

#whatsnext 2025 – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten



Eine Studie von IFBG in Kooperation mit:



personal.
magazin

IFBG

Impressum

Eine Veröffentlichung von



IFBG GmbH
Gottlieb-Daimler-Straße 1
D-78467 Konstanz
Amtsgericht Freiburg, HRB: 714115, Geschäftsführung:
Dr. Fabian Krapf, Steuernummer: 09048/02802,
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE292117062.

Redaktion und Studie

Dr. Utz Niklas Walter¹, Dr. Fabian Krapf¹, Dr. Sai-Lila Rees¹,
Maren Beer¹, Lisa Böhling¹, Marie Hopf¹, Wiebke Arps², Julius
Kühn², Nicole Ramcke², Reiner Straub³, Katharina Schmitt³.

Grafik/Layout

Yelyzaveta Zahorodnia¹

¹IFBG

²Techniker Krankenkasse

³Personalmagazin

Titelbild

© Lea Dohle für Personalmagazin

Verbreitung

Der Studienband „#whatsnext – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten“ ist eine Veröffentlichung von IFBG in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse (TK) und dem Personalmagazin (Haufe).

Urheberrechte

Der Studienband „#whatsnext – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten“ sowie alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Studienbandes darf ohne schriftliche Genehmigung der Studienverantwortlichen vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Vorwort

IFBG

In diesem Jahr geht die Studienreihe #whatsnext in die vierte Runde und nimmt erneut aktuelle Entwicklungen und Trends, aber auch Herausforderungen der gegenwärtigen Arbeitswelt in den Fokus. Eine schwierige Wirtschaftslage, die Einführung neuer Arbeitsformen, der Aufschwung von Künstlicher Intelligenz und die Diskussion um die Vier-Tage-Woche – unsere Zeit ist geprägt von schnellen Veränderungen und großen Herausforderungen, die sowohl mit Chancen als auch mit Risiken für die Organisationen einhergehen. Entwicklungen, die auch neue Handlungsfelder für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bedeuten: Die Gesundheit der Beschäftigten wird immer mehr zum wirtschaftlichen Vorteil einer Organisation, wenn nicht sogar zu ihrem Aushängeschild. In besonders schwieriger Lage wie derzeit ein wahrer Erfolgsfaktor.

Die Antworten der über 1.500 Verantwortlichen aus (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes geben wertvolle Einblicke in die aktuelle Situation der Unternehmen und zeigen, was sie bewegt. Nur so ist es möglich, auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren und konkrete Handlungsfelder für das BGM zu identifizieren.



Dr. Fabian Krapf, Geschäftsführer IFBG GmbH

Techniker Krankenkasse

Fachkräftemangel, geopolitische Krisen, Inflation: Deutschlands Wirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Gerade in diesen Zeiten sind gesunde und damit leistungsfähige und zufriedene Mitarbeitende wichtiger denn je. Denn sie bleiben den Organisationen langfristig mit ihrer Arbeits- und Innovationskraft erhalten. Eine wichtige Säule, um Mitarbeitende dabei zu unterstützen gesund zu bleiben, ist ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Doch wie steht es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten um das BGM in Unternehmen und Startups? Ist es für die Organisationen eher noch ein „nice to have“ oder bereits ein wichtiger Bestandteil, um die Gesundheit der Beschäftigten zu unterstützen? Ein Ergebnis der bereits vierten #whatsnext-Trendstudie ist, dass Geschäftsführende und Gesundheitsverantwortliche in den Organisationen häufig noch einen unterschiedlichen Blick auf bestimmte Maßnahmen haben. Solche Maßnahmen zählen wesentlich auf die Zufriedenheit und somit auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ein und können ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein. So vielfältig und individuell, wie die Mitarbeitenden sind auch die Unternehmen. Daher sind nicht alle Maßnahmen überall umsetzbar oder sinnvoll. Gutes BGM ist strukturiert und liefert passgenaue Angebote für den jeweiligen Betrieb. Mit der vorliegenden Studie möchten wir dazu wichtige Impulse liefern.



Dr. Jens Baas, Vorstandsvorsitzender Techniker Krankenkasse

Personalmagazin

Gesundheit ist lebenswichtig – für uns alle und für jeden einzelnen Beschäftigten. Die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ist aber auch für Unternehmen existenziell, denn nur deren Leistungsfähigkeit und -bereitschaft garantiert langfristig Produktivität und wirtschaftliche Stabilität. Unsere inzwischen vierte und größte Arbeitgeberumfrage zum betrieblichen Gesundheitsmanagement in Deutschland liefert wertvolle Einblicke in die Praxis der Unternehmen. Sie zeigt Chancen und Herausforderungen auf, die mit der Gestaltung einer gesunden und nachhaltigen Arbeitswelt verbunden sind. Und sie liefert Unternehmen wertvolle Impulse und konkrete Ansätze, um Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und gezielt umzusetzen. Das ist wichtig. Denn gesunde Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens – diese Ressource gilt es zu schützen und zu fördern.



Katharina Schmitt, Redaktion Personalmagazin (Haufe)

Studienpartner



Wissenschaftlichkeit und Praxisnähe – diese Prinzipien vereint IFBG (vormals Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung) seit der Gründung im Jahr 2013. IFBG unterstützt als Ausgründung der Universitäten Konstanz und Karlsruhe (KIT) Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes dabei, mit innovativen Formaten Impulse zu setzen und die Gesundheit sowie das Wohlbefinden von Beschäftigten zu fördern.

Unsere Vision: Listening today – shaping tomorrow.

Wir glauben fest daran, dass der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg darin liegt, Beschäftigten eine Stimme zu geben und diese anzuhören. Indem wir den Bedürfnissen von Beschäftigten heute aufmerksam Gehör schenken, schaffen wir die Grundlage, um bedarfssadäquate Maßnahmen zu entwickeln, die die Arbeitswelt von morgen nachhaltig gestalten.

Mehr Informationen unter: www.ifbg.eu

Kontakt: info@ifbg.eu

#whatsnext 2025



Die Techniker Krankenkasse (TK) ist Deutschlands versicherungsstärkste Krankenkasse. Zu ihren über 12 Millionen Kunden gehören auch 800.000 Firmenkunden. Die TK berät und unterstützt seit Jahren Unternehmen aller Branchen und Größen – von individuellen Angeboten bis hin zum ganzheitlichen BGM mit professioneller Prozessberatung. Die Gesundheitsberatenden der TK sind im gesamten Bundesgebiet im Einsatz, analysieren gesundheitliche Belastungen und Ressourcen und entwickeln zusammen mit den Unternehmen gesundheitsförderliche Maßnahmen und Strategien.

Mehr Informationen unter: www.tk.de

Kontakt: gesundheitsmanagement@tk.de



Das Personalmagazin ist das marktführende und unabhängige Branchenmedium zur Gestaltung der Arbeitswelt und erscheint bei Haufe. Es wendet sich an alle HR-Fachleute und Führungskräfte, die die Arbeitswelt besser machen wollen. Das Themenspektrum reicht vom Personalmanagement über Leadership und Gesundheit bis hin zum Arbeitsrecht. Zum „personalmagazin“ gehört das marktführende Monatsmagazin (Print, App, E-Paper), ein tagesaktueller Social-Media-Kanal (LinkedIn) sowie das reichweitenstärkste Newsportal (haufe.de/personal).

Mehr Informationen unter: www.haufe.de/personal und www.personalmagazin.de

Kontakt: katharina.schmitt@personalmagazin.de

Inhaltsverzeichnis

#whatsnext 2025 – Messages	6	Kennzahlen	24
Hinweise zur Studieninterpretation	9	Angebote in Unternehmen	27
Stichprobenbeschreibung	10	Entwicklungen, Trends und Themen	29
Fokus BGM	14	Personengruppen	31
KI, 4-Tage-Woche, Produktivität und wirtschaftliche Krisenzeiten	16	Herausforderungen	33



Studienteilnahme

Was sich zeigt:

Insgesamt haben über 1.500 Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes an der Studie „#whatsnext 2025 – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten“ teilgenommen. Noch nie war die Teilnahme – und damit das Interesse – an der Studienreihe so hoch. Dies kann als Indiz gedeutet werden, dass die Relevanz von Gesundheit im BGM- und HR-Kontext weiterhin wächst.

Was das bedeutet:

Die neuesten Entwicklungen und Trends langfristig im Blick zu behalten, ist für BGM- und HR-Verantwortliche entscheidend, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen. Wer Herausforderungen begegnen will, sollte verstehen, was die Vergangenheit geprägt hat und wo die Reise künftig hingehen wird. Nur so lässt sich eine resiliente Organisation aufbauen.

Umsetzungsrahmen BGM

Was sich zeigt:

Nur ein Viertel der beteiligten Organisationen hat ein ganzheitliches BGM – seit 2022 ist hier kein Anstieg zu sehen. Dies lässt vermuten, dass die BGM-Bemühungen in der deutschen Arbeitswelt – womöglich im Kampf um Ressourcen – stagnieren. Man könnte aber auch sagen, dass trotz stärkerer wirtschaftlicher Herausforderungen der Anteil der Organisationen, die ein ganzheitliches BGM umsetzen, konstant geblieben ist, was wiederum positiv zu deuten ist.

Was das bedeutet:

BGM scheint für viele Unternehmen immer noch ein „Nice-to-have“-Thema zu sein. Der Nutzen einer ganzheitlichen und im Management verankerten Vorgehensweise wird vieler-

orts immer noch nicht erkannt. Die gute Nachricht vorweg: Einige Krankenkassen bieten hier fachliche und teilweise auch finanzielle Unterstützung an. Neben Gesundheits- und Personalverantwortlichen ist aber auch die Geschäftsführung gefragt, mehr und vor allem nachhaltig auf BGM zu setzen. Nicht immer lässt sich der Return on Investment (ROI) von BGM-Bemühungen sauber ermitteln, da es viele parallele Einflüsse gibt, die die Kosten-Nutzen-Rechnung verfälschen können (z. B. Wirtschaftskrise, Grippewelle). Forschungsprojekte und praktische Erfahrungen in den letzten 30 Jahren haben aber gezeigt, dass sich fundierte Befragungen, passgenaue Maßnahmen und valide Evaluationen auf lange Sicht auszahlen.

Finanzielle Ressourcen

Was sich zeigt:

Die Hälfte der Wirtschaftsunternehmen bzw. Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes hat weniger als 10.000 Euro oder sogar überhaupt kein Budget für BGM-Maßnahmen zur Verfügung. Vor allem diese sind auf Angebote von Krankenkassen angewiesen. 18.6 % der Organisationen haben ein BGM-Budget zwischen 10.000 und 50.000 Euro, 5.4 % zwischen 50.000 und 100.000 Euro und 6.6 % über 100.000 Euro. Die verbleibenden 18.8 % konnten dazu keine Angabe machen. Insgesamt zeigt sich, dass die bereitgestellten finanziellen Ressourcen mit wachsender Organisationsgröße zunehmen.

Was das bedeutet:

Die finanziellen Möglichkeiten der Organisationen, in BGM zu investieren, unterscheiden sich teils deutlich. Um mehr Budget für BGM zu erhalten, ist es hilfreich, das obere Management nicht nur auf Erfolge der eigenen BGM-Arbeit, sondern auch auf die gesetzliche Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung und auf steuerliche Fördermöglich-

keiten aufmerksam zu machen. Zudem zeigt sich nach wie vor, dass die Überzeugungsarbeit erfolgreicher ist, wenn man auf Studien zur Reduktion von Fehlzeiten und Präsentismus durch BGM verweist, sofern eigene Kennzahlen dies nicht hergeben. Denn Entscheidungsträger denken auch im Jahr 2025 vorrangig betriebswirtschaftlich.

Künstliche Intelligenz (KI)

Was sich zeigt:

72.1 % der Unternehmensverantwortlichen haben im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit schon einmal ChatGPT verwendet. Wenn nach dem Einsatz von weiteren KI-Systemen gefragt wird, schrumpft der Anteil auf 44.9 %. Wenig überraschend: HR- und BGM-bezogene KI-Lösungen kommen in (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen häufiger zum Einsatz als in Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes. Interessant ist, dass knapp 90 % der Unternehmensverantwortlichen dem Einsatz dieser Systeme positiv gegenüber eingestellt sind.

Was das bedeutet:

Diese Offenheit der Unternehmensverantwortlichen für KI sollte sich das obere Management jeder Organisation zunutze machen. Noch kann es angesichts der oben erwähnten Verbreitung von KI-Systemen ein Wettbewerbsvorteil sein, diese im Rahmen der HR- und BGM-Arbeit zu testen und zu etablieren. Doch ein sauberes Abwägen und Evaluieren ist entscheidend, damit der Einsatz von KI nicht zum Selbstzweck wird. Am hilfreichsten werden im Rahmen der Studie übrigens KI-Systeme für Beschäftigtenbefragungen angesehen, gefolgt von Simulationen und Prognosen. Doch auch die Bereiche Weiterbildung, Controlling und Reporting, Personalentwicklung sowie Gesundheitsmanagement werden von der Hälfte der Unternehmensverantwortlichen als sinnvoller Einsatzort für KI betrachtet.



4-Tage-Woche

Was sich zeigt:

Die klassische 5-Tage-Woche und bestehende Teilzeitmodelle scheinen nach wie vor für viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer passend zu sein. Die Hälfte der Geschäftsführenden (50.0 %) geht davon aus, dass sich die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich (Arbeit in Vollzeit und Gehalt für Vollzeitstelle) negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Besonders in Bezug auf den Aspekt der Arbeitsverdichtung bewerten die Organisationen dieses Arbeitsmodell eher negativ. Ein positiver Effekt der 4-Tage-Woche wird für Aspekte wie Arbeitgeberattraktivität, Beschäftigtenbindung und Gesundheit der Beschäftigten prognostiziert.

Was das bedeutet:

Die Frage, ob eine solche 4-Tage-Woche für eine Organisation ein gewinnbringendes Arbeitszeitmodell ist, muss sehr individuell entschieden werden. Zu unterschiedlich sind Arbeitsprozesse, Anforderungen an Kundenservice oder Möglichkeiten der Digitalisierung in den Organisationen. Dies zeigen auch die Erfahrungen von Unternehmen, die eine 4-Tage-Woche bereits getestet haben – von einer dauerhaften Umstellung auf dieses Modell bis hin zu einer Rückkehr zum vorherigen Arbeitszeitmodell ist hier alles zu finden.



