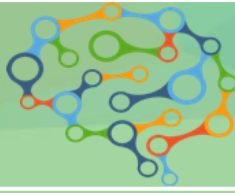




STAY



healthy



Ergebnisbericht der Studie STAYhealthy



Wie wirken sich Führung und Job Crafting auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus?



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ



Leibniz-Institut für
Resilienzforschung

Lina Marie Müller, Miriam Arnold, Anna Maria Leitz,
Sonja Ruckelshausen, Maike Bullerjahn
& Thomas Rigotti

stayhealthy@uni-mainz.de

Psychologisches Institut, Abteilung für Arbeits-,
Organisations- und Wirtschaftspsychologie der JGU

Mainz

und

Leibniz-Institut für Resilienzforschung Mainz





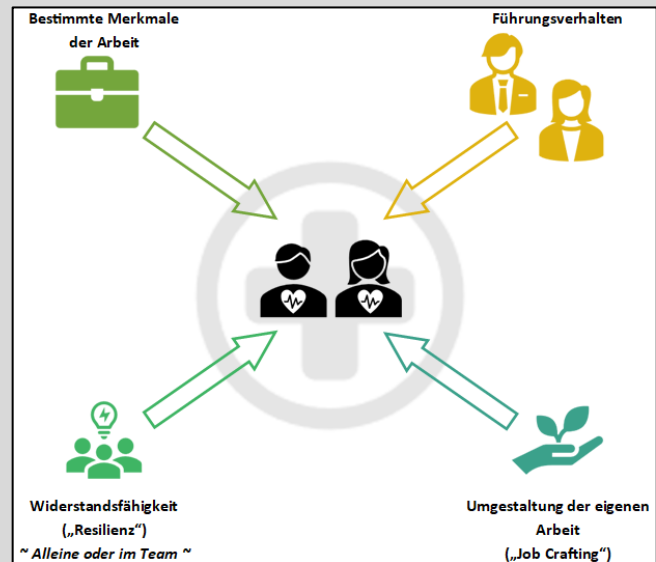
Worum geht's?

Ziel der Studie:

Auswirkungen und Zusammenhänge von bestimmten

- Merkmalen der Arbeit,
- Führungsverhalten,
- Umgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes („Job Crafting“)
- und individueller Widerstandsfähigkeit („Resilienz“)

auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte untersuchen.



Wie wurde die Studie durchgeführt?

Die teilnehmenden Teams inklusive Führungskräfte wurden zu drei Zeitpunkten im Abstand von jeweils 4 Wochen online befragt. Es nahmen 155 Teams mit insgesamt 403 Mitarbeitenden und 133 Führungskräften teil.



Was war das Ergebnis der Studie?

- Insgesamt lässt sich bestätigen, dass Arbeit und psychische Gesundheit zwei eng verknüpfte Aspekte des Lebens sind. Für viele Indikatoren der Gesundheit zeigten sich Zusammenhänge mit Arbeitsmerkmalen - vorallem bei Rollenstressoren und Autonomie. Es fällt auf, dass ein Großteil der Stunden im Home Office abgeleistet wurde, was eine Besonderheit der Coronazeit ist. Relativ hoch in der Befragung fielen positiv zu sehende Autonomie, soziale Unterstützung, Flexibilisierung und kognitive Anforderungen aus. Verbesserungspotential besteht etwa im Bereich „Rückmeldung durch andere“.
- Die Veränderung der eigenen Arbeitsbedingungen (Job Crafting) ist individuell sowie im Team vorhanden, wobei die unterschiedlichen Strategien nicht alle in gleichem Ausmaß genutzt werden. Im Vergleich zum Team Crafting hat das individuelle Job Crafting einen höheren Einfluss auf die Gesundheit und das Erleben von Arbeitsbedingungen.
- Dienendes und transformationales Führungsverhalten zeigten einen positiven Zusammenhang zu verschiedenen Aspekten der Gesundheit. Resilienz auf Team- sowie individueller Ebene ist etwa bei der Hälfte des Teilnehmenden hoch ausgeprägt. Diese tritt häufig zusammen mit hohem Arbeitsengagement auf und wirkt der potentiellen Gesundheitsgefahr „emotionale Erschöpfung“ entgegen.
- Insgesamt fallen hohe Werte bei Arbeitsengagement und Verbundenheit mit dem eigenen Job auf, der Großteil der Befragten ist hoch zufrieden mit der Arbeit. Emotionale Erschöpfung und Beschwerden treten bei der Mehrheit nicht oder in niedrigem Maß auf – dennoch ist etwa ein Drittel der Mitarbeitenden von Rücken – und Kopfschmerzen sowie Müdigkeit/Energielosigkeit betroffen.

Ziel der Studie

Übergreifendes Ziel der Studie STAYhealthy war, einerseits den Einfluss des Führungsverhaltens direkter Vorgesetzter auf die Gesundheit und andererseits die Auswirkung der Umgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes von unten („Job Crafting“) zu untersuchen. Außerdem wurde der Einfluss der individuellen Widerstandsfähigkeit (Resilienz) und der Widerstandsfähigkeit im Team (Team-Resilienz) berücksichtigt.

Warum ist das wichtig?

11,3% der im Jahr 2018 gemeldeten Fehlzeiten gingen auf psychische Erkrankungen zurück [1]. Dieser Anteil wächst stetig: seit 2008 ist die Anzahl der Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen um 64,2% gestiegen. Auch die Dauer der Fehlzeit ist bei psychischen Erkrankungen deutlich erhöht: Mitarbeitende mit psychischen Erkrankungen fehlen im Schnitt 26,3 Tage. Mehr als doppelt so lang wie der Durchschnitt über verschiedene Diagnosen hinweg mit 11,8 Tagen je Fall [2]. Zudem hat der Anteil psychisch bedingter Frühberentung deutlich zugenommen. Beinahe jede zweite Frühberentung (43%) geht auf eine psychisch bedingte Erwerbsminderung zurück [2].

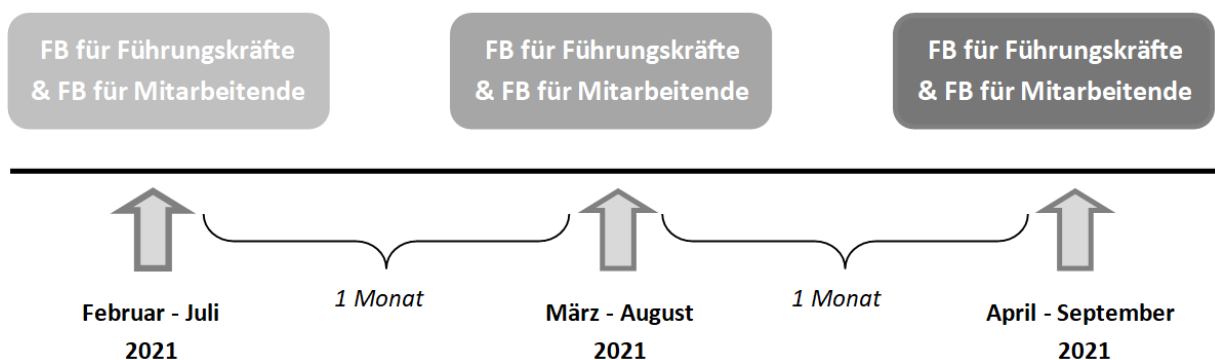
Diese Zahlen sind nicht nur mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hochrelevant und alarmierend, sie verursachen auch großen wirtschaftlichen Schaden. Etwa 670 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage verursachten im Jahr 2017 volkswirtschaftliche Produktionsausfälle von 76 Mrd. bzw. 136 Mrd. Euro Ausfall an Produktion und Bruttowertschöpfung in Deutschland [3]. Da ein weiterer Anstieg psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu erwarten ist [3], empfiehlt auch die Weltgesundheitsorganisation (WHO), mentale Gesundheit am Arbeitsplatz konkret zu schützen und zu fördern, indem z.B. stressreduzierende Interventionen eingeführt werden [4].

Wohlbefinden auf der Arbeit ist nicht nur für die Mitarbeitenden selbst wichtig, um gesund zu bleiben, physisches und psychisches Wohlbefinden hat auch Auswirkungen auf den Betrieb [5]. Wohlbefinden führt z.B. zu besserer Arbeitsleistung, weniger Präsentismus (d.h. Anwesenheit auf der Arbeit trotz Krankheit) und höherer Absicht, in dem Betrieb zu bleiben [5].

Studienbeschreibung und Stichprobe

Im Rahmen der Studie wurden pro Betrieb drei Online-Befragungen durchgeführt, im Abstand von jeweils einem Monat. Dabei wurden zu jedem der drei Zeitpunkte sowohl die Führungskräfte als auch die zugehörigen Teammitglieder befragt. Die Befragungen fanden im Zeitraum vom 01.02.2021 bis zum 06.09.2021 statt.

An der Studie nahmen 16 Organisationen mit insgesamt 155 Teams inkl. Führungskräften und Mitarbeitenden teil. 75% der Befragten waren Mitarbeitende, das andere Viertel deren Führungskräfte. Dabei waren 66,3% der Teilnehmende der Studie weiblich, 33,5% männlich, 0,2% divers. Das Durchschnittsalter betrug 43,5 Jahre mit einer Spanne von 18 bis 64 Jahren.



Einzelergebnisse

Insgesamt haben wir verschiedene Aspekte erhoben, die als Indikatoren für Gesundheit und Wohlbefinden relevant sind. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt. Darauf folgen weitere betrachtete Merkmale, die Auswirkungen auf die Gesundheit haben können, wie bestimmte Merkmale der Arbeit, Führungsverhalten, Resilienz und Job Crafting. In den nächsten Abschnitten stellen wir in Grafiken dar, wie die Teilnehmenden die Fragen zu den drei Befragungszeitpunkten in der Studie beantworteten.

Infobox

Zusammenhänge:

In diesem Bericht wird öfter von *Zusammenhängen* z.B. zwischen Gesundheit und Führungsverhalten die Rede sein. Dabei ist ein positiver Zusammenhang so zu verstehen, dass Menschen, die z.B. *mehr* Sport treiben, tendenziell und im Schnitt ebenso ein „*mehr*“ an Gesundheit haben. Ein negativer Zusammenhang würde das Gegenteil bedeuten: Menschen, die *mehr* Sport treiben, sind tendenziell *weniger* gestresst, d.h. sind zum Beispiel emotional weniger erschöpft.

Ein positiver Zusammenhang sagt aber noch nichts darüber aus, ob der Sport wirklich die *Ursache* für den Gesundheitszustand ist - es könnte auch umgekehrt sein, dass gesündere Menschen mehr Sport treiben. Deshalb sind die Ergebnisse, die im Folgenden vorgestellt werden, stets so zu bewerten, dass keine klare Ursache-Wirkungsbeziehung damit verbunden ist.

Farbschema der Grafiken:

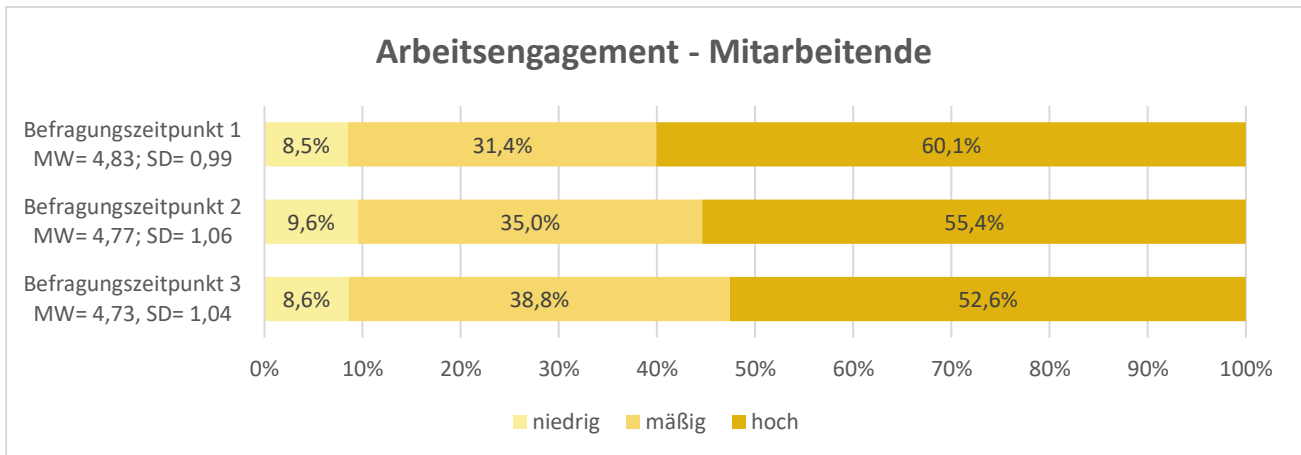
Im Folgenden zeigen die Grafiken mit grüner Farbabstufung die Ergebnisse der Führungskräfte, während die gelben Darstellungen sich rein auf die Mitarbeitenden beziehen. Ist die Grafik grau, sind alle Teilnehmenden miteinbezogen.

