

Damelang, Jolina

Article — Published Version

Qualität von Arbeit in der öffentlichen Verwaltung: erlebte Belastung und Ansatzpunkte für eine salutogene Arbeitsgestaltung

Zeitschrift für Arbeitswissenschaft

Provided in Cooperation with:

Springer Nature

Suggested Citation: Damelang, Jolina (2025) : Qualität von Arbeit in der öffentlichen Verwaltung: erlebte Belastung und Ansatzpunkte für eine salutogene Arbeitsgestaltung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, ISSN 2366-4681, Springer, Berlin, Heidelberg, Vol. 79, Iss. 4, pp. 534-545, <https://doi.org/10.1007/s41449-025-00490-5>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/335524>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



Qualität von Arbeit in der öffentlichen Verwaltung: erlebte Belastung und Ansatzpunkte für eine salutogene Arbeitsgestaltung

Kerstin Wüstner¹ · Jolina Damelang¹

Angenommen: 16. Oktober 2025 / Online publiziert: 10. November 2025
© The Author(s) 2025

Schlüsselwörter Menschengerechte Arbeitsgestaltung · Digitalisierung · Gesundheit · Produktivität

1 Das Konzept „Qualität von Arbeit“ und seine Bedeutung für die öffentliche Verwaltung

Spätestens seit den Initiativen zur „Humanisierung der Arbeit“ (vgl. z.B. Böhle 1977) gab es immer wieder neue Anstöße, die Kontextbedingungen von Arbeit zu verbessern. Kleemann et al. (2019) verstehen die „Humanisierung der Arbeit“ als eine Reaktion auf damals wahrgenommene Herausforderungen und einen Versuch, mit einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen negative Folgen von Arbeit in Form körperlicher Beanspruchung sowie Fehlzeiten, Fluktuation, Erwerbsunfähigkeit sowie von Motivationsmängeln zu reduzieren. Auch in jüngerer Vergangenheit haben ähnliche, aber auch neue Herausforderungen zu einer wieder verstärkten Diskussion beigetragen, wie Arbeit gestaltet sein sollte, um menschlichen Bedürfnissen zu entsprechen. In der bekannten kanadischen Studie zu der Frage „What’s a good job?“ von Lowe und Schellenberg (2001) wurde dargestellt, dass sich die wahrgenommene und erlebte Qualität von Arbeit durch objektive Charakteristika von Arbeit (z.B. Arbeitsinhalt und -zeit), Merkmale der Beschäftigten, einer Passung von Merkmalen des Arbeitenden und den Arbeitsanforderungen (wofür oft auch der Begriff des Person-Job-Fit verwendet wird, z.B. Werk und Muschalla 2023) sowie eine subjektive Bewertung der Arbeit beeinflusst wird.

In der Folge wurden verschiedene Konzepte zur Qualität von Arbeit sowie zur Bestimmung konkreter Kriterien und darauf aufbauende Messinstrumente entwickelt. Schäfer et al. (2013) haben einige in ihrer Übersichtsarbeit zusammengefasst. Dies sind die Reihen des European Wor-

king Conditions Survey (2024), International Social Survey Programme (www.issp.org), in Deutschland die Befragungen der Initiative Qualität der Arbeit (INQA, www.inqa.de) und der DGB-Index Gute-Arbeit (<https://index-gute-arbeit.dgb.de>). Die EU hat im Jahr 2008 einen modifizierten Index zur Messung der „Job Quality“ entwickelt: „The index aims to contribute to the debate about ‚more and better jobs‘ in Europe, providing a framework for a more comprehensive assessment of the nature of job quality in Europe. At the same time, the European Job Quality Index is designed to monitor changes in employment over time and allow for a comparison between European countries“ (Telljohann und Sbordone 2008, o.S.). Nach der United Nations Economic Commission for Europe (2015) tragen zur Qualität der Beschäftigung folgende Faktoren bei: Sicherheit und ethische Standards, Einkommen und nicht-monetäre Anerkennungen, Arbeitszeit und Work-Life-Balance, Sicherheit des Arbeitsplatzes und soziale Sicherheit, soziale Dialoge (im Sinne von Tarifpartnerschaften), Kompetenzentwicklung und -training sowie Beziehungen am Arbeitsplatz und Motivation.

Den genannten Ansätzen ist gemein, dass sie Kriterien identifizieren möchten, die darauf Einfluss haben können, ob Arbeit „gut“ ist. Diese Kriterien können sich auf der Makroebene bewegen (z.B. Arbeitsrecht, Sozialversicherungen), auf der Mesoebene (z.B. Arbeitsorganisation) sowie auf der Mikroebene (Ebene des Individuums: Motivation, Arbeitszufriedenheit). Dabei liegt auf der Hand, dass jenseits einer aggregierten Analyse die Bewertung durch ein Individuum stets subjektiv ist, was bedeutet, dass die Erfüllung bestimmter Kriterien nicht zwangsläufig bei allen Beschäftigten positiv bewertet wird und es zu divergierenden Vorstellungen dazu kommen kann, was Qualität von Arbeit ausmache.

Zwei Beispiele sollen kurz aufgegriffen werden, die Einblick geben in die wahrgenommene Qualität von Arbeit. Im Rahmen der in der EU regelmäßig durchgeführten Befra-

✉ Prof. Dr. rer. pol. Kerstin Wüstner
kerstin.wuestner@hwr-berlin.de

¹ HWR Berlin, Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin, Deutschland

gungen mit den „European Working Conditions Surveys (EWCS)“ zeigen Daten aus dem Jahr 2021 für Länder der EU, wie die Qualität der Beschäftigungsverhältnisse eingeschätzt wird. Die sechsstufige Skala reicht von „highly resourced“ bis „extreme strain“. Demnach schneiden Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland im europäischen Vergleich relativ gut ab, denn 27 % der Beschäftigungsverhältnisse werden als highly resourced und 24 % als moderately resourced eingestuft. Moderate strain wird für 16 % identifiziert, 5 % high strain und 3 % extreme strain (Eurofound 2022).

Das zweite Beispiel ist der DGB-Index Gute Arbeit. Er wurde 2007 entwickelt und 2011 überarbeitet (DGB o.J.). Er erhebt drei Bereiche und wie diese von Beschäftigten wahrgenommen werden: Ressourcen, Belastungen sowie Einkommen und Sicherheit. Der Index gliedert sich in elf Dimensionen: Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsqualität und Betriebskultur, Sinn der Arbeit, Arbeitszeitlage, soziale und emotionale Anforderungen, körperliche Anforderungen, widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität, Einkommen und Rente, betriebliche Sozialleistungen sowie die Beschäftigungssicherheit. Eine Teilauswertung der Daten aus den Jahren 2012/2013 für Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung gibt Einblick in die Sichtweise der 913 Befragten (Roth 2014). Über die elf Dimensionen hinweg läge eine mittelmäßige Qualität von Arbeit vor, wobei der Gesamtindexwert von 63 Punkten im „unteren Mittelfeld“ verortet wird. Auf der Seite der Ressourcen ist die am positivsten bewertete die des wahrgenommenen Sinns der Arbeit. Ebenfalls werden die Arbeitszeitlage und Beschäftigungssicherheit positiv eingeschätzt. Negativ werden vor allem wahrgenommene widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität eingestuft. Die Studie interessierte sich auch für potentielle Unterschiede zwischen den Statusgruppen. Im Ergebnis zeigt sich jedoch ein heterogenes Bild bzgl. der Einschätzung von Risiken und Ressourcen aus Sicht von Tarifbeschäftigten und Beamtinnen und Beamten. Ähnliches gilt auch bezogen auf alle anderen Vergleiche (Frauen – Männer, jüngere – ältere Beschäftigte, Führungskräfte – ohne Führungsverantwortung).

Jenseits des Bemühens, das Gesamtkonstrukt der Qualität von Arbeit in der öffentlichen Verwaltung zu messen, gibt es eine Reihe jüngerer Studien zu einzelnen Facetten, die zur Qualität von Arbeit beitragen. Auf diesbezügliche Beispiele wird an anderer Stelle noch Bezug genommen.