Produktivität

Was sich zeigt:

Über die Hälfte der Unternehmensverantwortlichen gibt an, dass mehr Kontrolle durch die Führungskraft und eine überwiegende Präsenzpflicht nicht hilfreich für mehr Produktivität sind. Lediglich 20.5 % glauben, dass mehr Kontrolle hilfreich ist. In Bezug auf die Präsenzpflicht sind es 26.9 %. Im Gegenzug werden Technikeinsatz und Automatisierung sowie

Investitionen in gesunde Führung, Weiterbildungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement positiv bewertet, wenn es um die Steigerung von Produktivität im Unternehmen geht. Die Meinungen unterscheiden sich, wenn die Funktionen der einzelnen Befragungsteilnehmenden betrachtet werden. Geschäftsführende sind (im Vergleich zu den Personal- und Gesundheitsverantwortlichen) eher der Meinung, dass eine überwiegende Präsenzpflicht oder die Reduktion der Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall hilfreich für mehr Produktivität sein können.

Was das bedeutet:

Das Erreichen einer möglichst hohen Produktivität im Unternehmen ist komplex. Häufig ist dies mit Investitionen verbunden, die wiederum unternehmerischen Mut erfordern. Neben Automatisierungen und einer bestmöglichen technischen Ausstattung ist aber auch die Arbeitszufriedenheit entscheidend für Produktivität (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Und da die Arbeitszufriedenheit ganz erheblich von der Arbeit der Führungskräfte beeinflusst wird, sollten Unternehmen in die Fortbildung dieser und in die bewusste Suche nach geeigneten Führungskräften investieren.



Wirtschaftliche Krisenzeiten

Was sich zeigt:

Viele teilnehmende Organisationen schätzen ihre eigene wirtschaftliche Lage aktuell deutlich besser ein als die Wirtschaftssituation in Deutschland. Über die Hälfte (57.0 %) gibt an, dass ihre wirtschaftliche Situation aktuell positiv ist, in Bezug auf die wirtschaftliche Situation in Deutschland sagen das nur 16.1 %. Doch wie sollte man als Unternehmensführung auf wirtschaftliche Krisenzeiten reagieren? Über die Hälfte der Unternehmensverantwortlichen gibt an, dass sie sowohl Sabbaticals als auch Investitionen in Arbeitsmittel oder Team-

events reduzieren oder abschaffen würden. Zudem würden 69.0 % auf das Angebot einer 4-Tage-Woche verzichten. Doch ziehen die Organisationen nicht nur Einsparungen in Betracht: Die Ausweitung von Beschäftigtengesprächen, die Möglichkeit zum Homeoffice, Maßnahmen der Gesundheitsförderung und der betriebliche Urlaub sind für fast alle Befragten unverzichtbar.

Was das bedeutet:

Eine Schlussfolgerung aus den Ergebnissen könnte sein, dass notwendige Einsparungen in Unternehmen stets mit Begleitmaßnahmen verknüpft sein sollten, die der Belegschaft signalisieren, dass ihr Wohlbefinden der Unternehmensführung weiterhin wichtig ist. Dies würde sich mit den Erkenntnissen zur Produktivität/Arbeitszufriedenheit decken (siehe oben).



Kennzahlen

Was sich zeigt:

Die befragten Organisationen sehen einen deutlichen Mehrwert in der Auswertung von Daten und Kennzahlen. Über 82 % sagen, dass die Arbeit mit Daten und Kennzahlen letztlich zu einer Zunahme der Arbeitszufriedenheit, aber auch Arbeitgeberattraktivität beitragen kann. Dies deckt sich auch mit der Erkenntnis, dass über zwei Drittel der Organisationenverantwortlichen in ihrem Betrieb Mitarbeiterbefragungen umsetzen, wodurch sie – bei entsprechender Verwendung valider Fragebögen – verlässliche Kennzahlen generieren. Ein weiterer Weg, an Kennzahlen und Daten zu kommen, ist eine psychische Gefährdungsbeurteilung. Diesen gesetzlich verpflichtenden Weg wählt jedoch nur rund die Hälfte der Organisationen. Dieser Wert stagniert seit 2020, was auch die Frage aufwirft, ob der Gesetzgeber hier stärker aktiv werden sollte.



Was das bedeutet:

Den Nutzen von Mitarbeiter-Feedback haben nach wie vor noch nicht alle Organisationen erkannt, dabei gibt es inzwischen digitale Wege, die Beschäftigten einfach und schnell zu Wort kommen zu lassen. Auch zur Auswertung von Kennzahlen gibt es inzwischen automatisierte Lösungen. Die Arbeit mit Excel-Listen oder spezielle Auswertungskompetenzen sind dafür nicht mehr notwendig.

Angebote

Was sich zeigt:

Wie schon in den Jahren 2017, 2020 und 2022 sind Angebote im Bereich Arbeitssicherheit am stärksten verbreitet. 83.3 % der Organisationen bieten ihren Beschäftigten hier etwas an. Es folgen das Betriebliche Eingliederungsmanagement (79.9 %) und das Betriebliche Versorgungsmanagement (77.7 %). Das Schlusslicht bilden Angebote im Bereich Ein- samkeit und Verbundenheit. Dennoch ist es interessant, dass hier immerhin fast 10 % der Organisationen ihren Beschäftigten Unterstützung anbieten. Im Bereich Führung bieten fast 50 % der Organisationen Maßnahmen an.

Was das bedeutet:

Es ist nach wie vor erkennbar, dass Organisationen in Deutschland eher Angebote unterbreiten, die mit gesetzlichen Verpflichtungen einhergehen. Die Bedeutung der Führungskräfte hat die Hälfte von ihnen offenbar immer noch nicht erkannt. Interessant ist, dass es vor allem (privat)wirtschaftliche Unternehmen sind, die hier Nachholbedarf haben. Öffentliche Einrichtungen sind da schon einen Schritt weiter. Eine Empfehlung lautet: Wenn die finanziellen Mittel für BGM und Personalentwicklung schon limitiert sind, dann sollten sie in Schlüsselthemen investiert werden. Dazu zählen auch die Sensibilisierung und die Fortbildung von Führungskräften.



Entwicklungen, Trends & Themen

Was sich zeigt:

Aktuell stehen IT-Sicherheit und Datenschutz, Recruiting sowie Automatisierung und Digitalisierung an der Spitze der Liste der wichtigsten Themen und Entwicklungen. Die Handlungsfelder Resilienzaufbau, Arbeiten über das Rentenalter hinaus und Krisenmanagement für psychische Gesundheit werden laut den Teilnehmenden in den nächsten Jahren den größten Bedeutungszuwachs erfahren.

Was das bedeutet:

Der Bedarf an Maßnahmen für eine langfristige Beschäftigtenbindung und Arbeitgeberattraktivität wird durch den Fachkräftemangel verstärkt. Laut den Organisationen gewinnen vor allem Maßnahmen, die auf die psychosoziale Gesundheit der Beschäftigten zielen, dafür an Bedeutung. Bei berechtigter Fokussierung auf diese Dimension der Gesundheit dürfen die Organisation die körperliche Gesundheit ihrer Belegschaft aber nicht außer Acht lassen. Dazu zählen bspw. Investitionen in ergonomische Arbeitsmittel sowie in den Schutz vor der Verbreitung von Infektionskrankheiten, die in Deutschland für ein erheblichen Teil der Fehlzeiten verantwortlich sind.

Was das bedeutet:

Das BGM wird auch in der Zukunft insbesondere von einer zielgruppenspezifischen Ansprache geprägt sein. Jede Lebensphase hat spezielle Herausforderungen und individuelle Bedürfnisse, die in den Blick genommen werden sollten. Besonders die Vereinbarkeit von Arbeit und familiären Pflichten ist unabdingbar, um im Arbeitskontext wirklich leistungsfähig und produktiv sein zu können. Ein gezieltes BGM kann das Personalmanagement dabei unterstützen, die Bedürfnisse aufzudecken und individuelle Lösungsansätze zu finden.



Herausforderungen

Was sich zeigt:

Wie auch in den letzten Jahren stellt vor allem die Menge der Aufgaben die Organisationen vor besonderen Herausforderungen. Außerdem spielen die Bereiche IT-Sicherheit und Datenschutz, die Nutzung neuer Technologien sowie die Beschäftigtenbindung eine starke Rolle. In Zukunft werden aber auch die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz und Wissenssicherung als große Herausforderungen gesehen.

Was das bedeutet:

Auch wenn man es mittlerweile nicht mehr hören mag: Die Themen Fachkräftemangel und Digitalisierung treiben die Organisationen in Deutschland in besonderem Maße um. Die Organisationen sind in diesen herausfordernden Zeiten gefordert, möglichst viel dafür zu tun, ihre Beschäftigten zu halten und weiter zu qualifizieren. Denn neue Stellenbesetzungen sind teuer. Der Fokus auf das Wohlbefinden der Belegschaft ist in diesem Kontext unabdingbar, auch um Fluktuation zu vermeiden und Wissen im Unternehmen zu sichern. Ein Mix aus Erfahrungswissen und neuen technologischen Kenntnissen wird die nächsten Jahre prägen und bedarf strukturierter Rahmenbedingungen.



Personengruppen

Was sich zeigt:

Führungskräfte und Beschäftigte ab 50 Jahren haben laut den Organisationen aktuell die größte Bedeutung für das BGM. Außerdem wächst zukünftig auch die Relevanz von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung und von „Silver Workern“, also denjenigen, die über die Rentenaltersgrenze hinaus arbeiten. Vor ein paar Jahren waren die Organisationen noch eher auf die jüngeren Beschäftigten fokussiert, der Trend geht nun aber immer mehr in die Richtung der älteren Fachkräfte.



Hinweise zur Studieninterpretation

Was bedeutet „statistische Signifikanz“?

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

Welche Verfahren wurden bei der Datenanalyse eingesetzt?

In Abhängigkeit von der Fragestellung wurde in der vorliegenden Studie folgende statistische Verfahren eingesetzt:

Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest: Mit diesem Test lässt sich untersuchen, ob zwischen zwei kategorial skalierten Variablen ein Zusammenhang besteht. Hierfür wird eine Prüfgröße berechnet – der Chi-Quadrat-Wert (X²). Mit diesem kann bestimmt werden, ob der Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen statistisch signifikant ist.

Beispiel: Es soll geprüft werden, ob die Bedeutung des Themas Erholung bei Geschäftsführenden und Gesundheitsverantwortlichen ausgeglichen ist oder ob in einer der Gruppen signifikant mehr Vertreter zu finden sind.

Mann-Whitney-U-Test: Der Mann-Whitney-U-Test prüft, ob ein Unterschied zwischen zwei unabhängigen Gruppen besteht. Aus den Rangsummen der beiden Gruppen kann der U-Wert als Prüfgröße berechnet werden. So lässt sich feststellen, ob ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen besteht.

Beispiel: Es soll geprüft werden, ob die Bedeutung der Personengruppe „Ausländische Beschäftigte“ von (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes unterschiedlich hoch bewertet wird.

Kruskal-Wallis-Test: Mit diesem Test wird geprüft, ob sich drei oder mehr unabhängige Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Mithilfe der Prüfgröße H, die aus den Rangsummen der jeweiligen Gruppen berechnet wird, kann bestimmt werden, ob es sich um einen signifikanten Unterschied handelt. Der H-Wert entspricht hierbei dem Chi-Quadrat-Wert.

Beispiel: Es soll geprüft werden, ob die Bedeutung von Krisenmanagement von Geschäftsführenden/verantwortlichen und Gesundheitsverantwortlichen unterschiedlich hoch bewertet wird.

Was bedeuten die Buchstaben bei den statistischen Angaben?

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

MW: Diese Abkürzung steht für den Mittelwert. In der vorliegenden Studie handelt es sich dabei um das arithmetische Mittel.

N: In der Statistik wird mit dem Buchstaben N beschrieben, wie viele Personen insgesamt an einer Befragung teilgenommen bzw. eine Einzelfrage beantwortet haben (Stichprobenumfang). Das kleine n beschreibt die Anzahl gültiger Antworten einer Teilstichprobe.

X²: Dabei handelt es sich um einen Wert, der beim Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest angegeben wird. Er gibt Auskunft über die Stärke der Abweichung einer beobachteten Verteilung von der erwarteten Verteilung. Je größer er ist, desto stärker ist die Abweichung.

U: Der U-Wert dient dem Mann-Whitney-U-Test als Prüfgröße. Die Berechnung basiert hierbei auf den Rangplätzen der Daten und nicht auf den Daten selbst. Wird der berechnete U-Wert standardisiert, kann geprüft werden, ob es signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen gibt.

H: Der Kruskal-Wallis-Test verwendet den H-Wert zur Berechnung von signifikanten Unterschieden. Auch der H-Wert ergibt sich, wie der U-Wert, aus den Rangplätzen der Daten. Zur Interpretation des H-Wertes, kann er dem bereits beschriebenen X² Wert gleichgesetzt werden.

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

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Nennung weiterer statistischer Kennzahlen verzichtet. Diese Informationen können jedoch bei Bedarf über die Studienleitung bezo gen werden.

Stichprobenbeschreibung

Studiendesign

Die Rekrutierung der Organisationen erfolgte über eine Vielzahl von Kanälen. Diese umfassten u. a. Vorankündigungen auf den Internetseiten und Newsletter der Studienpartner, persönliche Ansprache per E-Mail und Telefon sowie Maßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Personalmagazin, Tagungen, Kongresse).

Insgesamt haben 1.529 Organisationen an der Studie #whatsnext 2025 – *Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten* teilgenommen, welche damit die größte Stichprobe der gesamten Studienreihe seit 2017 aufweist.

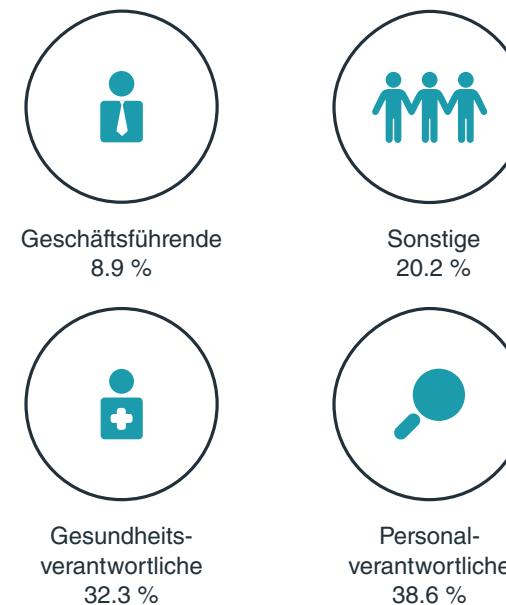


Funktion

So wurde gefragt:

Welche Funktion nehmen Sie aktuell in Ihrem Unternehmen hauptsächlich wahr?