Gesundheit und Wohlbefinden

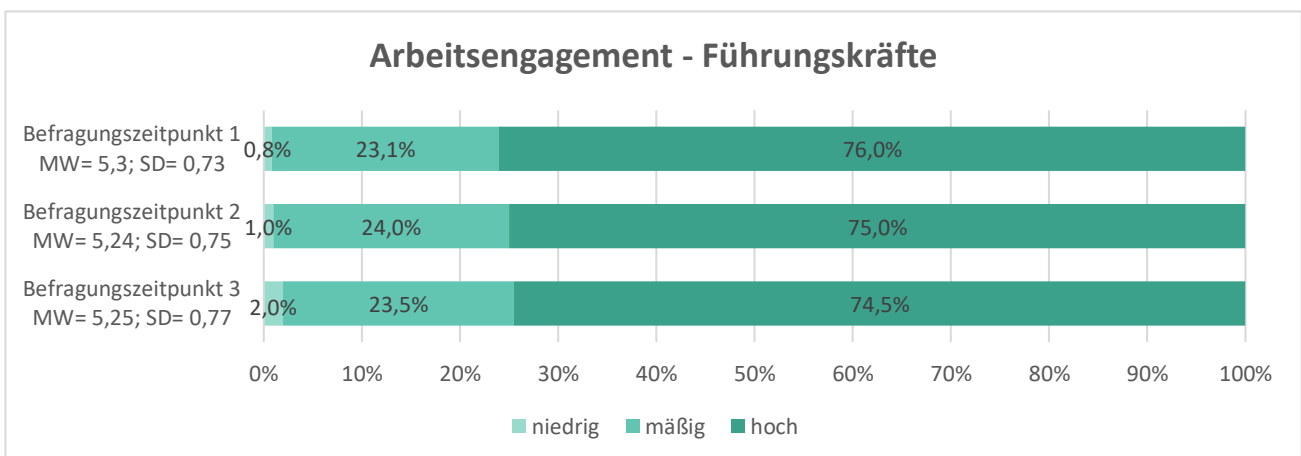
Bei Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten spielen mehrere Merkmale eine Rolle. In dieser Studie berücksichtigten wir das Arbeitsengagement, die emotionale Erschöpfung als Kernkomponente von Burnout, die Arbeitszufriedenheit, die empfundene Verbundenheit mit dem Job und psychosomatische Beschwerden.

1. Arbeitsengagement ist ein Erlebenszustand, der durch drei Dimensionen gekennzeichnet ist:

- 1) ein hohes Maß an Energie und geistiger Belastbarkeit während der Arbeit
- 2) Gefühle von Begeisterung, Inspiration, Stolz und Herausforderung und
- 3) volle Konzentration und Vertiefung in die Arbeit [6].

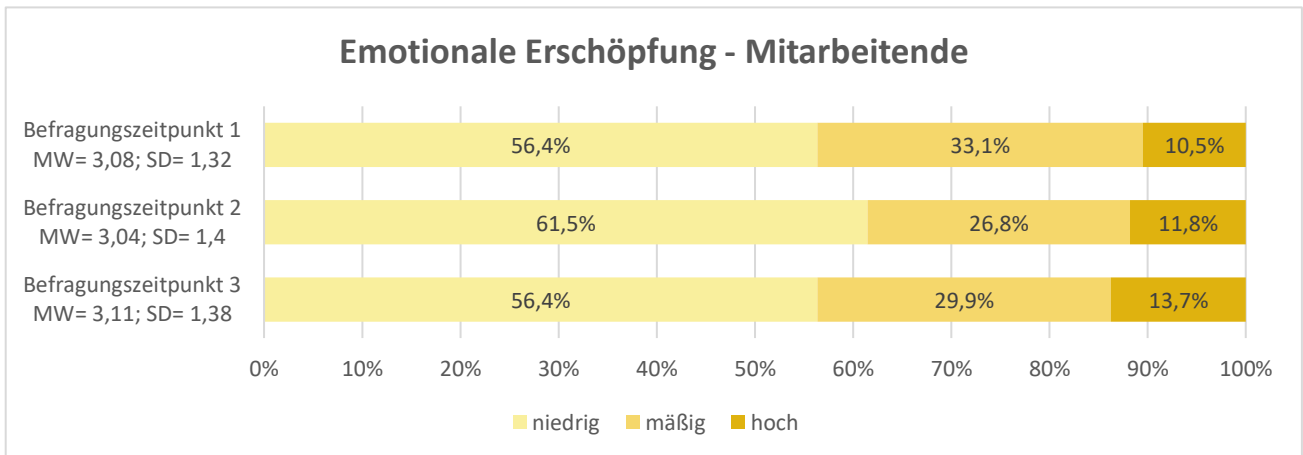


Die Ergebnisse unserer Studie zeigen bei der Mehrheit der Mitarbeitenden ein hohes Arbeitsengagement. Der Anteil mit niedrigem Arbeitsengagement liegt bei den Mitarbeitenden stabil unter 10%.

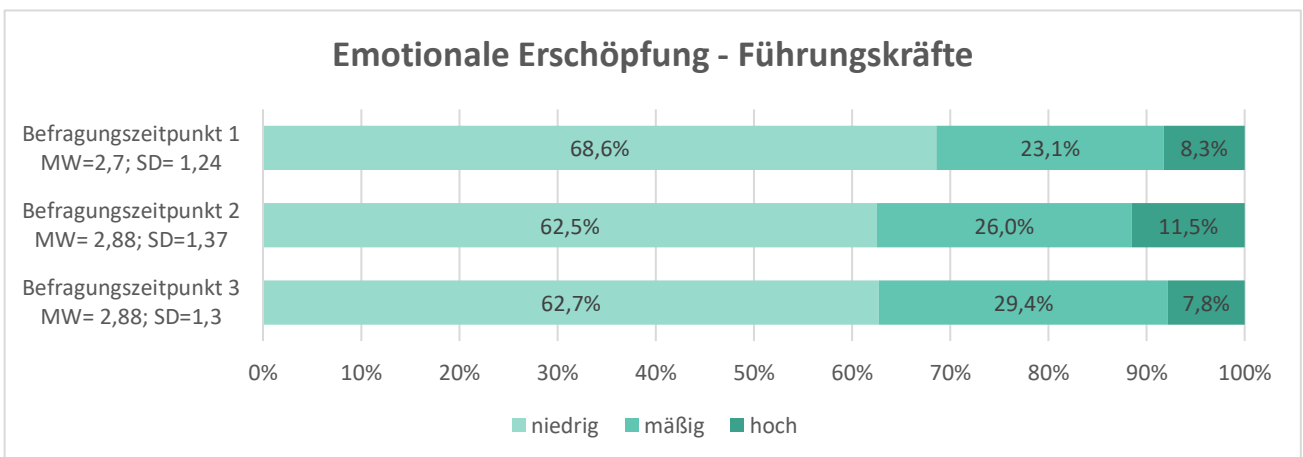


Bei den Führungskräften sind es sogar etwa drei Viertel der Befragten, die ein hohes Arbeitsengagement berichten. Nur 0,8 bis 2 % der Führungskräfte weisen niedrige Ausprägungen auf.

2. Burnout ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung nach lang andauernder beruflicher Überarbeitung, Überforderung oder Frustration [7]. Typische Symptome sind Erschöpfung, Motivationsverlust, Gleichgültigkeit gegenüber dem Beruf und anderen Menschen, sowie verminderte berufliche Leistungsfähigkeit [7, 8]. In dieser Studie wurde **emotionale Erschöpfung** als Kernkomponente des Burnout-Syndroms erfasst. Emotionale Erschöpfung ist gekennzeichnet durch das Gefühl der emotionalen Überforderung, der Erschöpfung auf der Arbeit sowie Müdigkeit und Energielosigkeit [9].

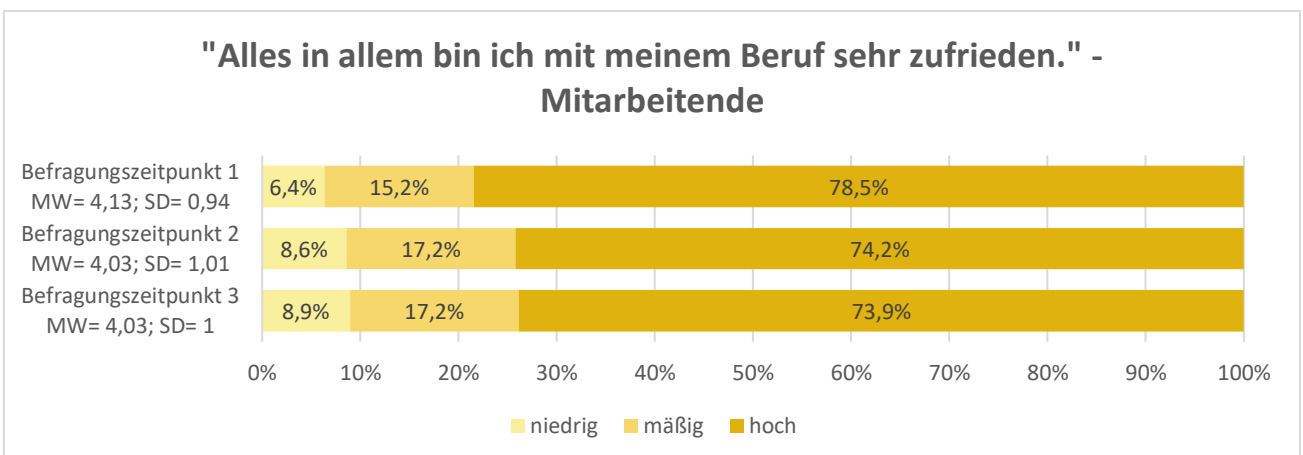


Die Mitarbeitenden zeigen mehrheitlich niedrige Ausprägungen an Erschöpfung und emotionaler Überforderung. Etwa 30 % erleben die Burnoutfacette „mäßig“ und über 10% der Befragten Mitarbeitenden zeigen eine „hohe“ emotionale Erschöpfung.

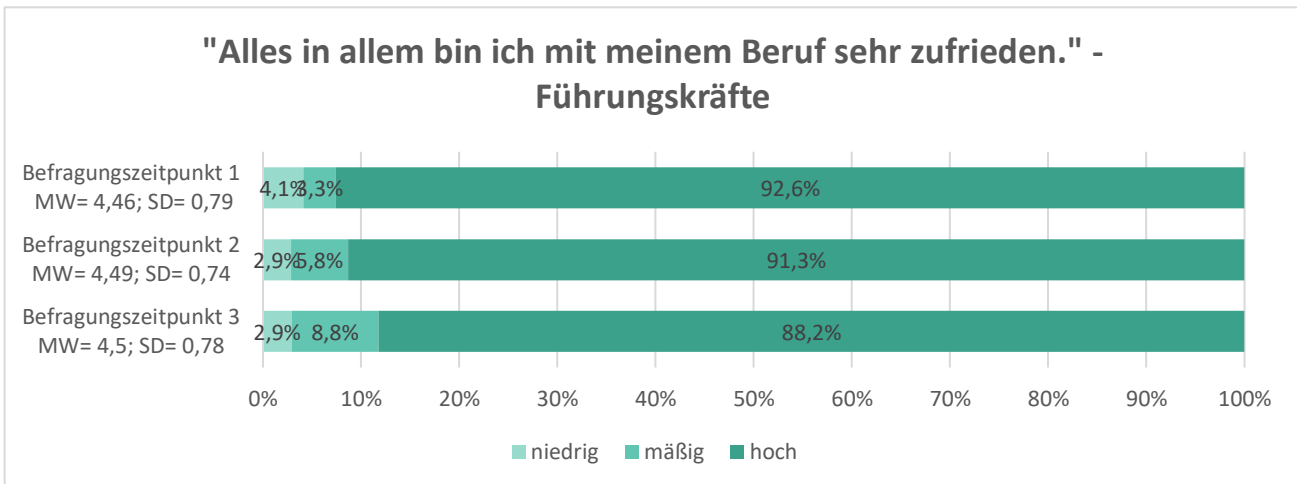


Führungskräfte geben zu über 60% bis knapp 70% an, nicht oder nur gering von emotionaler Erschöpfung betroffen zu sein. Von der ersten bis zur zweiten Befragung sinkt dieser positiv niedrige Anteil um 6%. Emotional ausgelaugt und energielos fühlen sich 7,8-11,5%, bei etwa einem Viertel der befragten Führungskräfte sind Ausprägungen im mäßigen Bereich zu beobachten.