Wenngleich die Teilauswertung des DGB inzwischen schon über zehn Jahre zurückliegt, bleibt das Bemühen um Qualität von Arbeit in der öffentlichen Verwaltung auch heute unvermindert relevant. Es spricht sogar einiges dafür, dass die Bedeutung künftig noch zunehmen könnte. Eine ganze Reihe an Gründen können dazu beitragen,

denn Organisationen der öffentlichen Verwaltung stehen vor einem Konglomerat an Herausforderungen. Wiederkehrend genannte Faktoren sind der soziodemographische Wandel oder der Wertewandel (z.B. Fischer und Hummel 2024), Änderungen der Qualität und Quantität der Arbeit (z.B. Stichwort gestiegene Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger oder Arbeitsverdichtung), oder etwa der Umgang mit technischen Entwicklungen, z.B. die Digitalisierung, Automatisierung und KI (z.B. Heine et al. 2023). Schließlich können auch noch bestehende, absehbare oder unvorhergesehene Krisen weiteren Handlungsbedarf mit sich bringen. Angesichts der Kumulation krisenhafter Ereignisse – z.B. ökologischer, ökonomischer, sozialer, aber auch sicherheitspolitischer Art – sprechen manche Autoren von einer „Polykrise“ (Knodt et al. 2020; Dörre 2023; Häckermann und Ettrich 2023). Ein krisengeprägter Kontext fordert Organisationen der öffentlichen Verwaltung noch zusätzlich (Schimank 2023).

Bereits jetzt liegt in den Organisationen oft die doppelte Herausforderung vor, die sich zum einen darin äußert, vorhandenes Personal in seiner Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft zu unterstützen und zu fördern, und es außerdem an die Organisation zu binden (vgl. hierzu den aktuellen Fehlzeitenreport, Badura et al. 2024). Zum anderen scheint es zunehmend schwieriger zu werden, geeignete Nachwuchskräfte zu finden oder frei gewordene Stellen mit Fachkräften zu besetzen – und diese auch längerfristig zu halten (Geißler 2024; Kunath et al. 2024; Niemitz und Wüstner 2024).

Eine als schlecht empfundenen Qualität der Arbeit kann einen hemmenden Einfluss auf die Motivation und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten haben. Negative Auswirkungen können sich in Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeitstagen zeigen. Nach AOK-Daten ist der Absentismus in der öffentlichen Verwaltung mit 17 AU-Fällen pro 100 AOK-Versicherten relativ hoch (Schenkel et al. 2024). Es ist erwartbar, dass eine niedrige Qualität von Arbeit außerdem Commitment schwächt, oder ein kalkulatives Commitment stärkt, bei dem Beschäftigte nur so lange bleiben, bis sie eine bessere Beschäftigung gefunden haben. Damit wird eine Wechselbereitschaft gefördert. In extremen Fällen vermag eine niedrige Qualität von Arbeit auch zu kontraproduktivem Verhalten motivieren, etwa in Form von Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen, Missachtung von Vorschriften der Arbeitssicherheit, motivational bedingtem Absentismus oder eine bewusste Arbeitszurückhaltung und niedrige Arbeitsqualität (Nerdinger und Schaper 2019).

Es gibt also zahlreiche Gründe, weswegen es unter ökonomischen, aber vor allem auch mitarbeiterorientierten Gründen wichtig ist, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die dem vorhandenen Personal gute Arbeitsbedingungen bieten, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden fördern, und es so binden. Zugleich kann eine bekanntermaßen

hohe Qualität von Arbeit in einer Organisation zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen und auch eine positive Außenwirkung gegenüber anderen Akteuren (Bürgerinnen und Bürgern), aber auch anderen Organisationen begünstigen.

Qualität von Arbeit kann gewissermaßen als Ziel verstanden werden, das durch die Benennung von Kriterien einige Ansatzpunkte für eine Verbesserung bereithält. Ergänzend dazu ist eine salutogene Arbeitsgestaltung zu sehen, um ein gesundheitserhaltendes und -förderliches Arbeitsumfeld zu stärken.

2 Salutogene Arbeitsgestaltung

Eine psychologisch orientierte Arbeitsgestaltung bemüht sich um die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die Wohlbefinden, Zufriedenheit und Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung fördern (Schaper 2019). Sie kann an der Arbeitsumgebung, den Arbeitsmitteln, dem Arbeitsplatz, den Arbeitsinhalten, der Arbeitszeit und schließlich der Arbeitsorganisation ansetzen (ebd.).

Wird hierbei eine salutogene Ausrichtung angestrebt, kommt mit einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung eine kompatible Zielrichtung hinzu. Dabei geht das Konzept der Salutogenese auf Antonovsky (1997) zurück. Im Zentrum stehen die Fragen, was die Gesundheit erhält und wie es Individuen – trotz teilweise unvermeidbarer Risiken¹ – gelingen kann, sich auf dem Kontinuum von Krankheit und Gesundheit mehr in Richtung Gesundheit zu bewegen. Unter Rückgriff auf Ressourcen kann ein Individuum die wahrgenommenen Risiken oder Belastungsfaktoren bewältigen. Hierbei ist nach Antonovsky das Kohärenzgefühl (Sense of Coherence) von herausragender Bedeutung. Dieses kann verstanden werden als „a generalized emotional-cognitive perception on the part of an individual of the stimuli bombarding him, as they are, to a greater or lesser extent, controlled by him. The stimuli are seen as comprehensible, manageable, and meaningful; as information rather than as disquiet“ (Antonovsky 1987, S. 155). Das heißt, es ist im Umgang mit Herausforderungen relevant, wie ausgeprägt die Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit aus Sicht eines Individuums sind.

¹ Wie sich aus den bisherigen Ausführungen bereits erkennen ließ, werden bezogen auf das Thema (Arbeits)Gesundheit verschiedene Begriffe genutzt. In der Literatur finden sich etwa Differenzierungen nach „Risiken und Ressourcen“, z. B. im Weißbuch Prävention (Plaumann et al. 2006) oder in der Schriftenreihe „RiRe – Risiken und Ressourcen“ von Nienhaus (2014, 2015, 2018). Stresstheoretisch orientierte Ansätze benennen Stressoren (z. B. Faltermaier 2023) oder es ist unter Bezugnahme auf das Anforderungs-Ressourcen-Modell von „Anforderungen“ die Rede (z. B. Döring und Drathschmidt 2022). In diesem Beitrag werden die Begriffe nicht strikt getrennt. Gemein ist ihnen, dass sie jeweils mit potentiellen Belastungen für Individuen verbunden sind, die bewältigt werden müssen.

Dies macht zum einen die Anschlussfähigkeit an das Konzept der Qualität von Arbeit deutlich, erweitert es zum anderen noch um die Komponente des Kohärenzgefühls und den spezifischen Fokus auf die Erhaltung und Förderung der Gesundheit.

Abb. 1 fasst einige der genannten Elemente zusammen.

Einbezogen wird die Differenzierung nach den Ebenen und die Unterscheidung zwischen objektiven Charakteristika von Arbeit, die beeinflusst werden können auf der Makro- und Mesoebene, der Relevanz von Merkmalen der Beschäftigten und der Person-Job-Fit sowie der subjektiven Bewertung. Unter Berücksichtigung von Risiken, Ressourcen sowie dem erlebten Kohärenzgefühl können sich Auswirkungen zeigen z. B. in Form von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Wohlbefinden.

In einem nächsten Schritt wird anhand einer kleineren Studie der Frage nachgegangen, welche Belastungen Befragte in der öffentlichen Verwaltung erleben und wie diese zusammen mit organisationalen und individuellen Ressourcen sowie dem Kohärenzgefühl auf ihr Wohlbefinden wirken. Andere Aspekte, die im Kontext der Qualität von Arbeit eine Rolle spielen können, werden im Weiteren nicht berücksichtigt.

