

# iga.Report<sup>43</sup>



iga.Aktuell  
der Newsletter  
zum Abonnieren  
[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

## iga.Barometer 2019

.....

Erwerbstätigenbefragung zum  
Stellenwert der Arbeit  
Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“

Holger Wellmann, Oliver Hasselmann und Patricia Lück

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeiten gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung zusammen, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga ist eine Kooperation von BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)



# iga.Report 43

iga.Barometer 2019

.....

Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit

Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“

Holger Wellmann, Oliver Hasselmann und Patricia Lück



# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                       | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick</b>          | <b>8</b>  |
| 2.1      | Sonntagsfragen  | 8         |
| 2.2      | Schwerpunktthema Sinn und Arbeit                        | 8         |
| <b>3</b> | <b>Datenbasis und Erhebungsmethode</b>                  | <b>9</b>  |
| <b>4</b> | <b>Sonntagsfragen zum Stellenwert der Arbeit</b>        | <b>10</b> |
| 4.1      | Arbeitsgestaltung und Arbeitsanforderungen              | 10        |
| 4.2      | Flexibilisierung  | 18        |
| 4.3      | Soziales Arbeitsumfeld                                  | 26        |
| 4.4      | Arbeit und Gesundheit                                   | 31        |
| 4.5      | Arbeitsbezogene Risiken                                 | 36        |
| 4.6      | Anerkennung und Stellenwert                             | 40        |
| <b>5</b> | <b>Trendvergleich zwischen 2016 und 2019</b>            | <b>47</b> |
| <b>6</b> | <b>Sinn und Arbeit</b>                                  | <b>50</b> |
| 6.1      | Zur Aktualität der Sinnfrage(n) in der Arbeitswelt      | 50        |
| 6.1.1    | Sinn – mehr als eine Frage im Stresstest                | 50        |
| 6.1.2    | Treiber der Sinndebatte                                 | 50        |
| 6.1.3    | Sinn – Bezüge zu Gesundheit und BGM                     | 51        |
| 6.1.4    | Sinn – ein vielschichtiger Begriff                      | 51        |
| 6.1.5    | Sinn und Arbeitswelt: eine Debatte – zwei Themenstränge | 52        |
| 6.1.6    | Bezugspunkte sinnvoller Arbeit                          | 52        |
| 6.2      | Zum Hintergrund der Sinnfragen                          | 53        |
| 6.2.1    | Allgemeine Sinnfragen                                   | 53        |
| 6.2.2    | Sinn und Digitalisierung                                | 53        |
| 6.2.3    | Motivation und Werte                                    | 54        |
| 6.2.4    | Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit                  | 55        |
| 6.2.5    | Ressourcen  | 57        |
| 6.2.6    | Sinn und Verantwortung                                  | 57        |
| 6.2.7    | Idealbild von Arbeit                                    | 58        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.3 Sinn-Highlights – die wichtigsten Ergebnisse | 58        |
| 6.3.1 Arbeit ist wichtig, aber nicht zentral     | 58        |
| 6.3.2 Luft nach oben für sinnvolles Arbeiten     | 60        |
| 6.3.3 Sinn als Ressource gegen Belastungen       | 63        |
| 6.3.4 Digitalisierung in der Warteschleife       | 63        |
| 6.3.5 Frankls Erbe                               | 65        |
| 6.3.6 Geteilte Verantwortung                     | 66        |
| 6.3.7 Bezüge zwischen Sonntags- und Sinnfragen   | 67        |
| 6.3.8 Führung und Sinn                           | 68        |
| 6.3.9 Typisch Frau – typisch Mann                | 70        |
| 6.3.10 Mythos Generationsunterschiede            | 72        |
| 6.4 Fazit und Ausblick                           | 74        |
| 6.4.1 Sinn der Arbeit                            | 74        |
| 6.4.2 Sinn bei der Arbeit                        | 74        |
| 6.4.3 Bezugspunkte sinnvoller Arbeit             | 74        |
| 6.4.4 Schlussfolgerungen für das BGM             | 75        |
| <b>7 Literaturverzeichnis</b>                    | <b>78</b> |
| <b>8 Abbildungsverzeichnis</b>                   | <b>84</b> |
| <b>9 Tabellenverzeichnis</b>                     | <b>87</b> |
| <b>Anhang</b>                                    | <b>88</b> |
| A1 Fragebogen iga.Barometer 2019 mit Indizes     | 88        |

# 1 Einleitung

Mit dem iga.Barometer 2019 führt die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) ihre regelmäßigen Befragungen von Erwerbstätigen in Deutschland fort. In einer repräsentativen Umfrage wurden 2.000 Beschäftigte und Selbstständige u. a. nach ihrer Einschätzung zum Stellenwert der Arbeit, zu Handlungsspielräumen, zu Life-Balance oder zu Belastungen für Körper und Psyche befragt. Die Ergebnisse dieser sogenannten Sonntagsfragen liefern einen detaillierten Überblick über die Wahrnehmungen der Erwerbsbevölkerung und ermöglichen somit die Entwicklung zielgerichteter Präventionsansätze in der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Neben den standardisierten Sonntagsfragen beinhaltet das iga.Barometer 2019 einen Schwerpunkt zum Thema *Sinn und Arbeit*. Im Rahmen dessen wurden der Befragung 17 Fragen hinzugefügt, die Aufschluss über die Bedeutung von Sinn und Arbeit aus der Perspektive der Erwerbsbevölkerung geben. Damit wird ein Thema aufgegriffen, das auch die gegenwärtige Diskussion über die Zukunft der Arbeit prägt. Die Einschätzungen der Chancen und Herausforderungen, die mit dem Wandel in der Arbeitswelt verbunden sind, sind durchaus heterogen. In einem Punkt scheint allerdings Einigkeit zu bestehen. Ohne Sinn wird dieser Wandel nicht funktionieren – und das in doppelter Hinsicht: Einerseits tun Unternehmen gut daran, sich darauf zu besinnen, wofür sie stehen („Wozu gibt es uns – was ist unser Zweck [purpose]?“). Andererseits geht es um sinnstiftende Arbeit für die Beschäftigten und ihr individuelles Sinnempfinden.

Nicht zuletzt der Fehlzeiten-Report 2018 mit dem Untertitel „Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit“ (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2018) konnte mit einer Reihe von gesundheitlich relevanten Erkenntnissen aufwarten. Beschäftigte, die die Arbeit als sinnstiftend erleben, fehlen seltener am Arbeitsplatz, haben deutlich weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden und halten sich im Krankheitsfall häufiger an die ärztlich verordnete Krankschreibung. Diese Erkenntnisse sind Grund genug, das iga.Barometer 2019 dem Thema *Sinn und Arbeit* zu widmen.

Ziel soll es sein, ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, welche Chancen für die Sinnfindung aus Sicht der Beschäftigten mit dem (digitalen) Wandel der Arbeit einhergehen. Die Ergebnisse sind nicht nur aufgrund der sich andeutenden Zusammenhänge mit der Gesundheit der Beschäftigten von Bedeutung. Vielmehr wird das Sinnerleben bei der Arbeit als ein Aspekt intrinsischer Motivation angesehen, der auch Einfluss auf das Arbeitsengagement und die Unternehmensbindung hat. Insofern soll die Befragung auch dazu dienen, den Handlungsbedarf von Unternehmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) aufzuzeigen.

Besonderer Dank gilt Frau Dr. Friedericke Hardering, Goethe-Universität Frankfurt, für die Unterstützung beim Schwerpunktthema *Sinn und Arbeit*.

## 2 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

### 2.1 Sonntagsfragen

.....

Es gibt viele positive Entwicklungen bezogen auf Arbeit und Gesundheit. Dies zeigt der Vergleich zwischen dem iga.Barometer 2016 und dem iga.Barometer 2019 (siehe Kapitel 5). Gleichzeitig müssen gegenüber der vorangegangenen Befragung zu einigen Themen aber auch Abstriche hingenommen werden.

Zu den vielfältigen Veränderungen hat die Digitalisierung beigetragen. So sind z. B. der Homeoffice-Anteil sowie weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten deutlich gestiegen. Davon profitieren vor allem Führungskräfte, doch auch insgesamt können immer mehr Befragte ihre Arbeit und ihr Privatleben gut vereinbaren. Die wichtigsten Ergebnisse aus den Kapiteln spiegeln diese Tendenzen wider.

Die Kernaussagen zu Arbeitsgestaltung und Arbeitsanforderungen (Kapitel 4.1) zeigen, dass 41 Prozent der Befragten ausreichend Zeit für ihre Aufgaben haben und 35 Prozent diese störungsfrei erledigen können. Je digitaler ein Arbeitsplatz ist, desto häufiger müssen mehrere Aufgaben parallel bewältigt werden. 41 Prozent können selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben erledigen. 45 Prozent geben an, bei ihrer Arbeit etwas Neues hinzuzulernen, 33 Prozent nutzen Weiterbildungen und Qualifizierungen.

Geht es um die Flexibilisierung (Kapitel 4.2), so spielt Mobilität eine wichtige Rolle. Von Männern wird deutlich mehr berufliche Mobilität gefordert als von Frauen. Für 16 Prozent der beruflich Mobilen ist dies ein Belastungsfaktor. Etwa die Hälfte der Befragten verfügt über die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Homeoffice. 40 Prozent benötigen moderne Informations- und Kommunikationsmittel für ihre Arbeit, davon sollen 21 Prozent auch in ihrer Freizeit erreichbar sein. Knapp 50 Prozent sehen für sich teilweise Vorteile von flexibler Arbeit.

Hinsichtlich des sozialen Miteinanders (Kapitel 4.3) lässt sich festhalten, dass 44 Prozent der Befragten sich von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt fühlen, aber nur 33 Prozent von ihren Führungskräften. Bei 18 Prozent achtet die Führungskraft auf die Belastung der Teammitglieder.

In Kapitel 4.4 geht es um Arbeit und Gesundheit. 16 Prozent der Teilnehmenden empfinden, dass ihre Arbeit sie gesund erhält, 17 Prozent sagen, ihr Unternehmen kümmere sich um ihre Gesundheit. 36 Prozent verfügen über ausreichend Gesundheitskompetenz, um sich auf der Arbeit gesund zu erhalten, und 36 Prozent sind in der Lage, Privatleben und Beruf gut zu vereinbaren.

Knapp 20 Prozent der Befragten empfinden ihre Arbeit als emotional belastend, elf Prozent machen sich Sorgen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, und ebenfalls elf Prozent rechnen damit, Gewalt am Arbeitsplatz zu erleben (Kapitel 4.5).

Im Kapitel 4.6 schließlich geht es um die Anerkennung und den Stellenwert der Arbeit. Für knapp die Hälfte der Befragten hat ihre Arbeit einen hohen Stellenwert, 35 Prozent erfahren Anerkennung. 29 Prozent freuen sich morgens grundsätzlich auf ihre Arbeit und mehr als 50 Prozent haben Spaß an ihrer Arbeit. Etwas weniger als 50 Prozent fühlen sich grundsätzlich fair behandelt. Demgegenüber machen acht Prozent nur noch das Nötigste, 16 Prozent würden bei einem entsprechenden Alternativangebot sofort ihre Arbeitsstelle wechseln.

### 2.2 Schwerpunktthema Sinn und Arbeit

.....

Der Sinn der Arbeit spiegelt sich u. a. darin wider, wie stark die Arbeit im Mittelpunkt des Lebens steht. Die Ergebnisse des iga.Barometers 2019 legen nahe, dass die Arbeit zwar einen wichtigen, aber keinen zentralen Stellenwert im Leben einnimmt. Das wird auch dadurch deutlich, dass den Befragten andere Sinnquellen außerhalb der Arbeit und eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben wichtig sind. Demnach scheint es keine generelle Überidentifizierung mit der Arbeit zu geben, aus der sich Gefahren für die Gesundheit ergeben könnten.

Einen Sinn in der Arbeit finden die Beschäftigten insbesondere dann, wenn sie authentisch sein und ihr Potenzial abrufen können. Dies gelingt bereits gut. Dennoch klafft zwischen den Anforderungen, die die Befragten an die Sinnstiftung in der Arbeit stellen, und der tatsächlich wahrgenommenen Sinnstiftung eine Lücke. Gleichzeitig deuten die Ergebnisse

darauf hin, dass die Befragten besser mit Arbeitsbelastungen umgehen können, wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll empfinden. Zudem scheint das Erleben von Sinn für die Arbeitsmotivation eine wichtige Rolle zu spielen. Einen Nachholbedarf gibt es hinsichtlich der Digitalisierung: Sie ist derzeit noch

nicht der gewünschte Katalysator für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und sorgt außerdem noch nicht ausreichend dafür, dass die Beschäftigten mehr Zeit für sinnvolle Tätigkeiten zur Verfügung haben.

### 3 Datenbasis und Erhebungsmethode

Die Erwerbstätigen wurden aus einem Online-Access-Panel (Keypanel) ausgewählt und per *Computer-Assisted-Web-Interview* (CAWI – im Deutschen bezeichnet als Online-Interview) befragt. Kommerzielle Anbieter bauen Keypanels auf, um sie für statistische Erhebungen zu unterschiedlichsten Themen nutzbar zu machen. Dem Anbieter sind mehrere Hundert Merkmale der Personen im Online-Panel bekannt, basierend auf freiwilligen Angaben der Bewerberinnen und Bewerber. Somit kann eine Repräsentativität nach unterschiedlichen Kriterien in ausreichender Qualität sichergestellt werden.

Für das iga.Barometer wurden für einen Zeitraum von ca. zwei Wochen im April 2019 Erwerbstätige in Deutschland inklusive verbeamteten und freiberuflich tätigen Personen zwischen 18 und 69 Jahren befragt. Zusätzlich kamen Quoten für Geschlecht, beruflichen Status (Angestellte vs. Arbeiter/Arbeiterinnen, Beamte/Beamtinnen, freiberuflich Tätige) sowie Branchen anhand der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Statistisches Bundesamt, 2008) zum Einsatz.

In einem ersten Block wurden zunächst 15 soziodemografische Merkmale erfasst, darunter Fragen zur Bildung, zum Arbeitsverhältnis oder zur Unternehmensgröße. In einem zwei-

ten Block folgten 33 Sonntagsfragen, u.a. zu Themen der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsgestaltung, der Gesundheit und Belastung sowie der beruflichen Interaktion. Schließlich wurden die Teilnehmenden mit weiteren 17 Fragen zum Themenschwerpunkt *Sinn und Arbeit* befragt.

Teilweise wurden Filterfragen eingesetzt, sodass z. B. Teilnehmende ohne berufsbedingte Mobilität nicht nach der hierdurch wahrgenommenen Belastung gefragt wurden. Maximal wurden sieben Items gleichzeitig auf dem Bildschirm dargestellt. Diese wurden, wenn inhaltlich möglich, in zufälliger Reihenfolge abgefragt (randomisiert). Zur Beantwortung stand eine Sechserkala mit folgenden Kategorien zur Verfügung: 6 = trifft voll und ganz zu, 5 = trifft überwiegend zu, 4 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 2 = trifft überwiegend nicht zu, 1 = trifft überhaupt nicht zu. Zur besseren Lesbarkeit wurden jeweils zwei Kategorien zusammengefasst.

Die Stichprobengröße nach der Bereinigung von neun Teilnehmenden beträgt  $n = 2.000$ . Die durchschnittliche Dauer des Interviews betrug elf Minuten. Als Rücklaufquote wurden 13 Prozent ermittelt bei einer Abbruchrate von fünf Prozent. Es fanden keine Nacherfassungen statt.

## 4 Sonntagsfragen zum Stellenwert der Arbeit

Die Sonntagsfragen zum Stellenwert der Arbeit sind mit den definierten Standardfragen das regelmäßige Kernelement des iga.Barometers. Nach der fundierten Aktualisierung der Sonntagsfragen 2016 wurden sie in der Form zum zweiten Mal erhoben. Statt eines Vergleichs mehrerer Wellen kann im Moment nur ein Trend der beiden Erhebungen 2016 und 2019 dargestellt werden (siehe Kapitel 5).

Für die Darstellung der Sonntagsfragen wurden diejenigen Aspekte ausgewählt, die die interessantesten Erkenntnisse erlauben. Hierzu gehören: Geschlecht, Altersgruppen, Führungsaufgaben/Personalverantwortung, Arbeitsverhältnis (angestellt, verbeamtet, freiberuflich tätig), Digitalisierungsgrad der Arbeit, Tätigkeitsschwerpunkte (Handwerk, Produktion, Interaktionsarbeit, Büro/Verwaltung), Bildungsabschluss (Hauptschule, Realschule, Abitur, Universität/Fachhochschule, Promotion), Branche.

### Definition: Tätigkeitsschwerpunkt

Der Tätigkeitsschwerpunkt einer Arbeitsaufgabe resultiert aus der Angabe, dass mehr als 50 Prozent der Arbeitszeit im jeweiligen Bereich verbracht werden.

Die beruflichen Tätigkeiten gliedern sich nach der hier genutzten Kategorisierung in folgende vier Tätigkeitsschwerpunkte:

- **Handwerk:** Arbeitsaufgaben, die eigenständig durchgeführt werden und einem Handwerksgewerk angehören
- **Produktion:** Tätigkeiten in der maschinellen Produktion von Gütern, häufig Massenproduktion
- **Interaktionsarbeit:** Umgang mit anderen Menschen, u. a. im Kontext von medizinischer Versorgung, Pflegetätigkeiten oder Dienstleistungstätigkeiten
- **Büro/Verwaltung:** EDV- und computerbasierte Tätigkeiten

Die Sonntagsfragen werden jeweils mit ihrem Gesamtwert dargestellt. Darüber hinaus wird auf interessante Aspekte eingegangen, die z. B. durch Vergleiche der Altersgruppen, der Branchen, der Bildungsabschlüsse oder mit dem iga.Barometer 2016 erläutert werden.

Gegliedert ist die Ergebnisdarstellung in sechs Abschnitte, die sich differenzierten Themenbereichen widmen:

- Kapitel 4.1 befasst sich mit Fragestellungen, die Rückschlüsse auf die *Arbeitsgestaltung und Arbeitsanforderungen* zulassen. Hier stehen u. a. Aspekte wie Zeitdruck, Multitasking oder Entscheidungsspielraum sowie Qualifizierungen im Mittelpunkt.
- Das Kapitel *Flexibilisierung* (4.2) befasst sich mit der beruflichen Mobilität und der Arbeitszeitgestaltung.
- Im Kapitel 4.3 geht es um das *soziale Arbeitsumfeld*, also das Miteinander im Unternehmen. Gibt es Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, von Führungskräften, wird respektvoll miteinander umgegangen oder ist Diversity ein Wert, der im Unternehmen gelebt wird, sind u. a. die Fragestellungen.
- Das Kapitel *Arbeit und Gesundheit* (4.4) beleuchtet, inwiefern die Unternehmen die Gesundheit ihrer Beschäftigten fördern und über welche Gesundheitskompetenz die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügen.
- In einem weiteren Kapitel (4.5) werden spezielle *arbeitsbezogene Risiken* aufgegriffen, wie z. B. emotionale Belastung, Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Gewalt am Arbeitsplatz.
- Schließlich geht Kapitel 4.6 der Frage nach *Anerkennung und Stellenwert* nach, indem z. B. gefragt wird, ob die Arbeit Spaß macht oder ob innere Kündigung und Demotivation thematisiert werden.

### 4.1 Arbeitsgestaltung und Arbeitsanforderungen

#### „Ich habe ausreichend Zeit für meine Aufgaben“

Zeit- und Termindruck sind bei vielen Tätigkeiten Belastungsfaktoren für die Beschäftigten (vgl. z. B. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2013). Studien und Befragungen zeigen, dass dies im Zuge der Digitalisierung zunimmt (Arnold, Butschek, Steffes & Müller, 2016; Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016b).

41 Prozent der Befragten sagen, dass sie ihre Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen können. Demgegenüber geben 16 Prozent an, dies im Rahmen der verfügbaren Zeit nicht zu schaffen. Mit 43 Prozent verspürt der

Großteil der Erwerbstätigen teilweise Zeitdruck (siehe Abbildung 1). Während der Anteil der Befragten, die ausreichend Zeit für ihre Aufgaben haben, bei Männern und Frauen nahezu identisch ist, zeigt sich bei denen, die unter Zeitdruck arbeiten, ein deutlicher Unterschied zwischen den Geschlechtern. 19 Prozent der Frauen geben an, über nicht ausreichende Zeitkontingente für die Erledigung ihrer Aufgaben zu verfügen; bei den Männern sind dies lediglich 14 Prozent.

In den verschiedenen Altersgruppen sind die Verhältnisse ähnlich. Hervorzuheben ist die mittlere Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen, in der 20 Prozent über zu wenig Zeit klagen und nur 37 Prozent ihre Aufgaben im Zeitkontingent erfüllen können. 46 Prozent der über 54-Jährigen verfügen über ausreichend Zeit für die Bewältigung der Aufgaben.

Personalverantwortung ist oftmals mit zusätzlichen Aufgaben verbunden, die den Arbeitsalltag belasten können. Allerdings äußert sich dies nur bedingt in den Antworten der Befragten: Je größer die Leitungsspanne, desto geringer der Anteil der Befragten, die nach eigenen Angaben über zu wenig Zeit verfügen. Mit 17 Prozent geben Erwerbstätige ohne Personalverantwortung im gleichen Ausmaß an, über zu wenig Zeit zu verfügen, wie Führungskräfte, die für vier bis 15 Beschäftigte verantwortlich sind. Zwölf Prozent der Führungskräfte, die 16 bis 30 Beschäftigte leiten, geben an, mit der Zeit nicht auszukommen, und lediglich zehn Prozent des Führungspersonals, das für mehr als 30 Beschäftigte verantwortlich ist, haben Probleme, die Aufgaben im Zeitkontin-

gent zu erledigen (siehe Abbildung 2). Diese Tendenz ist zunächst erstaunlich, da mit der Zunahme der Verantwortung auch von vielfältigeren und umfangreicheren Aufgaben auszugehen ist. Eine Erklärung für das gute Zeitmanagement der Führungskräfte mit größerer Verantwortung könnte in den Rahmenbedingungen liegen. So betrifft die Digitalisierung die Führungskräfte mit Verantwortung für mehr als 16 Beschäftigte in sehr hohem Maße (45 Prozent); von den Beschäftigten ohne Führungsaufgaben sind im Vergleich dazu nur 19 Prozent von der Digitalisierung betroffen. Das heißt, dass Führungskräfte eventuell effizientere Werkzeuge und

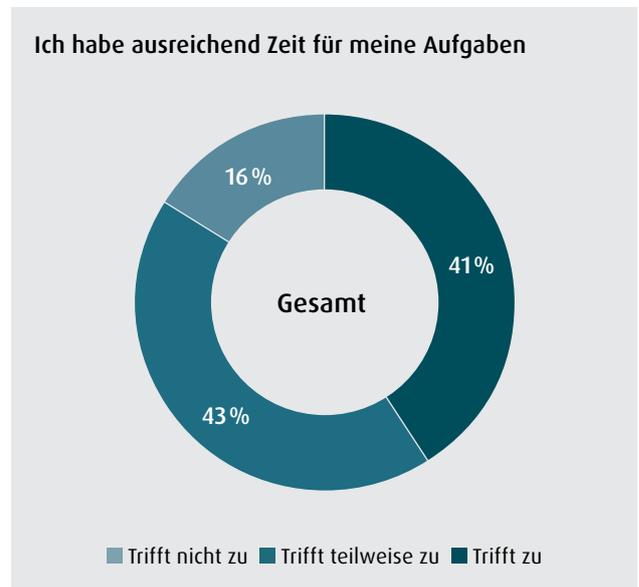


Abbildung 1: Zeit- und Termindruck, Gesamtergebnis

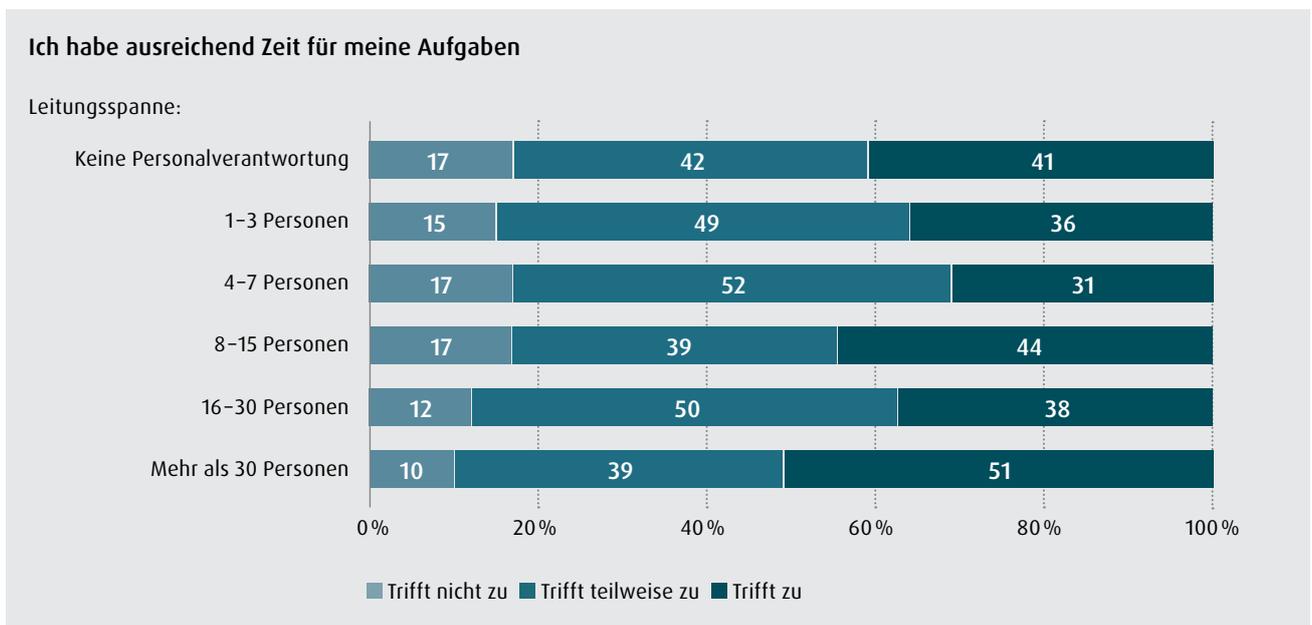


Abbildung 2: Zeit- und Termindruck, Darstellung differenziert nach Anzahl der zu führenden Personen

Methoden für die Bewältigung ihrer Aufgaben heranziehen können. Darüber hinaus verfügen sie überdurchschnittlich häufig (54 Prozent) über Homeoffice-Möglichkeiten und Vertrauensarbeitszeit (47 Prozent). Insgesamt lässt dies den Schluss zu, dass viele Führungskräfte andere Möglichkeiten haben, um ihre Arbeit einzuteilen und mobil zu arbeiten.

**„Ich kann meine Aufgaben störungsfrei erledigen“**

Laut BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 (Lück, Hünefeld, Brenscheidt, Bödefeld & Hünefeld, 2019) wird knapp die Hälfte der Beschäftigten häufig bei der Arbeit unterbrochen oder gestört. Gleichzeitig gehören Störungen und Arbeitsunterbrechungen zu den bedeutendsten psychischen Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt. Durch Störungen und Unterbrechungen sind die Beschäftigten gezwungen, sich neu zu konzentrieren und zu fokussieren. Der Arbeitsfluss wird zerstückelt und die Qualität der Arbeitsergebnisse beeinträchtigt. Auf Dauer kosten diese Prozesse mentale Ressourcen, die mit Demotivation und gesundheitlichen Folgen einhergehen können (Rigotti, 2016).

35 Prozent der Befragten sagen, dass sie störungsfrei arbeiten können. Bei den Männern sind es 38 Prozent, bei den Frauen 31 Prozent. Ein Fünftel der Befragten bemängelt, die Arbeitsaufgaben nicht bzw. ganz und gar nicht störungsfrei erledigen zu können. Mit 24 Prozent sind die Frauen von ständigen Unterbrechungen deutlich häufiger betroffen als die Männer (16 Prozent). Der größte Anteil der Befragten (45 Prozent) gibt an, teilweise störungsfrei arbeiten zu können (siehe Abbildung 3).

Werden die Arbeitsverhältnisse verglichen, so fällt auf, dass es zwischen angestellten und verbeamteten Beschäftigten kaum Unterschiede in der Bewertung der Frage gibt (siehe Abbil-

So geben auch 56 Prozent der Führungskräfte an, Privates und Berufliches gut vereinbaren zu können. Gleichzeitig geben in dieser Gruppe 63 Prozent an, dass von ihnen erwartet wird, während der Freizeit erreichbar zu sein. Im Vergleich dazu berichten bei Beschäftigten ohne Führungsaufgaben 29 Prozent von dieser Erwartungshaltung.

dung 4). Jeweils etwa ein Drittel kann seine Arbeit störungsfrei erledigen, der größte Teil kann dies zumindest teilweise, die übrigen rund 20 Prozent werden häufig bis permanent gestört. Anders verhält es sich bei freiberuflich tätigen Personen. Sie sind scheinbar in der Lage, ihren Handlungsspielraum als Selbstständige auszunutzen. So kann knapp die Hälfte von ihnen störungsfrei arbeiten, während sich nur zwölf Prozent häufig oder permanent gestört fühlen.

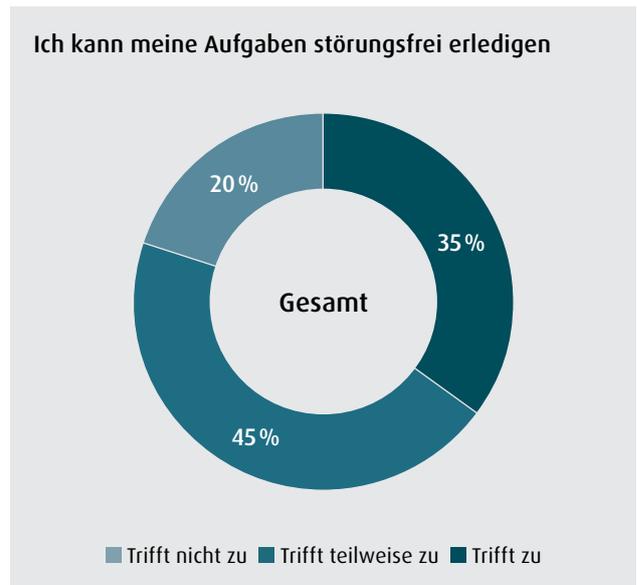


Abbildung 3: Ungestörtes Arbeiten, Gesamtergebnis

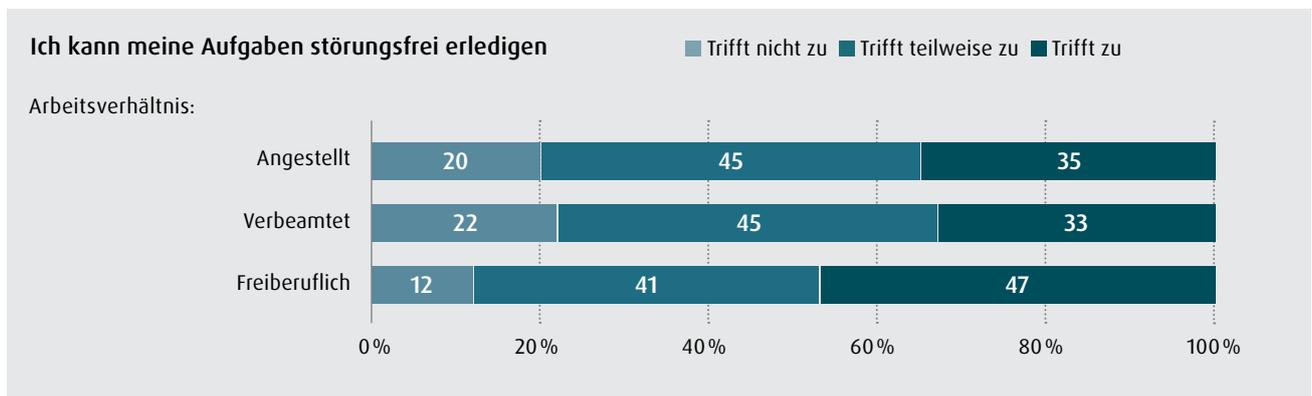


Abbildung 4: Ungestörtes Arbeiten, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis

### „Ich muss mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen“

Die Fragestellung spricht das Phänomen des Multitaskings an. Im Zuge der Digitalisierung ist von einer zunehmenden Arbeitsbelastung durch immer mehr parallele Aufgaben auszugehen, denn durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) werden die Arbeitsprozesse schneller, vielfältiger und komplexer. Zusätzlich entstehen immer mehr Kanäle, über die Arbeitsaufträge und Anfragen eingehen bzw. Kommunikation stattfindet. Ein echtes Multitasking in Form der parallelen Erledigung verschiedener Aufgaben gibt es allerdings nicht, da das menschliche Gehirn nicht in der Lage ist, zwei komplexe Anforderungen gleichzeitig zu bewältigen. Man kann sich immer nur auf eine Tätigkeit konzentrieren. Infolgedessen kommt es zu häufigen Tätigkeitswechseln (*Task-Switching*), die ähnlich wie Unterbrechungen wirken und u. a. mit ansteigenden Reaktionszeiten und erhöhten Fehlerquoten einhergehen. Dies kann dauerhaft ein bedeutender Belastungsfaktor werden (Baethge & Rigotti, 2018; Rigotti, 2016).

Knapp die Hälfte der Befragten hat sich für die mittlere Kategorie entschieden. Das heißt, es gibt durchaus Phasen, in denen mehrere Aufgaben parallel oder gleichzeitig bearbeitet werden müssen. Jedoch wechseln sich diese mit Phasen ab, in denen sich die Befragten auf eine Sache konzentrieren können (siehe Abbildung 5). Mit 36 Prozent gibt mehr als ein Drittel an, dauerhaft mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen. Zwischen den Geschlechtern ist bei dieser Fragestellung kein Unterschied festzustellen.

Differenziert nach Altersgruppen fällt auf, dass fast 40 Prozent der mittleren Altersgruppe zwischen 35 und 44 Jahren angeben, dass sie dauerhaft mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen müssen (siehe Abbildung 6, S. 14). Sowohl bei den 25- bis 34-Jährigen, als auch bei den 45- bis 54-Jährigen liegen die jeweiligen Werte mit knapp 37 Prozent etwas darunter, und bei den Jüngsten sowie bei den Ältesten fallen sie noch etwas niedriger aus.

Insgesamt bedeutet dies, dass für etwas mehr als ein Drittel eine belastende Situation besteht, weil die Multitasking-Anforderungen zum täglichen Geschäft gehören.

Von den Befragten mit Führungsverantwortung geben 48 Prozent an, dauerhaft mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen. Weitere 42 Prozent müssen dies zumindest phasenweise. Lediglich zehn Prozent der Führungskräfte geben an, keine Multitasking-Anforderungen zu verspüren. Beschäftigte ohne Personalverantwortung haben zum Großteil (47 Prozent) angegeben, teilweise mit Multitasking konfrontiert zu sein. Über ein Fünftel (22 Prozent) der Befragten ohne Führungsaufgaben gibt an, keine Multitasking-Anforderungen zu erleben.

Mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen, scheint in einem engen Zusammenhang mit dem Grad der Digitalisierung zu stehen: Je stärker die Tätigkeit von der Digitalisierung geprägt ist, desto größer ist der Anteil derjenigen, die permanent mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen müssen (siehe Abbildung 7, S. 14).

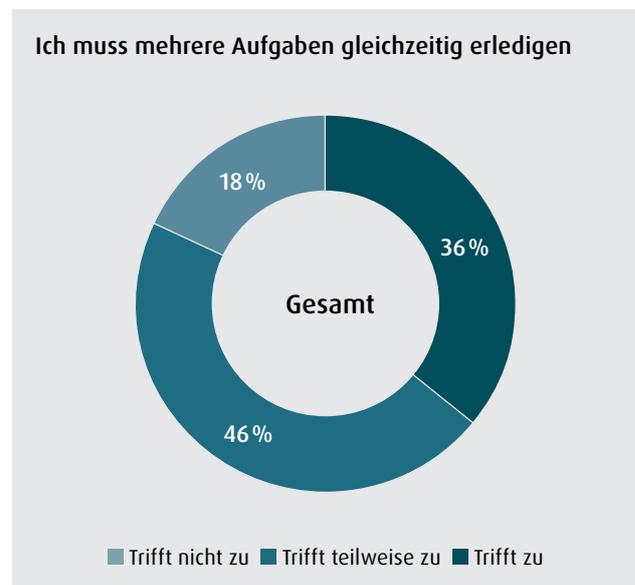


Abbildung 5: Multitasking, Gesamtergebnis

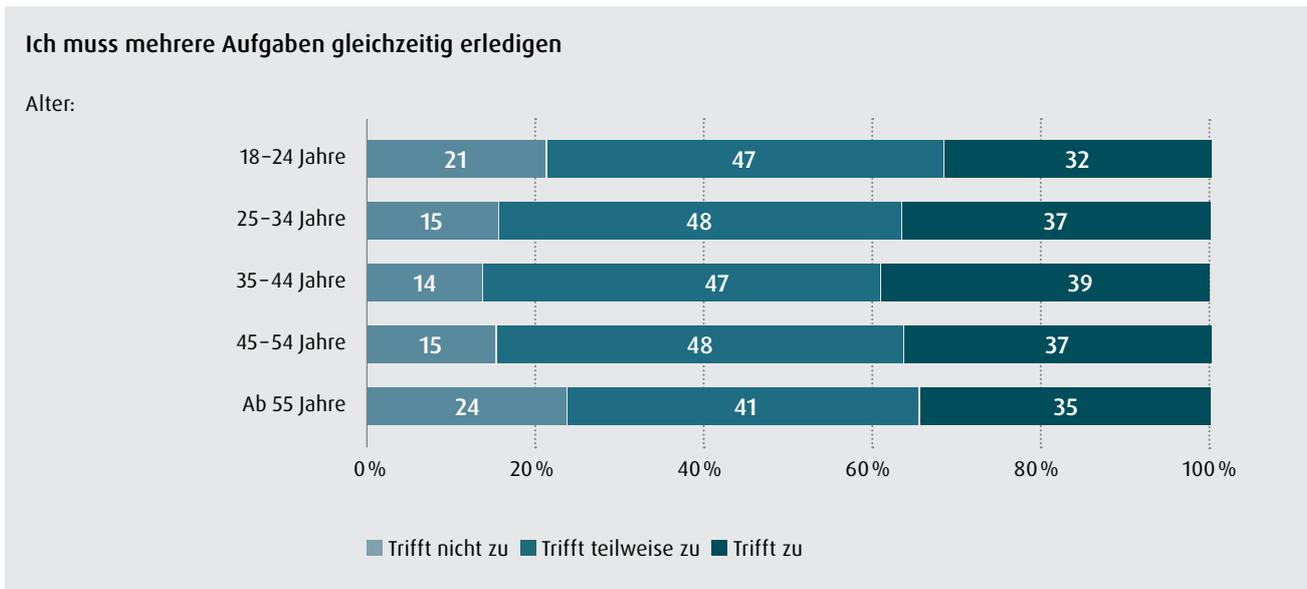


Abbildung 6: Multitasking, Darstellung differenziert nach Altersgruppen

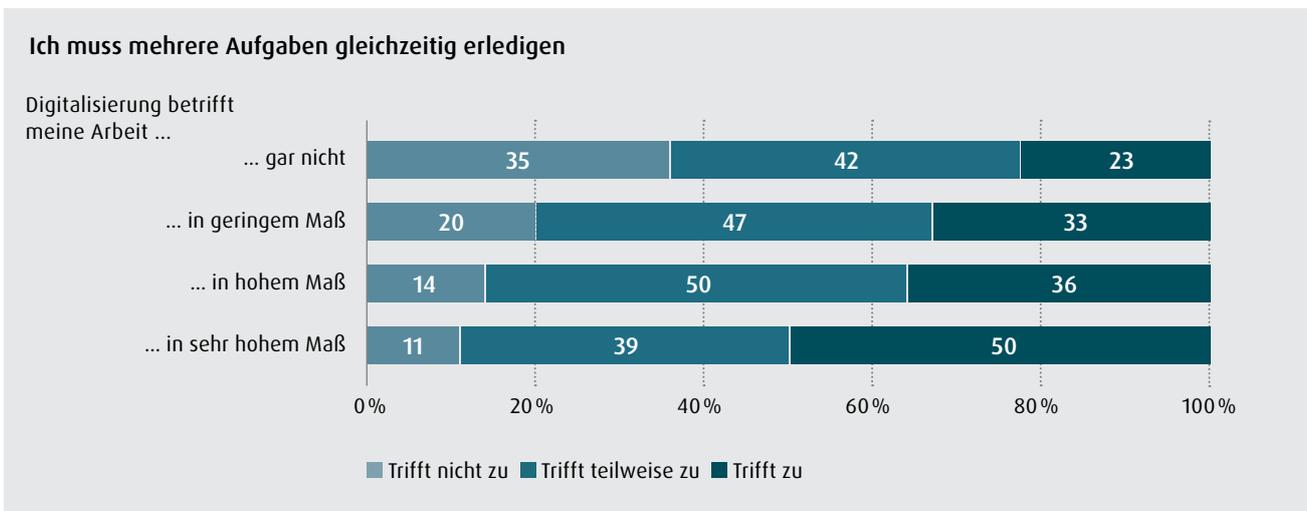


Abbildung 7: Multitasking, Darstellung differenziert nach Grad der Digitalisierung der Arbeit

### „Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige“

Handlungsspielraum, Souveränität und Autonomie sind zentrale Aspekte menschlichen Handelns, auch bei der Arbeit. Dabei stehen große Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielräume in engem Zusammenhang mit Leistungsfähigkeit, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Umgekehrt kann geringer Handlungsspielraum belastend wirken und negativen Einfluss auf die Gesundheit ausüben (Bradtke, Melzer, Röllmann & Rösler, 2016).

Insgesamt geben 41 Prozent der Befragten an, selbst entscheiden zu können, wie sie ihre Aufgaben erledigen. Weitere 42 Prozent können dies zumindest teilweise. Demgegenüber müssen 17 Prozent strikten Vorgaben folgen, die ihren Arbeitsablauf bestimmen (siehe Abbildung 8). Dieser Wert liegt unter dem, der in der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung festgestellt wurde: Dort gaben knapp 25 Prozent der Befragten an, dass ihre Arbeitsdurchführung bis in die Einzelheiten vorgeschrieben ist (vgl. Lück et al., 2019). Zwischen den Geschlechtern sind keine bemerkenswerten Unterschiede festzustellen.

Beim Blick auf die Altersgruppen wird deutlich, dass die Älteren ab 55 Jahre mit 47 Prozent über mehr Handlungsspielraum verfügen als alle jüngeren Altersgruppen, die sich auf einem Niveau zwischen 33 Prozent und 40 Prozent bewegen.

Erwartungsgemäß sind die Freiheitsgrade und Handlungsspielräume bei Personen, die freiberuflich bzw. selbstständig tätig sind, mit 65 Prozent mit Abstand am höchsten. Angestellte und verbeamtete Erwerbstätige liegen gleichauf bei rund 40 Prozent und damit in etwa im Gesamtdurchschnitt (siehe Abbildung 9).

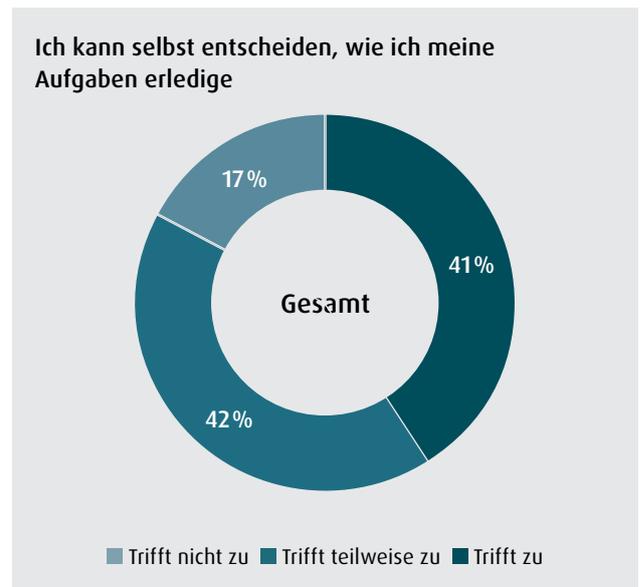


Abbildung 8: Handlungsspielraum, Gesamtergebnis

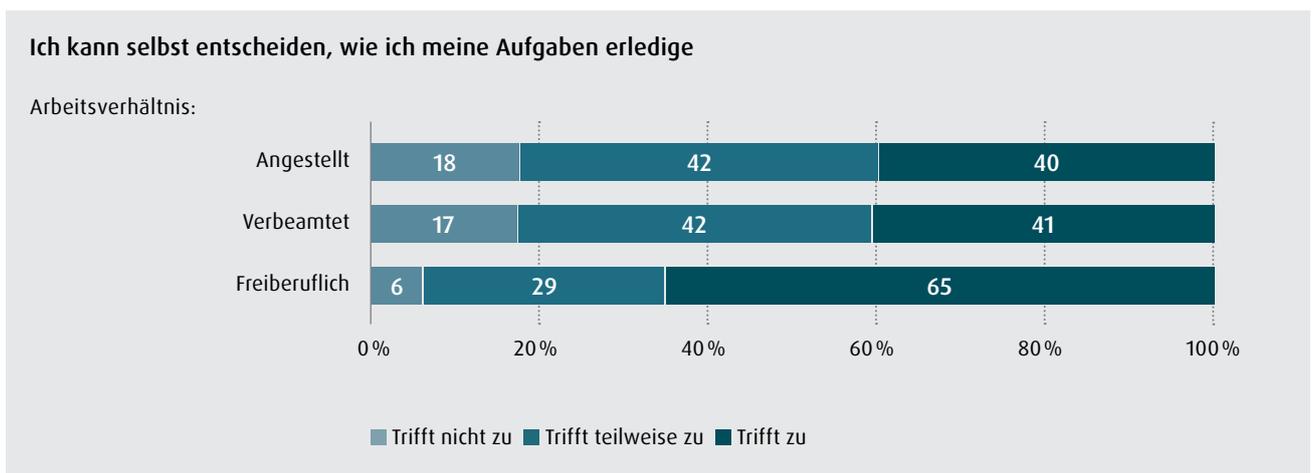


Abbildung 9: Handlungsspielraum, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis

**„Bei meiner Arbeit lerne ich etwas Neues dazu“**

Learning on the Job oder informelles Lernen sind sowohl für die Beschäftigten als auch für die Betriebe gute Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln. Für Beschäftigte ergeben sich Chancen, persönlich wie fachlich hinzuzulernen, für Unternehmen ergeben sich durch eine offene Belegschaft neue Innovations- und Produktivitätspotenziale. Um dies zu aktivieren, ist eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung notwendig. Dazu gehören u. a. Handlungsspielräume für die Beschäftigten, soziale Unterstützung, Kollektivität oder Reflexionsmöglichkeiten (Dehnbostel, 2008).

Insgesamt geben 45 Prozent der Befragten an, auf der Arbeit Neues zu lernen. Weitere 42 Prozent tun dies zumindest gelegentlich. 13 Prozent der Teilnehmenden lernen im Rahmen ihrer Arbeit nichts Neues (siehe Abbildung 10).

Differenziert nach Tätigkeitsschwerpunkten der Beschäftigten fällt auf, dass insbesondere in der Interaktionsarbeit (zur Definition siehe Infokasten Seite 10) z. B. mit Kundschaft oder Patientinnen und Patienten gute Voraussetzungen bestehen, während der Arbeit hinzuzulernen. Die Anteile der Befragten, denen es nicht gelingt, in der Arbeit etwas hinzuzulernen, liegen in der Interaktionsarbeit (zwölf Prozent) und im Bereich Büro/Verwaltung (elf Prozent) auf niedrigem Niveau. Im Handwerk sowie in der Produktion sind diese Anteile etwa doppelt so hoch (siehe Abbildung 11).

Etwa jeweils die Hälfte der Führungskräfte und Beschäftigten mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 3.000 Euro stimmen der Frage zu. Spitzenreiter sind die Führungskräfte, die bei ihrer Arbeit zu 60 Prozent etwas Neues dazulernen.

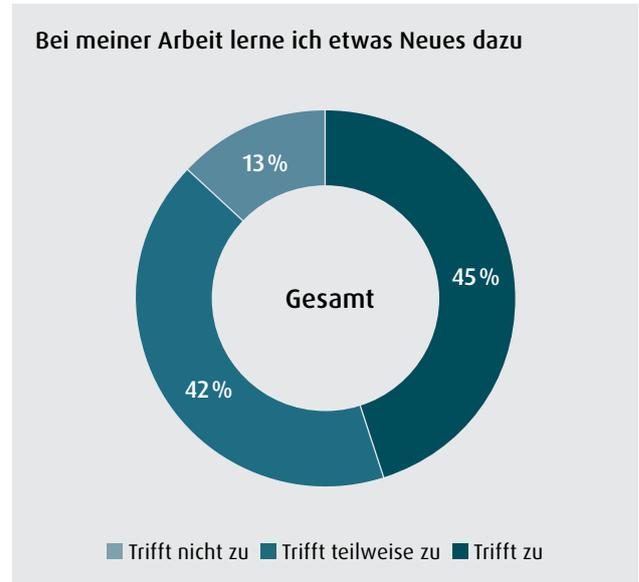


Abbildung 10: Lernförderliche Tätigkeit, Gesamtergebnis

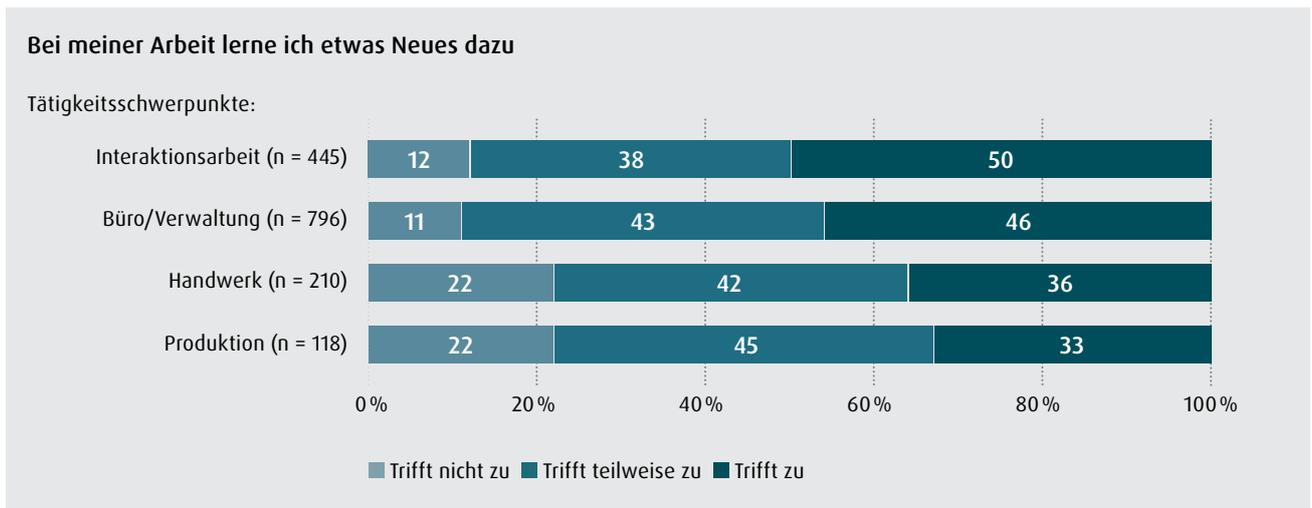


Abbildung 11: Lernförderliche Tätigkeit, Darstellung differenziert nach Tätigkeitsschwerpunkt

### „Für meine Arbeit nutze ich Möglichkeiten der Qualifizierung“

Für Unternehmen ist es wichtig, die Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten und zu erweitern. Nur so können sie mit den technischen Entwicklungen und sich ändernden Marktbedingungen im demografischen Wandel Schritt halten und sich positionieren. Beschäftigte können sich durch berufliche Fortbildungen u.Ä. weiterentwickeln, sich ändernden Anforderungen anpassen oder für andere Tätigkeiten qualifizieren. Verschiedene Studien und statistische Auswertungen zeigen, dass die Teilnahmequote an Weiterbildungen in der Gesamtbevölkerung in Deutschland 2015 bei zwölf Prozent lag (Wittenbrink & Frick, 2018). Im beruflichen Kontext waren es 42 Prozent der Beschäftigten, die an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen haben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2019). Dabei sind es vor allem die Hochqualifizierten, die weitere Fortbildungsangebote nutzen (57 Prozent), während die gering qualifizierten Beschäftigten nur auf eine Quote von 15 Prozent kommen. Insgesamt war der Trend zwischen 2013 und 2015 deutlich ansteigend (Hobler, Pfahl & Horvath, 2018).