Die #whatsnext 2025 spricht vor allem Personal- und Gesundheitsverantwortliche an. Darüber hinaus konnten bereits wie in den Jahren zuvor auch erfolgreich einige Geschäftsführende (8.9 %) für die Befragung rekrutiert werden. Vier von zehn Befragten sind Personalverantwortliche (38.6 %) und ein weiteres knappes Drittel der Stichprobe (32.3 %) ist für den Bereich Gesundheit in den Organisationen zuständig.



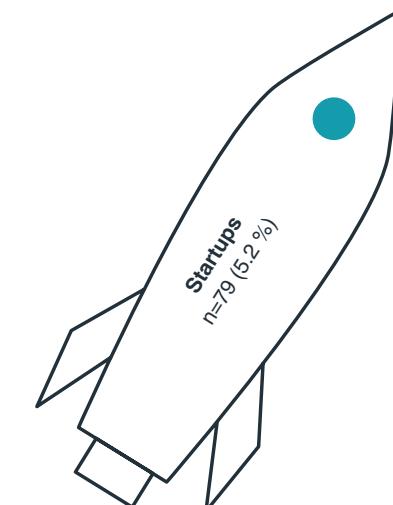
n=1.516

Startup

So wurde gefragt:

Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen Ihrer Einschätzung nach um ein „Startup“?

Bei Startups handelt es sich um junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet wurden. Diese Besonderheiten macht eine separate Analyse in der Gruppe der Startups besonders spannend. Insgesamt nahmen 79 Startups (5.2 %) an der Befragung teil.





Stichprobenbeschreibung

Branche

So wurde gefragt:

Handelt es sich bei dem Unternehmen, für das Sie tätig sind, um ein (privat-)wirtschaftliches Unternehmen oder um eine Einrichtung des Öffentlichen Dienstes? Und in welcher Branche oder Bereich ist Ihre Organisation überwiegend tätig?

Die Stichprobe der Befragung setzt sich zu rund zwei Dritteln aus (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen (64.3 %) und zu knapp einem Dritteln aus Öffentlichen Einrichtungen (29.9 %) zusammen.

Die größte Gruppe der befragten Wirtschaftsunternehmen gehört dem Verarbeitenden Gewerbe an. 27.3 % der (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen ordnen sich dieser Branche zu. Bei den Öffentlichen Einrichtungen sind es die Öffentlichen Verwaltungen (Bundes- und Landesbehörden, Gemeinde-, Stadt- oder Kreisverwaltungen etc.), die sich am stärksten an der Studie beteiligt haben. Insgesamt ordnen sich 43.1 % der Öffentlichen Einrichtungen diesem Sektor zu.

Mit vergleichendem Blick auf die vorangegangenen #whatsnext-Studien aus dem Jahr 2017, 2020 und 2022 lässt sich konstatieren, dass hinsichtlich der Stichprobenzusammensetzung eine große Ähnlichkeit besteht. Bereits in den vergangenen #whatsnext-Studien stellten (privat-)wirtschaftliche Unternehmen den Großteil der teilnehmenden Organisationen (2017: 66.9 %; 2020: 72.7 %; 2022: 69.3 %). Auch die Öffentlichen Einrichtungen waren in den letzten Jahren ähnlich stark vertreten (2017: 32.1 %; 2020: 24.7 %; 2022: 26.5 %). Damit konnte eine ähnliche Verteilung – auch hinsichtlich der Branchenzusammensetzung innerhalb der beiden genannten Hauptbereiche – reproduziert werden.

	n	Anteil
(Privat-)wirtschaftliche Unternehmen	974	64.3 %
Verarbeitendes Gewerbe	266	27.3 %
Energie- und Wasserversorgung	52	4.3 %
Baugewerbe	45	4.6 %
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen	56	5.7 %
Verkehr und Lagerei	20	2.1 %
Gastgewerbe	15	1.5 %
Information und Kommunikation	110	11.3 %
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	51	5.2 %
Grundstücks- und Wohnungswesen	16	1.6 %
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	77	7.9 %
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	176	18.1 %
Erziehung und Unterricht	18	1.8 %
Gesundheits- und Sozialwesen	82	8.4 %
Gesamt	974	100.0 %
Einrichtung des Öffentlichen Dienstes	445	29.9 %
Öffentliche Verwaltungen (Bundes-/Landesbehörden, Gemeinde-, Stadt- oder Kreisverwaltungen etc.)	192	43.1 %
Energieversorgung (Stadtwerke etc.)	16	3.6 %
Wissenschaft (Universitäten, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen etc.)	108	24.3 %
Gesundheit (ambulante Versorgung, Pflege, Kliniken, Krankenhäuser, Universitätskliniken etc.)	48	10.8 %
Bildung (Schulen, Kindergärten etc.)	24	5.4 %
Vereine, Verbände, Stiftungen	13	2.9 %
Finanzen (Sparkassen, Landes- und Bundesbanken etc.)	14	3.1 %
Versicherungen (Sozialversicherung, Gesetzliche Krankenkassen etc.)	30	6.7 %
Gesamt	445	100.0 %
Gesamt Stichprobe	1.419	

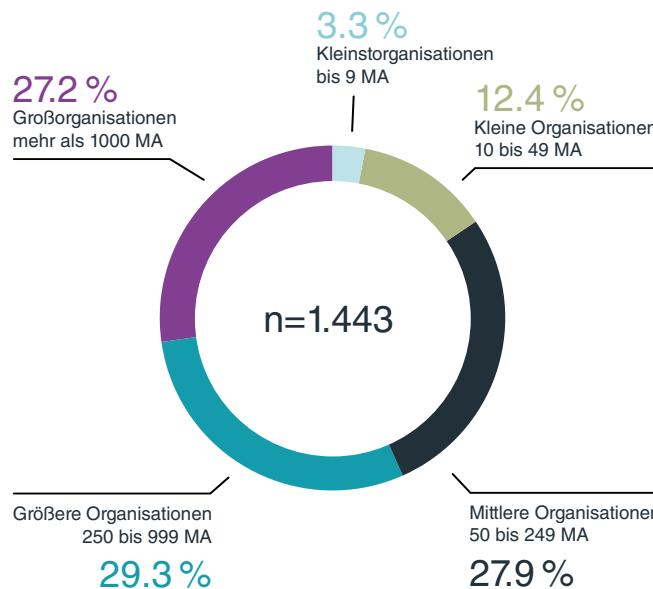


Stichprobenbeschreibung

Organisationsgröße

So wurde gefragt:

Wie viele Beschäftigte haben im letzten Jahr (2024) in Deutschland für Ihr Unternehmen gearbeitet?

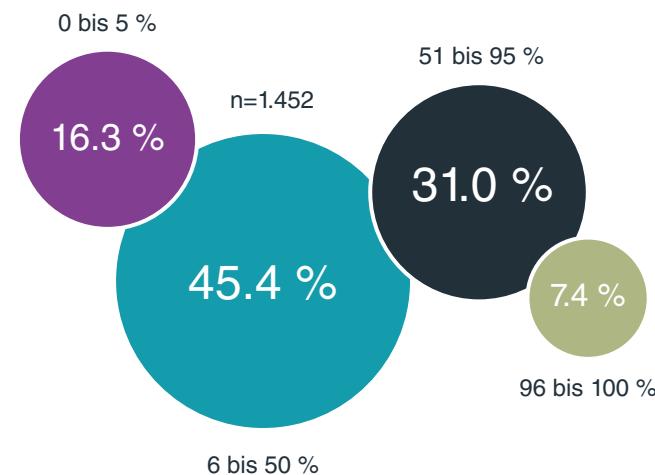


Gewerblich sowie im Homeoffice tätige Beschäftigte

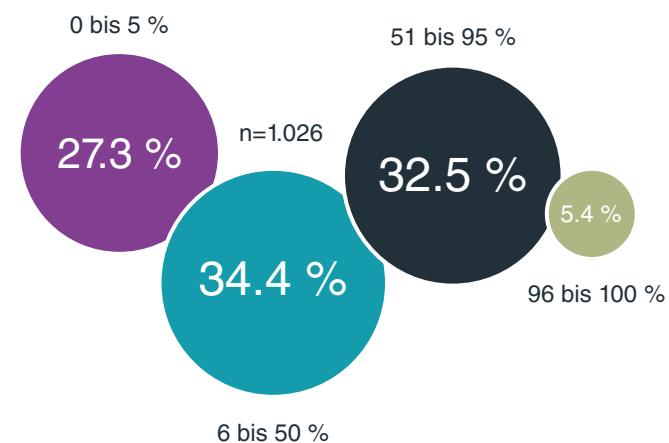
So wurde gefragt:

Wie hoch ist der Anteil all Ihrer Beschäftigten, die ganz oder teilweise im Homeoffice arbeiten? Und wie hoch ist der Anteil all Ihrer gewerblichen Beschäftigten des Gesamtunternehmens?

Anteil der Beschäftigten im Homeoffice:



Anteil der gewerblich tätigen Beschäftigten:



In Bezug auf die Größe der Organisationen – gemessen an der Anzahl der Beschäftigten – zeigt sich, dass Großorganisationen sowie größere und mittlere Organisationen mit nahezu gleichen Anteilen von etwas mehr als jeweils einem Viertel die Mehrheit der Befragten stellen. Der Rest verteilt sich auf die kleinen und Kleinstorganisationen. In der Abbildung wird die Teilnahmequote in Bezug auf die Größe der Organisationen dargestellt.

Zum zweiten Mal wird im Rahmen der #whatsnext-Studienreihe der Anteil von gewerblichen Beschäftigten und der von Beschäftigten, die ganz oder teilweise im Homeoffice arbeiten, separat erfasst. Über ein Drittel (38.4 %) der Organisationen beschäftigt demnach mindestens die Hälfte ihrer Beschäftigten in einer hybriden Arbeitsform. Das bedeutet, dass Beschäftigte in der Betriebsstätte aber auch mobil arbeiten. Ähnliches gilt für gewerbliche Beschäftigte.

Ein vergleichbarer Anteil der Unternehmen (37.9 %) hat angegeben, dass der Anteil an gewerblich Beschäftigten über die Hälfte ihrer Belegschaft ausmacht. Da Beschäftigte, die gewerblich tätig sind, häufig von BGF-Maßnahmen vernachlässigt werden, ist es notwendig, diese Zielgruppe besonders in den Blick zu nehmen.

Bundesland

So wurde gefragt:

In welchem Bundesland sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?

Die unterschiedliche Färbung der Deutschlandkarte verdeutlicht, aus welchen Bundesländern die Befragungsteilnehmenden stammen (je dunkler, desto höher der Anteil). Erwartungsgemäß sind die bevölkerungsreichsten Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern auch in der Stichprobe am stärksten vertreten (vgl. Tab.).

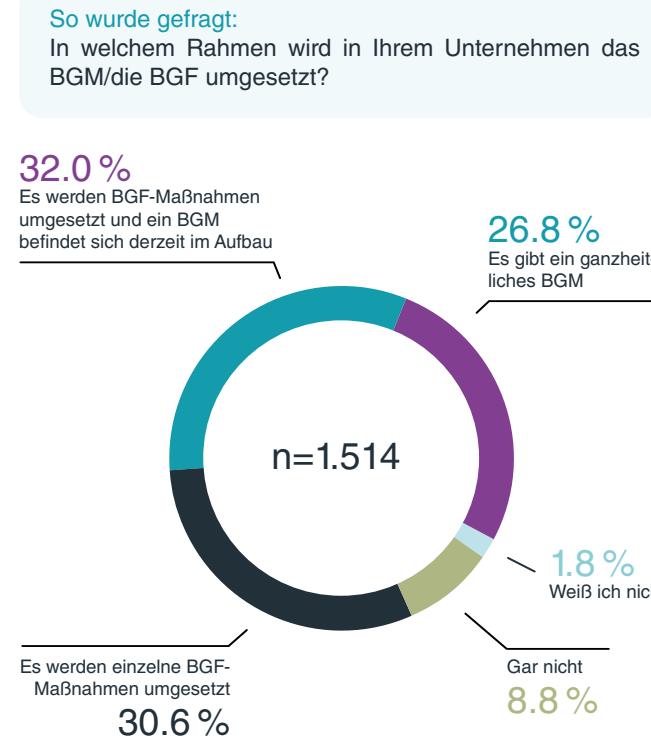
Für die statistischen Analysen wurden die Organisationen nach ihrer Herkunft in die Gruppen Nord- und Süddeutschland sowie Ost- und Westdeutschland zusammengefasst. Bei der Nord-Süd-Verteilung zeigt sich ein relativ ausgeglichenes Verhältnis. Anders bei der Ost-West-Verteilung: Fünfmal so viele Organisationen haben ihren Standort in den alten Bundesländern.



	n	Anteil
Baden-Württemberg	207	13.7 %
Bayern	209	13.8 %
Berlin	76	5.0 %
Brandenburg	37	2.4 %
Bremen	21	1.4 %
Hamburg	69	4.6 %
Hessen	110	7.3 %
Mecklenburg-Vorpommern	22	1.5 %
Niedersachsen	149	9.8 %
Nordrhein-Westfalen	369	24.4 %
Rheinland-Pfalz	60	4.0 %
Saarland	19	1.3 %
Sachsen	62	4.1 %
Sachsen-Anhalt	27	1.8 %
Schleswig-Holstein	50	3.3 %
Thüringen	26	1.7 %
Gesamt	1513	100 %
Norddeutschland SH, MV, HH, ST, BB, BE, HB, NI, NRW	820	54.2 %
Süddeutschland SN, SL, RP, HE, TH, BW, BY	693	45.8 %
Ostdeutschland BE, BB, MV, SN, ST, TH	250	16.5 %
Westdeutschland BW, BY, HB, HH, HE, NI, NRW, RP, SL, SH	1263	83.5 %

Umsetzung BGM

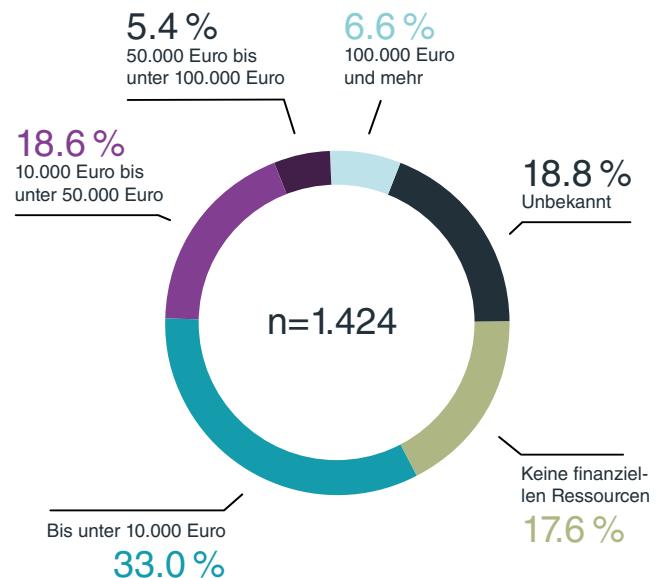
Neun von zehn (89.4 %) der befragten Organisationen sind im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) bereits aktiv und setzen einzelne BGF-Maßnahmen oder ein ganzheitliches BGM um. Lediglich 8.8 % der Organisationen haben noch keinerlei Erfahrungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein Langzeitvergleich mit den vergangenen drei #whatsnext-Studien zeigt ein ähnliches Bild und verdeutlicht, dass bereits seit Jahren erfreulich viele Unternehmen und Einrichtungen in die Gesundheit ihrer Beschäftigten investieren. Dennoch wird auch deutlich, dass sich der Umsetzungsgrad stark unterscheidet. Fast jeweils ein Drittel der Organisationen führt einzelne BGF-Maßnahmen durch oder steckt in der Einführung eines BGM. Nur ein Viertel der Teilnehmenden gibt an, dass ihre Organisation bereits ein ganzheitliches BGM umsetzt. Hier ist seit den letzten Jahren keine Zunahme zu verbuchen.



