



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE  
NEUE QUALITÄT  
DER ARBEIT

# Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur

Einflussfaktoren für Fehlzeiten und Mitarbeiterbindung



GESUNDHEIT

# Inhalt

Allgemeine Einleitung  
— Seite 4

Teil 1: Fehlzeiten  
— Seite 8

Auf einen Blick: die Erhebung  
— Seite 10

Beschreibung der Analysen  
— Seite 11

Beschreibung der  
Arbeitsbedingungen  
— Seite 13

Deskriptive  
— Seite 14

Die wichtigsten Ergebnisse  
— Seite 16

Zwischenfazit  
— Seite 20

Teil 2: Mitarbeiterorientierte  
Unternehmensführung  
— Seite 22

Auf einen Blick: die Erhebung  
— Seite 23

Analyse  
— Seite 24

Fragen zur Mitarbeiterorientierung  
— Seite 26

Unterscheidungsmerkmale zwischen  
mehr und weniger mitarbeiterorien-  
tierten Unternehmen  
— Seite 30

Einfluss der Mitarbeiterorientierung  
auf arbeitsbezogene Merkmale  
— Seite 32

Die wichtigsten Ergebnisse  
— Seite 34

Zwischenfazit  
— Seite 38

Checkliste: mitarbeiterorientiertes  
Unternehmen  
— Seite 40

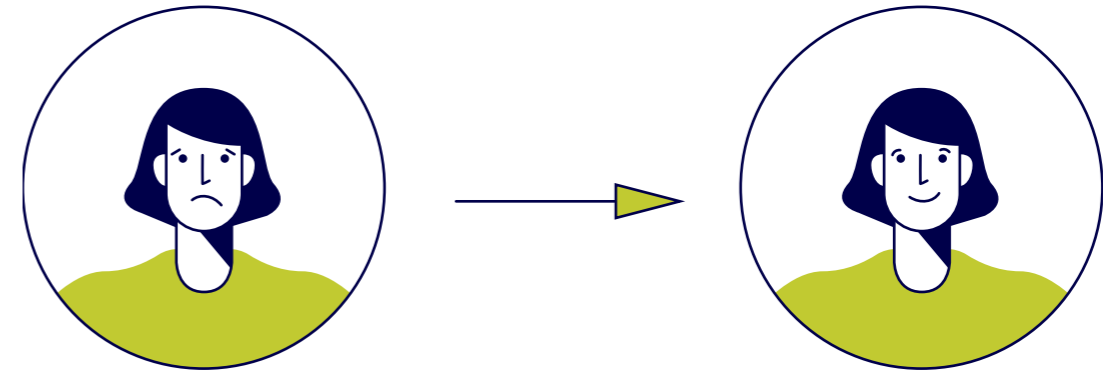
Gesamtfazit  
— Seite 42

Impressum  
— Seite 44

# Allgemeine Einleitung

Arbeit ist für viele Menschen ein zentraler Bestandteil des Lebens. Ein Großteil der Woche wird am Arbeitsplatz verbracht. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes hat einen großen Einfluss auf die Gesundheit von Beschäftigten.

In vorherigen Monitoren konnten wir zeigen, dass Arbeitsbedingungen insbesondere einen Einfluss auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten, auf Motivation, Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit haben (s. Monitore „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ / „Arbeitsbezogenes Wohlbefinden“).



**Warum sich gute Arbeitsbedingungen positiv auf die (psychische) Gesundheit auswirken, kann mit dem „Job Demand Resource“-Modell (JDR-Modell) von Bakker und Demerouti (2017) / Demerouti et al. (2018) erklärt werden:**

Gemäß dem JDR-Modell werden Arbeitsbelastungen in Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen unterteilt. Gute Arbeitsbedingungen, wie z. B. eine unterstützende Führungskraft, stellen für die Beschäftigten eine Ressource dar, die in Zeiten hoher Anforderungen, wie z. B. Termin- und Zeitdruck, einen fördernden Effekt auf die Bewältigung von Stress haben kann. Besteht ein Ungleichgewicht zwischen Ressourcen und Anforderungen in dem Sinne, dass die Anforderungen die Ressourcen übersteigen, kommt es zur Beanspruchung, das heißt zu sichtbaren Anzeichen von Stress und Gesundheitsbelastungen. Gute Arbeitsbedingungen fungieren demnach als Puffer für arbeitsbezogene Stressoren und helfen, die Gesundheit trotz hoher Arbeitsanforderungen zu erhalten.

Setzt sich ein Unternehmen für die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen ein, kann die (psychische) Gesundheit der Beschäftigten nachhaltig positiv beeinflusst und die Produktivität bei der Arbeit gesteigert werden. Der Return of Investment wird im Erhalt der Arbeitsfähigkeit, einer perspektivisch längeren Teilhabe

am Arbeitsleben sowie der Reduktion arbeitsbedingter Ausfälle und Fehlzeiten sichtbar.

Der positive Effekt lässt sich nicht nur auf der Seite der Beschäftigtengesundheit finden. Arbeitgeber profitieren gleichermaßen von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und können durch entsprechende Maßnahmen eine größere betriebliche Wertschöpfung erzielen (s. Monitor „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“).

Im Bereich des Arbeitsschutzes sind Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Unternehmen bereits umfangreich etabliert. So können Arbeitsunfälle und physische Gefährdungen aufgrund schlechter oder gefährlicher Arbeitsbedingungen, wie dem Umgang mit Gefahrenstoffen, deutlich reduziert werden. Hierbei wird das sog. TOP-Prinzip berücksichtigt, nach dem technische (T) und organisatorische (O) Maßnahmen vor personenbezogenen (P) Maßnahmen erfolgen sollten. Organisatorische Maßnahmen, das heißt Maßnahmen der Verhältnisprävention, setzen nicht an der Person, sondern an der Tätigkeit, dem Arbeitsbereich und der Organisation an. Ein mögliches Handlungsfeld ist die Unternehmenskultur, insbesondere ein an Wertschätzung orientiertes Wertesystem.

Personenbezogene Maßnahmen, wie beispielsweise Kurse zu Resilienz, Achtsamkeit oder Stressmanagement oder die Teilfinanzierung einer Mitgliedschaft im Fitnessstudio, werden in der Regel als Verhaltensprävention bezeichnet, da sie aktiv das gesundheitsbewusste Verhalten der Beschäftigten ansprechen. Personenbezogene Maßnahmen sind bereits in vielen Unternehmen Teil des Gesundheitsmanagements, während es an organisatorischen Maßnahmen oftmals fehlt.

Im ersten Teil des vorliegenden Monitors stellen wir uns die Frage: Reichen bestimmte Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen aus, um einen positiven Effekt auf die (psychische) Gesundheit von Beschäftigten zu erzielen?

Um uns der Antwort auf diese Frage zu nähern, nehmen wir das Thema „Fehlzeiten“ in den Blick. Wir wollen untersuchen, ob Arbeitsbedingungen als Indikator für Fehltage genutzt werden können und wie groß der Einfluss unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf die Anzahl von Fehltagen ist. Damit wären die Vorteile gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen messbar und Unternehmen hätten einen guten Ansatzpunkt, durch die Verbesserung und Optimierung von bestimmten Arbeitsbedingungen die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu fördern und damit einen aktiven Beitrag zur Reduktion von krankheitsbedingten Ausfällen zu leisten.

Im zweiten Teil des vorliegenden Monitors wenden wir uns der Fragestellung zu, wie Unternehmen auf organisationaler Ebene, insbesondere über eine mitarbeiterorientierte Gestaltung der Unternehmenskultur, eine Optimierung der Arbeitsbedingungen und damit einen positiven Effekt auf die Gesundheit der Beschäftigten erzielen können.

Ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen legt beispielsweise Wert auf Vertrauen, Qualifikation und Entwicklung sowie eine wertschätzende Zusammenarbeit im Team. Ist ein Unternehmen weniger mitarbeiterorientiert, z. B. durch starre Hierarchien, mangelnde Angebote für flexibles Arbeiten oder für die berufliche Entwicklung der Beschäftigten, sind die Folgen oftmals hoher psychischer Stress am Arbeitsplatz, Demotivation und Arbeitsausfälle. Von der Umsetzung unterstützender und gesundheitsförderlicher Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements mit dem Ziel, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu schaffen, profitieren Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen. Wir schauen, worin sich mitarbeiterorientierte und weniger mitarbeiterorientierte Unternehmen unterscheiden und inwiefern diese Unterschiede in der Ausprägung der Beschäftigtengesundheit sichtbar werden. Im Umkehrschluss könnten wir damit die Frage beantworten, ob die Gestaltung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur einen Effekt auf die Reduktion von Fehltagen hat.