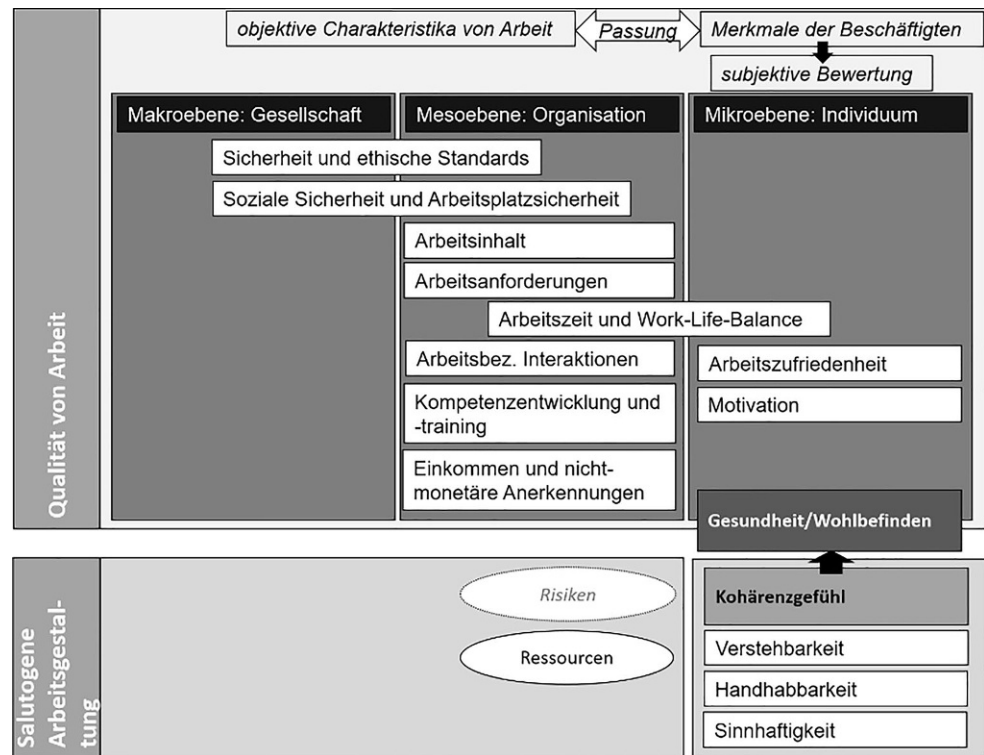
3 Eine Studie zu Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung

3.1 Forschungsdesign, Fragebogen und Feldzugang

Im Rahmen einer Bachelorarbeit hat sich Damelang (2024) mit der Frage beschäftigt, was Beschäftigte im öffentlichen Dienst gesund hält. Mittels eines dafür von ihr erstellten Fragebogens wurden Daten in Organisationen der öffentlichen Verwaltung online erhoben.

Gemessen wurden u. a. die erlebte Belastung – einmal bezogen auf die Stärke der Arbeitsbelastung (zugrunde lag die Frage „Wie erleben Sie die Arbeitsbelastung?“, zu beantworten mit einer siebenstufigen Skala mit 1 = niedrig und 7 = hoch) und einmal bezogen auf potentielle Einflussfaktoren. Dabei wurden diese Stressoren berücksichtigt: Arbeitsverdichtung, Zeitdruck, Ressourcenausstattung, Arbeit mit Kundinnen und Kunden, Vorgesetztenverhalten und kollegiales Umfeld (wieder mit einer 7-stufigen Skala von 1 = nie bis 7 = immer). Von den sechs ausgewählten konkreten Faktoren, die zu einer Belastung beitragen können, sind Arbeitsverdichtung und Zeitdruck deutlicher als potentielle Risiken auszumachen als die anderen vier Einflussgrößen – Ressourcenausstattung, Arbeit mit Kundinnen und Kunden, Vorgesetztenverhalten und kollegiales Miteinander –, die je nach Ausprägung auch als Ressourcen verstanden werden können. Gefragt war jedoch, woran die Beschäftigten ih-

Abb. 1 Qualität von Arbeit und Ansatzpunkte einer salutogenen Arbeitsgestaltung. (Arbeitsbezogene Interaktionen: Interaktionen am Arbeitsplatz)



re empfundene Arbeitsbelastung festmachen, wodurch alle Punkte im Kontext der Risiken stehen.

Des Weiteren waren Fragen zu Ressourcen enthalten, die sowohl organisationale Ressourcen (Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, die der Arbeitgeber bietet) als auch individuelle arbeitsbezogene und allgemeine individuelle Ressourcen umfassen.

Das Kohärenzgefühl wurde mit einer gekürzten Version des ursprünglichen SOC 29 (Antonovsky 1993) gemessen (SOC-L9, Schumacher et al. 2000).

Das allgemeine Wohlbefinden wurde über Emotionen (z.B. Freude, Angst, Hilflosigkeit) und ein paar Beispiele für Befindlichkeitsbeeinträchtigungen (z.B. reduzierte Leistungsfähigkeit, Müdigkeit, Konzentrationsprobleme) erfasst. Diese wurden nicht explizit auf den Arbeitskontext bezogen, sondern es wurde allgemein danach gefragt. Damit wurde ein ähnlich indirekter Zugang wie in dem Modell zur Diagnose betrieblicher Gesundheit von Beck et al. (2010) gewählt. Als mögliche Gesundheitsindikatoren nennen die Autoren einige Beispiele, wie Arbeitsfreude oder Selbstvertrauen als positive Varianten, oder Gereiztheit, Erschöpfung und körperliche Beeinträchtigungen als negative Formen. Wirtschaftlichkeitsindikatoren, die von Beck et al. (2010) ebenfalls eingeschlossen wurden, finden in der hier vorgestellten Studie im Weiteren keine Berücksichtigung.

Die Umfrage wurde im Mai 2024 durchgeführt und richtete sich an Beschäftigte verschiedener Organisationen der öffentlichen Verwaltung.

3.2 Auswertungskonzept

In einem ersten Schritt wird dargelegt, wie das subjektive Belastungserleben der Befragten ist (vgl. Abb. 2). Damit werden Faktoren auf der Mesoebene aufgegriffen, die als Risiken wahrgenommen werden und Ausdruck einer eingeschränkten Qualität von Arbeit sein können. Es werden nicht nur die konkreten Risikofaktoren („was“) betrachtet, sondern auch das subjektive Belastungserleben („wie stark“). Nach einer deskriptiven Beschreibung wird mit einer Regressionsanalyse untersucht, inwiefern die abhängige Variable eines möglicherweise kumulierten Belastungserlebens („subjektives Belastungserleben“) von konkreten Risikofaktoren (als unabhängige Variable) beeinflusst sein könnte. Potentielle Moderatorvariablen werden hierbei ebenso in Betracht gezogen.

In einem zweiten Schritt werden in Anlehnung an Antonovsky (1997) neben den wahrgenommenen Risiken auch Ressourcen und das Kohärenzgefühl auf einen Zusammenhang mit dem subjektiven Wohlbefinden geprüft.

Für diesen zweiten Analyseschritt werden sowohl die konkreten Risikofaktoren als auch das kumulierte Belastungserleben eingeschlossen. Damit wird berücksichtigt,

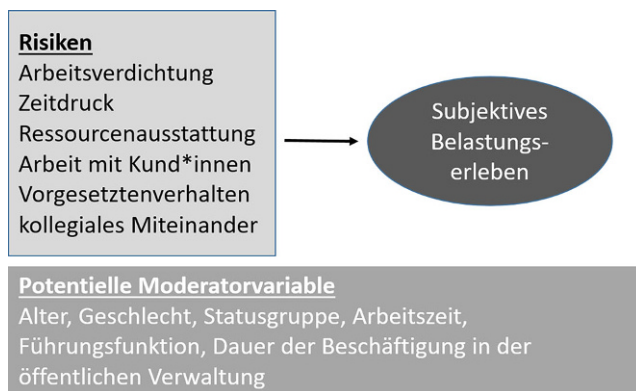
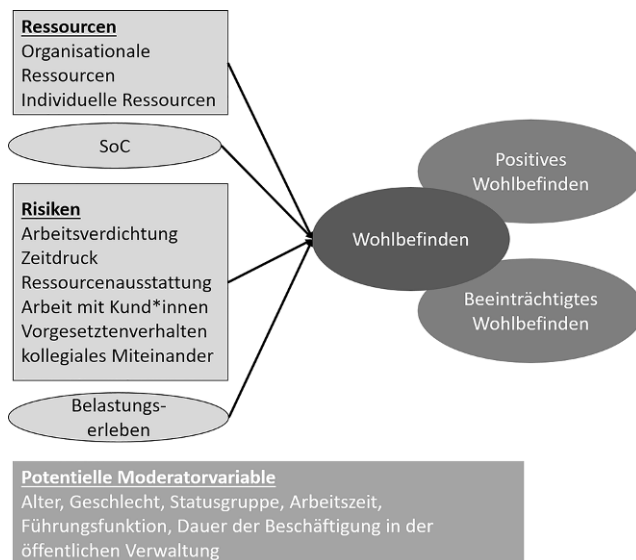


Abb. 2 Auswertungsmodell zum subjektiven Belastungserleben



Anmerkung: SoC: Sense of Coherence = Kohärenzgefühl.

Abb. 3 Auswertungsmodell zum Wohlbefinden

dass sie eventuell unterschiedlich auf das Wohlbefinden einwirken können.