Finanzielle Ressourcen aktuell

So wurde gefragt:
Welche finanziellen Ressourcen stellt Ihr Unternehmen aktuell für BGM/BGF pro Jahr zur Verfügung?

Hinsichtlich der zur Verfügung stehenden finanziellen Situation zeigt sich unter den befragten Organisationen ein gemischtes Bild: Jede fünfte Organisation hat demnach keine finanziellen Mittel für ihre BGF/BGM zur Verfügung, der größte Anteil bis unter 10.000 Euro. Jeweils eine von fünfzehn Organisationen investiert hohe Summen in ihr BGM/ihre BGF und stellt zwischen 50.000 Euro und 100.000 Euro oder 100.000 Euro und mehr bereit. Personalkosten sind von diesen Budgets ausgeschlossen.

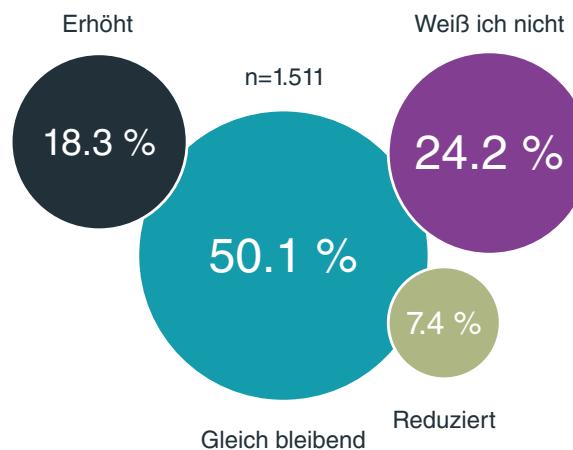


Entwicklung finanzieller Ressourcen

Im Hinblick auf die aktuellen finanziellen Ressourcen und herausfordernden Zeiten ist es erfreulich, dass fast ein Fünftel der befragten Organisationen in den nächsten drei Jahren mehr finanzielle Ressourcen für BGM/BGF zur Verfügung bereitstellen will als noch in diesem Jahr.

So wurde gefragt:

Wie wird sich die Situation im Hinblick auf die finanziellen Ressourcen für BGF/BGM in den nächsten drei Jahren Ihrer Ansicht nach entwickeln?

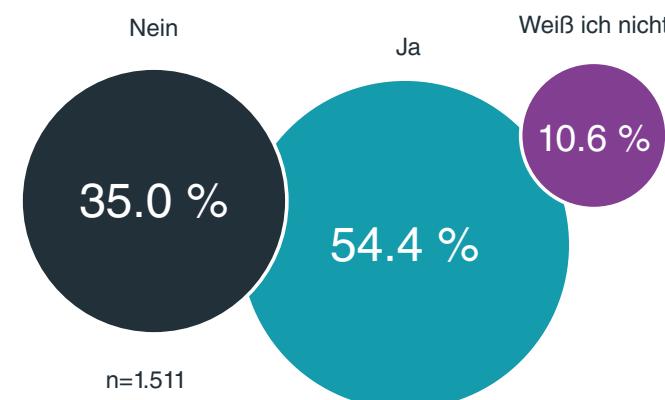


Inanspruchnahme von Sach- und/oder Finanzleistungen von GKV

Mehr als die Hälfte der Organisationen nimmt Sach- und/oder Finanzleistungen von gesetzlichen Krankenkassen im Rahmen ihrer BGF/ihres BGM in Anspruch. Ein gutes Drittel nutzt diese Unterstützungsmöglichkeit noch nicht.

So wurde gefragt:

Werden in Ihrem Unternehmen auch Sach- und/oder Finanzleistungen der gesetzlichen Krankenkassen für BGF/BGM genutzt?



„Die Gesundheit der Beschäftigten ist kein *Nice to have*, sondern ein *Muss*. Das Thema sollte in allen Unternehmensbereichen konsequent mitgedacht werden.“

Dr. Jens Baas, Vorstandsvorsitzender der TK

Mehr Infos zum Thema finden Sie hier:

 [Was ist BGM | Die Techniker – Firmenkunden](#)



Key-Message

Höhere Investitionen in gesunde Führung, Vertrauenskultur und BGM sorgen laut den Teilnehmenden für mehr Produktivität, mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz und der 4-Tage-Woche werden sowohl Chancen als auch Risiken assoziiert und in wirtschaftlichen Krisenzeiten setzen Unternehmensverantwortliche auf Beschäftigten gespräche und Flexibilität.

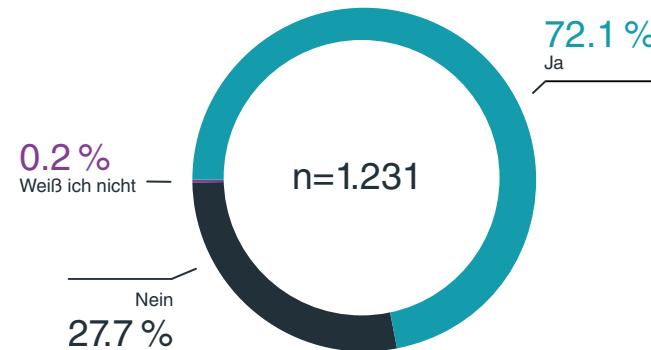
Die aktuelle Arbeitswelt wird sowohl von neuen Arbeitsformen als auch von wirtschaftlichen Herausforderungen geprägt und stellt Geschäftsführende, Personal- und Gesundheitsverantwortliche vor neue Aufgaben. Die diesjährige Ausgabe der #whatsnext-Studienreihe geht deshalb erstmals den Fragen nach, wie Unternehmensverantwortliche zur 4-Tage-Woche oder dem Arbeitsmodell *Workation* stehen und worauf sie setzen, um wirtschaftliche Herausforderungen zu meistern oder die Produktivität ihrer Beschäftigten zu erhöhen. All diese Erkenntnisse werden im vorliegenden Abschnitt dargestellt.

Sieben von zehn Teilnehmenden (72.1 %) haben im Rahmen ihrer Tätigkeit schon einmal ChatGPT verwendet. Wenn nach dem Einsatz von weiteren KI-Systemen gefragt wird, schrumpft der Anteil auf 44.9 %.

Einsatz von ChatGPT & KI

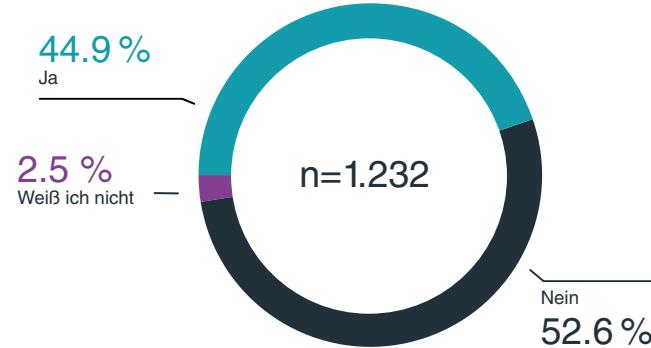
So wurde gefragt:

Haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit schon einmal mit ChatGPT gearbeitet?



So wurde gefragt:

Haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit schon einmal mit weiteren KI-Systemen gearbeitet?



Besondere Auffälligkeiten:

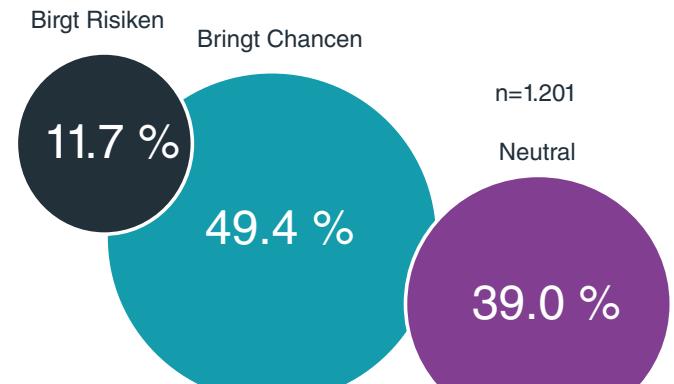
KI-Systeme kommen in (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen deutlich häufiger zum Einsatz als in Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes (ChatGPT: 76.8 % vs. 60.2 %; Weitere KI-Systeme: 50.4 % vs. 34.7 %; $\chi^2(4)=35.88, p=.000$; $\chi^2(4)=31.71, p=.000$).

Persönliche Einstellung:

Wenn die Unternehmensverantwortlichen nach ihrer persönlichen Meinung zum Einsatz von KI gefragt werden, steht die Hälfte (49.4 %) dem Thema positiv gegenüber. Über ein Drittel (39.0 %) ist neutral eingestellt und 11.7 % der Befragten sehen überwiegend Risiken beim Einsatz von KI-Systemen.

So wurde gefragt:

Was ist Ihre persönliche Einstellung zum Einsatz von KI in Ihrer Tätigkeit?





KI, 4-Tage-Woche, Produktivität und wirtschaftliche Krisenzeiten

So wurde gefragt:

Wie hilfreich bewerten Sie den Einsatz von KI in folgenden Tätigkeitsfeldern?

Dargestellt wird die Antwortoption: sehr/eher hilfreich



n=1.201-1.220

Am hilfreichsten wird der Einsatz von KI-Systemen für Beschäftigtenbefragungen und Simulationen und Prognosen eingeordnet. Auch Weiterbildungen, Controlling und Reporting, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement sind für die Hälfte der Unternehmensverantwortlichen ein sinnvoller Einsatzort für KI.

Besondere Auffälligkeiten:

Der Einsatz von KI wird je nach Unternehmensgröße unterschiedlich eingeordnet. Besonders kleinere Organisationen mit bis zu 50 Beschäftigten sehen häufig Risiken (20.0 % vs. Großorganisationen: 9.5 %; $\chi^2(8)=16.50$, $p=.050$). Allerdings spielt auch die Tätigkeit der Teilnehmenden eine entscheidende Rolle: Wenn Gesundheitsverantwortliche nach dem Einsatz von KI im Rahmen des Gesundheitsmanagements gefragt werden, ordnen 62.4 % die Unterstützung durch KI-Systeme als hilfreich ein – gleiches gilt aber nur für 34.0 % der Geschäftsführenden ($\chi^2(3)=18.67$, $p=.001$).

Bedeutung von Arbeitsformen:

Die Unternehmensverantwortlichen sprechen aktuell insbesondere der Telearbeit bzw. der Arbeit aus dem Homeoffice und der Arbeit in Teilzeit eine große Bedeutung zu. Desk-Sharing als Teil des Bürokonzepts ist für etwa ein Drittel der Befragten (32.5 %) relevant. Modelle wie die 4-Tage-Woche, Job-Sharing oder Workation spielen derzeit nur bei den wenigsten Unternehmen eine entscheidende Rolle oder sind Teil der Unternehmenskultur.

Arbeitsformen

So wurde gefragt:

Welche **Bedeutung haben aktuell** folgende Arbeitsformen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren **Bedeutung in den nächsten 3 Jahren** ein?



n=1.238-1.281

Bedeutung: 0 = keine; 1 = eher geringe; 2 = eher große; 3 = große

n=1.224-1.264



KI, 4-Tage-Woche, Produktivität und wirtschaftliche Krisenzeiten

Besondere Auffälligkeiten:

Dem Konzept der 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich (Arbeit in Vollzeit und Gehalt für Vollzeitstelle) wird aktuell sowohl in Startups als auch in etablierten Unternehmen nur wenig Bedeutung beigemessen (MW=0.6 vs. 0.4). Auffällig ist, dass ein diverserer Mix von Arbeitsformen wie Freelancing/Projektarbeit oder Workation in Startups sehr viel mehr Bedeutung zugesprochen wird als in Nicht-Startups (Freelancing: MW=1.5 vs. 0.7; Workation: MW=1.5 vs. 0.6; H(2)=47.91, p=.000; H(2)=41.38, p=.000).