## Teil 1: Fehlzeiten

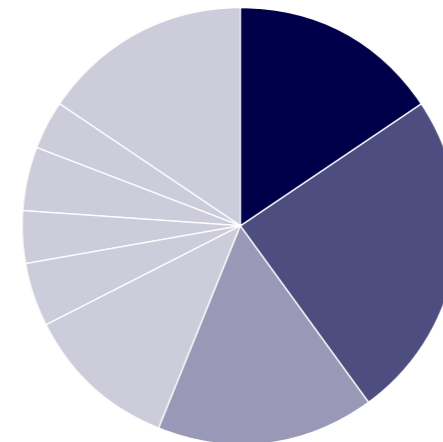
Ein gesundheitsfördernder Arbeitsplatz erhöht die Zufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten, ermöglicht eine möglichst lange Teilhabe am Arbeitsleben und verringert krankheitsbedingte Ausfälle.

Unter Erwerbstätigen (genauer gesagt unter BKK-Mitgliedern ohne Rentnerinnen und Rentner) ist die durchschnittliche Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage pro Jahr von durchschnittlich 11,9 Tagen im Jahr 2007 auf 17,2 Tage im Jahr 2017 fast stetig gestiegen (BKK-Gesundheitsreport 2018). Nach Erkrankungen im Muskel-Skelett-System (24,7 %; z. B. Rückenbeschwerden) sind psychische Störungen (16,6%; z. B. Depression) die zweithäufigste Ursache dieser Arbeitsunfähigkeitstage. Laut Analysen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2018) haben allein im Jahr 2016 solche Arbeitsunfähigkeitstage 208,3 Milliarden Euro (6,6 % vom Bruttonationaleinkommen) volkswirtschaftliche Kosten verursacht. Davon haben Arbeitsunfähigkeitstage, basierend auf psychischen und Verhaltensstörungen, Kosten in Höhe von 33,7 Milliarden Euro verursacht.

Eine Reduktion der Arbeitsunfähigkeitstage hat gleichermaßen Vorteile für Arbeitnehmende und Arbeitgeber. Was können Unternehmen beitragen, um die Gesundheit ihrer Beschäftigten durch gute Arbeitsbedingungen zu erhalten und zu stärken und damit Fehlzeiten zu reduzieren? Und welche konkreten Faktoren beeinflussen die Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen? Untersuchungen legen nahe, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen Fehltagen in Unternehmen und psychosozialen Arbeitsbedingungen, das heißt Arbeitsbedingungen, die von psychischen Faktoren abhängen oder durch soziale Gegebenheiten bedingt sind. Können psychosoziale Arbeitsbedingungen, wie Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben oder die Qualität der Führung, Arbeitsunfähigkeitstage eventuell sogar vorhersagen? Genau diese Frage soll im ersten Teil des vorliegenden Monitors geprüft werden. Hierfür haben wir Daten eines großen deutschen Industrieunternehmens untersucht.

**Arbeitsunfähigkeitstage nach Diagnosehauptgruppen im Jahr 2018**  
AU-Tage je 100 Beschäftigte

- Verletzungen/Vergiftungen
- Verdauungssystem
- Herz-Kreislauf-System
- Infektionen
- Neubildungen
- Sonstige



- Psychische Störungen
- Muskel-Skelett-System
- Atmungssystem

Ø 17,2

Arbeitsunfähigkeitstage\*

\*2017, BKK-Gesundheitsreport 2018.

## Auf einen Blick: die Erhebung

Die Daten für die folgenden Analysen stammen von einem großen deutschen Industrieunternehmen. In diesem Unternehmen wurden über mehrere Standorte hinweg insgesamt 29 Arbeitsgruppen von der Personalabteilung für die Teilnahme an der Untersuchung ausgewählt. Bei der Auswahl der Arbeitsgruppen wurde berücksichtigt, dass diese repräsentativ für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche des Unternehmens (Produktion, Engineering, Administration, Entwicklung) sind.

Befragt wurden alle festangestellten Beschäftigten zwischen 18 und 65 Jahren. Die kleinste Arbeitsgruppe bestand aus 25 Beschäftigten, die größte umfasste 1.480 Beschäftigte. Insgesamt wurden die Angaben von 3.992 Personen aus den genannten Arbeitsgruppen in die Analysen aufgenommen.

Die Angaben zum Gesundheitszustand und zu den die psychische Gesundheit beeinflussenden Arbeitsbedingungen (psychosoziale Arbeitsbedingungen) wurden mit einem Fragebogen erhoben und von den Beschäftigten per Selbstauskunft

eingeschätzt. Die Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen wurde uns für die Untersuchung vom Unternehmen zur Verfügung gestellt, um die Objektivität der Angaben zu gewährleisten. Weiterhin wurden arbeitsmedizinische Untersuchungen von Arbeitsmedizinerinnen und -mediziner durchgeführt. Um den Schutz personen- und unternehmensbezogener Daten zu gewährleisten, wurde die Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen ausschließlich aggregiert für jede Arbeitsgruppe ausgegeben. Auf Basis dieser Informationen haben wir den Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen pro Arbeitsgruppe und pro Jahr bestimmt.

Alle Prädiktoren – das bedeutet, alle individuellen Eigenschaften mit einem Vorhersagewert für Arbeitsunfähigkeitstage – wurden im Jahr 2014 erhoben. Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage jeder Abteilung stehen für die Jahre 2014 und 2015 zur Verfügung.

## Beschreibung der Analysen

Bei der Analyse sind wir zunächst der Frage nachgegangen, inwiefern die Ausprägung psychosozialer Arbeitsbedingungen mit dem Anteil von Arbeitsunfähigkeitstagen einhergeht, das heißt, welche Eigenschaften Arbeitsunfähigkeitstage vorherzusagen können.

Wir haben die personen- und gesundheitsbezogenen Angaben der Beschäftigten aus dem Jahr 2014 genutzt, um den Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen einer Abteilung im Jahr 2015 vorherzusagen. Um die Vorhersagekraft zu überprüfen, haben wir schließlich die von uns vorhergesagten Werte mit den von dem Unternehmen tatsächlich beobachteten Werten verglichen.

Um die Stärke der Vorhersagekraft psychosozialer Arbeitsbedingungen für den Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen im Jahr 2015 beurteilen zu können, haben wir zudem die Vorhersagekraft von weiteren personenbezogenen Faktoren ermittelt, die mit dem Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen zusammenhängen. Folgende Faktoren haben wir für die Vergleichsanalyse ausgewählt und jeweils untersucht, wie stark die Vorhersagekraft für den Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen 2015 ist:

- Alter, Geschlecht, Art der Beschäftigung (Produktion/ Verwaltung)
- Anteil Arbeitsunfähigkeitstage im Jahr 2014
- selbstbewertete Arbeitsfähigkeit (adjustiert für Alter, Geschlecht, Art der Beschäftigung)
- Gesundheitsverhalten und Krankheitsgeschichte (Rauchstatus, Anzahl an Erkrankungen, Anzahl an Medikamenten mit regelmäßiger Einnahme, physische Aktivität, Alkoholkonsum, selbstberichtete Arbeitsunfähigkeitstage)
- subjektive Gesundheit und selbstbewertete Arbeitsfähigkeit (mentale und physische Gesundheit, Müdigkeit, Erschöpfung, Work-Life-Konflikte, Arbeitsfähigkeit)
- selbstbewertete Arbeitsfähigkeit und kardiovaskuläres Risiko
- medizinische Daten (s. o.)
- psychosoziale Arbeitsbedingungen (s. o.)

Weiterhin haben wir uns bei der Analyse die Frage gestellt: Wie viel weniger krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit gäbe es, wenn Beschäftigte unter optimalen Arbeitsbedingungen arbeiten könnten? Zur Beantwortung der Frage haben wir unsere Stichprobe, d. h. die Abteilungen des von uns untersuchten Unternehmens (Entwicklung, Forschung, Produktion, Verwaltung und Vertrieb), nach der Güte der von den Beschäftigten berichteten psychosozialen Arbeitsbedingungen in 4 Gruppen unterteilt und geschaut, wie sich diese Gruppen im Anteil der AU-Tage unterscheiden. Schließlich haben wir untersucht, wie der Anteil der AU-Tage unabhängig von Alter, Geschlecht und Art der Tätigkeit ausfällt.



Für eine vertiefte Darstellung der Datenanalyse wird ein wissenschaftliches Manuskript publiziert. Dieses wird auf der psyGA-Homepage nach der Publikation zur Verfügung gestellt.