Im iga.Barometer 2019 gliedern sich bei dieser Frage die Antworten in drei etwa gleich große Teile. Jeweils rund ein Drittel der Befragten qualifiziert sich und bildet sich fort für die Arbeit, 39 Prozent tun dies teilweise bzw. ggf. gelegentlich, und knapp 30 Prozent kommen nicht in den Genuss von Fort-

bildungen und Qualifizierungen (siehe Abbildung 12). Dabei sind deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu beobachten. So sind es 32 Prozent der Frauen gegenüber 24 Prozent der Männer, die keine Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen nutzen. Umgekehrt werden 36 Prozent der Männer gefördert bzw. bilden sich fort. Bei Frauen betrifft dies nur 30 Prozent.

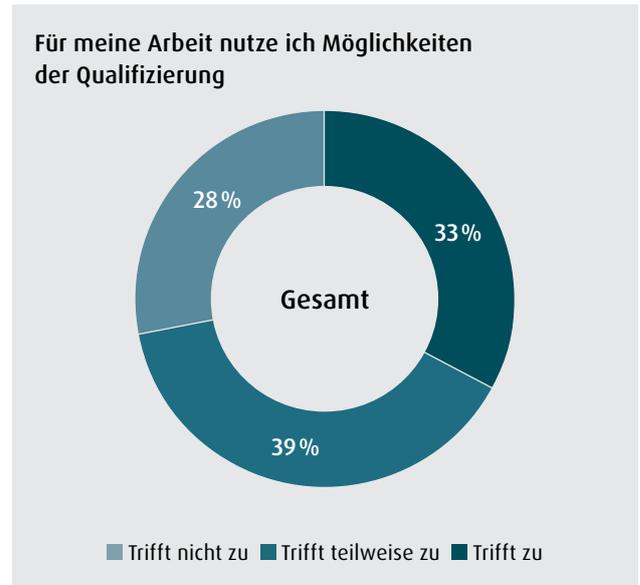


Abbildung 12: Nutzung von Qualifizierungsmöglichkeiten, Gesamtergebnis

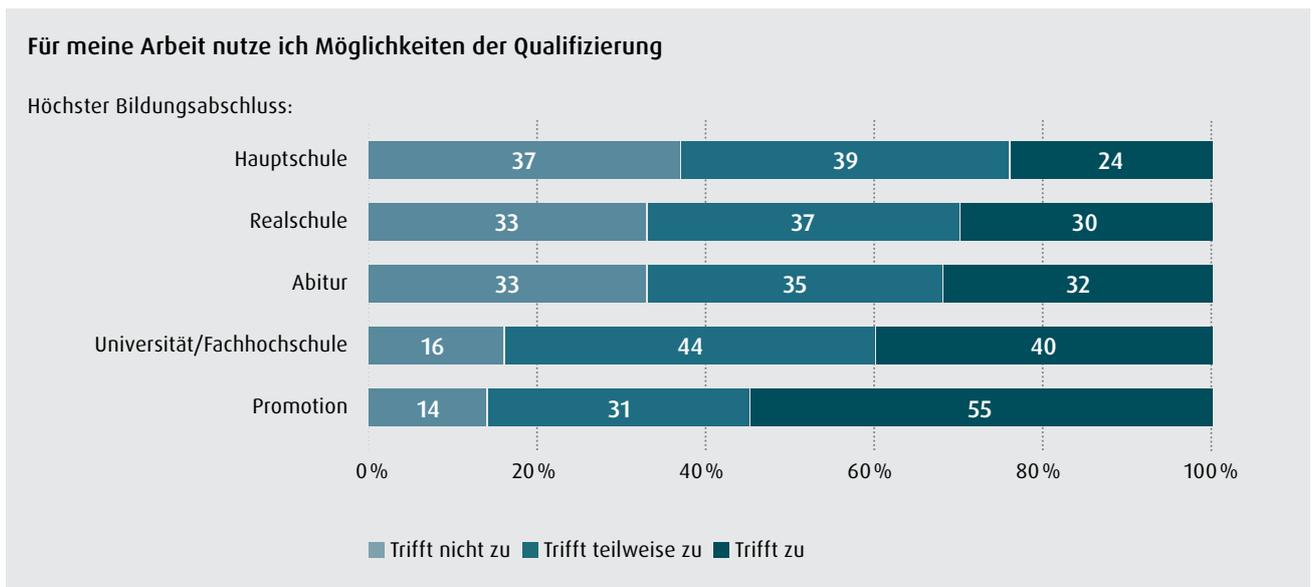


Abbildung 13: Nutzung von Qualifizierungsmöglichkeiten, Darstellung differenziert nach Bildungsabschluss

Auch die Abhängigkeit der Teilnahmequoten vom Bildungsniveau (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2019; Hobler et al., 2018) bestätigt sich im iga.Barometer. Während Personen mit einem Hauptschulabschluss zu 24 Prozent an weiterführenden Qualifizierungen teilnehmen, sind es bei Beschäftigten mit Abitur bereits 32 Prozent, bei Personen mit akademischem Abschluss 40 Prozent und bei Promovierten 55 Prozent (siehe Abbildung 13, S. 17).

## 4.2 Flexibilisierung

### „Meine Arbeit erfordert von mir Mobilität“

Berufliche Mobilität ist äußerst facettenreich. Je nach Verständnis kann es sich um räumliche, zeitliche oder fachlich-thematische Mobilität im beruflichen Kontext handeln. Die räumliche Mobilität reicht dabei vom Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsstätte über Dienstfahrten bis hin zu mobilen Berufen, wie Berufskraftfahrer/-innen z. B. für Busse oder Lkws, oder der Mobilität innerhalb der Arbeitsstätte, beispielsweise durch Desk-Sharing-Systeme.

Davon ist abhängig, wie eng der Begriff der Mobilität gefasst wird, wenn es um quantitative Bestimmungen der beruflichen Mobilität geht. Während der iga.Report 25 (Hupfeld, Brodersen & Herdegen, 2013) auf Studien verweist, die Mobilitätsquoten zwischen 13 und 24 Prozent fanden, berechnen z. B. Prümper, Becker und Hornung (2016) eine Mobilitätsquote von 54 Prozent. In deren Studie werden jedoch alle erfasst, die nicht immer an einem eigenen festen Arbeitsplatz arbeiten.

Im iga.Barometer 2019 wurden die Beschäftigten unabhängig von differenzierten Definitionen nach ihrem subjektiven Mobilitätsempfinden gefragt. Demnach ist eine Mobilität für 47 Prozent der Befragten beruflich nicht erforderlich. Deutlich ist die Differenz zwischen Männern und Frauen. Während für 66 Prozent der Frauen Mobilität im Beruf keine Rolle spielt, behaupten dies bei den Männern lediglich 27 Prozent (siehe Abbildung 14). Eine Möglichkeit der Erklärung bieten die frauendominierten Branchen Hotel- und Gastgewerbe sowie Gastronomie (acht Prozent Mobilität), Erziehung (elf Prozent Mobilität) und Pflege (19 Prozent Mobilität). Dementsprechend geben auch nur zwölf Prozent der Frauen an, beruflich mobil sein zu müssen, während es bei den Männern knapp 30 Prozent sind.

Die Frage lässt offen, was die Teilnahme an Qualifizierungen verhindert. Einerseits könnten die Beschäftigten selbst nicht motiviert und engagiert sein, an Programmen teilzunehmen, um sich fortzubilden. Andererseits könnte es auch daran liegen, dass Unternehmen ihren Beschäftigten keine zeitlichen oder finanziellen Ressourcen für Fortbildungen zur Verfügung stellen.

Insbesondere die Selbstständigen bzw. freiberuflich Tätigen sind in hohem Maße mobil. Von ihnen stimmen 37 Prozent zu, mobil zu sein. Angestellte und Beamte bzw. Beamtinnen liegen mit 17 bzw. 19 Prozent deutlich darunter.

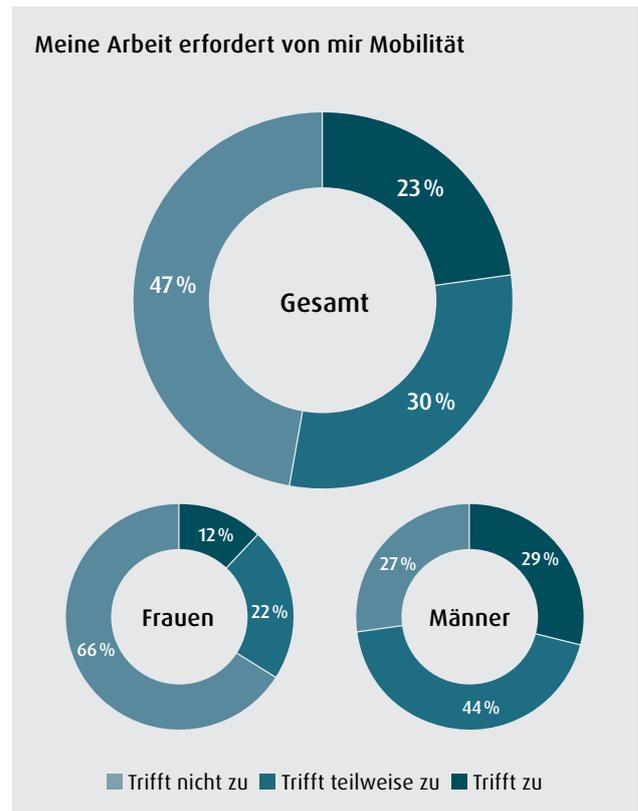


Abbildung 14: Mobilitätsanforderung, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

**„Ich empfinde berufliche Mobilität als Belastung“**

Mobilität führt ab einem bestimmten Maß zu Belastungen, die sich einerseits durch Verkehrsaspekte und andererseits durch den Zeitfaktor ergeben. Die Fahrt selbst ist zudem oftmals mit ungünstigen Körperhaltungen verbunden. Hinzu kommen Stressoren durch die Unkontrollierbarkeit der Verkehrssituation, z. B. beim „Festsitzen“ in einem Stau, durch die Verspätung eines Zuges oder bei überfüllten öffentlichen Verkehrsmitteln. Grundsätzlich gilt eine Reise als umso belastender, je länger sie dauert. Dies kann sogar zu einer Vernachlässigung der sozialen Kontakte führen, was wiederum ein zusätzlicher Stressor sein kann (Hupfeld et al., 2013).

Von den Befragten, die beruflich mobil sind (n = 875), empfinden insgesamt über 60 Prozent ihre Mobilitätsanforderungen als belastend oder zumindest teilweise belastend (siehe Abbildung 15). 16 Prozent der Befragten sagen, dass sie sehr belastet sind, und knapp 50 Prozent (49 Prozent der Frauen und 45 Prozent der Männer) geben an, zumindest teilweise oder gelegentlich belastet zu sein. Etwas mehr als jeweils ein Drittel fühlt sich durch die beruflichen Mobilitätsanforderungen nicht belastet.

Erwähnenswert sind erneut die Selbstständigen, die in deutlich höherem Maße beruflich mobiler sind als Angestellte

und Beamte bzw. Beamtinnen, sich dadurch jedoch wesentlich weniger belastet fühlen. Bei den Selbstständigen geben sieben Prozent an, durch berufliche Mobilität belastet zu sein, bei den Angestellten sind es dagegen 16 Prozent und bei verbeamteten Personen 18 Prozent (siehe Abbildung 16).

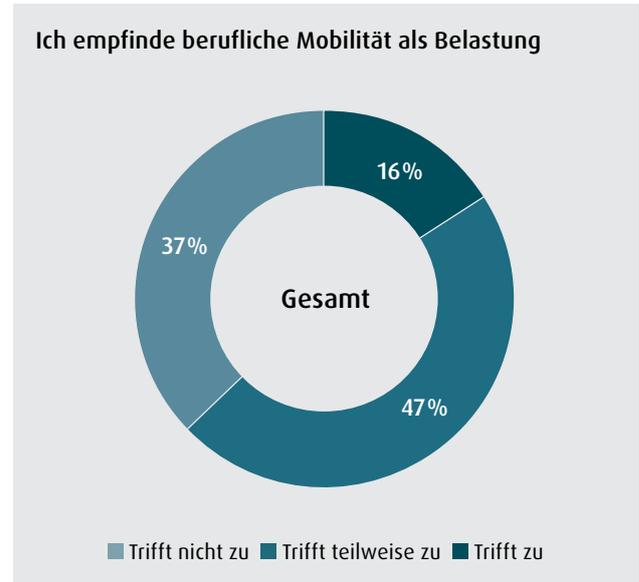


Abbildung 15: Mobilität als Belastungsfaktor?, Gesamtergebnis (Teilstichprobe der Mobilen, n = 875)

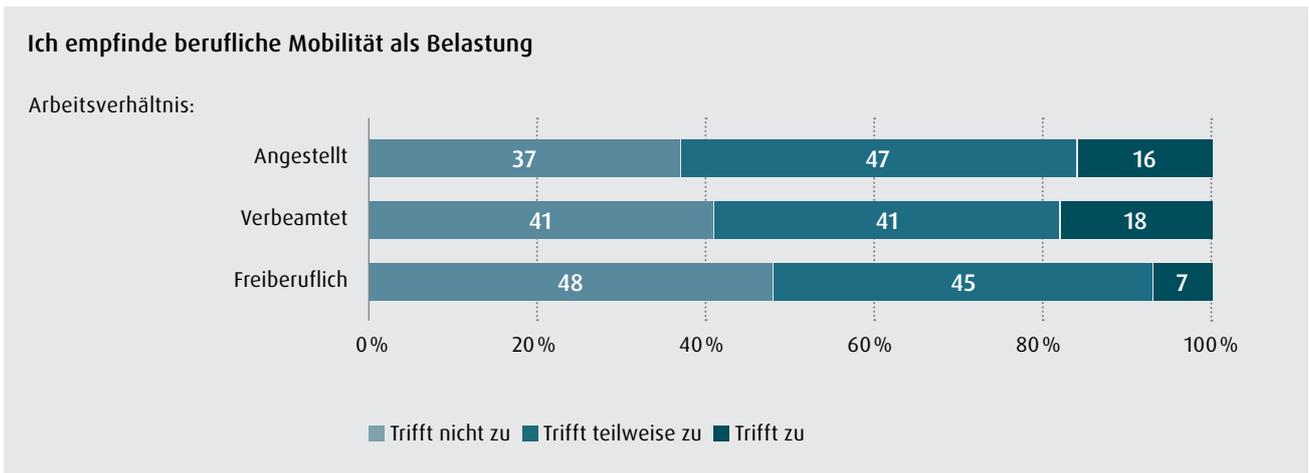


Abbildung 16: Mobilität als Belastungsfaktor?, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis (Teilstichprobe der Mobilen, n = 875)

### „Haben Sie flexible Arbeitszeiten?“

Ein wesentliches Kriterium der Flexibilisierung der Arbeit sind die Arbeitszeiten. Sie haben direkten Einfluss auf das Privatleben und sind gleichzeitig ein zentraler Aspekt bei der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen (Wöhrmann et al., 2016). Gleitzeitkonten, Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit sind die zentralen Gestaltungsansätze. Zusätzlich gibt es weitere Flexibilisierungsinstrumente der Arbeitszeit. Hierzu zählen u. a. Langzeitkonten, die Lage, Vorhersehbarkeit oder Länge der Arbeitszeiten sowie das Ausmaß, in dem man selbst auf die Arbeitszeiten Einfluss nehmen kann. Diese Flexibilisierungsinstrumente spielen bei den Antworten jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Die Flexibilisierung hat einen großen Einfluss auf die Gesundheit und wirkt sich sowohl auf die Zufriedenheit der Beschäftigten als auch auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben aus (vgl. Wöhrmann et al., 2016).

Knapp über die Hälfte der befragten Beschäftigten (51 Prozent) gibt an, über flexible Arbeitszeiten zu verfügen (siehe Abbildung 17). Von den männlichen Befragten arbeiten 56 Prozent flexibel, von den weiblichen Befragten sind es 47 Prozent. Dieser Unterschied ist damit zu erklären, dass Frauen zu einem deutlich höheren Anteil in den Branchen arbeiten, in denen flexible Arbeitszeiten am geringsten ausgeprägt sind. Es handelt sich um Erziehung und Unterricht (29 Prozent), Hotel- und Gastgewerbe sowie Gastronomie (37 Prozent) sowie Gesundheits- und Sozialwesen (38 Prozent).

Gegenüber dem iga.Barometer 2016 war durch die Digitalisierung ein deutlicher Anstieg flexibilisierter Arbeitszeiten zu erwarten. Dieser ist in der Gesamtbetrachtung ausgeblieben.

Jedoch lässt sich beobachten, dass der Grad der Digitalisierung durchaus mit flexiblen Arbeitszeiten in Zusammenhang steht: Je stärker ein Arbeitsplatz von der Digitalisierung betroffen ist, desto größer ist der Anteil der Beschäftigten, denen flexible Arbeitszeiten zur Verfügung stehen (siehe Abbildung 18).

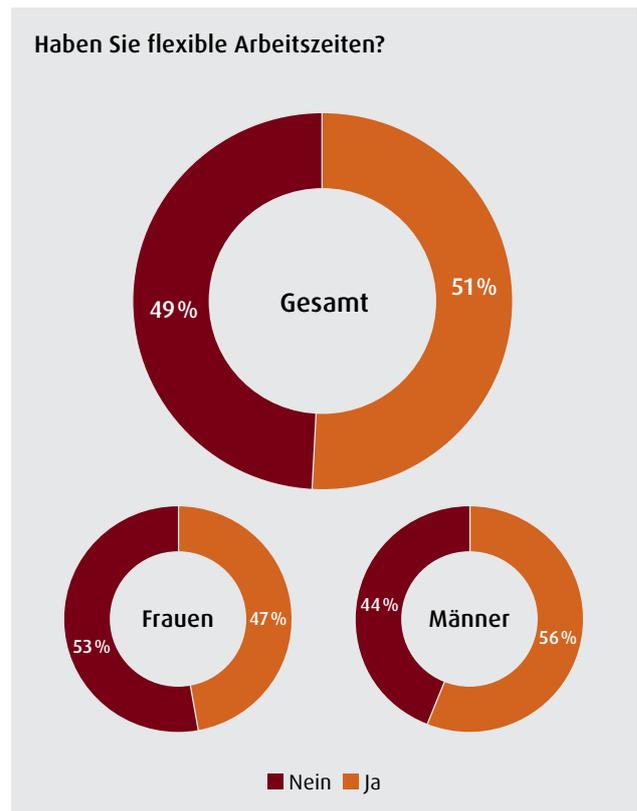


Abbildung 17: Flexible Arbeitszeiten, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

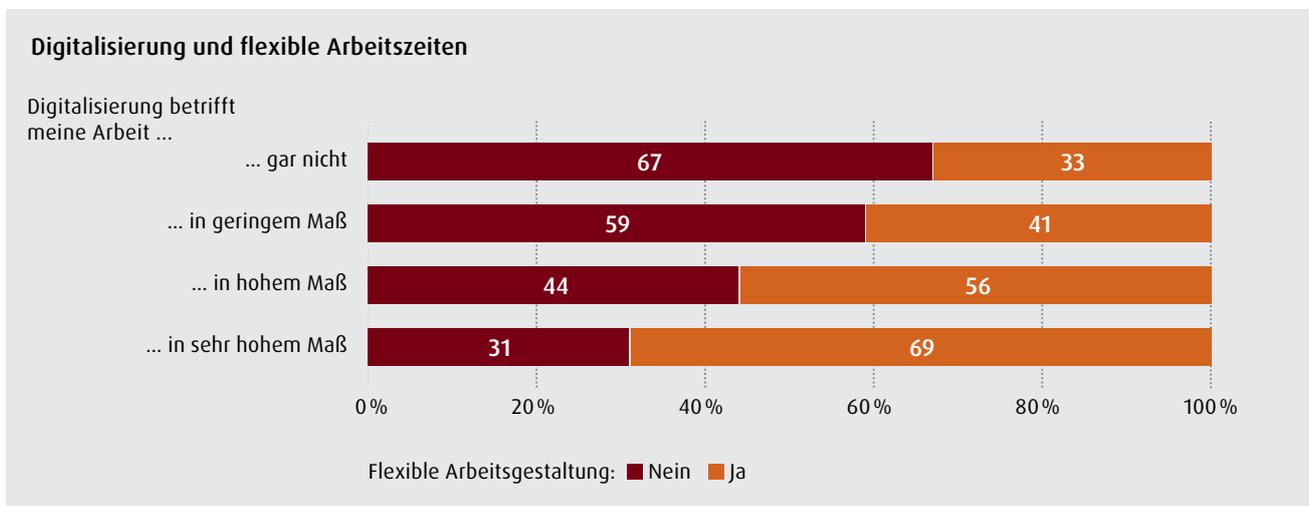


Abbildung 18: Flexible Arbeitszeiten, Darstellung differenziert nach Maß der Digitalisierung der Arbeit

### „Welche Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung stehen Ihnen zur Verfügung?“

Flexible Arbeitszeiten bieten in der Regel die Möglichkeit, das Privatleben mit der Arbeit besser vereinbaren zu können. Gleitzeitkonten erlauben es den Beschäftigten z. B., später zur Arbeit zu kommen, die Mittagspause auszudehnen oder am Nachmittag familiären Terminen nachzukommen. Die versäumte Arbeitszeit wird an anderer Stelle nachgeholt oder wurde bereits vorgearbeitet. Ebenso bieten Homeoffice-Angebote z. B. die Möglichkeit, Pendelzeiten zu sparen, Handwerksbetrieben Zugang zur Wohnung oder zum Haus zu gewähren oder einfach einen Ruhigarbeitsplatz für bestimmte Aufgaben zu nutzen. Darüber hinaus ist die Vertrauensarbeitszeit verbreitet. Bei diesem System wird zwischen Unternehmen und Beschäftigten auf ein bestimmtes Stundenkontingent verzichtet. Den Beschäftigten ist jedoch klar, welche Ziele sie erreichen müssen. Hier verbirgt sich ein wichtiger Aspekt möglicher Belastungen in Form der interessierten Selbstgefährdung (Chevalier & Kaluza, 2015). Beschäftigte werden oftmals zu Unternehmern bzw. Unternehmerinnen im Unternehmen (Intrapreneurship). Das heißt, sie müssen definierte Ziele erreichen (z. B. Umsatz generieren oder Projekte durchführen), ohne dass festgelegt ist, wo sie das tun und wie viel Zeit sie dafür benötigen. Dies eröffnet viele Freiheiten, geht aber auch mit unternehmerischer Verantwortung einher und führt oft dazu, dass entweder aus intrinsischer Motivation oder aufgrund der anspruchsvollen Zielvorgaben viele Beschäftigte an oder über ihre Leistungsgrenzen gehen, was dauerhafte gesundheitliche Folgen haben kann (Hassler, Rau, Hupfeld & Paridon, 2016).

Von den befragten Beschäftigten, denen flexible Arbeitszeiten zur Verfügung stehen ( $n = 1.027$ ), gaben 68 Prozent an, mit Gleitzeitmodellen zu arbeiten. 35 Prozent haben die Möglich-

keit zum Homeoffice und 29 Prozent arbeiten mit Vertrauensarbeitszeit. Darüber hinaus werden keine weiteren relevanten flexiblen Arbeitszeitmodelle benannt. Gleit- und Vertrauensarbeitszeit wird von den männlichen Befragten geringfügig häufiger genutzt als von den weiblichen Befragten (jeweils vier Prozent Unterschied). Beim Homeoffice fällt der Unterschied deutlicher aus (siehe Abbildung 19, S. 22): 39 Prozent der Männer bzw. 29 Prozent der Frauen können mobil arbeiten. Auch hier können die frauendominierten Branchen Hotel- und Gastgewerbe sowie Gastronomie (Homeoffice-Anteil: zwölf Prozent), Erziehung (Homeoffice-Anteil: 19 Prozent) sowie Gesundheit und Sozialwesen (Homeoffice-Anteil: 24 Prozent) als Begründung herangezogen werden.

Bei der Gleitzeit und der Vertrauensarbeitszeit gab es gegenüber dem iga.Barometer 2016 nur geringfügige Verschiebungen. Interessant ist allerdings die Entwicklung bei Homeoffice bzw. mobilem Arbeiten. Die Möglichkeit dazu ist bei den Männern in den vergangenen drei Jahren von 30 Prozent auf 39 Prozent gestiegen, bei den Frauen zeigt sich ein Anstieg von 25 Prozent auf 29 Prozent (siehe Kapitel 5). Hintergrund ist auch hier die Digitalisierung. 80 Prozent derjenigen, die Homeoffice nutzen, geben an, in hohem oder sehr hohem Maße von der Digitalisierung betroffen zu sein.

Während die Gleitzeit ein Instrument für die gesamte Belegschaft zu sein scheint, sind Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit in vielen Unternehmen vorwiegend den Führungskräften vorbehalten. Insbesondere beim Homeoffice ist die Differenz deutlich: 44 Prozent der Führungskräfte haben die Möglichkeit, zu Hause bzw. mobil zu arbeiten, von den Beschäftigten ohne Personalverantwortung können dies nur 29 Prozent. Bei der Vertrauensarbeitszeit liegt die Differenz bei neun Prozentpunkten (siehe Abbildung 20, S. 22).

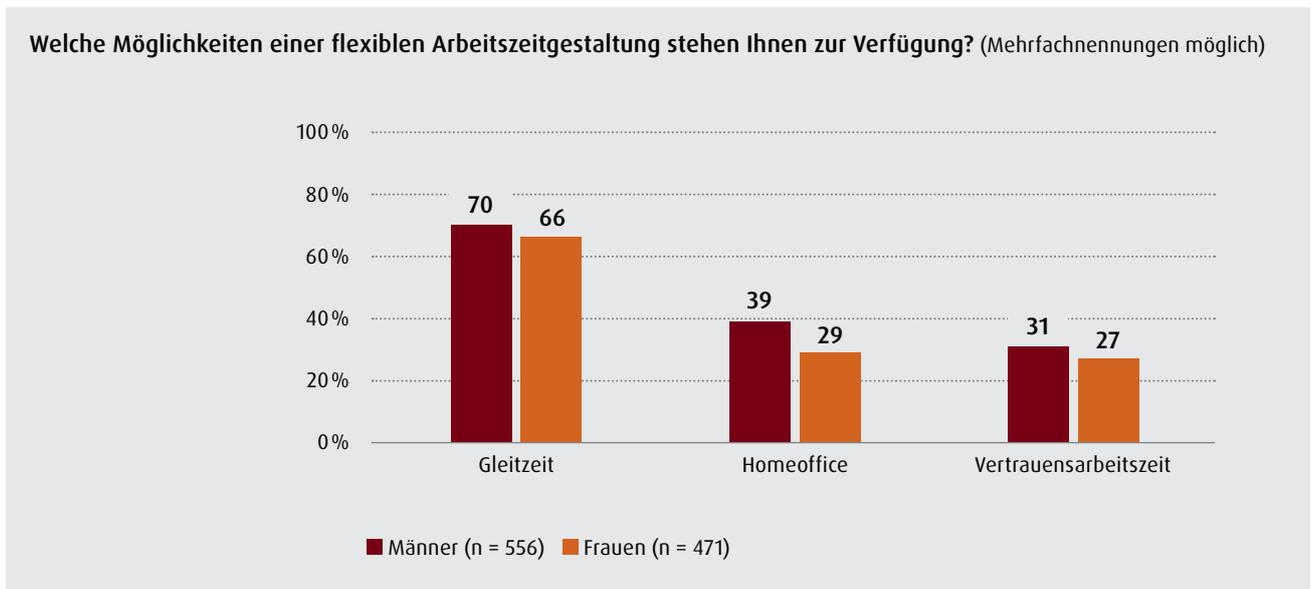


Abbildung 19: Formen flexibler Arbeitszeit, Darstellung differenziert nach Geschlecht (Teilstichprobe derjenigen, die flexible Arbeitszeiten nutzen können, n = 1.027)

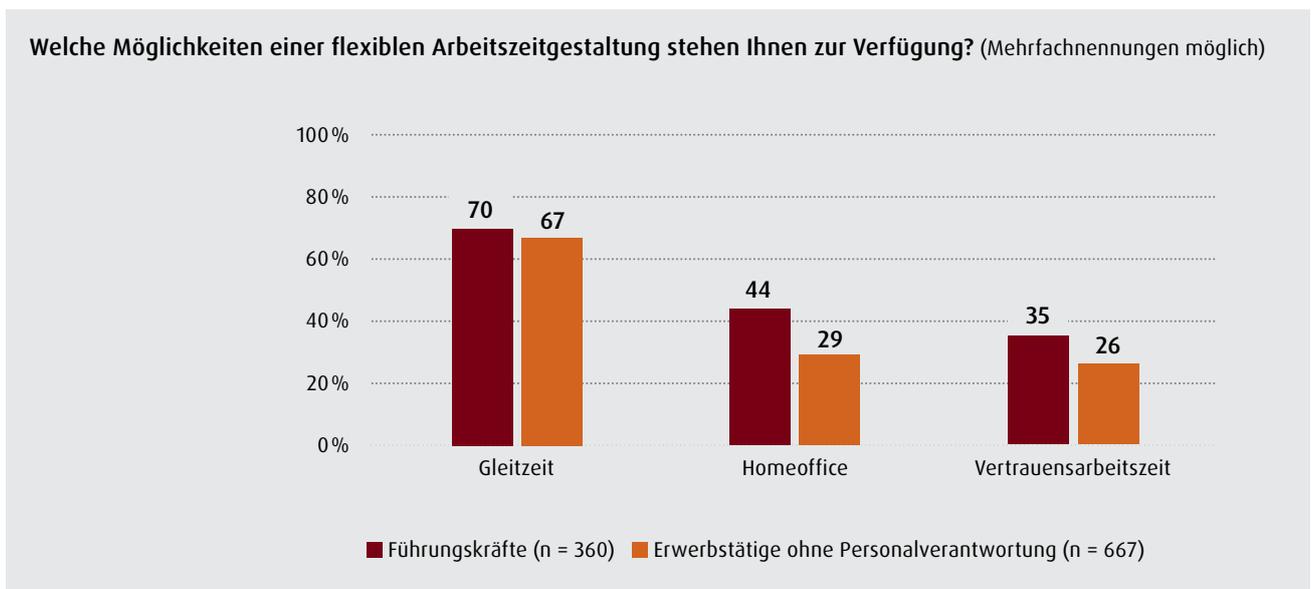


Abbildung 20: Formen flexibler Arbeitszeit, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung (Teilstichprobe derjenigen, die flexible Arbeitszeiten nutzen können, n = 1.027)

**„Wird für Ihre Arbeit die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erwartet?“**

Ein weiteres Indiz für flexible Arbeitsgestaltung ist die Nutzung moderner IKT. Smartphones, Tablets, Notebooks sowie weitere elektronische Messenger, Social Media und der Zugriff auf arbeitsrelevante Daten aus dem Internet von nahezu jedem Ort und zu jeder Zeit ermöglichen neue Qualitäten der Flexibilisierung. Die IKT-Nutzung ist daher ein Indikator für flexibles Arbeiten, führt aber auch zu neuen Anforderungen, die sich zu psychischen Fehlbelastungen entwickeln können. Hohe Ansprüche an die Selbstorganisation sowie der Umgang mit Informationsüberflutung sind neben der räumlichen und zeitlichen Entgrenzung sowie der ständigen Erreichbarkeit die Risiken, die sich dahinter verbergen (Paridon, 2012).

Für 31 Prozent der Befragten ist die Nutzung moderner IKT gelebter Alltag, sie stimmen der Fragestellung zu. Weitere 30 Prozent nutzen die IKT teilweise bzw. gelegentlich, und für knapp 40 Prozent ist die Nutzung moderner IKT für die Erledigung ihrer Arbeit nicht notwendig (siehe Abbildung 21). Der Anteil der Männer, für die IKT für die Durchführung ihrer Arbeit unverzichtbar ist, liegt mit 35 Prozent deutlich über dem Anteil der Frauen (27 Prozent). In der mittleren Kategorie ist die Relation zwischen den Geschlechtern ähnlich. In der Summe kann knapp die Hälfte aller weiblichen Befragten ihre Arbeit ohne moderne IKT erledigen, bei den Männern sind dies 31 Prozent.

In den verschiedenen Altersgruppen sind keine nennenswerten Unterschiede zu erkennen.

**„Wird die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien von Ihnen auch während Ihrer Freizeit erwartet?“**

Grundsätzlich eröffnen die Möglichkeiten flexibler Arbeit sowie moderne IKT den Beschäftigten mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Sie können somit Gesundheitsressourcen freisetzen. Dazu muss aber auch der Handlungsrahmen im Sinne der Souveränität der Beschäftigten gestaltet sein. Es besteht umgekehrt das Risiko, dass die Erwartungen des Arbeitgebers an die Flexibilität der Beschäftigten zu einer Entgrenzung und zu erweiterter Erreichbarkeit führen können. Diese stellen für viele Erwerbstätige belastende Faktoren dar (Beermann et al., 2019).

Es lässt sich feststellen, dass mit zunehmender Betriebsgröße ein größerer Anteil der Belegschaft IKT nutzt. Sind es in Kleinstbetrieben mit bis zu zehn Beschäftigten 19 Prozent, so geben 46 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit 2.500 bis 5.000 Beschäftigten an, IKT zu nutzen.

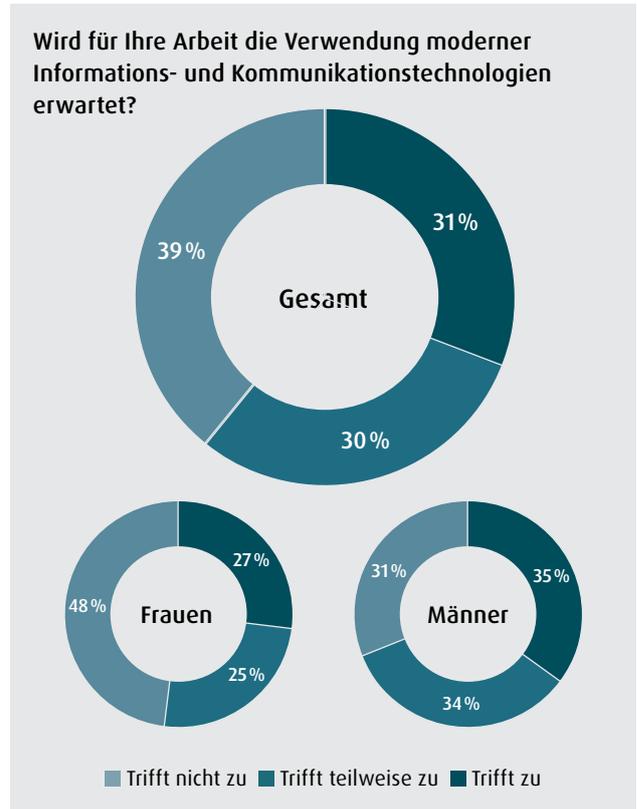


Abbildung 21: Einsatz moderner IKT, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

Während der Freizeit beruflich erreichbar zu sein, kann eine Belastung darstellen, da oftmals Regenerationszeiten gestört werden und Privat- und Berufsleben zunehmend miteinander verschmelzen – *Work-Life-Blending* (Katenkamp, 2019). Je nach Lebensphase und individuellen Ressourcen und Fähigkeiten kann dies als positiv oder belastend empfunden werden. Insgesamt geht mit der Erwartung, auch in der Freizeit erreichbar zu sein, das Risiko der Entgrenzung der Arbeit einher, die gegenüber dem Privatleben zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Von denen, die moderne IKT für ihre Arbeit nutzen (n = 1.213), geben 44 Prozent an, dass dies von ihnen nicht in der Freizeit erwartet wird. Von etwas mehr als einem Drittel (35 Prozent) wird zumindest teilweise erwartet, in der Freizeit für die Arbeit

erreichbar zu sein. Weitere 21 Prozent geben an, auch in der Freizeit für dienstliche Belange verfügbar sein zu müssen (siehe Abbildung 22). Dabei sind die Differenzen zwischen den Geschlechtern nur gering ausgeprägt. Während 22 Prozent der Männer sagen, dass sie auch während ihrer Freizeit erreichbar sein müssen, sind es bei den Frauen 20 Prozent. Für die Erwartung, dass man teilweise erreichbar sein muss, liegt das Verhältnis bei 36 Prozent (Männer) gegenüber 34 Prozent (Frauen). Dementsprechend geben 46 Prozent der Frauen und 42 Prozent der Männer an, während ihrer Freizeit nicht für die Arbeit erreichbar sein zu müssen.

Nach Altersgruppen betrachtet, haben die 18- bis 24-Jährigen eine besondere Stellung (siehe Abbildung 23). Mit 27 Prozent haben sie unter denen, die IKT nutzen, die höchste Quote derjenigen, die auch während der Freizeit erreichbar sein müssen. Gleichzeitig geben mit 41 Prozent relativ viele der Befragten in dieser Altersgruppe an, nicht erreichbar sein zu müssen. Von den mittleren Altersgruppen zwischen 25 und 44 Jahren wird am häufigsten die Erreichbarkeit auch während ihrer Freizeit erwartet. In diesem Alterssegment gibt jeweils nur knapp ein Drittel an, nicht erreichbar sein zu müssen. Bei den 45- bis 54-Jährigen müssen 20 Prozent derer, die IKT nutzen, in ihrer Freizeit erreichbar sein, bei den über 54-Jährigen noch 16 Prozent.

Darüber hinaus finden sich in den Antworten noch weitere interessante Aspekte. So geben beispielsweise 31 Prozent der befristet Beschäftigten an, dass von ihnen die Erreichbarkeit

auch während der Freizeit erwartet wird. Bei den unbefristet Beschäftigten liegt dieser Anteil bei 20 Prozent.

Mit 29 Prozent liegt der Anteil bei den Führungskräften, von denen eine ständige Erreichbarkeit erwartet wird, ähnlich hoch wie bei den befristet Angestellten.

Zwischen den Geschlechtern gab es zu dieser Frage keine nennenswerten Unterschiede.

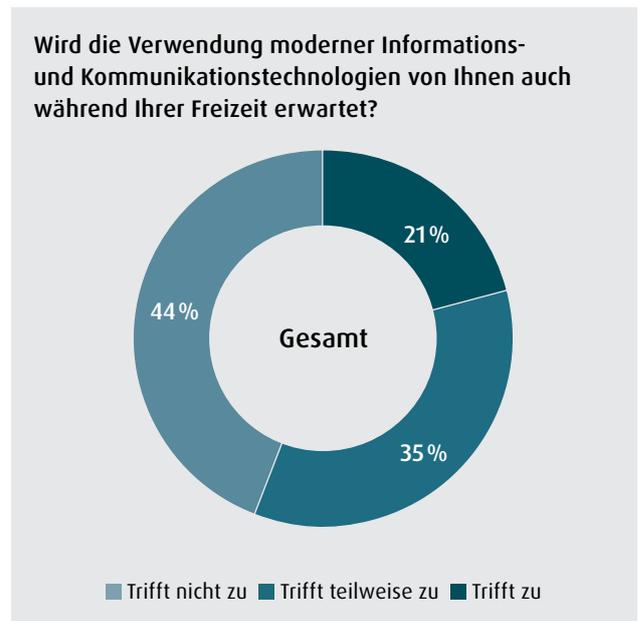


Abbildung 22: Einsatz moderner IKT in der Freizeit, Gesamtergebnis (Teilstichprobe derer, die moderne IKT für ihre Arbeit nutzen, n = 1.213)

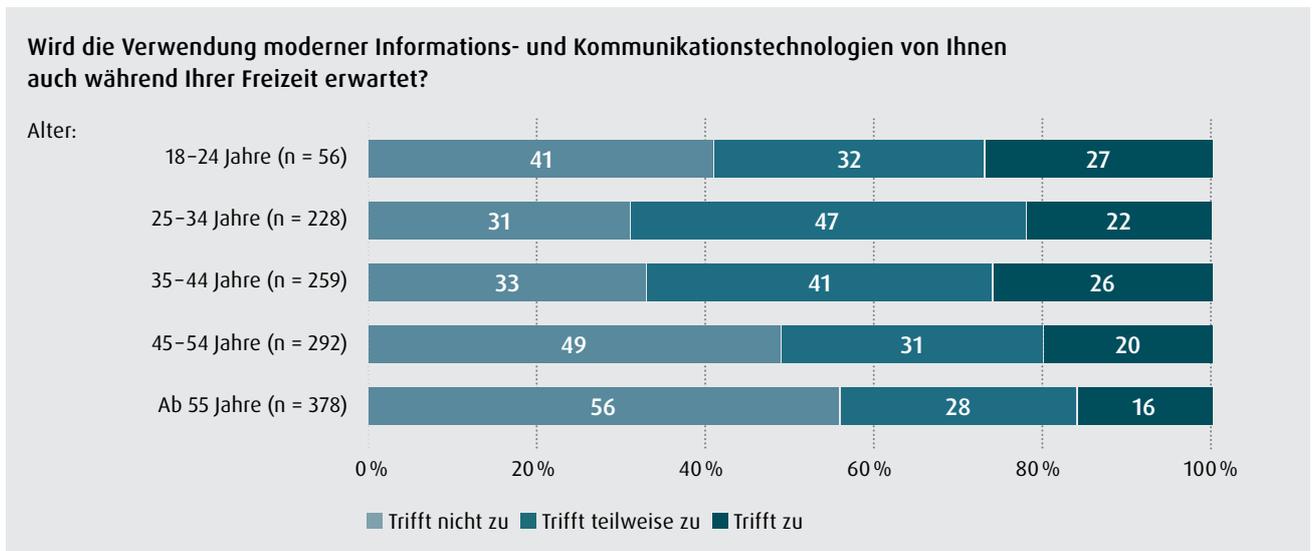


Abbildung 23: Einsatz moderner IKT in der Freizeit, Darstellung differenziert nach Altersgruppen (Teilstichprobe derer, die moderne IKT für ihre Arbeit nutzen, n = 1.213)

**„In der Möglichkeit, überall mobil arbeiten zu können, sehe ich für mich Vorteile“**

Gelingt es Beschäftigten, die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens und die Vorteile daraus für sich zu nutzen? Die Fragestellung zielt darauf ab, inwieweit das mobile Arbeiten als Ressource genutzt werden kann. Positive Aspekte können z. B. die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, die individuelle Auswahl des Arbeitsortes oder der permanente Zugriff auf wichtige betriebliche Daten sein.

Von denjenigen, die die Möglichkeit zu mobiler Arbeit haben (n = 1.421), begrüßen dies 70 Prozent. 27 Prozent der Befragten sehen für sich deutliche Vorteile, ein Großteil von 43 Prozent bewertet die mobile Arbeit zumindest teilweise als vorteilhaft. Die übrigen 30 Prozent sehen in der mobilen Arbeit keinen Vorteil (siehe Abbildung 24). Differenziert nach Geschlecht bewerten die männlichen Beschäftigten mobile Arbeit zu 73 Prozent positiv, die Frauen stimmen dem zu 67 Prozent zu.

Die mobile Arbeit sehen vor allem die Führungskräfte als Vorteil. 35 Prozent der mobil Arbeitenden mit Führungsaufgaben positionieren sich entsprechend, bei den Beschäftigten ohne Personalverantwortung sind es 23 Prozent. Jeweils 43 Prozent sehen zumindest teilweise einen Vorteil in der mobilen Arbeit. Daraus folgt, dass der Anteil derjenigen, die in der mobilen Arbeit keinen Vorteil für sich sehen, bei den Beschäftigten ohne Führungsaufgabe mit 34 Prozent deutlich über den Werten der Führungskräfte (22 Prozent) liegt (siehe Abbildung 25).

Bei der Betrachtung der Einkommensgruppen fällt auf, dass mit zunehmendem Haushaltseinkommen auch die positive Einschätzung der mobilen Arbeit zunimmt. In der Spitzengruppe mit Verdiensten von mehr als 5.000 Euro liegt die Zustimmung zu der Frage bei 45 Prozent. Im Vergleich dazu stimmen bei den Geringverdienenden bis 1.000 Euro mit 19 Prozent deutlich weniger Personen dieser Aussage zu.

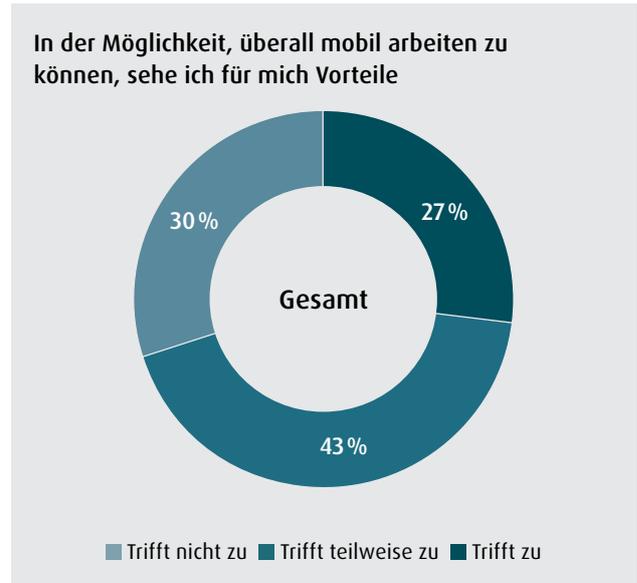


Abbildung 24: Bewertung mobilen Arbeitens, Gesamtergebnis (Teilstichprobe mit der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten, n = 1.421)

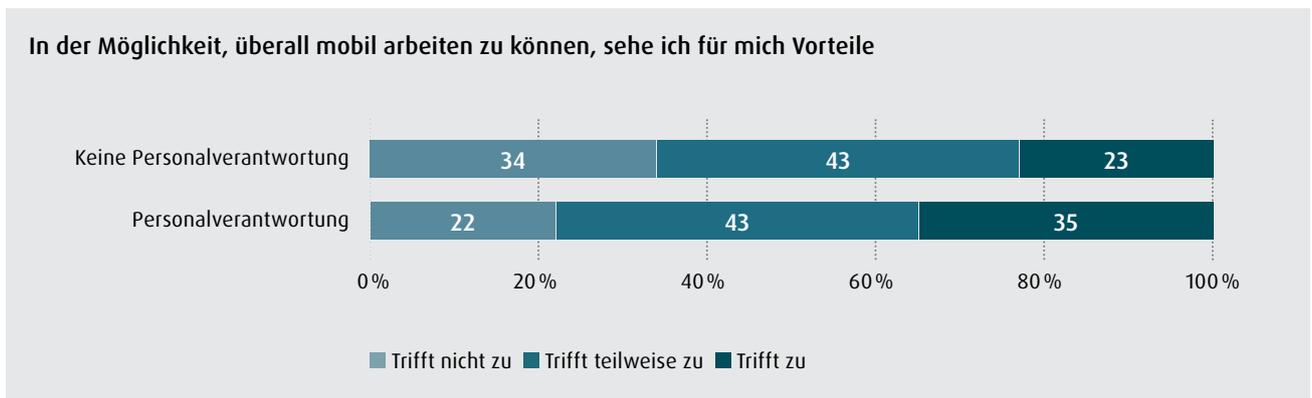


Abbildung 25: Bewertung mobilen Arbeitens, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung (Teilstichprobe mit der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten, n = 1.421)

### 4.3 Soziales Arbeitsumfeld

#### „Bei meiner Arbeit werde ich von Kolleginnen und Kollegen unterstützt“

Das soziale Miteinander und der Umgang im Unternehmen sind wesentliche Einflussfaktoren auf Wohlbefinden und Motivation der Beschäftigten. Ein gutes Arbeitsklima hängt ebenfalls zu einem Großteil vom respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander ab. Dabei ist die gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit eine Voraussetzung für ein gutes soziales Miteinander (Kutzner & Kock, 2018, Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2019).

Die meisten der Befragten erfahren Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit (siehe Abbildung 26). Allerdings geben zwölf Prozent der Beschäftigten an, dass sie keine Unterstützung erhalten. Dieser Anteil liegt bei den Frauen mit 14 Prozent etwas darüber, bei den Männern mit zehn Prozent entsprechend darunter.