Bei den Ressourcen werden organisationale und individuelle Ressourcen berücksichtigt. Sie werden in vier Faktoren gebündelt. Hinsichtlich organisationaler Ressourcen wurde, wie oben dargelegt, mit einer nominalen Skala erhoben, ob es bestimmte Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Behörde gibt. Für die Analyse wird ein Summenwert gebildet, der erfasst, wie viele der sieben gefragten Angebote vorhanden sind. Bei den individuellen Ressourcen werden drei Faktoren verwendet: der erste Faktor beinhaltet aktives Bemühen um Änderungen in der Arbeitsausübung, wenn Belastungen erlebt werden. Dazu zählen: um Unterstützung bitten sowie das Bemühen, Arbeitsverteilung und Arbeitsprozesse zu ändern. Der zweite Faktor besteht aus zwei Items, die beide Pausen in der Arbeit betreffen (Bildschirmpause und aktive Pause). Der

dritte Faktor enthält einige Maßnahmen, die Individuen ergreifen können, um Belastungen zu reduzieren. Sie können auch vornehmlich oder gänzlich in der Freizeit stattfinden. Sie umfassen: Bewegung/Sport, Entspannungsübungen, soziale Aktivitäten, Musik hören, gesunde Ernährung und ausreichende Erholung/Schlaf.

Bezogen auf das allgemeine Wohlbefinden wurden zwei Faktoren gebildet, ein Faktor, der positives Wohlbefinden beschreibt und ein Faktor für beeinträchtigtes Wohlbefinden. Sie können mit Einschränkungen als Indikatoren für Gesundheit oder Wohlbefinden gedeutet werden. Das Auswertungsmodell ist in Abb. 3 dargestellt. Dabei ist zu betonen, dass ein mögliches Zusammenhangsmodell geprüft wird, wobei Aussagen über Kausalitäten selbstredend davon nicht abzuleiten sind.

3.3 Die Befragten

An der Befragung haben 308 Personen teilgenommen, deren Merkmale der nachfolgenden Tab. 1 zu entnehmen sind.

Damit zeichnet sich die Befragtengruppe durch folgende Merkmale aus: Zwei Drittel der Befragten sind weiblich. Das Durchschnittsalter liegt bei 38 Jahren (SD 24,01). Dementsprechend ist die überwiegende Zahl der Befragten kürzer als zehn Jahre im öffentlichen Dienst tätig. Drei Viertel der Befragten sind Tarifangestellte und haben keine Führungsverantwortung. Die durchschnittliche Arbeitszeit der Befragten beträgt 38,2h pro Woche.

4 Ergebnisse

Vorab werden ein paar deskriptive Ergebnisse zu den betrachteten Elementen (Risiken, Ressourcen, Kohärenzgefühl und Wohlbefinden) vorgestellt. Daran schließt sich die Darstellung der Ergebnisse der Regressionsanalysen an.

Die durch die Beschäftigten wahrgenommene Arbeitsbelastung liegt durchschnittlich bei 5,01 (zugrunde lag eine siebenstufige Skala mit 1 = sehr geringe Belastung und 7 = sehr hohe Belastung; SD = 1,33). 12,5 % der Befragten geben an, eine sehr hohe Arbeitsbelastung zu erleben, wohingegen nicht einmal ein Prozent meint, eine sehr geringe Arbeitsbelastung zu haben. Die Arbeitsbelastung wird hauptsächlich durch Arbeitsverdichtung ($M = 5,00$, $SD = 1,29$), Zeitdruck ($M = 4,78$, $SD = 1,25$) und die Ressourcenausstattung ($M = 4,28$, $SD = 1,48$) geprägt. Der Faktor, der am seltensten als Belastung identifiziert wird, ist die Atmosphäre im Team bzw. das kollegiale Umfeld ($M = 3,19$, $SD = 1,55$).

Bezogen auf Ressourcen haben 281 Befragte Auskunft darüber gegeben, ob und was ihr Arbeitgeber im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements anbietet. Im Durchschnitt nennen sie 4,5 Angebote (von maximal 7; SD 1,65). Was arbeitsbezogene Bemühungen von Individuen

anbelangt, Unterstützung zu erhalten, Arbeit anders zu verteilen oder Prozesse zu ändern, so sind dies Strategien, die im Durchschnitt „manchmal“ ergriffen werden (M zwischen 3,55 und 3,41; SD 1,21 bis 1,42). Das ist angesichts dessen, dass es sich hierbei um Problemlösungen handeln kann, die auch langfristig wirken, nachvollziehbar. Die Beschäftigten machen ebenfalls manchmal Bildschirmpausen ($M=3,33$; SD 1,39), wobei der Wert auch spiegeln wird, dass nicht alle Befragten gleiche Tätigkeitsprofile haben werden, was die Dauer der Bildschirmarbeit anbelangt. Am häufigsten nehmen sie sich aktive Pausen ($M=4,03$, SD 1,34). Es wurden zudem allgemeine individuelle Präventionsmaßnahmen einbezogen, die auch losgelöst von der Erwerbsarbeit sein können und dazu dienen, Belastungen zu reduzieren oder das Wohlbefinden zu steigern. Am häufigsten suchen Befragte einen Ausgleich durch soziale Aktivitäten ($M=4,94$, SD 1,23). Oft genannt werden auch Bewegung/sportliche Betätigung ($M=4,30$, SD 1,50), Erholung und Schlaf (M 4,47, SD 1,34) oder Musikhören ($M=4,44$, SD 1,71).

Der Gesamtwert des Kohärenzgefühls liegt bei den Befragten im Durchschnitt bei 36,7 (SD 4,09).

Hinsichtlich der Indikatoren für ein positives Wohlbefinden weisen die Befragten im Vergleich mit negativen Ausprägungen tendenziell höhere Werte auf (z. B. Freude $M=4,88$; SD 0,96 oder Lebenszufriedenheit $M=4,80$; SD 1,15). Von den gefragten Emotionen oder Beeinträchtigungen, die zu einem negativen Wohlbefinden beitragen können, nennen die Befragten das Erleben von Stress² ($M=4,86$; SD 1,14) am häufigsten, gefolgt von Müdigkeit ($M=4,56$; SD 1,37). Alle anderen gefragten Punkte haben Mittelwerte unter 4.

In einem nächsten Schritt wird geprüft, wie die gefragten Risikofaktoren das kumulierte Belastungserleben beeinflussen könnten. Hierzu wird eine Regressionsanalyse herangezogen. Bei dieser werden zudem die oben skizzierten Moderatorvariablen, einige davon als Dummy-Variablen, miteingeschlossen (Tab. 2). Multikollinearität wurde über den Variance Inflation Factor (VIF) getestet. Die von O'Brien (2007) ausgesprochene Empfehlung, dass die VIF unter 10 bzw. 4 liegen sollten, wurde durchgängig eingehalten, denn die Werte bewegen sich zwischen 1,11 und 2,15. Im Ergebnis kann die abhängige Variable des subjektiven Belastungserlebens durch die einbezogenen unabhängigen Variablen zu einem gewissen Grad erklärt werden ($F(12, 279)=29,19$, $p<0,000$). R^2 des gesamten Modells ist 0,56 (R^2 adj. = 0,54).

Es zeigt sich, dass ausschließlich die beiden Faktoren Arbeitsverdichtung und Zeitdruck einen signifikanten Erklärungsbeitrag liefern. Demnach scheinen vornehmlich diese

Tab. 1 Soziodemographische Merkmale der Befragten

	<i>n</i>	%
<i>Geschlecht</i>		
Weiblich	202	65,6
Männlich	102	33,1
Divers/non-binär	4	1,3
<i>Alter</i>		
Unter 20 Jahre	5	1,7
20–29 Jahre	54	17,9
30–39 Jahre	89	29,5
40–49 Jahre	72	23,8
50–59 Jahre	56	18,5
60 Jahre und älter	26	8,6
<i>Ebene</i>		
Bundesverwaltung	11	3,6
Landesverwaltung	119	38,8
Kommunalverwaltung	143	46,6
Nachgeordnete Behörde	34	11,1
<i>Statusgruppe</i>		
Tarifangestellte/r	242	78,8
Beamte/r	65	21,2
<i>Führungsverantwortung</i>		
Ja	72	23,4
Nein	233	75,6
Weiß nicht	3	0,1
<i>Arbeitszeit</i>		
Unter 20 h/Woche	4	1,3
20–30 h/Woche	7	2,3
31–40 h/Woche	284	92,2
Über 40 h/Woche	13	4,2
<i>Jahre im öffentlichen Dienst</i>		
Bis 5 Jahre	111	36,0
5–10 Jahre	77	25,0
11–20 Jahre	42	13,6
21–30 Jahre	27	8,8
31–40 Jahre	51	16,6

$N=308$

beiden Risikogrößen das subjektive Belastungserleben auszumachen.