3. Arbeitszufriedenheit ist ein allgemeines Maß dafür, wie zufrieden und glücklich Mitarbeitende mit ihrer Arbeit sind [10].



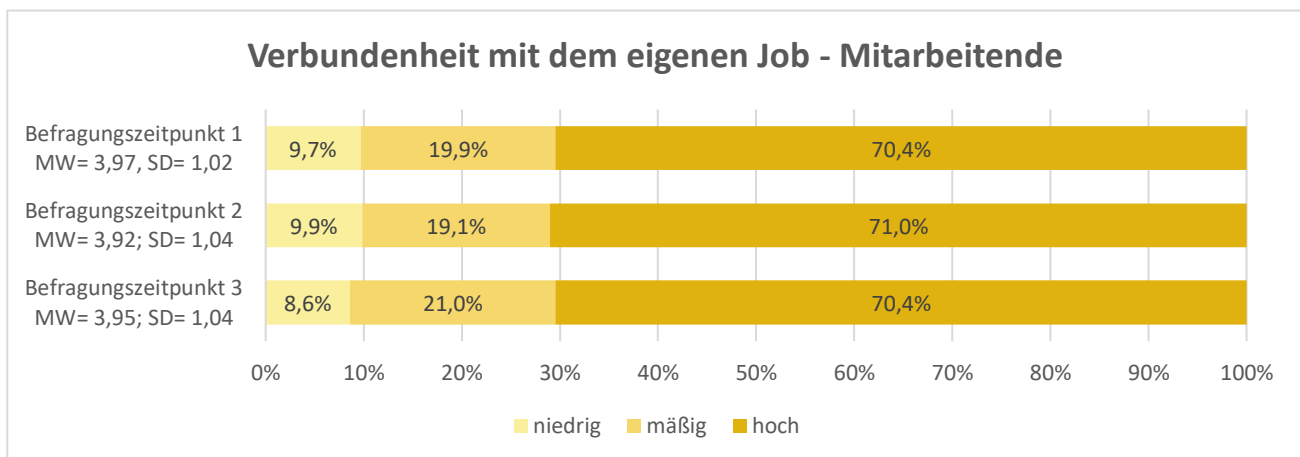
Rund 75% der Mitarbeitenden sind mit ihrer Arbeit „hoch“ zufrieden, mit dem höchsten Wert 78,5% bei der ersten Befragung. Der Anteil an Personen, die unzufrieden mit ihrer Arbeit sind, liegt stets unter 9%.



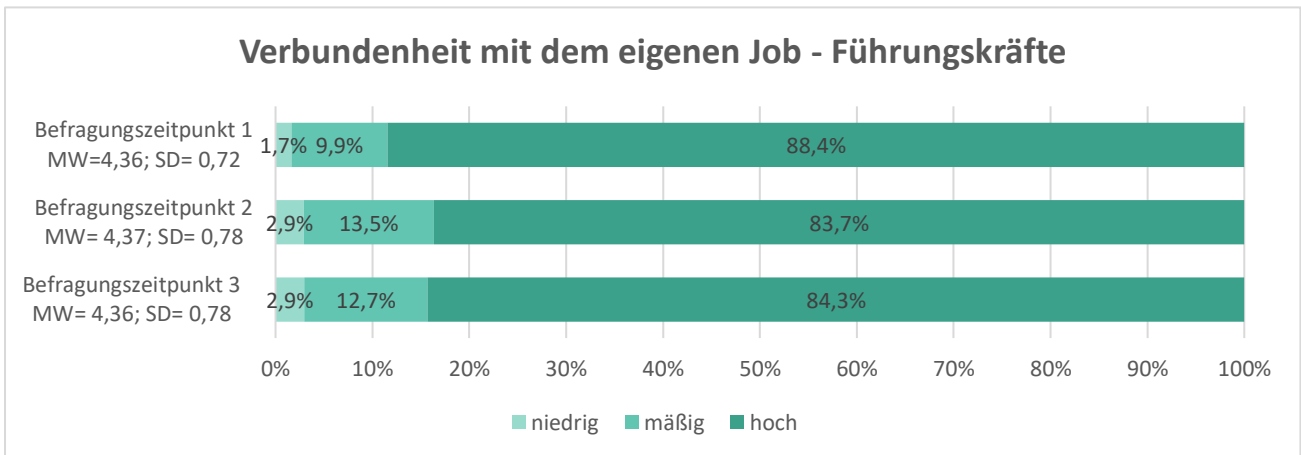
Etwa 90% der Führungskräfte berichten eine „hohe“ Arbeitszufriedenheit. So bleibt für „mäßige“ Zufriedenheitswerte im Durchschnitt aller Zeitpunkte ein kleiner Anteil von 5% und für „niedrige“ Werte verbleiben nur noch etwa 4%.

4. Unter Verbundenheit mit dem eigenen Job ist die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation zu verstehen, die Menschen ihrem Beruf oder ihrem Betrieb gegenüber empfinden und erleben. Dies ist gekennzeichnet durch

- (1) eine starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen dieses Berufs,
- (2) die Bereitschaft, sich besonders für den Beruf einzusetzen sowie
- (3) den Wunsch auch weiterhin in diesem Beruf tätig zu bleiben [11].

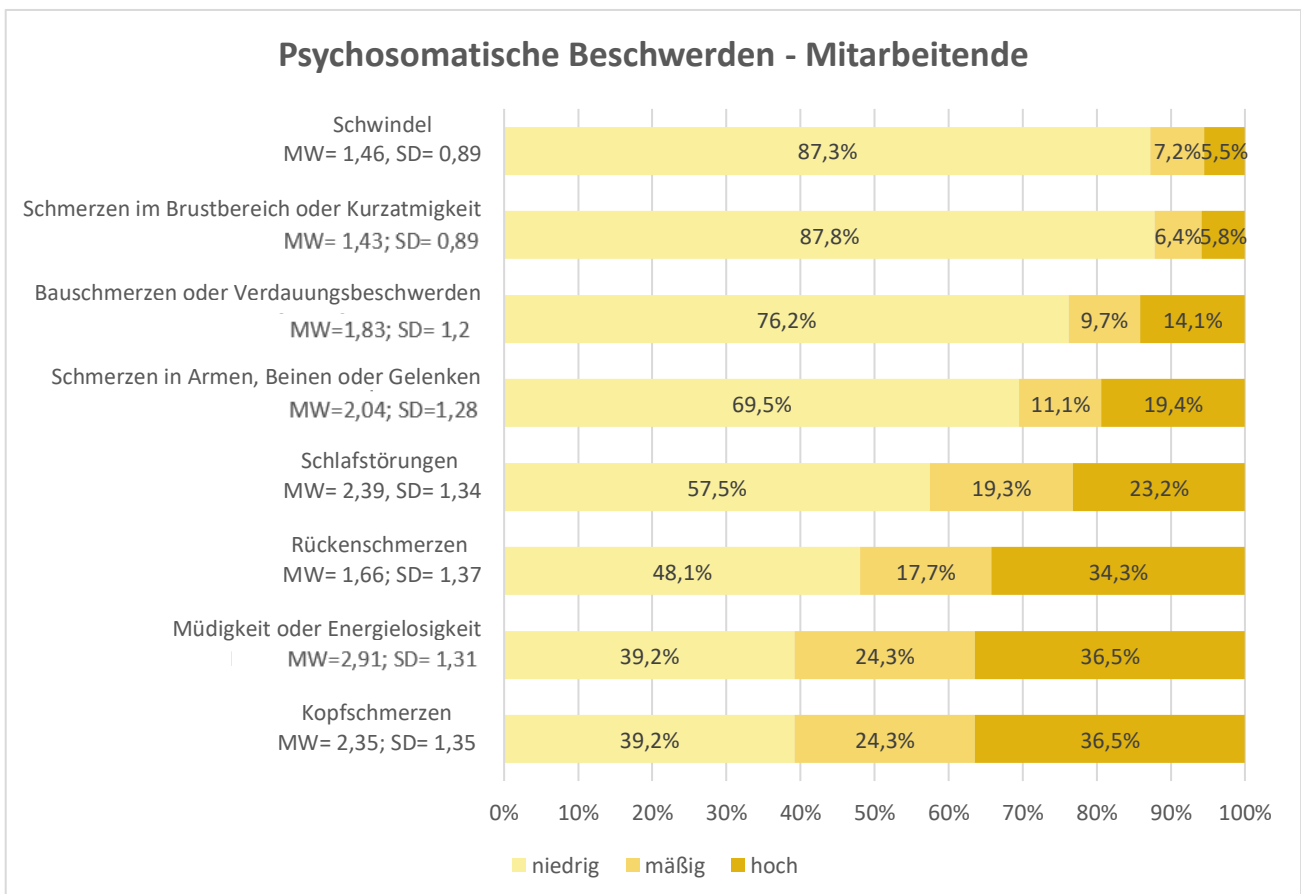


Laut der Studie identifizieren sich 70% der Mitarbeitenden stark mit der eigenen Tätigkeit. Knapp 20% erleben diese Akzeptanz und Verbundenheit der eigenen Arbeit nur „mäßig“ und weniger als 10% fühlen sich in niedrigem Ausmaß verbunden.

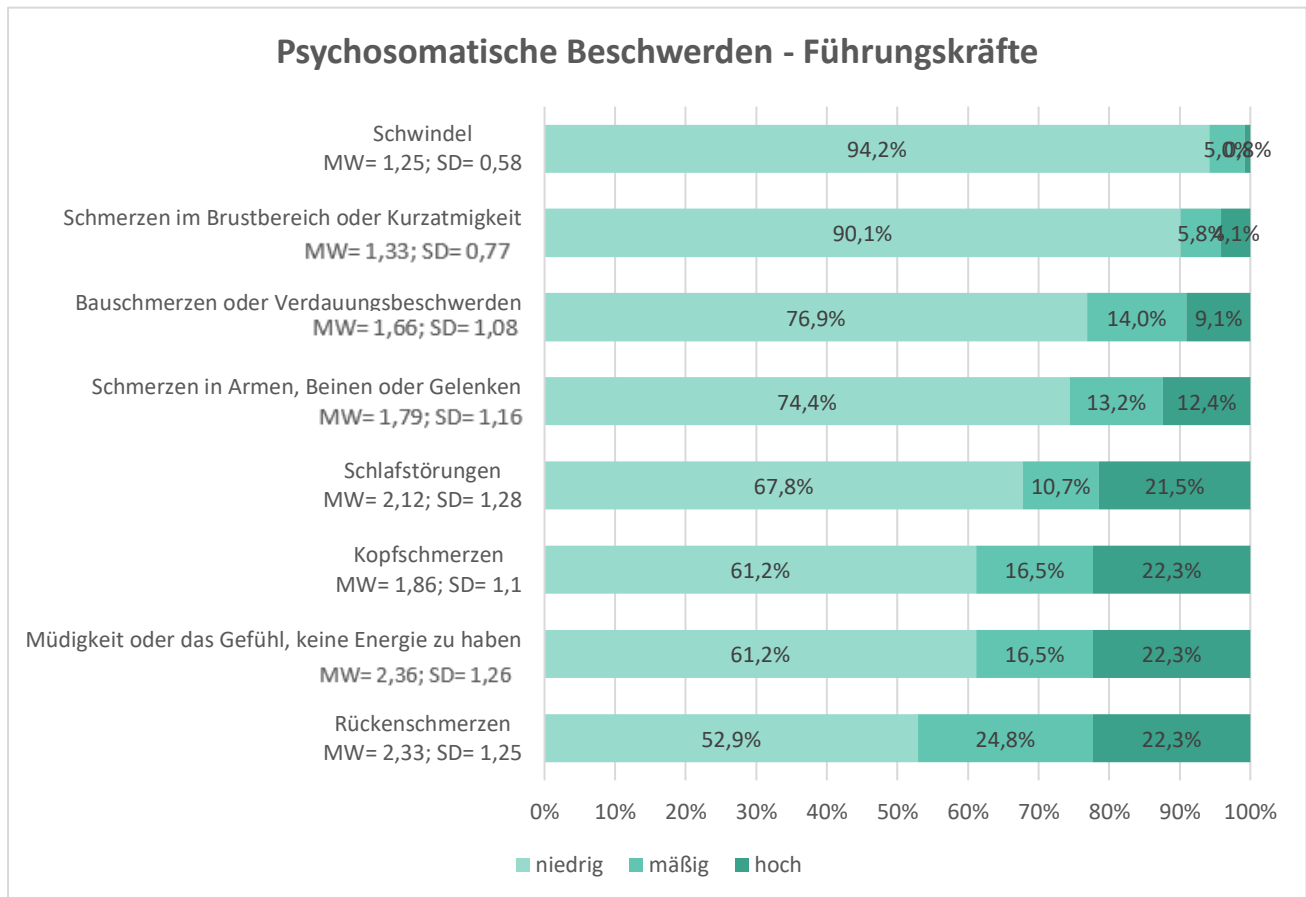


Bei den Führungskräften sind es über 80 bis knapp 90% der Befragten, die sich eng mit ihrem Beruf verbunden fühlen. Etwa 10-13% weisen mäßige Werte auf und weniger als 3% der Führungskräfte berichten, sich gar oder wenig verbunden zu fühlen.