In den verschiedenen Branchen wird die Frage nach kollegialer Unterstützung sehr unterschiedlich bewertet (siehe Abbildung 27). In der Branche Ver- und Entsorgung geben 21 Prozent der Befragten an, dass sie keine Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen erfahren. Auch bei den sonstigen Dienstleistungen mit 20 Prozent und in der öffentlichen Verwaltung mit 17 Prozent liegt die Ablehnung deutlich über

dem Durchschnitt. Gleichzeitig ist die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen bei den sonstigen Dienstleistungen mit 45 Prozent besonders hoch. Auch bei der Herstellung von Elektro- und Metallerzeugnissen sowie in der Branche Verkehr und Lagerei ist der soziale Zusammenhalt unter den Kolleginnen und Kollegen überdurchschnittlich: 52 Prozent bzw. 47 Prozent der jeweiligen Beschäftigten stimmen dem zu.

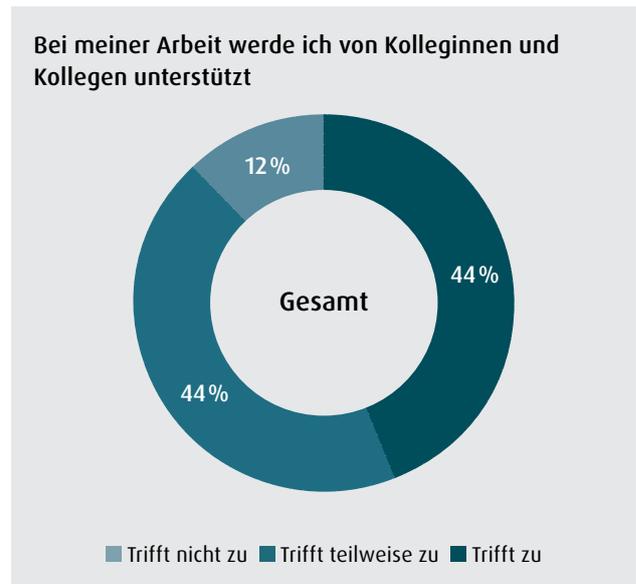


Abbildung 26: Kollegiale Unterstützung, Gesamtergebnis (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

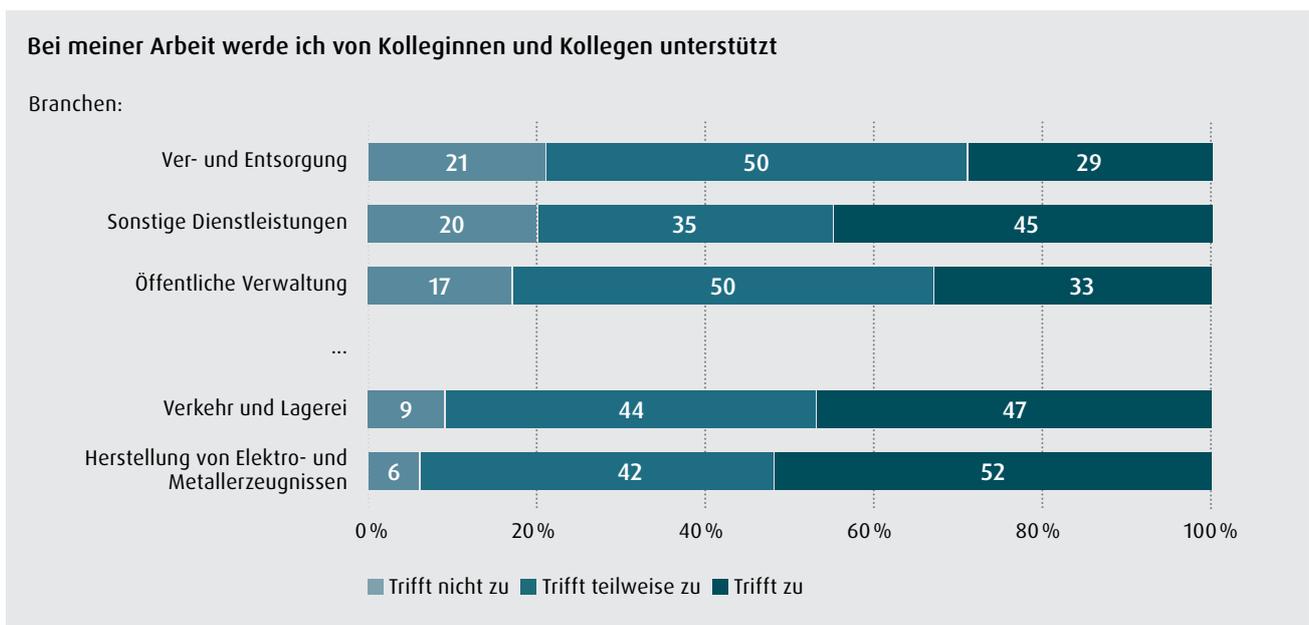


Abbildung 27: Kollegiale Unterstützung, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl) (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

**„Bei meiner Arbeit werde ich von meiner Führungskraft unterstützt“**

Ob im Unternehmen eine belegschaftsfreundliche Kultur gelebt wird, äußert sich u. a. im Führungsverhalten. Ein Indikator hierfür ist die Frage, ob die Beschäftigten sowohl durch die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsaufgaben als auch in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt werden.

Abbildung 28 zeigt: Während knapp ein Drittel (32 Prozent) der Befragten von der Führungskraft unterstützt wird, erfahren 22 Prozent der Beschäftigten keine Unterstützung durch ihre Führungskraft bei ihrer Arbeit. Damit ist gegenüber der Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen die Unterstützung durch Führungskräfte spürbar geringer ausgeprägt. Bei den Frauen sind es 24 Prozent, bei den Männern 21 Prozent, die keine Unterstützung durch ihre Führungskraft erkennen können.

Auch hier ist der Branchenvergleich sehr interessant. In der Branche der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie im Baugewerbe ist die Zustimmung am höchsten (siehe Abbildung 29). So werden 42 Prozent bzw. 37 Prozent der Befragten überwiegend oder sogar voll und ganz von ihrer Führungskraft unterstützt. Jeweils 17 Prozent erfahren allerdings keine Unterstützung durch die Vorgesetzten. Im Ranking der Branchen nehmen Chemie sowie Ver- und Entsorgung die hinteren Plätze ein.

Zwar geben auch in der Chemiebranche 17 Prozent an, dass sie nicht unterstützt werden, jedoch ist der Anteil derer, die nur teilweise von den Vorgesetzten unterstützt werden, mit 60 Prozent sehr hoch. In der Ver- und Entsorgungsbranche gibt ein Viertel der Beschäftigten an, keine Unterstützung durch die Führungskraft zu erhalten. Lediglich 18 Prozent stimmen der Aussage zu, dass sie unterstützt werden.

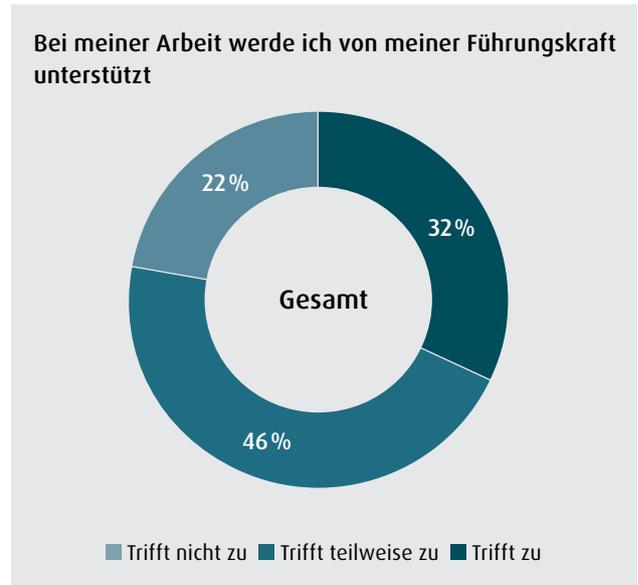


Abbildung 28: Unterstützung durch die Führungskraft, Gesamtergebnis (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

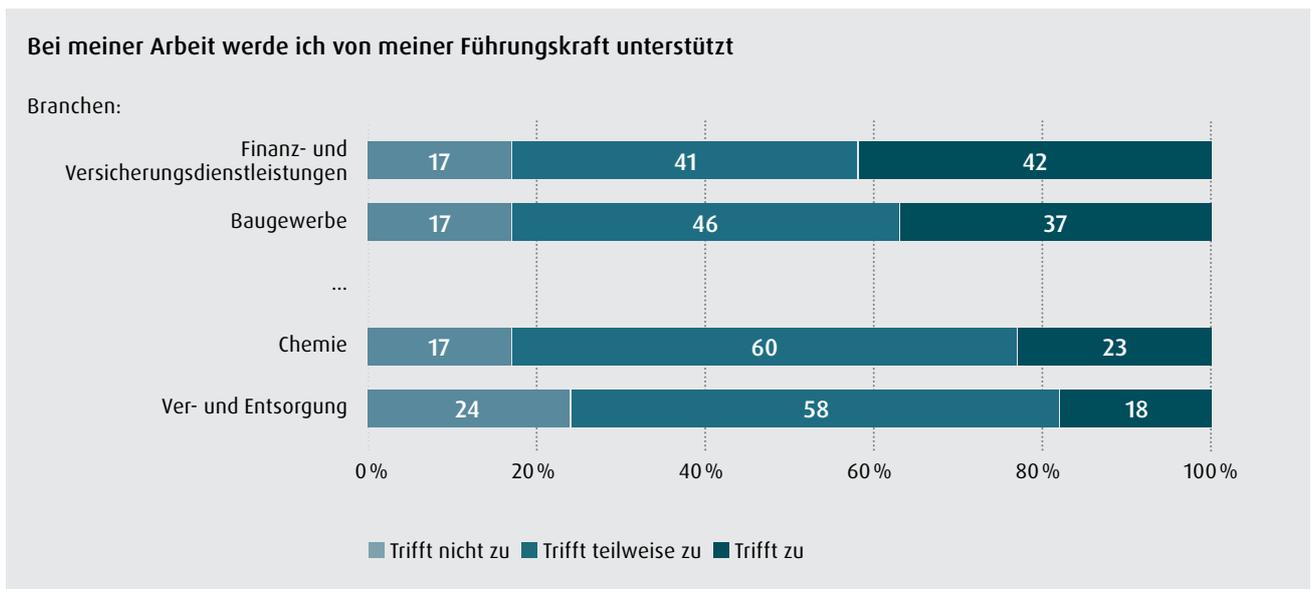


Abbildung 29: Unterstützung durch die Führungskraft, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl) (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

**„Meine Führungskraft achtet darauf, wie belastet ich bin“**

Ein Kernelement belegschaftsorientierter gesunder Führung ist es, darauf zu achten, wie belastet die Teammitglieder sind. Es geht darum, ihnen einen Rahmen zu schaffen, in dem sie sich entsprechend ihrer Fähigkeiten und individuellen Ressourcen entfalten können. Das Ziel sollte es sein, diesen Rahmen zu erweitern, z. B. durch Fortbildungen oder Qualifizierungen. Dafür ist es entscheidend, dass die Führungskraft die Belastungen der Teammitglieder kennt und einschätzen kann. Bei Bedarf muss sie vor psychischen und physischen Fehlbelastungen schützen bzw. aktiv darauf reagieren. Dies sind wichtige Voraussetzungen für Vertrauen, Motivation und Zufriedenheit im Team.

18 Prozent der Befragten stimmen dem zu, weitere 43 Prozent geben an, dass ihre Führungskraft zumindest teilweise auf ihre Belastung achtet. Ein weiterer großer Anteil von knapp 40 Prozent sagt, dass ihre Führungskraft nicht darauf achtet, wie belastet die Beschäftigten sind (siehe Abbildung 30). Hat also ein gutes Drittel Unterstützung durch die Führungskraft bei ihrer Arbeit erhalten (siehe Abbildung 28, S. 27), so ist die Achtsamkeit der Führungskräfte für die Belastungssituation ihrer Beschäftigten deutlich geringer ausgeprägt. Hier ergibt sich ein wichtiger Ansatzpunkt für die Gestaltung der Arbeit durch gesundheitsförderliche Führung.

Bei der Frage, ob die Führungskraft darauf achtet, wie belastet ihre Teammitglieder sind, gibt es in der Branche Herstellung von Nahrungsmitteln eine sehr interessante Konstellation (siehe Abbildung 31). Einerseits hat sie mit 28 Prozent der Befrag-

ten den Spitzenwert bei der Zustimmung. Gleichzeitig wird in der Branche die Achtsamkeit gegenüber der Belastung im Team auch am häufigsten verneint: Über die Hälfte der Befragten sagt, dass ihre Führungskraft sich nicht um die Belastung der Beschäftigten kümmert. In den anderen Branchen hat die mittlere Kategorie ein deutlich größeres Gewicht. Die geringsten Werte für die Achtsamkeit bezüglich der Arbeitsbelastungen gibt es in den Branchen Erziehung und Unterricht mit elf Prozent Zustimmung sowie bei den sonstigen Dienstleistungen mit neun Prozent Zustimmung.

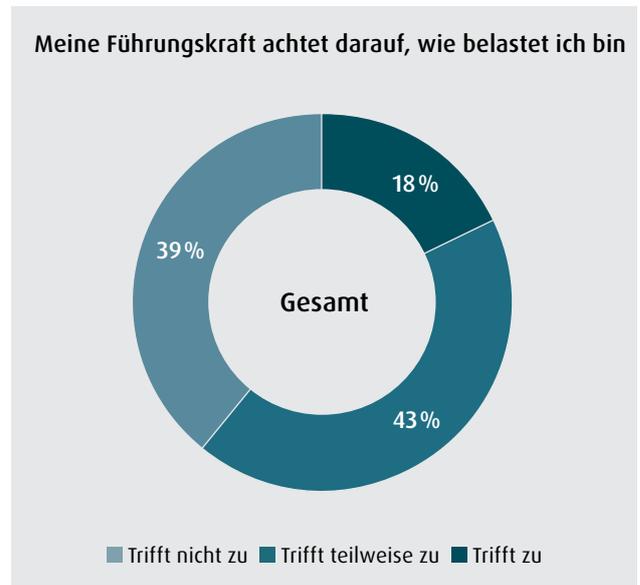


Abbildung 30: Fürsorge der Führungskraft, Gesamtergebnis (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

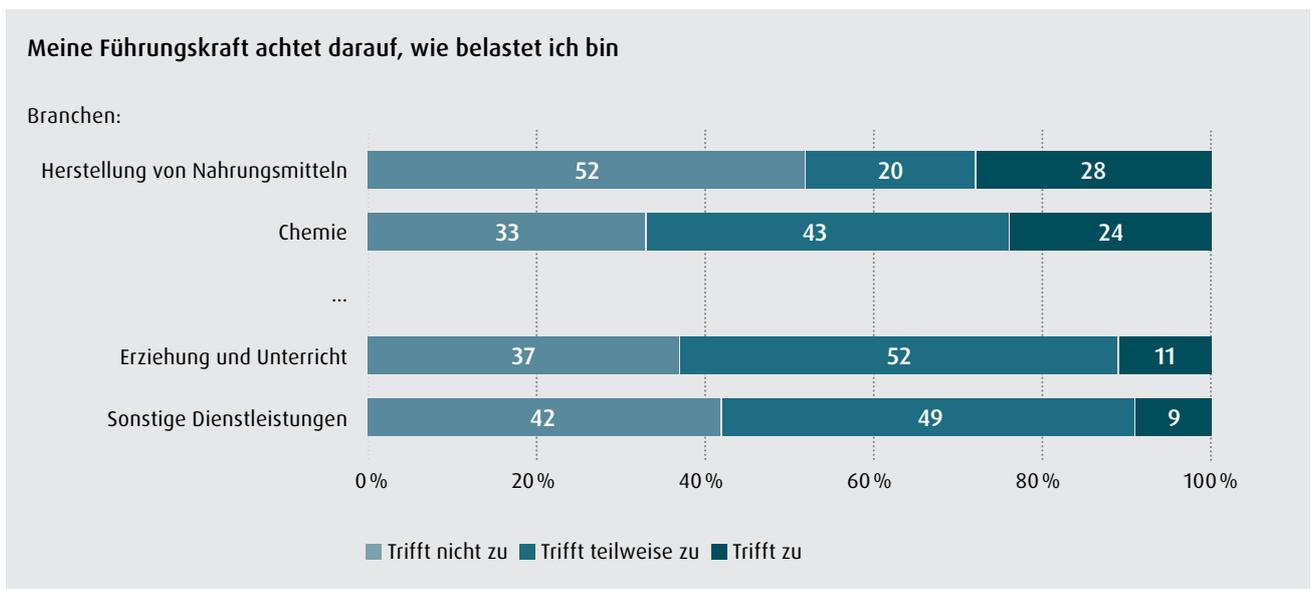


Abbildung 31: Fürsorge der Führungskraft, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl) (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

**„Bei uns werden alle mit Respekt behandelt“**

Fühlen sich die Beschäftigten respektvoll behandelt und herrscht ein respektvoller Umgang miteinander, so spricht dies für ein gutes und belegschaftsfreundliches Arbeitsklima. Respekt geht eng mit Wertschätzung einher. Dies sind Voraussetzungen für eine Atmosphäre, in der sich die Beschäftigten wohlfühlen können.

Knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) berichtet von einem respektvollen Umgang (siehe Abbildung 32). Sie sagen, bei ihnen werden alle mit Respekt behandelt. Weitere 37 Prozent stimmen dem teilweise zu, 15 Prozent der Erwerbstätigen verspüren keinen respektvollen Umgang miteinander in ihrem Unternehmen. Zwischen den Geschlechtern gibt es zu dieser Frage keine Differenzen.

Abbildung 33 zeigt, dass der Umgang miteinander umso respektvoller wahrgenommen wird, je älter die Befragten sind. Bei den 25- bis 34-Jährigen berichten 39 Prozent von einem respektvollen Miteinander, und dieser Wert steigt von Altersgruppe zu Altersgruppe. Schließlich empfinden 53 Prozent der über 54-Jährigen, dass in ihrem Betrieb respektvoll miteinander umgegangen wird. Eine Ausnahme von diesem Trend ist die jüngste Gruppe zwischen 18 und 24 Jahren. In dieser geben mit 54 Prozent die meisten Befragten an, dass in ihrem Betrieb ein respektvoller Umgang untereinander herrscht.

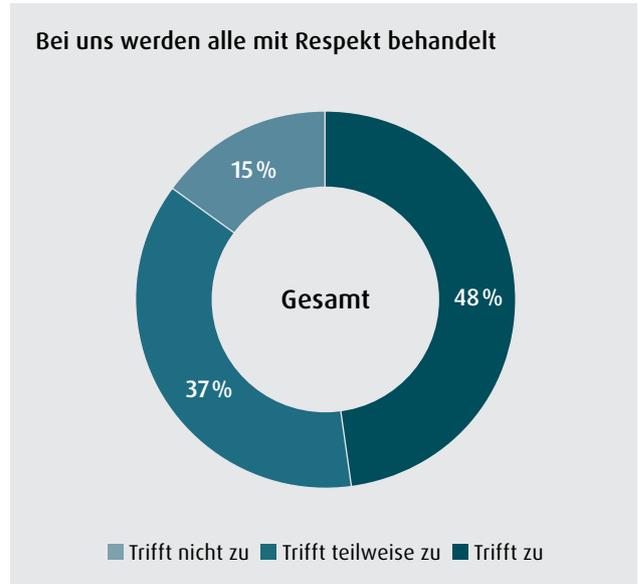


Abbildung 32: Respektvolles Miteinander, Gesamtergebnis (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

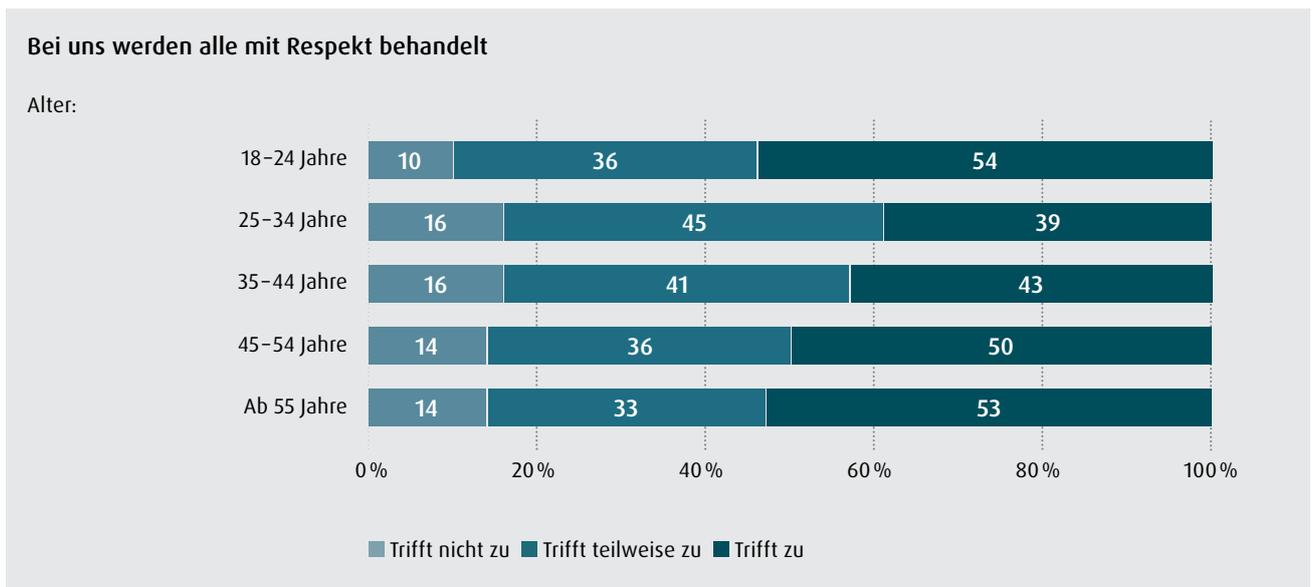


Abbildung 33: Respektvolles Miteinander, Darstellung differenziert nach Altersgruppen (Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915)

**„Ich erlebe die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen als bereichernd“**

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Dies zeigt sich auch im Berufsleben. Bereits in den 1960er-Jahren kamen die ersten Gastarbeiterinnen und Gastarbeiter aus den südeuropäischen Ländern (Berlinghoff, 2018). Somit hat die Zusammenarbeit mit anderen Kulturen bereits eine längere Tradition. In den vergangenen Jahren hat das Thema *Vielfalt* bzw. *Diversity* in der öffentlichen und arbeitswissenschaftlichen Diskussion an Bedeutung gewonnen. Aus unternehmerischer Sicht fördert die Vielfalt im Betrieb Innovationsfähigkeit und Kreativität und schafft ein konstruktives Arbeitsumfeld sowie Arbeitszufriedenheit (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ der Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland, 2018).

In Bezug auf Prävention und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung geht es darum, die unterschiedlichen Zielgruppen mit ihren Bedürfnissen, kulturellen Besonderheiten und Voraussetzungen abzuholen und auf spezielle Bedürfnisse einzugehen.

Knapp ein Drittel der Befragten empfindet die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen als Bereicherung (siehe Abbildung 34). Demgegenüber gibt ein Viertel der Beschäftigten an, diese Zusammenarbeit nicht als bereichernd zu empfinden. Männer und Frauen bewerten dies identisch.

Bei einer Betrachtung der soziodemografischen Faktoren zu dieser Frage fällt auf, dass insbesondere die jungen Beschäftigten zwischen 18 und 24 Jahren die Zusammenarbeit mit Menschen

aus anderen Kulturen überdurchschnittlich häufig als bereichernd empfinden (36 Prozent). Außerdem sind es vor allem Personen mit einem akademischen Abschluss (35 Prozent) und Menschen mit hohem Haushaltsnettoeinkommen ab 4.500 Euro pro Monat (46 Prozent), die der Frage zustimmen.

Werden die Antworten differenziert nach Bildungsabschlüssen ausgewertet, zeigt die Tendenz, dass mit zunehmendem Bildungsniveau ein größerer Anteil die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen als bereichernd empfindet (siehe Abbildung 35). Bei der Gruppe mit einem Haupt- oder

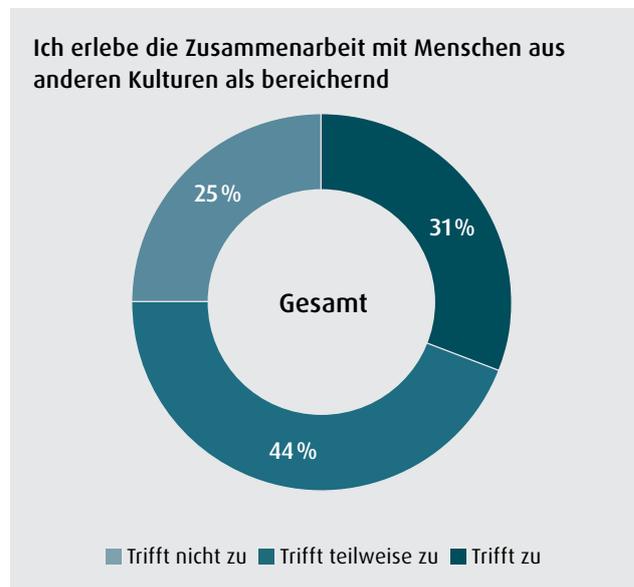


Abbildung 34: Gewinn durch interkulturelle Zusammenarbeit, Gesamtergebnis

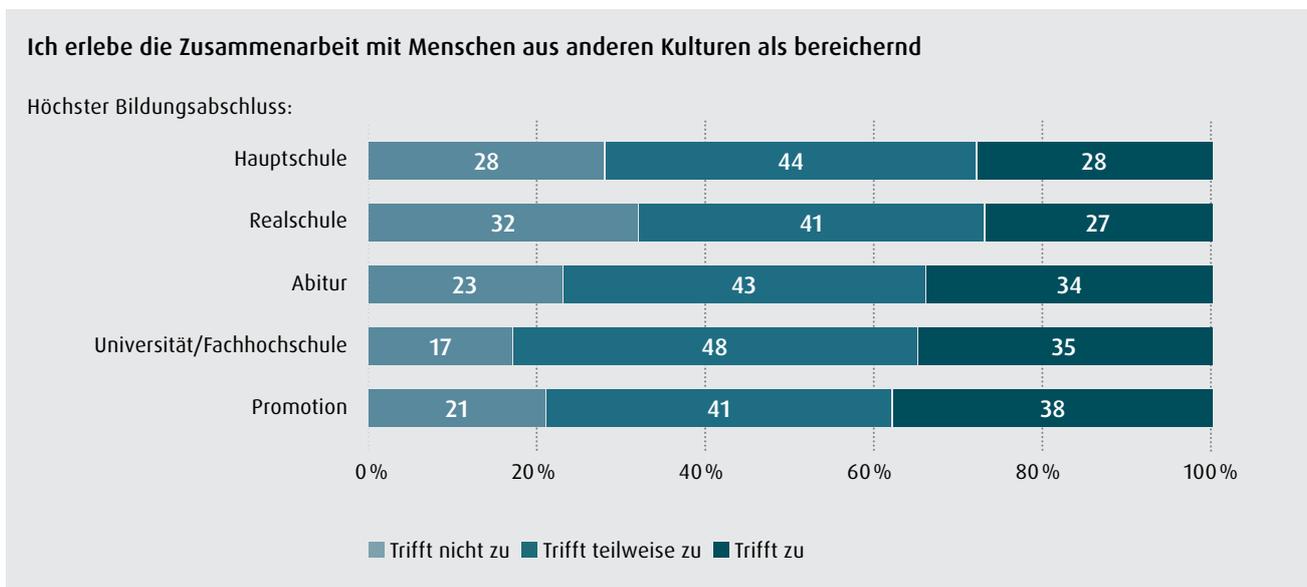


Abbildung 35: Gewinn durch interkulturelle Zusammenarbeit, Darstellung differenziert nach Bildungsabschluss

Realschulabschluss empfinden dies 28 Prozent bzw. 27 Prozent der Befragten als eine Bereicherung, bei den Abiturienten und Abiturientinnen sind es 34 Prozent, bei Akademikerinnen und Akademikern 35 Prozent und bei Promovierten 38 Prozent. Den jeweils größten Anteil umfasst die mittlere Antwortkategorie, die bei allen Bildungsniveaus zwischen 41 Prozent und 48 Prozent variiert. Es wird deutlich, dass auch

im universitären und hoch qualifizierten Bereich die interkulturelle Zusammenarbeit nicht per se als bereichernd empfunden wird. Vielmehr müssen Rahmenbedingungen geschaffen sein, unter denen die Zusammenarbeit mit anderen Kulturen als bereichernd empfunden und für alle Beteiligten erfolgreich gelebt werden kann.

#### 4.4 Arbeit und Gesundheit

##### „Meine Arbeit hält mich gesund“

Beschäftigte, die einer als sinnvoll empfundenen Arbeit nachgehen, erkranken seltener und haben weniger berufsbedingte Gesundheitsbeschwerden (siehe Kapitel 6). Dabei ist es für die Beschäftigten von Bedeutung, sich bei der Arbeit bzw. im Unternehmen wohlfühlen, ein gutes und kollegiales Arbeitsklima zu genießen, ein gutes Verhältnis zur Führungskraft zu haben und Loyalität des Unternehmens gegenüber der Belegschaft zu spüren. Stimmen die Rahmenbedingungen und entsprechen diese den Wünschen der Beschäftigten, sind Krankenstand und gesundheitliche Beschwerden etwa um die Hälfte geringer, als wenn Wunsch und Realität bezüglich der Arbeitsbedingungen auseinanderklaffen (Badura et al., 2018).

Darüber hinaus bedeutet Arbeit für viele Anerkennung, soziale Integration, Wertschätzung und Selbstwertgefühl. Dies sind wesentliche Faktoren für ein gesundheitsförderliches Umfeld.

16 Prozent der Befragten stimmen voll und ganz bzw. überwiegend zu, dass ihre Arbeit sie gesund hält (siehe Abbildung

36). Knapp die Hälfte der Befragten (46 Prozent) denkt zumindest teilweise, dass ihre Arbeit zu ihrer Gesundheit beiträgt, 38 Prozent (bzw. 39 Prozent der Frauen und 37 Prozent der Männer) geben an, dass ihre Arbeit sie nicht gesund hält.

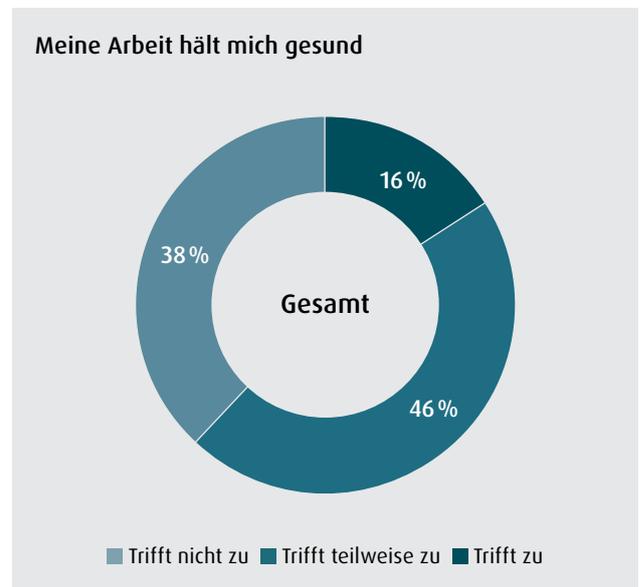


Abbildung 36: Gesundes Arbeiten, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

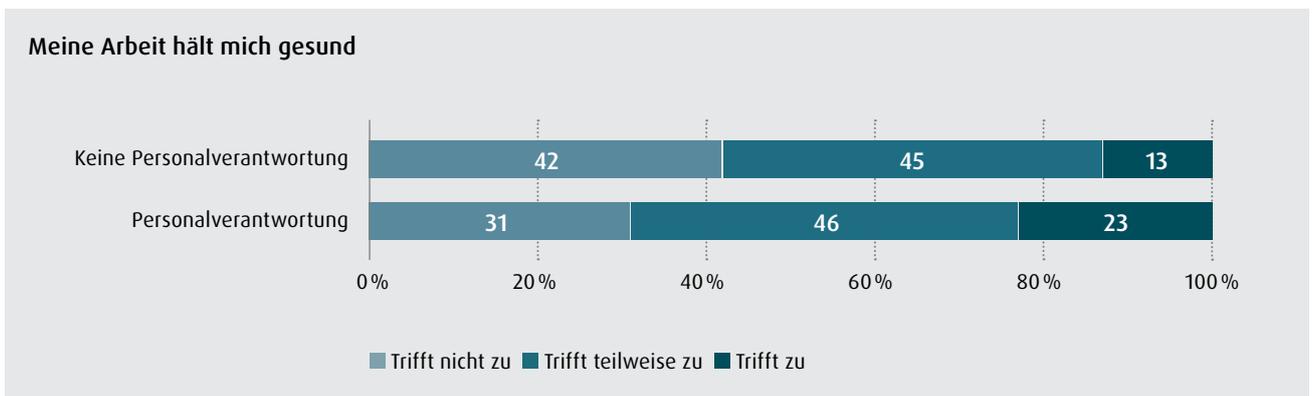


Abbildung 37: Gesundes Arbeiten, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung

Eine wichtige Rolle für das Betriebsklima und die Atmosphäre im Team sowie die belegschaftsorientierte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung spielen die Führungskräfte, die zudem eine Vorbildfunktion haben. In Abbildung 37 (S. 31) ist ersichtlich, dass von ihnen mit 23 Prozent überdurchschnitt-

lich viele angeben, dass sie ihre Arbeit gesund hält (Beschäftigte ohne Führungsaufgaben: 13 Prozent). Allerdings sehen auch 31 Prozent der Führungskräfte keinen Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit (Beschäftigte ohne Führungsaufgaben: 42 Prozent).

### „Mein Unternehmen kümmert sich um meine Gesundheit“

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, erkennen immer mehr Unternehmen, dass die Gesundheit ihrer Beschäftigten ein wichtiges Thema ist. Durch ein BGM und mit Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) können hier Akzente gesetzt werden. Laut der Grundausswertung der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 (Lück et al., 2019) finden in 45 Prozent der Unternehmen bereits BGF-Maßnahmen statt. Allerdings lässt sich daraus kein Rückschluss auf Qualität, Umfang und Reichweite der Maßnahmen ziehen. Zum Beispiel ist es zum Erreichen nachhaltiger Effekte von großer Bedeutung, neben der Verhaltensprävention auch Aktivitäten in der betrieblichen Verhältnisprävention umzusetzen. Mehrkomponentenprogramme sind Einzelmaßnahmen vorzuziehen (siehe Barthelmes, Bödeker, Sörensen, Kleinlercher & Odoy, 2019).

17 Prozent der Erwerbstätigen sagen, dass sich ihr Unternehmen um ihre Gesundheit kümmert, 43 Prozent sehen das zumindest teilweise so und 40 Prozent sagen, dass sich ihr Unternehmen nicht um ihre Gesundheit kümmert. Bezüglich dieser Frage unterscheiden sich die Angaben zwischen Männern und Frauen deutlich (siehe Abbildung 38). Die Teilnehmerinnen geben zu nur 14 Prozent an, in einem gesundheitsförderlichen Unternehmen zu arbeiten, bei den Männern sehen dies immerhin 19 Prozent so. Noch größer ist der Unterschied bei der Einschätzung, dass das Unternehmen sich nicht um die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter kümmert. 46 Prozent der Frauen sind dieser Meinung, wohingegen nur 35 Prozent der Männer dem Unternehmen die Gesundheitsförderlichkeit absprechen.

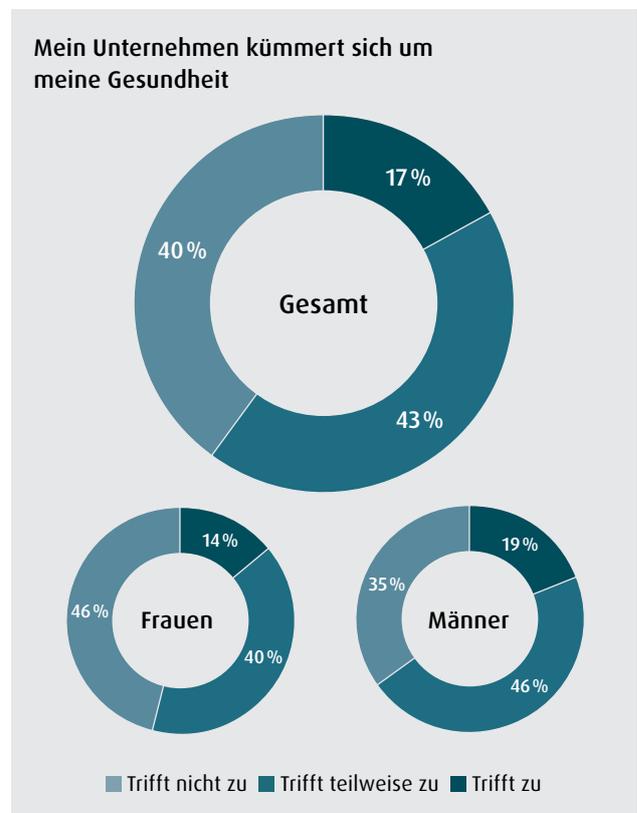


Abbildung 38: Unternehmen kümmert sich um Beschäftigten-Gesundheit, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

**„Ich weiß, was ich tun muss, um bei der Arbeit gesund zu bleiben“**

Diese Frage zielt auf die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten, die ebenfalls ein Baustein der betrieblichen Prävention ist. In diesem Zusammenhang beschreibt die Gesundheitskompetenz die individuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Beschäftigten, im Arbeitsalltag gesundheitsförderlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen. Dazu gehören eine Sensibilisierung und Aktivierung zu Fragen der Gesundheit, eine gesundheitsförderliche Führungsqualität und die Selbstacht-samkeit der einzelnen Beschäftigten (Hinrichs, 2012).

Schätzen die Befragten die Unterstützung ihrer Unternehmen zu ihrer Gesundheit eher als gering ein, so zeigt Abbildung 39, dass sich bei dieser Frage das Verhältnis umkehrt. Geht es um die eigene Gesundheitskompetenz, sagen 36 Prozent, dass sie sehr genau wissen, was zu tun ist, um bei ihrer Arbeit gesund zu bleiben. Mit 51 Prozent weiß der Großteil zumindest teilweise, wie die eigene Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet werden kann. Lediglich 13 Prozent sagen von sich, dass sie nicht wissen, was sie tun können, um bei ihrer Arbeit gesund zu bleiben. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine nennenswerten Unterschiede bei dieser Einschätzung.

Ebenso verhält es sich bezüglich des Bildungsabschlusses. Hier variieren die Werte zwischen 34 Prozent bei den Befragten mit Abitur und 38 Prozent bei denen, die einen Hauptschulabschluss haben. Ähnliche Werte ermittelte eine repräsentative Studie zur Gesundheitskompetenz in der Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahr 2016 (Schaeffer, Vogt, Berens & Hurrelmann, 2016; Kolpatzik, 2019).

Mit dem Berufsstart schätzen viele sich als sehr kompetent in Bezug auf ihre Gesundheit ein: 39 Prozent der jungen Beschäftigten bis 24 Jahre äußern eine entsprechende Haltung. Mit Mitte 20 schätzen sich jedoch nur noch 25 Prozent selbst als gesundheitskompetent ein. Mit zunehmendem Alter steigt dieser Wert dann wieder an. Beschäftigte ab 55 Jahren schließlich geben zu 45 Prozent an, genau zu wissen, was sie tun müssen, um bei der Arbeit gesund zu bleiben (siehe Abbildung 40).

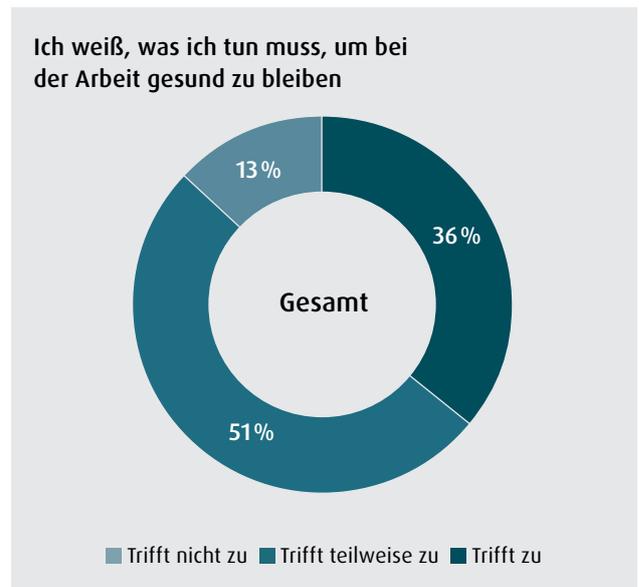


Abbildung 39: Individuelle Gesundheitskompetenz, Gesamtergebnis

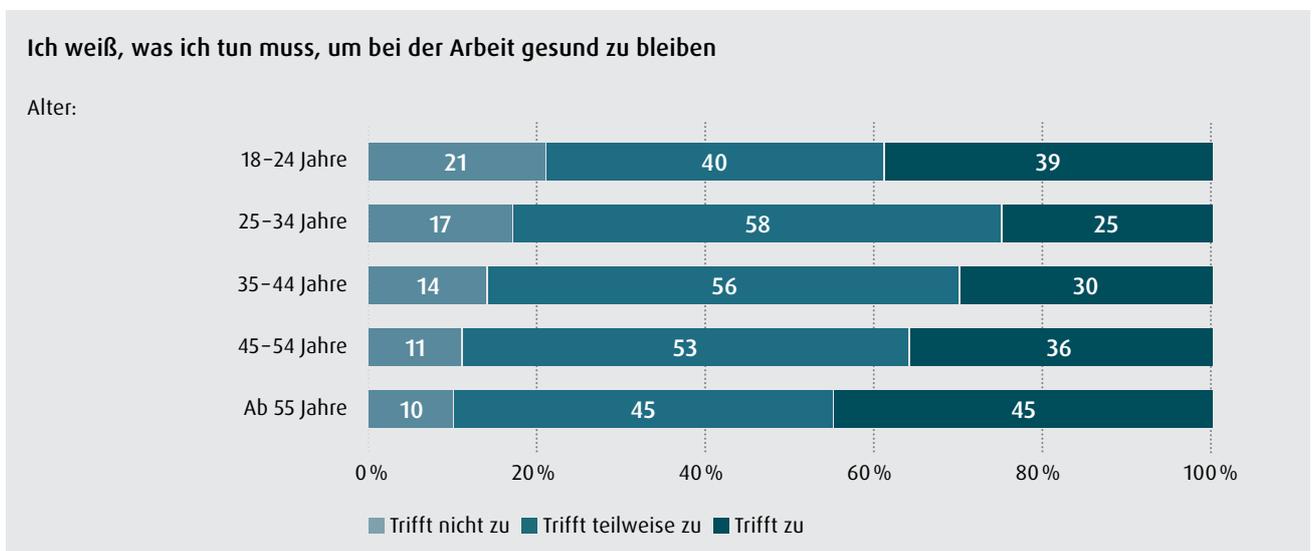


Abbildung 40: Individuelle Gesundheitskompetenz, Darstellung differenziert nach Altersgruppen

### „Ich kann Berufliches und Privates miteinander vereinbaren“

Die Frage zielt auf die Work-Life-Balance bzw. Life-Balance ab. Arbeit und Privates zu vereinbaren, kann auf unterschiedlichen Wegen gelingen. Während von den einen eine strikte Trennung der Bereiche als angenehm empfunden wird, ist die Verschmelzung der verschiedenen Bereiche (Work-Life-Blending) für die anderen ein zielführendes und gesundheitsförderliches Modell. Hier spielen die individuellen Voraussetzungen und Ressourcen sowie die jeweilige Lebensphase eine entscheidende Rolle. Insgesamt handelt es sich um ein sehr komplexes Zusammenwirken unterschiedlichster betrieblicher und privater Anforderungen, die individuell differenziert wahrgenommen, bewertet und bewältigt werden (Hasselmann, Meyn, Schröder & Sareika, 2018).

Aus Abbildung 41 geht hervor, dass es insgesamt 36 Prozent der Befragten gelingt, das Berufliche mit dem Privaten zu vereinbaren, bei den Frauen sind es mit 37 Prozent geringfügig mehr als bei den Männern. 43 Prozent sind teilweise zufrieden damit, wie es ihnen gelingt, Beruf und Privates zu organisieren, und 21 Prozent (bzw. 20 Prozent der Männer und 22 Prozent der Frauen) sagen, dass es ihnen nicht oder nicht zufriedenstellend gelingt, Privates und Berufliches miteinander in Einklang zu bringen.

Geht es um die Life-Balance, sind es mit 43 Prozent vor allem die freiberuflich Tätigen bzw. die Soloselbstständigen, denen es sehr gut gelingt, die Lebensbereiche zu vereinbaren.

Abbildung 42 legt nahe, dass flexible Arbeitszeiten trotz aller Individualität bei der Gestaltung der Life-Balance (siehe Kapitel 4.2) eine gute Möglichkeit sind, die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu verbessern: Von den Befragten, die nicht über flexible Arbeitszeiten verfügen, geben 31 Prozent an, ihre Lebensbereiche gut vereinbaren zu können. Jedoch sagen ungefähr genauso viele (29 Prozent), dass ihnen dies nicht gelingt. Bei den Befragten mit Möglichkeiten zur flexiblen Arbeit sind die Werte deutlich besser. Insgesamt schaffen es 41 Prozent, ihre Lebensbereiche gut miteinander zu vereinbaren, lediglich 14 Prozent haben größere Probleme

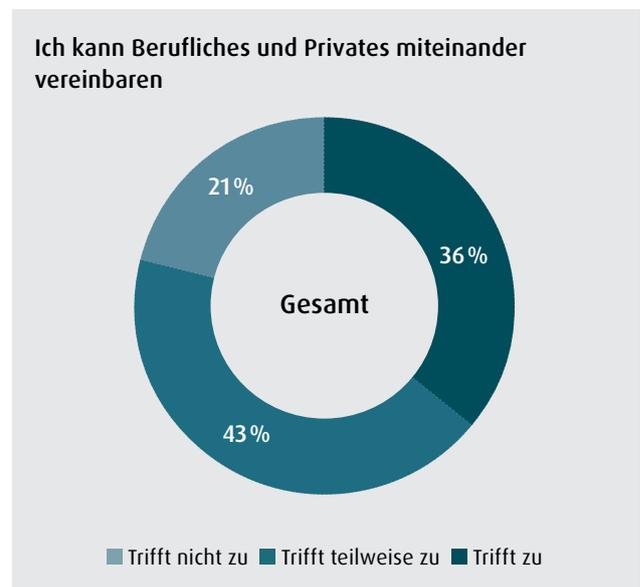


Abbildung 41: Life-Balance, Gesamtergebnis

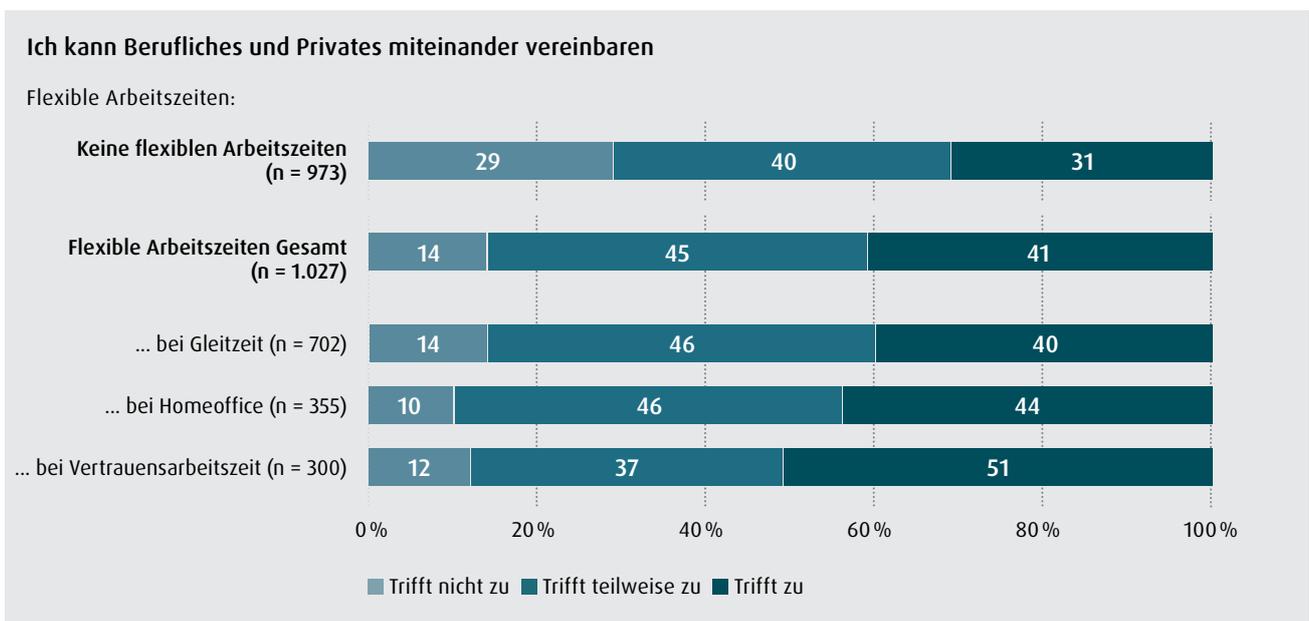


Abbildung 42: Life-Balance, Darstellung differenziert nach Form der flexiblen Arbeitszeit (Mehrfachnennungen möglich)

damit. Schaut man sich die Arbeitszeitmodelle genauer an, fällt auf, dass Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit bezüglich der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben am wirkungsvollsten sind. Bei der Vertrauensarbeit schaffen es 51 Prozent,

Arbeit und Privates gut zu vereinbaren. Mit der Möglichkeit zum Homeoffice sagen nur zehn Prozent, dass es ihnen nicht gelingt, die Lebensbereiche zu vereinbaren.

**„Ich kann mir vorstellen, meine derzeitige Arbeitstätigkeit bis zum Erreichen der Rente auszuüben“**

Die Frage spricht zwei Ebenen an. Zum einen geht es darum, ob das Erreichen der Rente aus gesundheitlichen Gründen möglich sein wird oder die Tätigkeit aufgrund physischer oder psychischer Belastungen nicht bis zum regulären Renteneintritt ausgeübt werden kann. Daneben kann es aber auch sein, dass die Tätigkeit nicht bis zum Erreichen der Rente ausgeübt wird, weil sie individuell nicht als erfüllend oder angemessen wahrgenommen wird und ein Tätigkeitswechsel angestrebt wird. Hierfür gibt es verschiedene Gründe, wie z. B. den Verdienst oder den Status zu verbessern, mehr Verantwortung zu erhalten oder inhaltlich andere Tätigkeiten auszuüben. Bezüglich dieser Aspekte ist das Sinnempfinden der ausgeübten Tätigkeit von wesentlicher Bedeutung (siehe Kapitel 6).

