

# REPORT

## Die Gesundheitsrisiken aktueller Arbeitsdynamiken

Arbeitsbedingungen genauer verstehen: Der Einfluss einer sich verändernden Arbeitswelt auf die Gesundheit und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter:innen.



## Vorwort: Wozu braucht es diesen Report?

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. In einem Tempo, das für viele Beschäftigte kaum mehr planbar oder bewältigbar erscheint. Arbeitsverdichtung, ständige Erreichbarkeit, digitale Kommunikation, neue Führungsstrukturen und häufige Störungen im Arbeitsablauf sind längst Alltag – mit teils weitreichenden Folgen für die mentale Gesundheit, Erholungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Menschen.

Zugleich verändert sich unser Wissen über Gesundheit im Arbeitskontext: Moderne Arbeitsforschung zeigt, dass nicht nur die Arbeitsmenge, sondern auch die Qualität sozialer Beziehungen, die Art der Aufgabenorganisation und die vorhandenen Handlungsspielräume entscheidend dafür sind, wie Mitarbeitende Belastungen erleben – und ob sie langfristig gesund, leistungsfähig und engagiert bleiben können.

Dieser Report liefert einen wissenschaftlich fundierten Beitrag zur aktuellen Debatte um menschengerechte Arbeitsgestaltung. Er macht sichtbar, welche konkreten Aspekte der Arbeitsgestaltung – etwa Führung, Kollegialität, Arbeitsabläufe oder Verdichtung – mit gesundheitlich relevanten Beanspruchungsfolgen zusammenhängen. Und er zeigt: Es gibt Stellschrauben. Strukturelle Bedingungen lassen sich verändern. Führung lässt sich lernen. Zusammenarbeit lässt sich fördern.

Die Auswertung basiert auf einem umfangreichen Datensatz mit über 4.500 Fällen aus den Jahren 2023–2025 und knüpft an etablierte Modelle der Arbeitspsychologie wie das Job Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell) an. So entsteht ein belastbarer Befund: Eine schlecht organisierte Arbeit erhöht nachweislich das Risiko für Erschöpfung, Planungsverlust, Unzufriedenheit und gesundheitliche Beschwerden. Doch ebenso deutlich zeigt sich: Gute soziale Beziehungen, klar strukturierte Abläufe und realistische Leistungsanforderungen wirken wie Schutzfaktoren – sie fördern Erholung, Motivation und Arbeitsfreude.

Die Ergebnisse dieses Reports sollen nicht bloß informieren, sondern befähigen. Sie richten sich an Fach- und Führungskräfte, an Verantwortliche im Arbeitsschutz und an alle, die die Arbeitswelt gesünder und zukunftsfähiger gestalten wollen. Denn Gesundheit entsteht nicht zufällig – sie ist das Resultat systematischer Gestaltung.

**Anna-Lena Mundt**

Beraterin

**Michael Bode**

Geschäftsführer

## Veränderung der Arbeitsanforderungen in einer neuen Arbeitswelt

In den letzten Jahrzehnten haben sich Arbeitsprozesse und -strukturen aufgrund von Globalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung erheblich verändert. Zu den wesentlichen Veränderungen zählen unter anderem Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit, flachere Hierarchien, Remote Work, digitale Formen der Führung, eine zunehmend digitalisierte Kommunikation, die Zusammenarbeit in internationalen Teams sowie ein steigender Wettbewerbsdruck durch globale Konkurrenz. Diese Entwicklungen können zu einer erhöhten Arbeitsintensität und -verdichtung führen, was die kognitive und emotionale Beanspruchung der Mitarbeitenden erhöht (Quick, Quick, Nelson, & Hurrell, 1997; Härtwig & Saprónova, 2021). Neben den veränderten Arbeitssituationen hat Führung einen bedeutsamen Einfluss auf die mentale Gesundheit und Motivation von Mitarbeitenden wie die Metaanalyse von Montano et al. (2017) zeigt.

Ziel dieses Berichtes ist es, theoretische Ansätze und empirische Befunde der letzten Jahre zusammenzuführen, um den Einfluss der Veränderungen der Arbeitsgestaltung (Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft und zu Kolleg:innen, Arbeitsablauf sowie Arbeitsverdichtung) auf Beanspruchungsfolgen, wie Arbeitsplanungsfähigkeit, Erholungsfähigkeit, Zufriedenheit sowie körperlich-geistiges und soziales Wohlbefinden, zu analysieren. Dies wird anhand eines umfangreichen Datensatzes statistisch geprüft.

## Theoretische Grundlagen und Forschungsstand

Um die Wechselwirkungen zwischen Arbeitsanforderungen sowie Arbeitsressourcen und deren Auswirkungen auf das Stressempfinden und Wohlbefinden von Beschäftigten zu erklären,

bietet das Job Demand Resources Modell einen theoretischen Rahmen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Neben den Arbeitsanforderungen (Job Demands, z.B. hohe Arbeitsmenge, Zeitdruck, Unterbrechungen) werden in diesem Modell spezifische individuelle und organisationale Ressourcen (Job Resources, z.B. unterstützende soziale Beziehungen) hervorgehoben. Hohe Arbeitsanforderungen können dabei negative Effekte auf die mentale Gesundheit sowie Motivation der Mitarbeitenden ausüben, während Arbeitsressourcen als Schutzfaktoren gegen die negativen Effekte hoher Arbeitsanforderungen wirken und gleichzeitig das Arbeitsengagement fördern können (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Je nachdem in welchem Verhältnis die Anforderungen und verfügbaren Ressourcen stehen, kann die Wechselwirkung unterschiedlichen Einfluss auf das Stresserleben haben. Wichtig zu beachten ist, dass Arbeitsanforderungen nicht grundsätzlich als negativ zu betrachten sind, wenn ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, wobei ein Mangel an Ressourcen die Wahrscheinlichkeit für (chronisches) Stressempfinden steigert (Demerouti et al., 2001).

## Negative Auswirkungen von Arbeitsverdichtung und Störungen im Arbeitsablauf

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von hohen quantitativen Arbeitsanforderungen, zu denen eine hohe Arbeitsmenge, intensiver Zeitdruck, häufige Störungen und Unterbrechungen (Initiative Gesundheit & Arbeit (iga), 2015; BAuA, 2025), die parallele Bearbeitung von Arbeitsaufgaben sowie starker Termin- und Leistungsdruck zählen (BAuA, 2025). Diese Faktoren können nicht nur die Effizienz beeinträchtigen, sondern auch erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden (BAuA, 2025; Stab et al. 2016), die Erholungsfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten haben (Stab et al., 2016).

Eine hohe Arbeitsmenge in Verbindung mit engem Zeitmanagement und schnellem Arbeitstempo führt zu einer verstärkten psychischen Belastung. Dies kann die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur strategischen Arbeitsplanung einschränken, da kognitive Ressourcen vermehrt für die kurzfristige Bewältigung von Aufgaben aufgewendet werden (Day, Scott, & Kelloway, 2010).

Ergänzend dazu zeigen Studien, dass unterbrochene Arbeitsabläufe und ein dauerhaft hohes Arbeitstempo die Erholungsfähigkeit der Mitarbeitenden signifikant verringern können (BAuA, 2017; Sonnentag, 2018). Laut den Scoping Reviews der BAuA wirken sich Störungen und Unterbrechungen negativ auf die Erholungsfähigkeit aus, insbesondere wenn sie unvorhersehbar oder häufig auftreten. Beschäftigte berichten in solchen Situationen häufig von Erschöpfung, Unruhe und einem Gefühl der Überforderung (BAuA, 2017). So zeigen auch die Daten der letzten vier BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen von 2006 bis 2024, dass insbesondere das häufige Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit, starker Termin- und Leistungsdruck sowie Störungen und Unterbrechungen als Belastung wahrgenommen werden (vgl. Abbildung 1; BAuA, 2025).

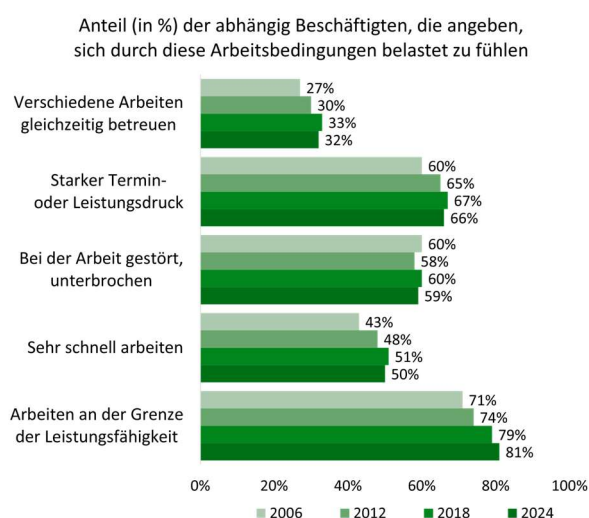


Abbildung 1: *Wahrgenommene Belastung durch die Arbeitsbedingungen. Anmerkung. Eigene Darstellung nach Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2025, S. 2).*

Chronische Überlastung, anhaltender Leistungsdruck und unzureichende Erholungsphasen können langfristig wiederum zu erhöhtem Stress und gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen (Day et al., 2010, Stab, Jahn & Schulz-Dadaczynski, 2016). Gleichzeitig wird ein dauerhaft hoher Zeitdruck häufig mit einem Rückgang der Arbeitszufriedenheit und einem erhöhten Burnout-Risiko in Verbindung gebracht (Bakker et al., 2014). Häufige Unterbrechungen im Arbeitsablauf erhöhen die Komplexität der Aufgabenbearbeitung, da der kontinuierliche Fokus gestört wird. Studien zeigen, dass solche Unterbrechungen (z.B. E-Mails) zu einer erhöhten mentalen Ermüdung führen und die Fehleranfälligkeit steigern können. Dies hat nicht nur negative Folgen für die unmittelbare Arbeitsleistung, sondern kann auch langfristig das körperliche und geistige Wohlbefinden beeinträchtigen (Mark, Volda, & Cardello, 2012). Insgesamt wird empfohlen, Arbeitsstrukturen gezielt zu verbessern, um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu schützen (BAuA, 2025).