Bedeutungszuwachs:

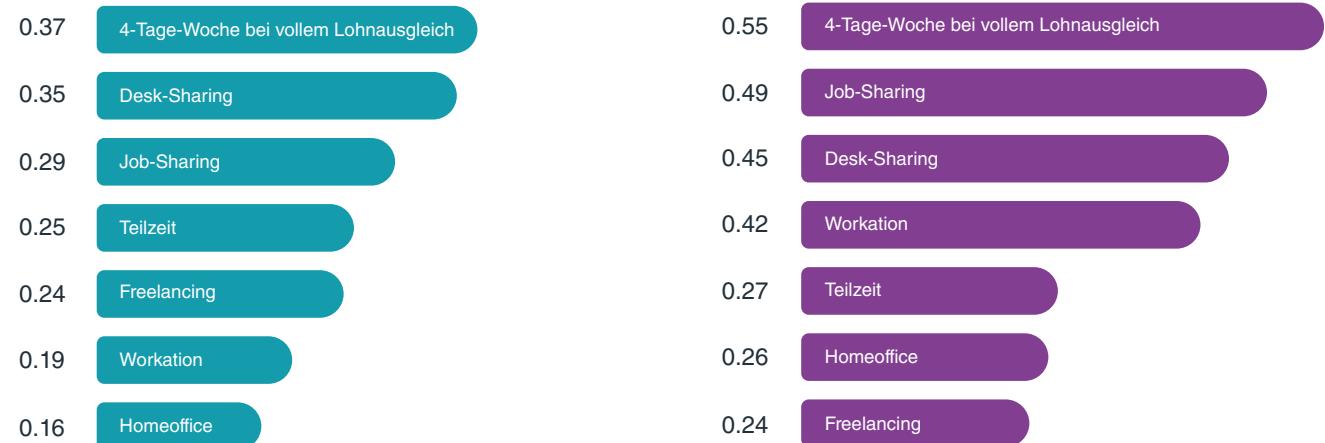
Auch wenn die das Arbeiten im Homeoffice und das Arbeitszeitmodell Teilzeit in den nächsten drei Jahren immer noch die größte Bedeutung in den meisten Unternehmen haben wird, ändert sich das Bild etwas. Besonders die 4-Tage-Woche und das Modell Job-Sharing erleben laut den Unternehmensverantwortlichen den größten Bedeutungszuwachs.

Die 4-Tage-Woche gewinnt in den Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes zukünftig etwas mehr an Bedeutung als in (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen. Während fast ein Drittel der Unternehmensverantwortlichen aus dem Öffentlichen Dienst (31.2 %) der 4-Tage-Woche in drei Jahren eine (eher) große Bedeutung zuspricht, tut dies aus den (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen nur ein Viertel (25.8 %). Bei dem Arbeiten aus dem Urlaubsland (Workation) dreht sich das Bild. Hier sind es fast vier von zehn Unternehmensverantwortlichen aus (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen die in diesem Modell in drei Jahren eine (eher) große Bedeutung sehen, und nur zwei von zehn aus den Öffentlichen Einrichtungen (37.8 % vs. 19.9 %; $\chi^2(6)=46.25$, p=.000).

Auffällig ist, dass Geschäftsführende die Bedeutung der Arbeitsformen zukünftig anders bewerten als Personal- und Gesundheitsverantwortliche:

Bedeutungszuwachs von Arbeitsformen in den nächsten drei Jahren:

Geschäftsführende vs. Personal- und Gesundheitsverantwortliche



n=104-107

Bedeutung: 0 = keine; 1 = eher geringe; 2 = eher große; 3 = große

n=1.113-1.151

4-Tage-Woche

Die Unternehmensverantwortlichen wurden ebenfalls gefragt, auf welche Faktoren eine 4-Tage-Woche (Arbeit in Vollzeit und Gehalt einer Vollzeitstelle) eine positive oder negative Auswirkung hätte – dabei waren sich die meisten einig: Eine 4-Tage-Woche würde sich auf den Unternehmenserfolg entweder neutral oder negativ auswirken. Besonders auf die Arbeitsverdichtung wird ein überwiegend negativer Einfluss prognostiziert – über die Hälfte (58.3 %) der Unternehmensverantwortlichen geht davon aus, dass sich durch dieses Modell die Arbeit noch weiter verdichten würde.

Mit Blick auf Arbeitgeberattraktivität und Beschäftigtenbindung wendet sich das Bild. Auch die Gesundheit der Beschäftigten würde laut den Teilnehmenden von einer 4-Tage-Woche profitieren. Die Hälfte der Teilnehmenden ist zusätzlich der Meinung, dass eine 4-Tage-Woche positiv auf die sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens und die Produktivität der Beschäftigten einwirken würde.

Besondere Auffälligkeiten:

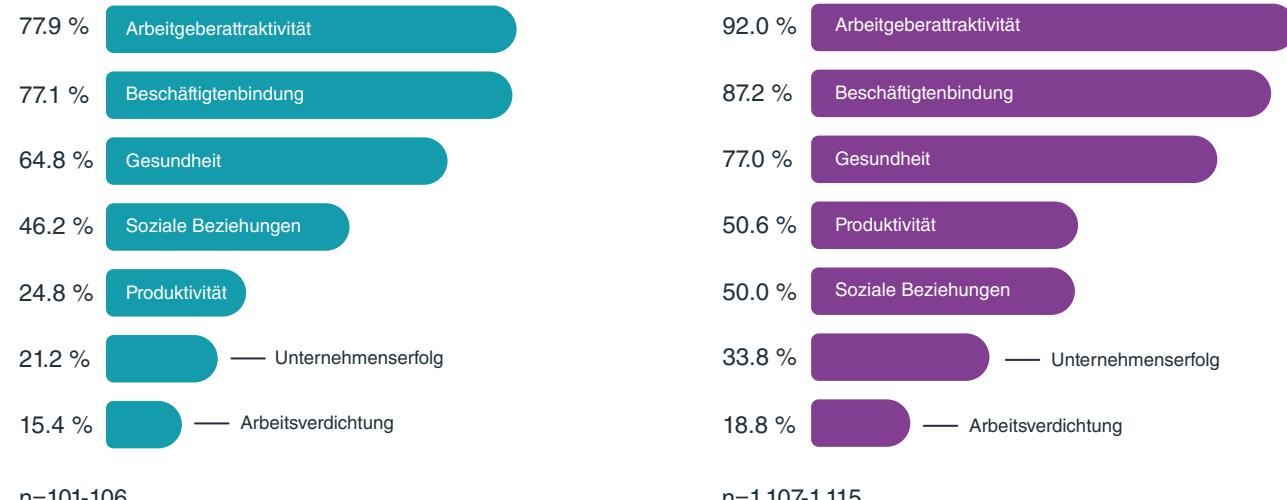
Das Bild spaltet sich etwas, wenn die verschiedenen Funktionen der Teilnehmenden betrachtet werden. Während ein Drittel (33.8 %) der Personal- oder Gesundheitsverantwortlichen aus den teilnehmenden Unternehmen von einem positiven Effekt der 4-Tage-Woche auf den Unternehmenserfolg ausgeht, teilt diese Meinung nur ein Fünftel der Geschäftsführenden (21.2 %; $\chi^2(2)=49.10$, $p=.000$). Hier geht die Hälfte (50.0 %) eher von einem negativen Einfluss des Modells auf den Gesamterfolg des Unternehmens aus.

So wurde gefragt:

Wie würde sich eine 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich (Arbeit in Vollzeit und Gehalt für Vollzeitstelle) in Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach auf folgende Kriterien auswirken?

Geschäftsführende vs. Personal- und Gesundheitsverantwortliche

Dargestellt wird die Antwortoption: (eher) positiv



n=101-106

n=1.107-1.115

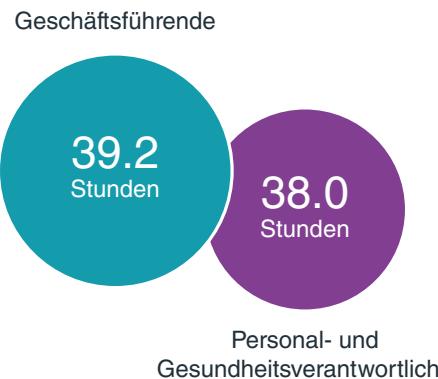
Wochenstundenzahl

So wurde gefragt:

Welche Wochenstundenzahl in Bezug auf eine 100 %-Stelle ist aus Ihrer Sicht das ideale Maß für einen größtmöglichen Unternehmenserfolg?

38.1 Stunden

sind für die Unternehmensverantwortlichen die ideale Anzahl an Arbeitsstunden pro Woche für einen größtmöglichen Unternehmenserfolg.



Besondere Auffälligkeiten:

Bei der Frage nach der optimalen Wochenstundenzahl gehen die Meinungen in (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen etwas auseinander: Während 37.5 Stunden die ideale Anzahl für Teilnehmende aus (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen ist, liegt diese für Verantwortliche in Öffentlichen Einrichtungen bei zwei Stunden mehr in der Woche (39.7 Stunden).

Workation

Auch die Auswirkungen einer Workation, also des Arbeitens aus dem Urlaubsland, wurden von den Unternehmensverantwortlichen eingeordnet. Grundsätzlich sind die Teilnehmenden neutraler zu dem Thema Workation eingestellt als zur 4-Tage-Woche. Es geht zwar nur ein Viertel (24.8 %) von einer positiven Auswirkung auf den Unternehmenserfolg aus, aber 56.2 % glauben, es wird weder eine positive noch eine negative Konsequenz durch das Arbeiten aus dem Urlaubsland hervorgerufen. Eine ähnlich neutrale Meinung zeigt sich in Bezug auf die Produktivität oder bei der Arbeitsverdichtung. Negative Konsequenzen auf die Verdichtung der Arbeit oder Produktivitätsverlust prognostizieren drei von zehn Unternehmensverantwortlichen.

Das Angebot einer Workation hat laut den Teilnehmenden eine besonders positive Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, die Beschäftigtenbindung und Gesundheit der Beschäftigten. Dennoch ist zu beachten, dass diese Arbeitsform nur für bestimmte Tätigkeiten umsetzbar ist und daher keine flächendeckende Lösung für alle Organisationsformen darstellt. Auch Tarifbedingungen, Datenschutzvorgaben sowie Vorschriften zur Sozialversicherung etc. gilt es zu beachten.

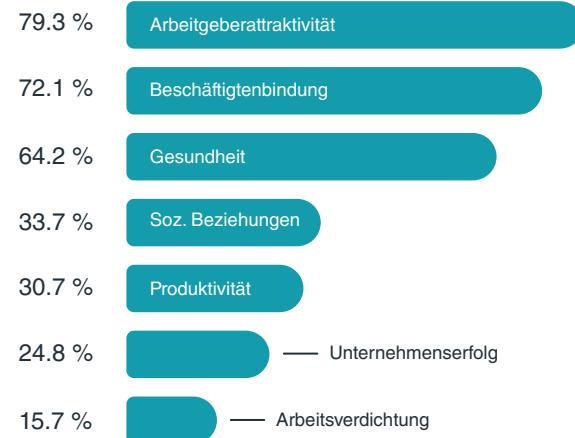
Besondere Auffälligkeiten:

Vergleichbar mit den Aussagen zur 4-Tage-Woche sind es auch beim Thema Workation die Geschäftsführenden, die eher skeptisch eingestellt sind: Nur 14.7 % glauben, dass sich das Angebot zur Workation positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken würde. Im Vergleich ist es ein Viertel der Personal- oder Gesundheitsverantwortlichen (25.8 %), die von einer positiven Entwicklung für Unternehmen ausgehen ($\chi^2(2)=17.33$, $p=.000$).

So wurde gefragt:

Wie würde sich die Möglichkeit zur Workation in Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach auf folgende Kriterien auswirken?

Dargestellt wird die Antwortoption: (eher) positiv



n=1.190-1.194

Produktivität

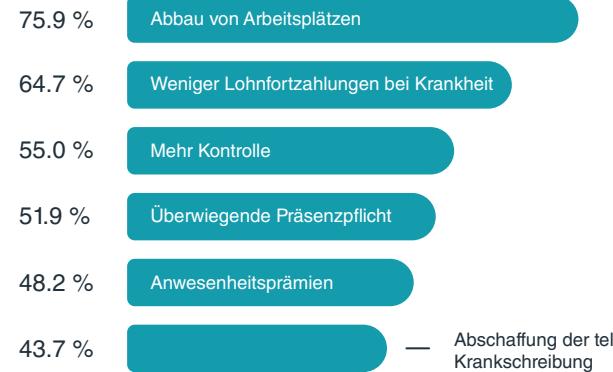
So wurde gefragt:

Wie bewerten Sie folgende Maßnahmen im Hinblick auf Produktivität in Ihrem Unternehmen?

Maßnahmen sind hilfreich:



Maßnahmen sind nicht hilfreich:



n=1.205-1.221

Maßnahmen für mehr Produktivität:

Neben Technikeinsatz und Automatisierung sind es vor allem Investitionen in gesunde Führung, Weiterbildungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement, die laut den Teilnehmenden die Produktivität in einem Unternehmen erhöhen. Auch die Auszahlung von Boni bei Zielerreichung und mehr Vertrauen und Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit werden als hilfreiche Maßnahmen für eine Produktivitätssteigerung eingeordnet.

Maßnahmen für weniger Produktivität:

Es wird allerdings auch deutlich, welche Maßnahmen das Gegenteil erzeugen: Über die Hälfte der Unternehmensverantwortlichen gibt an, dass mehr Kontrolle durch die Führungskraft und eine überwiegende Präsenzpflicht nicht hilfreich für mehr Produktivität sind. Auch in Bezug auf den Umgang mit Krankheiten sind sich die Teilnehmenden einig: Reduktion von Lohnfortzahlungen, Anwesenheitsprämien und Abschaffung von telefonischen Kankschreibungen wären nicht hilfreich, wenn mehr Produktivität in einem Unternehmen erzielt werden soll.

Besondere Auffälligkeiten:

Auch hier spalten sich die Meinungen, wenn die Funktionen der einzelnen Teilnehmenden betrachtet werden. Geschäftsführende sind eher der Meinung, dass eine überwiegende Präsenzpflicht oder die Reduktion der Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall durchaus hilfreich für mehr Produktivität sein können als Personal- und Gesundheitsverantwortliche (hilfreich – überwiegende Präsenzpflicht: 44.7 % vs. 25.3 %; Reduktion der Lohnfortzahlungen: 35.3 % vs. 21.5 %; $\chi^2(3)=21.40$, $p=.000$; $\chi^2(3)=20.08$, $p=.000$).