Aus einer Faktorenanalyse, die über die ausgewählten Fragen zum Wohlbefinden und Emotionen durchgeführt wurde (KMO 0,92, Promax-Rotation, bei fehlenden Werten listenweiser Fallausschluss), sind zwei Dimensionen hervorgegangen. Indikatoren für ein beeinträchtigtes Befinden sind der Faktorenanalyse zufolge die Gefühle Überforderung, Hilflosigkeit, Angst, Konzentrationsprobleme, reduzierte Leistungsfähigkeit, Müdigkeit, Ruhelosigkeit, Stress, Unzufriedenheit, Verstimtheit, reduzierte Lebensfreude (Reihenfolge entspricht den absteigenden Faktorladungen). Positive Ausprägungen sind Gefühle von Dankbarkeit, Freude, Hoffnung, Glück und Lebensfreude.

² Es wäre zwar möglich, dass Stress auch die positive Variante des Eustresses beinhaltet, jedoch dürften Befragte vermutlich eher die negative Form des Distresses assoziiert haben.

Tab. 2 Ergebnis einer linearen Regression, abhängige Variable subjektives Belastungserleben

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
(Konstante)	0,051	0,591	–	0,087	0,931
Arbeitsverdichtung	0,524	0,060	0,507	8,743	0,000
Zeitdruck	0,243	0,062	0,228	3,919	0,000
Ressourcenausstattung	0,003	0,041	0,004	0,085	0,933
Arbeit mit Kund*innen	0,063	0,034	0,082	1,864	0,063
Vorgesetztenverhalten	0,035	0,037	0,046	0,945	0,346
Kollegiales Umfeld	0,017	0,041	0,020	0,421	0,674
Alter	0,005	0,003	0,083	1,893	0,059
Geschlecht: W*	–0,008	0,117	–0,003	–0,066	0,947
Beamter*	0,238	0,135	0,073	1,761	0,079
Wöchentliche Arbeitszeit	0,018	0,013	0,055	1,321	0,187
Führungskraft*	0,199	0,143	0,063	1,395	0,164
Dauer der Arbeit in öV	–0,084	0,046	–0,091	–1,844	0,066

a. Abhängige Variable: Subjektives Belastungserleben

W weiblich, öV öffentliche Verwaltung

*Es wurde eine Dummy-Variable gebildet

Als nächstes soll nun geprüft werden, inwieweit die einzelnen Risikofaktoren sowie das Belastungserleben insgesamt zu einem beeinträchtigten Wohlbefinden beitragen. Wie oben angemerkt, wurde dazu mit vier Formen von Ressourcen gerechnet. Allerdings weisen sie teilweise nur eine mittelmäßige Reliabilität auf. Bei den individuellen Ressourcen liegt für die Facette des Bemühens, Arbeitsverteilung und Arbeitsprozesse zu ändern, nur eine mittelmäßige Reliabilität vor (Cronbachs $\alpha = 0,70$).³ Im pausenorientierten Faktor korrelieren die beiden einbezogenen Items nur niedrig ($r = 0,31$). Der Faktor anderer Maßnahmen, die Individuen ergreifen können, hat auch nur eine mittelmäßige Reliabilität (Cronbachs $\alpha = 0,66$).

Das Kohärenzgefühl wurde entsprechend des Vorgehens von Schumacher et al. (2000) als Gesamtkonstrukt über die drei Dimensionen, Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, gebildet.

Insgesamt wurden 18 unabhängige Variablen in die Regression einbezogen. In Anlehnung an Green (1991) wird dies angesichts des ausreichend großen Datensatzes als vertretbar eingestuft. Nach Auffassung des Autors sollte der Datensatz $50 + 8 \times \text{Anzahl der unabhängigen Variablen}$ umfassen. Dies wäre ein Minimum von 194, das bei der hier beschriebenen Studie erreicht wird. Multikollinearität wurde wieder über den Variance Inflation Factor (VIF) getestet. Alle Werte liegen mit 1,11 bis 2,60 unter den Empfehlungen

von O'Brien (2007). Die Regressionsanalyse ergab folgendes Resultat (vgl. Tab. 3):

Die abhängige Variable einer negativen Befindlichkeit kann durch die einbezogenen unabhängigen Variablen nur begrenzt erklärt werden ($F(18, 237) = 8,87, p < 0,000$). R^2 des gesamten Modells ist 0,39 ($R^2 \text{ adj.} = 0,34$). Im Ergebnis wird der Indikator für negative Befindlichkeit signifikant erklärt durch erlebten Zeitdruck und ein als belastend erlebtes Vorgesetztenverhalten. Die pauschale Beurteilung erlebter Belastung erfüllt ganz knapp nicht mehr die geforderte Signifikanz von maximal 0,05. Auf der Seite der Ressourcen scheinen organisationale BGM-Angebote sowie individuelle Maßnahmen eine negative Befindlichkeit abzuschwächen. Dasselbe gilt für das Kohärenzgefühl. Schließlich ergibt die Analyse noch, dass Frauen eine negativere Befindlichkeit zu haben scheinen als ihre männlichen Kollegen. Alle anderen Variablen liefern keinen signifikanten Erklärungsbeitrag.

Als letztes wird noch eine Regression zur abhängigen Variable des positiven Wohlbefindens berechnet (vgl. Tab. 4). Die Werte des Variance Inflation Factor (VIF) sind ebenfalls ausreichend niedrig, um eine starke Multikollinearität auszuschließen.

Die abhängige Variable einer positiven Befindlichkeit kann durch die einbezogenen unabhängigen Variablen noch etwas eingeschränkter erklärt werden ($F(18, 237) = 5,12, p < 0,000$). R^2 des gesamten Modells ist 0,30 ($R^2 \text{ adj.} = 0,24$). Bezüglich der konkreten Risikogrößen liefern diese keinen signifikanten Einfluss auf positive Befindlichkeit. Allerdings leistet das pauschale Belastungsempfinden einen negativen Beitrag. Förderlich für das Wohlbefinden sind der Analyse zufolge BGM-Maßnahmen der Organisation, individuelle Pausenstrategien und allgemeine individuelle

³ Es gibt keine allgemein gültige Interpretation des Cronbach's Alpha, wenngleich wiederkehrend ein Wert von 0,7 als akzeptabel eingestuft wird (Schermelleh-Engel und Werner 2012). Werte unter 0,5 werden als nicht mehr tolerabel gewertet (<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/cronbachs-alpha>).

Tab. 3 Ergebnis einer linearen Regression, abhängige Variable negative Befindlichkeit

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten Beta	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler			
(Konstante)	1,388	0,860	–	1,614	0,108
Arbeitsverdichtung	0,011	0,065	0,015	0,174	0,862
Zeitdruck	0,155	0,060	0,197	2,572	0,011
Ressourcenausstattung	0,045	0,042	0,066	1,073	0,284
Arbeit mit Kund*innen	0,050	0,033	0,091	1,531	0,127
Vorgesetztenverhalten	0,100	0,037	0,174	2,683	0,008
Kollegiales Umfeld	–0,001	0,041	–0,001	–0,015	0,988
Arbeitsbelastung gesamt	0,114	0,059	0,154	1,929	0,055
AG_Angebote_Summe	–0,085	0,034	–0,143	–2,468	0,014
Ressourcen_Indiv_Arbänd.	–0,019	0,055	–0,021	–0,357	0,721
Ressourcen_Indiv_Pause	0,019	0,052	0,021	0,358	0,720
Ressourcen_Indiv_Allg	–0,226	0,068	–0,193	–3,317	0,001
SoC-Gesamtscore	–0,059	0,014	–0,232	–4,193	0,000
Alter	–0,004	0,003	–0,086	–1,456	0,147
Geschlecht: W*	0,286	0,116	0,139	2,459	0,015
Beamter*	–0,024	0,139	–0,010	–0,174	0,862
Wöchentliche Arbeitszeit	0,000	0,013	0,001	0,024	0,981
Führungskraft*	–0,136	0,142	–0,058	–0,956	0,340
Dauer der Arbeit in öV	–0,057	0,046	–0,083	–1,241	0,216

a. Abhängige Variable: beeinträchtigte Befindlichkeit

AG_Angebote_Summe Angebote des Arbeitgebers auf dem Gebiet des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Ressourcen_Indiv_Arbänd Ressourcen auf der Ebene des Individuum in Richtung Änderung der Arbeitsbedingungen, Ressourcen_Indiv_Pause Ressourcen auf der Ebene des Individuums durch Einbauen von Pausen im Arbeitsalltag (Bildschirmpause und aktive Pause), Ressourcen_Indiv_Allg allgemeine Ressourcen des Individuums, SoC-Gesamtscore Kohärenzgefühl, W weiblich, öV öffentliche Verwaltung

*Es wurde eine Dummy-Variable gebildet

Maßnahmen. Alle anderen Variablen weisen keinen signifikanten Zusammenhang auf.