## Der Einfluss von sozialen Beziehungen im Arbeitsumfeld

Aktuelle Studien betonen die Bedeutung sozialer Beziehungen als kritischen Belastungsfaktor in der Arbeitswelt, der einen wichtigen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat.

Demnach erhöhen negative soziale Interaktionen das Burnout-Risiko und beeinträchtigen sowohl das körperliche als auch das geistige Wohlbefinden (Bakker et al, 2014; Halbesleben, 2006).

Studien belegen außerdem, dass negative Beziehungen den kognitiven Spielraum einschränken und somit die Fähigkeit zur strategischen Arbeitsplanung mindern können (Kelloway et al., 2012). Ein belastendes soziales Umfeld schwächt darüber hinaus das Zugehörigkeitsgefühl und die Teamkohäsion, was

das soziale Wohlbefinden negativ beeinflusst (Gerhardt et al., 2021, Leifels & Bowen, 2021).

Im Gegensatz dazu wirken eine unterstützende Führungskultur und ein kooperatives Arbeitsklima als Schutzfaktoren gegen arbeitsbedingten Stress, verbessern langfristig die Mitarbeitendenzufriedenheit und fördern das emotionale Wohlbefinden (BAuA, 2017; Iga, 2015; Schaufeli & Taris, 2014). Insbesondere in dynamischen Arbeitsumgebungen kann ein gutes soziales Klima dazu beitragen, arbeitsbedingte Belastungen zu mildern und positive Beanspruchungsfolgen zu fördern. Eine unterstützende und wertschätzende Führungskraft, die nicht nur Orientierung und Rückhalt bietet, sondern auch die Autonomie der Mitarbeitenden fördert, kann als wichtige Ressource fungieren, die negative Effekte hoher Arbeitsanforderungen abmildert (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Iga, 2015; Judge et al. 2004). Untersuchungen zeigen, dass eine vertrauensvolle Führung das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle stärkt, was sich positiv auf die Erholungsfähigkeit und Zufriedenheit auswirkt (Judge et al., 2004; Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012). Ergänzend dazu liefern Theorien der sozialen Unterstützung und des sozialen Austauschs (Erklärungsansätze dafür, wie soziale Beziehungen unser Verhalten, Erleben und unsere Gesundheit beeinflussen) Hinweise darauf, dass positive Interaktionen mit Vorgesetzten und Kolleg:innen die Wahrnehmung von Stress reduzieren und zur Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens beitragen (Schaufeli & Taris, 2014). Beschäftigte mit geringem Rückhalt im Kolleg:innenkreis zeigten laut Erhebungen hingegen ein höheres Maß an Erschöpfung und geringere Erholungswerte (BAuA, 2017). Ein konstruktives und kooperatives Teamklima unterstützt nicht nur den fachlichen Austausch, sondern fördert auch das soziale Wohlbefinden. Kollegiale Unterstützung kann dazu beitragen, Arbeitsstress abzubauen, die mentale Erholung zu erleichtern und insgesamt die

Arbeitszufriedenheit zu erhöhen (Schaufeli & Bakker, 2004, Bakker et al., 2014). Durch den regelmäßigen Austausch und die gegenseitige Hilfe werden zudem Ressourcen aktiviert, die negative Beanspruchungsfolgen wie körperliche und geistige Erschöpfung mindern können (Schaufeli & Taris, 2014).

Ein ganzheitliches, organisationales Gesundheitsmanagement, welches nicht nur die Reduktion der Arbeitsmenge, sondern auch die Verbesserung der Arbeitsinhalte und -bedingungen in den Blick nimmt, ist essenziell, um langfristige gesundheitliche Beeinträchtigungen zu vermeiden (BAuA, 2025).



## Statistische Untersuchung zum Einfluss einer sich verändernden Arbeitswelt auf Beanspruchungsfolgen

Zur Untersuchung wurde ein Datensatz mit 4.571 Fällen (N) verwendet. Die Daten wurden im Rahmen von Befragungsprojekten in verschiedenen Organisationen und Branchen im Erhebungszeitraum von 2023 - 2025 erhoben und basieren auf dem MOLA-Fragebogen (UVB, 2021).

Für die vorliegende Untersuchung dienen die Aspekte der Arbeitsgestaltung als **unabhängige Variablen**:

- **Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft:** Verlässlichkeit, Unterstützung, Feedback, Offenheit, Anerkennung, z.B. *Ich kann mich auf meine direkte Führungskraft verlassen.*
- **Soziale Beziehung zu Kolleg:innen:** Verlässlichkeit, Unterstützung, Vertrauen, Offenheit, z.B. *Ich erhalte Unterstützung von meinen Kolleginnen und Kollegen.*
- **Arbeitsablauf:** Parallelität in der Aufgabenbearbeitung, Störungen und Unterbrechungen, Zeit- und Leistungsdruck, z.B. *Bei meiner Arbeit muss ich mehrere Dinge gleichzeitig erledigen.*
- **Arbeitsverdichtung:** Reaktionsgeschwindigkeit, Arbeits-/ Informationsaufkommen, z.B. *Durch die technologischen Neuerungen sind immer mehr Aufgaben zu erledigen.*

Die metrischen Variablen der Arbeitsgestaltung wurden auf einer Skala\* von 1 (*trifft völlig zu*) bis 5 (*trifft überhaupt nicht zu*) erfasst, wobei 1 = positiver Wert/niedriges Belastungsrisiko und 5 = negativer Wert/hohes Belastungsrisiko erfasst.

Die **abhängigen Variablen** setzen sich aus den Beanspruchungsfolgen zusammen (vgl. BAuA, 2017; UVB, 2021).

- **Erholungsfähigkeit:** beschreibt die Fähigkeit, sich sowohl physisch als auch

mental von der Arbeit zu distanzieren und in Ruhezeiten von der Arbeit abzuschalten, z.B. *Am Ende eines Arbeitstages gelingt es mir, mich von der Arbeit zu distanzieren.*

- **Zufriedenheit:** umfasst die Arbeitszufriedenheit (vorübergehende oder zeitlich überdauernde affektive Empfindung gegenüber der Arbeit) und das organisationale Commitment (psychologisch empfundene Bindung an die Organisation), z.B. *Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Arbeit in meiner Organisation.*
- **Soziales Wohlbefinden:** Ausmaß, in dem Beschäftigte den sozialen Kontakt mit Kolleg:innen als positiv erleben, z.B. *Der Kontakt mit meinen Kolleginnen und Kollegen tut mir gut.*
- **Körperliches und geistiges Wohlbefinden:** Ausmaß, in dem Beschäftigte körperlich angenehme Empfindungen (wie z. B. Vitalität) und positive Gefühle (wie z. B. Freude) im Zusammenhang mit ihrer Arbeit erleben, z.B. *Alles in allem fühle ich mich gesund und fit genug, um meine jetzigen Arbeitsanforderungen zu bewältigen.*
- **Zufriedenheit & Gesundheit (gesamt):** Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Wohlbefinden
- **Arbeitsplanungsfähigkeit:** beschreibt, wie gut Beschäftigte selbstständig ihre Arbeit auch unter schwierigen Bedingungen, wie beispielsweise Zeitdruck, strukturieren, z.B. *Es gelingt mir gut, meine Arbeitsaufgaben eigenständig zu strukturieren und zu planen.*

Die abhängigen Variablen liegen in ordinaler Skalierung vor und unterscheiden drei Stufen der Beanspruchung: 1 = Hohe Beanspruchung, 2 = Mittlere Beanspruchung und 3 = Niedrige Beanspruchung.