Renteneintritt arbeiten zu können: 61 Prozent der Männer gehen davon aus, bei den Frauen sind es 55 Prozent.

Mit zunehmendem Alter nimmt der Anteil derer, die sich vorstellen können, bis zum Renteneintritt ihre Tätigkeit fortzuführen, kontinuierlich zu. Während die bis zu 34-Jährigen zu ca. 35 Prozent davon ausgehen, sind es in der nächsten Altersgruppe

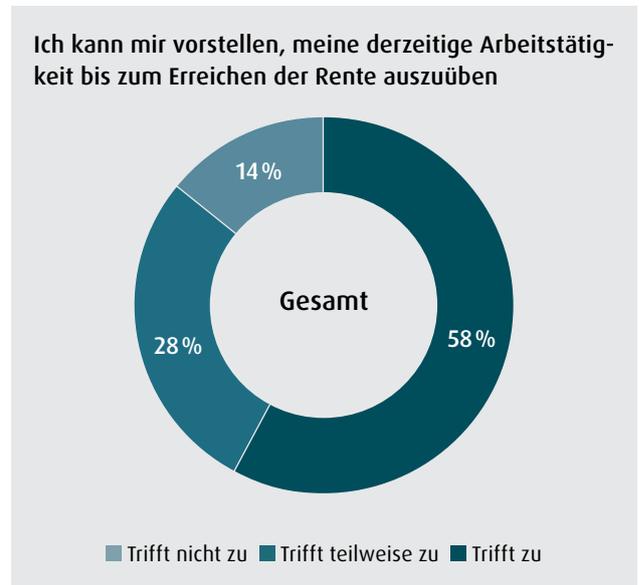


Abbildung 43: Prognose bis zur Rente, Gesamtergebnis

Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten ist sich ziemlich sicher, die aktuelle Aufgabe bis zum Renteneintritt ausüben zu können (siehe Abbildung 43). 28 Prozent gehen zumindest teilweise davon aus, dass sie ihre Arbeit bis zur Rente ausüben werden, 14 Prozent glauben dies eher nicht. In diesem Segment sind die Frauen mit 16 Prozent pessimistischer als die Männer mit zwölf Prozent. Dies äußert sich noch deutlicher in der Gruppe derer, die sich sicher sind, bis zum

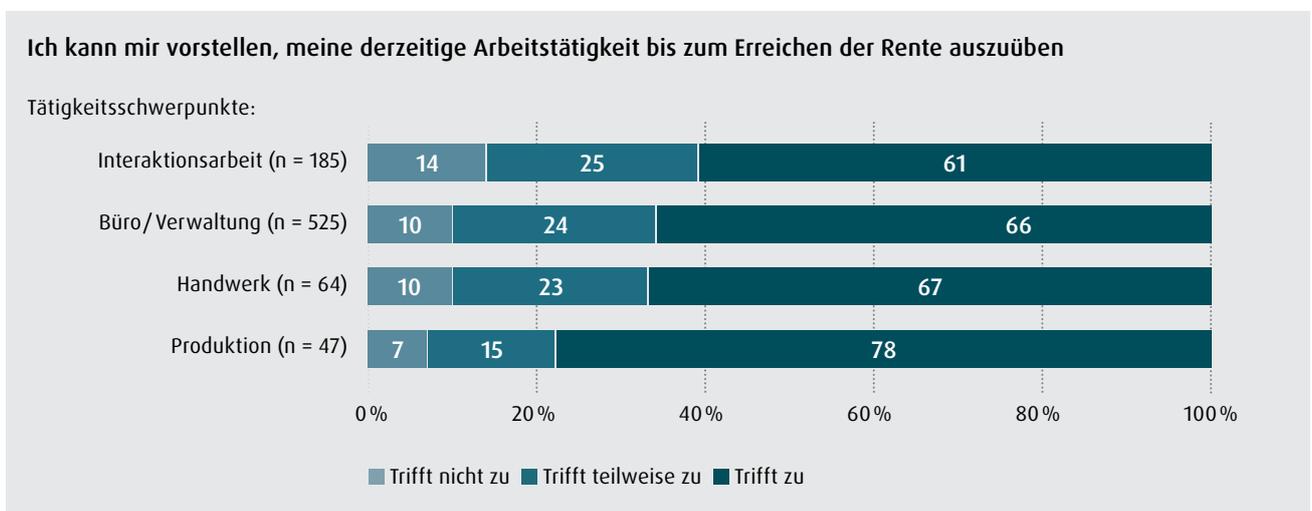


Abbildung 44: Prognose bis zur Rente, Darstellung differenziert nach Tätigkeitsschwerpunkt

bis 44 Jahre bereits 46 Prozent, bis 54 Jahre 62 Prozent und bei den ältesten Befragten 76 Prozent.

Unter den Branchen haben die öffentliche Verwaltung und die Erbringung von Dienstleistungen mit jeweils 70 Prozent die höchsten Werte. Umgekehrt sagen im Hotel- und Gastgewerbe sowie in der Gastronomie 28 Prozent, dass sie sich nicht vorstellen können, bis zur Rente in ihrer derzeitigen Tätigkeit zu arbeiten. Dies ist mit Abstand der höchste Wert.

#### 4.5 Arbeitsbezogene Risiken

##### „Meine Arbeit ist emotional belastend“

Die psychischen Belastungen in der Arbeitswelt haben an Bedeutung zugenommen. Einen wesentlichen Anteil daran haben Tätigkeiten, in denen Interaktionsarbeit im Vordergrund steht. Hier ist zunächst an Pflege und Sozialarbeit sowie Erziehung zu denken. Sie findet aber auch im Kontakt mit Kundschaft (z. B. Flug- oder Zugbegleitung) und in Dienstleistungsbereichen statt. Erfordert die Interaktion Emotionsarbeit, bedeutet dies, dass in einer konkreten Situation die (nach außen gezeigten) Emotionen den betrieblichen Normen und Vorgaben anzupassen sind, obwohl sie nicht den tatsächlichen Gefühlen entsprechen. Dies kann zu Wut, Ärger, Erschöpfung oder Nervosität führen. In der Folge kann es zu Selbstentfremdung oder einer emotionalen Dissonanz kommen, die mit Depressionen oder Burn-out in Zusammenhang stehen können (Schöllgen & Schulz, 2016). Darüber hinaus können Konflikte, Gewalt oder Mobbing in jeder Tätigkeit zu emotionaler Belastung führen (Brodersen & Lück, 2017).

Mit 22 Prozent fühlen sich mehr Frauen durch ihre Arbeit emotional belastet als Männer (17 Prozent). Jeweils der Großteil der Befragten (Frauen 43 Prozent, Männer 41 Prozent) sieht sich keinen emotionalen Belastungen ausgesetzt. Teilweise emotional belastend schätzen 35 Prozent der Frauen und 42 Prozent der Männer ihre Arbeit ein (siehe Abbildung 45).

Im Vergleich der Branchen finden sich die mit Abstand höchsten Werte im Gesundheits- und Sozialwesen, wo die Arbeit an und mit den Patientinnen und Patienten sowie mit deren Angehörigen im Vordergrund steht. 41 Prozent der Befragten

Ein Blick auf die Tätigkeitsschwerpunkte der Befragten in Abbildung 44 (S. 35) zeigt, dass Personen, die Interaktionsarbeit leisten (siehe Infokasten zu Tätigkeitsschwerpunkten, S. 10), in 61 Prozent der Fälle denken, ihre Tätigkeit bis zur Rente auszuführen. 14 Prozent dagegen gehen davon aus, bis zur Rente die Tätigkeit zu wechseln. In den Tätigkeitsschwerpunkten Büro und Verwaltung sowie Handwerk gehen jeweils zehn Prozent davon aus, ihre Tätigkeit nicht bis zur Rente auszuüben, in der Produktion sind es sieben Prozent.

dieser Branche sagen, dass sie sich emotional belastet fühlen. In der Branche Erziehung und Unterricht sind es 29 Prozent. Umgekehrt fühlen sich im Hotel- und Gastgewerbe sowie der Gastronomie nur elf Prozent emotional belastet, mehr als die Hälfte der Befragten aus dieser Branche erfährt keine emotionale Belastung. Am wenigsten belastet fühlen sich die Beschäftigten aus dem Bereich der technischen und wissenschaftlichen Dienstleistungen (siehe Abbildung 46).

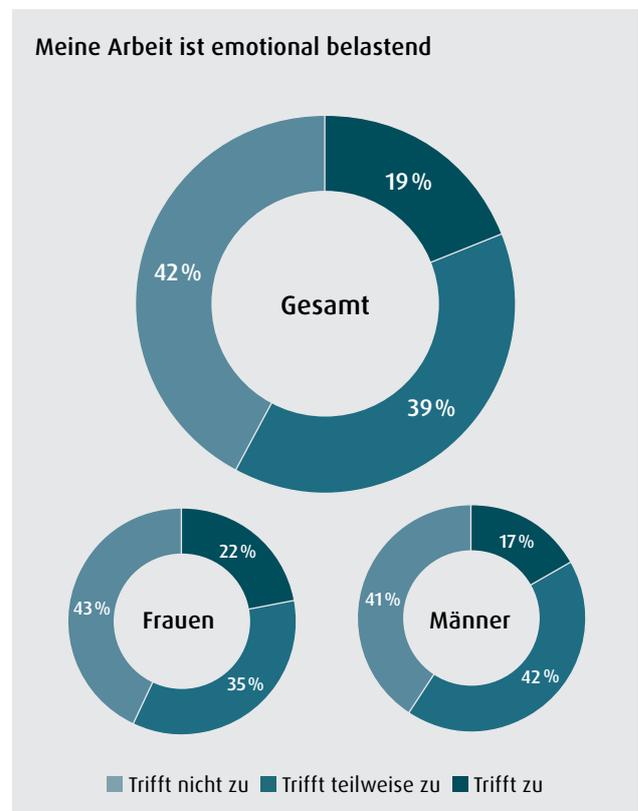


Abbildung 45: Arbeit als emotionale Belastung?, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

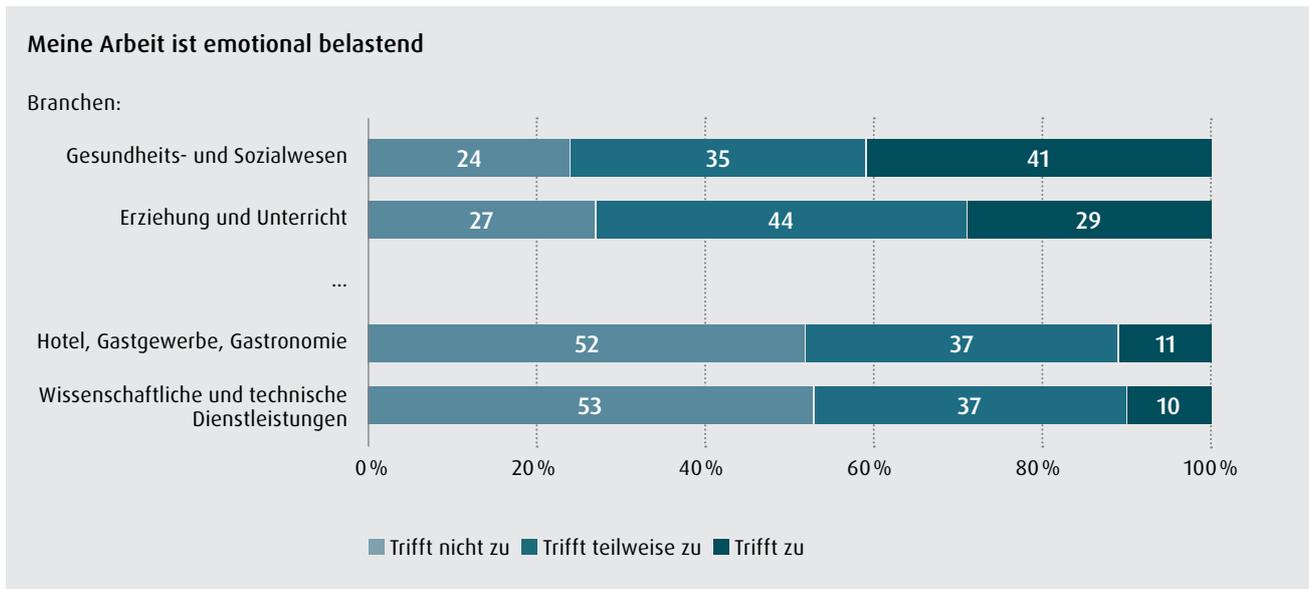


Abbildung 46: Arbeit als emotionale Belastung?, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl)

#### „Ich habe Angst, meine Arbeit zu verlieren“

Angst vor einem Arbeitsplatzverlust führt zu Unsicherheit und Sorgen. Dies kann sehr belastend wirken und zum Stressor werden, der auf Dauer Folgen für die Gesundheit haben kann. Die Sorge um den Arbeitsplatz kann individuell von den betrieblichen Umständen und Bedingungen abhängig sein, jedoch wirken bei dieser Frage auch viele externe Faktoren auf die Ängste der Beschäftigten ein, wie z. B. die Konjunktur und Wirtschaftsentwicklung, die Disruption durch sich wandelnde Märkte im Zuge der Digitalisierung oder die wachsende Konkurrenz durch die Globalisierung.

Trotz der ungewissen wirtschaftlichen Entwicklung im Jahr 2019 liegt der Anteil derjenigen, die sich ernsthafte Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen, bei etwa elf Prozent. So ermittelte der DGB-Index Gute Arbeit 2018 einen Wert von zehn Prozent (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2018). Weitere 26 Prozent der Erwerbstätigen zeigten sich im iga.Barometer 2019 beunruhigt – sie äußerten, teilweise Angst zu haben, ihre Arbeit zu verlieren. Die große Mehrheit von über 60 Prozent sorgt sich nicht um ihren Arbeitsplatz (siehe Abbildung 47, S. 38). Bei den Frauen sind dies 61 Prozent, bei den Männern 64 Prozent.

#### Disruption

Disruption bezeichnet ein Phänomen, bei dem durch Innovationen bestehende Technologien, Produkte, Dienstleistungen oder gesamte Geschäftsmodelle in kurzer Zeit ersetzt bzw. vom Markt verdrängt werden.

Bei der Betrachtung des Beschäftigungsverhältnisses fühlen sich verbeamtete Personen relativ ungefährdet bezüglich ihres Arbeitsplatzes: Nur sechs Prozent haben Angst davor, ihn verlieren zu können. Unter den Angestellten sind es elf Prozent und für freiberuflich bzw. selbstständig Tätige steigt dieser Wert auf 17 Prozent (siehe Abbildung 48). Von den Befragten, die eine befristete Arbeitsstelle haben, geben 25 Prozent an, Sorge um ihren Arbeitsplatz zu haben.

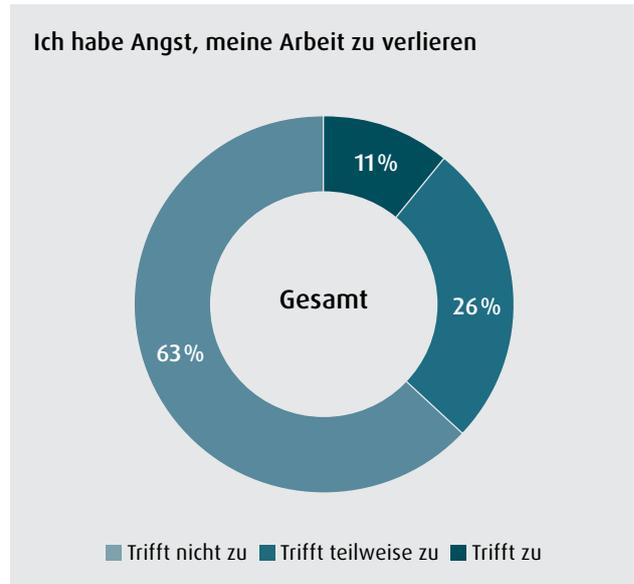


Abbildung 47: Angst vor Arbeitsplatzverlust, Gesamtergebnis

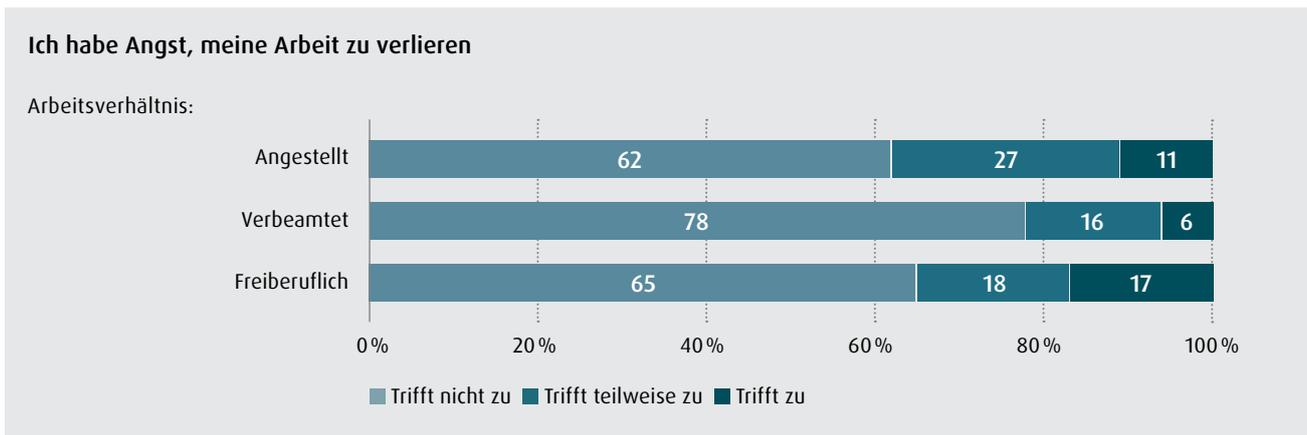


Abbildung 48: Angst vor Arbeitsplatzverlust, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis

**„Ich muss damit rechnen, am Arbeitsplatz Gewalt oder Beleidigungen ausgesetzt zu sein“**

Unter Gewalt am Arbeitsplatz werden Vorfälle verstanden, bei denen Beschäftigte in direktem Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit beleidigt, bedroht oder tätlich angegriffen werden (Nienhaus, Drechsel-Schlund, Schambortski & Schablon, 2016). Dies ist in der Pflege, bei Rettungskräften wie Feuerwehr und Polizei, aber auch in anderen serviceorientierten Dienstleistungen, z. B. dem Taxigewerbe, ein aktuelles Thema. Neben den direkten körperlichen oder psychischen Verletzungen, unter denen die Betroffenen leiden, führt die Angst vor möglichen Gewalttätigkeiten zu Motivationsverlust, verminderter Leistungsfähigkeit und Beeinträchtigungen des Arbeitsklima-

mas (vgl. „Sonstige Gefährdungen“ in Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2019).

Elf Prozent der Befragten bestätigen, an ihrem Arbeitsplatz physischer oder psychischer Gewalt ausgesetzt sein zu können. Es gibt keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen. Weitere 20 Prozent gehen teilweise davon aus, dass ihnen an ihrem Arbeitsplatz Gewalt begegnen könnte. Insgesamt ist das ein knappes Drittel aller Befragten, das mit möglicher Gewalt am Arbeitsplatz rechnet. Die übrigen 69 Prozent äußern keine Sorge vor möglicher Gewalt an ihrem Arbeitsplatz (siehe Abbildung 49).

Wie bei der Frage nach emotional belastender Arbeit erreicht auch bei der Frage nach möglicher Gewalt am Arbeitsplatz das Gesundheits- und Sozialwesen den mit Abstand höchsten Wert. 22 Prozent der Befragten dieser Branche rechnen damit, Gewalt am Arbeitsplatz zu erfahren (siehe Abbildung 50). Es folgen die Branchen Verkehr und Lagerei (17 Prozent Zustimmung) sowie öffentliche Verwaltung (13 Prozent Zustimmung). Die geringste Sorge um Gewalt am Arbeitsplatz machen sich Beschäftigte der Chemiebranche (vier Prozent Zustimmung) sowie im Verlagswesen (zwei Prozent Zustimmung).

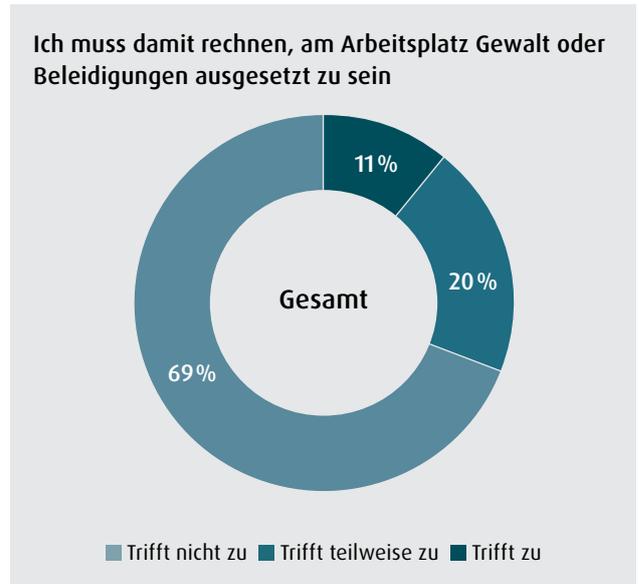


Abbildung 49: Gewaltrisiko am Arbeitsplatz, Gesamtergebnis

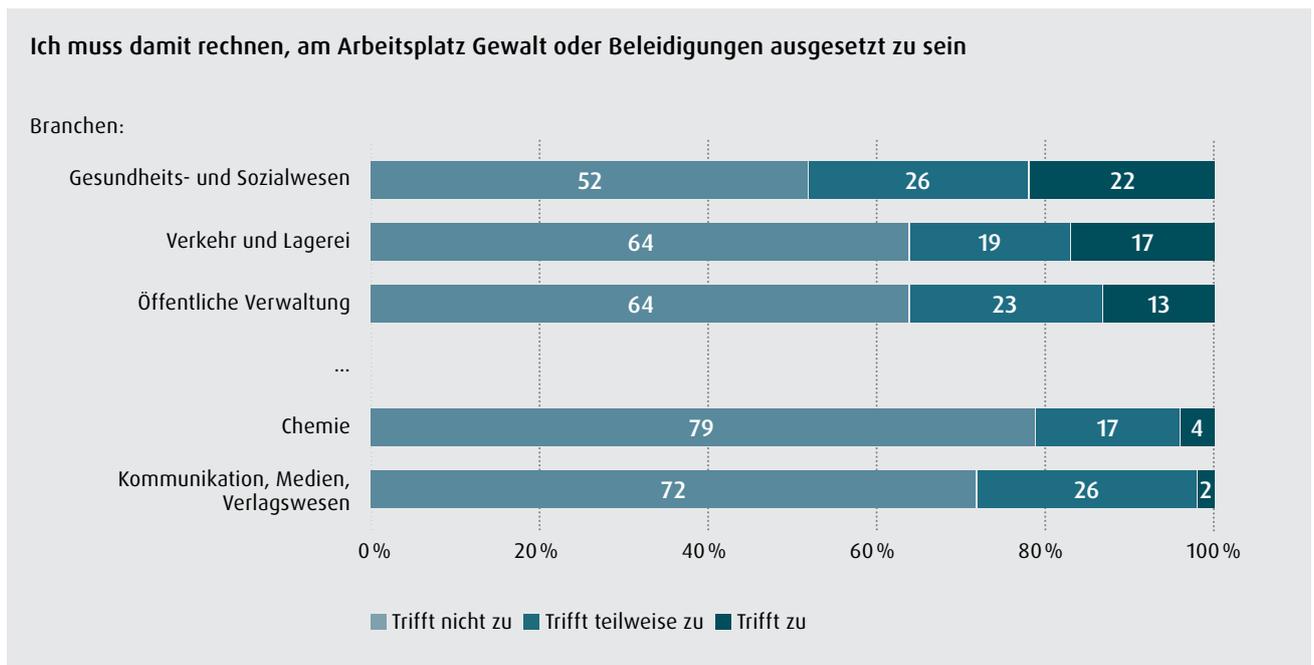


Abbildung 50: Gewaltrisiko am Arbeitsplatz, Darstellung differenziert nach Branche (Auswahl)

## 4.6 Anerkennung und Stellenwert

Für viele Menschen beschränkt sich Arbeit nicht auf die Existenzsicherung, sondern ist auch Quelle von Anerkennung sowie sozialen Kontakten und Teilhabe. Darüber hinaus kann Arbeit auch Sinn erzeugen und damit eine wichtige Gesundheitsressource darstellen. Hinter der Familie ist für einen Großteil der Menschen die Arbeit der zweitwichtigste Lebensbereich (Gaspar & Hollmann, 2015).

### „Arbeit hat für mich einen hohen Stellenwert“

Insgesamt spielt die Arbeit bei den meisten Befragten eine wichtige Rolle und hat einen hohen Stellenwert. Wie Abbildung 51 zeigt, stimmt dem knapp die Hälfte der Teilnehmenden (46 Prozent) uneingeschränkt zu. Weitere 43 Prozent stimmen dem zumindest teilweise zu. Für die übrigen elf Prozent hat die Arbeit keinen hohen Stellenwert. Es ist davon auszugehen, dass sie die Arbeit als reine Verdienstmöglichkeit für den Lebensunterhalt betrachten.

Von besonderer Bedeutung ist die Arbeit für Personen mit Personalverantwortung. Aus dieser Gruppe geben 58 Prozent an, dass die Arbeit auf jeden Fall einen hohen Stellenwert für sie hat. Weitere 36 Prozent der Führungskräfte bejahen dies zu-

mindest teilweise. Lediglich für sechs Prozent von ihnen hat die Arbeit einen untergeordneten Stellenwert. Bei den Befragten ohne Personalverantwortung hat die Arbeit für 14 Prozent einen untergeordneten Stellenwert. Der Anteil derjenigen aus der Gruppe, für die die Arbeit einen hohen Stellenwert hat, liegt mit 41 Prozent klar unter dem Anteil in der Gesamtstichprobe (siehe Abbildung 52).

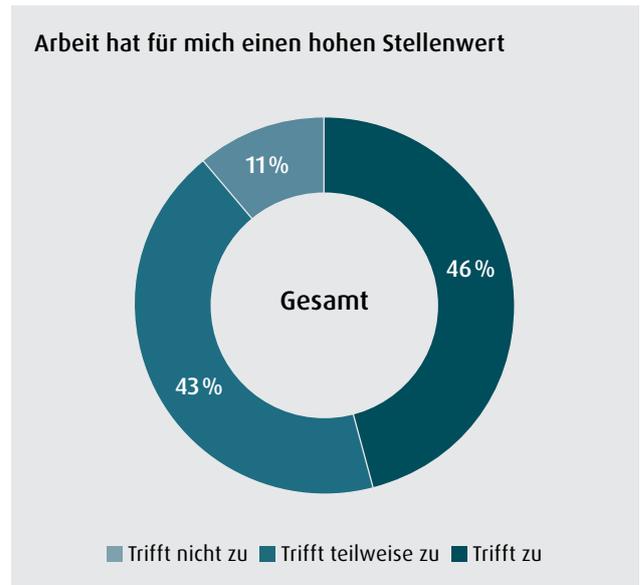


Abbildung 51: Stellenwert der Arbeit, Gesamtergebnis

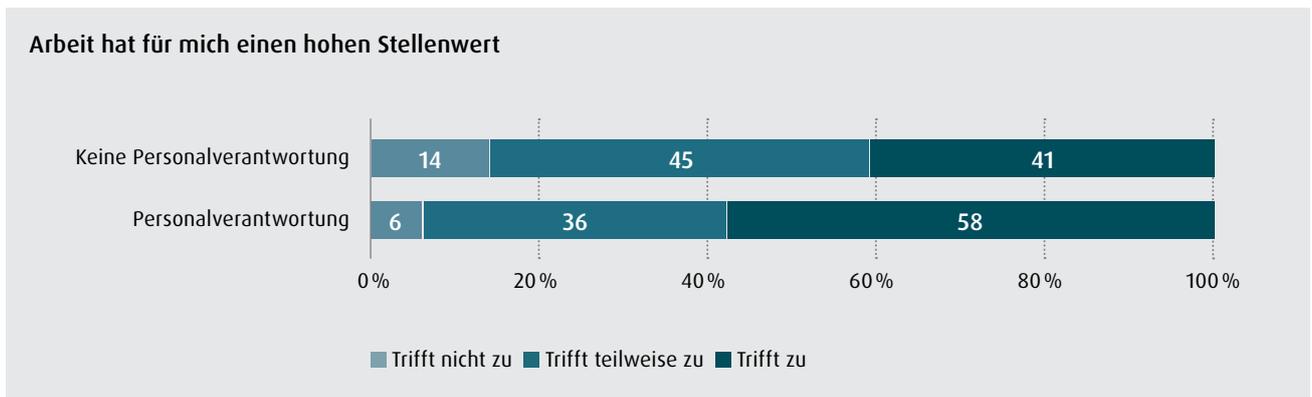


Abbildung 52: Stellenwert der Arbeit, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung

**„Meine Arbeit macht mir Spaß“**

Spaß bei der Arbeit ist für viele Beschäftigte ein Zufriedenheitsfaktor und deutet auf ein positives, belegschaftsfreundliches Arbeitsklima und gute Arbeitsbedingungen hin.

Dass ihnen ihre Arbeit Spaß macht, dem stimmen 52 Prozent der Beschäftigten zu (siehe Abbildung 53). Zehn Prozent empfinden dagegen keinen Spaß bei ihrer Arbeit. Zwischen den Geschlechtern gibt es dabei nahezu keinen Unterschied.

Abbildung 54 differenziert die Ergebnisse für die verschiedenen Altersgruppen. Vor allem den über 45-Jährigen macht ihre Arbeit Spaß. So sind es in der Gruppe mit 45 bis 54 Jahren 56 Prozent und in der Gruppe bis 69 Jahre 58 Prozent. Auch bei den Jungen hat mit 49 Prozent knapp die Hälfte Spaß bei der Arbeit, jedoch ist hier mit 19 Prozent der Anteil derer, die der Frage nicht zustimmen, am größten.

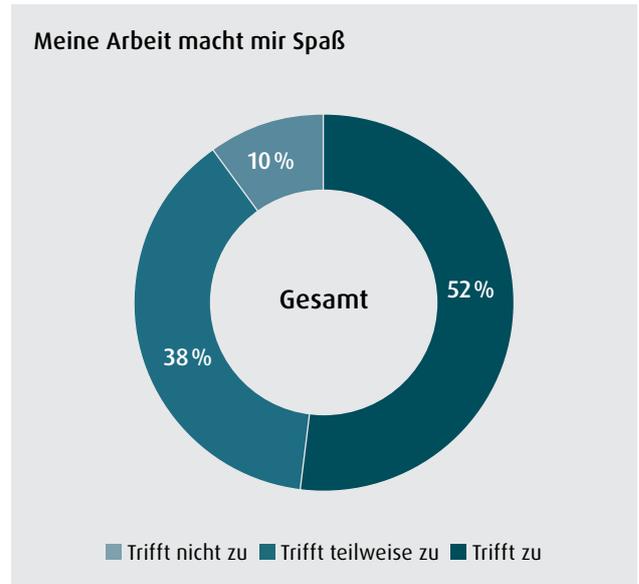


Abbildung 53: Macht Arbeit Spaß?, Gesamtergebnis

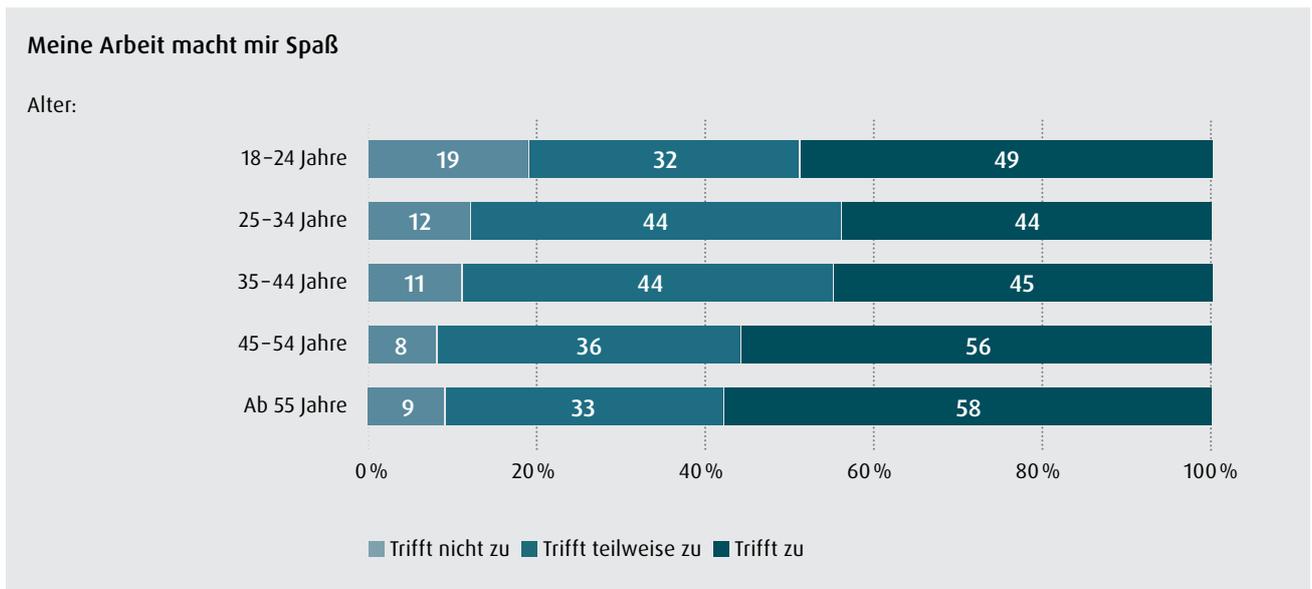


Abbildung 54: Macht Arbeit Spaß?, Darstellung differenziert nach Altersgruppen

**„In Bezug auf meine Arbeit werde ich generell fair behandelt“**

Fairness kann im betrieblichen Kontext auch als organisationale Gerechtigkeit bezeichnet werden und gehört zur Organisationsstruktur. Teilaspekte dessen sind ein Ausgleich der Arbeitsleistung durch angemessene und unparteiliche Vergütung und Anerkennung sowie Entwicklungschancen zwischen den beteiligten Personen im sozialen betrieblichen Miteinander. Eine wesentliche Rolle dabei spielt auch die Übereinstimmung zwischen Selbsteinschätzung und Fremdbild und die Frage, welche Erwartungen damit verbunden sind. Fühlt sich jemand ungerecht behandelt, kann dies als Stress erlebt werden, der sich bei dauerhaftem Zustand zu psychischen Belastungen mit gesundheitlichen Folgen entwickeln kann (Haupt, Backé & Latza, 2016).

Die meisten Beschäftigten fühlen sich in Bezug auf ihre Arbeit fair behandelt. Davon stimmt die Mehrheit von fast 50 Prozent dem überwiegend bis voll und ganz zu (siehe Abbildung 55). Auf der anderen Seite gibt es allerdings auch eine Gruppe von elf Prozent, die sich nicht fair behandelt fühlt. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine bemerkenswerten Unterschiede.

Je älter die Befragten sind, desto fairer fühlen sie sich behandelt (siehe Abbildung 56). In der Gruppe bis 34 Jahre fühlen sich 42 Prozent fair behandelt, in der Gruppe bis 44 Jahre sind es 45 Prozent und bei Befragten bis 54 Jahre 50 Prozent. Die älteste Gruppe (55 bis 69 Jahre) stimmt schließlich zu 54

Prozent zu, dass sie fair behandelt wird. Ein Grund dafür dürfte sein, dass die Älteren sich selber und ihre Leistungen sehr gut einschätzen können und sie ihre Erwartungen dementsprechend anpassen.

Neben dem sozialen Miteinander spielt durchaus die Entlohnung eine Rolle. Von den Besserverdienenden mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen ab 4.500 Euro fühlen sich 61 Prozent fair behandelt, bei den Geringverdienenden liegt dieser Wert bei 32 Prozent.

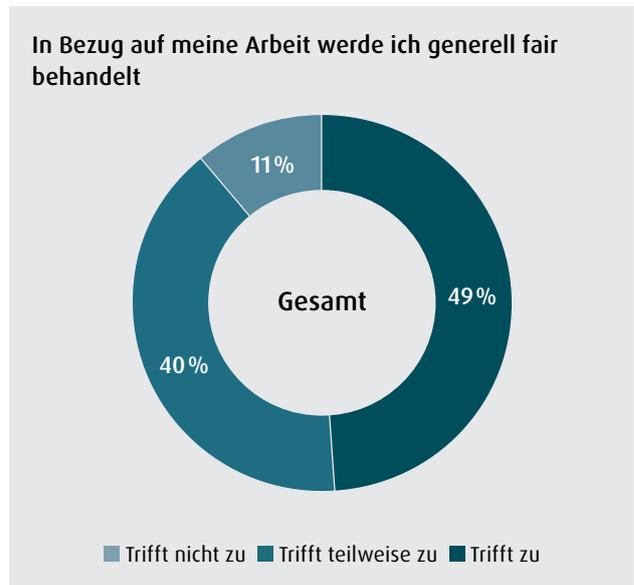


Abbildung 55: Fairness im Arbeitskontext, Gesamtergebnis

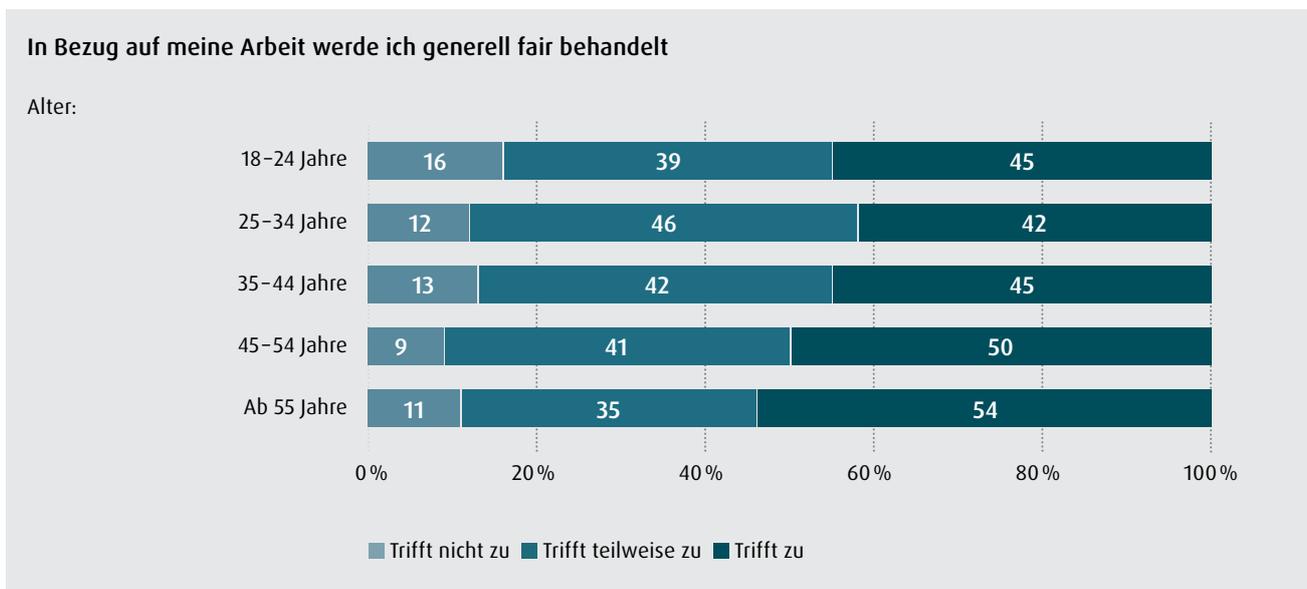


Abbildung 56: Fairness im Arbeitskontext, Darstellung differenziert nach Altersgruppen

**„Ich mache bei der Arbeit nur noch das Nötigste“**

Innere Kündigung, Resignation, mangelndes Engagement und fehlende Motivation sind einige Symptome, die sich hinter dieser Frage verbergen. Ein wichtiger Punkt dabei ist das Sinnempfinden bei der Arbeit (siehe Kapitel 6). Kommen Beschäftigte in die Situation, dass sie ihre Arbeit als sinnlos empfinden oder resignieren, ist dies für sie selbst nicht förderlich und es können sich psychische Fehlbeanspruchungen mit gesundheitlichen Folgen entwickeln.

Abbildung 57 zeigt: Der große Anteil der Befragten mit knapp 70 Prozent verneint, sich bei der Arbeit auf das Nötigste zu beschränken. Es ist davon auszugehen, dass diese Personen motiviert ihrer Arbeit nachgehen. Bei den Frauen liegt der Anteil positiver Einstellungen bei 74 Prozent, bei den Männern bei 64 Prozent. Weitere 20 Prozent der Frauen bzw. 26 Prozent der Männer stimmen der Frage nach fehlender Motivation teilweise zu. Schließlich sind es sechs Prozent der Frauen und zehn Prozent der Männer, die bei ihrer Arbeit nur noch das Nötigste tun.

Der Anteil der jungen Beschäftigten bis 24 Jahre, die dieser Frage zustimmen, ist mit 16 Prozent am höchsten im Vergleich zu allen anderen Altersgruppen. Auch bei den befristet Angestellten sagen 16 Prozent, dass sie nur noch das Nötigste bei der Arbeit machen. Unbefristet Angestellte sagen dies nur zu acht Prozent.

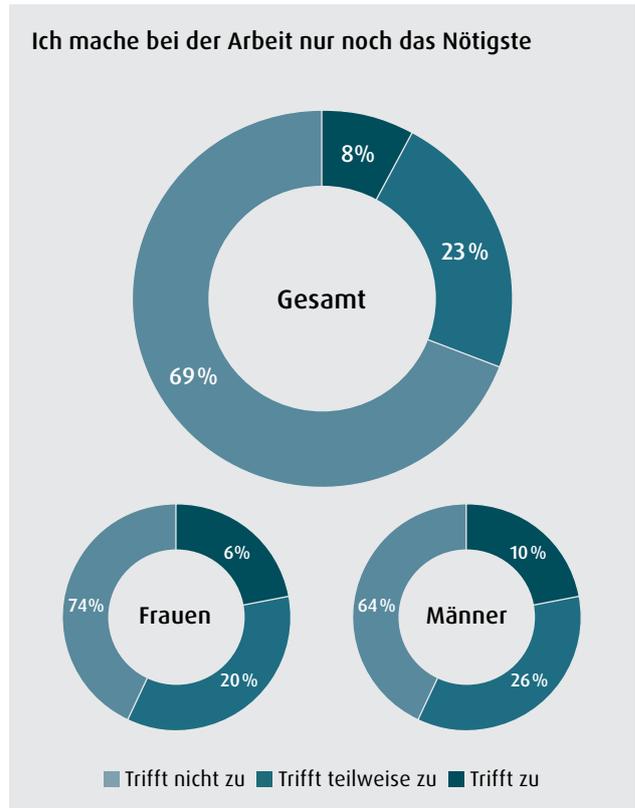


Abbildung 57: Dienst nach Vorschrift?, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

**„Ich würde meine Arbeitsstelle sofort wechseln, wenn ich ein anderes Angebot bekäme“**

Bei der Frage geht es um die Wechselbereitschaft der Beschäftigten. Dies dürfte z. B. dann der Fall sein, wenn sich Personen nicht fair behandelt fühlen, das Arbeitsklima nicht stimmt oder die Arbeitsinhalte nicht den individuellen Interessen und Kompetenzen entsprechen. Ähnlich wie bei der inneren Kündigung fühlen sich die Beschäftigten, die der Fragestellung zustimmen, ihrem aktuellen Unternehmen weniger verbunden und es besteht nur eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen.

Wie schon im iga.Barometer 2016 ist auch 2019 die Wechselbereitschaft ausgeprägter als die Einstellung, nur das Nötigste zu tun. Gegenüber 2016 hat sich der Wert mit aktuell 16 Prozent ungefähr halbiert.

Für mehr als die Hälfte der Befragten (51 Prozent) ist ein sofortiger Wechsel kein Thema (siehe Abbildung 58). 16 Prozent sind dagegen wechselbereit, ca. ein Drittel der Befragten erwägt gegebenenfalls einen Wechsel, bewertet die Situation jedoch zurückhaltender. Die direkte Wechselbereitschaft ist bei Männern und Frauen gleich stark ausgeprägt.

Vor allem die Gruppe mittleren Alters, d. h. die Beschäftigten zwischen 25 und 44 Jahren, gibt überdurchschnittlich häufig an, bei einem entsprechenden Angebot sofort die Arbeitsstelle wechseln zu wollen: Die 25- bis 34-Jährigen stimmen der Aussage zu 20 Prozent zu, die 35- bis 44-Jährigen zu 19 Prozent. In der ältesten Gruppe bis 69 Jahre sind es noch 13 Prozent.

Interessant ist auch der Blick auf das Beschäftigungsverhältnis der Befragten (siehe Abbildung 59). Erwartungsgemäß ist die Wechselbereitschaft verbeamteter Personen mit sechs Prozent nur sehr gering. Deren langfristig sichere Arbeitsverhältnisse dürften hier eine entscheidende Rolle spielen. Während die Angestellten mit 16 Prozent im Durchschnitt liegen, ist der Anteil der Wechselwilligen bei den Selbstständigen mit 18 Prozent etwas höher.

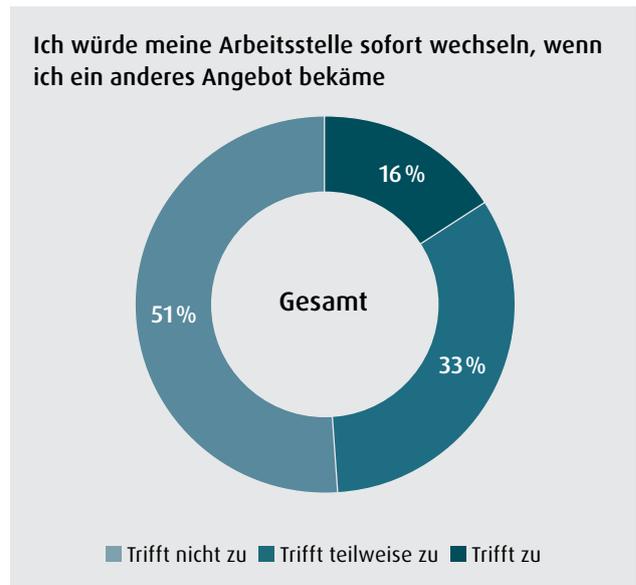


Abbildung 58: Wechselbereitschaft, Gesamtergebnis

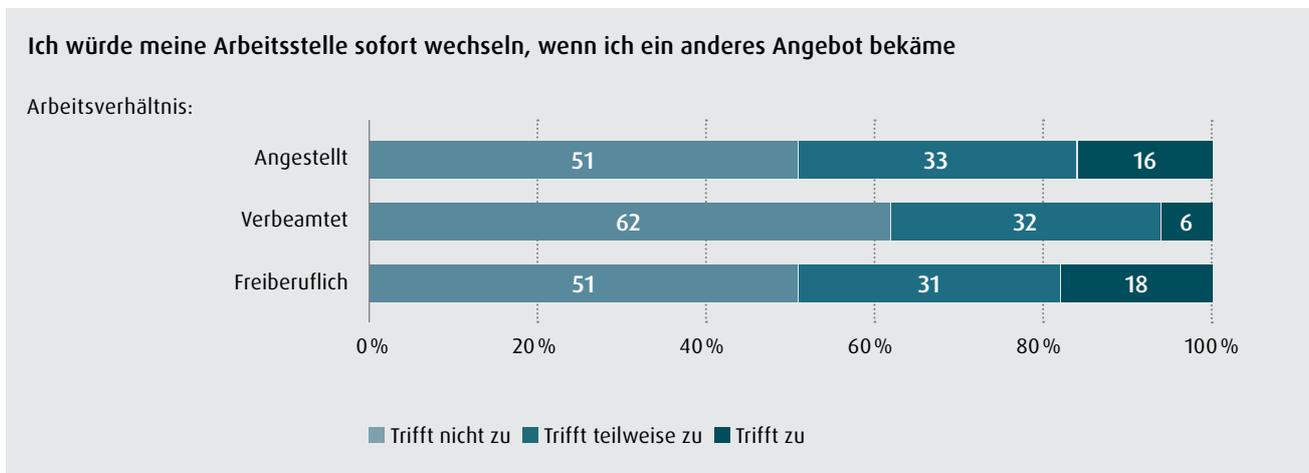


Abbildung 59: Wechselbereitschaft, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis

**„Morgens freue ich mich auf die Arbeit“**

Hierbei handelt es sich um eine positive Frage, die mit Zufriedenheit und Motivation einhergeht. Kritisch wird es, wenn dauerhaft keine Freude erlebt wird und es zu psychischen Belastungen kommen kann.

Knapp 30 Prozent der Befragten freuen sich morgens auf die Arbeit, bei den Frauen sind es mit 28 Prozent etwas weniger als bei den Männern mit 30 Prozent. Die meisten Befragten äußern sich mit rund 50 Prozent zumindest teilweise zustimmend (siehe Abbildung 60). Hintergrund dürfte hierbei sein, dass sich viele grundsätzlich auf die Arbeit freuen, es aber von verschiedenen Faktoren abhängt, wie z. B. davon, welche Aufgaben und Herausforderungen der Tag mit sich bringt. Jedoch gibt es auch 22 Prozent, die sich nicht auf die Arbeit freuen.

Waren es bezüglich der Wechselbereitschaft noch die Beamtinnen und Beamten, die sich ablehnend äußerten, so hat die gleiche Personengruppe mit 20 Prozent aber auch den geringsten Anteil, der sich morgens auf die Arbeit freut (siehe Abbildung 61). Die Gruppe der Selbstständigen liegt auch hinsichtlich der Vorfreude über dem Durchschnitt: Sie hat mit 35 Prozent den größten Anteil derer, die sich morgens auf die Arbeit freuen, und mit zwölf Prozent den geringsten Anteil derer, die die Frage verneinen.