Wirtschaftliche Krisenzeiten

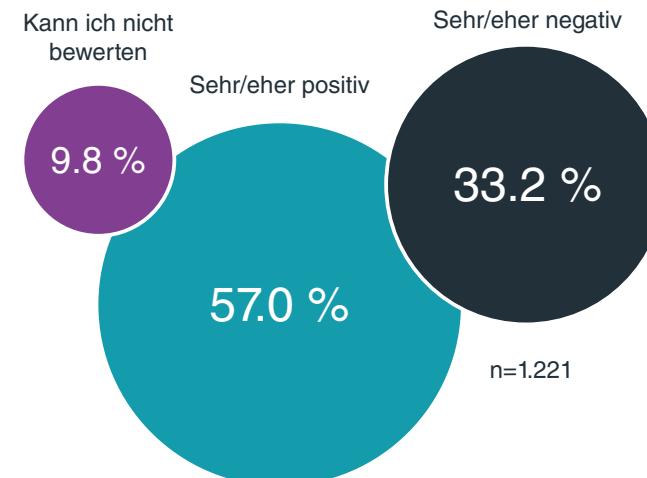
Die teilnehmenden Unternehmen schätzen ihre eigene wirtschaftliche Lage aktuell deutlich besser ein als die Wirtschaftssituation in Deutschland. Über die Hälfte (57.0 %) gibt an, dass ihre aktuelle wirtschaftliche Situation aktuell positiv ist, über Deutschland sagen das nur 16.1 %. Mit Blick auf die nächsten drei Jahre erhoffen sich aber dennoch einige Teilnehmende eine Besserung der deutschen Wirtschaftslage – da sind es 30.8 %, die eine positive Wirtschaftssituation vorhersagen.

Auch wenn die meisten Unternehmensverantwortliche die eigene Lage überwiegend positiv einschätzen, gibt ein Drittel der Befragten an, dass ihre aktuelle Wirtschaftslage aktuell eher negativ einzuordnen ist. Doch was heißt das in der Praxis? Welche Auswirkungen hat eine wirtschaftliche Krisenzeit auf einzelne Unternehmensentscheidungen? Im Folgenden wird genau das dargestellt.

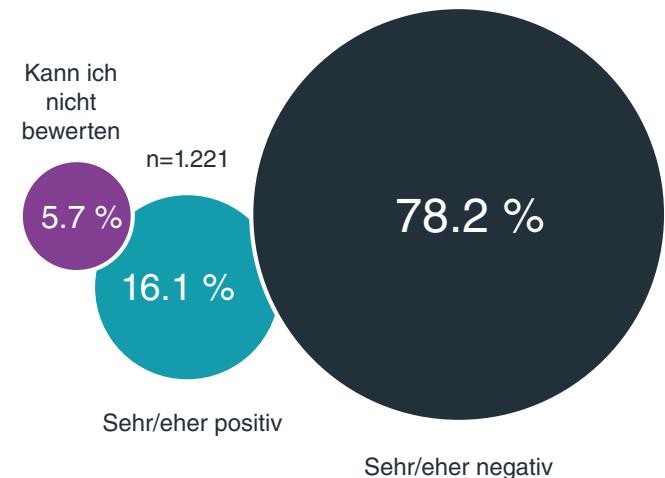
So wurde gefragt:

Wie bewerten Sie die aktuelle wirtschaftliche Situation in Ihrem Unternehmen und in Deutschland?

Wirtschaftliche Situation im Unternehmen:



Wirtschaftliche Situation in Deutschland:



Sobald sich ein Unternehmen in einer wirtschaftlichen Krisenzeit befindet, müssen meist harte Entscheidungen getroffen werden. Die Teilnehmenden wurden daher gefragt, an welchen Maßnahmen sie festhalten, wenn ihr Unternehmen vor wirtschaftlichen Herausforderungen steht, oder worauf sie in Krisenzeiten verzichten würden. Über die Hälfte der Unternehmensverantwortlichen hat angegeben, dass sie sowohl Sabbaticals als auch Investitionen in Arbeitsmittel oder Teamevents reduzieren oder abschaffen würden – 69.0 % würden auf das Angebot einer 4-Tage-Woche verzichten.

Deutlich wurde allerdings auch, worauf die Unternehmen setzen, um herausfordernde Zeiten meistern zu können: Beschäftigtengespräche, die Möglichkeit zum Homeoffice, Maßnahmen der Gesundheitsförderung und der betriebliche Urlaub sind für fast alle unverzichtbar. Auch das Lebensarbeitszeitkonto, Benefits, Weiterbildungsangebote und Sonderzahlungen würden von deutlich über der Hälfte beibehalten werden.

Besondere Auffälligkeiten:

Auffällig ist, dass größere Unternehmen eher an bestimmten Maßnahmen festhalten als kleinere Organisationen. Großorganisationen setzen bspw. deutlich stärker auf die Möglichkeit zum Homeoffice oder Maßnahmen der Gesundheitsförderung als kleinere Unternehmen.

Zwei Drittel der Kleinstorganisationen (65.6 %) geben an, die Möglichkeit zum Homeoffice in Krisenzeiten beizubehalten oder auszubauen, während 90.5 % der Großorganisationen daran festhalten würden ($\chi^2(12)=51.11, p=.000$). Bei den Maßnahmen der Gesundheitsförderung sieht es ähnlich aus: Ein Drittel der Großorganisationen (33.2 %) würde diese in wirtschaftlichen Krisenzeiten sogar ausbauen, um durch die herausfordernden Zeiten zu kommen – Gleiche würden 18.8 % der Kleinstorganisationen tun ($\chi^2(12)=72.54, p=.000$).

So wurde gefragt:

Welche der folgenden Maßnahmen würden Sie in wirtschaftlichen Krisenzeiten abschaffen, reduzieren, beibehalten oder ausbauen?

Folgenden Maßnahmen beibehalten oder ausbauen:

94.9 %	Beschäftigtengespräche/Feedbackgespräche
84.5 %	Möglichkeit zum Homeoffice
77.5 %	Maßnahmen der Gesundheitsförderung
76.1 %	Betrieblicher Urlaub
67.1 %	Lebensarbeitszeitkonto
64.8 %	Benefits (z. B. Betriebssport, Jobrad)
64.4 %	Weiterbildungsangebote/-budgets
54.4 %	Sonderzahlungen

n=1.179-1.221

Folgenden Maßnahmen reduzieren oder abschaffen:

69.0 %	4-Tage-Woche
58.0 %	Teamevents
55.3 %	Arbeitsmittel
51.9 %	Sabbaticals

n=1.179-1.221

Key-Message

Die befragten Organisationen sehen einen deutlichen Mehrwert in der Auswertung von Daten und Kennzahlen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität: Über zwei Drittel der Organisationsverantwortlichen setzen in ihrem Betrieb Mitarbeitendenbefragungen um. Der gesetzlichen Pflicht einer psychischen Gefährdungsbeurteilung kommt jedoch nur rund die Hälfte der Organisationen nach.

Die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen können dabei helfen, den Status quo in einigen Bereichen einer Organisation messbar zu machen und daraus zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten. Zudem kann so der oft subjektiv bewertete Erfolg von BGM sichtbar gemacht werden und so erheblich zur Weiterentwicklung beitragen. Ein bewährtes Instrument für dieses Vorhaben ist die Umsetzung von Mitarbeitendenbefragungen. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Was denken die Organisationen über die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen und setzen sie diese um? Die Antworten erfahren Sie im folgenden Kapitel.

Auswertung und Interpretation von Kennzahlen

Die befragten Unternehmen und Einrichtungen sind am häufigsten davon überzeugt, dass die Auswertung von Daten und Kennzahlen zu einer Zunahme der Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität beitragen kann. Dieses Bild hat sich bereits in der Studie #whatsnext 2022 gezeigt und verdeutlicht die hohe Relevanz der systematischen Erfassung und Analyse von Kennzahlen und Daten für Organisationen und deren Beschäftigten.

Besondere Auffälligkeiten:

Die Rolle der Verantwortlichen der Organisationen hat einen signifikanten Einfluss darauf, wie sie die Relevanz der Kennzahlen einschätzen: Demnach sind Gesundheitsverantwortliche häufiger davon überzeugt (stimme voll zu: 36.2 %), dass die Auswertung von Daten und Kennzahlen zu einer Zunahme der Arbeitszufriedenheit beitragen kann als Personalverantwortliche (25.0 %; $\chi^2(9)=34.07, p=.000$).

So wurde gefragt:

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu: Eine Auswertung von Daten und Kennzahlen kann zu einer ... beitragen.

2.09 Zunahme der Arbeitszufriedenheit

2.08 Zunahme der Arbeitgeberattraktivität

1.92 Zunahme der Produktivität

1.88 Abnahme der Fluktuation

1.87 Abnahme des Krankenstands

Zustimmung: 0 = gar nicht; 1 = eher nicht; 2 = eher; 3 = voll und ganz

n=1.345-1.356



Psychische Gefährdungsbeurteilung

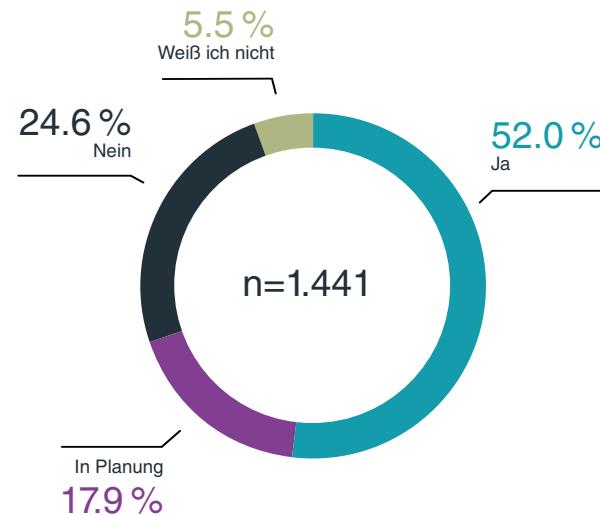
Rund die Hälfte der befragten Unternehmen kommt ihrer gesetzlichen Pflicht nach dem Arbeitsschutzgesetz § 5 nach und setzt eine psychische Gefährdungsbeurteilung um. Fast zwei von zehn Organisationen planen bereits eine Umsetzung. Dennoch findet bzw. fand eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in einem Viertel der befragten Organisationen nicht statt. Mit Blick auf die Ergebnisse der Studie #whatsnext 2022 wird deutlich, dass somit die Ausgangslage nahezu unverändert ist und es in den letzten drei Jahren nicht mehr Unternehmen geworden sind, die ihrer gesetzlichen Pflicht nachkommen. Diese Entwicklung stagniert daher ähnlich wie der BGM-Reifegrad in den Unternehmen.

Besondere Auffälligkeiten:

Ein Blick in die signifikanten Unterschiede zeigt: Etablierte Unternehmen setzen deutlich häufiger Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen um als Startups (22.8 % vs. 54.8 %) ($\chi^2(6)=58.94$, $p=.000$).

Außerdem wird deutlich, dass Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes häufiger aktiv sind: Fast ein Viertel (22.0 %) von ihnen steckt in der Planung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung, während der Anteil unter den (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen bei lediglich 16.0 % liegt ($\chi^2(6)=31.16$, $p=.000$). Damit ist der öffentliche Sektor dem (privat-)wirtschaftlichen Arbeitsbereich einen wichtigen Schritt voraus: Während 56.3 % der Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes eine psychische Gefährdungsbeurteilung umsetzen, tun dies 49.8 % der (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen.

So wurde gefragt:
Wird bzw. wurde die psychische Gefährdungsbeurteilung in Ihrem Unternehmen durchgeführt?



„Nur wer den Puls der Organisation misst, kann gezielt handeln: Die systematische Erhebung und Auswertung von Kennzahlen zur Arbeitszufriedenheit und psychischen Gesundheit ist kein Selbstzweck, sondern ein zentraler Hebel für Arbeitgeberattraktivität und nachhaltigen Unternehmenserfolg.“

Dr. Fabian Krapf, Geschäftsführer IFBG

Mehr Infos zum Thema finden Sie hier:

[GB-Psych | IFBG x Workey](#)

[TK-Fehlzeitentool | Die Techniker](#)

Beschäftigtenbefragungen

Umsetzung Beschäftigtenbefragungen:

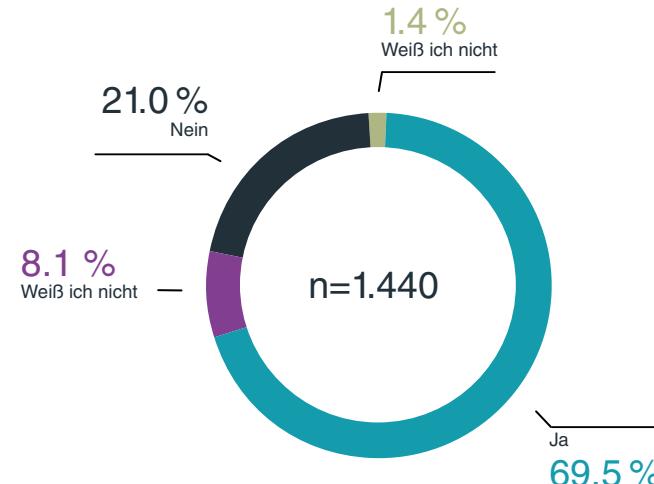
Über zwei Drittel der befragten Organisationen führen aktuell Beschäftigtenbefragungen durch oder haben diese schon mal umgesetzt. Zwei von zehn Organisationen haben sich mit dieser Thematik noch nicht auseinandergesetzt, während sich der geringste Anteil immerhin in der Planung zur Umsetzung von Beschäftigtenbefragungen befindet. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt: Bereits 2022 haben drei Viertel der Unternehmen (75.7 %) den Kennzahlen aus Mitarbeitendenbefragungen eine (eher) große Bedeutung für dieses Jahr prognostiziert und damit einen hohen Bedeutungszuwachs zugesprochen. Diese Prognose hat sich allerdings nicht in tatsächlich durchgeführte Befragungen umgewandelt.

Besondere Auffälligkeiten:

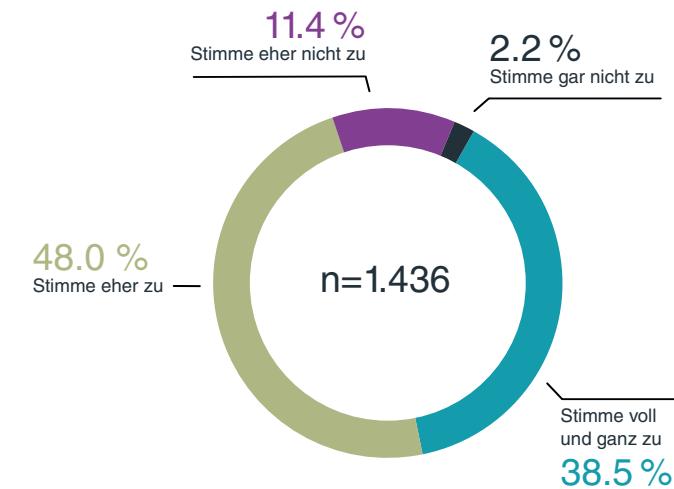
Die Organisationsgröße spielt eine bedeutende Rolle: Je größer die befragte Organisation, desto häufiger wurde angegeben, dass dort auch Mitarbeitendenbefragungen durchgeführt werden. In Großorganisationen liegt dieser Anteil sogar bei 83.1 % (mittlere Organisationen mit 50 bis 250 Beschäftigten: 69.7 %; $X^2(12)=150.22$, $p=.000$).