Gemäß dem Manual zum MOLA-Fragebogen der UVB (2021) wurden jene Fälle in die Auswertung einbezogen, die die folgenden Einschlusskriterien erfüllten:

- Unabhängige Variablen (UVs): Nur Fälle mit vollständiger Beantwortung aller Skalenitems
- Erholungsfähigkeit: Nur Fälle mit vollständiger Beantwortung aller Skalenitems
- Zufriedenheit: Nur Fälle mit mindestens drei beantworteten der fünf Skalenitems
- Soziales Wohlbefinden: Nur Fälle mit mindestens einem beantworteten der zwei Skalenitems
- Körperliches und geistiges Wohlbefinden: Nur Fälle mit mindestens vier beantworteten der sechs Skalenitems
- Zufriedenheit & Gesundheit (gesamt): Nur Fälle mit mindestens zehn beantworteten der insgesamt 13 Skalenitems
- Arbeitsplanungsfähigkeit: Nur Fälle mit vollständiger Beantwortung aller Skalenitems

Daraus ergibt sich, dass die Stichprobengröße je nach Modell variiert ( $n \leq N$ ).

Statistisches Analyseverfahren: Zur Untersuchung der Einflüsse der Aspekte der Arbeitsgestaltung auf die Beanspruchungen wurden ordinale Regressionsanalysen durchgeführt.

*\*Die Originalskala des MOLA-Fragebogens wurde für die unabhängigen Variablen im Rahmen dieser Studie umkodiert.*

## Statistische Auswertung und Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Modellergebnisse der abhängigen Variablen mit jeweils den Einflüssen der unabhängigen Variablen beleuchtet.

### 1. Erholungsfähigkeit

(n = 2967)

Das Modell erklärte einen signifikanten Anteil der Varianz (Nagelkerke  $R^2 = 0.342$ ,  $p < .001$ ). Die Parallelitätsannahme wurde erfüllt ( $p = .15$ ), sodass das Modell mit den unabhängigen Variablen zur Voraussage der Erholungsfähigkeit geeignet ist.

**Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft** ( $B = -0.215$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.807$ ) → Eine um eine Einheit schlechtere Bewertung der sozialen Beziehung zur direkten Führungskraft verringert die Wahrscheinlichkeit eine höhere Erholungsfähigkeit zu berichten um 19,3 %. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Je schlechter das Verhältnis zur Führungskraft wahrgenommen

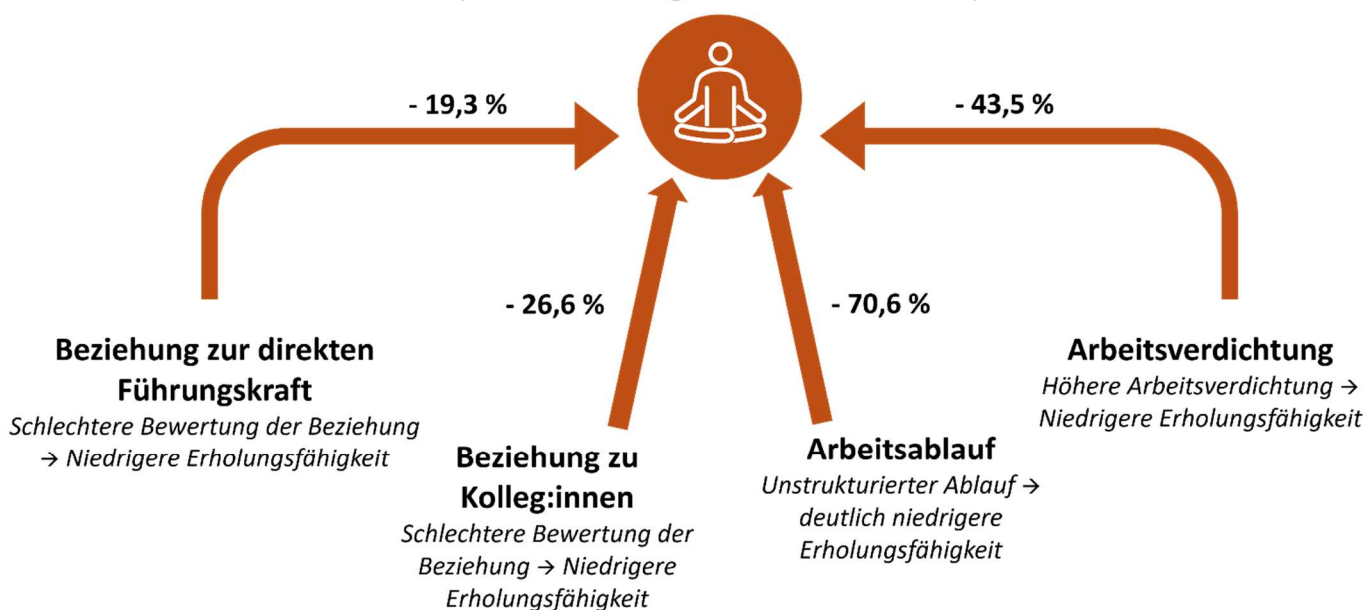
wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine geringere Erholungsfähigkeit.

**Soziale Beziehung zu Kolleg:innen** ( $B = -0.309$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.734$ ) → Eine schlechtere Bewertung der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen um eine Einheit, reduziert die Wahrscheinlichkeit eine höhere Erholungsfähigkeit zu berichten um 26,6 %. Gleichzeitig bedeutet dies, dass sich die Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Erholungsfähigkeit bei einer schlechten Bewertung der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen erheblich erhöht.

**Arbeitsablauf** ( $B = -1.225$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.294$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung des Arbeitsablaufs reduziert die Wahrscheinlichkeit eine höhere Erholungsfähigkeit zu berichten um 70,6 %. Die unabhängige Variable Arbeitsablauf hat den stärksten negativen Einfluss auf die Erholungsfähigkeit.

**Arbeitsverdichtung**: ( $B = -0.571$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.565$ ) → Eine negativere Bewertung der Arbeitsverdichtung um eine Einheit reduziert die

### Was verringert die Erholungsfähigkeit am Arbeitsplatz? (in % Veränderung der Wahrscheinlichkeit)



» Eine negativere Bewertung der Aspekte der Arbeitsgestaltung – vor allem des Arbeitsablaufs - reduzieren die Wahrscheinlichkeit einer höheren Erholungsfähigkeit.



Wahrscheinlichkeit eine höhere Erholungsfähigkeit zu berichten um 43,5 % und begünstigt somit eine niedrigere Erholungsfähigkeit.

langfristige Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

**Tabelle 1:** Teststatistik<sup>a</sup> ordinale Regression

| Modell                                    | B      | p     | Exp(B) |
|-------------------------------------------|--------|-------|--------|
| Soz. Beziehung zur direkten Führungskraft | -.215  | <.001 | .807   |
| Soz. Beziehung zu Kolleg:innen            | -.309  | <.001 | .734   |
| Arbeitsablauf                             | -1.225 | <.001 | .294   |
| Arbeitsverdichtung                        | -.571  | <.001 | .565   |

Anmerkung. n = 2967

a. Abhängige Gruppierungsvariable:  
Erholungsfähigkeit

## FAZIT

Die Ergebnisse des Modells zeigen deutlich: Die Erholungsfähigkeit von Beschäftigten wird maßgeblich durch die Qualität der Arbeitsgestaltung beeinflusst. Insbesondere der Arbeitsablauf hat den stärksten negativen Effekt – etwa Störungen, Unterbrechungen oder mangelnde Struktur scheinen die Regeneration der Mitarbeitenden massiv zu behindern. Auch soziale Faktoren spielen eine zentrale Rolle: Sowohl ein belastetes Verhältnis zur direkten Führungskraft als auch eine schwache kollegiale Unterstützung senken signifikant die Chance auf eine gute Erholungsfähigkeit. Zusätzlich wirkt sich auch eine hohe Arbeitsverdichtung – also ständiger Zeitdruck oder hohes Arbeitspensum – stark negativ aus.

Die Befunde machen deutlich, dass Erholung kein individueller Luxus ist, sondern ein strukturelles Ergebnis von Organisation, Führung und Teamkultur. Unternehmen, die gezielt in gut strukturierte Arbeitsabläufe, eine förderliche Führungskultur und kollegiale Unterstützung investieren, schaffen wichtige Voraussetzungen für die mentale Regeneration und damit für

## 2. Zufriedenheit

(n = 2793)

Das Modell erklärte einen signifikanten Anteil der Varianz (Nagelkerke  $R^2 = 0.288$ ,  $p < .001$ ) und erfüllte die Parallelitätsannahme ( $p = .15$ ).

**Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft** ( $B = -0.790$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.454$ ) → Die Wahrscheinlichkeit eine höhere Zufriedenheit zu berichten verringert sich um 54,6 %, wenn die soziale Beziehung zur direkten Führungskraft, um eine Einheit schlechter bewertet wird. Gleichzeitig bedeutet dies, dass die Wahrscheinlichkeit eine niedrigere Zufriedenheit anzugeben, zunimmt.