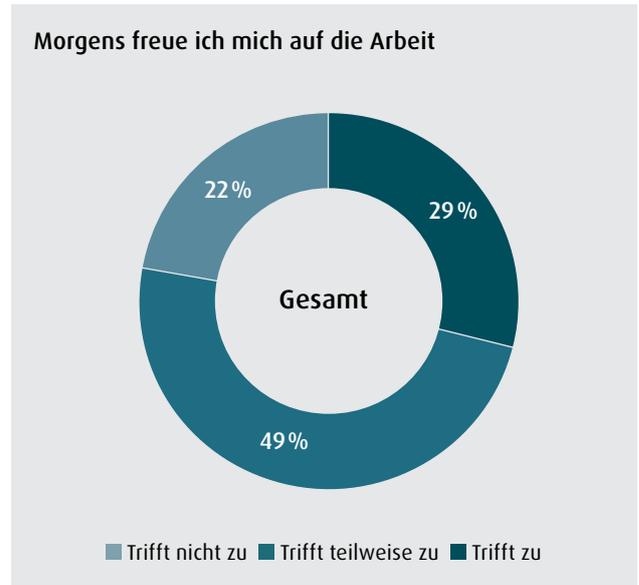


Abbildung 60: Tägliche Vorfreude, Gesamtergebnis

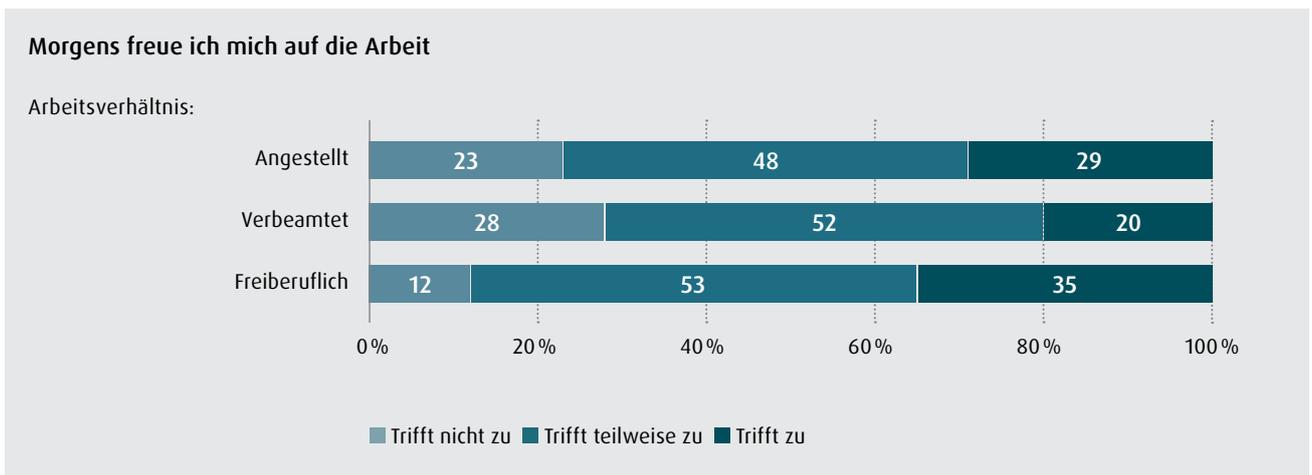


Abbildung 61: Tägliche Vorfreude, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis

### „Meine Arbeit bringt mir Anerkennung“

Insgesamt stimmen 35 Prozent der Befragten zu und sagen, dass ihre Arbeit ihnen Anerkennung bringt. Mit 44 Prozent empfindet der größte Teil dies zumindest teilweise. 21 Prozent verspüren keine Anerkennung durch ihre Arbeit (siehe Abbildung 62). Dabei gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen Männern und Frauen. Während die mittlere Kategorie mit 44 Prozent gleich häufig ausgewählt wurde, unterscheiden sich die Geschlechter bei der eindeutigen Zustimmung bzw. Ablehnung hinsichtlich der Anerkennung durch die Arbeit: Der Anteil derjenigen, die keine Anerkennung verspüren, ist bei den Frauen mit 24 Prozent um sechs Prozent größer als bei den Männern. Umgekehrt ist damit der Anteil derjenigen, die Anerkennung erhalten, bei den Frauen mit 32 Prozent um sechs Prozent geringer als bei den Männern, die zu 38 Prozent Anerkennung durch ihre Arbeit erfahren.

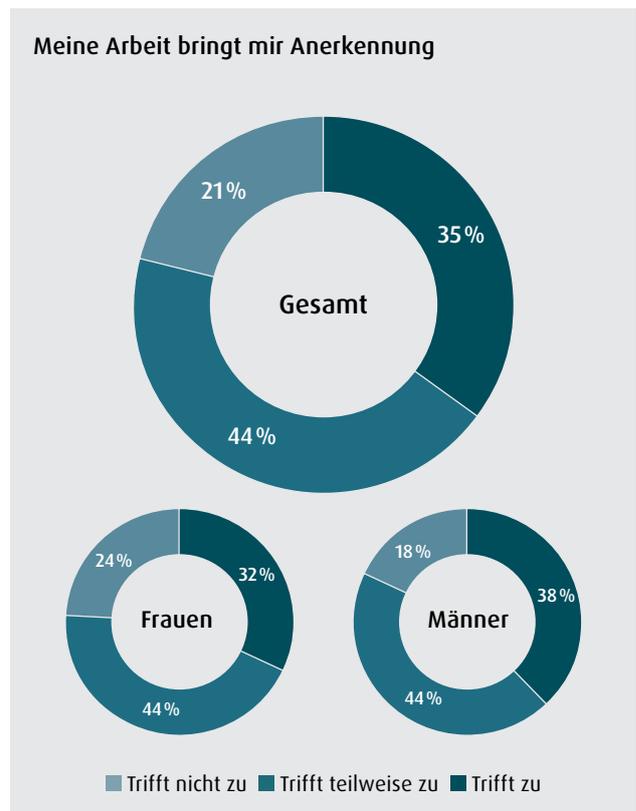


Abbildung 62: Anerkennung durch die Arbeit, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht

## 5 Trendvergleich zwischen 2016 und 2019

Die Sonntagsfragen wurden mit der aktuellen Erhebung zum zweiten Mal in dieser Form erfasst. Dies erlaubt es erstmalig, die Entwicklungen der vergangenen drei Jahre als Trend abzubilden. Hierzu wurden die Veränderungen zwischen den beiden Erhebungen verglichen. Ob es sich hierbei um längerfristige oder eher spontane Entwicklungen handelt, lässt sich aus dem Vergleich zweier Erhebungszeitpunkte allerdings noch nicht ableiten.

Im Einzelnen betrachtet hat der Bereich *Arbeitsgestaltung und Anforderungen* (siehe Kapitel 4.1) 2019 gegenüber 2016 etwas schlechter abgeschnitten, im Durchschnitt um  $-0,6$  Prozentpunkte. Hier scheint es mehr Zeit und die Möglichkeit, störungsfrei zu arbeiten, zu geben. Andererseits werden der Handlungsspielraum und die Möglichkeit der Qualifizierung und Fortbildung als geringer eingeschätzt.

Die Fragestellungen zum Thema *Flexibilisierung* wurden im Jahr 2019 positiver beantwortet als 2016, durchschnittlich um  $3,8$  Prozentpunkte. Insbesondere die Möglichkeit zum Homeoffice und das mobile Arbeiten haben zugenommen. Gleichzeitig empfinden mehr Menschen die berufliche Mobilität als belastend als noch 2016.

Bezüglich des *sozialen Arbeitsumfeldes* gab es zwischen den Erhebungen insgesamt eine Abwärtstendenz. Im Detail achten die Führungskräfte nach der aktuellen Erhebung weniger auf die Belastung ihrer Beschäftigten. Gleichzeitig ist die Diversity, die als Bereicherung empfunden wird, zurückgegangen ( $-1,2$  Prozentpunkte).

Fragen zu *Arbeit und Gesundheit* werden 2019 durchschnittlich etwas schlechter bewertet als 2016 ( $-0,4$  Prozentpunkte). Hier sind die Gesundheitskompetenz und die beigemessene

Bewertung, inwiefern die Betriebe die Gesundheit ihrer Beschäftigten unterstützen, zurückgegangen. Deutlich verbessert haben sich die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem.

Die *arbeitsbezogenen Risiken*, emotionale Belastung, Angst vor dem Arbeitsplatzverlust und die Gefahr, Gewalt am Arbeitsplatz ausgesetzt zu sein, werden 2019 gegenüber 2016 weniger häufig empfunden (entspricht im Durchschnitt einer positiven Entwicklung von  $+6,3$  Prozentpunkten).

Der Bereich *Anerkennung und Stellenwert* hat sich gegenüber 2016 positiv entwickelt. Insbesondere Wechselabsichten sowie die innere Kündigung bzw. Demotivation sind zurückgegangen. Allerdings freuen sich 2019 weniger Befragte morgens auf die Arbeit – und es empfinden weniger Befragte Anerkennung durch ihre Arbeit ( $+1,7$  Prozentpunkte im Durchschnitt).

Insgesamt sind dies sehr spannende Ergebnisse, die in der Fortschreibung des iga.Barometers weiter verfolgt werden.

In Tabelle 1 (S. 48/49) sind die Sonntagsfragen kompakt zusammengefasst und die jeweiligen Gesamtergebnisse der beiden Erhebungen in der Zeitfolge dargestellt. In der Spalte Veränderung in Prozentpunkten wurden die Differenzen zwischen den beiden Erhebungen zusammengeführt. Hier wurde entsprechend positiver oder negativer Fragestellung jeweils die positive oder negative Tendenz berechnet. Die Trends sind bei positiver Entwicklung grün hinterlegt, rote Hinterlegung kennzeichnet eine negative Entwicklung. Gab es keine Veränderung zwischen den Erhebungen, wurde die Zelle nicht farblich hinterlegt. Je Index wird außerdem die durchschnittliche Veränderung angegeben.

Tabelle 1: Trendvergleich zwischen 2016 und 2019

| INDEX   | 2016   |                   | 2019               |                   | Trend                         |                 |  |
|---|--|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------|--|
|   | Tendenz zustimmend   | Tendenz ablehnend | Tendenz zustimmend | Tendenz ablehnend | Veränderung in Prozentpunkten | Ø für den Index |  |
| Sonntagsfrage   |  |                   |                    |                   |                               |                 |  |
| <b>Arbeitsgestaltung und Anforderungen</b>  |  |                   |                    |                   |                               | - 0,6           |  |
| Ich habe ausreichend Zeit für meine Aufgaben  | 62   | 38                | 64                 | 36                | ↗ 2                           |                 |  |
| Ich kann meine Aufgaben störungsfrei erledigen  | 57   | 43                | 59                 | 41                | ↗ 2                           |                 |  |
| Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige  | 67   | 33                | 63                 | 37                | ↘ 4                           |                 |  |
| Bei meiner Arbeit lerne ich etwas Neues dazu  | 68   | 32                | 68                 | 32                | → 0                           |                 |  |
| Für meine Arbeit nutze ich Möglichkeiten der Qualifizierung   | 56   | 44                | 53                 | 47                | ↘ 3                           |                 |  |
| <b>Flexibilisierung</b>   |  |                   |                    |                   |                               | + 3,8           |  |
| <i>Meine Arbeit erfordert von mir Mobilität</i>   | 35   | 65                | 29                 | 71                | ↗ 6                           |                 |  |
| <i>Ich empfinde berufliche Mobilität als Belastung</i>  | 42   | 58                | 35                 | 65                | ↗ 7                           |                 |  |
| Haben Sie flexible Arbeitszeiten?   | 52   | 48                | 51                 | 49                | ↘ 1                           |                 |  |
| Wenn ja: Welche Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung stehen Ihnen zur Verfügung?           | Gleitzeit  | 72                | 28                 | 68                | 32                            | ↘ 4             |  |
|   | Homeoffice   | 28                | 72                 | 35                | 65                            | ↗ 7             |  |
|   | Vertrauensarbeitszeit  | 28                | 72                 | 29                | 71                            | ↗ 1             |  |
| Wird für Ihre Arbeit die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) erwartet? | 52   | 48                | 55                 | 45                | ↗ 3                           |                 |  |
| Wenn ja: Wird die Verwendung moderner IKT von Ihnen auch während Ihrer Freizeit erwartet?                 | In der Möglichkeit, überall mobil arbeiten zu können, sehe ich für mich Vorteile | 44                | 56                 | 46                | 54                            | ↘ 2             |  |
|   |  | 56                | 44                 | 57                | 43                            | ↗ 1             |  |
| <b>Soziales Arbeitsumfeld</b>   |  |                   |                    |                   |                               | - 1,2           |  |
| Bei meiner Arbeit werde ich von Kolleginnen und Kollegen unterstützt                                      | 68   | 32                | 68                 | 32                | → 0                           |                 |  |
| Bei meiner Arbeit werde ich von meiner Führungskraft unterstützt  | 55   | 45                | 54                 | 46                | ↘ 1                           |                 |  |
| Meine Führungskraft achtet darauf, wie belastet ich bin   | 37   | 63                | 34                 | 66                | ↘ 3                           |                 |  |
| Bei uns werden alle mit Respekt behandelt   | 67   | 33                | 67                 | 33                | → 0                           |                 |  |
| Ich erlebe die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen als bereichernd                           | 52   | 48                | 50                 | 50                | ↘ 2                           |                 |  |

Fortsetzung von Tabelle 1: Trendvergleich zwischen 2016 und 2019

| INDEX  | 2016                  |                      | 2019                  |                      | Trend   |                       |
|--|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|---|-----------------------|
|  | Tendenz<br>zustimmend | Tendenz<br>ablehnend | Tendenz<br>zustimmend | Tendenz<br>ablehnend | Verän-<br>derung<br>in Pro-<br>zent-<br>punkten | Ø für<br>den<br>Index |
| Sonntagsfrage  |                       |                      |                       |                      |   |                       |
| <b>Arbeit und Gesundheit</b>   |                       |                      |                       |                      |   | <b>- 0,4</b>          |
| Meine Arbeit hält mich gesund  | 34                    | 66                   | 31                    | 69                   | ↘ 3   |                       |
| Mein Unternehmen kümmert sich um meine Gesundheit  | 37                    | 63                   | 35                    | 65                   | ↘ 2   |                       |
| Ich weiß, was ich tun muss, um bei der Arbeit gesund zu bleiben                                  | 64                    | 36                   | 63                    | 37                   | ↘ 1   |                       |
| Ich kann Berufliches und Privates miteinander vereinbaren  | 55                    | 45                   | 58                    | 42                   | ↗ 3   |                       |
| Ich kann mir vorstellen, meine derzeitige Arbeitstätigkeit bis zum Erreichen der Rente auszuüben | 72                    | 28                   | 73                    | 27                   | ↗ 1   |                       |
| <b>Arbeitsbezogene Risiken</b>   |                       |                      |                       |                      |   | <b>+ 6,3</b>          |
| <i>Meine Arbeit ist emotional belastend</i>  | 41                    | 59                   | 36                    | 64                   | ↗ 5   |                       |
| <i>Ich habe Angst, meine Arbeit zu verlieren</i>   | 29                    | 71                   | 21                    | 79                   | ↗ 8   |                       |
| <i>Ich muss damit rechnen, am Arbeitsplatz Gewalt oder Beleidigungen ausgesetzt zu sein</i>      | 26                    | 74                   | 20                    | 80                   | ↗ 6   |                       |
| <b>Anerkennung und Stellenwert</b>   |                       |                      |                       |                      |   | <b>+ 1,7</b>          |
| Arbeit hat für mich einen hohen Stellenwert  | 71                    | 29                   | 71                    | 29                   | → 0   |                       |
| Meine Arbeit macht mir Spaß  | 74                    | 26                   | 75                    | 25                   | ↗ 1   |                       |
| In Bezug auf meine Arbeit werde ich generell fair behandelt                                      | 70                    | 30                   | 72                    | 28                   | ↗ 2   |                       |
| <i>Ich mache bei der Arbeit nur noch das Nötigste</i>  | 23                    | 77                   | 16                    | 84                   | ↗ 7   |                       |
| <i>Ich würde meine Arbeitsstelle sofort wechseln, wenn ich ein anderes Angebot bekäme</i>        | 35                    | 65                   | 28                    | 72                   | ↗ 7   |                       |
| Morgens freue ich mich auf die Arbeit  | 55                    | 45                   | 52                    | 48                   | ↘ 3   |                       |
| Meine Arbeit bringt mir Anerkennung  | 60                    | 40                   | 58                    | 42                   | ↘ 2   |                       |

Legende: grüne Hinterlegung/↗ = positive Tendenz, → = keine Veränderung, rote Hinterlegung/↘ = negative Tendenz, Ø = Durchschnittswert

Anmerkungen: Fragestellungen, bei denen eine größere Zustimmung gleichbedeutend ist mit einer negativen Entwicklung, wurden für die Auswertung des Trends umgepolt. Sie sind in der Tabelle kursiv gekennzeichnet. Für die Vergleichbarkeit der iga.Barometer 2016 und 2019 wurden abweichend vom bisherigen Vorgehen in diesem iga.Report die Antworten jeweils zu zwei Kategorien (Zustimmung vs. Ablehnung) zusammengefasst. Die Rohdaten sind im Tabellenband zum iga.Barometer online verfügbar: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Veröffentlichungen > iga.Reporte > iga.Report 43

## 6 Sinn und Arbeit

### 6.1 Zur Aktualität der Sinnfrage(n) in der Arbeitswelt

#### 6.1.1 Sinn – mehr als eine Frage im Stresstest

„Sie haben das Gefühl, alles wäre sinnlos.“ Mit dieser Aussage werden die Menschen konfrontiert, die sich mit der INQA-Broschüre „Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Beschäftigte“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2012) auseinandersetzen. Diese und 23 weitere Aussagen zu typischen Stresssignalen sollen die Teilnehmenden des INQA-Fragebogens für ihr persönliches Stressempfinden sensibilisieren – ein wichtiger und häufig erster Schritt, um negative Stressfolgen zu reduzieren sowie mehr Freude und Erfolg bei der Arbeit zu empfinden.

Die Frage nach dem Sinn in der Arbeitswelt lässt sich allerdings nicht auf dieses eine Stresssymptom reduzieren. Tatsächlich hat sich in den letzten Jahren (wieder) ein eigenständiger und breiter Diskurs über Sinnfragen im Zusammenhang mit der Arbeitswelt entwickelt. Dieser bildet sich nicht nur in Hochschulen und Universitäten ab,<sup>1</sup> sondern erreicht regelmäßig populärwissenschaftliche Zeitschriften<sup>2</sup> oder Zeitungen<sup>3</sup>. Doch damit nicht genug: Das Thema „Sinn in der Arbeitswelt“ wird nicht mehr nur abstrakt erörtert, sondern ist zu einem praktischen Gestaltungsfeld von Unternehmen geworden.<sup>4</sup> Nicht weiter überraschend ist mithin die Beobachtung, dass Beratungsunternehmen hierzu zunehmend Dienstleistungen anbieten. So kann zumindest vereinzelt schon von der Etablierung eines neuen Geschäftsfeldes gesprochen werden.<sup>5</sup>

1 Siehe z. B. das DFG-geförderte Forschungsprojekt „Gesellschaftliche Vorstellungen sinnvoller Arbeit und individuelles Sinnerleben in der Arbeitswelt“ an der Goethe-Universität Frankfurt. In diesem Zusammenhang sind z. B. viele der im Literaturverzeichnis aufgeführten Publikationen von Frau Dr. Hardering entstanden.

2 Siehe z. B. die Zeitschrift „Spektrum der Wissenschaft“, die sich in ihrer Reihe „Gehirn&Geist“ im Heft 08/2017 mit der „Sinn-Formel“ auseinandersetzte (Retzbach, 2017, Thivissen, 2017).

3 Siehe z. B. „ZEIT-Online“ vom 19.03.2019: „Sinn ist die beste Motivationsquelle überhaupt“ (Balzer, 2019).

4 Siehe z. B. die Bertelsmann-Sense-of-Purpose-Initiative, die auf den Zweck des Unternehmens abzielt (Mönnighoff & Roehl, 2017).

5 Siehe z. B. die Boston Consulting Group, die mit ihrem neuen Tochterunternehmen Brighthouse in Berlin Unternehmen bei der Sinnsuche (bei der „Purpose-Beratung“) unterstützen möchte ([https://www.bcg.com/de-at/d/press/20180920\\_brighthouse\\_pm-203093](https://www.bcg.com/de-at/d/press/20180920_brighthouse_pm-203093)).

#### 6.1.2 Treiber der Sinndebatte

Wie lässt sich die (Wieder-)Belebung der Sinndebatte begründen? Das Sinnthema als solches ist schließlich nicht neu. Als Treiber lassen sich mehrere Quellen ausmachen:

- *Arbeit 4.0 und digitale Transformation*: Hier werden die digitalen und technischen Entwicklungen, die auch unter dem Schlagwort der vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) betrachtet werden, in enger Verbindung mit neuen Arbeitsformen und sich wandelnden Arbeitsbedingungen in den Blick genommen. Die nicht nur für den industriellen Sektor, sondern branchenübergreifend in der gesamten Arbeitswelt beobachtbaren Phänomene sind gekennzeichnet durch disruptive Entwicklungen (siehe Infokasten S. 37), einen intensivierten internationalen Wettbewerb und neue Anforderungen an digitale Kompetenzen, Vernetzung und Flexibilisierung. In vielen Unternehmen dominieren einerseits (noch) traditionelle Hierarchiemuster, fest geregelte Arbeitszeiten (wobei immerhin 51 Prozent der Befragten laut Sonntagsfrage angeben, über flexible Arbeitszeiten zu verfügen, siehe Abbildung 17, S. 20) und die Leistungserbringung vor Ort. Andererseits stehen beispielsweise Start-up-Unternehmen häufig stellvertretend für immer flexiblere Arbeitsformen, was u. a. mit räumlicher und zeitlicher Entgrenzung von Arbeit verbunden ist.
- *New Work und VUCA*: Der Ansatz des New Work ist ursprünglich von Frithjof Bergmann (2004) entwickelt worden. Er benennt hierfür drei Kernelemente: erstens den Rückbau der klassischen Lohnarbeit, zweitens die Förderung der Hightech-Selbstversorgung und drittens das sogenannte *Calling*. Bergmann beschreibt das *Calling* als das Verfolgen einer Berufung, also „Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen“ (S. 121).<sup>6</sup> Ohne dass dabei der Sinnbegriff unmittelbar verwendet wird, tritt dessen Relevanz an dieser Stelle hervor. VUCA hingegen ist ein Akronym für die Begriffe *Volatility* (Volatilität bzw. Unbeständigkeit), *Uncertainty* (Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Mehrdeutigkeit).<sup>7</sup>

6 In der betrieblichen (Beratungs-)Praxis wird der New-Work-Ansatz häufig auf das *Calling* fokussiert. Zudem äußert sich Bergmann skeptisch über die Umsetzungspraxis seiner New-Work-Idee: „Es ist mir sympathisch, dass die Neue Arbeit jetzt bekannt ist – auch wenn sie weit weg ist von dem, was ich mir dabei gedacht habe“ (Frithjof Bergmann im Interview mit der Zeitschrift *Personalmagazin*, Ausgabe 9/2018, S. 40).

7 Der Begriff VUCA wurde nach dem Ende des Kalten Krieges in einer amerikanischen Militärhochschule geprägt und erst später auf andere Bereiche strategischer Führung übertragen.

Sie stehen für die schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen, vor denen viele Unternehmen heute stehen. Langfristige Planungen werden zwar nicht obsolet, deren kennzahlenorientierte Zielerreichung jedoch schwieriger. Umso mehr ist die Kompetenz gefragt, agil auf Veränderungen zu reagieren.

- *Demografischer Wandel:* Vor allem die Themen Fachkräfte- bzw. Arbeitskräftemangel und Migration bieten Ansatzpunkte, um sich mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit auseinanderzusetzen. Gerade jüngere Arbeitskräfte bis 24 Jahre erleben z. B. laut der vorliegenden Befragung die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen als bereichernd (siehe S. 30). Gleichzeitig profitieren viele von ihnen vom aktuellen Arbeitsmarkt und dem *War for Talents* – dem Kampf um die besten Fachkräfte. So erscheint die Forderung „Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten“ von Walter Böckmann aus der Mitte der 80er-Jahre (Böckmann, 1984) plötzlich aktueller denn je. Sinn wird somit zu einem wesentlichen Aspekt intrinsischer Motivation, der Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und die Unternehmensbindung hat.

*Sinn ersetzt Sicherheit.* Auf diese provokative These können die Treiber zugespitzt werden. Unternehmen sind zunehmend weniger in der Lage, ihren Belegschaften verlässliche Rahmenbedingungen zu bieten. Es stellt sich demnach die Frage nach Alternativen. Das Angebot einer sinnvollen Arbeit kann hierbei eine mögliche Antwort sein.

### 6.1.3 Sinn – Bezüge zu Gesundheit und BGM

Gesunde Arbeit baut wesentlich auf die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen auf. Die Arbeitsgestaltung wiederum gilt als eine Dimension sinnvoller Arbeit (siehe 6.1.6). Gesunde Arbeitsplätze können im Rahmen von Arbeit 4.0 nach verschiedenen Ansatzpunkten gestaltet werden, die für das BGM als relevant gelten können (vgl. Rönick & Stockinger, 2019):

- *Wearables:* Diese kleinen, am Körper getragenen Computersysteme können Gesundheitsdaten generieren (z. B. Atem- und Herzfrequenz bei verschiedenen Belastungssituationen), die anschließend für die Verhältnis- und Verhaltensprävention genutzt werden können.
- *Digitale Assistenzsysteme:* Hierdurch werden immer mehr Möglichkeiten zur Unterstützung der Beschäftigten bei ihren Arbeitsaufgaben geboten, was vor allem bei hoch komplexen Fertigungsprozessen zur Entlastung führen kann. Sogenannte Werkführungssysteme in der Produktion bieten z. B. Montageinformationen.

- *Adaptive Systeme:* Sie zielen auf die individuelle und automatisierte Anpassung von Arbeitsmitteln und des Arbeitsplatzes ab. Sie weisen beispielsweise das Potenzial auf, um die variable Gestaltung ergonomischer Bedingungen voranzubringen.
- *Umgang mit Daten der Beschäftigten:* Aus Sicht der Belegschaft geht es um einen sensiblen Umgang mit ihren Gesundheits- und Leistungsdaten. Dazu gehören z. B. Fragen, welche Daten erhoben und wie sie gespeichert werden. Datenschutz- und -sicherheitskonzepte sind zu erstellen.
- *Einbindung der Belegschaft:* Der gewinnbringende Einsatz digitaler Technologien erfordert es, dass die Nutzerinnen und Nutzer zu deren Nutzung befähigt werden. Die Beschäftigten müssen nicht nur vom Nutzen überzeugt, sondern sollten auch frühzeitig in entsprechende Entwicklungsprozesse eingebunden werden.

Mit dem Fehlzeiten-Report 2018 (Badura et al., 2018) wurden zudem die positiven Zusammenhänge des Sinnerlebens und der Gesundheit untersucht und erste wichtige Erkenntnisse gewonnen: Wird die Arbeit als sinnstiftend erlebt, so wirkt sich das positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten aus. Sie fehlen seltener am Arbeitsplatz, haben deutlich weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden und halten sich im Krankheitsfall häufiger an die ärztlich verordnete Krankschreibung. Bedeutsam ist darüber hinaus die Übereinstimmung von subjektiver Wichtigkeit und dem Erleben von Sinn bei der Arbeit. Offensichtlich gibt es hier erhebliche Diskrepanzen vor allem dann, wenn es um die kooperative Zusammenarbeit und die Wertschätzung der Arbeit geht. Schließlich wird die Bedeutung der Führungskräfte für das Sinnerleben unterstrichen (Waltersbacher, Zok, Böttger & Klose, 2018), was durch die entsprechenden Ergebnisse bei den Sonntagsfragen der vorliegenden Befragung bestätigt werden kann. Auch dieser Aspekt findet seinen Niederschlag in Beratungsangeboten, die eine sinn- und wertorientierte Führungskultur zum Ziel haben.

### 6.1.4 Sinn – ein vielschichtiger Begriff

Dieser kurze Blick auf die Treiber des Sinnthemas wirft eine weitere wichtige Frage auf: Was genau ist mit Sinn gemeint? Schließlich steht der Sinnbegriff als Synonym für unterschiedliche Deutungsweisen und Konzepte und entzieht sich als ein mehrdimensionales Konstrukt bisher einer disziplinübergreifenden Definition. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird beispielsweise Sinn häufig mit Zweck gleichgesetzt. Wird allerdings nach dem Zweck gefragt, so wird nach dem *Wozu* oder *Wofür* ge-

fragt. Mit dem Zweck wird demnach das Ziel einer Sache oder einer Tätigkeit beschrieben. Ob etwas Sinn hat, drückt sich hingegen dadurch aus, ob es von (individueller) Bedeutung ist.

Dem folgend ist die Arbeit in einem Entsorgungsbetrieb sicherlich als zweckmäßig einzustufen. Man könnte auch von einer für die Gesellschaft nützlichen Arbeit sprechen. Der gesellschaftliche Sinn von Arbeit beleuchtet hingegen, inwieweit die „Erwerbsarbeit als zentraler Integrationsmechanismus infrage gestellt“ (Hardering, 2017a, S. 5) wird, und geht auch der „Frage nach unterschiedlichen Formen der Arbeit“ (ebenda) außerhalb der klassischen Lohnarbeit nach. Könnte also die zweckmäßige Tätigkeit der Müllentsorgung auch anders organisiert werden? Anders gelagert ist in diesem Beispiel die individuelle Sinnfrage: Erlebt jemand seine Arbeit in diesem Entsorgungsbetrieb z. B. als eine anständige und nicht entfremdete Tätigkeit, mit der er oder sie sich persönlich identifizieren kann? So besteht auch bei vergleichsweise monotonen oder stigmatisierten Tätigkeiten die Chance, diese als sinnvoll zu deuten, indem belastende Aspekte ausgeklammert und der Nutzen des Tuns in den Vordergrund gestellt werden. Über den Zweck hinaus („Ich verdiene Geld, um die Miete bezahlen zu können“) wird Sinn kreiert („Ich Sorge für eine saubere Stadt“).

### 6.1.5 Sinn und Arbeitswelt: eine Debatte – zwei Themenstränge

In einem weiteren Schritt kann die Sinnthematik in zwei verschiedene Themenstränge gegliedert werden (Hardering, 2015, 2018; Hardering, Will-Zocholl & Hofmeister, 2015).

1. Die Frage nach dem *Sinn der Arbeit* thematisiert die Bedeutung von Arbeit im Leben. Folglich steht die Zentralität der Arbeit im Fokus. Die damit verbundene Frage lautet:  
„Wie wichtig ist Arbeit in meinem Leben bzw. wie wichtig ist die Erwerbsarbeit für die Sinnstiftung von Individuen in modernen Erwerbsarbeitsgesellschaften?“  
Aspekte z. B. der Identitätsstiftung durch Erwerbsarbeit und die Bedeutung der Arbeit für das Leben und die Stiftung von Lebenssinn spielen hierbei eine wichtige Rolle.
2. Der zweite Themenstrang fragt nach dem *Sinn bei der Arbeit*. Hierbei steht der konkrete Arbeitsvollzug im Mittelpunkt. Stellvertretend lautet die Frage hier:  
„Wann erlebe ich meine Arbeit als sinnvoll?“  
Über die jeweilige Arbeitsgestaltung hinaus dreht es sich hier um individuelle Aneignungsformen der Arbeit durch

Beschäftigte. Es gelingt ihnen – oder eben auch nicht –, durch bestimmte Deutungsweisen ihrer Arbeit Sinn zuzuschreiben. Dies ist ein aktiver und höchst individueller Prozess, der sich auf den eigenen Nutzen oder den Nutzen für andere beziehen kann. Neben dieser Zuschreibungsleistung wird weiterhin danach gefragt, ob die Arbeit als sinnvoll erlebt wird und in welcher Relation diese Sinnansprüche zu anderen Arbeitsorientierungen wie materiellen Ansprüchen stehen. So ist es schwer vorstellbar, ausschließlich aus materiellen Gründen einer Arbeit nachzugehen ohne jedweden Anspruch an das Sinnerleben.

### 6.1.6 Bezugspunkte sinnvoller Arbeit

Schließlich sind von Hardering (2015) drei Bezugspunkte sinnvoller Arbeit herausgearbeitet worden. Danach gilt sinnvolle Arbeit als:

1. *Dimension der Arbeitsgestaltung bzw. als gute Arbeit*  
Das meint die Gestaltung von Rahmenbedingungen bei der Arbeit, die potenziell dafür sorgen können, dass sich subjektives Sinnerleben einstellen kann. Damit kommen auch im Rahmen des BGM gestaltbare Merkmale der Arbeitsorganisation, der Aufgabenkomplexität oder der Bedeutsamkeit der Aufgabe in den Blick. Die Arbeitsqualität bedingt somit den Zustand der erlebten Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit.
2. *Begriff für die Nützlichkeit von Arbeit bzw. des Gebrauchswerts von Arbeit*  
An dieser Stelle taucht der oben verwendete Begriff der Zweckmäßigkeit wieder auf. Sinnvolle Arbeit umfasst somit Berufe, Aufgaben und Tätigkeiten, deren Nutzen für die Gesellschaft offenkundig ist. Dies geht regelmäßig einher mit gesellschaftlich geteilten Werten wie Gesundheit, Sicherheit oder – wie im Beispiel des Entsorgungsunternehmens – Ordnung und Sauberkeit.
3. *Subjektive Bewertung einer Tätigkeit*  
Hierbei bewerten die Beschäftigten das Ausmaß der persönlichen Sinnerfüllung über die subjektiv wahrgenommene Passung zwischen Arbeitsansprüchen und Arbeitsrealität. Das Ergebnis hängt davon ab, wie Arbeit von den Beschäftigten unter Rückgriff auf kognitiv-emotionale Strategien bedeutsam gemacht werden kann. Einen zweiten Einflussfaktor stellen subjektiv geleistete Praktiken der Veränderung von Arbeit dar. Wie gelingt es den Beschäftigten demnach, die Arbeit mehr den eigenen Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen anzupassen.

## 6.2 Zum Hintergrund der Sinnfragen

Die Zusammenstellung der Sinnfragen für dieses iga.Barometer ist an dem Anliegen ausgerichtet, möglichst umfangreiche Erkenntnisse für die im vorangegangenen Kapitel dargelegten Themenstränge (*Sinn der Arbeit* und *Sinn bei der Arbeit*, siehe Kapitel 6.1.5) und Bezugspunkte sinnvoller Arbeit (sinnvolle Arbeit als *gute Arbeit*, *Nützlichkeit von Arbeit* und *subjektive Bewertung einer Tätigkeit*, Kapitel 6.1.6) zu gewinnen. Existierende und etablierte Befragungsinstrumente und Sinnkonstrukte sind berücksichtigt worden, ohne dabei Fragenkomplexe eins zu eins zu übernehmen. Ergänzend wurden eigene Fragen entwickelt und zu einem Gesamtkonzept integriert. Es ist nicht das Ziel, eine neue Sinntheorie zu erstellen, sondern Erkenntnisse zu einzelnen Aspekten mit dem Fokus auf die Gestaltungsmöglichkeiten des BGM für mehr Sinnorientierung zu generieren. Die Fragen wurden zu thematischen Blöcken gebündelt und werden in dieser Reihenfolge erläutert (Nummern der Fragen siehe Anhang A1).

### 6.2.1 Allgemeine Sinnfragen

Mit den allgemeinen Sinnfragen soll u. a. herausgefunden werden, welchen Stellenwert die Arbeit – neben weiteren Sinnquellen – insgesamt für die Beschäftigten in ihrem Leben hat. Damit wird auf den Themenstrang *Sinn der Arbeit* abgehoben. Im Vergleich zur Sonntagsfrage „*Arbeit hat für mich einen hohen Stellenwert*“ erfolgt eine Zuspitzung, da nun von einem „*zentralen Stellenwert*“ die Rede ist. Gleichzeitig wird die Perspektive der Sonntagsfragen erweitert, da nach Sinnquellen außerhalb der Arbeit gefragt wird.

Eine weitere Frage beleuchtet die Passung zwischen der aktuellen Tätigkeit und den ursprünglichen Wünschen an das Arbeitsleben. Sie ist der Skala „*Berufliche Sinnerfüllung*“ von Tatjana Schnell (2018) entnommen worden. In Anlehnung an ihre Kriterien der allgemeinen Sinnerfüllung ist die „*berufliche Sinnerfüllung* als individuelle Erfahrung von Bedeutsamkeit, Orientierung, Kohärenz und Zugehörigkeit im Rahmen der aktuellen Tätigkeit“ (Schnell, 2016, S. 155) geprägt. Die Bedeutsamkeit entspricht dem wahrgenommenen Nutzen der eigenen Tätigkeit für andere und ist der wichtigste Prädiktor beruflicher Sinnerfüllung (Schnell, Höge & Pollet, 2013). Zudem konnte aufgezeigt werden, dass Sinnerfüllung und Arbeitsengagement außerordentlich hoch korrelieren, wobei Sinnerfüllung die kognitiv-evaluative und Arbeitsengagement die affektiv-motivationale Seite einer Medaille repräsentieren (Höge & Schnell, 2012).

Relevant erscheint weiterhin die Frage, ob man mit Arbeitsbelastungen besser umgehen kann, wenn die Arbeit als sinnvoll empfunden wird. Dies ist im Kontext der im vorherigen Kapitel beschriebenen Ergebnisse des Fehlzeiten-Reports 2018 zu betrachten, die auf positive Zusammenhänge von Sinnerleben und Gesundheit deuten. Die Fragestellung impliziert, dass das Sinnempfinden eine wichtige Ressource ist, um besser mit Arbeitsbelastungen umgehen zu können. Darauf deuten auch Ergebnisse einer Untersuchung hin, in der es um Sinnstiftung als persönliche Ressource bei Altenpflegekräften ging. Sinnstiftung wies dabei einen konsistent positiven Zusammenhang mit Vitalität auf, und die Stärkung von Sinnstiftung als ergänzende Maßnahme zur Steigerung von Vitalität wird empfohlen (Wassermann, Hoppe, Reis & von Uthmann, 2014).

Zwei Fragen zielen auf die persönliche Bedeutsamkeit der Arbeit und deren positive Folgen für die Gesellschaft ab. Danach wird u. a. im *Work and Meaning Inventory* (WAMI) gefragt (Steger, Dik & Duffy, 2012). Dieses differenziert, inwieweit erstens die Arbeit als persönlich bedeutsam bzw. sinnvoll eingeschätzt wird, zweitens, ob die Anstrengungen in der Arbeit positive Folgen für andere oder die Gesellschaft haben, und drittens, ob die eigene Arbeit als Quelle für mehr Sinn im Leben fungiert. Dieser letzte Punkt wird durch die letzte Frage im Block der allgemeinen Sinnfragen berücksichtigt.

### 6.2.2 Sinn und Digitalisierung

Sinnfragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung liegen insofern nahe, als dass häufig vor allem das technisch Machbare und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Belastungen der Beschäftigten (und weniger deren Sinnaspekte) erörtert werden. Daher werden Chancen und Nutzen der Digitalisierung für das eigene Sinnerleben ausgelotet. Dabei geht es nicht um mögliche Rationalisierungseffekte der Digitalisierung und die damit verbundene Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes.<sup>8</sup> Vielmehr wird der Bezugspunkt aufgegriffen, dass sinnvolle Arbeit als gute Arbeit mit Blick auf die Arbeitsgestaltung gilt.

Eine weitere Frage geht auf den Bezugspunkt zurück, dass sinnvolle Arbeit als subjektive Bewertung einer Tätigkeit betrachtet wird. Anders formuliert: Kann die Digitalisierung

<sup>8</sup> Dieser Effekt wurde allerdings seit der Studie von Frey und Osborne (2013), die für die USA einen Abbau von 47 Prozent aller Beschäftigten in den nächsten 20 Jahren prognostizierten, auch in Deutschland diskutiert. Mittlerweile stehen eher der Strukturwandel und damit verbundene Qualifikationsanforderungen im Vordergrund (Gartner & Stüber, 2019).

dazu beitragen, die subjektiv wahrgenommene Passung zwischen Arbeitsansprüchen und Arbeitsrealität besser in Einklang zu bringen? Forschungsergebnisse legen nahe, dass es hier Lücken gibt. Dies gilt nicht nur hinsichtlich monotoner und repetitiver Arbeit mit geringen Handlungsspielräumen, die als entfremdet oder sinnlos bezeichnet werden können (Leithäuser, 1986; Isaksen, 2000). Ähnliche Befunde sind auch bei Berufsbildern mit hohem Qualifikationsniveau, weitreichenden Autonomiespielräumen und komplexen Arbeitsinhalten zu verzeichnen. Auch hier gibt es subjektive Wahrnehmungen von Entfremdung und Sinnverlust bei der Arbeit, die darüber hinaus als potenzielle Wegbereiter für Burn-out oder eine Depression diskutiert werden (Jerich, 2008; Kämpf, 2015; Rosa, 2013, 2016). Gleichzeitig wird – im Bereich der professionellen Dienstleistungsarbeit, wie z. B. bei ärztlichem Personal oder Personal in der Sozialarbeit – neben den Erfahrungen des Sinnverlustes auch von positiven Erfahrungen des Sinnerlebens berichtet. Das Sinnerleben konnte dabei außerdem als Ressource für die aktive Bewältigung von Belastungen identifiziert werden (Hardering, 2017b). Zum Abschluss des Blockes wird eine prognostische Einschätzung zu den Vorteilen der Digitalisierung insgesamt erhoben bzw. ein Stimmungsbild des Sinnerlebens ermittelt.

Ziel ist die Ergänzung bisheriger Einschätzungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Eine Umfrage für den BKK Gesundheitsreport 2017 (Richter, Kliner & Rennert, 2017) ergab, dass mehr als 40 Prozent aller befragten Beschäftigten der Auffassung sind, durch die Digitalisierung ihre Aufgaben schneller und mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu können oder zu müssen. Jeweils ca. 22 Prozent geben an, dass ihre Arbeit durch die Digitalisierung weniger anstrengend ist bzw. sie sich ausgebrannt bzw. überlastet fühlen. Bei den Ergebnissen zu den wahrgenommenen Belastungen der körperlichen und der psychischen Gesundheit durch Digitalisierung fühlen sich im Vergleich zu früheren Erhebungen mehr Befragte (viel) mehr belastet als (viel) weniger belastet. Der Großteil der Befragten sieht sich allerdings durch die Auswirkungen der Digitalisierung seiner Arbeit nicht in der Gesundheit beeinträchtigt.

In einer weiteren Studie äußerten die befragten Erwerbstätigen, dass sie einen Veränderungsdruck durch die Digitalisierung spüren (Böhm, Bourovoi, Brzykcy, Kreissner, & Breier, 2016). Diese Einschätzung findet sich überdurchschnittlich häufig bei Führungskräften, jüngeren Berufstätigen, Männern und in IT- und naturwissenschaftlichen Berufen. Die Digitalisierung erhöht jedoch kaum den Krankenstand, d. h., zwischen

der Anzahl der Krankentage und dem Grad der Digitalisierung von Unternehmen gibt es nur einen geringen Zusammenhang.

Eisenmann und Wienzek (2018) diskutieren neben dem Gesundheits- auch den Sinnaspekt im Zusammenhang mit der Digitalisierung: „Der digitale Trend bzw. die digitale Transformation birgt dabei zum einen Chancen im Sinne der Merkmale einer bedeutungs- und sinnvollen Arbeit, die sich beispielsweise durch eine bessere ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, eine gestiegene Akzeptanz der Mitarbeiter durch direkte Partizipation oder gestiegene Handlungs- und Entscheidungskompetenzen niederschlägt, was förderliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben kann. Zum anderen sind auch Risiken bzgl. der Arbeitsplatzsicherheit (einem zentralen Aspekt sinn- und bedeutungsvoller Arbeit) und der Dequalifizierung von Beschäftigten an der operativen Ebene zu erkennen“ (S. 186).

### 6.2.3 Motivation und Werte

Die beiden Fragen zu diesem Themenblock basieren auf den Ideen von Victor Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse<sup>9</sup>. Seinem Verständnis nach ist der Wille zum Sinn die zentrale menschliche Handlungsmotivation (Frankl, 1997). „Der Mensch ist nun nicht mehr das allein von Trieben (Wille zur Lust) beherrschte oder nach Geltung strebende (Wille zur Macht), sondern das Sinn suchende Wesen (Wille zum Sinn). Er ist als (geistige) Person weder durch Psychodynamik (Freud) noch durch Lernfähigkeit (Adler) determiniert, sondern durch Freiheit, Verantwortlichkeit und einen angeborenen ‚Willen zum Sinn‘ gekennzeichnet. Der Wille zum Sinn ist die primäre Motivationskraft des Menschen“ (Biller & de Lourdes Stiegeler, 2008, S. 192). Eine Art Ritter Schlag für diese Motivationstheorie erhielt Frankl durch den Wirtschaftswissenschaftler und Bestsellerautor Fredmund Malik (2005, zitiert nach Lukas, 2008): „Ich halte die Theorie Frankls für das Beste, was je über Motivation gesagt wurde. Nach meiner Auffassung muss man seine Lehre zumindest kennen, wenn man den Anspruch erheben will, von Motivation etwas zu verstehen. Wie weit man sie dann akzeptieren will, ist eine andere Sache, aber in jedem Falle braucht man starke Argumente, um Frankl abzulehnen“ (S. 15).

<sup>9</sup> Die Logotherapie als sogenannte dritte Wiener Richtung der Psychotherapie (neben der Triebtheorie von Sigmund Freud und dem Streben nach Macht von Alfred Adler) sieht den Menschen vorrangig als geistiges Wesen an, das nach Sinn strebt. Der Mensch will wissen, wozu er auf der Welt ist (griech. logos: Sinn). Die Existenzanalyse (lat. existentia: Dasein) bietet die zugrunde liegende Theorie und das Menschenbild.

Frankl (1998) meint weiterhin, dass der Sinn schon in der Welt ist – vergleichbar mit der Form eines Gegenstands. Es ist die Aufgabe des Menschen, diesen Sinn zu erkennen bzw. zu finden. Im Übrigen legt er Wert auf den Unterschied zwischen Sinn- und Selbstverwirklichung. Selbstverwirklichung ist für ihn ein Nebenprodukt von Sinnverwirklichung. Diese lässt den Menschen von sich selbst absehen und öffnet den Blick für andere, für Situationen und das gesellschaftliche und politische Geschehen.

Als „Formel“ seiner Sinntheorie identifiziert Frankl (1997) die „Sinnfindung durch Werteverwirklichung“ und benennt dabei drei Wertkategorien:

- *Schöpferische Werte*: Dies sind Aktivitäten, die von der Person ausgehen. Der Mensch erschafft also etwas in Form von Produkten oder Dienstleistungen und kann einzelne Bausteine auch abschließen, ohne in einem ewigen Kreislauf von begonnenen, aber nicht beendeten Aktivitäten zu verharren. Der eigene Beitrag zum Großen und Ganzen wird sichtbar, und es können eigene Ideen statt ausschließlich Vorgaben umgesetzt werden
- *Erlebniswerte*: Sie wirken von außen auf die Person ein. Dazu gehören beispielsweise die Erfahrungen mit den Menschen, mit denen man zusammenarbeitet. Sich in einem Team eingebunden zu fühlen sowie im Kontext der Arbeit auch als Mensch mit Bedürfnissen wahrgenommen zu werden, sind wichtige Faktoren. Gleiches gilt für das Spüren von Vertrauen, was sich auch in dem Gefühl ausdrücken kann, gefordert zu werden
- *Einstellungswerte*: Auch sie spielen in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Hier geht es um Grundeinstellungen und Haltungen oder auch Fragen der Gerechtigkeit. Frankl betont die Einstellungswerte als höchste Form der Wertverwirklichung, weil es dabei auch um die persönliche Auseinandersetzung mit vermeintlich unveränderbaren Fakten geht. Wie ehrlich und nachvollziehbar werden demnach z. B. Zustände oder Notwendigkeiten wie Marktdruck, Kosteneinsparung oder „Schicksalsschläge“ wie eine Versetzung vermittelt, sodass konkrete Folgen für die Organisation und der Sinn für die Betroffenen persönlich erkannt werden können

Mit den beiden Fragen kann selbstverständlich nicht die Komplexität von Frankls Ansatz auch nur ansatzweise eingefangen werden. Dennoch zählen sie auf die Bezugspunkte sinnvoller Arbeit als Begriff für die Nützlichkeit von Arbeit bzw. des Gebrauchswerts und als subjektive Bewertung einer Tätigkeit ein.

## 6.2.4 Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit

Der nächste Block ist durch eine komplexe Fragestellung gekennzeichnet, die sich an ein ganzheitliches und geisteswissenschaftlich geprägtes Rahmenmodell sinnvoller Arbeit anlehnt (Lips-Wiersma & Morris, 2009; Lips-Wiersma & Wright, 2012). Das Modell basiert auf vier wesentlichen Annahmen bzw. Quellen für sinnvolles Arbeiten (siehe Abbildung 63, S. 56):

- *Entwicklung und Selbstwerdung*: Damit ist die Fähigkeit gemeint, moralische Entwicklung sowie persönliches Wachstum zu genießen und sich selbst treu bzw. authentisch zu bleiben
- *Einheit mit anderen*: Es geht hierbei um die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, das Teilen von Werten und eine fruchtbare Zusammenarbeit
- *Anderen dienen*: Durch die Befriedigung von Bedürfnissen anderer Menschen erkennt der bzw. die Einzelne, dass die eigene Arbeit für etwas Größeres relevant ist
- *Potenzial ausdrücken*: Wichtige Aspekte sind dabei der Ausdruck individueller Kreativität und das Empfinden von Einfluss auf das, was man tut, sowie Einfluss auf das personale Umfeld nehmen zu können

In Abbildung 63 (S. 56) finden sich weiterhin – angedeutet durch Pfeile – verschiedene dynamische Prozesse. Sie verweisen darauf, dass das Empfinden sinnvoller Arbeit kein statischer Zustand ist, sondern ein dynamisches Zusammenspiel von drei Abwägungsprozessen. Alternativ kann von Spannungen gesprochen werden, die mit der Suche nach Sinn verbunden sind. Erstens gibt es das Spannungsverhältnis bzw. den Abwägungsprozess zwischen der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und dem Streben, die Bedürfnisse anderer zu befriedigen. Gebe ich z. B. eine lieb gewonnene Aufgabe ab, weil jemand anderes an ihr wachsen kann und sie gern übernehmen würde? Zweitens stehen das Bedürfnis zu sein bzw. nachzudenken und das Bedürfnis nach aktivem Tun bzw. nach Handlung mitunter in einem Spannungsverhältnis. Beispielsweise sind tägliche Routinen im Sinne des Handelns sicherlich förderlich, jedoch kommt dabei eventuell die Reflexion über eine Verbesserung der Arbeitsprozesse zu kurz. Ein dritter Spannungsbogen liegt in der Differenz zwischen der Realität (bezogen auf die eigene Person oder die Umstände der Arbeit) und der Inspiration darüber, wie eine andersgeartete Realität sein könnte und wie sie zu erreichen wäre. Im Arbeitsalltag sind hier viele Beispiele denkbar. Inwieweit muss man sich mit Arbeitsbedingungen oder den eigenen Grenzen abfinden, und wo sind Freiräume, um Visionen und Ideen in die Tat um-

zusetzen? Ein Mangel an Ausgewogenheit der drei Spannungsverhältnisse droht, Sinnlosigkeit hervorzurufen.