5. Psychosomatische Beschwerden bezeichnen starke subjektive Beschwerden einzelner Körperfunktionen ohne erkennbare Ursache [12]. Dazu können u.a. Rückenschmerzen, Schmerzen in Armen, Beinen oder Gelenken, Kopfschmerzen, Schmerzen im Brustbereich und Schlafstörungen zählen.



Brust-, Bauch-, Gelenkschmerzen und Schlafstörungen empfindet die Mehrheit der befragten Mitarbeitenden kaum oder in niedrigem Ausmaß. Häufiger werden Rückenschmerzen, Müdigkeit/Energielosigkeit und Kopfschmerzen berichtet. Hier ist es über ein Drittel der Mitarbeitenden, die diese Beschwerden als „hoch“ erleben und knapp ein Viertel, die Müdigkeit und Kopfschmerzen als „mäßig“ berichten.



Bei den Führungskräften zeigt sich ein ähnliches Bild, indem jeweils über 50% aller gelisteten Beschwerden gar nicht oder nur in niedrigem Ausmaß betroffen sind. Nicht zu vernachlässigen sind jedoch die über 20% der Führungskräfte, welche Schlafstörungen, Müdigkeit/Energielosigkeit, Kopf- und Rückenschmerzen in hohem Ausmaß berichten.

Merkmale der Arbeit

Die STAYhealthy-Studie betrachtete außerdem verschiedene Merkmale der Arbeit und deren Auswirkungen auf die Gesundheit von Erwerbstätigen. Andere Studien zeigen, dass bestimmte Merkmale der Arbeit (wie hohe Arbeitsanforderungen, geringe Kontrolle über die Arbeit, geringe soziale Unterstützung durch Kolleg:innen) mit erhöhten Symptomen sowie Krankheitsindikatoren zusammenhängen [13]. Das bedeutet: wenn negative Arbeitsmerkmale wahrgenommen werden, werden mehr psychische Symptome berichtet [13].

Bei jeder Arbeitstätigkeit kann zwischen *Arbeitsanforderungen* und *Arbeitsressourcen* unterschieden werden [14, 15].

Arbeitsanforderungen

- **Arbeitsanforderungen** sind Aspekte der Arbeit, die eine gewisse Anstrengung der Beschäftigten erfordern und daher mit physiologischen und psychologischen Kosten verbunden sind [16]. Typische Beispiele sind Zeitdruck oder ein hohes Arbeitspensum.

Arbeitsressourcen

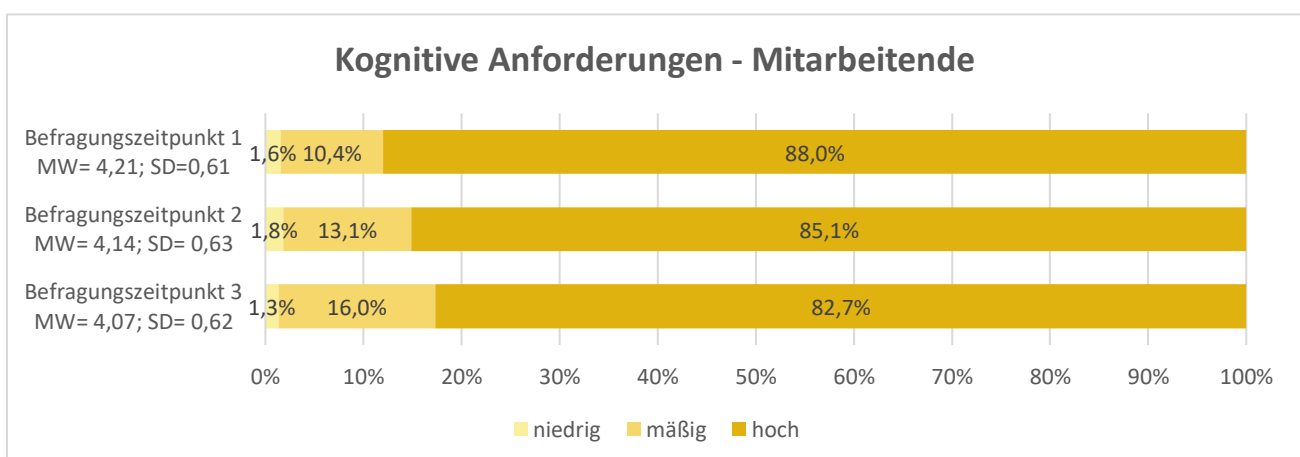
- **Arbeitsressourcen** können definiert werden als Aspekte der Arbeit, die der arbeitenden Person beim Erreichen ihrer Ziele und beim Bewältigen von Arbeitsanforderungen helfen sowie sie in ihrem persönlichen Wachstum unterstützen [16]. Dazu zählt z.B. Selbstständigkeit in der Arbeitsumsetzung und Unterstützung durch die Organisation oder die Führungskraft [15].

In Studien hat sich gezeigt, dass hohe *Arbeitsanforderungen* dabei das Risiko für Burnout erhöhen und zu negativen Folgen wie z.B. Gesundheitsbeschwerden oder Kündigungsabsichten führen [16]. *Arbeitsressourcen* hingegen spielen eine gesundheitsförderliche, motivierende Rolle. Diese erhöhen das Arbeitsengagement, fördern z.B. die Leistung und können die Auswirkungen von Arbeitsanforderungen auf Burnout abpuffern [16]. Umgekehrt können *fehlende Arbeitsressourcen* Burnout begünstigen.

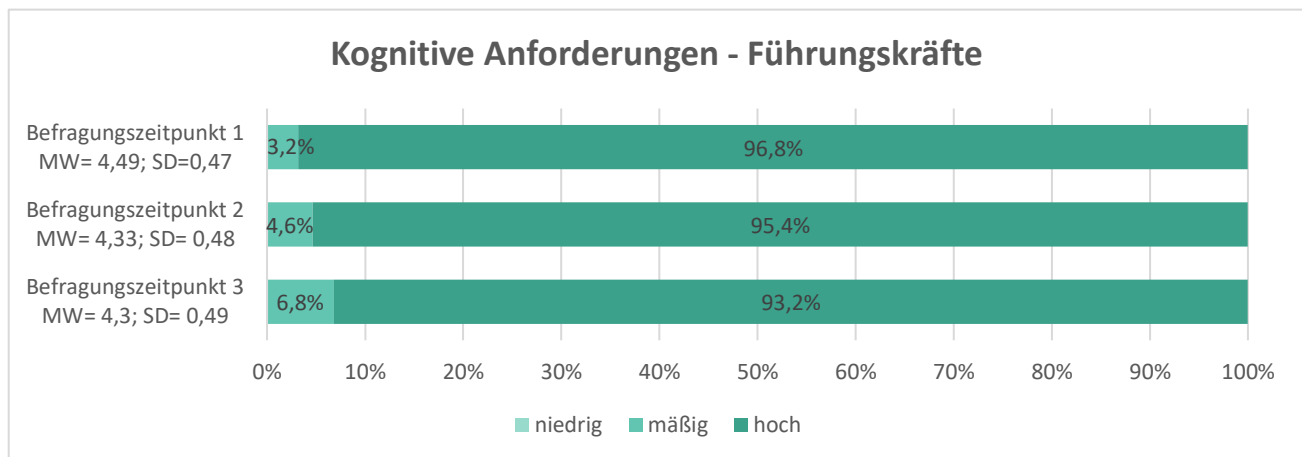
Arbeitsanforderungen

In dieser Studie haben wir verschiedene Anforderungen erhoben: u.a. kognitive und emotionale Anforderungen, Zeitdruck und Rollenstressoren.

1. Kognitive Anforderungen sind Arbeitsaufgaben, die kurz- und langfristige Anforderungen an den Beschäftigten stellen und zu deren Bewältigung kognitiver Aufwand erforderlich ist [18]. Dazu zählen z.B. komplexe Entscheidungen und Aufgaben mit hohem Konzentrationsaufwand. Kognitive Anforderungen gehen meist mit einer höheren Arbeitsmotivation einher [19]. Hohe kognitive Anforderungen bei der Arbeit sind in der Regel positiv zu bewerten, solange die Erreichung von Zielen dadurch nicht beeinträchtigt wird.



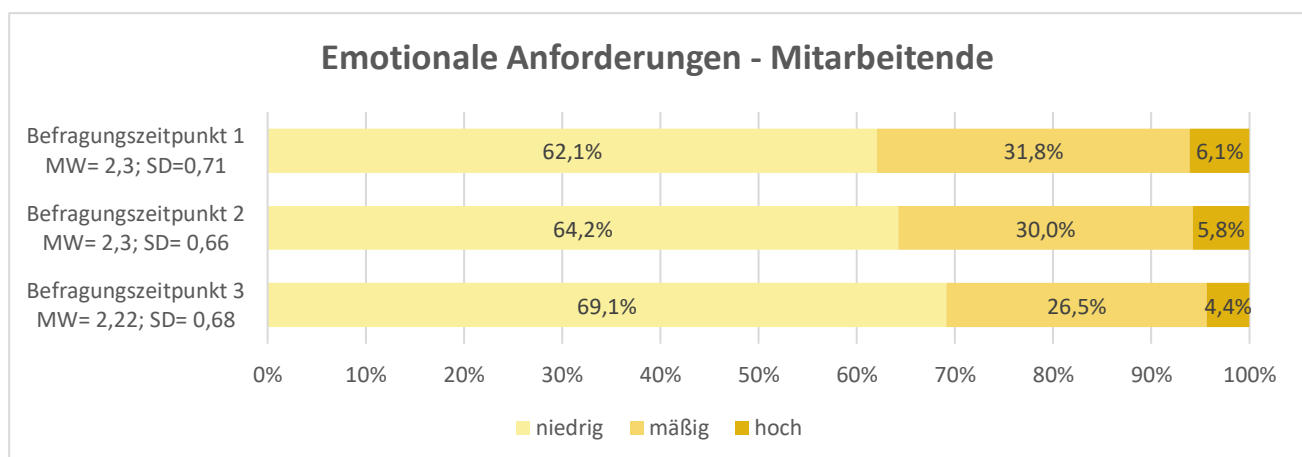
Zu allen drei Zeitpunkten sind die empfundenen kognitiven Anforderungen für Mitarbeitende auf einem hohen Niveau zwischen 80 und 90%. Nur ein äußerst geringer Personenanteil im 1%-Bereich erlebt die Arbeit als nicht komplex und müsse sich für die Aufgabenbewältigung kaum konzentrieren.