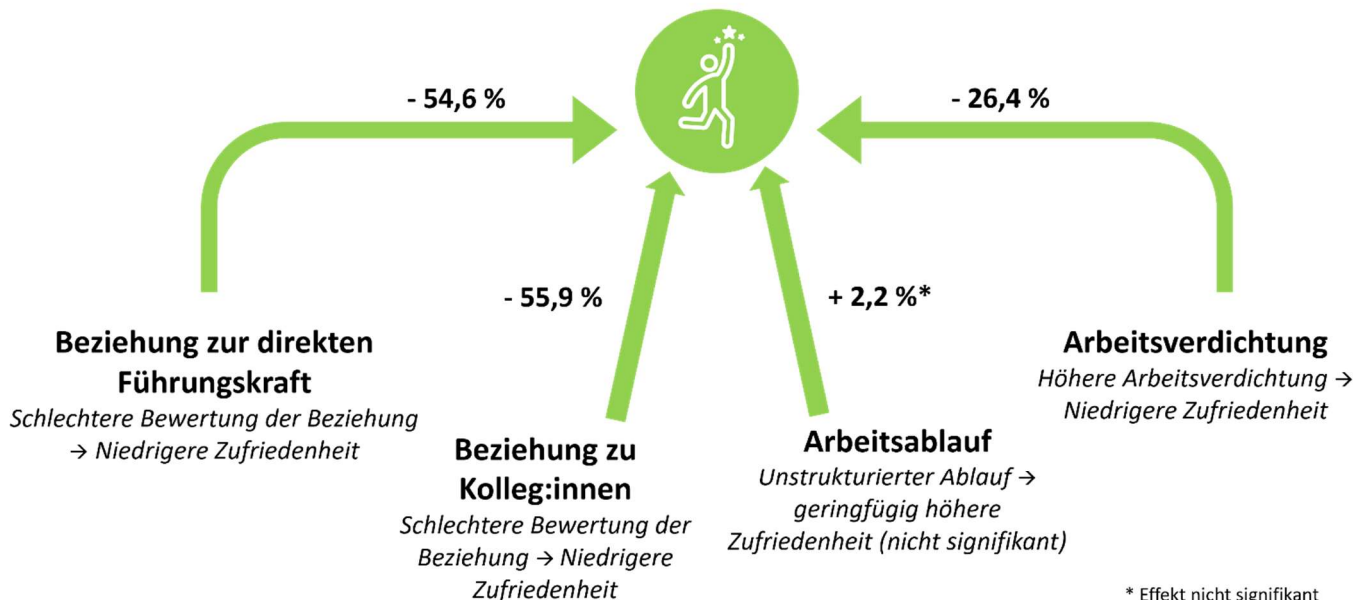
**Soziale Beziehung zu Kolleg:innen** ( $B = -0.819$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.441$ ) → Eine schlechtere Bewertung der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen um eine Einheit reduziert die Wahrscheinlichkeit eine höhere Zufriedenheit zu berichten um 55,9 % und begünstigt somit eine niedrigere Zufriedenheit.

**Arbeitsablauf** ( $B = 0.022$ ,  $p = .789$ ,  $\text{Exp}(B) = 1.022$ )

→ Die negative Bewertung des Arbeitsablaufs beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, eine höhere Zufriedenheit zu berichten geringfügig positiv (um 2,2%). Allerdings ist dieser Effekt nicht signifikant.

**Arbeitsverdichtung** ( $B = -0.307$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.736$ ) → Eine höhere Arbeitsverdichtung verringert die Wahrscheinlichkeit, eine hohe Zufriedenheit zu berichten, um 26,4 %. Die Wahrscheinlichkeit, eine niedrigere Zufriedenheit anzugeben steigt, wenn die Arbeitsverdichtung zunimmt.

### Was verringert die Zufriedenheit am Arbeitsplatz? (in % Veränderung der Wahrscheinlichkeit)



Eine negativere Bewertung der Aspekte der Arbeitsgestaltung - insbesondere soziale Beziehungen reduzieren die Wahrscheinlichkeit einer höheren Zufriedenheit. Der Einfluss eines ungünstigen Arbeitsablaufs auf die Zufriedenheit ist nicht signifikant.

**Tabelle 2:** Teststatistik<sup>a</sup> ordinale Regression

| Modell                                    | B     | p     | Exp(B) |
|-------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Soz. Beziehung zur direkten Führungskraft | -.790 | <.001 | .454   |
| Soz. Beziehung zu Kolleg:innen            | -.819 | <.001 | .441   |
| Arbeitsablauf                             | .022  | .789  | 1.022  |
| Arbeitsverdichtung                        | -.307 | <.001 | .736   |

Anmerkung. n = 2793

Abhängige Gruppierungsvariable: Zufriedenheit

### FAZIT

Die Ergebnisse machen eindrücklich deutlich: Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist kein Zufallsprodukt, sondern das Resultat zentraler struktureller Bedingungen – insbesondere sozialer Beziehungen. Ein gestörtes Verhältnis zur direkten Führungskraft oder zu Kolleg:innen geht jeweils mit einer über 50 % geringeren Wahrscheinlichkeit einher, eine hohe berufliche Zufriedenheit zu erleben. Diese Erkenntnis unterstreicht die herausragende Bedeutung eines respektvollen, wertschätzenden und unterstützenden Miteinanders im Arbeitskontext.

Auch eine hohe Arbeitsverdichtung – etwa durch übermäßige Informationsflüsse, ständiges Multitasking oder dauerhaft hohen Arbeitsdruck – wirkt sich nachweislich negativ auf die Zufriedenheit aus. Der Einfluss des Arbeitsablaufs erwies sich in diesem Modell als nicht signifikant. Insgesamt bleibt die Erkenntnis bestehen: Belastende Rahmenbedingungen gefährden die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz.

Für die Praxis bedeutet das: Zufriedenheit entsteht dort, wo Führungskräfte verlässlich und unterstützend agieren, Kollegialität gelebt wird und Arbeitsverdichtung aktiv gesteuert wird. Unternehmen, die diese Faktoren stärken, investieren nicht nur in das Wohlbefinden, sondern auch in Motivation, Loyalität und langfristige Mitarbeiterbindung.

### 3. Soziales Wohlbefinden

(n = 2794)

Das Modell erklärte einen signifikanten Anteil der Varianz (Nagelkerke  $R^2 = 0.404$ ,  $p < .001$ ) und erfüllte die Parallelitätsannahme ( $p = .661$ ).

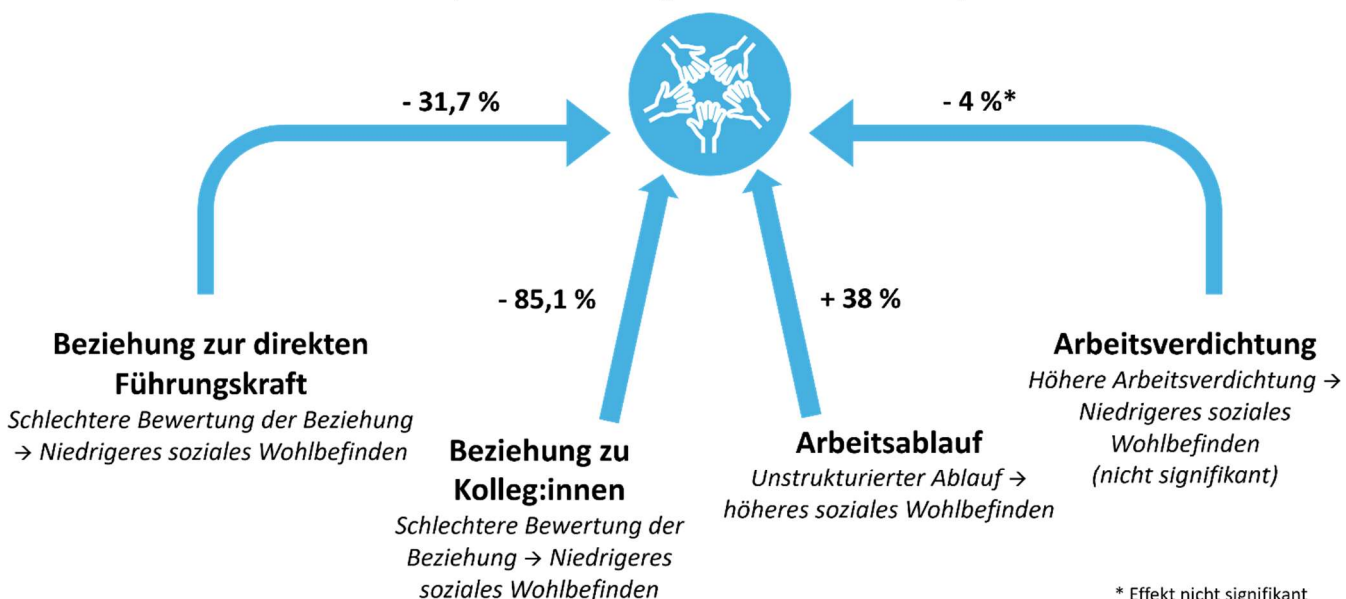
**Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft** ( $B = -0.464$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.629$ ) → Je negativer die soziale Beziehung zur direkten Führungskraft bewertet wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, ein hohes soziales Wohlbefinden zu berichten – die Wahrscheinlichkeit sinkt um 37,1 % und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit für ein niedrigeres soziales Wohlbefinden.