## Beschreibung der Arbeitsbedingungen

Für die Analysen haben wir folgende arbeitsbezogene Eigenschaften und Arbeitsbedingungen betrachtet:

- **Wahrnehmung von Stress (cognitive stress perception)**  
Z. B. Wie oft hatten Sie in den vergangenen vier Wochen Konzentrationsprobleme?
- **Vorhersehbarkeit der Arbeit (predictability)**  
Z. B. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?
- **Bedeutung der Arbeit (meaning of work)**  
Z. B. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?
- **Qualität der Führungskraft (quality of leadership)**  
Z. B. Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr unmittelbarer Vorgesetzter für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter sorgt.
- **Möglichkeiten zur Weiterentwicklung (possibilities for development)**  
Z. B. Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?
- **Identifikation mit der Arbeit (commitment to the workplace)**  
Z. B. Sind Sie stolz, dieser Firma anzugehören?
- **Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben (work life conflict)**  
Z. B. Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.
- **medizinische Daten**  
Z. B. kardiovaskuläres Risiko, BMI, Taillenumfang, HbA1c, high sensitivity C-reactive protein,  $\gamma$ -glutamyltransferase

# Deskriptiva

## Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitstage 2014 und 2015

2015 lag der Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen bei 5,1 %, was in etwa 11,7 Werktagen pro Beschäftigten entspricht.

Im Jahr 2014 war der Gesamtdurchschnitt geringfügig kleiner. Hier wurde ein Anteil von 4,6 % AU-Tagen (10,6 Werktage pro Beschäftigten) berichtet. Die durchschnittlichen AU-Tage unserer Stichprobe liegen damit nahe denen, die im BKK-Gesundheitsreport berichtet werden (siehe Infobox).



### Definition Arbeitsunfähigkeitstage:

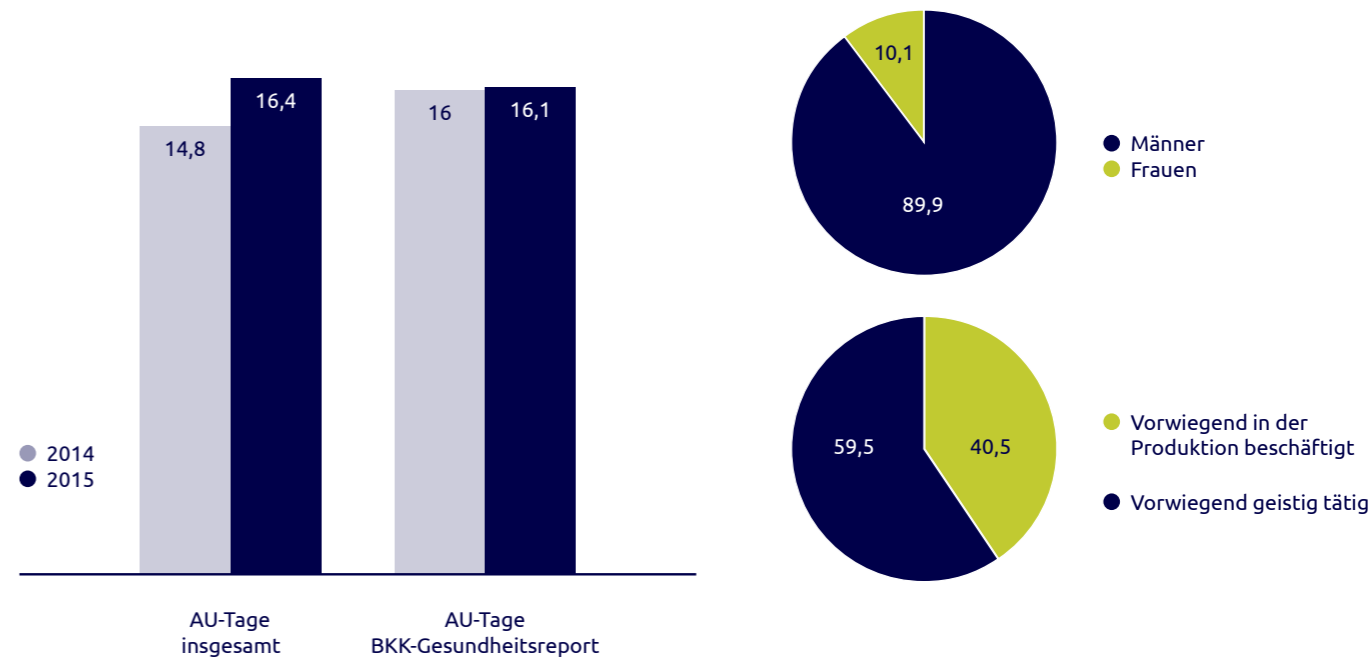
Die Daten aus dem BKK-Report 2019 schließen Wochenendtage mit ein, die ca. 25 ¼ der AU-Tage ausmachen. Es handelt sich hier also um Kalendertage und nicht um Arbeitstage.

## Die Stichprobe: Verteilung nach Alter, Geschlecht und beruflichen Eigenschaften

- Aus 29 Abteilungen wurden 3.992 (870) Beschäftigte in die Analysen aufgenommen.
- Das durchschnittliche Alter der Befragten beträgt: 41,5 Jahre (+/- 10,3).
- Es wurden insgesamt mehr Männer als Frauen befragt.
- Zwei von fünf Beschäftigten gaben an, vorwiegend in der Produktion zu arbeiten.

Daher wurden die Daten aus der hier berichteten Befragung angepasst und auf ganze Wochen (inkl. Wochenende) hochgerechnet. Die berichteten reinen Arbeitstage im Jahr 2014 waren 10,6 und im Jahr 2015 11,7.

## Arbeitsunfähigkeitstage





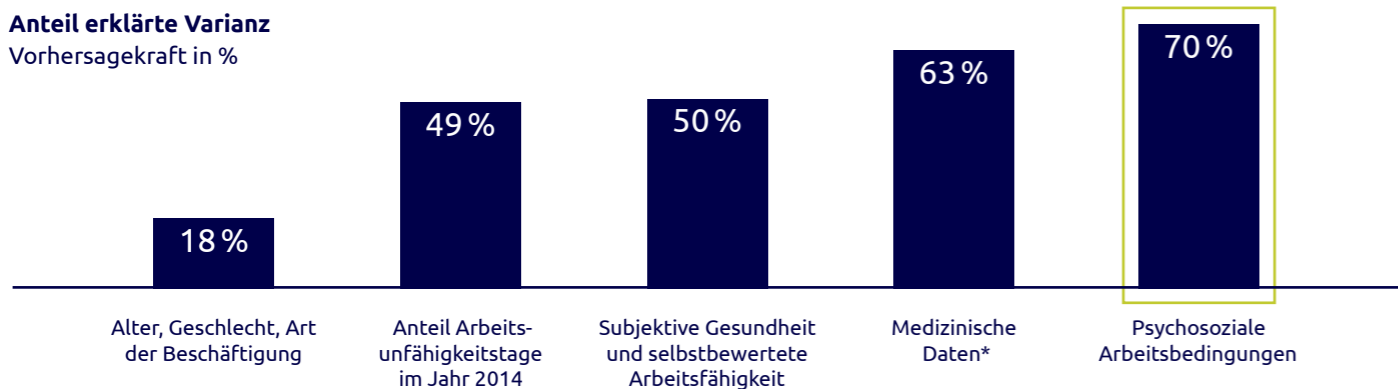
## Die wichtigsten Ergebnisse: Vorhersagekraft psychosozialer Arbeitsbedingungen

Das Balkendiagramm gibt den Anteil der erklärten Varianz an. Das bedeutet: Wie viel Prozent der Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen im Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage im Jahr 2015 können durch die jeweils angegebenen Faktoren im Jahr 2014 erklärt werden? Mit einer erklärten Varianz von 70 % haben die psychosozialen Arbeitsbedingungen die stärkste

Vorhersagekraft für Arbeitsunfähigkeitstage. Dieser Anteil ist sogar höher als der von allen anderen betrachteten medizinischen und gesundheitlichen Faktoren. Bei den Berechnungen handelt es sich um multivariable Analysen, mit denen statistische Zusammenhänge mehrerer Variablen gleichzeitig untersucht werden können.