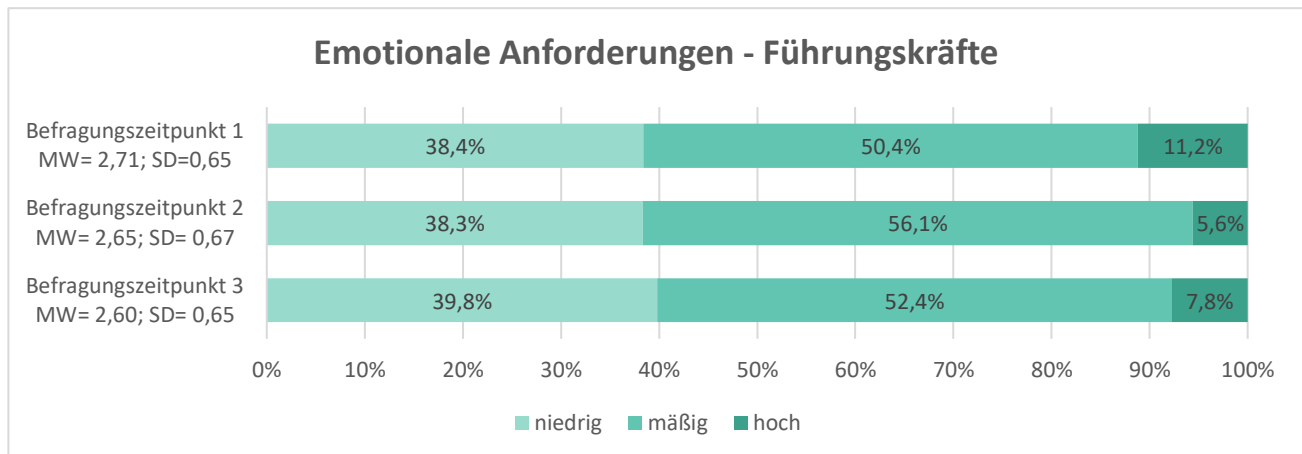
Führungskräfte stufen Ihre Arbeit mit stets über 90% und bei der ersten Befragung sogar mit ganzen 96,8% als kognitiv hoch fordernd ein. Ein geringer Anteil der Führungskräfte, also 3,2-6,8%, berichten von „mäßig“ komplexen Entscheidungsaufgaben und Konzentrationsnotwendigkeiten. Keine Führungskraft schätzt ihre kognitiven Anforderungen bei der Arbeit als niedrig ein.

2. Emotionale Anforderungen bezeichnen Anforderungen, die sich auf emotionaler Ebene aus der Arbeit ergeben. Besonders Mitarbeitende in der Dienstleistungsarbeit sind aufgrund des (direkten) Kontakts mit anderen Menschen oft mit emotionalen Anforderungen konfrontiert [20].

Dazu zählen potenziell problematische Interaktionen mit Klient:innen (oder Kund:innen / Patient:innen) und deren Problemen [21], emotional belastende Dinge im Arbeitsalltag oder das Unterdrücken eigener Emotionen. Letzteres kann erforderlich sein, wenn bestimmte, vom Arbeitgeber erwünschte Emotionen gezeigt werden sollen, um die Ziele des Arbeitgebers zu verwirklichen [22]. Wenn diese erwünschten Emotionen nicht mit den tatsächlich gefühlten Emotionen übereinstimmen, kann dies eine Belastung für Mitarbeitende und ihre Gesundheit darstellen [20].

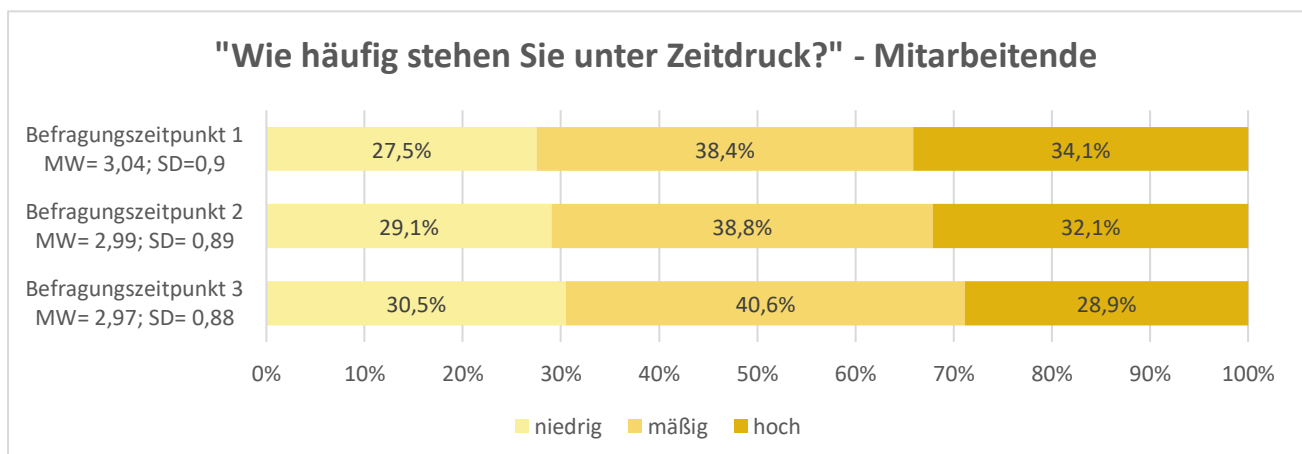


Eine überwiegende Mehrheit mit stets über 60% und knapp 70% der Mitarbeitenden im dritten Befragungszeitpunkt berichtet über niedrige Ausmaße emotionaler Anforderungen. Dennoch sind es um die 30%, die „mäßig“ von schwierigen Interaktionskontakten berichten oder der Aufgabe, nicht gefühlte Emotionen dennoch zu zeigen.

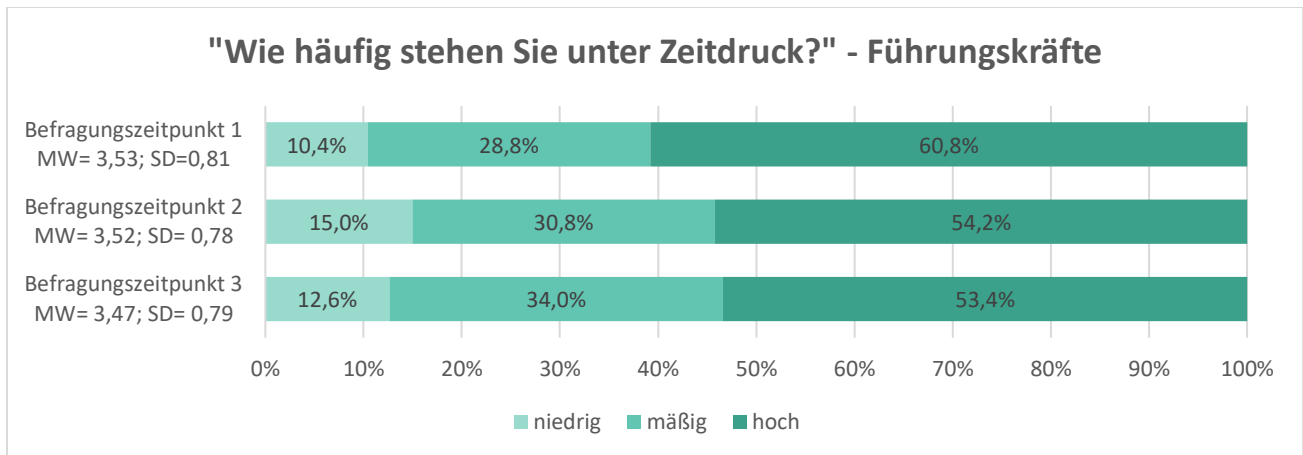


Bei Führungskräften dominiert das mäßige Empfinden emotionaler Anforderungen mit etwa der Hälfte an Personen. An knapp unter 40% der Führungskräfte werden laut der Untersuchung niedrige emotionale Anforderungen gestellt.

3. Zeitdruck beschreibt Situationen zeitlicher Überforderung, d.h. Situationen, in denen nicht ausreichend Zeit für arbeitsbezogene Aufgaben und Projekte zur Verfügung steht [23]. Zusätzlich erfordern Zeitbeschränkungen, dass die Person eine Handlung mit hoher Geschwindigkeit erledigt, was zu einem höheren Energieaufwand führt. Dieser kann dann dazu führen, dass bestimmte Ziele nicht in einem geplanten Zeitrahmen erreicht werden können [24]. Grundsätzlich wird angenommen, dass ein gewisses Maß an Zeitdruck als Herausforderung wahrgenommen wird und zu hohen Leistungen anspornen kann. Langfristig hoher Zeitdruck wirkt sich allerdings negativ auf das psychische Wohlbefinden und die Motivation aus [25].

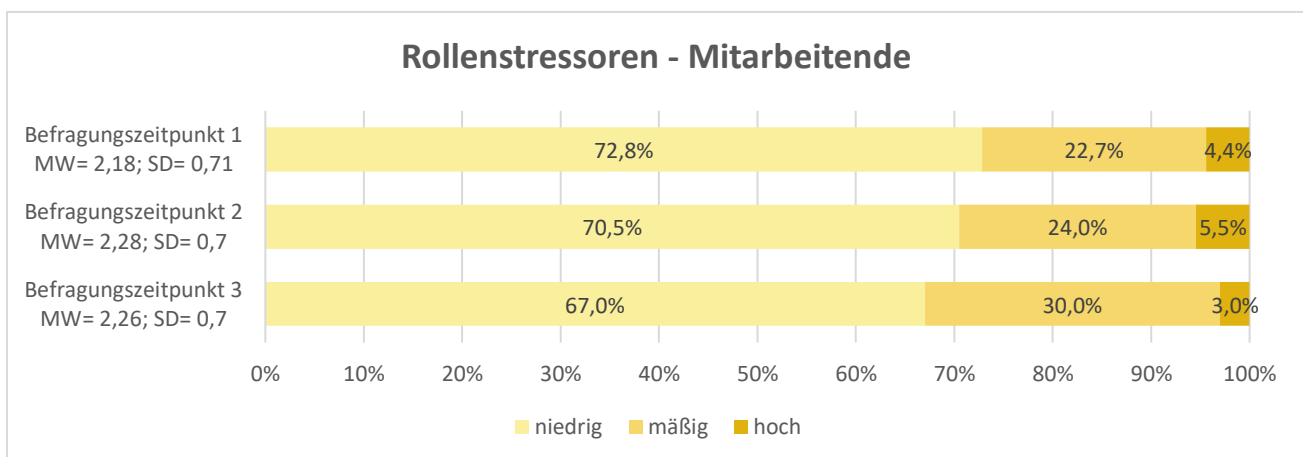


Die Ausprägung an wahrgenommenem Zeitdruck der befragten Mitarbeitenden teilt sich recht gleichmäßig zwischen niedrig, mäßig und hoch auf. Hier gibt es also eine breite Spanne und einerseits Menschen, die zu wenig Zeit zur Aufgabenerledigung haben, während ebenso viele Mitarbeitende kaum Zeitdruck empfinden - wobei der Anteil mit mäßigem Zeitdruck stets etwas überwiegt.

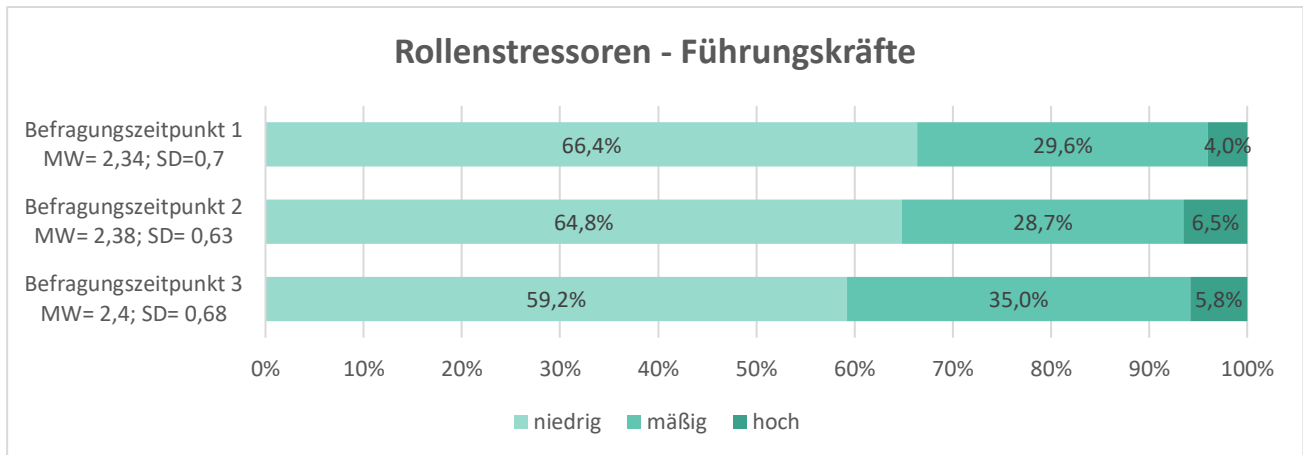


Über die Hälfte der Führungskräfte sieht sich mit hohem Zeitdruck konfrontiert. Etwa 30% berichten von mäßigem Druck, die Arbeit in knapper Zeit auszuführen. Dabei stehen 10-15% der Führungskräfte nach eigener Aussage ausreichend Zeit zur Verfügung.