**Soziale Beziehung zu Kolleg:innen** ( $B = -1.900$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.149$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen reduziert die Wahrscheinlichkeit ein höheres soziales Wohlbefinden zu berichten – sie sinkt um 85,1% und erhöht somit deutlich die Wahrscheinlichkeit für ein niedrigeres soziales Wohlbefinden.

**Arbeitsablauf** ( $B = 0.322$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 1.380$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung des Arbeitsablaufs erhöht die Wahrscheinlichkeit ein höheres soziales Wohlbefinden zu berichten um 38 %.

**Arbeitsverdichtung** ( $B = -0.041$ ,  $p = .652$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.960$ ) → Die Chance ein höheres soziales Wohlbefinden zu berichten verringert sich um 4 %, wenn die Arbeitsverdichtung um eine Einheit zunimmt. Allerdings ist der Einfluss nicht signifikant.

#### Was verringert das soziale Wohlbefinden am Arbeitsplatz? (in % Veränderung der Wahrscheinlichkeit)



Eine negativere Bewertung der Aspekte der Arbeitsgestaltung (soziale Beziehungen und Arbeitsverdichtung) reduzieren die Wahrscheinlichkeit eines höheren sozialen Wohlbefindens. Der Einfluss eines ungünstigen Arbeitsablaufs auf das soziale Wohlbefinden ist positiv.

**Tabelle 3:** Teststatistik<sup>a</sup> ordinale Regression

| Modell                                    | B      | p     | Exp(B) |
|-------------------------------------------|--------|-------|--------|
| Soz. Beziehung zur direkten Führungskraft | -.464  | <.001 | .629   |
| Soz. Beziehung zu Kolleg:innen            | -1.900 | <.001 | .149   |
| Arbeitsablauf                             | .322   | <.01  | 1.380  |
| Arbeitsverdichtung                        | -.041  | .652  | .960   |

Anmerkung. n = 2794

Abhängige Gruppierungsvariable: soz. Wohlbefinden

## FAZIT

Das soziale Wohlbefinden von Beschäftigten wird maßgeblich durch die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz geprägt – mit besonders hoher Bedeutung für das kollegiale Miteinander. Eine negativ wahrgenommene Beziehung zu Kolleg:innen senkt die Wahrscheinlichkeit für ein hohes soziales Wohlbefinden um über 85 %. Das ist der deutlichste Effekt in diesem Modell und unterstreicht die zentrale Rolle von Zusammenhalt, Vertrauen und Unterstützung im Team.

Auch das Verhältnis zur direkten Führungskraft beeinflusst das soziale Wohlbefinden signifikant: Je schlechter es bewertet wird, desto wahrscheinlicher sind soziale Spannungen, Isolation oder ein Gefühl mangelnder Wertschätzung.

Unerwartet zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen einem negativ bewerteten Arbeitsablauf und einem höheren sozialen Wohlbefinden. Dies könnte darauf hindeuten, dass Teams unter Stress enger zusammenrücken – ein sogenannter „Solidarisierungseffekt“. Unter widrigen Bedingungen neigen Menschen dazu, aktiv soziale Nähe zu suchen, Beziehungen zu stärken und Unterstützung zu mobilisieren – Prozesse, die das soziale Wohlbefinden fördern (Taylor, 2006; Joo et

al., 2021). Darüber hinaus ist aus der Gruppenforschung bekannt, dass geteilte Widrigkeiten Kohäsion und Solidarität innerhalb von Teams erhöhen können (Bastian et al., 2018; Drury et al., 2009). Das JD-R-Modell erklärt zudem, dass Ressourcen den Effekt von Anforderungen kompensieren bzw. puffern – sozial kann das positiv spürbar sein (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2014). Gleichwohl ist zu betonen, dass dieser Effekt nicht bedeutet, dass negative Arbeitsabläufe wünschenswert sind, sondern dass Teams adaptive soziale Reaktionen entwickeln, die kurzfristig positive soziale Effekte nach sich ziehen. Die Interpretation bedarf daher weiterer Untersuchung und sollte nicht als Entwarnung verstanden werden.

Der in dieser Untersuchung festgestellte marginale negative Effekt der Arbeitsverdichtung auf das soziale Wohlbefinden erwies sich als statistisch nicht signifikant und sollte in zukünftigen Studien erneut überprüft werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse: Gelingende soziale Beziehungen sind der Schlüssel für ein positives Erleben der Arbeit. Unternehmen, die auf Teamstärkung, wertschätzende Führung und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit setzen, schaffen die Grundlage für soziales Wohlbefinden – und damit für Resilienz, Bindung und psychische Stabilität.



#### 4. Körperliches und geistiges Wohlbefinden (n = 2992)

Das Modell erklärte einen signifikanten Anteil der Varianz (Nagelkerke  $R^2 = 0.242$ ,  $p < .001$ ) und erfüllte die Parallelitätsannahme ( $p = .765$ ).

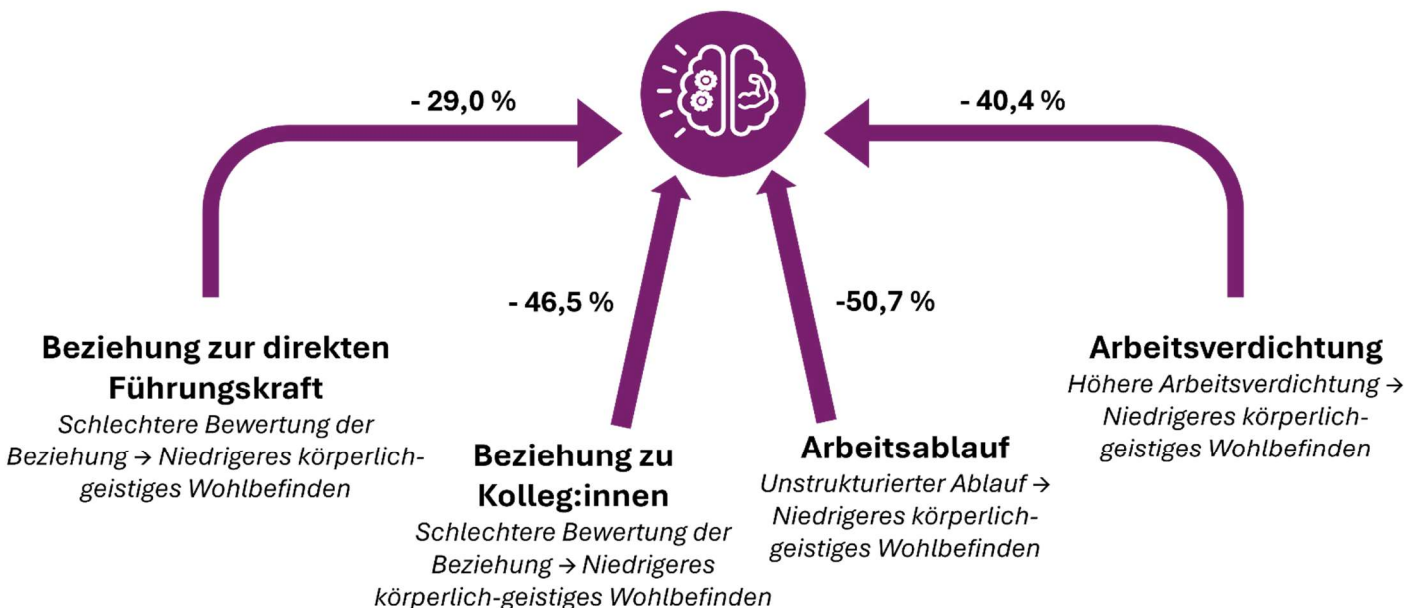
**Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft** ( $B = -0.343$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.710$ ) → Je negativer die soziale Beziehung zur direkten Führungskraft bewertet wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, ein hohes körperlich-geistiges Wohlbefinden zu berichten – sie sinkt um 29,0 %. Im Umkehrschluss steigt die Wahrscheinlichkeit für ein niedrigeres körperlich-geistiges Wohlbefinden signifikant.

**Soziale Beziehung zu Kolleg:innen** ( $B = -0.625$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.535$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen reduziert die Chance ein höheres körperlich-geistiges Wohlbefinden zu berichten um 46,5 % und begünstigt somit ein niedriges körperlich-geistiges Wohlbefinden.

**Arbeitsablauf** ( $B = -0.708$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.493$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung des Arbeitsablaufs reduziert die Chance ein höheres körperliches und geistiges Wohlbefinden zu berichten um 50,7 %. Dieser Prädiktor hat den stärksten negativen Einfluss.

**Arbeitsverdichtung** ( $B = -0.517$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.596$ ) → Die Chance ein höheres körperlich-geistiges Wohlbefinden zu berichten verringert sich um 40,4 %, wenn die Arbeitsverdichtung um eine Einheit zunimmt. Gleichzeitig nimmt die Chance für ein niedrigeres körperlich-geistiges Wohlbefinden bei steigender Arbeitsverdichtung zu.

#### Was verringert das körperlich-geistige Wohlbefinden am Arbeitsplatz? (in % Veränderung der Wahrscheinlichkeit)



» Eine negativere Bewertung der Aspekte der Arbeitsgestaltung – vor allem des Arbeitsablaufs – reduzieren die Wahrscheinlichkeit eines höheren körperlich-geistigen Wohlbefindens.