### Anteil erklärte Varianz

Vorhersagekraft in %



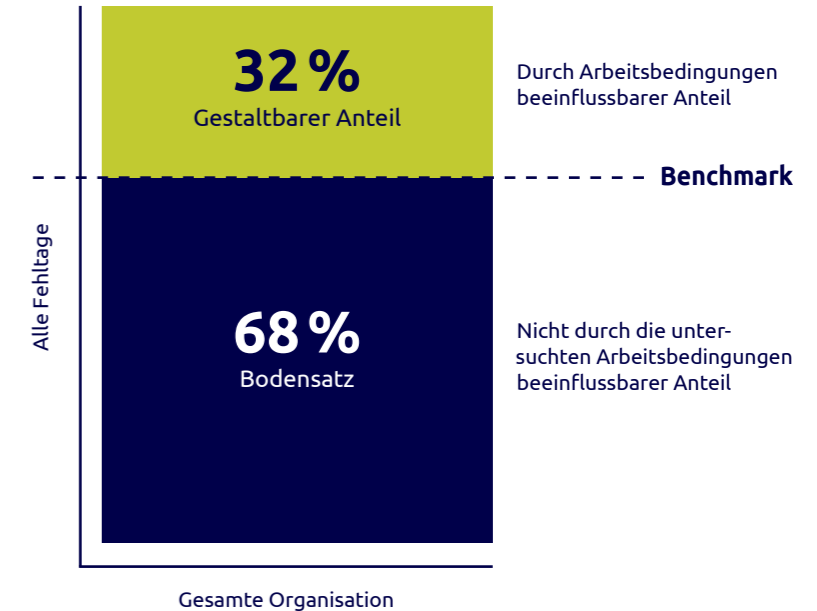
\* Medizinische Daten: medizinische Daten aus Gesundheits-Check-ups, Gesundheitsverhalten und Krankheitsgeschichte.

## Die wichtigsten Ergebnisse: Einfluss der psychosozialen Arbeitsbedingungen auf die Gesamtanzahl der Fehltage

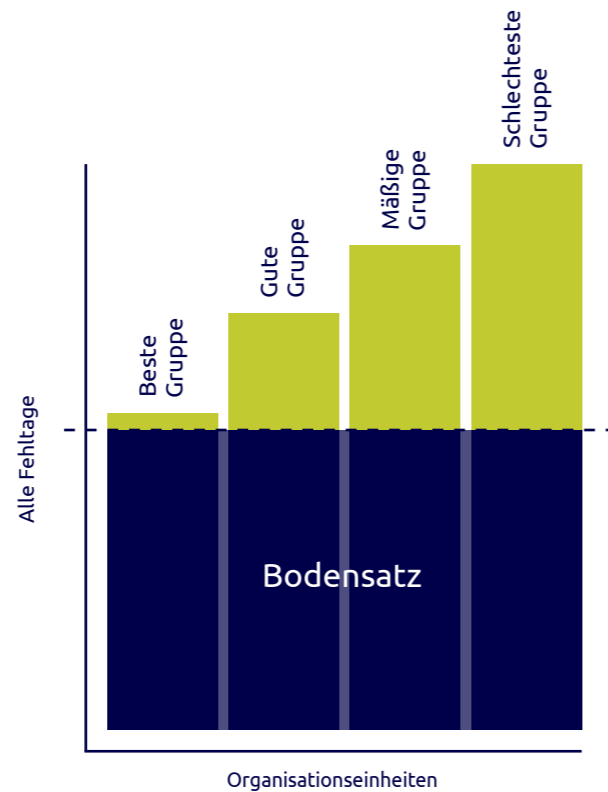
Die Analysen ergeben, dass ein Anteil von 32 % aller Arbeitsunfähigkeitstage durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen beeinflusst wird.

68%, die sich bspw. aus Unfällen, Verletzungen oder Atemwegserkrankungen ergeben, werden den Berechnungen zufolge nicht durch die untersuchten Arbeitsbedingungen beeinflusst. (Bodensatz)

**Das bedeutet praktisch: Gelänge es, die psychosozialen Arbeitsbedingungen auf Niveau der internen Benchmark zu verbessern, würden sich die krankheitsbedingten Abwesenheiten um 32 % vermindern.**



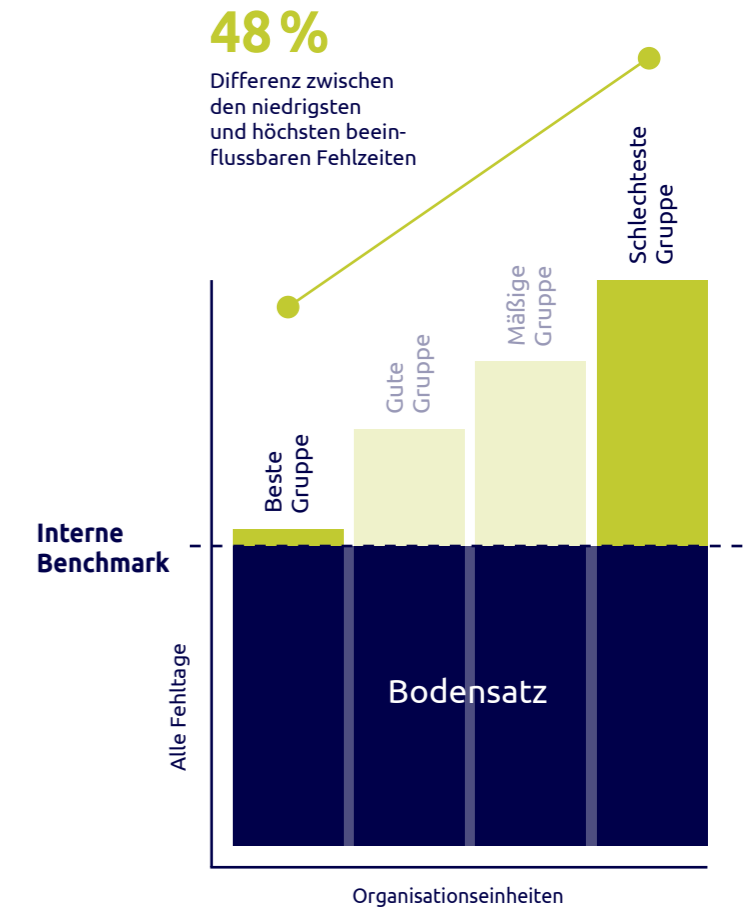
Betrachtet man die unterschiedliche Güte der von den Beschäftigten berichteten psychosozialen Arbeitsbedingungen in 4 Gruppen (bestes, gutes, mäßiges und schlechtestes Viertel), verändert sich der Gesamtanteil an Fehltagen, je nachdem wie gut die Arbeitsbedingungen gestaltet sind.



## Die wichtigsten Ergebnisse: Einsparpotenzial an AU-Tagen durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Würden die Fehlzeiten des Viertels der Betriebseinheiten mit den besten psychosozialen Arbeitsbedingungen als interne Benchmark betrachtet, ergibt sich ein maximales Verbesserungspotenzial von 48% im Vergleich zur Gruppe mit den schlechtesten Arbeitsbedingungen.

**Das bedeutet praktisch: Anstatt durchschnittlich 20 AU-Tage wie in den Abteilungen mit den ungünstigsten psychosozialen Arbeitsbedingungen wären nur 13,6 AU-Tage zu erwarten. Bei 100 Beschäftigten addiert sich das immerhin auf 640 weniger Fehltag pro Jahr.**



# Zwischenfazit

Zu Beginn unserer Untersuchung haben wir uns gefragt, wie die Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen vorhergesagt werden kann und inwieweit Unternehmen Einfluss nehmen können auf die Reduktion von krankheitsbedingten Ausfällen.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass Arbeitsbedingungen ein überaus wichtiger Faktor sind, um den Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen vorherzusagen. In unserer Stichprobe konnten 70 % der Variation im Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen allein anhand der im Jahr zuvor berichteten Arbeitsbedingungen erklärt werden. Die Vorhersagekraft war damit deutlich stärker als die von medizinischen Daten oder gesundheitsrelevanten Verhaltensweisen.

In Abteilungen, in denen in einem Jahr schlechtere Arbeitsbedingungen berichtet werden, werden im Folgejahr auch mehr Arbeitsunfähigkeitstage beobachtet. Doch Vorsicht: Reine Anwesenheit ist nicht immer ein Gütesiegel! Eine Kultur des Präsentismus, d.h. Anwesenheit trotz Krankheit oder Unwohlsein, zu etablieren sollte niemals das Ziel sein! Vielmehr möchten wir hier den Fokus auf die Stärkung der Ressourcen und eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmende lenken.

**Wir haben insgesamt sieben psychosoziale Arbeitsbedingungen identifiziert, die eine überaus starke Vorhersagekraft besitzen:**



**Wahrnehmung von Stress**

**Bedeutung der Arbeit**

**Identifikation mit der Arbeit**

**Qualität der Führungskraft**

**Vorhersehbarkeit der Arbeit**

**Möglichkeiten zur Weiterentwicklung**

**Work-Life-Konflikte**

Unsere Ergebnisse implizieren, dass bessere psychosoziale Arbeitsbedingungen einen reduzierenden Einfluss auf den Anteil von AU-Tagen haben und damit sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber von hoher Bedeutsamkeit sind. Es zeigt sich auch, dass organisatorische Maßnahmen, wie die Verbesserung psychosozialer Arbeitsbedingungen, gegenüber personenbezogenen Maßnahmen, wie Wellnessprogrammen, vorgezogen werden sollten. Dies entspricht auch der Annahme des bereits beschriebenen TOP-Prinzips (Seite 6).