5 Limitationen und Diskussion

Bevor darauf eingegangen wird, welche Erkenntnisse man aus der vorgestellten Studie ziehen kann, sollen einige Limitationen vorausgeschickt werden, da die damit verbundenen Einschränkungen schließlich bei der Diskussion der Ergebnisse zu berücksichtigen sind.

Bei der hier präsentierten Studie erscheinen vor allem vier Limitationen erwähnenswert.

Die erste betrifft die Befragtengruppe. Diese ist mit 308 Personen nicht nur klein, sondern bezogen auf die beschriebenen Merkmale selbstverständlich nicht als repräsentativ zu betrachten. Unter anderem hat sie einen Altersbias. Demnach spiegeln die Ergebnisse nur einen sehr begrenzten Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit.

Der zweite Punkt betrifft die Tatsache, dass es sich um eine Querschnittsanalyse handelt. Sie beleuchtet dabei lediglich eine Einpunktbetrachtung. Längsschnittanalysen könnten in dem hier thematisierten Zusammenhang jedoch

tiefergehende Erkenntnisse hervorbringen und eher eine Aussage über potentielle Kausalitäten zulassen.

Die dritte Limitation ergibt sich aus dem verwendeten Fragebogen. In diesem waren zwar einige wichtige Risikofaktoren einbezogen worden, aber wie die Beschreibung der Qualität der Arbeit gezeigt hat, wäre noch eine ganze Reihe weiterer Faktoren zu integrieren. Dasselbe trifft zu, was die abgefragten Ressourcen anbelangt. Hinsichtlich des Kohärenzgefühls wurde zwar ein etabliertes Instrument verwendet, doch gilt bei diesem die allgemein gehaltenen Aussagen zu berücksichtigen, die nicht auf die Arbeit ausgerichtet sind. Eine Alternative wäre hier z. B. die Verwendung des Work-SoC (Bauer et al. 2015). Zuletzt können die einbezogenen Indizien zwar Hinweise auf das Wohlbefinden oder die Gesundheit liefern (ähnlich argumentieren beispielsweise auch Beck et al. 2010), doch wären klarere Aussagen möglich, würde das Wohlbefinden oder der subjektive Gesundheitszustand über ein etabliertes Erhebungsinstrument erfasst werden.

Die vierte Einschränkung betrifft die Auswertung, auf deren Grundlage Schlussfolgerungen gezogen werden können. Bei dieser wurde teilweise mit Faktoren gerechnet, obwohl die berechnete Reliabilität ab und an als mäßig einzustufen ist. Im Falle einer erneuten Erhebung muss-

Tab. 4 Ergebnis einer linearen Regression, abhängige Variable positive Befindlichkeit

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
(Konstante)	–0,930	0,946	–	–0,983	0,327
Arbeitsverdichtung	0,019	0,072	0,024	0,263	0,793
Zeitdruck	0,018	0,067	0,023	0,275	0,783
Ressourcenausstattung	0,001	0,046	0,001	0,017	0,987
Arbeit mit Kund*innen	–0,022	0,036	–0,038	–0,600	0,549
Vorgesetztenverhalten	–0,074	0,041	–0,127	–1,811	0,071
Kollegiales Umfeld	–0,031	0,045	–0,048	–0,680	0,497
Arbeitsbelastung gesamt	–0,133	0,065	–0,176	–2,044	0,042
AG_Angebote_Summe	0,097	0,038	0,159	2,551	0,011
Ressourcen_Indiv_Arbänd	0,023	0,060	0,024	0,384	0,701
Ressourcen_Indiv_Pause	0,117	0,057	0,130	2,058	0,041
Ressourcen_Indiv_Allg	0,347	0,075	0,289	4,622	0,000
SOC-Gesamtscore	0,005	0,015	0,019	0,325	0,746
Alter	0,001	0,003	0,025	0,393	0,695
Geschlecht: W*	0,221	0,128	0,105	1,731	0,085
Beamter*	0,135	0,153	0,053	0,886	0,377
Wöchentliche Arbeitszeit	–0,020	0,015	–0,084	–1,389	0,166
Führungskraft*	0,017	0,157	0,007	0,108	0,914
Dauer der Arbeit in öV	–0,018	0,051	–0,025	–0,350	0,727

a. Abhängige Variable: positive Befindlichkeit

AG_Angebote_Summe Angebote des Arbeitgebers auf dem Gebiet des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Ressourcen_Indiv_Arbänd Ressourcen auf der Ebene des Individuum in Richtung Änderung der Arbeitsbedingungen, Ressourcen_Indiv_Pause Ressourcen auf der Ebene des Individuums durch Einbauen von Pausen im Arbeitsalltag (Bildschirmpause und aktive Pause), Ressourcen_Indiv_Allg allgemeine Ressourcen des Individuums, SoC-Gesamtscore Kohärenzgefühl, W weiblich, öV öffentliche Verwaltung

*Es wurde eine Dummy-Variable gebildet

ten diesbezüglich einige Verbesserungen erfolgen. Regressionsrechnungen sind auch nur ein Versuch, Zusammenhänge zu erschließen. Kausalitätsaussagen sind wie bereits angesprochen dabei nicht möglich. Die Auswertungsmodelle wurden lediglich aus theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet. Es könnten auch andere Wirkzusammenhänge analysiert werden. Die vergleichsweise niedrigen R^2 belegen, dass die Ergebnisse die jeweiligen abhängigen Variablen nur zum Teil erklären können. Weitere Faktoren bleiben offensichtlich unberücksichtigt.

Trotz dieser vielfältigen Limitationen bietet die Studie einige Impulse für eine Diskussion und sie kann für weiterführende Forschungsvorhaben Anregungen liefern.

Zunächst ergibt sich aus den Ergebnissen, dass vor allem aus der Arbeitsgestaltung Belastungen erwachsen. Dieses Resultat ist gerade ein zentraler Ansatzpunkt der Qualität von Arbeit-Debatte und stimmt mit anderen Studienergebnissen, bei denen die Relevanz der Risiken Arbeitsverdichtung und Zeitdruck bestätigt wurden: In einer inzwischen schon älteren Studie wurden Personalreferate und Personalräte der 80 größten Städte Deutschlands nach den wahrgenommenen Belastungsfaktoren und verfügbaren Ressourcen gefragt (Wüstner 2016). Im Ergebnis war der wichtigste Stressor aus der Arbeitsgestaltung die Arbeitsverdich-

tung; Termindruck folgte an dritter Stelle. Auch in anderen betrieblichen Kontexten wird die Relevanz dieser Stressoren für das gesundheitliche Wohlbefinden bestätigt (Ahlers 2015; Ahlers und Erol 2019; Wüstner 2016).

Betrachtet man nun ein beeinträchtigtes Wohlbefinden, so liegt hier ein signifikanter Zusammenhang mit Zeitdruck vor. Der Stressreport 2012 wies nach, dass Beschäftigte oft unter Termindruck leiden (Lohmann-Haislah 2012). Auch im Stressreport 2019 werden eine hohe Arbeitsintensität sowie Termindruck als zentrale Risikogrößen benannt (Lohmann-Haislah 2020; Schulz-Dadaczynski 2020). Eine qualitative Studie mit Betriebsärzten identifizierte ähnliche Zusammenhänge, wenngleich weniger bezogen auf Wohlbefinden, sondern auf gesundheitliche Aspekte (Nolle et al. 2023).

Zudem trägt ein als negativ bewertetes Vorgesetztenverhalten zu einem eingeschränkten Wohlbefinden bei. Dieses Ergebnis passt zu zahlreichen Studien, die nachweisen, dass Vorgesetztenverhalten einen bedeutsamen Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit hat (z.B. Steinmann et al. 2020; Grunau et al. 2023). Pischel et al. (2023) differenzieren hierbei zwischen einer direkten und indirekten Einflussnahme. Ein indirekter Einfluss geht aus einer potentiellen eigenen Überforderung der Führungskraft hervor (vgl. dazu

auch Steidelmüller et al. 2020), während der direkte Einfluss über ihre Interaktion auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten einwirkt.