**Tabelle 4:** Teststatistik<sup>a</sup> ordinale Regression

| Modell                                    | B     | p     | Exp(B) |
|-------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Soz. Beziehung zur direkten Führungskraft | -.343 | <.001 | .710   |
| Soz. Beziehung zu Kolleg:innen            | -.625 | <.001 | .535   |
| Arbeitsablauf                             | -.708 | <.001 | .493   |
| Arbeitsverdichtung                        | -.517 | <.001 | .596   |

Anmerkung. n = 2992

Abhängige Gruppierungsvariable: körperlich-geistiges Wohlbefinden

Faktoren, sondern elementare Gesundheitsressourcen.

Die Ergebnisse machen deutlich: Gesunde Arbeit braucht gesunde Strukturen – im Ablauf, im Arbeitstempo und im sozialen Miteinander. Unternehmen, die psychische Gesundheit ernst nehmen, sollten nicht nur Symptome adressieren, sondern an den Ursachen ansetzen – und Arbeitsbedingungen ganzheitlich gestalten.

## FAZIT

Das körperliche und geistige Wohlbefinden von Beschäftigten wird durch alle untersuchten Dimensionen der Arbeitsgestaltung signifikant beeinflusst. Besonders deutlich zeigt sich dabei: Ungünstige Arbeitsabläufe – etwa häufige Unterbrechungen, starker Zeitdruck oder unklare Prozessstrukturen – gehen mit der größten Wahrscheinlichkeit einher, dass Beschäftigte ein reduziertes Wohlbefinden erleben. Dieser Zusammenhang unterstreicht, dass nicht nur was gearbeitet wird, sondern wie Arbeit organisiert ist, einen zentralen Einfluss auf die Gesundheit hat.

Auch eine hohe Arbeitsverdichtung – etwa durch ständige Erreichbarkeit, parallele Aufgaben oder Informationsflut – wirkt sich deutlich negativ aus. Sie erschwert nicht nur die Erholung, sondern erhöht langfristig das Risiko für körperliche Erschöpfung und psychische Belastungen.

Neben diesen strukturellen Bedingungen spielen auch zwischenmenschliche Faktoren eine wichtige Rolle: Ein belastetes Verhältnis zu Kolleg:innen oder zur direkten Führungskraft mindert signifikant die Chance, dass Mitarbeitende ihr körperliches und geistiges Wohlbefinden als hoch einschätzen. Ein gutes Miteinander, Vertrauen und Unterstützung sind also nicht nur „weiche“

## 5. Zufriedenheit und Gesundheit gesamt (n = 2789)

Das Modell erklärte einen signifikanten Anteil der Varianz (Nagelkerke  $R^2 = 0.367$ ,  $p < .001$ ) und erfüllte die Parallelitätsannahme ( $p = .451$ ).

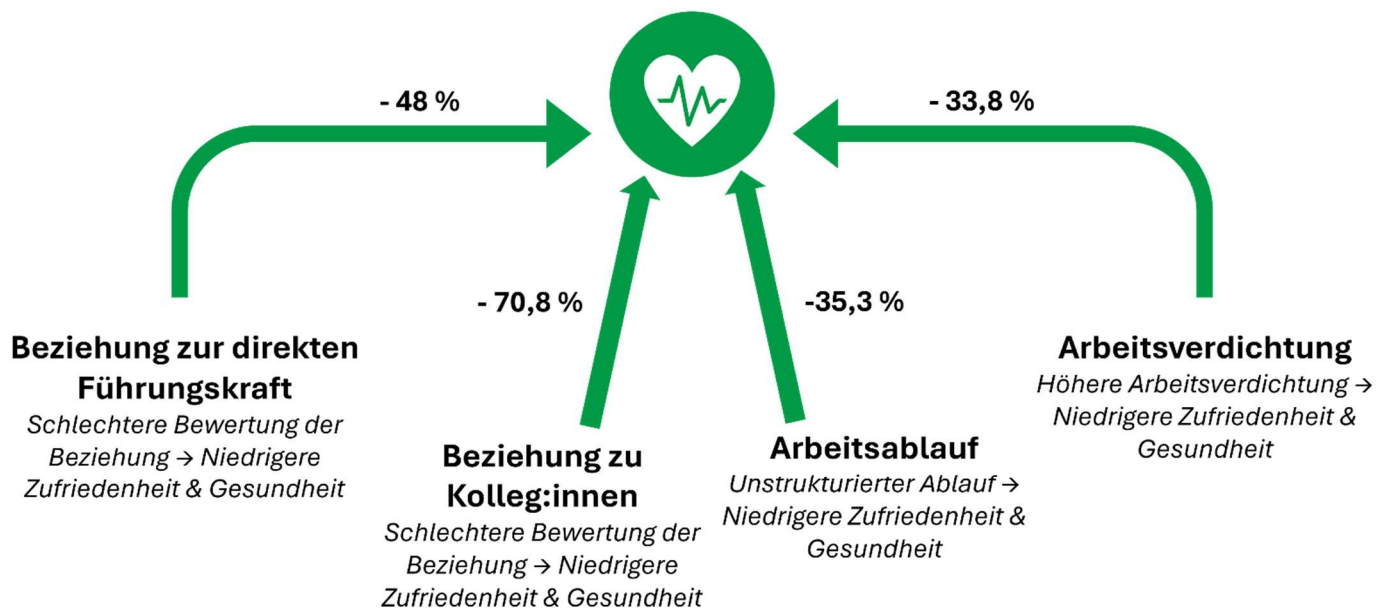
**Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft** ( $B = -0.654$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.520$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung der sozialen Beziehung zur direkten Führungskraft reduziert die Wahrscheinlichkeit eine höhere Zufriedenheit und Gesundheit zu berichten um 48 %. Somit nimmt die Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Bewertung der Zufriedenheit und Gesundheit zu.

**Soziale Beziehung zu Kolleg:innen** ( $B = -1.232$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.292$ ) → Je negativer die soziale Beziehung zu Kolleg:innen bewertet wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, eine hohe Zufriedenheit und Gesundheit zu berichten – die Wahrscheinlichkeit sinkt um 70,8 %. Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Zufriedenheit und Gesundheit bei negativer Bewertung erheblich.

**Arbeitsablauf** ( $B = -0.435$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.647$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung des Arbeitsablaufs reduziert die Wahrscheinlichkeit eine höhere Zufriedenheit und Gesundheit zu berichten um 35,3 %.

**Arbeitsverdichtung** ( $B = -0.412$ ,  $p = .00$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.662$ ) → Die Wahrscheinlichkeit eine höhere Zufriedenheit und Gesundheit zu berichten verringert sich um 33,8 %, wenn die Arbeitsverdichtung zunimmt und begünstigt im Umkehrschluss eine niedrigere Bewertung der Zufriedenheit und Gesundheit.

### Was verringert die Zufriedenheit und Gesundheit am Arbeitsplatz? (in % Veränderung der Wahrscheinlichkeit)



Eine negativere Bewertung der Aspekte der Arbeitsgestaltung – vor allem der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen - reduzieren die Wahrscheinlichkeit einer höheren Zufriedenheit und Gesundheit.

**Tabelle 5:** Teststatistik<sup>a</sup> ordinale Regression

| Modell                                    | B      | p     | Exp(B) |
|-------------------------------------------|--------|-------|--------|
| Soz. Beziehung zur direkten Führungskraft | -.654  | <.001 | .520   |
| Soz. Beziehung zu Kolleg:innen            | -1.232 | <.001 | .292   |
| Arbeitsablauf                             | -.435  | <.001 | .647   |
| Arbeitsverdichtung                        | -.412  | <.001 | .662   |

Anmerkung. n = 2789

Abhängige Gruppierungsvariable: Zufriedenheit & Gesundheit

Gesundheit und Zufriedenheit um rund ein Drittel. Das verdeutlicht: Hohe Anforderungen sind nicht per se problematisch – wohl aber, wenn sie unkoordiniert, widersprüchlich oder dauerhaft überfordernd wirken.

In Summe zeigen die Ergebnisse: Gesundheit ist nicht allein ein individuelles Thema, sondern das Resultat von sozialer Qualität und guter Organisation. Eine gesundheitsförderliche Arbeitswelt braucht deshalb Investitionen in beides – Beziehungen und Rahmenbedingungen. Nur so können Beschäftigte dauerhaft leistungsfähig, zufrieden und gesund bleiben.

## FAZIT

Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass sowohl soziale Beziehungen als auch strukturelle Arbeitsbedingungen einen zentralen Einfluss auf das übergeordnete Erleben von Zufriedenheit und Gesundheit im Arbeitskontext haben. Besonders augenfällig ist dabei der Einfluss der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen: Wird diese als negativ empfunden, sinkt die Wahrscheinlichkeit für eine hohe Zufriedenheit und Gesundheit um mehr als 70 %. Das verdeutlicht, wie essenziell ein wertschätzendes, unterstützendes Miteinander unter Kolleg:innen ist – nicht nur für das soziale Klima, sondern auch für die ganzheitliche Gesundheit.