4. Rollenstressoren treten auf, wenn die Erwartungen z.B. der Führungskraft an die Mitarbeitenden nicht eindeutig geklärt sind und wenn an eine Person verschiedene Anforderungen gestellt werden, die nicht miteinander vereinbar sind [26]. Wenn Rollenstressoren längerfristig bestehen, können sie sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und zu mehr berichteten psychologischen Symptomen wie z.B. wahrgenommenem Stress, aber auch körperlichen Symptomen wie Bauch- oder Kopfschmerzen führen [26].



Etwa 70% der Mitarbeitenden fühlen sich kaum von Rollenstressoren betroffen, während ungefähr ein Viertel mittlere Ausprägungen wahrnimmt. Dass in hohem Maß widersprüchliche oder uneindeutige Erwartungen an Mitarbeitende gestellt werden, erleben nur etwa 3-5%.



Etwa zwei Drittel der Führungskräfte empfinden die Stressoren, die von verschiedenen Rollenerwartungen ausgehen, als niedrig. Etwa 30% der Führungskräfte berichten „mäßig“ ausgeprägte und weniger als 10% hohe Rollenstressoren.

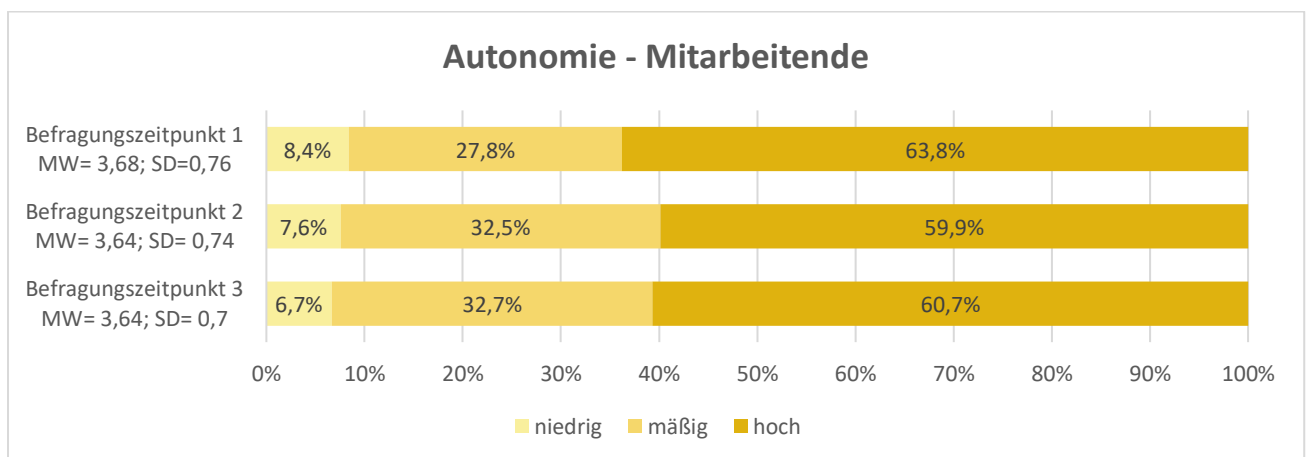
Arbeitsressourcen

In unserer Studie haben wir mehrere arbeitsbezogene Ressourcen erhoben: Autonomie, Rückmeldung durch andere und soziale Unterstützung durch Kolleg:innen.

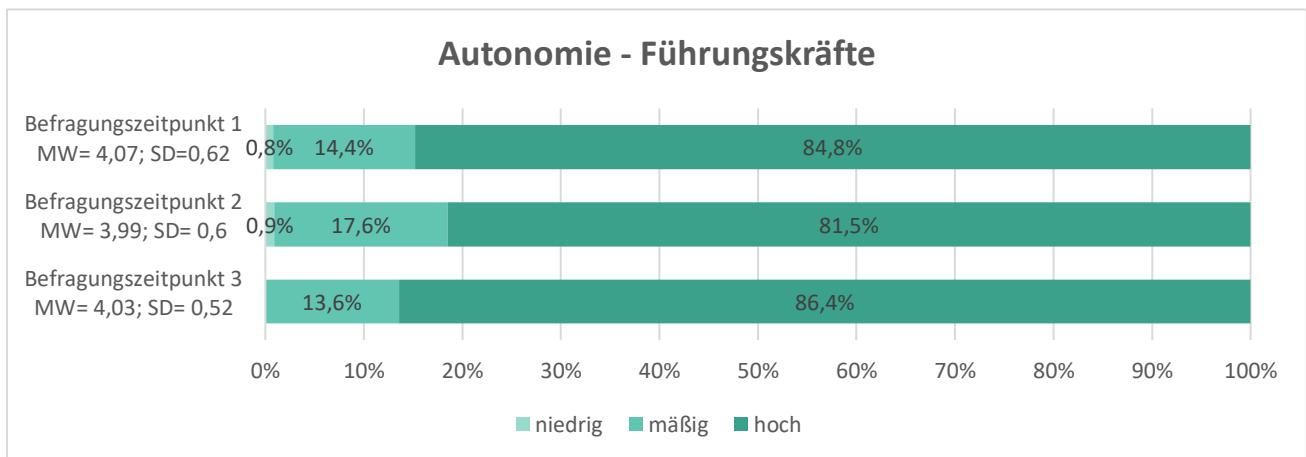
1. **Autonomie** bezieht sich auf Freiheiten und Unabhängigkeit in Bezug auf

- (1) die Planung, wann und in welcher Reihenfolge Tätigkeiten erledigt werden,
- (2) die Möglichkeiten selbständig Entscheidungen zu treffen, und
- (3) die Möglichkeiten, die Methoden der eigenen Arbeit selbst zu wählen [19].

In den meisten Kontexten wirkt sich Autonomie bei der Arbeit positiv auf die Gesundheit und Motivation von Arbeitstätigen aus [27]. Wenn der Handlungsspielraum jedoch zu hoch wird, kann es auch zu emotionaler Erschöpfung und gesundheitsbeeinträchtigendem Bewältigungsverhalten, wie dem Verzicht auf Freizeitaktivitäten, kommen [28, 29].

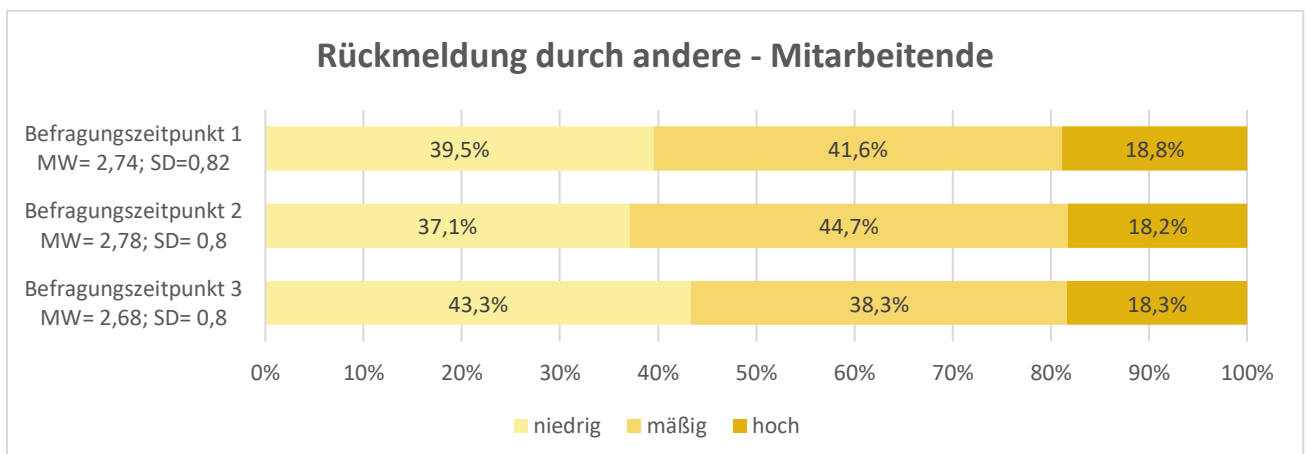


Die Mehrheit mit etwa 60% der befragten Mitarbeitenden verfügt über hohe Freiheiten bei Planungen und Entscheidungen im Arbeitskontext. Ein knappes Drittel empfindet sich als mäßig autonom und unter 10% berichten wenig Unabhängigkeit und Freiheit bei der Arbeit.



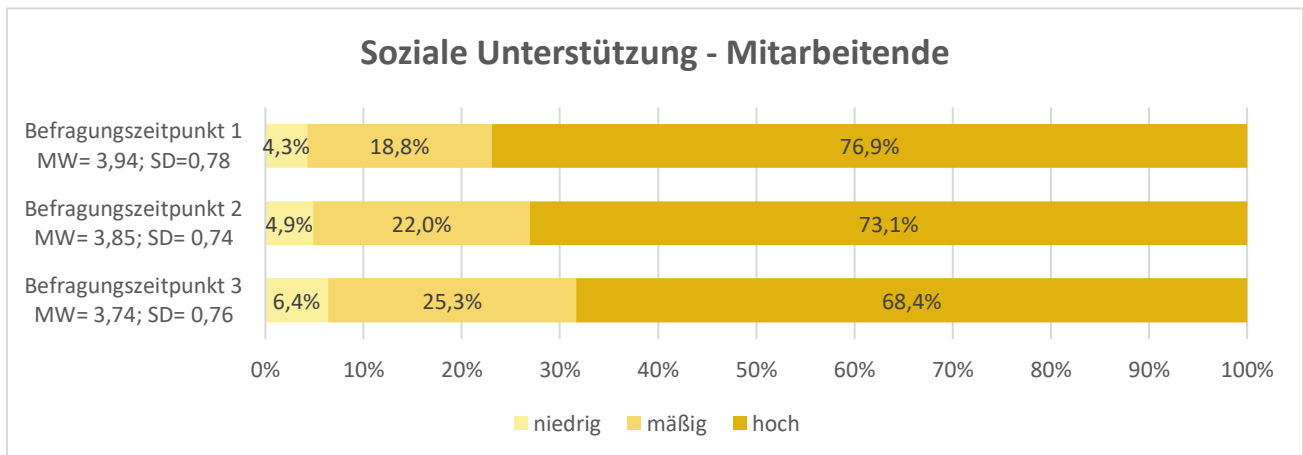
Über 80% der Führungskräfte empfinden hohe Autonomie bei ihrer Arbeitstätigkeit. Circa 15% erleben ihre Freiräume und Autonomie als „mäßig“. Weniger als ein Prozent der Führungskräfte sieht sich in der eigenen Gestaltungsfreiheit in hohem Ausmaß eingeschränkt.

2. Rückmeldung durch andere meint das Ausmaß, in dem die arbeitende Person von Kolleg:innen oder Vorgesetzten Rückmeldung über die eigene Arbeit erhält [19]. Laut einigen Studien geht die Rückmeldung durch andere mit Motivation [30], Leistung [31] und frischer Energie [32] einher. Außerdem kann sich unterstützendes Feedback positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken [32]. Unten sind die Rückmeldungen seitens der Führungskräfte an die Mitarbeitenden abgebildet.

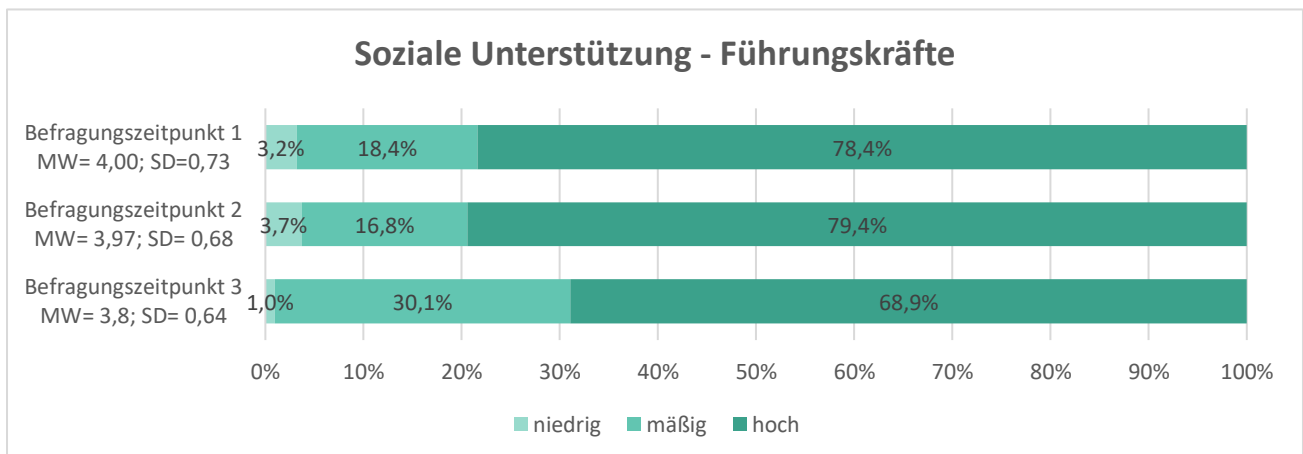


Knapp 1/5 der Mitarbeiter berichten viel Rückmeldung durch die Führungskräfte. Die restlichen 80% teilen sich recht gleichmäßig auf den Bereich des niedrigen bzw. mittleren Ausmaßes an Feedback von ihrer Führungskraft auf.