Die Erkenntnisse des ersten Teils des vorliegenden Monitors verdeutlichen, dass es wichtig ist, arbeitsbezogene Ressourcen wie bspw. verbesserte Bedingungen und Unterstützung am Arbeitsplatz durch eine Analyse zu identifizieren und zu stärken, wie es u. a. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen geschieht.

Weitere Ausführungen zur Erfassung der psychosozialen Arbeitsbedingungen und der mitarbeitergerechten Anpassung finden Sie in den Monitoren „Persönlichkeitstypen und arbeitsbezogenes Wohlbefinden“ und „Der Psy50-Fragebogen“.

## Teil 2: Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung

Im ersten Teil des vorliegenden Monitors haben wir den Zusammenhang zwischen psychosozialen Arbeitsbedingungen, der Gesundheit von Beschäftigten und der Anzahl von Fehlzeiten aufgezeigt. Im Folgenden möchten wir den Aspekt der organisationalen Einflussnahme näher betrachten. Konkret gehen wir der Frage nach: Welchen Beitrag können Unternehmen durch eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur leisten, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten?

Ein Ansatzpunkt für Unternehmen, in Richtung Mitarbeiterorientierung aktiv zu werden, ist der Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Untersuchungen zeigen, dass Personalentwicklungsmaßnahmen wie Weiterbildungsangebote, Mitarbeitergespräche oder die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten im Homeoffice positiv auf die wahrgenommene Gesundheit von Beschäftigten wirken. Auch die Arbeitszufriedenheit

sowie das Engagement und Commitment der Beschäftigten kann über mitarbeiterorientierte Personalmaßnahmen gesteigert werden. Wenn sich ein Unternehmen für die Etablierung eines unterstützenden Führungsstils einsetzt, bspw. durch entsprechende Schulungsangebote für Führungskräfte, können Beschäftigte ihre Führungskraft als Ressource wahrnehmen und mit arbeitsbedingten Stressoren besser umgehen (s. „Job Demand Resource“-Modell).

Im Folgenden richten wir unseren Blick auf verschiedene Merkmale der Unternehmenskultur in Unternehmen und untersuchen, ob sich diese systematisch voneinander unterscheiden. Kann man zwischen einem stärker mitarbeiterorientierten und einem weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen unterscheiden? Und wie hängt die Ausprägung dieser Merkmale mit verschiedenen Markern für (psychische) Gesundheit zusammen?

## Auf einen Blick: die Erhebung

In vorherigen Monitoren wurde bereits ein Zusammenhang zwischen mitarbeiterorientierter Führung, psychischer Gesundheit, Engagement und Identifikation mit dem Arbeitgeber dargestellt. Für diesen Monitor haben wir ein datenbasiertes Vorgehen gewählt. Wir sind hier also nicht von einer Theorie ausgegangen, was mitarbeiterorientierte Unternehmen ausmacht, sondern haben die Datenlage betrachtet:

In den LPP-Daten haben wir zunächst nach gemeinsamen Merkmalen gesucht, die Unternehmen bzgl. ihres Umgangs mit den Beschäftigten systematisch voneinander unterscheiden.

Dadurch konnten wir die Top 7 der Merkmale identifizieren, die mitarbeiterorientierte Unternehmen von weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen unterscheiden.

Wir haben nicht nur Zusammenhänge gefunden zwischen mitarbeiterorientierter Führung und Einstellung bzw. Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern auch das Ausmaß, in dem sich diese Einstellung verändern bzw. verbessern ließe, wenn man stärker auf Mitarbeiterorientierung setzt.

Außerdem haben wir den Fokus stärker auf Gesundheit (psychische und selbstempfundene) gelegt und weitere Einstellungen vonseiten der Beschäftigten untersucht.



# Analyse

## Für diesen Monitor stand die folgende Datenquelle zur Verfügung:

- Das Linked Personnel Panel (LPP) ist ein zweiseitiger Datensatz, der Betriebs- und Beschäftigtenperspektive miteinander verbindet. Es wurde vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) erstellt.
- In einer ersten Befragungswelle waren 2012/2013 Personalverantwortliche von 1.219 deutschen Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und ein Teil der Beschäftigten aus diesen Betrieben interviewt worden. Insgesamt wurden in der ersten Welle 7.508 Beschäftigte interviewt. In der zweiten Befragungswelle wurden 2014/2015 Personalverantwortliche in 771 Betrieben und 7.282 Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. In der dritten Befragungswelle 2016/2017 waren es 846 Betriebe sowie 6.779 Beschäftigte.
- Personalverantwortliche machten allgemeine Angaben zu Personalmaßnahmen wie Mitarbeitergesprächen und Stellenbesetzung. Die Beschäftigten wurden unter anderem zu Arbeitsbedingungen, ihrer psychischen Gesundheit und zu möglichen Belastungsfaktoren befragt.
- Die oben beschriebenen drei Erhebungswellen des LPP bilden die Datengrundlage dieses Monitors.
- Für die Analyse wurden die gesamten Daten gepoolt, d. h., die drei Erhebungszeitpunkte wurden zusammengefasst.
- Die Antworten bzgl. der Mitarbeiterorientierung basieren auf den Selbstangaben der Personalverantwortlichen in den Unternehmen.
- Um die Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich seiner Mitarbeiterorientierung zu beschreiben, wurden die Merkmale identifiziert, die den Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitenden widerspiegeln. Diese Angaben wurden mittels einer Cluster-Analyse in Gruppen mit möglichst ähnlichen Merkmalen eingeteilt.
- Unsere Analyse hat gezeigt, dass die Daten sich tatsächlich am besten in 2 Gruppen unterteilen lassen und damit sehr genau die Beschreibungen „mitarbeiterorientiertes Unternehmen“ und „weniger mitarbeiterorientiertes Unternehmen“ zulassen.
- In einem nächsten Schritt wurden die Unternehmen über die Top-7-Merkmale, in denen sich mitarbeiterorientierte Unternehmen am stärksten\* von nicht mitarbeiterorientierte Unternehmen unterscheiden, in 4 gleich große Teile unterteilt (Vierteln).
- Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens mit der Arbeitseinstellung und der Gesundheit der Mitarbeiter wurden mit logistischen Regressionen ermittelt.

\* Auswahl anhand der Effektstärke Cohen's  $d > 0,80$  gilt als starker Zusammenhang.

## Erklärung logistische Regressionsanalysen:

Bei der logistischen Regressionsanalyse wird geschätzt, wie wahrscheinlich eine bestimmte Ausprägung eines Merkmals (z. B. Gesundheit oder Engagement) ist, je nach Ausprägung eines Kriteriums (z. B. Mitarbeiterorientierung des Unternehmens), d. h.: Wie gut lässt sich die Gesundheit der Belegschaft durch die Mitarbeiterorientierung des Unternehmens vorhersagen?

Daraus lassen sich sogenannte Odds Ratios, also „Chancenverhältnisse“ ableiten. Hier werden also zwei Wahrscheinlichkeiten (Chancen) miteinander verglichen (ins Verhältnis gesetzt), also z. B., ob die Chance, gesünder zu sein, in einem mitarbeiterorientierten Unternehmen größer ist. Ist das Verhältnis gleich 1, bedeutet dies, dass es keinen Unterschied zwischen den Chancen gibt. Ein Wert kleiner als 1 bedeutet, dass die Chancen in der ersten Gruppe kleiner sind.

# Fragen zur Mitarbeiterorientierung

## Entwicklungspläne

Gibt es in Ihrem Betrieb / Ihrer Dienststelle Entwicklungspläne für Mitarbeitende?

**Ja/Nein**

## Mitarbeiterbefragung

Werden in Ihrem Bereich / Ihrer Dienststelle regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?

**Ja/Nein**

## Mitarbeiterbindung

Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte, um Ihre Mitarbeitenden an Ihren Betrieb / Ihre Dienststelle zu binden?

**1** = Unwichtig bis **5** = Sehr wichtig

- a) Flexible Arbeitszeiten
- b) Vergütung
- c) Freiwillige Zusatzleistungen
- d) Aufstiegs- und Entwicklungschancen
- e) Allgemeines Betriebsklima
- f) Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## Leistungsschwäche

Wie gehen Sie und Ihre Führungskräfte mit Mitarbeitenden um, mit deren Leistung Sie nicht zufrieden sind? Bitte beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihren Betrieb / Ihre Dienststelle zutreffen.