Auch das Verhältnis zur direkten Führungskraft hat eine stark gesundheitsrelevante Bedeutung: Ein belastetes Führungsverhältnis senkt die Chance auf eine positivere Bewertung der eigenen Zufriedenheit und Gesundheit um fast die Hälfte. Das betont erneut, wie wichtig Führungskräfte für die psychische Gesundheit im Betrieb sind – als Vorbilder, Moderierende und strukturell Gestaltende.

Strukturelle Belastungsfaktoren wie schlecht organisierte Arbeitsabläufe oder hohe Arbeitsverdichtung zeigen ebenfalls signifikante negative Zusammenhänge: Sie reduzieren die Wahrscheinlichkeit für ein positives Erleben von

## 6. Arbeitsplanungsfähigkeit

(n = 2949)

Das Modell erklärte einen signifikanten Anteil der Varianz (Nagelkerke  $R^2 = 0.113$ ,  $p < 0.001$ ) und erfüllte die Parallelitätsannahme ( $p = .059$ ).

**Soziale Beziehung zur direkten Führungskraft** ( $B = -0.121$ ,  $p = .041$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.886$ ) → Eine um eine Einheit negativere Bewertung der sozialen Beziehung zur direkten Führungskraft reduziert die Wahrscheinlichkeit einer höheren Arbeitsplanungsfähigkeit um 11,4 %. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich die Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Arbeitsplanungsfähigkeit signifikant erhöht.

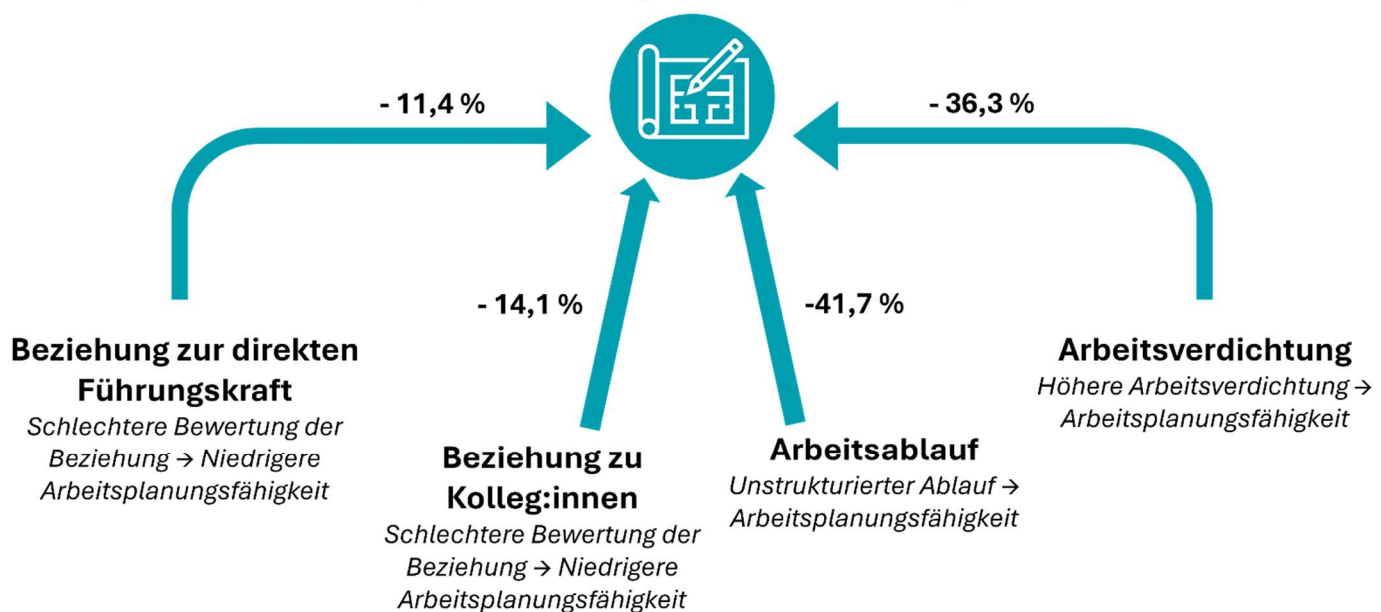
**Soziale Beziehung zu Kolleg:innen** ( $B = -0.152$ ,  $p = .028$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.859$ ) → Eine negativere Bewertung der sozialen Beziehung zu Kolleg:innen um eine Einheit reduziert die Wahrscheinlichkeit einer höheren Arbeitsplanungsfähigkeit um 14,1 %. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich die Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Arbeitsplanungsfähigkeit signifikant erhöht.

**Arbeitsablauf** ( $B = -0.540$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.583$ ) → Eine negativere Bewertung des Arbeitsablaufs um eine Einheit reduziert die Wahrscheinlichkeit eine höhere Arbeitsplanungsfähigkeit zu berichten um 41,7 %. Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Arbeitsplanungsfähigkeit erheblich. Die Gestaltung des Arbeitsablaufs hat den stärksten negativen Einfluss auf die Arbeitsplanungsfähigkeit.

**Arbeitsverdichtung**: ( $B = -0.450$ ,  $p < .001$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.637$ ) → Eine negativere Bewertung der Arbeitsverdichtung reduziert die Wahrscheinlichkeit einer höheren Arbeitsplanungsfähigkeit um 36,3 %. Gleichzeitig ist zu schlussfolgern, dass sich die Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Arbeitsplanungsfähigkeit erhöht.

### Was verringert die Arbeitsplanungsfähigkeit am Arbeitsplatz?

(in % Veränderung der Wahrscheinlichkeit)



» Eine negativere Bewertung der Aspekte der Arbeitsgestaltung – vor allem des Arbeitsablaufs – reduzieren die Wahrscheinlichkeit einer höheren Arbeitsplanungsfähigkeit.

**Tabelle 5:** Teststatistik<sup>a</sup> ordinale Regression

| Modell                                    | B     | p     | Exp(B) |
|-------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Soz. Beziehung zur direkten Führungskraft | -.121 | <.05  | .886   |
| Soz. Beziehung zu Kolleg:innen            | -.152 | <.05  | .859   |
| Arbeitsablauf                             | -.540 | <.001 | .583   |
| Arbeitsverdichtung                        | -.450 | <.001 | .637   |

Anmerkung. n = 2949

Abhängige Gruppierungsvariable: Arbeitsplanungsfähigkeit

In der Praxis heißt das: Wer die Planungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden stärken will – etwa zur Förderung von Eigenverantwortung, Handlungssicherheit und Zeitmanagement – muss in klare Strukturen, gute Kommunikation und faire Arbeitsverteilung investieren. Die Förderung der Planungsfähigkeit ist damit auch ein Beitrag zur psychischen Gesundheit und zur betrieblichen Leistungsfähigkeit.

## FAZIT

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Fähigkeit zur eigenständigen und vorausschauenden Arbeitsplanung – ein zentrales Element gesunder Selbststeuerung – stark von der Qualität der Arbeitsorganisation und der sozialen Beziehungen im Arbeitsumfeld beeinflusst wird.

Die größten Hürden für eine gute Arbeitsplanungsfähigkeit stellen demnach schlecht strukturierte Arbeitsabläufe und eine hohe Arbeitsverdichtung dar. Wenn die Abläufe unklar, widersprüchlich oder instabil sind, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer guten Arbeitsplanung um über 40 %. Auch hohe Arbeitsdichte und permanente Zeitknappheit schränken die Planungsspielräume erheblich ein – die Wahrscheinlichkeit für eine verminderte Planungsfähigkeit steigt um mehr als ein Drittel.

Aber auch das soziale Miteinander wirkt sich auf die Planungsfähigkeit aus: Eine schlechte Beziehung zu Kolleg:innen oder zur direkten Führungskraft senkt die Wahrscheinlichkeit für eine hohe Planungsfähigkeit – um 11 bis 14 %. Diese Zusammenhänge machen deutlich: Arbeitsplanung gelingt nur dann gut, wenn Informationen fließen, Verantwortlichkeiten klar sind, Arbeitsaufkommen und verfügbare Zeit im Einklang sind und Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.



## Fazit und Implikationen für die Praxis

Die multivariaten Analysen zeigen ein klares Bild: **Psychische Gesundheit, Zufriedenheit und Wohlbefinden hängen in hohem Maße von der Qualität der sozialen Beziehungen, der Arbeitsorganisation und den strukturellen Arbeitsbedingungen ab.**

Besonders hervorzuheben ist die wiederkehrend starke Bedeutung der **sozialen Beziehungen** – sowohl zur direkten Führungskraft als auch zu Kolleg:innen. In allen Modellen zeigte sich durchgehend, dass eine schlechtere Bewertung dieser Beziehungen die Wahrscheinlichkeit für hohe Erholungsfähigkeit, hohe Zufriedenheit, hohes soziales und körperlich-geistiges Wohlbefinden und für eine insgesamt gute Bewertung von Zufriedenheit und Gesundheit senkt. Vor allem die soziale Beziehung zu Kolleg:innen wirkt sich besonders stark auf das **soziale Wohlbefinden** sowie auf die kombinierte Bewertung von **Zufriedenheit und Gesundheit** aus – mit Einflüssen von bis zu über 70 % Wahrscheinlichkeit für schlechtere Ergebnisse bei negativen Einschätzungen.