Die vier Quellen sinnvoller Arbeit sind in der Frage 47 durch die Teilfragen a) bis d) abgebildet. Die drei Abwägungsprozesse

finden sich in den Teilfragen e) bis g) wieder. Der jeweils erste Teil einer Teilfrage (I) erhebt zum einen die gewünschte Soll-Situation bezogen auf die einzelnen Modellannahmen. Zum anderen soll durch den zweiten Teil der Teilfrage (II) die aktuelle Ist-Situation eruiert werden (siehe Anhang A1, Frage 47).

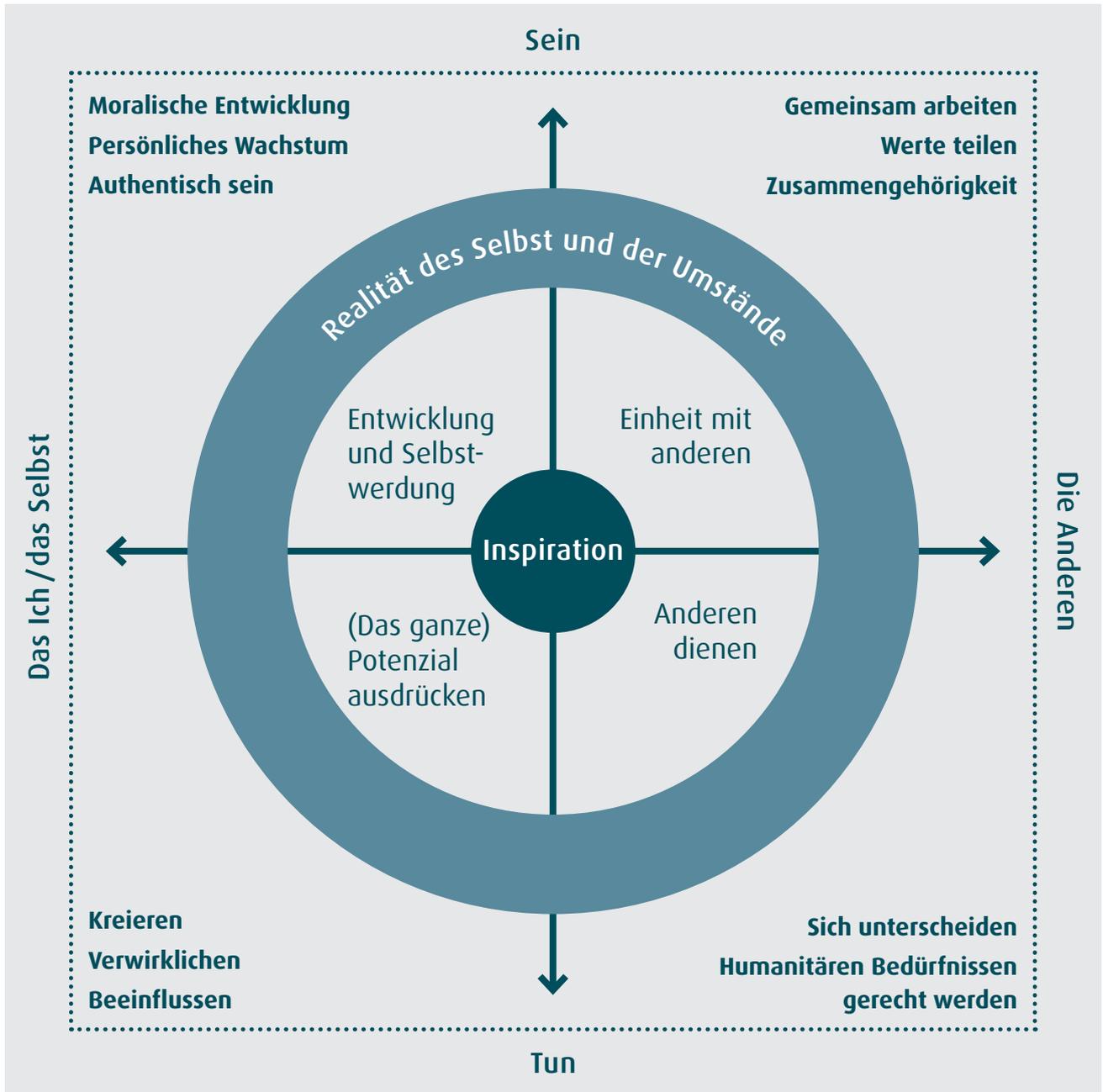


Abbildung 63: Rahmenmodell sinnvoller Arbeit (nach Lips-Wiersma & Morris, 2009, S. 503)

## 6.2.5 Ressourcen

Die Frage des nächsten Blocks hat die Idee der Salutogenese von Aaron Antonovsky als Hintergrund (Antonovsky, 1979, 1997; Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001). Wesentlich für Antonovskys Kernfrage, was den Menschen gesund erhält, ist das Konzept des Kohärenzgefühls (*Sense of Coherence*). Es handelt sich dabei um eine Grundeinstellung der Persönlichkeit, die gekennzeichnet ist durch Vertrauen darauf, dass

- a) die Ereignisse und Anforderungen der Außenwelt und der eigenen Innenwelt im Laufe des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind  
(*Comprehensibility* – Verstehbarkeit der Welt)
- b) die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen des Lebens gerecht zu werden  
(*Manageability* – Handhabbarkeit der Ressourcen)
- c) die Anforderungen des Lebens Herausforderungen sind, für die sich Engagement und Investitionen lohnen  
(*Meaningfulness* – Sinnhaftigkeit)

Antonovsky (1979) verfolgt in seinem Modell die Annahme eines Gesundheits-Krankheits-Kontinuums anstelle einer dichotomen Trennung in gesund oder krank. Stressoren (physikalisch, biochemisch, psychosozial) werden als „eine von innen oder außen kommende Anforderung an den Organismus, die sein Gleichgewicht stört und die zur Wiederherstellung des Gleichgewichtes eine nicht-automatische und nicht unmittelbar verfügbare, energieverbrauchende Handlung erfordert“ (S. 72, zitiert nach Bengel et al., 2001, S. 33), beschrieben. Zur Bewältigung dieses Ungleichgewichts verfügt der Mensch über sogenannte generalisierte Widerstandsressourcen. Sie werden situativ wirksam und sind individueller (z.B. körperliche Faktoren, Intelligenz, Bewältigungsstrategien), sozialer oder kultureller Art (z.B. soziale Unterstützung, finanzielle Möglichkeiten, kulturelle Stabilität). Die Frage im iga.Barometer kann somit als ein Hinweis gedeutet werden, inwiefern Ressourcen bezogen auf das Kohärenzgefühl vorhanden sind.

## 6.2.6 Sinn und Verantwortung

Die Zeitschrift *managerSeminare* stellte im November 2018 in ihrem *MeinungsMonitor* die Frage: „Was macht Sinn?“ (*managerSeminare*, 2018). Daran angelehnt wird auch im iga.Barometer 2019 nach der Verantwortung für sinnstiftende Arbeit gefragt. Die Antwortmöglichkeiten orientieren sich an der *managerSeminare*-Umfrage: Die Verantwortung ist danach beim Einzelnen, dem Unternehmen, dem Team oder der Führungskraft zu verorten.

Zu berücksichtigen sind dabei unterschiedliche Verantwortungsbereiche. Schon Frankl (1997) hat immer wieder betont, dass Sinn nicht gegeben, sondern gefunden werden muss: „Im Leben geht es [...] nicht um Sinngebung, sondern um Sinnfindung“ (S. 25). In seiner Deutung ist der Begriff Sinn nicht mit der Vorstellung verbunden, dass das, was der oder die Einzelne für sinnvoll hält, als Sinn zu definieren sei. Vielmehr sei der Mensch aufgefordert, die Sinnanforderungen, die an ihn gerichtet sind, zu erspüren und diesen Sinn zu verwirklichen. Das Leben hat insofern einen Aufforderungscharakter. Es stellt Fragen, auf die Antworten gefunden werden müssen. Danach liegt die Verantwortung für die Sinnfindung bei der oder dem Einzelnen. Berschneider (2003) bringt es auf den Punkt: „Sinn kann nicht gegeben werden. Kein Mensch kann einem anderen Menschen Sinn geben. Kein Unternehmen und keine Führungskraft können einem Mitarbeiter den Sinn seiner Tätigkeit einimpfen“ (S. 44–45).

Gleichzeitig und zunächst widersprüchlich gibt es die Forderung, Sinn zu machen (Lipkowski, 2019). Dahinter verbirgt sich die Botschaft, dass Sinn vonseiten der Unternehmensverantwortlichen auch authentisch artikuliert werden muss. Aus der Frage „Warum tun wir, was wir tun?“<sup>10</sup> sollte sich danach jede Unternehmensentscheidung ableiten lassen. Ein solches Sinnangebot hilft den Beschäftigten beim Sortieren und Orientieren. Dieses Verständnis passt wiederum sehr gut zu der Auffassung Berschneiders (2003): „Der Sinn, von dem hier die Rede ist, stellt keinen willkürlichen, vom Menschen selbst definierten Sinn dar, sondern einen in der Welt befindlichen Sinn, der vom Menschen zu finden und zu erspüren ist“ (S. 27).

Offensichtlich wird insbesondere den Führungskräften die Aufgabe zugeschrieben, für entsprechende Sinn- und Wertehorizonte zu sorgen. Jedenfalls sind eine Reihe von Vorgehensweisen und Ansätzen entwickelt worden, die sich häufig auf die Arbeiten von Walter Böckmann beziehen, der die Logotherapie und Existenzanalyse auf die Arbeitswelt hin weiterentwickelt hat.<sup>11</sup> Vor diesem Hintergrund können Versuche nicht weiter überraschen, die Qualität von Führungsarbeit und den Einfluss von Werthaltungen der Führungskräfte dahingehend zu messen, wie diese das Sinnerleben der Belegschaft beeinflussen. Gelingt dies einer Führungskraft gut, sind offensichtlich auch

<sup>10</sup> So die Ausgangsfrage von Simon Sinek (2014) in seinem Bestseller.

<sup>11</sup> Siehe z. B. Berschneider (2003) oder Pircher-Friedrich (2019). Eine Übersicht über das Werk von Walter Böckmann findet sich in Zsok (2013). Auch die Weiterentwicklung der Existenzanalyse von Alfred Längle sollte in diesem Zusammenhang erwähnt werden. Sein Strukturmodell mit vier Grundmotivationen für ein gutes Nebeneinander, Beieinander, Miteinander und Füreinander in Unternehmen und in der Führung findet sich bei Johner, Bürgi und Längle (2018).

weitere positive Auswirkungen auf erfolgskritische Faktoren, wie z. B. die Wechselwilligkeit der Beschäftigten, zu erwarten (Rose & Steger, 2017).

### 6.2.7 Idealbild von Arbeit

Mit der abschließenden Frage wird noch einmal die Zentralität bzw. die Bedeutung der Arbeit im Leben allgemein in den Mittelpunkt gestellt. Die Fragestellung fasst die sieben Idealbilder von Arbeit aus der Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ (next-practice GmbH, 2016) zusammen. Diese Studie wurde im Rahmen eines Dialogprozesses des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) erstellt, der in eine umfassende Abschlusspublikation mündete (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017).

Die zentrale Frage des Dialogprozesses war es, wie das Leitbild von *Guter Arbeit* auch im digitalen und gesellschaftlichen Wandel erhalten oder sogar gestärkt werden kann. Dieses Leitbild „setzt an den Stärken des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells an und zielt auf eine sozial austarierte neue Arbeitswelt, die Sicherheit und Flexibilität bietet. Leistungsgerechte Einkommen und soziale Sicherheit in allen Branchen bleiben dabei elementare Kriterien für *Gute Arbeit*, die Integration aller Bürger in *Gute Arbeit* zentrales Ziel. Zugleich geht es aber darum, zunehmend plurale Ansprüche an Arbeit anzuerkennen und somit mehr Selbstbestimmung im Lebensverlauf möglich zu machen. Auch sollten die Potenziale des technologischen Wandels für eine bessere Gestaltung und Organisation von Arbeit genutzt werden. Verfasste Mitbestimmung und neue Formen individueller Teilhabe der Beschäftigten werden dabei nicht als Gegensätze angesehen, sondern vielmehr als komplementäre Elemente innovativer und demokratischer Unternehmen in einer innovativen und demokratischen Gesellschaft“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 9).

In der begleitenden Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ wurden 1.200 Personen über ihre Vorstellungen zum Thema „Arbeit in Deutschland“ befragt. Das Interviewverfahren bezog sich sowohl auf die Frage, wie die heutige Arbeitswelt erlebt wird, als auch darauf, welche Arbeitswelt für die Zukunft als wünschenswert erachtet wird. Aus den dabei zum Ausdruck gekommenen Wertvorstellungen wurden Idealbilder von Arbeit gebildet. Im Gesamtbild ergeben sich sehr differenzierte und klar voneinander abzugrenzende Wertewelten, die auf heterogen erlebte Arbeitskulturen und Bedürfnisse der Beschäftigten schließen lassen. Weiterhin bemerkenswert ist das

Ergebnis, dass lediglich ein Fünftel der Befragten seine aktuelle Arbeitssituation nahe dem persönlichen Idealbild von Arbeit verortet. Fast die Hälfte hingegen sieht die eigene Arbeitssituation aktuell weit entfernt von diesem Idealbild. Diese Einschätzung fällt mit Blick auf das Jahr 2030 optimistischer aus. Dann erwarten knapp 50 Prozent der Befragten, dass die eigene Arbeitssituation nahe an ihrem Idealbild liegen wird.

## 6.3 Sinn-Highlights – die wichtigsten Ergebnisse

.....

Bei der Darstellung der wichtigsten Ergebnisse werden sowohl einzelne Sinnfragen in den Fokus genommen als auch Bezüge zwischen verschiedenen Sinnfragen hergestellt. Zudem erfolgt dort, wo erwähnenswerte Befunde zu verzeichnen sind, eine Koppelung mit den Sonntagsfragen. Die Einbindung anderer, in den Kontext passender Forschungsergebnisse und Publikationen rundet das Bild ab.

### 6.3.1 Arbeit ist wichtig, aber nicht zentral

Der hohe Stellenwert der Arbeit in der heutigen Erwerbsgesellschaft für die Einzelne bzw. den Einzelnen ist unbestritten. Dies hat sich in vielen Untersuchungen immer wieder bestätigt und zeigt sich auch in der Auswertung der entsprechenden Sonntagsfrage im iga.Barometer 2019. Gleichzeitig wird davor gewarnt, die Arbeit oder den Beruf nicht als alleinige Quelle des Lebenssinns misszuverstehen: „Wenn sich die Sinnstiftung allein auf die Arbeit konzentriert, kann dies psychische und organisatorische Konstellationen verfestigen, in denen Menschen ihre Anerkennung allein in beruflichen Erfolgen suchen und sich so erhöhten gesundheitlichen Risiken aussetzen, insbesondere dem Burn-out“ (Freier, 2018, S. 71). Folglich „ist eine Balance der Lebensbedeutungen zentral für die persönliche Sinnstiftung. Eine eindimensionale Konzentration auf den Beruf bringt das Leben ins Ungleichgewicht“ (Schnell, 2016, S. 168).

Im Vergleich zur Sonntagsfrage nach dem „*hohen Stellenwert der Arbeit*“ wurde bei der entsprechenden Sinnfrage nach ihrem „*zentralen Stellenwert*“ gefragt. Dieser mit 3,7 nur durchschnittlich ausgeprägte Wert<sup>12</sup> liegt deutlich unter dem der Sonntagsfrage (Mittelwert 4,2, siehe Abbildung 64). Dies kann

<sup>12</sup> Bei einer Antwortskala von 1 bis 6 (siehe Kapitel 3) ergibt sich ein Mittelwert von 3,5. Die Ergebnisse sind im Text und in den Abbildungen auf die erste Kommastelle gerundet.

als Indiz für eine nicht zu dominante Stellung der Arbeit gedeutet werden. Gespeist wird diese Position durch die fast ebenso hohe Zustimmung zur Frage nach den weiteren Sinnquellen neben der Arbeit (Mittelwert 4,1, siehe Abbildung 64). Zwar kann daraus nicht abgeleitet werden, dass diese Quellen immer „verfügbar“ sind. Offensichtlich dominiert jedoch die Erkenntnis, dass nur eine singuläre Sinnquelle in Form von Arbeit nicht ausreichend ist.

Dies steht wiederum im Einklang mit den Befunden zum Idealbild von Arbeit. Hier zeigen sich die höchsten Zustimmungen mit einem Mittelwert von jeweils 4,6 für die Idealbilder „sorgenfrei von der Arbeit leben zu können“ und „eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden“ (siehe Abbildung 65). Das erste Idealbild findet in der Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ der nextpractice GmbH (2016) mit 26 Prozent die größte Zustimmung. Die dort aufgeführten Spezifika dieser Wertewelt (z. B. in einer sicheren Gemeinschaft ohne materielle Sorgen leben zu können) können sicher nicht per se denjenigen zugeschrieben werden, die im Rahmen dieser Befragung die gleiche Wertewelt favorisieren. Gleiches darf für die „Balance-Frage“ angenommen werden, zu der sich in der Originalstudie 14 Prozent bekennen. Kernmerkmal ist die Vereinbarkeit von Familie, individueller Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Mitgestaltung.

Dennoch lassen auch weitere Ergebnisse dieser Fragen den Schluss zu, dass die Arbeit keine überbordende Stellung einnimmt. Der Mittelwert von 4,2 für das Idealbild „sich mit Fleiß und Anstrengung den eigenen Wohlstand zu erarbeiten“ betont die durchaus vorhandene Leistungsbereitschaft, die aber nicht mit einer zentralen Stellung der Arbeit gleichzusetzen ist (15 Prozent in der Originalstudie stimmen im Kern zu, dass

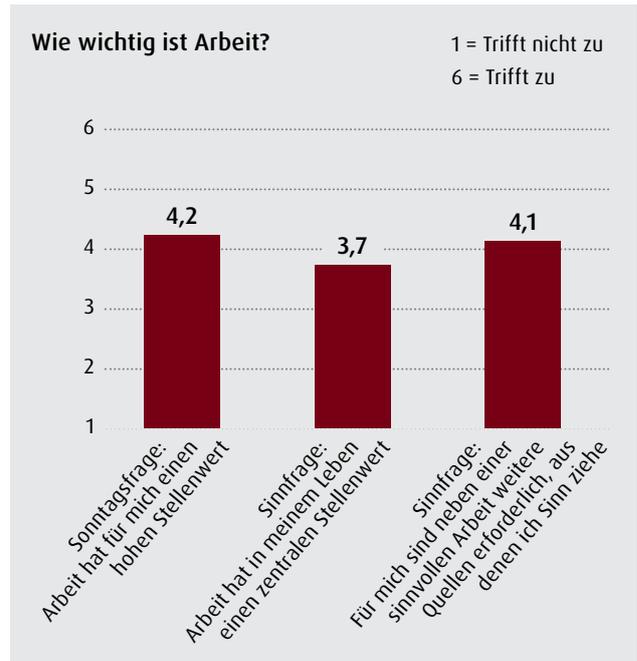


Abbildung 64: Einordnung des Stellenwerts der Arbeit

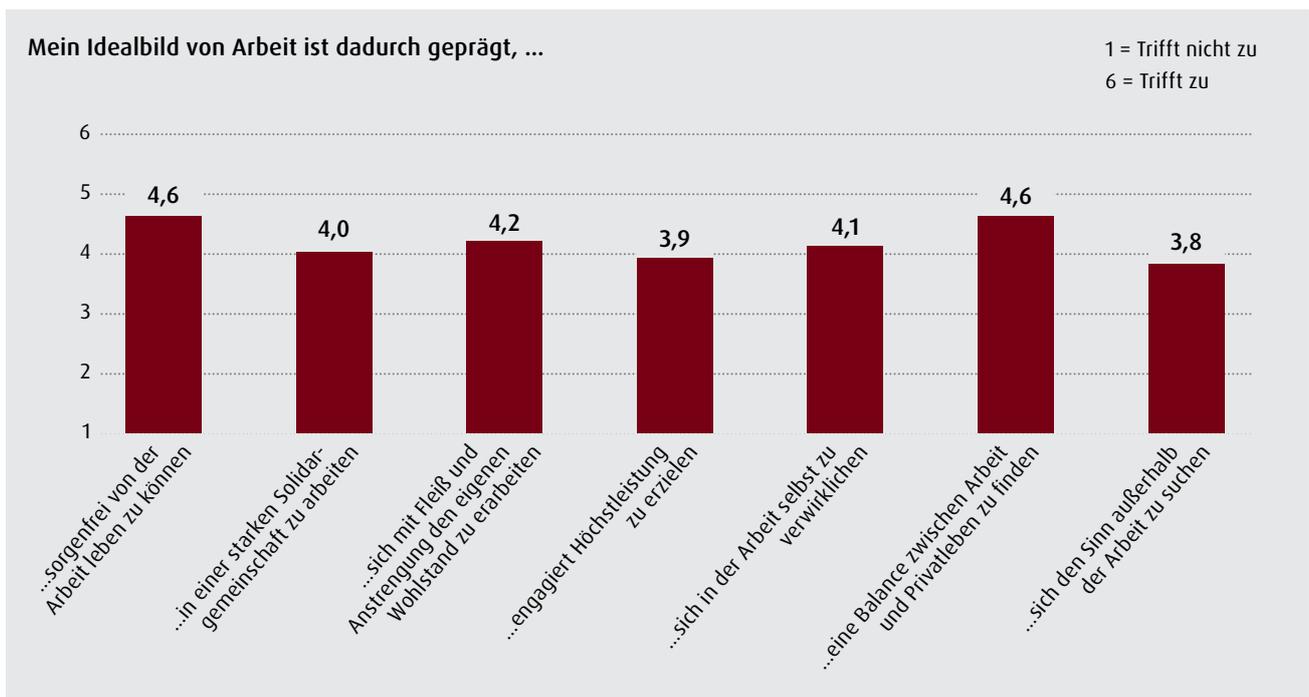


Abbildung 65: Idealbilder von Arbeit

u. a. ein lebenslanges hartes Arbeiten selbstverständlich ist und man es hierdurch zu etwas bringen kann). „*Sich den Sinn außerhalb der Arbeit zu suchen*“ ist bei den Idealbildern mit dem Mittelwert von 3,8 nur noch leicht überdurchschnittlich ausgeprägt. Dennoch ist es ein weiterer Beleg, dass die Arbeit keineswegs als alleinige Sinnquelle dient.

In diesem Zusammenhang sind Ergebnisse einer Kohortenstudie zu Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe bei älteren Erwerbstätigen in Deutschland erwähnenswert (IidA – Leben in der Arbeit, Hasselhorn et al., 2019). Begleitet werden Personen, die in den Babyboom-Jahrgängen 1959 und 1965<sup>13</sup> geboren wurden. Aktuelle Ergebnisse zeigen, dass über die Hälfte der erwerbstätigen Personen dieser beiden Jahrgänge so früh wie möglich aus der Berufstätigkeit aussteigen möchte. Weniger als zehn Prozent haben vor, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zu arbeiten. Diese „Kultur des Frühausstiegs“ ist einerseits nicht kongruent mit dem gesellschaftspolitischen Anliegen einer Verlängerung des Erwerbslebens. Andererseits können diese Ergebnisse im Kontext des Sinnerlebens als ein weiterer Beleg dafür gelten, dass eben nicht nur die Arbeit Möglichkeiten zur Sinnstiftung bietet. Dies umso mehr, weil die Einstellung, die das persönliche Umfeld der Befragten zum frühen Ausstieg aus der Arbeit hat, einen starken Einfluss auf die Erwerbsmotivation hat. Wenn also im persönlichen Umfeld die Einstellung vorherrscht, eher früher als später aus dem Erwerbsleben auszusteigen, geht dies mit einer geringeren Erwerbsmotivation einher.

### 6.3.2 Luft nach oben für sinnvolles Arbeiten

In Kapitel 6.2.4 wurde das mehrdimensionale und prozessorientierte Rahmenmodell sinnvoller Arbeit vorgestellt. Der darauf basierende Fragenkomplex liefert ein Abbild des aktuellen und des gewünschten Sinnempfindens bei der Arbeit. In der Gesamtchau kann konstatiert werden, dass die subjektive Wichtigkeit der einzelnen Teilelemente größer ist als ihre jeweils wahrgenommene Wirklichkeit bzw. Umsetzung (siehe Abbildung 66). Folglich kann von einer Sinnlücke gesprochen werden: Die Beschäftigten würden gern ein höheres Maß an Sinn erleben, als es momentan der Fall ist.

Abbildung 66 verdeutlicht zudem, dass hinsichtlich der Wunschsituation hohe Skalenwerte auftreten. Der niedrigste Durch-

schnittswert („*Ich kann sowohl meine aktuelle Situation bewältigen, als auch Inspiration und Austausch darüber erhalten, wie meine Arbeit sein könnte*“) liegt immer noch bei 3,9. Die höchsten Mittelwerte finden sich bei den Wünschen „*authentisch bzw. ich selbst sein zu können*“ (4,6) und „*mein volles Potenzial bzw. meine Fähigkeiten umsetzen zu können*“ (4,4). Gerade den über 54-Jährigen ist es wichtig, sich bei der Arbeit nicht verstellen zu müssen. Über 70 Prozent von ihnen entscheiden sich für die beiden höchsten Punktwerte 5 („trifft überwiegend zu“) und 6 („trifft voll und ganz zu“). Gleichzeitig ist bei ihnen die größte Differenz zur wahrgenommenen Ist-Situation zu verzeichnen. Hier entscheiden sich nur noch 55 Prozent für diese Punktwerte. Die Frage der Authentizität gewinnt vor dem Hintergrund, dass insbesondere im wachsenden Dienstleistungssektor häufig ein enormes Maß an Emotionsarbeit geleistet werden muss, eine große Bedeutung. Der hohe Mittelwert von 4,8 für den Wunsch nach Authentizität bei Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialwesen zeigt dies eindrucksvoll (der Mittelwert für die Realisierung liegt bei 4,3). In der Energie- und Wasserversorgung sowie Entsorgung liegt der Wunschnittelwert hingegen nur bei 3,8, was fast der Ist-Situation mit einem Mittelwert von 3,7 entspricht.

Die Frage der Potenzialumsetzung weist insbesondere bei der Ist-Situation große Unterschiede zwischen den Jüngeren (18 bis 34 Jahre) und den über 54-Jährigen auf. Den 18- bis 34-Jährigen gelingt dies im Sinne höchster Punktwerte 5 („trifft überwiegend zu“) und 6 („trifft voll und ganz zu“) zu ungefähr einem Drittel, während die über 54-Jährigen auf einen Anteil von fast 50 Prozent kommen. Bei ihnen könnte sich das Mehr an Berufserfahrung und an beruflicher Autonomie positiv auf die Potenzialumsetzung auswirken.

Die erlebte Ist-Situation wird im Durchschnitt geringer, aber immer noch durchweg positiv bewertet. Kein Mittelwert liegt unter 3,5 und der Aspekt „*Ich kann Serviceleistungen erbringen bzw. anderen helfen*“ wird mit durchschnittlich 4,2 auf dem Niveau eingeschätzt, wie es der Wunschsituation nach sein sollte. Bei allen anderen Fragen besteht im Vergleich zur Wunschsituation eine Differenz von -0,3 bzw. -0,4. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Ist-Situation der Soll-Situation des Sinnerlebens „hinterherhinkt“ – allerdings auf einem immer noch gut ausgeprägten Niveau.

An dieser Stelle lohnt der Vergleich mit der strukturell ähnlichen Befragung zum Sinnerleben bei der Arbeit im Fehlzeiten-Report 2018 (Waltersbacher et al., 2018, siehe Abbildung 67, S. 62). Hier wurde das Sinnerleben als subjektiv empfundene Passung

<sup>13</sup> Im Rahmen der Studie von Hasselhorn et al. (2019) wird auch 1965 als Babyboom-Jahrgang gewertet. Hierzu gibt es unterschiedliche Einteilungen. Bei eigenen Berechnungen für dieses iga.Barometer wurden für die Babyboom-Jahrgänge nur bis 1964 Geborene berücksichtigt.

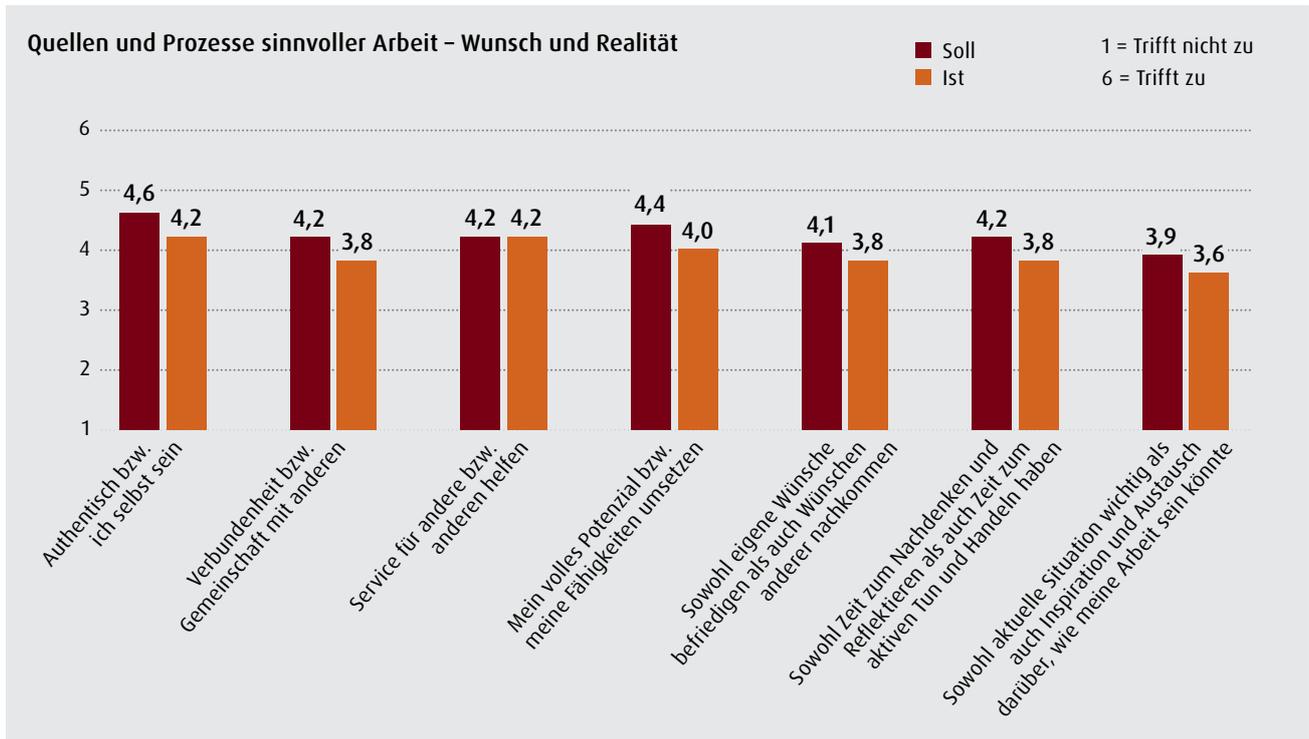


Abbildung 66: Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit - Wunsch und Realität

zwischen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und Organisation anhand drei verschiedener Dimensionen allerdings anders konstruiert. Unterschieden werden die „Kooperationsebene“ (soziales Klima und Zusammenwirken der Akteure), der „individuelle Tätigkeitskontext“ (Aspekte der persönlichen Übereinstimmung mit der Ergebnisqualität der Arbeit, dem Einsatz der eigenen Kompetenzen und der Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit) und drittens der „gesellschaftliche Nutzen“ (übergeordnete Aspekte mit Beitrag zum Wohlergehen der Allgemeinheit oder einer Teilgruppe). Die im Rahmenmodell sinnvoller Arbeit enthaltene dynamische Komponente wird in diesem Konstrukt nicht berücksichtigt, dafür sind z. B. dezidierte Fragen zu Kooperationspartnern enthalten. Entscheidend ist, dass auch hier in der Gesamtschau eine Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit erkennbar ist.

Aufgrund der unterschiedlichen Konstruktionen können keine direkten Vergleiche zwischen den beiden Befragungen angestellt werden. Gleichwohl geht die aus den Ergebnissen jeweils abzulesende Botschaft in die gleiche Richtung: Die Potenziale des Sinnerlebens in der Arbeitswelt sind derzeit noch nicht ausgeschöpft. Auch wenn es als normal erscheint, dass die „reale Welt“ selten als so positiv wie die „Wunschwelt“ empfunden wird, ist der Handlungsbedarf offensichtlich.

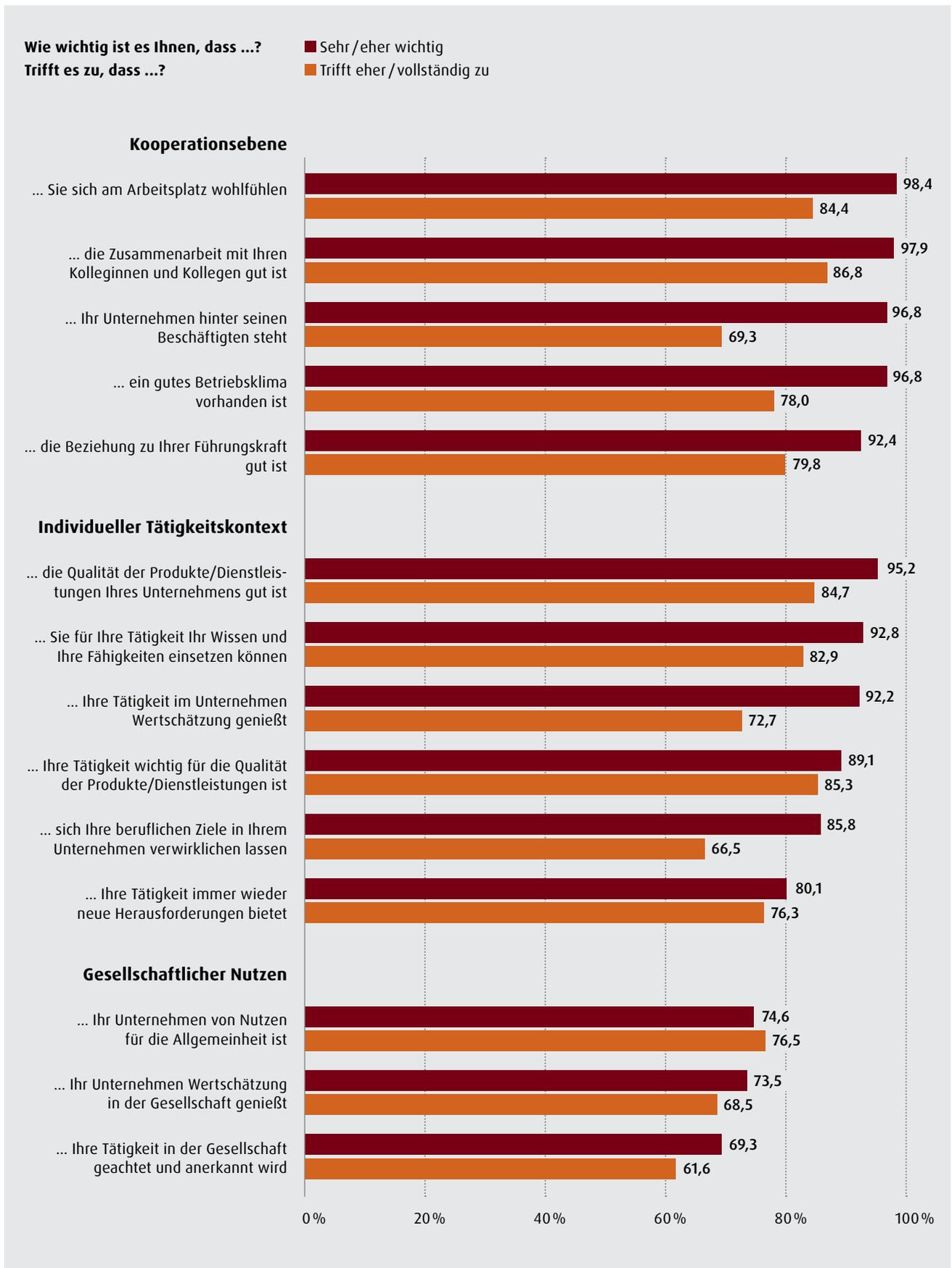


Abbildung 67: Bedeutung von Aspekten des Sinnerlebens (Waltersbacher et al., 2018, S. 28)

### 6.3.3 Sinn als Ressource gegen Belastungen

Eine wichtige Aufgabe der BGF ist der Blick auf Ressourcen zur Bewältigung arbeitsbedingter Belastungen. Die Entwicklung von Vorschlägen zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und deren Umsetzung ist folglich Bestandteil des Handlungsauftrags nach § 20b Abs. 1 SGB V (1988). Zu Ressourcen werden arbeitsplatzbezogene Faktoren (z. B. Handlungsspielräume) und andererseits individuelle Faktoren gezählt. Dies können z. B. fachliche und soziale Kompetenzen sein.

Die Frage nach den verfügbaren Ressourcen zielt durch die Wahl der Beispiele (neben Handlungsspielraum wurden Zeit, soziale Unterstützung und Hilfsmittel genannt) auf arbeitsplatzbezogene Ressourcen ab. Der Mittelwert von 4,1 (siehe Abbildung 68) deutet darauf hin, dass die Befragten durchaus über derartige Ressourcen verfügen, ohne dabei jedoch von einer optimalen Situation sprechen zu können. Nur durchschnittlich ausgeprägt sind die Ressourcen in den Branchen der Energie- und Wasserversorgung sowie Entsorgung (Mittelwert 3,6). Die beste Ressourcenausstattung gibt es in der Branche Herstellung von Glas, Möbeln, Textil, Papier und anderen Gütern (Mittelwert 4,3).

Besser stellt sich dagegen das Ergebnis dar, wenn Sinn als individuelle Ressource in den Blick genommen wird. Hier liegt der Mittelwert immerhin bei 4,4 – die höchste Zustimmung überhaupt bei den allgemeinen Sinnfragen. Am stärksten scheinen hier die Befragten aus den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen sowie Kommunikation, Medien und Verlagswesen zu profitieren. Der Mittelwert liegt jeweils mit 4,5 deutlich höher als in der Branche Energie- und Wasserversorgung sowie Entsorgung, die mit 3,8 den niedrigsten Mittelwert aufweist.

Die Betrachtung des Sinns als Ressource für die Bewältigung von Arbeitsbelastungen ist noch relativ selten. Im Fokus von BGF- und BGM-Maßnahmen stehen eher die Identifizierung und Reduzierung von Belastungen, die kognitiv-emotionale Bewertung verbliebener Belastungen und der Umgang mit Belastungsfolgen. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint eine intensivere Auseinandersetzung mit der Ressource Sinn als gewinnbringend.

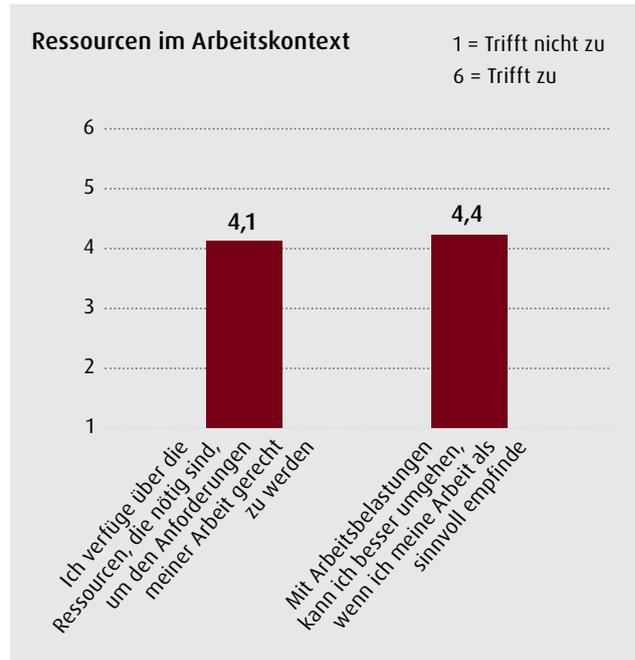


Abbildung 68: Ressourcen im Arbeitskontext

### 6.3.4 Digitalisierung in der Warteschleife

Prognosen zur digitalen Transformation sind durch Widersprüche gekennzeichnet und nicht auf alle Branchen gleichermaßen übertragbar. Dennoch finden sich drei Entwicklungsszenarien zur Zukunft digitaler Arbeit – bezogen auf die Industriearbeit (Ittermann, Niehaus, Hirsch-Kreinsen, Dregger & ten Hompel, 2016). Danach erscheint ein *Upgrading* von Industriearbeit (bessere Jobs auf jeder Ebene) möglich, was mit Beschäftigungsstabilität und steigenden Qualifikationen verbunden ist. Vorstellbar ist aber auch eine *Substitution* von Industriearbeit, was den Wegfall von einfachen Tätigkeiten bei steigendem Bedarf nach hohen Qualifikationsniveaus zur Folge hätte. Schließlich gibt es das Szenario der *Polarisierung* von Industriearbeit, das mit einer Erosion mittlerer Fachqualifikationen einhergeht.

Arnold et al. (2016) resümieren, dass die digitale Transformation die Arbeit verändern wird, ohne diese zu ersetzen. Die Prognose ist insofern optimistisch, da durch die Transformation eher mehr Arbeitsplätze geschaffen als wegfallen werden. Außerdem werden Qualifikations- und Kompetenzanforderungen hervorgehoben. Allerdings ist dies auch an einen Anpassungsdruck aufseiten der Beschäftigten gekoppelt, der für Geringqualifizierte besonders hoch ausfällt. Der Weiterbildung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit wird zunehmende Bedeutung zugesprochen.

Die Ergebnisse zu den Digitalisierungsfragen dieses iga.Barometers spiegeln die verschiedenen Einschätzungen wider (siehe Abbildung 69). Insgesamt ergeben sich lediglich mittlere Zustimmungswerte. So wird z. B. die Digitalisierung weder als besonders hilfreich noch als besonders nutzlos eingestuft (Mittelwert 3,6). Dabei sind jedoch Altersunterschiede nicht zu vernachlässigen. Die 18- bis 24-Jährigen zeigen zu 45 Prozent eine hohe Zustimmung, verteilt auf die Punktwerte 5 („trifft überwiegend zu“) und 6 („trifft voll und ganz zu“), während alle anderen Altersgruppen hierbei bei ca. 30 Prozent liegen. Mit steigendem Alter nimmt zudem die ablehnende Haltung zu dieser Aussage deutlich zu. Ein Viertel der über 45-Jährigen vergibt die Punktwerte 1 („trifft überhaupt nicht zu“) und 2 („trifft überwiegend nicht zu“). Bei den 18- bis 24-Jährigen tun dies nur 15 Prozent. Hinsichtlich der Branchen erleben die Beschäftigten aus dem Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor die Digitalisierung noch am ehesten als hilfreich (Mittelwert 4,2). Im Hotel- und Gastgewerbe sowie der Gastronomie werden diese Vorteile offensichtlich nicht gesehen (Mittelwert 3,0).

Sogar in der Tendenz negativ wird die Frage beantwortet, ob „durch die Digitalisierung mehr Zeit für sinnvolle Tätigkeiten“ vorhanden ist: Der Mittelwert liegt bei 3,0. Erneut zeigen sich Altersunterschiede, wobei auch die Zustimmung der 18- bis 24-Jährigen deutlich geringer als bei der vorherigen Frage ausfällt. Nur noch 26 Prozent von ihnen stimmen der Aussage mit einem Punktwert von 5 („trifft überwiegend zu“) oder 6 („trifft voll und ganz zu“) zu. Eine besonders ablehnende Haltung zeichnet sich bei den über 54-Jährigen ab, die zu 43 Prozent nur die Punktwerte 1 („trifft überhaupt nicht zu“) oder 2 („trifft überwiegend nicht zu“) vergeben. Durchschnittlich gestimmt sind allein die Beschäftigten zur Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (Mittelwert 3,5), während vor allem die Branchen Erziehung und Unterricht überwiegend nicht zustimmen (Mittelwert 2,5).

Die Beschäftigten sehen offensichtlich die bisherigen Digitalisierungsprozesse noch nicht als Chance für die eigene Tätigkeit an. Auch mögliches Potenzial für mehr Sinnstiftung durch die digitale Transformation wird noch nicht erkannt. Gerade mit Blick auf die Älteren bestätigen sich Ergebnisse aus der lidA-Studie (Hasselhorn et al., 2019), die mit dem Wandel der Arbeitswelt durch neue Technologien etc. vor allem für ältere Erwerbstätige große Herausforderungen konstatiert.

Eine indifferente Haltung findet sich weiterhin bei der Frage, ob „die Gesellschaft von der voranschreitenden Digitalisie-

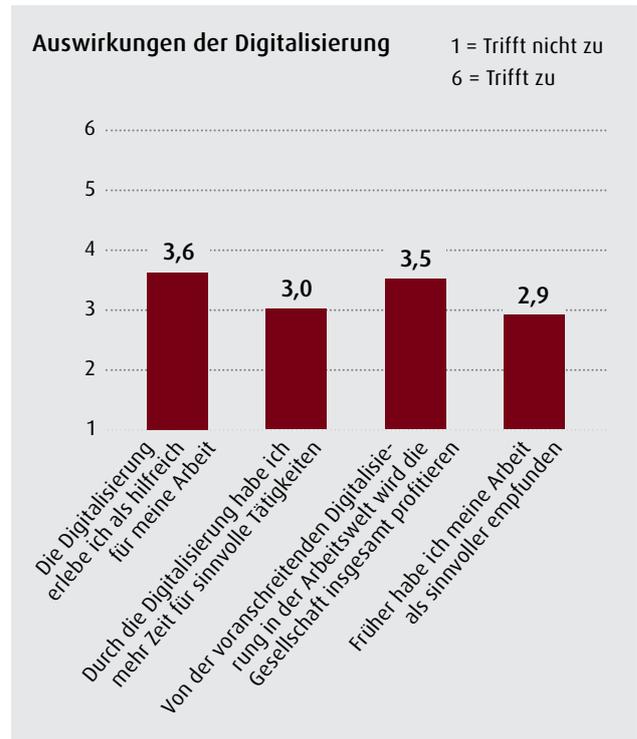


Abbildung 69: Wahrgenommener Nutzen der Digitalisierung

rung in der Arbeitswelt insgesamt profitieren wird“ (Mittelwert 3,5). Auch hier scheint die Unsicherheit bezüglich der Chancen noch so stark ausgeprägt, dass eine optimistischere Sicht verhindert wird. Diese findet sich noch am ehesten in der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche (Mittelwert 3,9).

Einzig die Frage, ob „die Arbeit früher als sinnvoller empfunden“ wurde, weist eine positive Tendenz mit einem Mittelwert von 2,9 auf. Beschäftigte aus dem Hotel- und Gastgewerbe sowie der Gastronomie erreichen sogar einen Mittelwert von 2,5. Allerdings ist immer noch ein Drittel aller Befragten der Ansicht, dass die Aussage der Tendenz nach zutrifft. Bemerkenswert ist dabei auch, dass gerade die hohen Zustimmungswerte 5 („trifft überwiegend zu“) und 6 („trifft voll und ganz zu“) mit steigendem Alter immer mehr Zuspruch erfahren (18- bis 24-Jährige: 13 Prozent, über 54-Jährige: 22 Prozent). Inwieweit die Digitalisierung bei der Beantwortung eine Rolle gespielt hat, kann kaum abgeschätzt werden. Alles in allem trägt aber auch diese Frage zu der Einschätzung bei, dass das mögliche Potenzial der digitalen Transformation noch nicht genutzt wird.

Vom BMAS herausgegebene Studienergebnisse sind zwar nicht direkt vergleichbar. Gleichwohl wird auch im Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“ (Bundesministerium für Ar-

beit und Soziales, 2016) das noch nicht ausgeschöpfte Potenzial sichtbar. Immerhin berichten dort fast 30 Prozent der Beschäftigten von einer körperlichen Entlastung aufgrund technologischer Neuerungen. Allerdings sehen 15 Prozent sinkende Anforderungen an die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen und 65 Prozent nehmen eine Verdichtung der Arbeit wahr. Wiederum erlebt etwa ein Drittel der Beschäftigten eine größere Entscheidungsfreiheit aufgrund technologischer Entwicklungen, etwas mehr als die Hälfte nimmt eine Steigerung der eigenen Produktivität wahr.

Eine überwiegend negative Einschätzung ergibt sich aus dem DGB-Index 2016 (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016b). Für über die Hälfte der Befragten hat die zu bewältigende Arbeitsmenge infolge der Digitalisierung zugenommen. Die erlebten Multitasking-Anforderungen haben eine ähnliche Ausprägung. Entscheidungsspielräume haben sich zwar für 27 Prozent digitalisierungsbedingt erweitert, für 13 Prozent aber auch verringert. Über zwei Drittel empfinden zudem keinen Effekt auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit. 46 Prozent sind der Meinung, dass es durch die Digitalisierung Tendenzen einer stärkeren Überwachung und Leistungskontrolle gibt, und ein fast ebenso hoher Prozentsatz berichtet sogar von Ohnmachtsgefühlen in dem Sinne, dass man der digitalen Technik ausgeliefert sei.

### 6.3.5 Frankls Erbe

Für Frankl (1997) ist die Sinnfindung ein zentraler Aspekt. Jeder einzelne Mensch hat demnach die Aufgabe, seinen persönlichen Sinn in einer konkreten Situation zu entdecken. Wie in Kapitel 6.2.3 ausgeführt wurde, stehen Motivation und Werteverwirklichung hierzu in einem direkten Bezug.

In Abbildung 70 wird deutlich, dass die beiden in Anlehnung an die Logotherapie formulierten Fragen unterschiedlich beantwortet werden. So wird die Aussage „Für meine Arbeitsmotivation benötige ich insbesondere das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun“ mit einem Durchschnittswert von 4,1 überwiegend bestätigt. Nur elf Prozent meinen, dass dies für sie überhaupt nicht oder überwiegend nicht zutrifft. Auf der anderen Seite sind 45 Prozent der Auffassung, dass das Gefühl von Sinnhaftigkeit für sie überwiegend bzw. voll und ganz zutrifft. Dabei sei nochmals auf die Formulierung „insbesondere“ hingewiesen. Das lässt den Schluss zu, dass für fast die Hälfte der Befragten Sinn als der wesentliche Treiber für ihre Motivation anzusehen ist.