Außerdem wird deutlich, dass je weiter eine Organisation in der Etablierung eines BGM ist, desto häufiger führt sie auch Mitarbeitendenbefragungen durch. Unternehmen, die ein ganzheitliches BGM umsetzen, führen deutlich häufiger Mitarbeitendenbefragungen durch als Organisationen, die nur einzelne BGF-Maßnahmen anbieten (85.3 % vs. 59.4 %, $X^2(12)=221.31$, $p=.000$).

So wurde gefragt:
Werden bzw. wurden Mitarbeitendenbefragungen in Ihrem Unternehmen durchgeführt?



So wurde gefragt:
Inwieweit stimmen Sie folgender Aussage zu?
Datenbasierte Prognosen in Bezug auf Kennzahlen (z. B. Fluktuationsrate, Krankenstand) stellen einen Mehrwert für mein Unternehmen dar.



Datenbasierte Prognosen

Datenbasierte Prognosen:

Es zeigt sich eindeutig: Datenbasierte Prognosen in Bezug auf Kennzahlen stellen einen Mehrwert für die befragten Unternehmen dar. Dies sagen 86.5 % der Unternehmensverantwortlichen. Nur 15.5 % der Organisationen können dieser Aussage (eher) nicht zustimmen. Dies hat sich bereits in der letzten Befragung zur #whatsnext-Studie gezeigt: Damals sahen 86.7 % der Unternehmen einen Mehrwert in datenbasierten Prognosen. Diese konstant hohe Bedeutung verdeutlicht, welche Chancen für Unternehmen durch datenbasierte Prognosen entstehen.

Besondere Auffälligkeiten:

Auffällig ist, dass Gesundheitsverantwortliche einen besonderen Mehrwert in datenbasierten Prognosen sehen: Sie stimmen der obigen Aussage am häufigsten (eher) zu (89.7 %, Personalverantwortliche: 88.3 %, Geschäftsführende: 80.8 %, Sonstige: 80.3 %; $X^2(9)=43.46$, $p=.000$). Datenbasierte Prognose scheinen demnach besonders für gesundheitsrelevante Kennzahlen von einer hohen Relevanz zu sein.

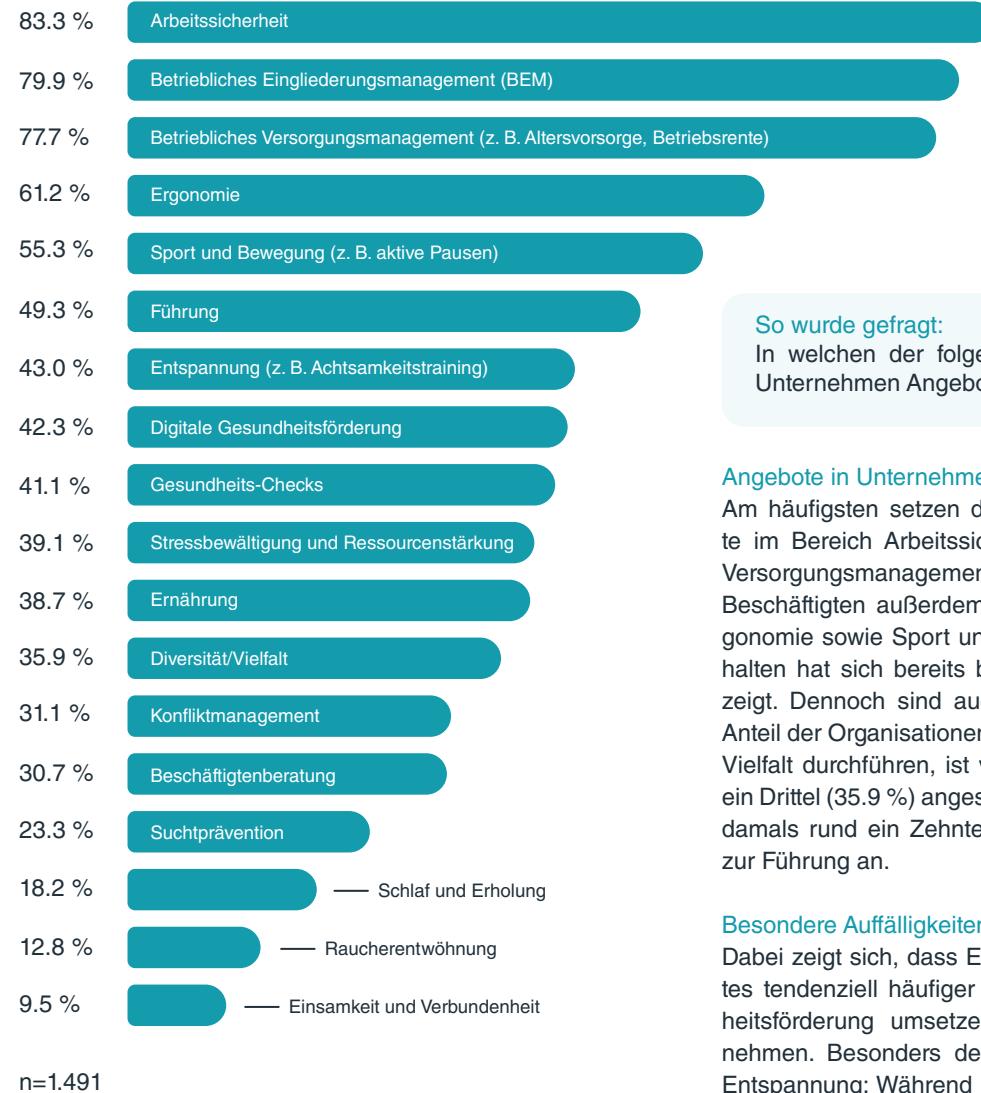


Angebote in Unternehmen

Key-Message

Wie in der #whatsnext 2022 werden auch aktuell am häufigsten Angebote in den Bereichen Arbeitssicherheit, Betriebliches Eingliederungsmanagement und Betriebliches Versorgungsmanagement umgesetzt. Maßnahmen zum Thema Gesundes Führen werden lediglich bei vier von zehn Organisationen durchgeführt.

Die Beschäftigten der Organisationen sind im ständigen Wandel der Arbeitswelt unterschiedlichen Beanspruchungen und Herausforderungen ausgesetzt. Maßnahmen im Rahmen des BGM bieten die Chance, ihre Ressourcen zu stärken oder das Arbeitsumfeld zu optimieren. Immer wichtiger werden dabei auch Angebote für Führungskräfte, die neben gesunder Führung auch optimierte Self-Care-Strategien beinhalten sollten. Daher wurden deutsche Unternehmen und Einrichtungen gefragt, welche Angebote sie umsetzen und ob sie Maßnahmen zum Thema gesundes Führen durchführen.



So wurde gefragt:

In welchen der folgenden Bereiche gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote?

Angebote in Unternehmen:

Am häufigsten setzen die befragten Unternehmen Angebote im Bereich Arbeitssicherheit und Betriebliches Ein- und Versorgungsmanagement um. Über die Hälfte bietet ihren Beschäftigten außerdem Maßnahmen im Handlungsfeld Ergonomie sowie Sport und Bewegung an. Dieses Antwortverhalten hat sich bereits bei der Studie #whatsnext 2022 gezeigt. Dennoch sind auch Unterschiede zu bemerken: Der Anteil der Organisationen, die Angebote im Bereich Diversität/Vielfalt durchführen, ist von einem Viertel (26.5 %) auf über ein Drittel (35.9 %) angestiegen. Zudem bieten im Vergleich zu damals rund ein Zehntel mehr Organisationen Maßnahmen zur Führung an.

Besondere Auffälligkeiten:

Dabei zeigt sich, dass Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes tendenziell häufiger Angebote im Rahmen der Gesundheitsförderung umsetzen als (privat-)wirtschaftliche Unternehmen. Besonders deutlich wird dies bei Angeboten zur Entspannung: Während über die Hälfte (57.8 %) der Einrich-



Angebote in Unternehmen

tungen des Öffentlichen Dienstes solche anbieten, liegt dieser Anteil unter den (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen bei 37.0 % ($\chi^2(2)=57.93$, $p=.000$).

Eine ähnliche Tendenz zeigt sich bei der Frage, ob es sich bei den befragten Unternehmen um ein Startup handelt oder nicht. Startups bieten tendenziell seltener Angebote im Bereich BGM an. Besonders beim betrieblichen Eingliederungsmanagement wird dies erkennbar: Während nur ein Drittel der Startups (32.4 %) ein betriebliches Eingliederungsmanagement anbietet, liegt dieser Anteil bei den etablierten Unternehmen bei 82.7 % ($\chi^2(6)=58.94$, $p=.000$).

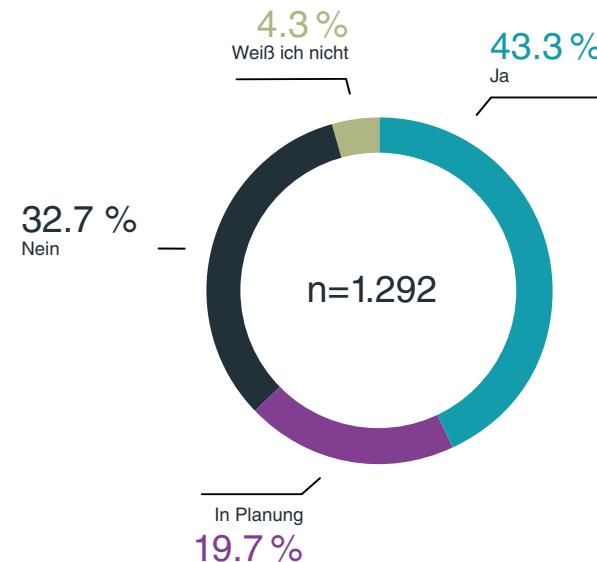
Gesundes Führen

Vier von zehn Organisationen führen Angebote oder Maßnahmen zur gesunden Führung durch, während ein Drittel der befragten Unternehmen und Einrichtungen (noch) nicht aktiv wurde. Ein geringerer Anteil befindet sich zumindest in der Planung, Maßnahmen zum Thema Gesundes Führen anzubieten. Dieses Bild hat sich bereits 2022 gezeigt und verdeutlicht erneut, dass die Bedeutung von Führungskräften für das BGM oder die BGF zwar hoch ist (s. Kapitel Personengruppen), jedoch immer noch vergleichsweise wenige Organisationen konkrete Maßnahmen für diese Zielgruppe anbieten.

Besondere Auffälligkeiten:

Es zeigt sich eindeutig, dass mit steigender Organisationsgröße auch die Wahrscheinlichkeit wächst, dass Maßnahmen zum gesunden Führen angeboten werden ($\chi^2(12)=194.80$, $p=.000$). Außerdem setzen Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes signifikant häufiger derartige Angebote um als (privat-)wirtschaftliche Unternehmen (49.7 % vs. 41.1 %; $\chi^2(6)=18.24$, $p=.003$).

So wurde gefragt:
Werden bzw. wurden Angebote oder Maßnahmen zum Thema Gesundes Führen in Ihrem Unternehmen ein- bzw. durchgeführt?



„Wir müssen Gesundheitsförderung aus Sicht der Mitarbeitenden denken: individuell, flexibel und interaktiv. Genau da setzt unser WorkLifePortal mit seinen Angeboten an.“

Julius Kühn, BGM-Berater der TK

Mehr Infos zum Thema finden Sie hier:

 Das WorkLifePortal | Die Techniker – Firmenkunden

Entwicklungen, Trends und Themen

Key-Message

Die befragten Organisationen sehen heute und in drei Jahren die höchste Bedeutung in den Themen IT-Sicherheit und Datenschutz, Recruiting sowie Automatisierung und Digitalisierung. Schaut man jedoch in die zukünftigen Prognosen, zeigen sich Aspekte der psychischen Gesundheit und das Arbeiten über das Rentenalter hinaus als besonders relevante Themen. Ein Fokus auf die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz wird demnach immer wichtiger.

Die Identifizierung von aktuellen Entwicklungen und Trends kann Organisationen dabei helfen, zielgerichtet auf sie zu reagieren. Ein kritischer Blick in die Zukunft kann dazu beitragen, das eigene Handeln im Unternehmen anzupassen. Im folgenden Kapitel wird dargestellt, welche Entwicklungen und Trends die Organisationen besonders beschäftigten.

Bedeutung Aktuell:

Aktuell sehen die befragten Organisationen mit Abstand die größte Bedeutung in der IT-Sicherheit und dem Datenschutz. Eine ebenfalls wichtige Rolle spielt das Recruiting und die Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsabläufen. Auch wenn die psychische Gesundheit eine herausragende Rolle für die Arbeitswelt von heute spielt, sehen die Organisationen aktuell noch keine besonders hohe Bedeutung in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen oder dem Krisenmanagement für psychische Gesundheit. Die geringste Relevanz wird gegenwärtig dem Arbeiten über das Rentenalter hinaus zugeschrieben.

So wurde gefragt:

Welche **Bedeutung haben aktuell** folgende Entwicklungen, Trends und Themen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren **Bedeutung in den nächsten drei Jahren** ein?



Bedeutung: 0 = keine; 1 = eher geringe; 2 = eher große; 3 = große

n=1.275-1.325

Besondere Auffälligkeiten:

Die Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsabläufen spielt dabei besonders für (privat-)wirtschaftliche Unternehmen eine wichtige Rolle: Sie weisen dieser Entwicklung eine deutlich höhere Relevanz zu als Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes (MW=2.05 vs. MW=1.88; H(2)=13.32, p=.001).