**1** = Trifft nicht zu bis **5** = Trifft voll zu

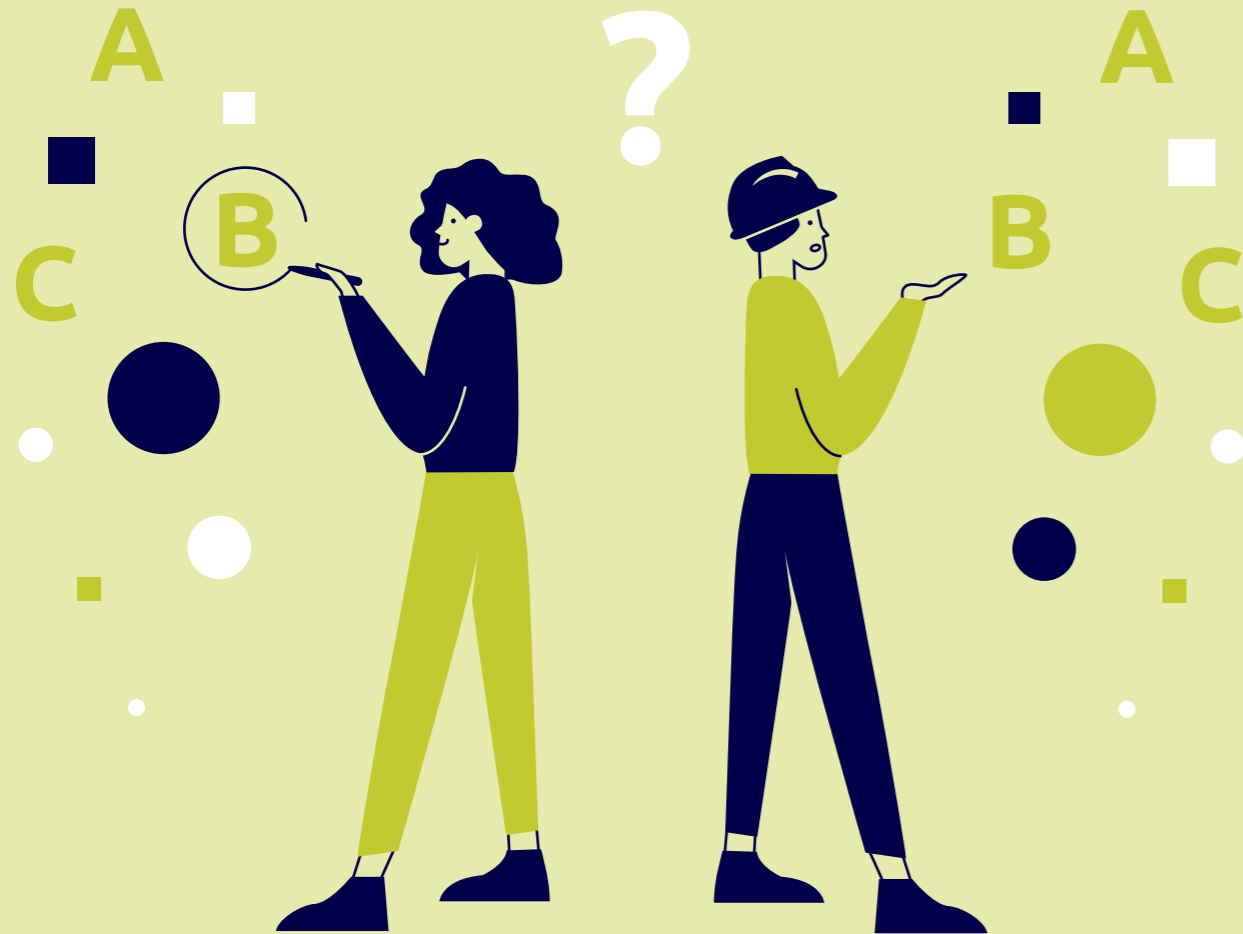
- a) Personalentwicklungsmaßnahmen werden gezielt angeboten, um Leistungsprobleme zu beheben.
- b) Die Führungskräfte diskutieren die Probleme offen mit der betroffenen Mitarbeiterin / dem betroffenen Mitarbeiter.
- c) Es wird bei andauernden Leistungsproblemen nach einer anderen Position im Betrieb / in der Dienststelle gesucht.

## Stellenbesetzung

Bitte geben Sie für die unten stehenden Kriterien eine Rangfolge an, welche die Wichtigkeit bei der Besetzung einer Stelle in Ihrem Betrieb / Ihrer Dienststelle widerspiegelt.

**1** = Wichtigstes bis **4** = Unwichtigstes

- a) Persönliche Kompetenz, z. B. Kommunikation, Präsentation, Selbstmanagement
- b) Ethische Werte, z. B. Integrität, soziale Verantwortung



### Beförderung

Bitte geben Sie für die unten stehenden Kriterien eine Rangfolge an, welche die Wichtigkeit bei Beförderungen von Mitarbeitenden in Ihrem Betrieb / Ihrer Dienststelle widerspiegelt.

1 = Wichtigstes bis 5 = Unwichtigstes

- a) Persönliche Kompetenz, z. B. Kommunikation, Präsentation, Selbstmanagement
- b) Ethische Werte, z. B. Integrität, soziale Verantwortung

### Förderung von Weiterbildung zu höherem Bildungsabschluss

Haben Sie in den letzten zwei Jahren aktiv Maßnahmen zur Qualifizierung von Mitarbeitenden gefördert, die zu einem höheren Bildungsabschluss führen, bspw. durch Freistellungen oder Kostenbeteiligung? Dazu gehören z. B. eine Fortbildung zur Meisterin / zum Meister, zur Technikerin / zum Techniker, Aufbaustudiengänge, MBA, Promotion.

Ja/Nein

Fragen an Unternehmen aus der LPP-Befragung, durch die die Merkmale auf der kommenden Seite erhoben wurden

# Unterscheidungsmerkmale zwischen mehr und weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen



Die Clusteranalyse hat gezeigt, dass es tatsächlich 2 Gruppen von Unternehmen zu geben scheint, die sich systematisch in der Ausprägung bestimmter Merkmale unterscheiden:

**Cluster 1** = mehr mitarbeiterorientierte Unternehmen und

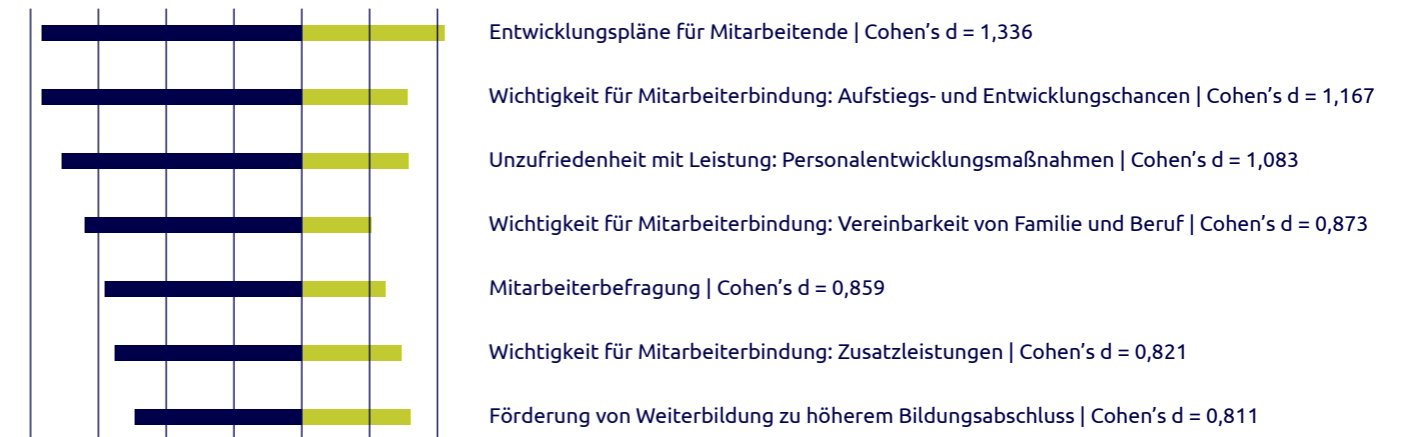
**Cluster 2** = weniger mitarbeiterorientierte Unternehmen.

Wenn wir nun diese Unternehmen dahingehend vergleichen, wie sich ihre Mitarbeitenden fühlen, stellen wir weitere Unterschiede fest: Nicht nur leidet die Gesundheit der Angestellten bei weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen, auch sind deren Engagement und Verbundenheit gedämpft, die Wechselabsicht ist höher. Diese Tendenz zeigt sich unabhängig von anderen Einflussfaktoren wie Geschlecht oder Art der Tätigkeit (Produktion/Verwaltung).