Bezüglich des in der hier vorgestellten Studie gemessenen Kohärenzgefühls der Beschäftigten fällt auf, dass dieses bei den Befragten mit 36,7 deutlich niedriger ist als beispielsweise in der Studie von Schumacher et al. (2000). In dieser lag der Mittelwert bei 47,5. Dabei ist die Reliabilität, gemessen mit Cronbachs Alpha vergleichbar mit dem Wert von 0,87 bei Schumacher et al. (2000). Woran das schwächere Kohärenzgefühl liegen könnte, kann auf Basis der vorliegenden Daten nicht geklärt werden und wäre eine interessante Frage für weiterführende Studien.

Die Ergebnisse der präsentierten Studie unterstreichen zugleich aber auch die Wichtigkeit des Kohärenzgefühls und Präventionsmaßnahmen auf organisationaler und individueller Ebene. Denn alle drei Faktoren scheinen ein negatives Befinden abzuschwächen. Auch dieser Zusammenhang erschließt sich mit Blick auf andere Studienergebnisse. In zahlreichen Studien wurde der Zusammenhang zwischen beiden Größen geprüft (im Überblick dazu Länsimies et al. 2017). Zum Beispiel zeigte die Studie von Schumacher et al. (2000, S. 472) „signifikante Zusammenhänge zwischen dem Kohärenzgefühl und Indikatorvariablen des psychischen und physischen Wohlbefindens.“

Zuletzt ist der Befund, dass Frauen eher ein negatives Wohlbefinden angeben als Männer, ebenso nicht überraschend. Thielen und Kroll (2013) haben auf Basis einer repräsentativen Befragung von 27.000 Personen in allen Altersgruppen bei Frauen ein niedrigeres Wohlbefinden als bei Männern gefunden.

Stimmig dazu ist auch das Ergebnis der Regressionsanalyse zur abhängigen Variable positiven Wohlbefindens. Interessant ist, dass hier keiner der konkreten Risikofaktoren einen signifikanten Zusammenhang aufweist, jedoch das kumulierte Belastungsempfinden einen negativen Beitrag leistet. Demgegenüber tragen die einbezogenen Präventionsmaßnahmen, also auf organisationaler und individueller Ebene, dazu bei, das Wohlbefinden zu fördern. Nur eine Ausnahme besteht für das persönliche Bemühen um Arbeitsanpassungen, da dieses keinen signifikanten Zusammenhang mit einem positiven Wohlbefinden aufweist. Damit deutet das Ergebnis darauf hin, dass sowohl Maßnahmen der Verhältnis-, als auch Verhaltensprävention, wie z. B. BGM-Angebote des Arbeitgebers, positiv auf Wohlbefinden wirken können. Der Befund erscheint ebenfalls passend zu anderen Studien. Diese haben dargelegt, dass verhaltenspräventive Maßnahmen, die darauf abzielen, „die Umgebungs- und Rahmenbedingungen der Arbeitsplätze menschengerecht und gesundheitsförderlich zu gestalten“ (Kauffeld et al. 2022, S. 5), zum Wohlbefinden beitragen können (vgl. dazu z. B. die Metaanalyse von Kröll et al. 2017). Auf individueller Ebene können das bewusste Neh-

men von Pausen während der Arbeit positives Wohlbefinden stärken. Auch dieser Aspekt findet sich bei anderen Studien (z. B. Schulz und Schöllgen 2020). Zum Beispiel hat Arlinghaus (2024) herausgearbeitet, wie wichtig Pausen im Arbeitsalltag sind, um Ermüdung vorzubeugen und Unfälle zu vermeiden. Zuletzt sind es auch Bewältigungsbemühungen auf individueller, nicht unbedingt arbeitsbezogener Ebene, die nach den hier vorliegenden Daten in einem signifikanten Zusammenhang mit einem positiven Wohlbefinden stehen. Das deutet auf die förderliche Wirkung von Maßnahmen der Verhaltensprävention hin. Diese beabsichtigt, das Verhalten eines Individuums so zu beeinflussen, dass z. B. Motivation, Arbeitszufriedenheit, Stressbewältigungsfähigkeiten oder die Gesundheit gestärkt werden (Kauffeld et al. 2022). Auch diese Präventionsansätze haben das Potential, Wohlbefinden und Gesundheit zu verbessern (Kröll et al. 2017).

Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass die Ergebnisse dieser kleineren Studien ein Beispiel dazu liefern, wie Belastungen von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen werden und inwiefern Ressourcen und das Kohärenzgefühl das Wohlbefinden beeinflussen. Im Ergebnis zeigen sie ähnliche Befunde auf, wie sie auch in Betrieben vorgefunden wurden. Zum Beispiel gibt eine Analyse von Daten des Linked Personnel Panel (LPP), bei dem in fünf Erhebungswellen im Zeitraum von 2012 bis 2021 sowohl Personalverantwortliche, als auch Beschäftigte in Betrieben befragt wurden, unter anderem Einblick in wahrgenommene Arbeitsbedingungen sowie in die subjektive Bewertung von Gesundheit und Wohlbefinden (Grunau et al. 2023). Die Ergebnisse untermauern die Relevanz von Variablen des Arbeitsumfeldes für Gesundheit und Wohlbefinden. Ressourcen werden in dieser Studie vor allem in einem positiv bewerteten Führungsverhalten, Kollegialität und sozialer Unterstützung gesehen. Bedeutsame Risiken sind demgegenüber erlebter Zeitdruck, körperlich herausfordernde Tätigkeiten und ungünstige Umgebungsbedingungen (z. B. Schmutz und Lärm).

6 Fazit

Qualität von Arbeit ist für die öffentliche Verwaltung ein hilfreiches Konzept, aus welchem man Kriterien ableiten kann, die für eine mitarbeiterorientierte Gestaltung von Arbeit wichtig sein können. Welcher Handlungsbedarf konkret besteht, wird von der jeweiligen Organisation abhängen und kann somit zwischen verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung divergieren. Dabei bringt eine Ausrichtung an einer salutogenen Arbeitsgestaltung den Vorteil, dass sie Beschäftigte unterstützt, gesund zu bleiben. Das hier vorstellte Beispiel regt dazu an, vor allem Maßnahmen der Verhältnisprävention zu prüfen, die auf eine Re-

duktion der negativen Folgen einer Arbeitsverdichtung und einer Reduktion von Zeitdruck ausgerichtet ist. Des Weiteren legen die Ergebnisse auch nahe, dass Formen der Verhaltensprävention nützlich sind. Des Weiteren erscheint es auch ein potentieller Ansatzpunkt zu sein, das Kohärenzgefühl der Beschäftigten zu verbessern, um Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern. Wie dies ggf. umgesetzt werden könnte, wäre in weiterführenden Studien zu prüfen.