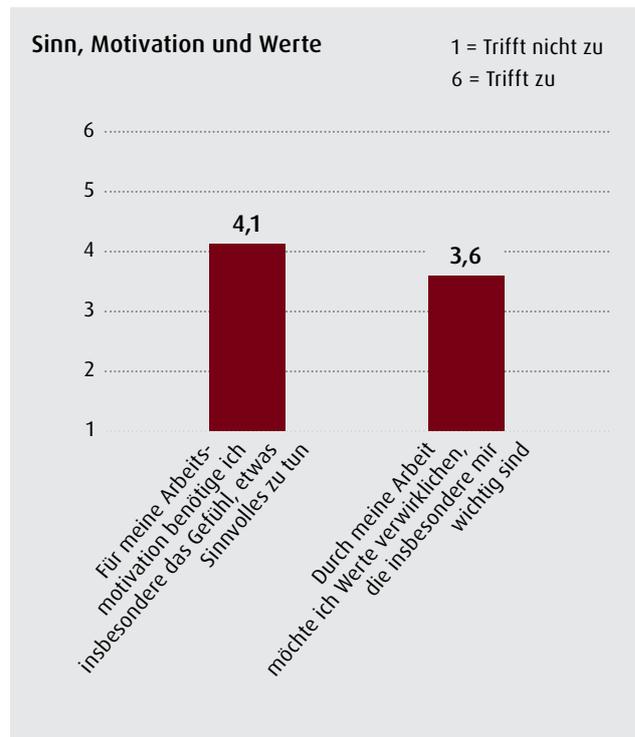


Abbildung 70: Sinn, Motivation und Werte

Die Branche Gesundheits- und Sozialwesen befindet sich mit einem Mittelwert von 4,4 im überdurchschnittlichen Bereich. Unterschiede ergeben sich bei den einzelnen Altersgruppen. Bei den 18- bis 24-Jährigen sowie den über 54-Jährigen finden sich hohe Zustimmungswerte (5 = „trifft überwiegend zu“ und 6 = „trifft voll und ganz zu“) zu 52 bzw. 54 Prozent. Bei den anderen Altersgruppen geht dieser Wert deutlich zurück und liegt bei nur 37 Prozent (25- bis 34-Jährige und 35- bis 44-Jährige) bzw. 42 Prozent (45- bis 54-Jährige). Eine mögliche Erklärung hierfür liegt darin, dass bei den 18- bis 24-Jährigen sowie den über 54-Jährigen die Arbeit insofern eine größere Rolle spielen dürfte, als die Familie und das Großziehen und Begleiten von Kindern weniger zentral als in den anderen Altersklassen sind. Der jungen Generation wird zudem eine stärkere Sinnorientierung nachgesagt (siehe z. B. Hurrelmann & Albrecht, 2016). Die ältere Generation wiederum könnte ein besonderes Maß an Sinnhaftigkeit benötigen, um die in der lidA-Studie (siehe Abschnitt 6.3.1) beschriebene Erwerbsmotivation aufrechtzuerhalten.

Lediglich durchschnittlich mit 3,6 fällt dagegen das Ergebnis bei der Frage 46 „Durch meine Arbeit möchte ich Werte verwirklichen, die insbesondere mir wichtig sind“ aus. Folgt man der in Kapitel 6.2.3 beschriebenen Idee Frankls (1997, 1998), wonach eine Sinnverwirklichung durch Werteverwirklichung geschieht, wäre eine ähnlich hohe Ausprägung wie bei der

vorherigen Frage konsistenter gewesen. Allerdings sei auch hier wieder auf die Formulierung verwiesen. „*Inbesondere mir*“ könnte auch als eine zu egozentrische Form der Werteverwirklichung von den Teilnehmenden eingestuft worden sein. Die Identifikation mit den Werten des eigenen Unternehmens taucht in dieser Formulierung nicht auf, dürfte aber auch ein wichtiger Aspekt sein, wenn es um die Werteverwirklichung bei der Arbeit geht. Gerade Personen, die eine hohe Compliance zu ihrem Unternehmen haben und eigene Interessen gegebenenfalls zurückstellen, könnten daher bei dieser Frage zu einer moderateren Bewertung motiviert gewesen sein. Der höchste Mittelwert findet sich bei den Beschäftigten aus Erziehung und Unterricht (4,1). Am wenigsten wichtig ist die eigene Wertverwirklichung den Beschäftigten aus den Branchen Chemie bzw. Energie- und Wasserversorgung sowie Entsorgung (Mittelwert jeweils 3,3).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Gefühl der Sinnhaftigkeit für die Arbeitsmotivation ein wichtiger Faktor ist. Dass dabei auch die Verwirklichung von Werten nicht vernachlässigt werden darf, liegt auf der Hand. Demnach ist es „vor allem der Umstand, dass die Werte einer Organisation mit eigenen Werten, z. B. Gerechtigkeit, Zugehörigkeit oder Wertschätzung, in Übereinstimmung stehen“ (Ehresmann & Badura, 2018, S. 56), was Sinn am Arbeitsplatz erzeugt.

### 6.3.6 Geteilte Verantwortung

Wie in Abbildung 71 ersichtlich ist, liegen die Ergebnisse zur Frage nach der Verantwortlichkeit für die Sinnstiftung bei der Arbeit (jeder und jede Einzelne, das Unternehmen, das Team, die Führungskraft) durchschnittlich um 4,0 und damit relativ eng beieinander. Die höchsten Zustimmungswerte bei allen vier Fragen liegen regelmäßig bei den über 54-Jährigen. Dies ist zumindest mit Blick auf die Unternehmensverantwortung überraschend. Folgt man den Ergebnissen einer Umfrage zu den Ansprüchen der sogenannten *Millennials* (Boston Consulting Group, 2018a), suchen zwar immer noch die meisten von ihnen (30 Prozent) im Job vor allem Prestige in Form von Geld und Karrierechancen. Immerhin 28 Prozent und damit die zweitgrößte Gruppe stellen jedoch die Sinnsuchenden dar, denen vor allem die Attraktivität der Aufgaben wichtig ist. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich bereits ein paar Jahre zuvor, als Berufstätige zwischen 23 und 35 Jahren befragt wurden (Xing, persönl. Mitteilung, 2014). Fast zwei Drittel gaben dabei an, dass ihnen eine sinnhafte Tätigkeit wichtig sei, und ein knappes Drittel sieht zu wenig Sinn sogar als einen Grund zum Job-

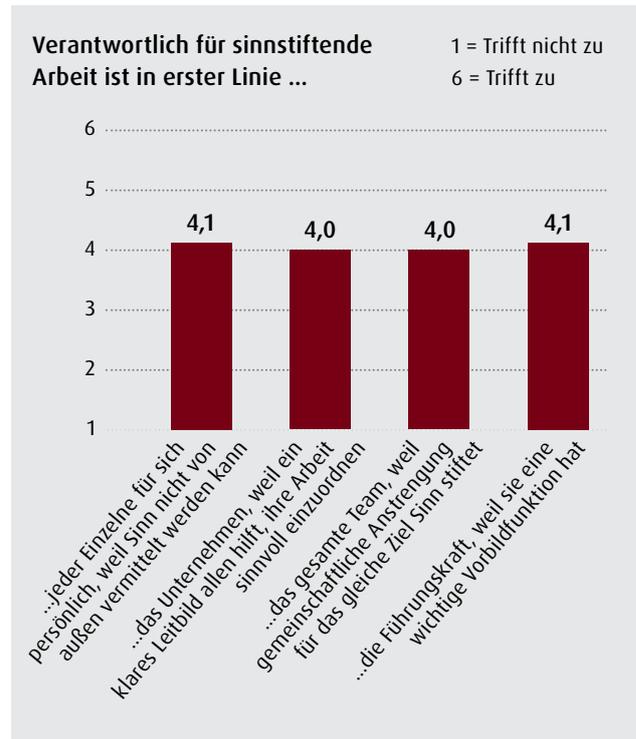


Abbildung 71: Sinn und Verantwortung

wechsel an. Die Verantwortung der Unternehmen, Möglichkeiten der Sinnstiftung zu generieren, ist hier offensichtlich.

Die höchsten Verantwortungszuschreibungen finden sich bei den Beschäftigten zur Herstellung von Glas, Möbeln, Textil, Papier und anderen Gütern. Auf der anderen Seite gibt es bei den Beschäftigten aus Erziehung und Unterricht und der Energie- und Wasserversorgung sowie Entsorgung die geringsten Werte hinsichtlich der einzelnen Adressaten.

Für die Praxis ergibt sich aus den Ergebnissen, dass keine Adressatengruppe hinsichtlich sinnstiftender Aktivitäten vernachlässigt werden darf. Jeder und jede Einzelne trägt demnach Verantwortung, den Sinnmöglichkeiten in der eigenen Arbeit nachzugehen. Das Unternehmen (z. B. Vermittlung des Unternehmenszwecks), Führungskräfte (z. B. Übertragung von Arbeitsaufgaben) und Teams (z. B. soziale Unterstützung) spielen eine ebenso wichtige Rolle bei der Generierung von Sinn.

### 6.3.7 Bezüge zwischen Sonntags- und Sinnfragen

In diesem Abschnitt wird die Verbindung zwischen den Sonntags- und den Sinnfragen hergestellt. Hierzu wurden einige Sonntags- und Sinnfragen zu separaten Indizes zusammengefasst (siehe Anhang A1). Darauf aufbauend wurden Korrelationskoeffizienten zwischen verschiedenen Indizes sowie zwischen einzelnen Indizes und einzelnen Sinnfragen zur Bestimmung des linearen Zusammenhangs berechnet.<sup>14</sup> Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse und Bezüge dargelegt (siehe auch Tabelle 2).

Der Index „Zufriedenheit“ erreicht einen Durchschnittswert von 4,2 (Cronbachs  $\alpha$  0,85)<sup>15</sup>. Gleichzeitig zeigt sich eine

hohe Korrelation von 0,7 mit der Aussage „*Meine aktuelle berufliche Tätigkeit passt gut zu dem, was ich mir in meinem Arbeitsleben vorgenommen bzw. gewünscht habe*“ (Frage 36). Je besser demnach das Passungsverhältnis zwischen gewünschter und tatsächlicher Tätigkeit ausfällt, desto höher ist die erlebte Zufriedenheit.

Die Durchschnittswerte für die Indizes *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* und *Gesundheit/Belastungen* liegen mit 3,7 bzw. 3,5 deutlich unter dem Zufriedenheitswert (Cronbachs  $\alpha$  0,67 bzw. 0,63). Ein moderater Zusammenhang tut sich auf, wenn der Index *Gesundheit/Belastungen* mit der Aussage „*Mit Arbeitsbelastungen kann ich besser umgehen, wenn ich meine Arbeit als sinnvoll empfinde*“ (Frage 37) in Beziehung gesetzt wird (Korrelation  $r = 0,32$ ).

Tabelle 2: Bezüge zwischen Sonntags- und Sinnfragen

| Index/Frage                                   | Durchschnittswert | Cronbachs $\alpha$ | Korrelationen r   |
|---|-------------------|--------------------|---|
| Zufriedenheit                                 | 4,2               | 0,85               | 0,70 (Frage Nr. 36)   |
| Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung                 | 3,7               | 0,67               |   |
| Gesundheit/Belastungen                        | 3,5               | 0,63               | 0,32 (Frage Nr. 37)   |
| Interaktion/Personenebene                     | 4,0               | 0,67               |   |
| <i>Sinn und Digitalisierung</i> <sup>16</sup> | 3,6               | 0,62               | 0,47 (Zufriedenheit)<br>0,40 (Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung)<br>0,48 (Gesundheit/Belastungen)<br>0,48 (Interaktion/Personenebene) |
| <i>Motivation und Werte</i>                   | 3,9               | -                  | 0,45 (Zufriedenheit)<br>0,25 (Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung)<br>0,32 (Gesundheit/Belastungen)<br>0,40 (Interaktion/Personenebene) |
| <i>Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit</i> | 3,9               | 0,92               | 0,72 (Zufriedenheit)<br>0,55 (Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung)<br>0,60 (Gesundheit/Belastungen)<br>0,65 (Interaktion/Personenebene) |
| <i>Ressourcen (Frage 48)</i>                  | 4,1               | -                  | 0,59 (Zufriedenheit)<br>0,54 (Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung)<br>0,52 (Gesundheit/Belastungen)<br>0,56 (Interaktion/Personenebene) |

<sup>14</sup> Pearson-Korrelationskoeffizient  $r$  für zwei mindestens intervallskalierte Merkmale mit Werten zwischen  $-1$  und  $+1$ .  $+1$  entspricht einem perfekt positiven Zusammenhang, während bei  $0,00$  überhaupt kein Zusammenhang existiert. Korrelationen ab  $0,5$  gelten als groß, Korrelationen um  $0,3$  als moderat und Korrelationen um  $0,1$  als klein.

<sup>15</sup> Cronbachs  $\alpha$  ist eine Maßzahl für die interne Konsistenz einer Skala mit mindestens drei Fragen und bezeichnet das Ausmaß, in dem die Fragen einer Skala miteinander in Beziehung stehen. Die Maßzahl kann maximal den Wert  $1$  annehmen, wobei Werte ab  $0,65$  als akzeptabel gelten.

<sup>16</sup> Kursiv sind Indizes bzw. Fragen aus dem Sinnteil, siehe Anhang A1.

Aufschlussreicher ist eine multiple Regression mit dem Index *Gesundheit/Belastungen* und den Prädiktoren *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* und der Frage 37. Inwieweit wird also der Index *Gesundheit/Belastungen* durch die Faktoren *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* und die Frage 37 beeinflusst? Bei niedrigen Indexwerten bei *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* (Punktwert 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ oder Punktwert 2 = „trifft eher nicht zu“) haben auch hohe Punktwerte bei Frage 37 (5 = „trifft überwiegend zu“ und 6 = „trifft voll und ganz zu“) keine positiven Auswirkungen auf die Indexausprägung bei *Gesundheit/Belastungen*. Hingegen steigt bei höheren Werten für die *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* (ab 4 = „trifft eher zu“) der Einfluss der Frage 37: Je höher dort die Bewertung ausfällt, desto besser sind auch die Werte bei *Gesundheit/Belastungen*. Es scheint demnach so zu sein, dass ein „Mindeststandard“ hinsichtlich der *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* vorhanden sein muss, damit die positiven Aspekte der Frage 37 zum Tragen kommen können.

Für die Sinnfragen wurde zunächst der Index *Sinn und Digitalisierung* gebildet (Durchschnittswert 3,6 und Cronbachs  $\alpha$  0,62). Dieser Index wurde mit allen Indizes der Sonntagsfragen korreliert. Im Ergebnis zeigen sich mittlere Korrelationen zwischen 0,4 und 0,5. Somit kann von einem grundsätzlich positiven Zusammenhang zwischen den empfundenen Vorteilen der Digitalisierung und den für das BGM klassischen Gestaltungsmöglichkeiten ausgegangen werden.

Weiterhin wurden die beiden Fragen, die der Logotherapie zugerechnet werden können, zu einem Index *Motivation und Werte* zusammengefasst. Hierfür ergibt sich ein mittlerer Wert von 3,9. Die jeweiligen Korrelationen mit den verschiedenen Sonntagsindizes sind überwiegend gering moderat ausgeprägt. Einzig die Korrelation mit dem Index *Zufriedenheit* liegt bei einem mittleren Wert von 0,45. Je besser demnach das Gefühl der Sinnhaftigkeit bei der Arbeit erlebt wird und eigene Werte verwirklicht werden können, desto zufriedener scheinen die Befragten zu sein.

Schließlich wurde ein Index *Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit* berechnet (Durchschnittswert 3,9 und Cronbachs  $\alpha$  0,92). Dieser Index kann als das Ausmaß der gelungenen Sinnfindung interpretiert werden. Die Korrelationen mit den Sonntagsindizes sind hier durchweg höher als beim Index *Motivation und Werte*. Ins Auge fallen insbesondere die hohen Korrelationen mit dem Index *Interaktion/Personenebene* ( $r = 0,65$ ) und mit dem Index *Zufriedenheit* ( $r = 0,72$ ). Zwischen der Sinnstiftung und dem sozialen Miteinander bzw.

der Zufriedenheit existieren offensichtlich starke Zusammenhänge.

Wiederum im mittleren Bereich zwischen 0,5 und 0,6 finden sich Korrelationen zwischen der Ressourcenfrage 48 und den einzelnen Sonntagsindizes. Damit wird die allgemeine Bedeutung der verschiedenartigen Ressourcen unterstrichen.

### 6.3.8 Führung und Sinn

Die Verantwortung von Führungskräften für das Sinnerleben ist an verschiedenen Stellen bereits erörtert worden. Eine weitere Frage ist, ob sich das Sinnempfinden von Beschäftigten mit Personalverantwortung anders darstellt als bei Beschäftigten ohne Führungsaufgaben.

Die Ergebnisse zeigen einen deutlichen Trend (siehe Abbildung 72). Alle allgemeinen Sinnfragen werden von den Führungskräften positiver beantwortet, z. T. deutlich positiver. Die größte Differenz ergibt sich hier bei der Frage nach dem Passungsverhältnis zwischen aktueller Tätigkeit und den ursprünglichen Wünschen an die Arbeitswelt. Führungskräfte erreichen einen Mittelwert von immerhin 4,2, während Beschäftigte ohne Personalverantwortung nur auf einen Durchschnittswert von 3,5 kommen.

Ein fast gleiches Bild zeigt sich bei den Fragen nach Sinn und Digitalisierung (siehe Abbildung 73, die vier linken Säulengruppen). Allein die Zustimmung zur Aussage „*Früher habe ich meine Arbeit als sinnvoller empfunden*“ fällt bei Führungskräften und Beschäftigten ohne Personalverantwortung nahezu identisch aus (Mittelwerte 3,0 bzw. 2,9). Bei den Fragen zu Motivation und Werten (siehe Abbildung 73, die beiden rechten Säulengruppen) weisen die Führungskräfte erneut höhere Durchschnittswerte auf. Die dazugehörigen Unterschiede der Indizes *Sinn und Digitalisierung* sowie *Motivation und Werte* sind jeweils signifikant.

Weiterhin ergeben sich für die Führungskräfte bei allen Fragen zu den Quellen sinnvoller Arbeit sowohl bei der Wunsch- als auch bei der Ist-Situation höhere Durchschnittswerte (siehe Abbildung 74, S. 70). Mehr noch: Betrachtet man die im Kapitel 6.3.2 beschriebene Sinnlücke zwischen der Wunsch- und der Ist-Situation, so fällt diese bei den Führungskräften in allen Bereichen geringer aus als bei den Beschäftigten ohne Führungsaufgaben. Der Unterschied der beiden Gruppen beim Index *Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit* ist signifikant.

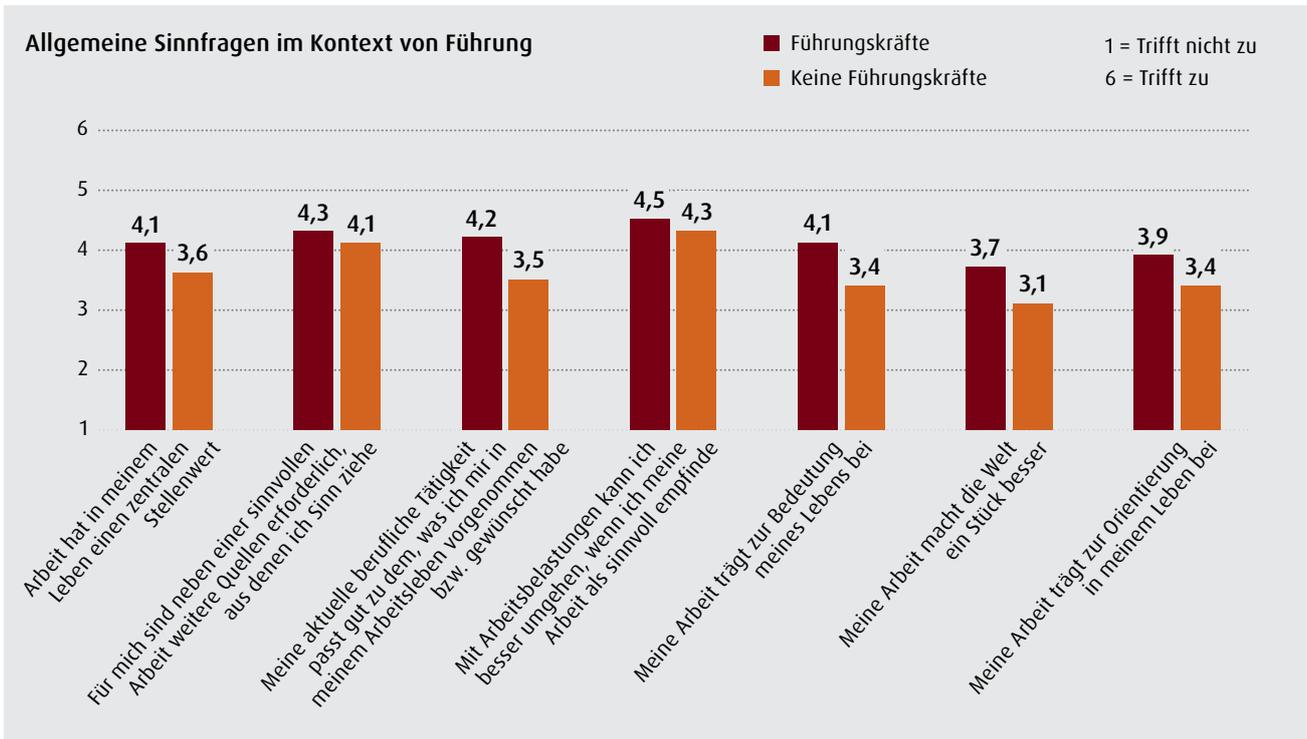


Abbildung 72: Relevanz allgemeiner Sinnfragen, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung

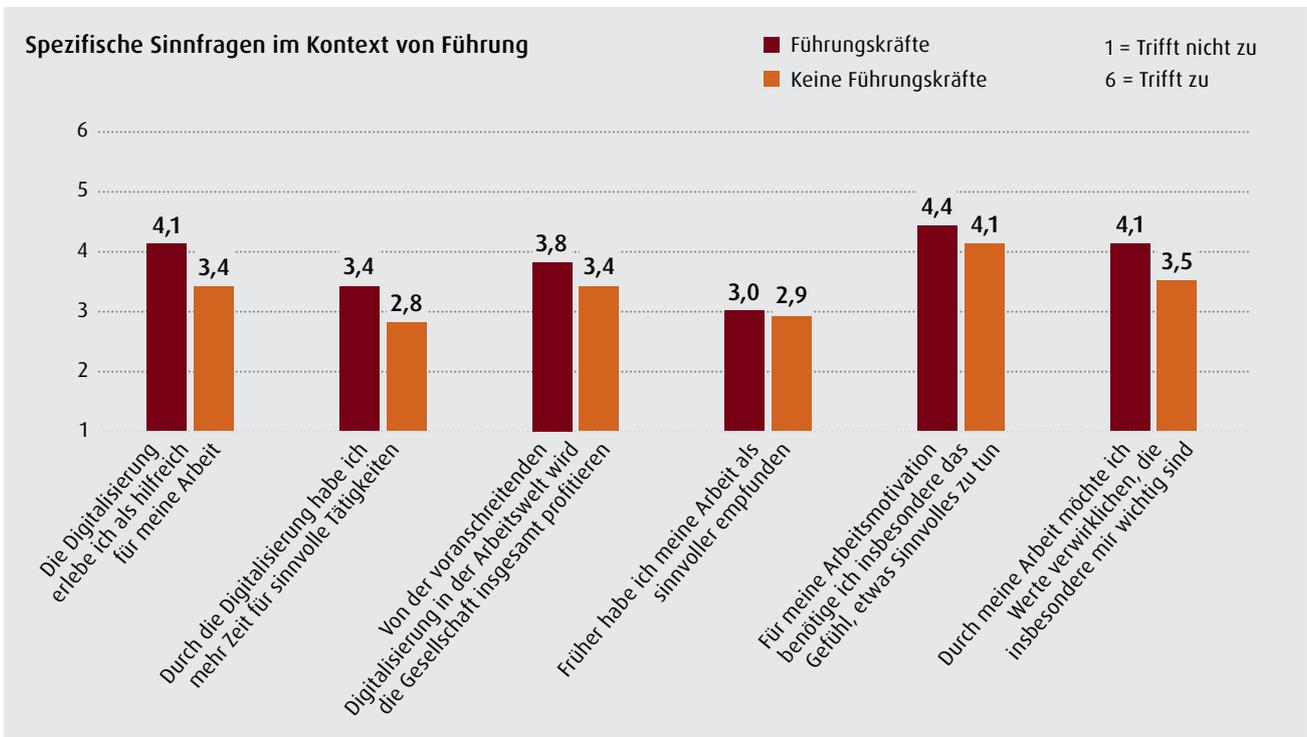


Abbildung 73: Sinn und Digitalisierung sowie Motivation und Werte, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung

Dass die Führungskräfte über mehr Ressourcen als die übrigen Beschäftigten verfügen (Grad der Zustimmung zur Aussage „Ich verfüge über die Ressourcen, die nötig sind, um den Anforderungen meiner Arbeit gerecht zu werden“), ist aufgrund der bisherigen Ergebnisse schlüssig. Weiterhin adressieren sie an alle Akteure eine höhere Verantwortung für die Sinnstiftung. Schließlich haben sie auch bei den Idealbildern von Arbeit höhere Durchschnittswerte. Einzig die Frage nach der Balance zwischen Arbeit und Privatleben wird von beiden Parteien fast identisch gewichtet.

Die Ergebnisse erlauben keine Antwort darauf, ob die Führungskräfte bereits vor der Zeit ihrer Personalverantwortung ein größeres Sinnerleben verspürten als die übrigen Beschäftigten ohne Führungsaufgaben. Allerdings dürften Faktoren wie ein größerer Handlungsspielraum und die bei den Sonntagsfragen identifizierten besseren Rahmenbedingungen u. a. dafür sorgen, dass die Personalverantwortung mit einem gesteigerten Sinnerleben einhergeht. Unabhängig davon stellt sich Führungskräften die Aufgabe, Möglichkeiten der Sinnstiftung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu generieren.

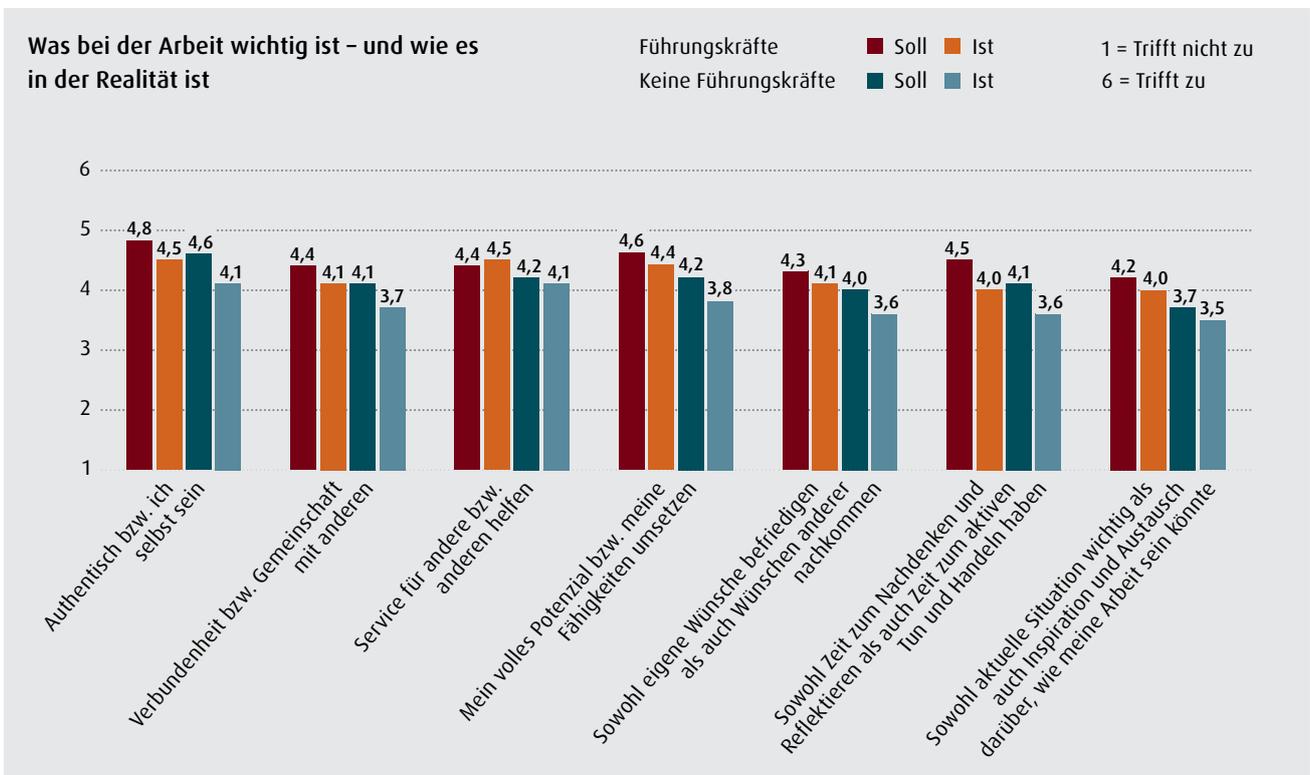


Abbildung 74: Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit – Wunsch und Realität, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung

### 6.3.9 Typisch Frau – typisch Mann

Die Genderperspektive ist im aktuellen Sinndiskurs noch eher unterrepräsentiert. Stimmig hierzu finden sich in dem Working Paper von Kutzner (2017) zur Geschlechterperspektive in der Auseinandersetzung mit Arbeit ebenfalls keine expliziten Ausführungen zur Sinnthematik. Forschungsfragen werden von ihr stattdessen an die Themenfelder *Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht* sowie *Geschlechtergerechter Arbeits- und Gesundheitsschutz* adressiert. Hinsichtlich der Digitalisierungsdebatte wird konstatiert, dass „Geschlecht

bzw. die Geschlechterverhältnisse [...] in den bisherigen Debatten so gut wie keine Rolle [spielen]“ (S. 119). Dem geschlechtergerechten Arbeits- und Gesundheitsschutz im Sinne fairer und gesunder Arbeitsbedingungen für Frauen und Männer attestiert sie, dass er als „zentrale[s] Feld der Gestaltung von Arbeit [...] in der gleichstellungspolitischen Debatte bisher noch nicht ausreichend erschlossen“ (S. 128) ist. Immerhin liegt eine Publikation vor, in der das Sinnerleben der Arbeit im Zusammenhang mit der Gesundheit bei Frauen und Männern thematisiert wird (Faltermajer, 2018). Darin wird u. a. dafür plädiert, bei der Gestaltung von Arbeitspro-

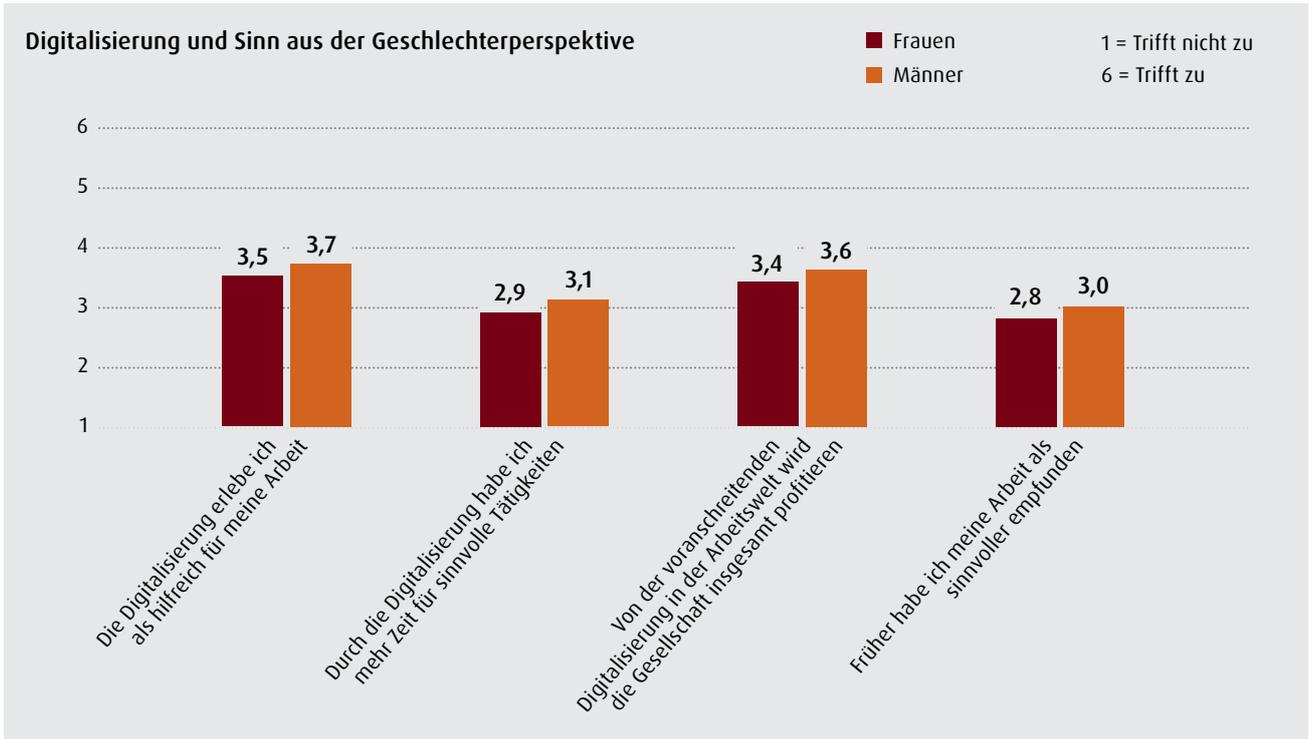


Abbildung 75: Auswirkungen der Digitalisierung, Darstellung differenziert nach Geschlecht

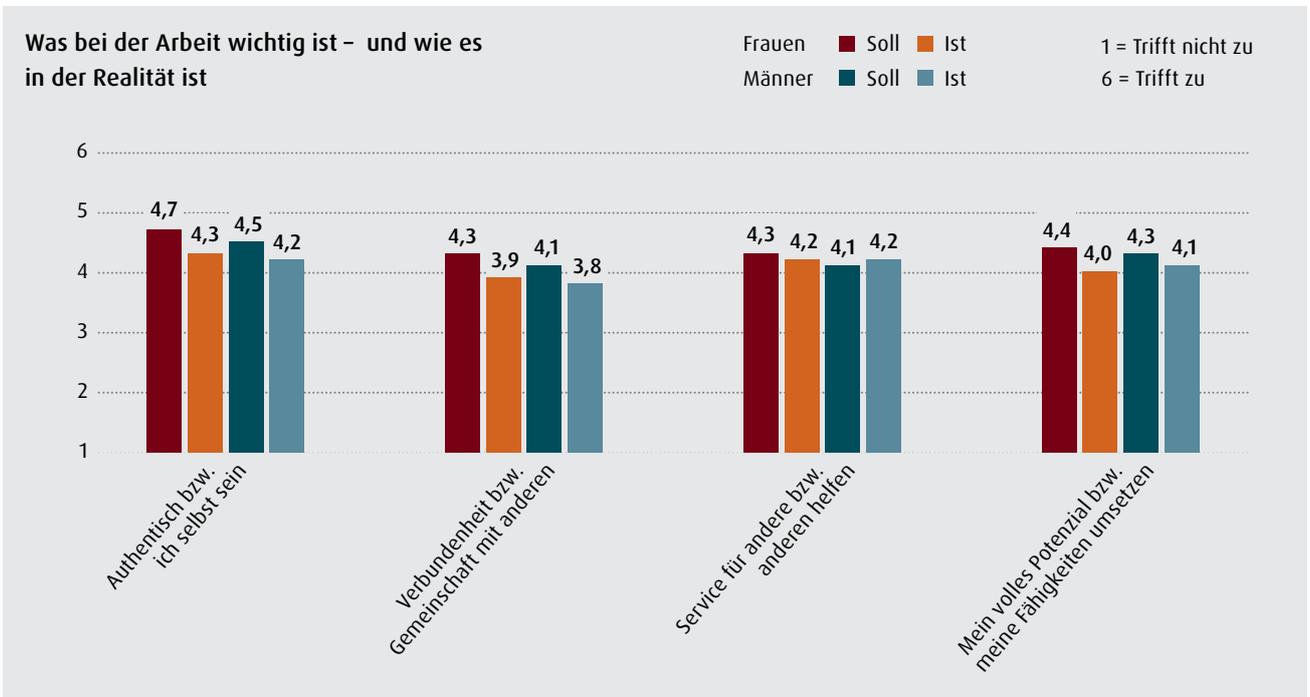


Abbildung 76: Quellen sinnvoller Arbeit – Wunsch und Realität, Darstellung differenziert nach Geschlecht

zessen oder in der betrieblichen Fort- und Weiterbildung Sinnfragen und den Aufbau gesundheitlicher Ressourcen geschlechterspezifisch zu integrieren.

Die Abbildungen 75 und 76 (S. 71) gehen auf Geschlechtsunterschiede ein. Insgesamt bewegen sich die Werte bei den Frauen und Männern auf einem jeweils ähnlichen Niveau. Erwähnenswerte Unterschiede finden sich in folgenden Fällen:

- Bei den Fragen zur Digitalisierung: Männer beurteilen bei drei der vier Fragen die Auswirkungen der Digitalisierung ein wenig besser als die Frauen. Die Unterschiede beim Index *Sinn und Digitalisierung* sind signifikant. Der Aussage, dass die Arbeit früher sinnvoller war, stimmen Frauen allerdings weniger zu als Männer (siehe Abbildung 75)
- Hinsichtlich der Quellen sinnvoller Arbeit: Frauen ist es etwas wichtiger, authentisch bei der Arbeit sein zu können. Sie können auch authentisch sein, haben aber trotzdem eine größere „Sinnlücke“, weil sie eigentlich noch viel authentischer sein möchten. Ähnliches gilt für die Verbundenheit bzw. die Gemeinschaft mit anderen bei der Arbeit, die Erbringung von Serviceleistungen und die Umsetzung von Potenzialen (siehe Abbildung 76). Der Index *Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit* insgesamt ergibt jedoch keine signifikanten Unterschiede
- Teilweise bezüglich der Verantwortung für Sinnstiftung: Frauen sehen das Team deutlich stärker in der Verantwortung für eine Sinnstiftung als Männer dies tun. 47 Prozent von ihnen vergeben hier die hohen Zustimmungswerte 5 („trifft überwiegend zu“) und 6 („trifft voll und ganz“) – bei den Männern sind es 41 Prozent
- Hinsichtlich der Idealbilder von Arbeit: Den Frauen ist die Balance zwischen Arbeit und Privatleben wichtiger als den Männern

Trotz der nur geringen Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestärken die Befunde vorherrschende Geschlechterstereotype: Frauen wollen eher sie selbst sein und die Verbundenheit mit anderen Menschen auf der Arbeit spüren. Die Lücken zwischen Wunsch und Wirklichkeit bei den Quellen sinnvoller Arbeit sind bei den Frauen größer als bei den Männern. Zugleich legen sie mehr Wert auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Damit werden Befunde zum Thema *Sinn und Lebensbedeutungen* z. T. bestätigt, wonach Männer eher die Eigenständigkeit in den Vordergrund stellen und bei den Frauen die Gemeinschaft und Fürsorge als Lebensbedeutungen stärker ausgeprägt sind (Schnell, 2016). Die Arbeitswelt scheint die Sinnbedürfnisse der Frauen aktuell noch weniger zu bedienen als die der Männer.

## 6.3.10 Mythos Generationsunterschiede

Vermeintliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen werden vielfach erörtert und sind Gegenstand von betrieblichen Interventionen. Gerade bei Führungskräften wird gern der Versuch unternommen, ihnen zu vermitteln, wie einzelne Generationen „ticken“ und wie sich dies im Führungskräfteverhalten widerspiegeln sollte. Die Unterschiede werden auch mit divergierenden Wertvorstellungen innerhalb der jeweiligen Generationen begründet, die sich in einer groben Differenzierung wie folgt umreißen lassen:

- Babyboom-Generation (Geburtsjahrgänge bis 1964):  
Leben, um zu arbeiten?
- Generation X (Geburtsjahrgänge 1965 bis 1979):  
Arbeiten, um zu leben?
- Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980 bis 1994):  
Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance?
- Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 1995): Arbeit nur ein Teil des Lebens?

Eine methodische Herausforderung ist bereits die Frage des Zeitraums verschiedener Generationen. Die Studienlage ist hier uneinheitlich. Weiterhin ist zwar unbestritten, dass Unterschiede zwischen den Generationen existieren. Dies ist jedoch auch der Tatsache geschuldet, dass sich Menschen mit zunehmendem Alter ohnehin wandeln und sich zudem die Umwelt oder relevante Kontextfaktoren rasant verändern, was wiederum die Menschen beeinflusst. Folglich gibt es zu den Generationsunterschieden entsprechend kritische Stimmen. Laut einer aktuellen Studie auf Basis des *Sozioökonomischen Panels* (SOEP) gibt es in Deutschland keine Generationen, die sich in ihren Einstellungen maßgeblich voneinander unterscheiden (Schröder, 2018). Hinsichtlich der Sinnthematik kommt Hardeiring (2018) zu einem ähnlichen Ergebnis: „Den Untersuchungen der *Meaningful-Work*-Forschung entsprechend findet sich der Wunsch nach einer sinnerfüllten Tätigkeit [...] in sämtlichen Bereichen der Arbeitswelt und ist nicht begrenzt auf bestimmte Altersgruppen, Generationen oder Qualifikationsniveaus“ (S. 80–81).

Vor diesem Hintergrund sind einzelne Aspekte aus den Sonntags- und aus den Sinnfragen auf die oben angeführten Generationen mit einer Varianzanalyse<sup>17</sup> untersucht worden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 dargestellt. Sie beziehen sich in

<sup>17</sup> Die einfaktorielle Varianzanalyse (einfaktorielle ANOVA) testet, ob sich die Mittelwerte mehrerer unabhängiger Gruppen unterscheiden (ANOVA, mit Faktor Generation: Babyboom-Jahrgänge, Generation X, Y und Z).

Tabelle 3: Generationen: Mittelwerte und Signifikanzen bei verschiedenen Indizes<sup>18</sup>

| Index/Frage                                   | Babyboom-Generation  | Generation X       | Generation Y | Generation Z |
|---|----------------------|--------------------|--------------|--------------|
| Zufriedenheit                                 | 4,4 <sup>x,y,z</sup> | 4,2 <sup>y</sup>   | 4,0          | 4,1          |
| Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung                 | 3,9 <sup>x,y</sup>   | 3,7                | 3,6          | 3,8          |
| Gesundheit/Belastungen                        | 3,6                  | 3,5                | 3,5          | 3,7          |
| Interaktion/Personenebene                     | 4,1 <sup>2</sup>     | 4,0                | 3,9          | 4,1          |
| <i>Sinn und Digitalisierung</i> <sup>19</sup> | 3,5 <sup>y,z</sup>   | 3,5 <sup>y,z</sup> | 3,7          | 3,8          |
| <i>Motivation und Werte</i>                   | 4,1 <sup>x,y</sup>   | 3,8                | 3,8          | 4,1          |
| <i>Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit</i> | 4,1 <sup>x,y</sup>   | 3,9                | 3,8          | 3,9          |
| <i>Ressourcen</i>                             | 4,2 <sup>y</sup>     | 4,0                | 4,0          | 4,2          |

 Tabelle 4: Generationen: Mittelwerte und Signifikanzen bezüglich der wahrgenommenen Verantwortung für Sinnstiftung<sup>18</sup>

| Verantwortlich für sinnstiftende Arbeit ist in erster Linie | Babyboom-Generation | Generation X | Generation Y | Generation Z |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| ... der/die Einzelne  | 4,2 <sup>x,y</sup>  | 3,9          | 3,8          | 3,9          |
| ... das Unternehmen   | 4,2 <sup>x,y</sup>  | 3,9          | 3,9          | 3,9          |
| ... das Team  | 4,4 <sup>x,y</sup>  | 4,0          | 4,0          | 4,1          |
| ... die Führungskraft                                       | 4,0 <sup>y</sup>    | 3,9          | 3,7          | 3,7          |

der Regel auf die gebildeten Indexwerte (siehe Kapitel 6.3.7, Tabelle 2).

Betrachtet man den Index *Zufriedenheit*, so erreichen die Babyboom-Jahrgänge mit einem Durchschnittswert von 4,4 ein signifikant besseres Ergebnis als alle anderen Generationen. Mit einem mittleren Wert von 4,0 ist die Generation Y am unzufriedensten – das Ergebnis der Generation X mit 4,2 ist hier ebenfalls signifikant besser.

Die Indexmittelwerte für *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* liegen zwischen 3,6 und 3,9. Der Mittelwert der Babyboom-Generation ist signifikant höher als der der Generationen X und Y. Für den Index *Gesundheit/Belastungen* ergeben sich Durchschnittswerte von 3,5 (jeweils Generation X und Y) bis 3,7 (Generation Z). Signifikante Unterschiede sind allerdings nicht

zu verzeichnen. Ähnlich eng beieinander, allerdings insgesamt auf einem höheren Niveau, befinden sich die Mittelwerte für den Index *Interaktion/Personenebene*. Die Werte für die Babyboom-Generation und die Generation Z liegen mit 4,1 gleich auf. Der niedrigste Wert findet sich mit 3,9 wiederum bei der Generation Y, was einen signifikanten Unterschied zu den Babyboom-Jahrgängen bedeutet.

Ein anderes Bild lässt sich hinsichtlich des Index *Sinn und Digitalisierung* ausmachen. Während die Durchschnittswerte der Babyboom-Generation und der Generation X hier nur mittlere

<sup>18</sup> Die hochgestellten Buchstaben in den Tabellen 3 und 4 geben jeweils signifikante Unterschiede zu anderen Generationen – X, Y oder Z – an. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, wird jede Signifikanz in nur einer Spalte angegeben.

<sup>19</sup> Kursiv sind Indizes bzw. Fragen aus dem Sinnteil, siehe Anhang A1.

Skalenwerte von 3,5 ergeben, sind die Mittelwerte der Generationen Y und Z mit 3,7 bzw. 3,8 signifikant höher. Dennoch kann auch bei ihnen nicht von ausgeprägten Digitalisierungsgewinnen gesprochen werden.

Überraschend sind die Ergebnisse für den Index *Motivation und Werte*, bei dem der Wunsch nach Sinn- und Werteverwirklichung abgefragt wurde – und somit ein Aspekt, der insbesondere der Generation Y nachgesagt wird. Die Ergebnisse bestätigen diese Zuschreibung nicht. Im Gegenteil: Die Generation Y erreicht – zusammen mit der Generation X – den niedrigsten Durchschnittswert von 3,8. Die Babyboom-Generation und die Generation Z erreichen jeweils einen mittleren Wert von 4,1. Dabei ist der Unterschied zwischen den Babyboom-Jahrgängen und den Generationen X und Y signifikant.

Beim Index *Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit* schneiden wiederum die Babyboom-Jahrgänge mit einem Mittelwert von 4,1 am besten ab. Damit unterscheiden sie sich signifikant von der Generation X (3,9) und der Generation Y (3,8). Letzteren ist also offensichtlich nicht nur die Sinn- und Werteverwirklichung am wenigsten wichtig. Ihnen gelingt darüber hinaus – das Rahmenmodell sinnvoller Arbeit zugrunde gelegt – das Sinnempfinden am wenigsten.

Dies hängt möglicherweise auch mit den Ergebnissen zur salutogenen Frage der Ressourcen zusammen. Wiederum ist der Durchschnittswert der Babyboom-Generation – zusammen mit der Generation Z – mit 4,2 am höchsten ausgeprägt. Die Generationen X und Y erreichen lediglich Werte von 4,0. Der Unterschied zwischen den Babyboom-Jahrgängen und der Generation Y ist dabei signifikant.

Nennenswerte Unterschiede lassen sich weiterhin für die Frage nach der Verantwortung für die Sinnstiftung identifizieren. Tabelle 4 (S. 73) verdeutlicht, dass die Babyboom-Jahrgänge bei allen genannten Akteuren die höchsten Werte angeben. Gleichzeitig weist die Generation Y die niedrigsten Werte auf. Die Unterschiede zwischen diesen beiden Generationen sind jeweils signifikant. Ebenfalls signifikant sind die Unterschiede zwischen der Babyboom-Generation und der Generation X – mit Ausnahme der Einschätzung hinsichtlich der Verantwortung von Führungskräften.

## 6.4 Fazit und Ausblick

### 6.4.1 Sinn der Arbeit

In Kapitel 6.1 wurden die aktuell prägenden Debatten um das Thema *Sinn in der Arbeitswelt* vorgestellt. Dabei konnte zunächst zwischen einem Diskurs *Sinn der Arbeit* (Fokus: Zentralität der Arbeit im Leben) und einem Diskurs *Sinn bei der Arbeit* (Fokus: der konkrete Arbeitsvollzug) differenziert werden. Die vorliegenden Ergebnisse bekräftigen hinsichtlich des ersten Diskurses, dass die Arbeit zwar einen wichtigen, aber keinen zentralen Stellenwert im Leben der Befragten einnimmt. Ihnen sind weitere Sinnquellen außerhalb der Arbeit wichtig. Das Idealbild der Arbeit ist außerdem vor allem dadurch gekennzeichnet, von der Arbeit sorgenfrei leben zu können und eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden. Dabei trägt die Arbeit allerdings nicht immer zur Orientierung im Leben bei. Diese Befunde können auch die in Kapitel 6.3.1 beschriebene „Kultur des Frühausstiegs“ bekräftigen.

### 6.4.2 Sinn bei der Arbeit

Sinn bei ihrer Arbeit finden die Befragten gemäß dem Rahmenmodell sinnvoller Arbeit insbesondere dann, wenn sie authentisch sein und ihr Potenzial abrufen können. Dies gelingt ihnen zwar gemessen an dem mittleren Skalenniveau von 3,5 überdurchschnittlich gut. Wie jedoch auch bei den anderen Aussagen, die auf dem Rahmenmodell aufbauen, klafft zwischen dem Wunsch der Beschäftigten und ihrer wahrgenommenen Sinnsituation meist eine Lücke. Dieser Befund ist insofern betrüblich, als dass die Befragten hohe Zustimmungswerte dafür angeben, dass sie besser mit Arbeitsbelastungen umgehen können, wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll empfinden. Gleichzeitig kann dies aber eine Art „Triebfeder“ sein, nach mehr Sinn zu streben, denn das Sinnempfinden scheint für die Arbeitsmotivation eine wichtige Rolle zu spielen. Schließlich kann konstatiert werden, dass das Passungsverhältnis zwischen der aktuellen beruflichen Tätigkeit und den ursprünglichen Wünschen lediglich mittelmäßig ist.