3. Die soziale Unterstützung bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Arbeitende bei Problemen am Arbeitsplatz durch ihre Kolleg:innen unterstützt werden und sich auf sie verlassen können. Soziale Unterstützung bei der Arbeit kann die negativen Folgen von Stressoren auf das psychische Wohlbefinden abpuffern und reduzieren [33].

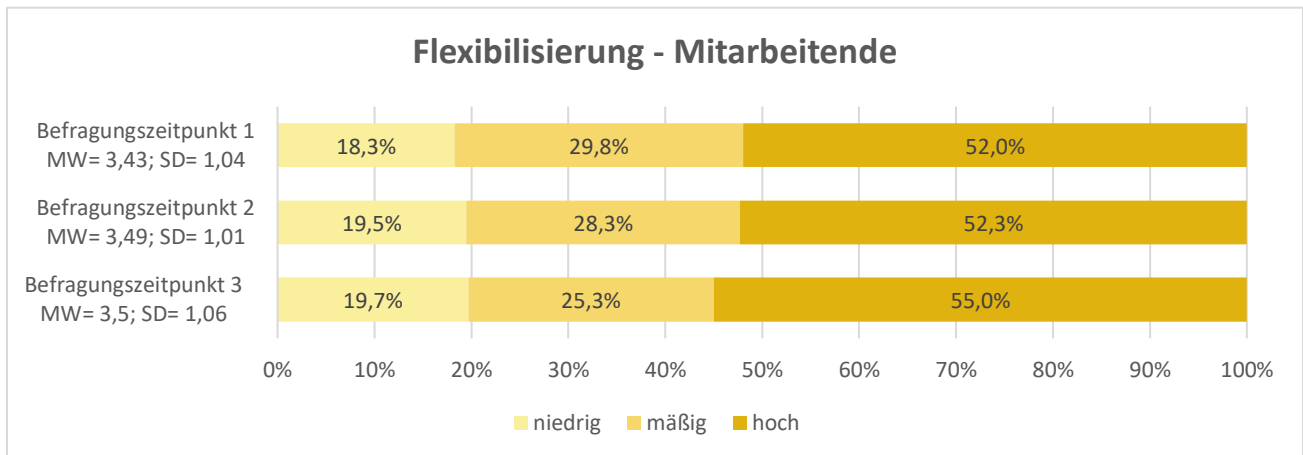


Die überwiegende Mehrheit, mit knapp drei Viertel der befragten Mitarbeitenden, kann sich bei Problemen und Unterstützungsbedarf in hohem Ausmaß auf ihre Kolleg:innen verlassen. 18-25% empfinden die soziale Unterstützung im mittleren Bereich. Ein geringer Anteil von 5% berichtet, wenig Unterstützung seitens des sozialen Umfelds auf der Arbeit wahrzunehmen.

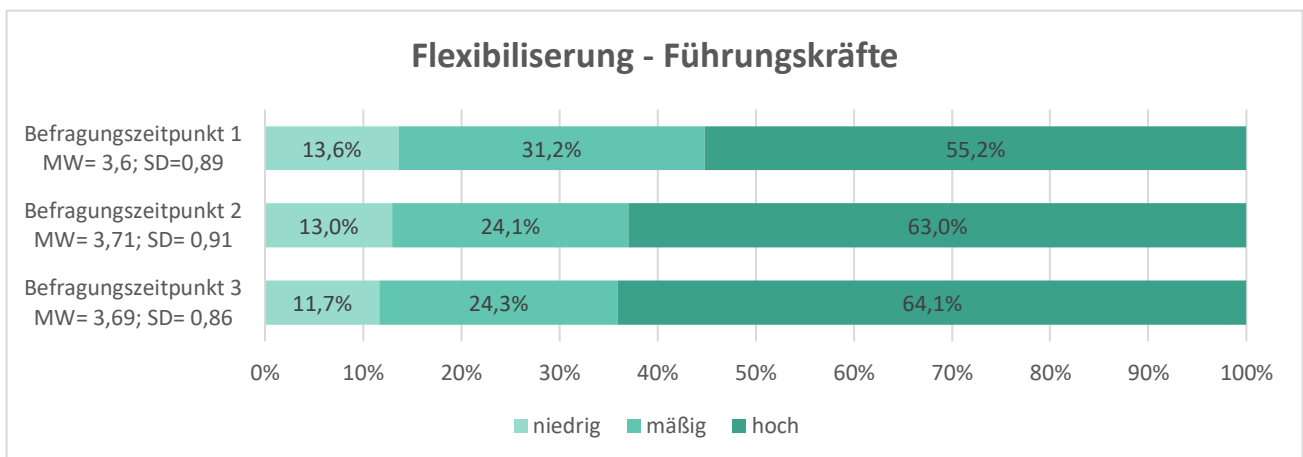


Etwa 70-80% der Führungskräfte fühlen sich hoch unterstützt und gut aufgehoben im sozialen Rahmen der Arbeit. Es berichten knapp ein Fünftel bis knapp ein Drittel der Führungskräfte soziale Unterstützung in mäßiger Ausprägung. Der Anteil der Führungskräfte, dem nur geringe soziale Unterstützung zuteilwird, beträgt nur 1-4 %.

4. Unter Flexibilisierung ist vor allem die räumliche Flexibilität, also die freie Wahl des Arbeitsortes und die zeitliche Flexibilisierung, also eigenständige Organisation der Arbeitszeit, zu verstehen [34]. Im Allgemeinen werden Arbeitsbedingungen als flexibel bezeichnet, wenn sie Selbstbestimmung in Hinblick auf die (raum- und ortsbezogene) Organisation und Ausführung der Arbeit ermöglichen.

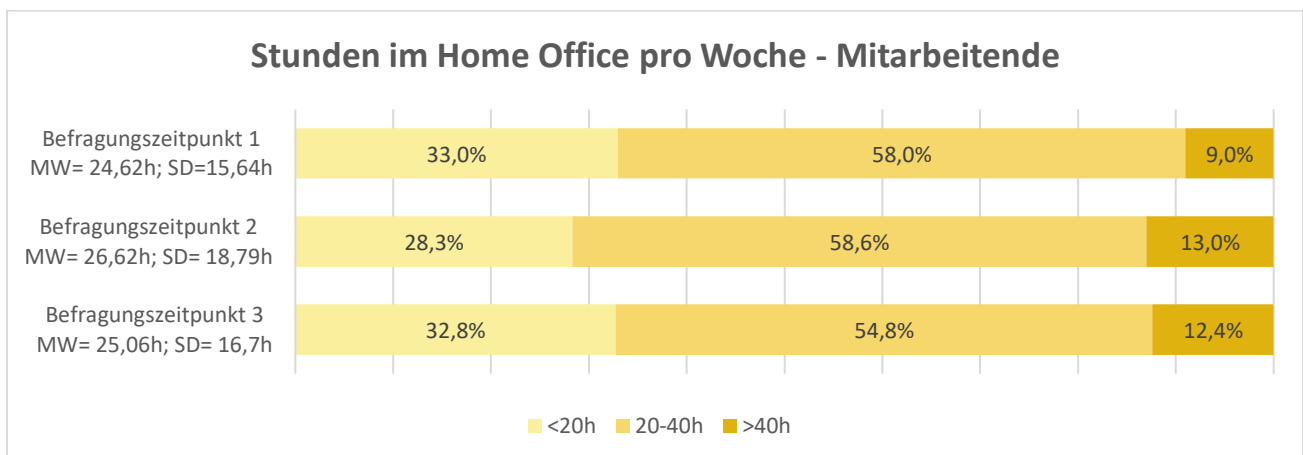


Gut die Hälfte der Mitarbeitenden gibt an, flexibel in Ihrer räumlichen und/oder örtlichen Arbeitseinteilung zu sein. Knapp 30% berichten mäßige Flexibilität bei der Arbeit. Ein knappes Fünftel der Befragten berichten, über wenig Freiheit bei der Arbeitsausführung zu verfügen.

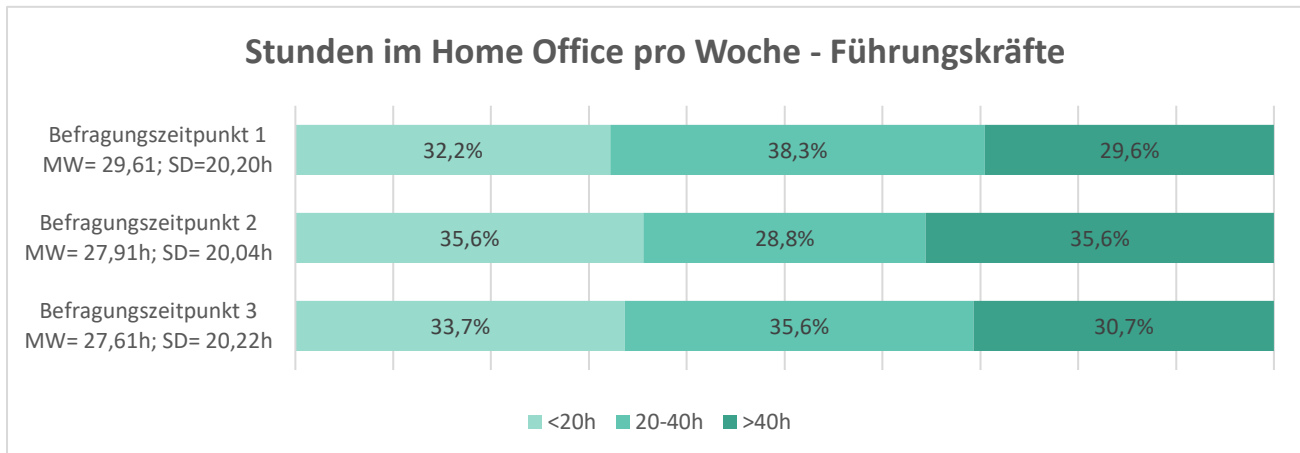


Die Werte der Führungskräfte zeigen eine Mehrheit mit etwa 55-65% der Personen, die mit hoher Flexibilität arbeiten. Circa ein Viertel nimmt die Freiheit an räumlicher und örtlicher Arbeitsausführung als mäßig wahr. Wenig flexibel zu arbeiten, geben unter 15% der Führungskräfte an.

Über die bisher genannten Anforderungen und Ressourcen hinaus stellt die im Befragungszeitraum liegende Covid-19-Pandemie für das zum Arbeitsmerkmal Flexibilisierung zugehörige Thema ‚Home Office‘ eine Besonderheit dar.



Die Mehrheit der Mitarbeitenden verbringt 20-40 Stunden der wöchentlichen Arbeitszeit im Home Office. Ein knappes Drittel befindet sich an weniger als 20 Wochenstunden im Home Office. Über 40 Stunden arbeiten im Schnitt 10% der Mitarbeitenden von Zuhause aus. Es ist zu beachten, dass die Gesamtarbeitszeit pro Woche nicht bei allen Personen gleich ist (manche Personen arbeiteten gar nicht vom Home Office aus) und hier nur die absolute Stundenanzahl, statt das prozentuale Verhältnis von Office zu Home Office angegeben ist.



Etwa ein Drittel der Führungskräfte arbeitet unter 20 Stunden, ein Drittel 20-40 Stunden und ebenso ein Drittel über 40 Stunden vom Home Office aus. Anzumerken ist, dass die Anzahl an vertraglich vereinbarten Wochenstunden zwischen den Personen variiert und Teilzeitkräfte bspw. ohnehin keine 40 Stunden pro Woche arbeiten.