## Top-7-Unterschiede zwischen mehr und weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen

- Cluster 1 = mehr mitarbeiterorientierte Unternehmen
- Cluster 2 = weniger mitarbeiterorientierte Unternehmen

-0,8 -0,6 -0,4 -0,2 0 0,2 0,4



**Anmerkung:** Ergebnisse der Clusteranalyse auf Basis der Betriebsbefragung. Stichprobengrößen: Cluster 1: n = 7.378, Cluster 2: n = 3.569, Aspekte sind sortiert nach Effektstärke (Cohen's d): Je höher die Effektstärke, desto größer sind die Unterschiede zwischen den Gruppen.



# Einfluss der Mitarbeiterorientierung auf arbeitsbezogene Merkmale

Wir betrachten im Folgenden die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterorientierung und Auswirkungen auf Gesundheitsparameter und Einstellungen zur Arbeit. Dabei bilden nicht mitarbeiterorientierte Unternehmen die Referenzgruppe und die untersuchten Parameter sind negativ formuliert (z. B. schlechtere Gesundheit).

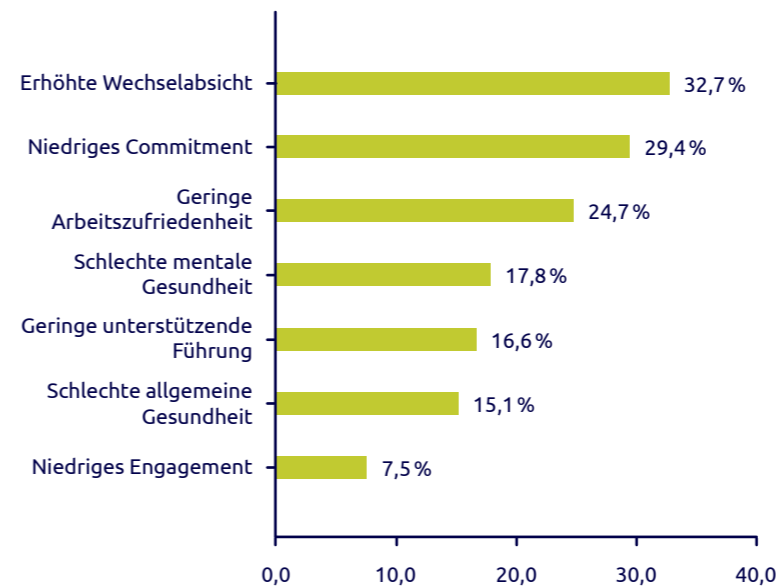
Eine positive Ausprägung heißt demnach, dass mitarbeiterorientierte Unternehmen eine reduzierte Chance, also ein reduziertes Risiko, darstellen, mit dem „schlechten“ Parameter zusammenzuhängen.

Je größer diese Zahl ist, umso „reduzierter“ ist das Risiko. Diese Risikogrößen sind im Folgenden in Form von Balken dargestellt. An den Balken berichten die sogenannten p-Werte, wie signifikant ein Ergebnis ist. Ist der p-Wert kleiner ,05 (also kleiner als 5%), so geht man von einem statistisch auffälligen Unterschied aus.



## Reduzierte Risiken für mehr mitarbeiterorientierte Unternehmen im Vergleich zu weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen

Im Vergleich zu einem weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen besteht in einem mehr mitarbeiterorientierten Unternehmen eine um ca. 18 % reduzierte Chance, dass die Mitarbeiter eine schlechte mentale Gesundheit angeben. Die Chance, dass Beschäftigte erhöhte Wechselabsichten haben, ist um 33 % reduziert. Diese Effekte sind unabhängig vom Geschlecht und von der Art der Tätigkeit (Produktion/Verwaltung) sowie der Unternehmensgröße und -branche.



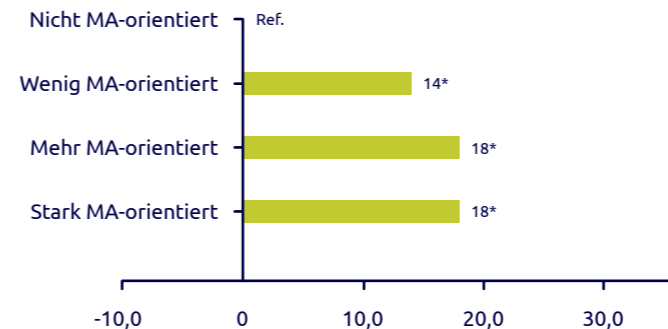
# Die wichtigsten Ergebnisse

Wir haben aber nicht nur beide Cluster miteinander verglichen, sondern weitergedacht: Macht es einen Unterschied, wie stark mitarbeiterorientiert ein Unternehmen ist? Diese Merkmale haben wir aufsummiert und daraus ein Ranking der Unternehmen erstellt, die wir wiederum in 4 Gruppen unterteilt haben:

- nicht mitarbeiterorientiert
- wenig mitarbeiterorientiert
- mehr mitarbeiterorientiert
- stark mitarbeiterorientiert

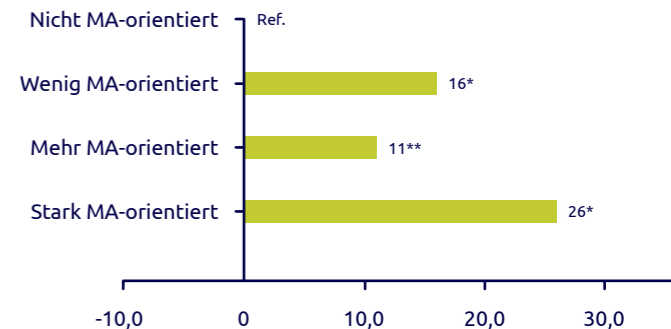


## Einfluss der MA-Orientierung auf die mentale Gesundheit der Beschäftigten (verringertes Risiko in %)



Im Vergleich zu Mitarbeitenden in einem am wenigsten mitarbeiterorientierten Unternehmen (schlechtestes Quartil) haben Mitarbeitende in mehr mitarbeiterorientierten Unternehmen eine um 14 % bzw. 18 % reduzierte Chance, eine schlechte mentale Gesundheit zu berichten.

## Einfluss der MA-Orientierung auf die allgemeine Gesundheit der Beschäftigten (verringertes Risiko in %)



Im Vergleich zu Mitarbeitenden in einem Unternehmen im schlechtesten Quartil haben Mitarbeitende in mehr mitarbeiterorientierten Unternehmen (Quartil 2 und 3) eine um 11 % bis 16 % reduzierte Chance, eine schlechte allgemeine Gesundheit zu berichten. Im besten Quartil ist die Chance sogar um 26 % reduziert.

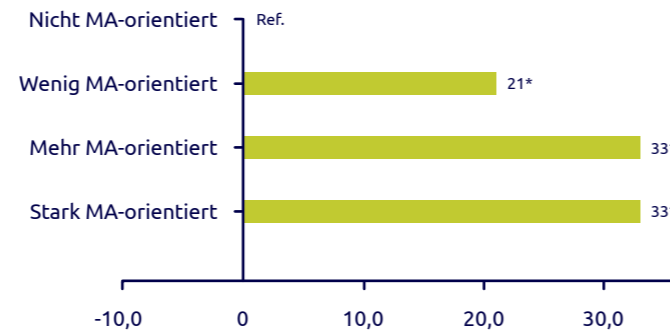
**Anmerkung:** Vergleich von Mitarbeitenden in Unternehmen, die mehr mitarbeiterorientiert sind (2., 3. und 4. Quartil) im Vergleich zu Mitarbeitenden in am wenigsten orientierten Unternehmen (schlechtestes Quartil = Referenzkategorie) anhand des Summenscores über die Top-7-Merkmale. Ergebnisse logistischer Regressionen. \*  $p \leq 0,001$ , \*\*  $p \leq 0,01$

### Einfluss der MA-Orientierung auf das Commitment der Beschäftigten (verringertes Risiko in %)



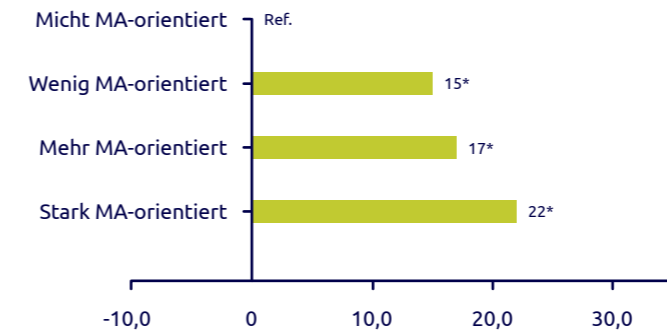
Das Risiko von einem geringen Commitment der Mitarbeitenden ist Unternehmen oberhalb des ersten Quartils um 23 % bis zu 32 % reduziert.