### 6.4.3 Bezugspunkte sinnvoller Arbeit

Auch bezüglich der in Kapitel 6.1.6 dargelegten Bezugspunkte sinnvoller Arbeit können Erkenntnisse destilliert werden. Wird sinnvolle Arbeit als eine *Dimension der Arbeitsgestaltung* bzw.

als *gute Arbeit* interpretiert, kann auf die Ergebnisse der Sonntagsfragen zurückgegriffen werden. Der Index *Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung* liefert hier nur eine mittelmäßige Ausprägung. Besser schneidet der Index *Interaktion/Personenebene* ab. Und auch die für gute Arbeit wichtige Frage nach den Ressourcen wird auf einem ähnlichen mittleren Niveau beantwortet. Die Digitalisierung ist derzeit noch nicht der gewünschte Katalysator für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Sie sorgt außerdem noch nicht dafür, dass die Beschäftigten mehr Zeit für sinnvolle Tätigkeiten haben.

Wird sinnvolle Arbeit als Begriff für die *Nützlichkeit von Arbeit* bzw. des Gebrauchswerts der Arbeit verstanden, findet sich in den Ergebnissen auch hierzu ein Hinweis. Davon, dass die eigene Arbeit die Welt ein Stück besser macht, sind die Befragten allerdings mehrheitlich nicht überzeugt.

Schließlich wird sinnvolle Arbeit als *subjektive Bewertung einer Tätigkeit* verstanden. Über die bereits erwähnte Sinnlücke hinaus kann dazu festgehalten werden, dass die Arbeit nur in mittlerem Maße zur Bedeutung des Lebens bei den Befragten beiträgt.

#### 6.4.4 Schlussfolgerungen für das BGM

Welche Schlussfolgerungen lassen sich auf der Basis dieses Fazits und aus den Ergebnissen aus Kapitel 6.3 für das BGM ziehen? Können z. B. Konsequenzen für die Prozessgestaltung oder einzelne Handlungsfelder (siehe Leitfaden Prävention, GKV-Spitzenverband, 2018) abgeleitet werden? Und können darüber hinaus konkrete Ansatzpunkte für die Um- oder Neugestaltung von Maßnahmen identifiziert werden?

##### **Konsequenzen für die Prozessgestaltung des BGM**

Der Sinn ist ein wichtiges Thema für die Arbeitswelt. Unter moralischen Gesichtspunkten sollte es ein Anliegen von Arbeitgebern sein, eine Sinnstiftung bei der Arbeit zu ermöglichen. Der Sinn ist jedoch weiterhin bedeutsam für wirtschaftlich relevante Aspekte wie Motivation, Gesundheit und den Umgang mit Belastungen. Folglich dürften sowohl Arbeitgeber als auch Belegschaften von einer stärkeren Sinnorientierung profitieren.

Die *Nutzendimension Sinn* muss jedoch in einem ersten Schritt den potenziell an BGM interessierten Betrieben deutlich gemacht werden. Damit ist die Vorbereitungsphase des Prozesses angesprochen, in der es u. a. um die Information und Beratung sowie die Motivierung der betrieblich Verantwortlichen

geht. Betriebe, die sich bereits intensiv mit ihrem Unternehmenszweck auseinandersetzen, werden vergleichsweise offen für das Thema *Sinn* sein. Überwiegend darf jedoch angenommen werden, dass die Thematik neu und eher schwierig im Umgang ist. Denn „Sinndefizite“ zuzugeben, dürfte sowohl Arbeitgebern als auch Belegschaftsmitgliedern eher schwerfallen, können sie doch leicht als persönliches oder der Organisation anhaftendes Manko empfunden werden. Damit kommt dem Agenda-Setting der Sinnthematik eine wichtige Funktion zu.

Änderungen bzw. Erweiterungen im BGM-Prozess sind weiterhin in der Analysephase zu erwarten. Schließlich kann davon ausgegangen werden, dass die Datenlage zur Sinnthematik in den Betrieben eher dürftig ist. Eventuell können erste, aber keinesfalls ausreichende Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gezogen werden, denn die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit wird in diesem Kontext oftmals abgefragt. Auch in Gesprächen im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) wird es immer wieder um Sinnaspekte gehen. Eine anonymisierte und datenschutzkonforme Aufbereitung etwaiger Erkenntnisse dürfte bisher allerdings eher die Ausnahme darstellen. Gleiches mag für Arbeitssituationsanalysen oder Gesundheitszirkel gelten (siehe unten, Abschnitt *Ansatzpunkte für die Um- oder Neugestaltung von Maßnahmen*). Beschäftigtenbefragungen können um Sinnfragen ergänzt werden. Alternativ können eigenständige Sinnbefragungen durchgeführt werden.

Die darauffolgenden Schritte der Maßnahmenplanung und -umsetzung sind in Abhängigkeit vom eruierten Bedarf hinsichtlich der Sinnthematik zu gestalten. Schlussendlich resultieren daraus auch neue Herausforderungen für die Evaluation, sodass insgesamt mit einer das Sinnthema inkludierenden, aber prinzipiell nicht veränderten Prozesskette des BGM zu rechnen ist.

##### **Konsequenzen für die Handlungsfelder des BGM bzw. der BGF**

Prinzipiell ist eine intensivere Berücksichtigung der Sinnthematik für alle Handlungsfelder der BGF denkbar, wie sie im Leitfaden Prävention dargelegt sind. Im Rahmen der „überbetrieblichen Vernetzung und Beratung“ ist es beispielsweise vorstellbar, dass in Form von Veranstaltungen und über weitere Informationskanäle für die Bedeutung eines sinnerfüllten Arbeitslebens sensibilisiert wird.

Hinsichtlich der *Stärkung eines gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstils* dürften vor allem die Stressbewältigung und Ressourcenstärkung als Ansatzpunkte infrage kommen. Voswinkel (2018) resümiert, dass das Sinnerleben in der Arbeit „einerseits wichtig ist, um sich die Arbeit anzueignen, sich mit ihr identifizieren zu können. Andererseits aber kann Sinnzuschreibung die psychische Gesundheit auch bedrohen, wenn sie es erschwert, sich von der Arbeit abzugrenzen“ (S. 198). Eine Überidentifizierung mit der Arbeit und ein daraus resultierendes Erleben psychischer Beanspruchungen sowie Bedrohungen des Sinnerlebens könnten im Rahmen der Stressbewältigung zum Gegenstand gemacht werden. Mit Blick auf die Ressourcenstärkung kann auf Ergebnisse zur individuellen Förderung von Selbstwertschätzung verwiesen werden. Die Förderung positiver Reaktionen auf berufliche Erfolge inklusive einer selbstwertdienlichen Ursachenzuschreibung besitzen danach eine unmittelbare gesundheitliche Relevanz (Lehr & Hillert, 2018). Hier liegt der sinnfördernde Aspekt mit Blick auf die subjektive Bewertung der eigenen Tätigkeit auf der Hand. Das Ausmaß der persönlichen Sinnerfüllung über die subjektiv wahrgenommene Passung zwischen Arbeitsansprüchen und Arbeitsrealität könnte durch solch kognitiv-emotionale Strategien verbessert werden.

Der größte Hebel zur Verbesserung der Sinnfindung und -stiftung dürfte jedoch im Handlungsfeld *Beratung zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung* liegen. So werden unterschiedliche Faktoren beschrieben, auf die Arbeitgeber Einfluss nehmen können. Hierzu gehört beispielsweise eine herausfordernde, aber nicht überfordernde Tätigkeit, die in Übereinstimmung mit persönlichen Werten auszuführen ist und bei der ein Beitrag zu einem großen Ganzen sichtbar wird. Weiterhin können Persönlichkeitsaspekte gefördert werden, die zu einer verbesserten Selbstwirksamkeit führen und Verantwortungsübernahme ermöglichen. Schließlich kann das soziale Arbeitsumfeld Anerkennung, ein positives Arbeits- und Betriebsklima sowie ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln (Flüter-Hoffmann, 2018). Passend hierzu belegen Studien, dass das soziomoralische Arbeitsklima, geprägt u. a. durch einen offenen Umgang mit Konflikten, Wertschätzung, offener Kommunikation und partizipativer Kooperation, positiv mit beruflicher Sinnerfüllung zusammenhängt (Schnell et al., 2013; Höge & Weber, 2018). Die Bezugspunkte zur Verhältnisprävention im Sinne der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitstätigkeit und -bedingungen, die darüber hinaus eine für die Beschäftigten gewinnbringende Ausgestaltung der digitalen Transformation umfassen, sind hier offensichtlich. Ebenso wird das Feld der gesundheitsgerechten Führung unter Sinnaspekten be-

leuchtet werden müssen. Insbesondere der transformationale Führungsstil (u. a. spricht die Führungskraft über wichtige Werte und Überzeugungen, berücksichtigt moralische und ethische Konsequenzen von Entscheidungen und vermittelt eine überzeugende Zukunftsvision – sie ist vorbildlich und glaubwürdig) kann zum Sinnerleben beitragen und somit das Wohlbefinden der Beschäftigten steigern und ihre Gesundheit verbessern (Felfe, Krick & Reiner, 2018).

### **Ansatzpunkte für die Um- oder Neugestaltung von Maßnahmen**

Diese abschließenden Überlegungen richten den Blick auf bestehende Maßnahmen oder Instrumente, die vor dem Hintergrund der gefundenen Ergebnisse neu justiert werden könnten. Dazu ist es mitunter erforderlich, den Blick über die im BGM üblichen Maßnahmen hinaus zu weiten.

- *Der richtige Mensch am richtigen Arbeitsplatz:* Das Passungsverhältnis zwischen Mensch und Arbeitsplatz sollte idealerweise bereits bei der Einstellung bedacht werden. „Dennoch ist eine gute Passung eher die Ausnahme“ (Schnell, 2016, S. 162). Die Ergebnisse bekräftigen diese Aussage. Dass die eigene Arbeit die Welt folglich nur bedingt besser macht, wie die Beschäftigten angeben, ist daher keine Überraschung. Somit sind zuallererst Personalabteilungen und mit der Einstellung betraute Personen gefordert, auf das Passungsverhältnis noch stärker zu achten. Die Beschäftigten werden es mit einer größeren Zufriedenheit danken. Dies zeigen die Zusammenhänge zwischen dem Passungsverhältnis und der Zufriedenheit. Aber auch im Rahmen des BGM kann dieses Thema aufgegriffen werden, wie Ansätze des *Job-Crafting* – sich also den eigenen Job „zurechtschneiden“ – zeigen (Dettmers, 2018). Beschäftigten könnte es darüber hinaus ermöglicht werden, das Passungsverhältnis bzw. ihre nicht zufriedenstellende Sinnsituation im Rahmen von Employee-Assistance-Programms (EAP), die der Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein externes Unternehmen dienen, zu erörtern.
- *Der Einsatz partizipativer Verfahren:* Instrumente wie Beschäftigtenbefragungen und Workshop-Verfahren sind bereits hinsichtlich der Analysephase des BGM-Prozesses angeführt worden. Ihre Bedeutung soll an dieser Stelle nochmals hervorgehoben werden, weil die Ergebnisse auf einen Handlungsbedarf hindeuten, der aber noch weiter zu spezifizieren und insbesondere auf konkrete Maßnahmen auszurichten ist. Die Ergebnisse zur Digitalisierung bieten sich beispielsweise als eine

Thematik an, die in Gesundheitszirkeln oder Arbeitssituationsanalysen vertieft betrachtet werden sollte. Zwar geht mit einem größeren Ausmaß der Digitalisierung eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeiten einher. Gleichzeitig wird die Digitalisierung jedoch noch zu selten als hilfreich oder als sinnstiftend erlebt. Mögliche Hinderungsgründe<sup>20</sup> können partizipativ besprochen und lösungsorientiert angegangen werden. Weitere themenspezifische Fragestellungen für beteiligungsorientierte Verfahren lassen sich aus den Ergebnissen ableiten. So können vertiefte Erkenntnisse erwartet werden, wie die gefundene Lücke zwischen Sinnansprüchen und tatsächlichem Sinnempfinden – insbesondere bei Frauen – besser geschlossen werden kann. Ebenso können die Ergebnisse zur Generationenfrage genutzt werden, um, wie Hardering (2018) es fordert, „falsche Annahmen über generationale Erwartungen und Einstellungen innerhalb von Belegschaften einzugrenzen“ (S. 81).

- *Die Führungskraft als Sinnkatalysator*: Die Forcierung von Sinnthemen innerhalb gesundheitsorientierter Führung scheint ein erfolgversprechendes Anliegen zu sein. Den Ergebnissen der Sonntagsfragen nach haben die Führungskräfte sowohl bei der allgemeinen Unterstützung, aber vor allem bei der Identifizierung von Belastungen ihrer Teammitglieder noch Nachholbedarf. Wenn

diese beiden Aspekte mit sinnstiftendem Führungsverhalten verbunden werden, könnte der gefundene „Puffereffekt“ des Sinnerlebens hinsichtlich der Verarbeitung von Belastungen besser zur Entfaltung kommen. Zu bedenken sind dabei Voraussetzungen bezüglich der Arbeitszeit und der Arbeitsgestaltung. Erst wenn hier ein akzeptables Niveau erreicht ist, scheint die Ressource Sinn wirken zu können. Eine weitere bzw. damit zusammenhängende Aufgabe von Führungskräften liegt darin, dass sie durch ihr Handeln (in der alltäglichen Kommunikation, aber auch z. B. in regelmäßigen Personalgesprächen oder im BEM-Verfahren) in erster Linie die Authentizität und Potenzialentfaltung der Beschäftigten fördern.

Zusammenfassend bietet die Sinnthematik zahlreiche Ansätze, die für das BGM als lohnenswert erscheinen. Eine grundlegende Voraussetzung besteht darin, dass sich Unternehmensleitungen offensiv zu dieser durchaus sensiblen Thematik in der Art bekennen, dass fehlendes oder mangelndes Sinnerleben nicht automatisch als individuelles Verschulden betrachtet wird. Vielmehr gilt es, einen gemeinsamen Weg zu gehen, bei dem Unternehmen Sinnstiftung ermöglichen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihr persönliches Sinnerleben auf den Prüfstand stellen. Diese geteilte Verantwortung legen die Ergebnisse zur Verantwortung für die Sinnstiftung nahe.

<sup>20</sup> Hinsichtlich des Einsatzes von Social-Media-Plattformen (z. B. sozialer Netzwerke, Weblogs, Wikis) ergab sich in Fallstudien, dass die Nichtnutzung auf Arbeitsdichte und Zeitdruck zurückzuführen war. Weitere Hindernisse waren die fehlende Autonomie, das Empfinden von digitalen Technologien als Störung im Arbeitsablauf, die nicht intuitive Usability, Nutzlosigkeit und schließlich fehlende räumliche Gelegenheitsstrukturen (Carsensen, 2017).

## 7 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping – New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*. San Francisco: Jossey Bass.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Bd. 3). Tübingen: dgvt.
- Arnold, D., Arntz, M., Gregory, T., Steffes, S., Zierahn, U. et al. (2016). *Herausforderungen der Digitalisierung*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), policy brief series, Mannheim. Zugriff am 30.09.2019 unter <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/policybrief/pb08-16.pdf>
- Arnold, D., Butschek, S., Steffes, S. & Müller, D. (2016). *Digitalisierung am Arbeitsplatz: Bericht* (Forschungsbericht/Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB468). Nürnberg: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. Zugriff am 30.09.2019 unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47712-7>
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.). (2018). *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- Baethge A. & Rigotti T. (2018). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern*. Hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Berlin.
- Balzer, A.-S. (2019, 13. März). Sinn ist die beste Motivationsquelle überhaupt. Interview mit dem Arbeitspsychologen Theo Wehner. *Zeit online*. Zugriff am 04.12.2019 unter <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation>
- Barthelmes, I., Bödeker, W., Sörensen, J., Kleinlercher, K.-M. und Odoy, J. (2019). *iga.Report 40. Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018*. Dresden: iga.
- Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M. & Wöhrmann, A. M. (2018). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken* (2. Aufl.). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Bengel, J., Strittmatter, R. & Willmann, H. (2001). *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert* (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Bd. 6). Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA).
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiamt: Arbor.
- Berlinghoff, M. (2018). *Geschichte der Migration in Deutschland* (Dossier Migration der Bundeszentrale für politische Bildung). Zugriff am 06.11.2019 unter <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/252241/deutsche-migrationsgeschichte?p=all>
- Berschneider, W. (2003). *Sinnzentrierte Unternehmensführung. Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat*. Lindau: Orthauss.
- Biller, K. & de Lourdes Stiegeler, M. (2008). *Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor E. Frankl. Sachbegriffe, Metaphern, Fremdwörter*. Wien: Böhlau.
- Böckmann, W. (1984). *Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft*. Düsseldorf: Econ.
- Böhm, S. A., Bourovoi, K., Brzykcy, A. Z., Kreissner, L. M. & Breier, C. (2016). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Boston Consulting Group (2018a, 25. Oktober). *Millennials wollen vor allem bei zukunftsorientierten Unternehmen mit klarem Profil arbeiten* [Pressemitteilung]. Zugriff am 10.06.2019 unter [https://www.bcg.com/de-de/d/press/PM\\_Millennials\\_Germany\\_25102018-205778](https://www.bcg.com/de-de/d/press/PM_Millennials_Germany_25102018-205778)

- Boston Consulting Group (2018b, 20. September). *BCG-Tochter BrightHouse eröffnet in Berlin das erste Büro außerhalb der USA* [Pressemitteilung]. Zugriff am 20.12.2019 unter [https://www.bcg.com/de-at/d/press/20180920\\_brighthouse\\_pm-203093](https://www.bcg.com/de-at/d/press/20180920_brighthouse_pm-203093)
- Bradtke, E., Melzer, M., Röhlmann, L. & Rösler, U. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Tätigkeitsspielraum in der Arbeit* (baua: Bericht). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Brodersen, S. & Lück, P. (2017). *iga.Report 36. iga.Barometer 2016. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit*. Dresden: iga.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2013). *Zeitdruck & Co – Arbeitsbedingungen mit hohem Stresspotenzial* (BIBB/BAuA-Faktenblatt 01). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Zugriff am 17.06.2019 unter <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/BIBB-BAuA-01.pdf>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (Hrsg.). (2019). *Gefährdungsfaktoren: Ein Ratgeber*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Zugriff am 22.07.2019 unter <https://www.baua.de/gefaehrungsfaktoren>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Monitor: Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*. Zugriff am 06.11.2019 unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publicationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.html>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0 – Arbeit weiter denken*. Zugriff am 04.06.2019 unter <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (Hrsg.). (2019). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Zwischenbilanz. Die bisherigen Ergebnisse auf einen Blick*. Berlin: BMAS.
- Carstensen, T. (2017). Digitalisierung als eigensinnige soziale Praxis – Empirische Ergebnisse zur Social-Media-Nutzung in Unternehmen. *Arbeit*, 26(1), 87–110. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2017-0005>
- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015. Bürgerorientierung im Gesundheitswesen: Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung und der BARMER GEK* (S. 228–253). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Dehnbostel, P. (2008). Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung. *BWP*, 37(2), 5–8. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2018-0022>
- Dettmers, J. (2018, August). *Job Crafting, was ist das und warum ist das bedeutsam?* Vortrag beim iga.Expertendialog 2018, Berlin.
- Ehresmann, C. & Badura, B. (2018). Sinnquellen in der Arbeitswelt und ihre Bedeutung für die Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 47–59). Berlin: Springer.
- Eisenmann, M. & Wienzek, T. (2018). Stellt die Digitalisierung eine Gefahr oder eine Chance für das Sinnerleben der Arbeit dar? In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 177–188). Berlin: Springer.
- Faltermaier, T. (2018). Sinnerleben von Arbeit und Gesundheit bei Frauen und Männern: Implikationen für Betriebe und das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 85–91). Berlin: Springer.
- Felfe, J., Krick, A. & Reiner, A. (2018). Wie kann Führung Sinn stiften? – Bedeutung der Vermittlung von Sinn für die Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 213–223). Berlin: Springer.
- Flüter-Hoffmann, C. (2018). Sinnstiftung als Erfolgsfaktor: Wie Arbeitgeber dazu beitragen können, dass Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll erleben. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 201–211). Berlin: Springer.

- Frankl, V. E. (1997). *Der Wille zum Sinn. Ausgewählte Vorträge über Logotherapie*. München: Piper.
- Frankl, V. E. (1998). *Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute* (9. Aufl.). Freiburg: Herdau.
- Freier, C. (2018). Wovon hängt Sinnerleben ab? In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 63–73). Berlin: Springer.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). The future of employment – How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gartner, H. & Stüber, H. (2019). *Strukturwandel am Arbeitsmarkt seit den 70er Jahren: Arbeitsplatzverluste werden durch neue Arbeitsplätze immer wieder ausgeglichen* (IAB-Kurzbericht Nr. 13/2019). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB).
- Gaspar, C. & Hollmann, D. (2015). *Bedeutung der Arbeit. Ergebnisse der Befragung. Ein Kooperationsprojekt von GfK Verein und Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- GKV-Spitzenverband. (2018). *Leitfaden Prävention und Leitfaden Prävention in stationären Pflegeeinrichtungen*. Fassung vom 01. Oktober 2018. Zugriff am 04.05.2019 unter [https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden\\_Praevention\\_2018\\_barrierefrei.pdf](https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden_Praevention_2018_barrierefrei.pdf)
- Hardering, F. (2015). Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 40(4), 391–410. <https://doi.org/10.1007/s11614-015-0181-7>
- Hardering, F. (2017a). Die Suche nach dem Sinn: Zur Zukunft der Arbeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte APuZ. Arbeitsmarktpolitik*, 67(26), 4–10.
- Hardering, F. (2017b). Wann erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll? Befunde aus einer Untersuchung über professionelle Dienstleistungsarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 46(1), 39–54. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2017-1003>
- Hardering, F. (2018). Die Sinnsuche der Generation Y. Zum Wandel von Ansprüchen an den Sinn (in) der Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 75–83). Berlin: Springer.
- Hardering, F., Will-Zocholl, M. & Hofmeister, H. (2015). Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung. *Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 24(1-2), 3–12. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2016-0002>
- Hasselhorn, H. M. et al. (2019). *lidA – Idee, Studie, Ergebnisse – eine Kohortenstudie zu Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe bei älteren Erwerbstätigen in Deutschland*. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft – Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik.
- Hasselmann, O., Meyn, C., Schröder, J. & Sareika, C. (2018). Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. In O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 231–268). Wiesbaden: Springer.
- Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J. & Paridon, H. (2016). *iga.Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen*. Dresden: iga.
- Haupt, C., Backé, E.-M. & Latza, U. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Gerechtigkeit und Belohnung* (baua: Bericht). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/2d>
- Hinrichs, S. (2012). *Präventionskultur und Gesundheitskompetenz*. Faktenblatt. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- Hobler, D., Pfahl, S. & Horvath, S. (2018). *Teilnahme an Weiterbildung nach Qualifikationsniveau 2016*. Hans-Böckler-Stiftung, WSI GenderDatenPortal. Zugriff am 13.11.2019 unter <https://www.wsi.de/de/bildung-14616-teilnahme-an-weiterbildung-nach-qualifikationsniveau-2016-14795.htm>
- Höge, T. & Schnell, T. (2012). Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 91–99.

- Höge, T. & Weber, W. (2018). Das soziomoralische Arbeitsklima und Sinnerfüllung in der Arbeit: Erkenntnisse über zwei Gesundheitsressourcen. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 225–233). Berlin: Springer.
- Hupfeld, J., Brodersen, S. & Herdegen, R. (2013). *iga.Report 25. Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit*. Dresden: iga.
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2016). *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim: Beltz.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). (2012). *Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Beschäftigte*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Institut DGB-Index Gute Arbeit. (2016a). Arbeitsfähig bis zur Rente? Wie die Beschäftigten ihre Perspektive einschätzen [Themenheft]. *DGB-Index Gute Arbeit Kompakt*, 6.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit. (2016b). *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – eine Zwischenbilanz aus Sicht der Beschäftigten*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2018). *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2018. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Arbeit mit Kundschaft, PatientInnen, Lernenden etc. > Interaktionsarbeit*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit. (2019). Prima Klima? Wie die Beschäftigten die sozialen Beziehungen im Betrieb einschätzen [Themenheft]. *DGB-Index Gute Arbeit Kompakt*, 1.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40(3), 84–107. <https://doi.org/10.1177/0022167800403008>
- Ittermann, P., Niehaus, J., Hirsch-Kreinsen, H., Dregger, J. & ten Hompel, M. (2016). *Social Manufacturing and Logistics. Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik* (Soziologisches Arbeitspapier Nr. 47/2016). Dortmund: Technische Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Zugriff am 13.11.2019 unter [https://www.neue-industriearbeit.de/fileadmin/templates/publikationen/Ittermann\\_et\\_al\\_2016\\_Social\\_Manufacturing\\_and\\_Logistics\\_Soziologisches\\_Arbeitspapier\\_Nr\\_47.pdf](https://www.neue-industriearbeit.de/fileadmin/templates/publikationen/Ittermann_et_al_2016_Social_Manufacturing_and_Logistics_Soziologisches_Arbeitspapier_Nr_47.pdf)
- Jerich, L. (2008). *Burnout. Ausdruck der Entfremdung*. Graz: Leykam.
- Johner, P., Bürgi, D. & Längle, A. (2018). *Existential Leadership zum Erfolg. Philosophie und Praxis der Transformation*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Kämpf, T. (2015). „Ausgebrannte Arbeitswelt“ – Wie erleben Beschäftigte neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit? *Berliner Journal für Soziologie*, 25(1–2), 133–159.
- Katenkamp, O. (2019, März). *Faktor Mensch in der Arbeitswelt 4.0 – Anforderungen, Spielräume und Einschränkungen*. Beitrag zur Fachtagung „FT 15 Politik und Wirtschaftslehre – Politische Bildung an beruflichen Schulen im Kontext einer digitalisierten Arbeitswelt“ bei den 20. Hochschultagen Berufliche Bildung 2019, Siegen. Zugriff am 21.11.2019 unter [https://www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/hochschultage-bk/2019beitraege/ft15\\_faktor-mensch-arbeitswelt-4.0\\_katenkamp.pdf](https://www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/hochschultage-bk/2019beitraege/ft15_faktor-mensch-arbeitswelt-4.0_katenkamp.pdf)
- Kolpatzik, K. (Hrsg.). (2019). *Gesundheitskompetenz im Fokus. Das Praxishandbuch*. Berlin: Kompart.
- Kutzner, E. (2017). *Arbeit und Geschlecht. Die Geschlechterperspektive in der Auseinandersetzung mit Arbeit – aktuelle Fragen und Herausforderungen* (Working Paper Forschungsförderung Nr. 030). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kutzner, E. & Kock, K. (2018). *Gutes Betriebsklima ist ein Geben und Nehmen. Wissen, Konzepte und Arbeitsmaterialien für die Bildungsarbeit mit betrieblichen Interessenvertretungen* (Mitbestimmungspraxis Nr. 13). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lehr, D. & Hillert, A. (2018). Selbstwertschätzung im Beruf – ein Weg zur Balance? In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 143–156). Berlin: Springer.

- Leithäuser, T. (1986). Subjektivität im Produktionsprozeß. In B. Volmerg, E. Senghaas-Knobloch & T. Leithäuser (Hrsg.), *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse* (S. 245–266). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lipkowski, S. (2019). Sinn machen! Führungsaufgabe Purpose. *managerSeminare*, 250, S. 20–27.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511.
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work – Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685.  
<https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lück, M., Hünefeld, L., Brenscheidt, S., Bödefeld, M. & Hünefeld, A. (2019). *Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012* (baua: Bericht). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Lukas, E. (2008). *Den ersten Schritt tun. Konflikte lösen – Frieden schaffen*. München: Kösel.
- managerSeminare (2018). Was macht Sinn? Meinungsmonitor. *managerSeminare*, 248, 82–83.
- Mönninghoff, M. & Roehl, H. (2017). Auf der Suche nach dem Sinn. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 18–20.
- nextpractice GmbH (2016). *Wertewelten Arbeiten 4.0*. Zugriff am 13.11.2019 unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/fb-studie-wertewelten-a40.html>
- Nienhaus, A., Drechsel-Schlund, C., Schambortski, H. & Schablon, A. (2016): Gewalt und Diskriminierung am Arbeitsplatz. *Bundesgesundheitsbl.* 59, 88–97.
- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (2018). *INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“*. Erfolgreich durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Unternehmen. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Paridon, H. (2012). Wandel der Arbeit. Neue Formen psychischer Belastung. *DGUV Forum*, 6, 26–27. Zugriff am 13.11.2019 unter [http://www.dguv-forum.de/files/594/12-36-029\\_DGUV\\_Forum\\_6-2012.pdf](http://www.dguv-forum.de/files/594/12-36-029_DGUV_Forum_6-2012.pdf)
- Pircher-Friedrich, A. M. (2019). *Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg – Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung* (4., neu bearb. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.
- Prümper, J., Becker, M. & Hornung, S. (2016). Mobiles Arbeiten – Chance oder Risiko? *Personalwirtschaft*, 8, 26–28.
- Retzbach, J. (2017). Sinn schlägt Glück. *Geist&Gehirn*, 08, 12–17.
- Richter, M., Kliner, K. & Rennert, D. (2017). Digitalisierung in der Arbeitswelt. In F. Knieps & H. Pfaff (Hrsg.), *BKK Gesundheitsreport 2017* (S. 107–116). Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Rigotti, T. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Störungen und Unterbrechungen* (baua: Bericht). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Rönick, K. & Stockinger, C. (2019, 7. Mai). Arbeit 4.0: Fünf Aspekte der Gestaltung „gesunder“ Arbeitsplätze. *Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsspezial Future of Work*, S. V4.
- Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Rose, N. & Steger, M. F. (2017). Führung, die Sinn macht. Manager brauchen gutes KAARMA. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 41–45.
- Schaeffer, D., Vogt, D., Berens, E.-M. & Hurrelmann, K. (2016). *Gesundheitskompetenz der Bevölkerung in Deutschland*. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Schnell, T. (2016). *Psychologie des Lebenssinns*. Berlin: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-48922-2>

- Schnell, T. (2018). Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit – Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 11–21). Berlin: Springer.
- Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. (2013). Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554.  
<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Schöllgen, I. & Schulz, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Emotionsarbeit* (baua: Bericht). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70, 469–494.  
<https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>
- SGB V (1988). *Sozialgesetzbuch (SGB) Fünftes Buch (V) – Gesetzliche Krankenversicherung*. Artikel 1 des Gesetzes vom 20. Dezember 1988 (BGBl. I S. 2477), zuletzt geändert durch Artikel 3 vom 22. November 2019 (BGBl. I S. 1759). Zugriff am 06.12.2019 unter [https://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_5/](https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_5/)
- Sinek, S. (2014). *Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*. München: Redline.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2008). *Klassifikationen der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen*. Wiesbaden. Zugriff am 06.12.2019 unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de).
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work. The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.  
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Thivissen, P. (2017). Balsam für Körper und Geist. *Gehirn&Geist*, 08, 18–23.
- Voswinkel, S. (2018). Was erleben Beschäftigte als sinnvolle (bzw. sinnlose) Arbeit? Gesundheitliche Belastungen durch Erfahrungen von Sinnlosigkeit. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 191–199). Berlin: Springer.
- Waltersbacher, A., Zok, K., Böttger, S. J. & Klose, J. (2018). Sinn erleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 23–46). Berlin: Springer.
- Wassermann, M., Hoppe, A., Reis, D. & von Uthmann, L. (2014). Sinnstiftung als persönliche Ressource bei Altenpflegekräften. Zu direkten und moderierenden Effekten von Sinnstiftung auf emotionale Erschöpfung und Vitalität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(2), 51–63.
- Wittenbrink, L. & Frick, F. (2018). *Deutscher Weiterbildungsatlas 2018. Teilnahme und Angebot in Kreisen und kreisfreien Städten*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Wöhrmann, A. M., Gerstenberg, S., Hünefeld, L., Pundt, F., Reeske-Behrens, A., Brenscheidt, F. et al. (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016* (baua: Bericht). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Zsok, O. (2013). *Sinn-orientierte Führungslehre nach Walter Böckmann. Leben und Werk des Bielefelder Soziologen*. Sankt Ottilien: EOS Editions.

## 8 Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Zeit- und Termindruck, Gesamtergebnis .....  | 11 |
| Abbildung 2: Zeit- und Termindruck, Darstellung differenziert nach Anzahl der zu führenden Personen .....   | 11 |
| Abbildung 3: Ungestörtes Arbeiten, Gesamtergebnis .....   | 12 |
| Abbildung 4: Ungestörtes Arbeiten, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis .....  | 12 |
| Abbildung 5: Multitasking, Gesamtergebnis .....   | 13 |
| Abbildung 6: Multitasking, Darstellung differenziert nach Altersgruppen .....   | 14 |
| Abbildung 7: Multitasking, Darstellung differenziert nach Grad der Digitalisierung der Arbeit.....  | 14 |
| Abbildung 8: Handlungsspielraum, Gesamtergebnis.....  | 15 |
| Abbildung 9: Handlungsspielraum, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis .....  | 15 |
| Abbildung 10: Lernförderliche Tätigkeit, Gesamtergebnis.....  | 16 |
| Abbildung 11: Lernförderliche Tätigkeit, Darstellung differenziert nach Tätigkeitsschwerpunkt .....   | 16 |
| Abbildung 12: Nutzung von Qualifizierungsmöglichkeiten, Gesamtergebnis .....  | 17 |
| Abbildung 13: Nutzung von Qualifizierungsmöglichkeiten, Darstellung differenziert nach<br>Bildungsabschluss .....   | 17 |
| Abbildung 14: Mobilitätsanforderung, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht.....  | 18 |
| Abbildung 15: Mobilität als Belastungsfaktor?, Gesamtergebnis<br>(Teilstichprobe der Mobilen, n = 875).....   | 19 |
| Abbildung 16: Mobilität als Belastungsfaktor?, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis<br>(Teilstichprobe der Mobilen, n = 875).....                                      | 19 |
| Abbildung 17: Flexible Arbeitszeiten, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht .....  | 20 |
| Abbildung 18: Flexible Arbeitszeiten, Darstellung differenziert nach Maß der Digitalisierung der Arbeit.....  | 20 |
| Abbildung 19: Formen flexibler Arbeitszeit, Darstellung differenziert nach Geschlecht<br>(Teilstichprobe derjenigen, die flexible Arbeitszeiten nutzen können, n = 1.027).....            | 22 |
| Abbildung 20: Formen flexibler Arbeitszeit, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung<br>(Teilstichprobe derjenigen, die flexible Arbeitszeiten nutzen können, n = 1.027)..... | 22 |
| Abbildung 21: Einsatz moderner IKT, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht .....  | 23 |
| Abbildung 22: Einsatz moderner IKT in der Freizeit, Gesamtergebnis<br>(Teilstichprobe derer, die moderne IKT für ihre Arbeit nutzen, n = 1.213).....                                      | 24 |

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 23: Einsatz moderner IKT in der Freizeit, Darstellung differenziert nach Altersgruppen<br>(Teilstichprobe derer, die moderne IKT für ihre Arbeit nutzen, n = 1.213)..... | 24 |
| Abbildung 24: Bewertung mobilen Arbeitens, Gesamtergebnis<br>(Teilstichprobe mit der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten, n = 1.421).....   | 25 |
| Abbildung 25: Bewertung mobilen Arbeitens, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung<br>(Teilstichprobe mit der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten, n = 1.421).....       | 25 |
| Abbildung 26: Kollegiale Unterstützung, Gesamtergebnis<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....   | 26 |
| Abbildung 27: Kollegiale Unterstützung, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl)<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....                              | 26 |
| Abbildung 28: Unterstützung durch die Führungskraft, Gesamtergebnis<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....  | 27 |
| Abbildung 29: Unterstützung durch die Führungskraft, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl)<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....                 | 27 |
| Abbildung 30: Fürsorge der Führungskraft, Gesamtergebnis<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....   | 28 |
| Abbildung 31: Fürsorge der Führungskraft, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl)<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....                            | 28 |
| Abbildung 32: Respektvolles Miteinander, Gesamtergebnis<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....  | 29 |
| Abbildung 33: Respektvolles Miteinander, Darstellung differenziert nach Altersgruppen<br>(Teilstichprobe ohne Soloselbstständige, n = 1.915).....                                  | 29 |
| Abbildung 34: Gewinn durch interkulturelle Zusammenarbeit, Gesamtergebnis.....   | 30 |
| Abbildung 35: Gewinn durch interkulturelle Zusammenarbeit, Darstellung differenziert<br>nach Bildungsabschluss.....  | 30 |
| Abbildung 36: Gesundes Arbeiten, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht .....  | 31 |
| Abbildung 37: Gesundes Arbeiten, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung.....   | 31 |
| Abbildung 38: Unternehmen kümmert sich um Beschäftigten-Gesundheit, Gesamtergebnis sowie<br>Darstellung differenziert nach Geschlecht .....  | 32 |
| Abbildung 39: Individuelle Gesundheitskompetenz, Gesamtergebnis.....   | 33 |
| Abbildung 40: Individuelle Gesundheitskompetenz, Darstellung differenziert nach Altersgruppen.....   | 33 |
| Abbildung 41: Life-Balance, Gesamtergebnis .....   | 34 |

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 42: Life-Balance, Darstellung differenziert nach Form der flexiblen Arbeitszeit<br>(Mehrfachnennungen möglich) ..... | 34 |
| Abbildung 43: Prognose bis zur Rente, Gesamtergebnis.....  | 35 |
| Abbildung 44: Prognose bis zur Rente, Darstellung differenziert nach Tätigkeitsschwerpunkt .....                               | 35 |
| Abbildung 45: Arbeit als emotionale Belastung?, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert<br>nach Geschlecht .....        | 36 |
| Abbildung 46: Arbeit als emotionale Belastung?, Darstellung differenziert nach Branchen (Auswahl) .....                        | 37 |
| Abbildung 47: Angst vor Arbeitsplatzverlust, Gesamtergebnis .....  | 38 |
| Abbildung 48: Angst vor Arbeitsplatzverlust, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis .....                     | 38 |
| Abbildung 49: Gewaltrisiko am Arbeitsplatz, Gesamtergebnis .....   | 39 |
| Abbildung 50: Gewaltrisiko am Arbeitsplatz, Darstellung differenziert nach Branche (Auswahl).....                              | 39 |
| Abbildung 51: Stellenwert der Arbeit, Gesamtergebnis .....   | 40 |
| Abbildung 52: Stellenwert der Arbeit, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung .....                               | 40 |
| Abbildung 53: Macht Arbeit Spaß?, Gesamtergebnis .....   | 41 |
| Abbildung 54: Macht Arbeit Spaß?, Darstellung differenziert nach Altersgruppen .....   | 41 |
| Abbildung 55: Fairness im Arbeitskontext, Gesamtergebnis.....  | 42 |
| Abbildung 56: Fairness im Arbeitskontext, Darstellung differenziert nach Altersgruppen.....                                    | 42 |
| Abbildung 57: Dienst nach Vorschrift?, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert nach Geschlecht .....                    | 43 |
| Abbildung 58: Wechselbereitschaft, Gesamtergebnis .....  | 44 |
| Abbildung 59: Wechselbereitschaft, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis.....                                | 44 |
| Abbildung 60: Tägliche Vorfreude, Gesamtergebnis .....   | 45 |
| Abbildung 61: Tägliche Vorfreude, Darstellung differenziert nach Beschäftigungsverhältnis.....                                 | 45 |
| Abbildung 62: Anerkennung durch die Arbeit, Gesamtergebnis sowie Darstellung differenziert<br>nach Geschlecht .....            | 46 |
| Abbildung 63: Rahmenmodell sinnvoller Arbeit .....   | 56 |
| Abbildung 64: Einordnung des Stellenwerts der Arbeit.....  | 59 |
| Abbildung 65: Idealbilder von Arbeit .....   | 59 |
| Abbildung 66: Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit – Wunsch und Realität .....   | 61 |
| Abbildung 67: Bedeutung von Aspekten des Sinnerlebens .....  | 62 |

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 68: Ressourcen im Arbeitskontext.....  | 63 |
| Abbildung 69: Wahrgenommener Nutzen der Digitalisierung .....  | 64 |
| Abbildung 70: Sinn, Motivation und Werte.....  | 65 |
| Abbildung 71: Sinn und Verantwortung.....  | 66 |
| Abbildung 72: Relevanz allgemeiner Sinnfragen, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung .....                              | 69 |
| Abbildung 73: Sinn und Digitalisierung sowie Motivation und Werte, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung .....          | 69 |
| Abbildung 74: Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit – Wunsch und Realität, Darstellung differenziert nach Personalverantwortung ..... | 70 |
| Abbildung 75: Auswirkungen der Digitalisierung, Darstellung differenziert nach Geschlecht.....   | 71 |
| Abbildung 76: Quellen sinnvoller Arbeit – Wunsch und Realität, Darstellung differenziert nach Geschlecht .....                         | 71 |

## 9 Tabellenverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Trendvergleich 2016 und 2019 .....  | 48 |
| Tabelle 2: Bezüge zwischen Sonntags- und Sinnfragen .....  | 67 |
| Tabelle 3: Generationen: Mittelwerte und Signifikanzen bei verschiedenen Indizes .....                                   | 73 |
| Tabelle 4: Generationen: Mittelwerte und Signifikanzen bezüglich der wahrgenommenen Verantwortung für Sinnstiftung ..... | 73 |

# Anhang

## A1 Fragebogen iga.Barometer 2019 mit Indizes<sup>19</sup>

.....

### Sonntagsfragen

#### Block 1: Arbeit im Allgemeinen/Zufriedenheit

1. In Bezug auf meine Arbeit werde ich generell fair behandelt
2. Ich kann mir vorstellen, meine derzeitige Arbeitstätigkeit bis zum Erreichen der Rente auszuüben
3. Arbeit hat für mich einen hohen Stellenwert
4. Meine Arbeit macht mir Spaß
5. Bei meiner Arbeit lerne ich etwas Neues dazu
6. Für meine Arbeit nutze ich Möglichkeiten der Qualifizierung (wie beispielsweise Fortbildungen)
7. Ich mache bei der Arbeit nur noch das Nötigste
8. Ich würde meine Arbeitsstelle sofort wechseln, wenn ich ein anderes Angebot bekäme
9. Morgens freue ich mich auf die Arbeit
10. Meine Arbeit bringt mir Anerkennung
11. Ich habe Angst, meine Arbeit zu verlieren

#### **Index „Zufriedenheit“: Fragen 1–11**

#### Block 2: Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung

12. Haben Sie flexible Arbeitszeiten?
13. [Filter: wenn ja bei 12.]: Welche Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung stehen Ihnen zur Verfügung?
  - Gleitzeit
  - Homeoffice
  - Vertrauensarbeitszeit
  - Sonstiges, und zwar:
14. Wird für Ihre Arbeit die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Mobiltelefon, Tablet, Cloud, künstliche Intelligenz, Messenger) erwartet?
15. [Filter: wenn Werte 6–10 bei 14]: Wird dies von Ihnen auch während Ihrer Freizeit erwartet?
16. Ich habe ausreichend Zeit für meine Aufgaben
17. Ich kann meine Aufgaben störungsfrei erledigen
18. Ich muss mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen
19. Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige
20. Ich kann Berufliches und Privates miteinander vereinbaren
21. [Filter: wenn Werte 6–10 bei Frage 14] In der Möglichkeit, überall mobil arbeiten zu können, sehe ich für mich Vorteile

#### **Index „Arbeitszeit/Arbeitsgestaltung“: Fragen 16–20**

---

<sup>19</sup> Negativformulierungen wurden bei den Indizes jeweils umgepolt.

### Block 3: Gesundheit/Belastung

- 22. Meine Arbeit erfordert von mir Mobilität (Pendeln, Kundenbesuche, Dienstreisen etc.)
- 23. Meine Arbeit hält mich gesund
- 24. Ich empfinde berufliche Mobilität als Belastung
- 25. Meine Führungskraft achtet darauf, wie belastet ich bin
- 26. Meine Arbeit ist emotional belastend
- 27. Mein Unternehmen kümmert sich um meine Gesundheit
- 28. Ich weiß, was ich tun muss, um bei der Arbeit gesund zu bleiben

#### **Index „Gesundheit/Belastung“: Fragen 23–28**

### Block 4: Interaktion/Personenebene

- 29. Ich erlebe die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen als bereichernd
- 30. Bei meiner Arbeit werde ich von meiner Führungskraft unterstützt
- 31. Bei meiner Arbeit werde ich von Kolleginnen und Kollegen unterstützt
- 32. Bei uns werden alle mit Respekt behandelt
- 33. Ich muss damit rechnen, am Arbeitsplatz Gewalt (verbal oder physisch) oder Beleidigungen ausgesetzt zu sein

#### **Index „Interaktion/Personenebene“: Fragen 29–33**

## Sinnfragen

### Allgemeine Sinnfragen

- 34. Arbeit hat in meinem Leben einen zentralen Stellenwert
- 35. Für mich sind neben einer sinnvollen Arbeit weitere Quellen erforderlich, aus denen ich Sinn ziehe
- 36. Meine aktuelle berufliche Tätigkeit passt gut zu dem, was ich mir in meinem Arbeitsleben vorgenommen bzw. gewünscht habe
- 37. Mit Arbeitsbelastungen kann ich besser umgehen, wenn ich meine Arbeit als sinnvoll empfinde
- 38. Meine Arbeit trägt zur Bedeutung meines Lebens bei
- 39. Meine Arbeit macht die Welt ein Stück besser
- 40. Meine Arbeit trägt zur Orientierung in meinem Leben bei

### Sinn und Digitalisierung

- 41. Die Digitalisierung (z. B. Kommunikation per E-Mail, soziale Netze, digitale Planung) erlebe ich als hilfreich für meine Arbeit
- 42. Durch die Digitalisierung habe ich mehr Zeit für sinnvolle Tätigkeiten
- 43. Von der voranschreitenden Digitalisierung in der Arbeitswelt wird die Gesellschaft insgesamt profitieren
- 44. Früher habe ich meine Arbeit als sinnvoller empfunden

#### **Index „Sinn und Digitalisierung“: Fragen 41–44**

### Motivation und Werte

- 45. Für meine Arbeitsmotivation benötige ich insbesondere das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun
- 46. Durch meine Arbeit möchte ich Werte verwirklichen, die insbesondere mir wichtig sind

#### **Index „Motivation und Werte“: Fragen 45–46**

### Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit

#### 47. Bei meiner Arbeit ...

- a. I. ist es mir wichtig, authentisch bzw. ich selbst sein zu können  
II. kann ich authentisch bzw. ich selbst sein
- b. I. ist mir die Verbundenheit bzw. Gemeinschaft mit anderen wichtig  
II. kann ich die Verbundenheit bzw. die Gemeinschaft mit anderen spüren
- c. I. ist mir der Service für andere bzw. anderen zu helfen wichtig  
II. kann ich Serviceleistungen erbringen bzw. anderen helfen
- d. I. ist mir die Umsetzung meines vollen Potenzials bzw. meiner Fähigkeiten wichtig  
II. kann ich mein volles Potenzial bzw. meine Fähigkeiten umsetzen
- e. I. ist es mir wichtig, sowohl meine eigenen Wünsche zu befriedigen als auch den Wünschen anderer nachzukommen  
II. kann ich sowohl meine eigenen Wünsche befriedigen als auch den Wünschen anderer nachkommen
- f. I. ist es mir wichtig, sowohl Zeit zum Nachdenken und Reflektieren als auch Zeit zum aktiven Tun und Handeln zu haben  
II. habe ich sowohl Zeit zum Nachdenken und Reflektieren als auch Zeit zum aktiven Tun und Handeln
- g. I. ist für mich sowohl meine aktuelle Situation wichtig als auch Inspiration und Austausch darüber, wie meine Arbeit sein könnte  
II. kann ich sowohl meine aktuelle Situation bewältigen als auch Inspiration und Austausch darüber erhalten, wie meine Arbeit sein könnte

### **Index „Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit“: Frage 47a–47g (jeweils Teilfrage II)**

### Ressourcen

48. Ich verfüge über die Ressourcen (z. B. Zeit, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, Hilfsmittel), die nötig sind, um den Anforderungen meiner Arbeit gerecht zu werden

### Sinn und Verantwortung

49. Verantwortlich für sinnstiftende Arbeit ist in erster Linie ...

- a. jeder Einzelne für sich persönlich, weil Sinn nicht von außen vermittelt werden kann
- b. das Unternehmen, weil ein klares Leitbild allen hilft, ihre Arbeit sinnvoll einzuordnen
- c. das gesamte Team, weil gemeinschaftliche Anstrengung für das gleiche Ziel Sinn stiftet
- d. die Führungskraft, weil sie eine wichtige Vorbildfunktion hat

### Idealbild von Arbeit

50. Mein Idealbild von Arbeit ist dadurch geprägt, ...

- a. sorgenfrei von der Arbeit leben zu können
- b. in einer starken Solidargemeinschaft zu arbeiten
- c. sich mit Fleiß und Anstrengung den eigenen Wohlstand zu erarbeiten
- d. engagiert Höchstleistung zu erzielen
- e. sich in der Arbeit selbst zu verwirklichen
- f. eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden
- g. sich den Sinn außerhalb der Arbeit zu suchen

Zitiervorschlag:

Wellmann, H., Hasselmann, O. & Lück, P. (2020). *iga.Report 43. iga.Barometer 2019. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit. Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“*. Dresden: iga.

# IMPRESSUM



---

## Herausgegeben von

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

iga ist eine Kooperation von

- BKK Dachverband e. V. (BKK DV)  
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)  
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- AOK-Bundesverband GbR (AOK-BV)  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

## Autorin und Autoren

Holger Wellmann, Oliver Hasselmann und Patricia Lück

## Verlegende Stelle

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen  
Unfallversicherung (IAG)

iga.Geschäftsstelle

Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden

## Satz

büro quer kommunikationsdesign, Dresden

## Druck

Neue Druckhaus Dresden GmbH,  
Bärensteiner Str. 30, 01277 Dresden

## Bild

AdobeStock, 9dreamstudio

iga.Report 43

1. Auflage Mai 2020

ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)

ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

iga.Reporte können in kleiner Stückzahl kostenlos  
über [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de) bezogen werden.

.....