Die Ergebnisse stehen im Einklang mit weiteren Forschungsergebnissen, die gezeigt haben, dass eine schlecht bewertete Beziehung zur Führungskraft (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014, Kelloway et al., 2012) und zu Kolleg:innen (Gerhardt et al., 2021, Halbesleben, 2006) zu erhöhtem Stress sowie verminderter Erholung und Wohlbefinden führen kann.

Auch **Arbeitsverdichtung** erwies sich in fast allen Modellen als ein bedeutsamer Risikofaktor: Höhere Verdichtung ging mit einer deutlich niedrigeren Wahrscheinlichkeit für Gesundheit und Zufriedenheit einher – insbesondere bei der Erholungsfähigkeit, dem körperlich-geistigen Wohlbefinden, der Zufriedenheit und der Arbeitsplanungsfähigkeit. Überlastung wirkt sich demnach nicht nur kurzfristig leistungshemmend,

sondern langfristig gesundheitsgefährdend aus. Diese Erkenntnis wird durch Studien untermauert, die einen Zusammenhang zwischen hoher Arbeitsverdichtung und verminderten Erholungsphasen (Schaufeli et al., 2019, Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2008) sowie Zufriedenheit (Schaufeli et al., 2019) feststellen konnten. Die BAuA (2017) beschreibt Arbeitsverdichtung als einen der am häufigsten berichteten Belastungsfaktoren in der heutigen Arbeitswelt. Besonders in Kombination mit begrenztem Entscheidungsspielraum wirkt sie als Risikokonstellation für chronische Erschöpfung, emotionale Abstumpfung und Arbeitsunzufriedenheit (BAuA, 2017). Zum Einfluss der Arbeitsverdichtung auf das soziale Wohlbefinden konnten in dieser Untersuchung keine signifikanten Effekte gezeigt werden.

Ein dritter zentraler Aspekt ist die Bewertung des **Arbeitsablaufs**. In mehreren Modellen, insbesondere bei der Erholungsfähigkeit, dem körperlich-geistigen Wohlbefinden und der Arbeitsplanungsfähigkeit, zeigte sich: Wenn Prozesse als unstrukturiert, ineffizient oder widersprüchlich erlebt werden, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit für günstige Bewertungsergebnisse teils drastisch – etwa um bis zu 70 %. So zeigen auch die Daten der letzten vier BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen von 2006 bis 2024, dass insbesondere das häufige Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit, starker Termin- und Leistungsdruck sowie Störungen und Unterbrechungen als Belastung wahrgenommen werden (BAuA, 2025). Interessanterweise wurde beim sozialen Wohlbefinden ein gegenläufiger Effekt beobachtet, der eher auf eine methodische Besonderheit als auf einen echten Zusammenhang schließen lässt.

### Implikationen für die Praxis

In der Gesamtbetrachtung lässt sich sagen: **Psychische Gesundheit und Zufriedenheit entstehen nicht durch Einzelmaßnahmen**, sondern im Zusammenspiel klarer, mitarbeitendenorientierter Strukturen, wertschätzender Führung, funktionierender Kollegialität und realistisch gestalteter Arbeitsorganisation. Die Ergebnisse der Analyse liefern dabei fundierte Hinweise, wo im jeweiligen System gezielte Maßnahmen ansetzen können – sei es bei der Team- und Führungskultur, der Entlastung von Arbeitsverdichtung oder in der Gestaltung reibungsloser Prozesse. Es ist essenziell, proaktiv Maßnahmen gegen das wachsende Stressniveau zu ergreifen, um einen wichtigen Beitrag zur Steigerung des Wohlbefindens und der Arbeitsfähigkeit zu leisten. Die BAuA (2017) spricht sich für eine präventive betriebliche Gesundheitsstrategie aus, die auf Verhältnis- und Verhaltensprävention zielt. Dazu gehören unter anderem: transparente Kommunikationswege, realistische Leistungsanforderungen, förderliche Teamprozesse und Schulungen für gesundheitsförderliches Führungsverhalten (BAuA, 2017).

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitenden mehr Autonomie ermöglichen, insbesondere bei der Steuerung von Arbeitsrhythmus und -inhalten. Eine förderliche Arbeitsumgebung, die durch angemessene Ressourcen, kontinuierliches Feedback und soziale Unterstützung gekennzeichnet ist, kann helfen, die negativen Folgen hoher Arbeitsbelastung abzumildern. Zudem gewinnt in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt die bewusste Schaffung von Ausgleich und die Integration gesundheitsförderlicher Pausen an Bedeutung (BAuA, 2025).

## Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411.
- Bastian, B., Jetten, J., Thai H.A. & Steffens, N.K. (2018). Shared Adversity Increases Team Creativity Through Fostering Supportive Interaction. *Frontiers in Psychology, 9*(2309), 1-10.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2025). Arbeitsintensität genauer betrachtet: Anforderungen entwickeln sich unterschiedlich. BIBB/BAuA-Faktenblatt 48. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/BIBB-BAuA-48.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/BIBB-BAuA-48.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung*. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
- Day, A., Scott, N., & Kelloway, K. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. *Research in Occupational Stress and Well Being, 8*, 317-350.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.
- Drury, J., Cocking, C., & Reicher, S. (2009). Everyone for themselves? A comparative study of crowd solidarity among emergency survivors. *British Journal of Social Psychology, 48*(3), 487–506.
- Gerhardt, C., Semmer, N.K., Sauter, S., Walker, A., de Wijn, N., Kälin, W., Kottwitz, M. U., Kersten, B., Ulrich, B. & Elfering, A. (2021). How are social stressors at work related to well-being and health? A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health, 21*(890), 1–17.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134–1145.
- Härtwig, C. & Saprónova, A. (2021). Keine Angst vor der Digitalisierung! Zum Stand digitalisierter Arbeitsanforderungen in verschiedenen Industriebranchen und Tätigkeitsfeldern sowie Zusammenhänge zwischen Belastung, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen in Deutschland. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75*, 58–73.
- Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). (2015). *iga.Report 29. Führungskräfte sensibilisieren – Gesundheit fördern - Ergebnisse aus dem Projekt „iga.Radar“*. Initiative Gesundheit und Arbeit. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-29>
- Joo, S., Chai, H., W., Jun H. J. & Almeida, D., M. (2020). Daily stressors facilitate giving and receiving of emotional support in adulthood. *Stress Health, 36*(3), 330-337.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating

- role of trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55.
- Leifels, K. & Bowen, P. (2021). The dark side of teamwork – the relationship between social stressors, social resources and team member well-being in monocultural and multicultural work teams. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28 (4), 867-893.
- Mark, G., Volda, S., & Cardello, A. (2012). A pace not dictated by electrons: An empirical study of work without email. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 555–564.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (1997). Preventive stress management in organizations. *American Psychological Association*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands–resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2019). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2008). Did you have a nice evening? Psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 49–61.
- Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors and recovery. *Research in Organizational Behavior*, 38(3), 169–185.
- Stab, N., Jahn, S. & Schulz-Dadaczynski, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Arbeitsintensität* (1. Aufl., baua: Bericht F 2353). Berlin, Dortmund, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/1d>
- Taylor, S. E. (2006). Tend and befriend: Biobehavioral bases of affiliation under stress. *Current Directions in Psychological Science*, 15(6), 273–277.
- Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) (2021). Manual zum MOLA-Fragebogen für sichere und gesunde Arbeit. [https://www.uv-bund-bahn.de/fileadmin/Dokumente/Fachthemen\\_Pr%C3%A4vention\\_Dokumente/Psychologie/MOLA/20929\\_MAN\\_MOLA\\_neu.pdf](https://www.uv-bund-bahn.de/fileadmin/Dokumente/Fachthemen_Pr%C3%A4vention_Dokumente/Psychologie/MOLA/20929_MAN_MOLA_neu.pdf)

## Anhang: Unternehmensdaten

### Herausgeber

VisionGesund Gesellschaft für betriebliches Gesundheitsmanagement mbH

### Veröffentlichungsdatum

09.2025

### Geschäftsführer

Michael Bode

Lukas Loewe

### Anschrift

Grüner Weg 12

50825 Köln

### Sparkasse KölnBonn

IBAN

DE96 3705 0198 1931 7271 09

BIC (SWIFT)

COLSDE33XXX

### USt-IdNr.

DE292366754

### Amtsgericht Köln

HRB 79935

## Copyright & Disclaimer

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der VisionGesund Gesellschaft für betriebliches Gesundheitsmanagement mbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der VisionGesund Gesellschaft für betriebliches Gesundheitsmanagement mbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of VisionGesund Gesellschaft für betriebliches Gesundheitsmanagement mbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of VisionGesund Gesellschaft für betriebliches Gesundheitsmanagement mbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.