Außerdem zeigt sich ein signifikanter Einfluss der wirtschaftlichen Situation der Organisationen auf deren Antwortverhalten. Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Lage positiv bewerten, weisen dem Recruiting häufiger eine große Bedeutung zu (39.0 %) als Unternehmen in einer schlechten wirtschaftlichen Situation (25.0 %; $\chi^2(3)=37.78$, p=.001).

Entwicklungen, Trends und Themen

Bedeutungszuwachs:

Geht es darum, wie die Organisation die Relevanz der Themen und Entwicklungen in drei Jahren einschätzen, zeigt sich ein ähnliches Bild wie aktuell: IT-Sicherheit und Datenschutz sowie Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsabläufen erfahren die höchste Bedeutung. Außerdem wird das Recruiting nach wie vor als sehr relevant eingestuft.

Mit Blick auf die Entwicklung der Trends und Themen in den nächsten drei Jahren wird deutlich, dass das Krisenmanagement für psychische Gesundheit den drittgrößten Bedeutungszuwachs aufweist, was eine zunehmende Relevanz der psychischen Gesundheit für die Arbeitswelt bedeutet.

Demnach werden auch dem Resilienzaufbau, der Stressprävention und der psychische Gefährdungsbeurteilung ein deutlicher Bedeutungszuwachs in den nächsten Jahren prognostiziert. Liegt der Fokus darauf, welchen Themen eine (eher) große Bedeutung beigemessen wird, zeigt sich außerdem, dass der Anteil der Organisationen, die dem Arbeiten über das Rentenalter hinaus eine (eher) große Bedeutung zuweist, in den nächsten drei Jahren von einem Viertel (24.3 %) auf über die Hälfte (52.2 %) wächst. Neben der psychischen Gesundheit werden also auch die Auswirkungen des demografischen Wandels und der Fachkräftemangel die Arbeitswelt prägen.

Ein Fokus auf das Krisenmanagement für psychische Gesundheit zeigt zudem, dass Unternehmen mit 250 bis 999 Beschäftigten diesem Thema einen größeren Bedeutungszuwachs prognostizieren als kleine oder mittlere Organisationen (MW-Veränderung bei größeren Organisationen: 0.59 vs. bei kleinen Organisationen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden: 0.48; H(4)=12.73, p=.013).

Bedeutungszuwachs in den nächsten 3 Jahren:



n=1.273-1.303

„Der Fachkräftemangel verschärft sich weiter. Unternehmen können gegensteuern, indem sie die Resilienz und psychische Gesundheit ihrer Belegschaft stärken. Viele haben das erkannt: Stressprävention gewinnt zunehmend an Bedeutung – ein vielversprechender Weg, um zukunftsfähig zu bleiben.“

*Katharina Schmitt, Redaktion
Personalmagazin (Haufe)*

Mehr Infos zum Thema finden Sie hier:

 [Psychische Gesundheit | Personalmagazin](#)



Personengruppen

Key-Message

Führungskräfte und Beschäftigte ab 50 Jahren haben laut den befragten Organisationen aktuell und in drei Jahren die größte Bedeutung für das BGM. In den nächsten Jahren wird außerdem die Relevanz von Silver Workern und pflegenden Beschäftigten wachsen.

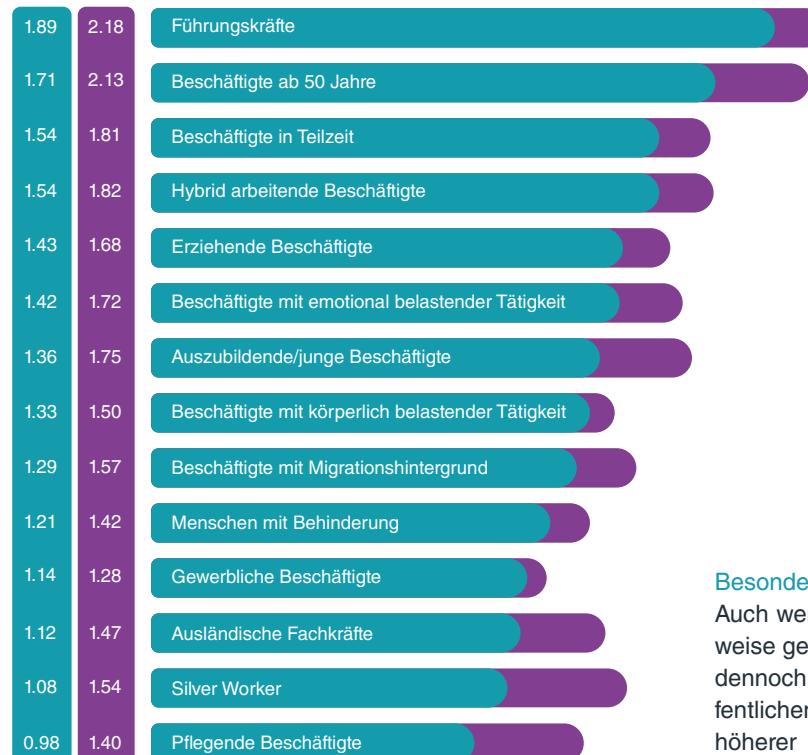
Ein zentraler Faktor für die erfolgreiche Einführung und nachhaltige Umsetzung eines BGM ist die zielgruppengerechte Gestaltung von Maßnahmen und Angeboten. Unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und Charakteristika der Beschäftigten ergeben individuelle Belastungssituationen und Bedarfe. Im Folgenden wird gezeigt, welche Personengruppen eine besondere Bedeutung für das BGM haben.

Bedeutung aktuell:

Die aktuell höchste Bedeutung für das BGM haben laut den befragten Organisationen Führungskräfte und Beschäftigte ab 50 Jahren. Ebenfalls bedeutsam sind Beschäftigte in Teilzeit sowie hybrid arbeitende Personen. Eine geringe Relevanz wird dahingegen Silver Worker und Beschäftigten mit Pflegeverantwortung zugeschrieben.

So wurde gefragt:

Welche **Bedeutung haben aktuell** folgende Personengruppen für das BGM in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren **Bedeutung in den nächsten 3 Jahren** ein?



Bedeutung: 0 = keine; 1 = eher geringe; 2 = eher große; 3 = große

n=1.145-1.214



Besondere Auffälligkeiten:

Auch wenn pflegenden Beschäftigten aktuell eine vergleichsweise geringe Bedeutung beigemessen wird, zeigen sich hier dennoch signifikante Unterschiede: Für Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes sind pflegende Beschäftigte von deutlich höherer Bedeutung als für (privat-)wirtschaftliche Unternehmen (MW=1.24 vs. MW=0.84; H(2)=56.90, p=.000).

Außerdem: Je größer Organisationen, desto höher wird die Bedeutung von Führungskräften für das BGM eingeschätzt (Kleinstorganisationen bis 9 Beschäftigte: MW=1.28 vs. Großorganisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden: MW=2.02; H(4)=58.68, p=.000).



Personengruppen

Bedeutungszuwachs:

Auch in drei Jahren haben Führungskräfte und Beschäftigte ab 50 Jahren für das BGM der Organisationen die höchste Bedeutung. Gesundheitsverantwortliche weisen dabei der Personengruppe der Führungskräfte eine höhere Bedeutung zu als andere Funktionen in den befragten Organisationen (MW=2.43, Personalverantwortliche: MW=2.13, Geschäftsführende: MW=1.82; H(3)=70.34, p=.000).

Silver Workern, also Personen, die nach Überschreiten der gesetzlichen Rentenaltersgrenze weiterarbeiten, wird in Zukunft immer mehr Bedeutung zugeschrieben. Die bisher wenig in den Fokus genommenen Beschäftigten mit Pflegeverantwortung weisen ebenfalls einen hohen Bedeutungszuwachs auf. Zudem rücken auch Beschäftigte ab 50 Jahren weiter in den Fokus. Wie schon im aktuellen und zukünftigen Szenario deutlich wurde, bleiben gewerbliche Beschäftigte bislang weitestgehend unbeachtet im BGM.

Vergleich #whatsnext-Verlauf:

Ein Vergleich mit den Studien #whatsnext 2017 und #whatsnext 2022 zeigt, dass Führungskräfte auch in den vergangenen Jahren die höchste Bedeutung für das BGM hatten (2017: MW=1.73, 2022: MW=1.74, 2025: MW=1.9). Wurden 2022 jedoch noch Auszubildenden/jungen Beschäftigten der größten Bedeutungszuwachs zugeschrieben (MW-Veränderung=0.46), sind in der aktuellen Befragung Silver Worker (MW-Veränderung=0.45) die Vorreiter. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass diese Personengruppe in der aktuellen Studie zum ersten Mal in die Befragung eingeschlossen wurde. Zum Vergleich: Der Bedeutungszuwachs von Auszubildenden/jungen Beschäftigten liegt heute hinter dem der pflegenden Beschäftigten und Beschäftigten ab 50 Jahren.

Bedeutungszuwachs in den nächsten 3 Jahren:



n=1.143-1.194

„Die Generation 50+ ist eine wertvolle Ressource. Sie verfügt über großes Erfahrungswissen und hat sich über Jahre am Arbeitsplatz bewährt.“

*Ute Erdenberger, Leiterin
Gesundheitsmanagement der TK*

Mehr Infos zum Thema finden Sie hier:

 [Gesundheitsreport 2024 | Die Techniker](#)



Herausforderungen

Key-Message

Wie auch in den letzten Jahren stellt vor allem die Menge der Aufgaben die Organisationen vor besonderen Herausforderungen. Außerdem spielt die IT-Sicherheit und Datenschutz, die Nutzung neuer Technologien sowie die Beschäftigtenbindung eine stark herausfordernde Rollen. Zudem wird der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz und der Wissenssicherung in den nächsten Jahren eine wachsende Bedeutung zugeschrieben.

Die gegenwärtige Arbeitswelt ist geprägt von permanenten Veränderungen, neuen Entwicklungen und technischem Fortschritt. Dadurch ergeben sich neue Chancen und Möglichkeiten für die Organisationen, die jedoch auch immer vor der Herausforderung stehen, auf diese Entwicklungen adäquat zu reagieren. Doch in welchen Handlungsfeldern bestehen für die befragten Unternehmen und Einrichtungen besondere Herausforderungen? Dieses Kapitel liefert Antworten.

Bedeutung aktuell:

Aktuell sehen die befragten Organisationen die größte Herausforderung in der IT-Sicherheit und im Datenschutz sowie in der Menge der Aufgaben. Eine ebenfalls herausfordernde Rolle spielt die Beschäftigtenbindung. Die geringsten Herausforderungen sehen die Unternehmen aktuell im Rahmen der Rückkehr zur Präsenzarbeit (Back2office) sowie im Themenkomplex soziale Isolation/Einsamkeit.

So wurde gefragt:

Welche **Bedeutung haben aktuell** folgende arbeitsbezogene Herausforderungen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren **Bedeutung in den nächsten 3 Jahren** ein?



Bedeutung: 0 = keine; 1 = eher geringe; 2 = eher große; 3 = große

n=1.221-1.256

Besondere Auffälligkeiten:

Der Sektor, in dem die befragten Organisationen tätig sind, hat einen signifikanten Einfluss darauf, inwiefern sie die Aufgabenmenge als Herausforderung wahrnehmen. Während 37.4 % der Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes der Menge der Aufgabe als große Herausforderung verstehen, liegt dieser Anteil unter den (privat-)wirtschaftlichen Unternehmen bei 29.1 % ($\chi^2(6)=14.92$, $p=.022$).

Außerdem sehen Personalverantwortliche eine deutlich höhere Relevanz in der Beschäftigtenbindung als Geschäftsführer (MW=2.10 vv. MW=1.84; H(3)=15.43, $p=.001$).



Herausforderungen

Bedeutungszuwachs:

Auch in drei Jahren wird der IT-Sicherheit und Datenschutz die höchste Bedeutung von den Organisationen prognostiziert. Neben der Beschäftigtenbindung wird jedoch auch der Nutzung neuer Technologien zukünftig eine hohe Relevanz zugeschrieben. Es wird also deutlich, dass der Wandel der Arbeitswelt mit Herausforderungen insbesondere im Bereich der Digitalisierung für die Unternehmen einhergeht.

Richtet man den Fokus auf den reinen Bedeutungszuwachs rücken der Datenschutz und die Beschäftigtenbindung in den Hintergrund und andere Herausforderungen zeigen sich als relevante Themenfelder. Neben der Nutzung neuer Technologien erhalten vor allem die Wissenssicherung und die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz deutlich an Relevanz. Dabei sehen Organisationen, die ihre wirtschaftliche Situation (eher) negativ bewerten, einen höheren Bedeutungszuwachs in der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz als jene in einer (eher) guten wirtschaftlichen Lage (MW-Veränderung=0.57 vs. 0.44; U=126735.00, Z=-2.530, p=.001).

Außerdem sehen Startups die Nutzung neuer Technologien weniger herausfordernd als die restlichen Unternehmen: Sie prognostizieren dieser Herausforderung einen deutlich geringeren Bedeutungszuwachs als etablierte Unternehmen (MW-Veränderung=0.40 vs. 0.73; H(2)=14.35, p=.001).

Vergleich #whatsnext-Verlauf:

Im Vergleich zur #whatsnext 2022 zeigt sich, dass insbesondere die damals prognostizierte hohe Bedeutung der Komplexität der Aufgaben (Prognose 2025: 2.37) nicht eingetroffen ist und hinter Themen wie Datenschutz und Nutzung neuer Technologien an Relevanz verloren hat. Außerdem hat die Rückkehr ins alte Arbeitsumfeld (Back2office) an Bedeutung verloren: Lag damals der Mittelwert noch bei 1.13, stellt sich diese Thematik heute als weniger herausfordernd dar (MW=0.94).

Bedeutungszuwachs in den nächsten 3 Jahren:



n=1.218-1.231

„Die diffuse Angst vor Künstlicher Intelligenz hat sich gelegt – jetzt geht es um einen gesunden und verantwortungsvollen Umgang damit. Unternehmen müssen ihre Chancen zu nutzen ohne dabei die Bedürfnisse der Belegschaft aus den Augen zu verlieren.“

*Katharina Schmitt, Redaktion
Personalmagazin (Haufe)*

Mehr Infos zum Thema finden Sie hier:



Podcast: Weiterbildung für KI | Personalmagazin



Ihr Kompetenzpartner für HR- und BGM-Themen

IFBG GmbH
Gottlieb-Daimler-Straße 1
D-78467 Konstanz

Mehr Informationen unter: www.ifbg.eu und www.workey.ai

Kontakt: info@ifbg.eu