### Einfluss der MA-Orientierung auf die Wechselabsichten der Beschäftigten (verringertes Risiko in %)



Mehr mitarbeiterorientierte Unternehmen haben ein um 21 % bis 33 % reduziertes Risiko, dass ihre Mitarbeiter eine hohe Wechselabsicht haben.

### Einfluss der MA-Orientierung auf einen unterstützenden Führungsstil der Beschäftigten (verringertes Risiko in %)



Im Vergleich zu Mitarbeitenden in einem am wenigsten mitarbeiterorientierten Unternehmen (schlechtestes Quartil) haben Mitarbeitende in mehr mitarbeiterorientierten Unternehmen ein um 15 % bis 22 % reduziertes Risiko, die Führungskraft als wenig unterstützend wahrzunehmen.

### Einfluss der MA-Orientierung auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten (verringertes Risiko in %)



In einem eher mitarbeiterorientierten Unternehmen haben Mitarbeitende ein um 18 % bis 24 % reduziertes Risiko eine geringe Arbeitszufriedenheit anzugeben.

**Anmerkung:** Vergleich von Mitarbeitenden in Unternehmen, die mehr mitarbeiterorientiert sind (2., 3. und 4. Quartil) im Vergleich zu Mitarbeitenden in am wenigsten orientierten Unternehmen (schlechtestes Quartil = Referenzkategorie) anhand des Summenscores über die Top-7-Merkmale. Ergebnisse logistischer Regressionen. \*  $p \leq 0,001$

**Anmerkung:** Vergleich von Mitarbeitenden in Unternehmen, die mehr mitarbeiterorientiert sind (2., 3. und 4. Quartil) im Vergleich zu Mitarbeitenden in am wenigsten orientierten Unternehmen (schlechtestes Quartil = Referenzkategorie) anhand des Summenscores über die Top-7-Merkmale. Ergebnisse logistischer Regressionen. \*  $p \leq 0,001$

## Zwischenfazit

Im zweiten Teil des vorliegenden Monitors haben wir uns der Fragestellung gewidmet, ob die Ausprägung verschiedener Merkmale der Unternehmenskultur in Unternehmen einen systematischen Unterschied aufweist, sodass sich Unternehmen in bestimmte Gruppen von Unternehmen unterteilen lassen. Im zweiten Schritt haben wir uns angeschaut, inwiefern das Ausmaß der Mitarbeiterorientierung mit gesundheits- und arbeitsbezogenen Faktoren zusammenhängt, d. h., inwiefern die Mitarbeiterorientierung gesundheitsbezogene Risiken reduzieren kann.

- Die Ergebnisse dieses Monitors zeigen, dass sich Unternehmen anhand definierter Merkmale systematisch voneinander unterscheiden und sich hier zwei Gruppen (Cluster) von Unternehmen zeigen:

**Cluster 1** mehr mitarbeiterorientierte Unternehmen

**Cluster 2** weniger mitarbeiterorientierte Unternehmen



- In diesen zwei Gruppen finden sich signifikante Unterschiede bei den Angaben der Mitarbeiter zu Gesundheit (mentale und allgemeine Gesundheit), Engagement bei der Arbeit, Commitment gegenüber dem Unternehmen und Wechselabsichten: Beschäftigte aus **mehr mitarbeiterorientierten Unternehmen** zeigen in den genannten gesundheits- und arbeitsbezogenen Faktoren signifikant **bessere Werte** als Beschäftigte aus **weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen**.
- Die Unterschiede zeigen sich unabhängig von Geschlecht und Art der Tätigkeit (Produktion/Verwaltung) und von Arbeitstyp über verschiedene Branchen hinweg.
- Die Zusammenhänge verstärken sich meist, je stärker ein Unternehmen mitarbeiterorientiert ausgerichtet ist.
- Die oben beschriebenen Zusammenhänge verstärken sich, je stärker die Ausprägung der Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens ist, d. h., je mehr ein Unternehmen mitarbei-

terorientiert ist, desto besser ist die psychische Gesundheit, desto höher das Engagement und das Commitment und desto geringer sind die Wechselabsichten.

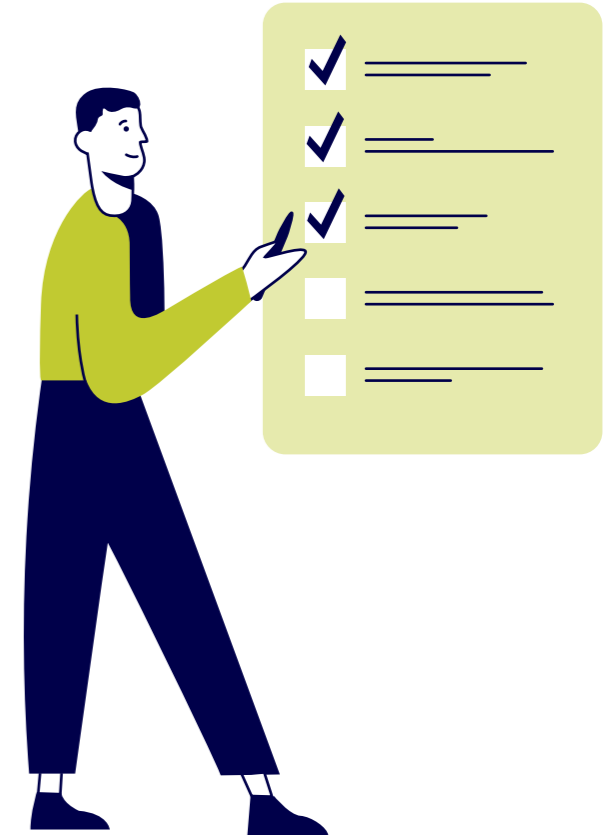
- Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die organisationale Ebene wie die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle für die Beschäftigtengesundheit spielt.

# Checkliste: mitarbeiterorientiertes Unternehmen

Sortiert nach Wichtigkeit bzgl. der Unterscheidung mitarbeiterorientiertes Unternehmen oder nicht:

- 1 Erstellen Sie Entwicklungspläne für die Mitarbeiter?
- 2 Sind Ihnen Aufstiegs- und Entwicklungschancen für die Mitarbeiterbindung wichtig?
- 3 Wenn Sie unzufrieden mit der Leistung sind, bieten Sie Personalentwicklungsmaßnahmen?
- 4 Sind Ihnen Vereinbarung von Familie und Beruf für die Mitarbeiterbindung wichtig?
- 5 Führen Sie regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?
- 6 Bieten Sie den Mitarbeitenden Benefits?
- 7 Fördern Sie Ihre Mitarbeitenden in deren Weiterbildung?

- Bieten Sie flexible Arbeitszeiten?
- Bieten Sie Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Position innerhalb des Unternehmens zu wechseln, falls Unzufriedenheit mit der Leistung besteht?
- Wie gestalten sie das Betriebsklima?
- Wie wichtig ist Ihnen die persönliche Kompetenz einer Bewerberin / eines Bewerbers bei der Einstellung ...
- ... und wie wichtig bei einer Beförderung?
- Wie wichtig sind Ihnen ethische Werte wie Integrität oder soziale Verantwortung bei einer Beförderung?
- Sprechen Sie offen mit Ihren Mitarbeitenden bei mangelnder Leistung?
- Wie wichtig ist Ihnen gute Vergütung für die Mitarbeiterbindung?
- Wie wichtig sind Ihnen ethische Werte bei einer Einstellung?





# Impressum

## Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)  
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
53107 Bonn  
Kontakt: [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de) [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

## Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin

## Redaktion:

Prof. Joachim Fischer, Mannheimer Institut  
für Public Health (MIPH)  
Luisa Brokmeier, MIPH  
Bertil Baron, MIPH, HealthVision  
Dr. Jana May-Schmidt, BMAS  
Dr. Raphael Herr, MIPH  
Franziska Stiegler, BKK Dachverband e. V.  
André Große-Jäger, Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales (BMAS)  
Matthias Merfert, BMAS

## Layout, Grafiken und Illustrationen:

Scholz & Friends

## Stand:

Juni 2022

## Verwendete Literatur:

Die begleitenden wissenschaftlichen Publikationen werden in OpenAccess Fachzeitschriften veröffentlicht. Sobald sie erschienen sind, können Sie diese auf der psyGA-Website unter <https://www.psyga.info/psychische-gesundheit/daten-fakten/psyga-monitore> herunterladen.

## Quellen:

<https://www.inqa.de/DE/wissen/fuehrung/mitarbeitermotivation/soziale-unterstuetzung.html>  
LPP-Daten  
Monitore „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“, „Arbeitsbezogenes Wohlbefinden“, „Fehlzeiten“, „Psy50“, „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“

## Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt die Verbreitung dieser Publikation, um damit Kenntnis und Anwendung betrieblicher Gesundheitsförderung in die Breite zu bringen und zu fördern. Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales / der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Projektleitung:



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