Author Contribution Kerstin Wüstner: verantwortlich für den gesamten Text und die Auswertungen, Jolina Damelang verantwortlich für die Anlage der Studie, die Entwicklung des Erhebungsinstruments und die Datenerhebung.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Ahlers E (2015) Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (un-genutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. *WSI Mitt* 68(3): 194–201
- Ahlers E, Erol S (2019) Arbeitsverdichtung in den Betrieben? Empirische Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung. *WSI Policy Brief*, No. 33. Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf (<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2019102511394232583335>)
- Antonovsky A (1987) Health promoting factors at work: the sense of coherence. In: Kalimo R, El-Batawi MA, Cooper CL (eds) *Psychosocial factors at work and their relation to health*. Genf, S 153–167
- Antonovsky A (1993) The structure and properties of the sense of coherence scale. *Soc Sci Med* 36(6):725–733
- Antonovsky A (1997) Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. In: *Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*. Tübingen (Übersetzung durch Franke, A)
- Arlinghaus A (2024) Arbeitszeitgestaltung in Wissenschaft und Praxis. *Z Arbeitswiss* 78:436–446. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00447-0>
- Badura B, Ducki A, Baumgardt J et al (Hrsg) (2024) *Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten*. Springer, Berlin, Heidelberg
- Bauer GF, Vogt K, Inauen A et al (2015) Work-SoC-Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls. *Z Gesundheitspsychol* 23(1):20–30. <https://doi.org/10.1026/0943-8149/a000132>
- Beck D, Bonn V, Westermayer G (2010) Salutogenese am Arbeitsplatz. *GGW* 10(2):7–14
- Böhle F (1977) Humanisierung der Arbeit und Sozialpolitik. In: Von Ferber C, Kaufmann FX (Hrsg) *Soziologie und Sozialpolitik*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 19. VS, Wiesbaden https://doi.org/10.1007/978-3-322-83545-1_11
- Damelang J (2024) *Salutogenese – was Beschäftigte im öffentlichen Dienst gesund hält*. HWR Berlin, Berlin (Bachelorarbeit)
- DGB DGB-Index Gute Arbeit – Wie funktioniert der Index? <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/wie-funktioniert-der-index>. Zugegriffen: 25. Nov. 2024
- Döring M, Drathschmidt N (2022) *Stress-Test Sozialamt: Psychische Belastungen in der Sozialverwaltung*. Syddansk Universitet. <https://doi.org/10.31235/osf.io/8zuvc>
- Dörre K (2023) Nach der Zeitenwende. *Argument* 340:87–112
- Eurofound (2022) Working conditions and sustainable work: Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future. <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/30357e5fd8/ef22012en.pdf>
- Eurofound (2024) *European Working Conditions Surveys (EWCS)*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys-ewcs>. Zugegriffen: 25. Nov. 2024
- Faltermaier T (2023) *Gesundheitspsychologie*. Kohlhammer, Stuttgart
- Fischer N, Hummel A (2024) Die Arbeitsmoral der Gen Z: Welchen neuen Ansprüchen die Arbeitswelt gerecht werden muss. In: Bergk A (Hrsg) *Zukunftsführung – Navigieren durch die Trends und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt*. Springer, Berlin, S 167–182
- Geißler R (2024) Ursachen, Folgen und Maßnahmen des Fachkräftemangels in der Kommunalverwaltung. *VM Verwalt Manag* 30(4):227–239
- Green SB (1991) How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivar Behav Res* 26(3):499–510
- Grunau P, Ruf K, Wolter S, Hauschka G (2023) In: *Physische und psychische Gesundheit in deutschen Betrieben*. Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB622. Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Berlin (<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-90087-4>)
- Häckermann A, Ettrich F (2023) *Soziologie in Zeiten der Polykrise*. Berlin *J Soziol* 33(4):351–355
- Heine M, Dhungel AK, Schrolls T, Wessel D (2023) *Künstliche Intelligenz in öffentlichen Verwaltungen: Grundlagen, Chancen, Herausforderungen und Einsatzszenarien*. Springer
- Kauffeld S, Müller A, Schulte EM (2022) *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Verknüpfung von verhaltens- und verhältnisbezogenen Interventionen in Organisationen*. In: Michel A, Hoppe A (Hrsg) *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit: Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen*. Springer, Wiesbaden, S 317–333
- Kleemann F, Westerheide J, Matuschek I (2019) *Arbeit und Subjekt: Aktuelle Debatten der Arbeitssoziologie*. Springer
- Knodt M, Hüttmann MG, Kobusch A (2020) Die EU in der Polykrise: Folgen für das Mehrebenen-Regieren. In: Grimmel A (Hrsg) *Die neue Europäische Union*. Nomos, S 117–152
- Kröll C, Doebler P, Nüesch S (2017) Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *Eur J Work Organ Psychol* 26(5):677–693
- Kunath G, Malin L, Werner D (2024) *Fachkräftengpässe in West- und Ostdeutschland: ähnliche Probleme, unterschiedliche Lösungsansätze*. KOFA Kompakt, 6. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2024/KOFA_Kompakt_6-2024_West-Ostdeutschland.pdf
- Lämsimies H, Pietilä AM, Hietasola-Husu S, Kangasniemi M (2017) A systematic review of adolescents' sense of coherence and health. *Scandinavian Caring Sciences* 31(4):651–661

- Lohmann-Haislah A (2012) Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Baua, Dortmund (<https://hrimpulse.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/stressreport-2013.pdf>)
- Lohmann-Haislah A (2020) Stand und Entwicklung der Schlüsselfaktoren 2006, 2012, 2018. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg) Stressreport 2019. BAuA, Dortmund, S 27–39
- Lowe GS, Schellenberg G (2001) What's a good job? The importance of employment relationships. CPRN study. Changing Employment Relationships Series. Canadian Policy Research Networks (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED468464.pdf>)
- Nerdinger FW, Schaper N (2019) Formen des Arbeitsverhaltens. In: Nerdinger F, Blicke G, Schaper N (Hrsg) Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Berlin, S 487–508
- Niemitz M, Wüstner K (2024) Einsatz und Wirkung von Social Media in der Personalgewinnung der öffentlichen Verwaltung – Eine empirische Analyse im Vollzugsdienst der Bundespolizei. In: Stember J (Hrsg) Zwischen rechtlichen Herausforderungen, praktischer Umsetzung und digitaler Transformation. Nomos, Baden-Baden, S 409–428
- Nienhaus A (2014) RiRe – Risiken und Ressourcen in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege Bd 1. Heidelberg
- Nienhaus A (2015) RiRe – Risiken und Ressourcen in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege Bd 2. Heidelberg
- Nienhaus A (2018) RiRe – Risiken und Ressourcen in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege Bd 3. Heidelberg
- Nolle I, Häberle N, Lincke HJ et al (2023) Berücksichtigung psychischer Belastung in der betriebsärztlichen Praxis. Zbl Arbeitsmed 73(5):230–239
- O'Brien RM (2007) A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. Qual Quant 41:673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Pischel S, Felfe J, Krick A, Pundt F (2023) Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen. In: Felfe J, van Dick R (Hrsg) Handbuch Mitarbeiterführung. Springer, Berlin, Heidelberg, S 231–248. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5_17
- Plaumann M, Busse A, Walter U (2006) Arbeitsweltbezogene Risiken und Ressourcen. In: Weißbuch Prävention 2005/2006, Bd 2005/20. Springer, Berlin, Heidelberg, S 131–140
- Roth I (2014) Die Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/13. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5421792b6f6844374f0003cb/download/Arbeitsbedingungen%20%C3%96ffentliche%20Verwaltungen.pdf>
- Schäfer H, Schmidt J, Stettes O (2013) Qualität der Arbeit. IDW, Köln. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Positionen/Positionen_61.pdf. Zugegriffen: 25. Nov. 2024
- Schaper N (2019) Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In: Nerdinger FW, Blicke G, Schaper N (Hrsg) Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Berlin, S 411–434
- Schenkel A, Krist K, Meyer M et al (2024) Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2023. In: Badura B et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2024, Fehlzeiten-Report. Springer, Berlin, S 339–426
- Schermelleh-Engel K, Werner CS (2012) Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In: Moosbrugger H, Kelava A (Hrsg) Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Springer-Lehrbuch. Springer, Berlin, Heidelberg, S 119–141 https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_6
- Schimank U (2023) Akute Krisen und große Wenden: Simultane Herausforderungen administrativen Entscheidens. In: Bode I, Jungmann R, Serrano Velarde K (Hrsg) Staatliche Organisationen und Krisenmanagement. Nomos, S 35–62
- Schulz AD, Schöllgen I (2020) Erholung und Gesundheit. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg) Stressreport 2019. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, S 81–86
- Schulz-Dadaczynski A (2020) Termin- oder Leistungsdruck. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg) Stressreport 2019. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, S 40–47
- Schumacher J, Wilz G, Gunzelmann T, Brähler E (2000) Die sense of coherence scale von Antonovsky. Psychother Psychosom Med Psychol 50(12):472–482
- Steidelmüller C, Steinmann B, Thomson B et al (2020) Anforderungen, Ressourcen und Gesundheit von Führungskräften. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg) Stressreport 2019. BAuA, Dortmund, S 105–117
- Steinmann B, Steidelmüller C, Thomson B (2020) Führungsverhalten als Schlüsselfaktor für arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen und die psychische Gesundheit der Beschäftigten. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg) Stressreport 2019. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, S 118–126
- Telljohann V, Sbordon F (2008) New European Job Quality Index to monitor job quality. <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2008/new-european-job-quality-index-monitor-job-quality>. Zugegriffen: 25. Nov. 2024
- Thielen K, Kroll LE (2013) Alter, Berufsgruppen und psychisches Wohlbefinden. Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz 56(3):359–366
- United Nations Economic Commission for Europe (2015) Handbook on measuring quality of employment. New York & Geneva. https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/2015/ECE_CES_40.pdf. Zugegriffen: 25. Nov. 2024
- Werk LP, Muschalla B (2023) Person-Job-Fit. ASU 58:662–668
- Wüstner K (2016) Arbeitsgesundheit in Kommunen: wahrgenommene Stressoren und Herausforderungen. VM Verwalt Manag 22(5):263–274

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.