Job Crafting

Job Crafting spielt eine wichtige Rolle in Bezug auf die Arbeitsgestaltung und Gesundheit der Mitarbeitenden. Unter **Job Crafting** wird eine mitarbeitergesteuerte Art der Neu- und Umgestaltung von Arbeitsplätzen verstanden. Mitarbeitende verändern aus eigener Initiative die Merkmale ihres Arbeitsplatzes, um ihre Arbeit besser auf ihre eigenen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Vorlieben abzustimmen [35].

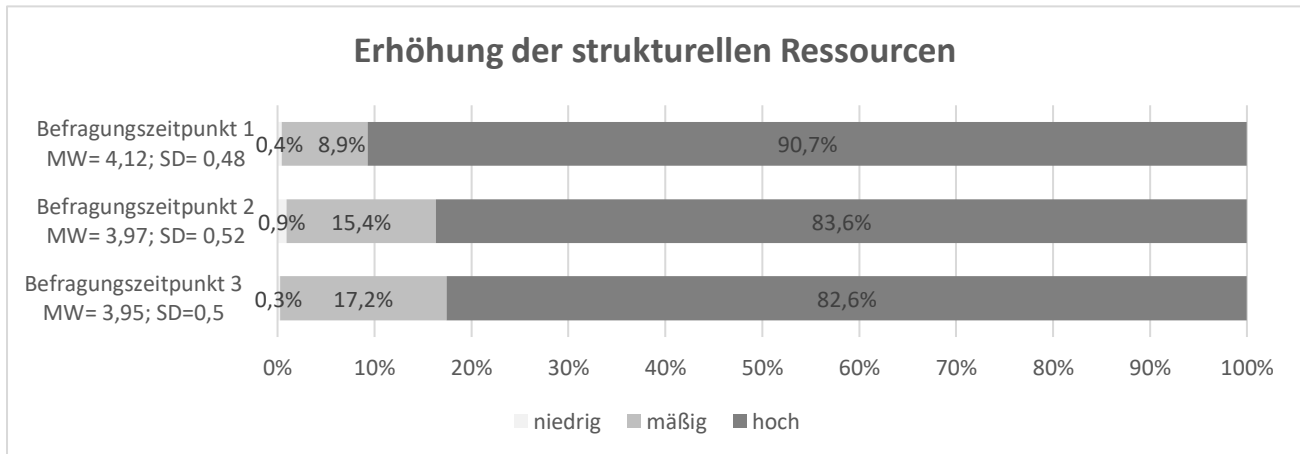
Viele Studien zeigen, dass Job Crafting in mehrererlei Hinsicht mit der mentalen und physischen Gesundheit bzw. dem Wohlbefinden von Mitarbeitenden einhergeht (u.a.[36]). Job Crafting hängt insgesamt positiv mit der Gesundheit, Motivation und Leistung der Mitarbeitenden zusammen [37, 38]. Es erhöht dabei allgemein das Arbeitsengagement und verringert Symptome von Burnout [38], was wiederum auch die Arbeitsleistung steigert. Darüber hinaus hat Job Crafting einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit, da so die eigenen Fähigkeiten und die Arbeit besser zueinander passen [39].

Es können verschiedene Aspekte des Job Crafting unterschieden werden, die in dieser Studie ebenfalls erhoben wurden: Job Crafting

- 1) durch die Erhöhung *struktureller* Arbeitsressourcen
- 2) durch die Erhöhung *sozialer* Arbeitsressourcen
- 3) durch die Erhöhung herausfordernder Arbeitsanforderungen
- 4) durch die Verringerung hinderlicher Arbeitsanforderungen
- 5) zeitlich-räumliches Job Crafting [40, 41].

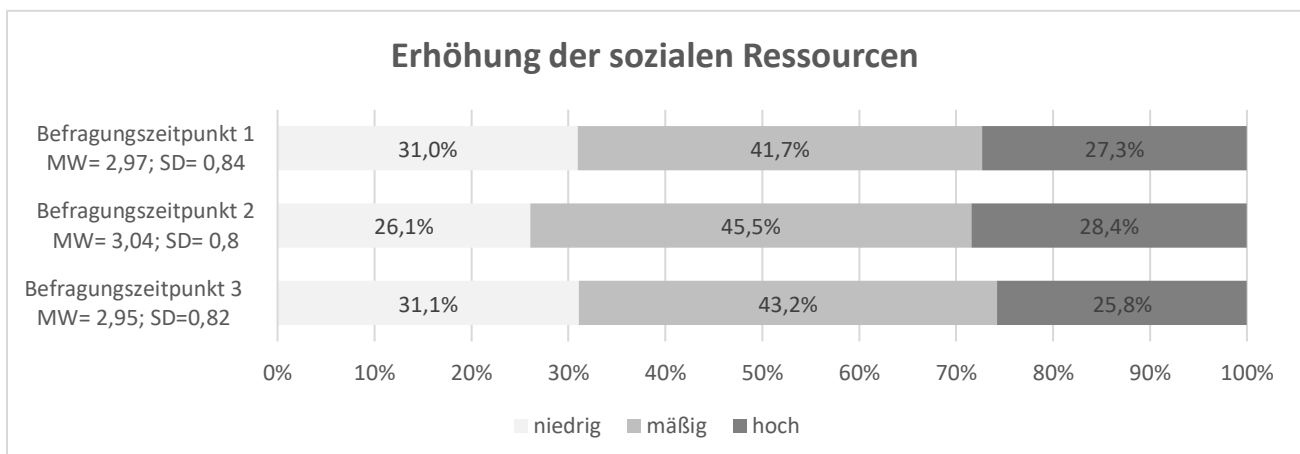
Die Job Crafting-Einschätzungen der Teilnehmenden werden folgend als Gesamtheit aller Mitarbeitenden und Führungskräfte dargestellt.

1. Job Crafting durch **Erhöhung der strukturellen Ressourcen** bezieht sich auf die Gestaltung der Arbeit, die darauf abzielt, die eigenen Ressourcen passend zu den (höheren) eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu erhöhen [41]. Es geht dabei darum, mehr Verantwortung und/oder Wissen über die Arbeit zu erlangen, indem eigenständig der eigene Handlungsspielraum, die Abwechslung auf der Arbeit oder die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten verändert werden [41]. Dazu zählt z.B. die Initiative der Mitarbeitenden, den eigenen Handlungsspielraum zu erhöhen, um besser mit schwierigen Arbeitsaufgaben umgehen zu können.



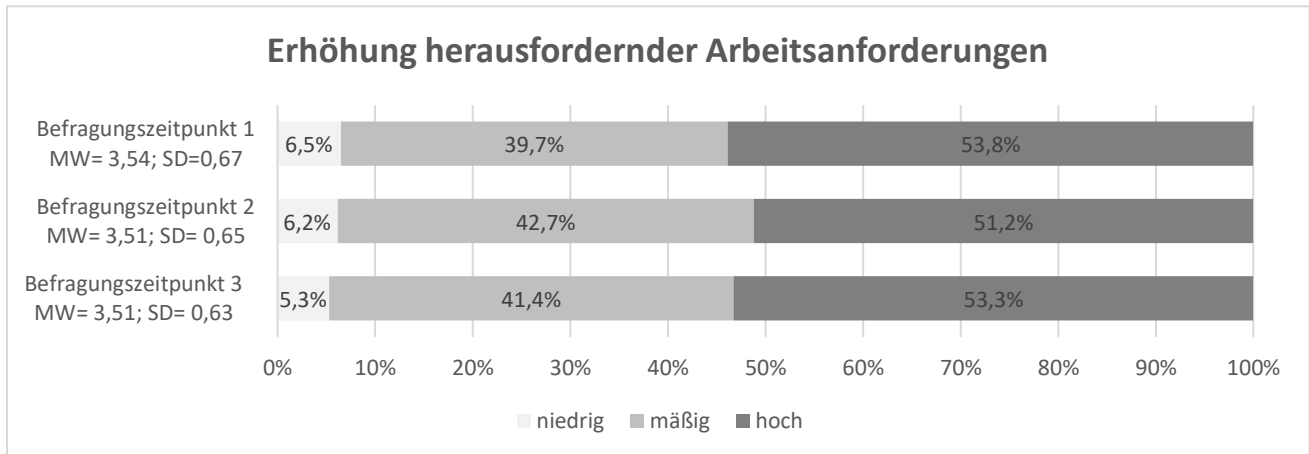
Mit 80-90% zeigt der größte Anteil der Beschäftigten hohe Anpassungen struktureller Ressourcen, also eine Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums oder Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten, um die eigenen Ressourcen dahingehend zu steigern. Etwa 10-20% passen die Arbeit in mäßigem Ausmaß an die eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse an, während weniger als 1% gar keine Erhöhung der strukturellen Ressourcen betreibt.

2. Außerdem kann Job Crafting über die **Erhöhung der sozialen Ressourcen** stattfinden. Hier zielt die Gestaltung der Arbeit darauf ab, z.B. soziale Unterstützung durch Kolleg:innen oder Rückmeldung durch andere Mitarbeitende bzw. Vorgesetzten zu erhalten, was positive Auswirkungen auf die Leistung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden haben kann [41]. Die Erhöhung der *sozialen* Ressourcen bezieht sich also eher auf die sozialen Aspekte der Arbeit – d.h. Feedback und Beratung durch die Vorgesetzten, soziale Unterstützung durch Kolleg:innen [41]. So kann z.B. das um-Rat-Fragen eines Mitarbeitenden bei der Bewältigung komplexer Arbeitsaufgaben helfen.



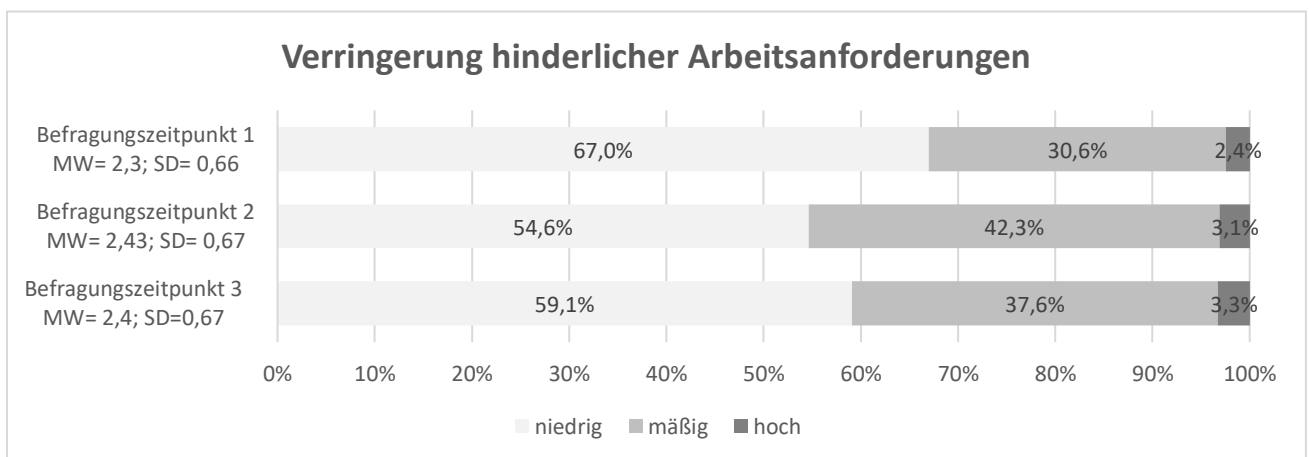
Etwas über 40% geben an, Vorgesetzte und/oder Kolleg:innen in einem mittleren Ausmaß um Unterstützung zu bitten oder Feedback aktiv einzuholen. Knapp 30% tun dies sogar in hohem Ausmaß. Ebenso knapp 30% bitten die sozialen Kontakte auf der Arbeit jedoch kaum oder wenig um Rat.

3. Bei Job Crafting durch **Erhöhung herausfordernder Arbeitsanforderungen** ist das Ziel, seine Anforderungen passend zu den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu erhöhen, um z.B. Langeweile zu verhindern. Herausfordernde Arbeitsanforderungen fördern die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und ermöglichen Erfolgserlebnisse, was zu Zufriedenheit und Selbstvertrauen führen kann [41]. So könnten Mitarbeitende, die noch freie Zeit auf der Arbeit haben, eigenständig ihre Arbeitsaufgaben um weitere Bereiche erweitern. Damit können sie ihre Arbeitsanforderungen erhöhen und beispielsweise Unterforderung verhindern.



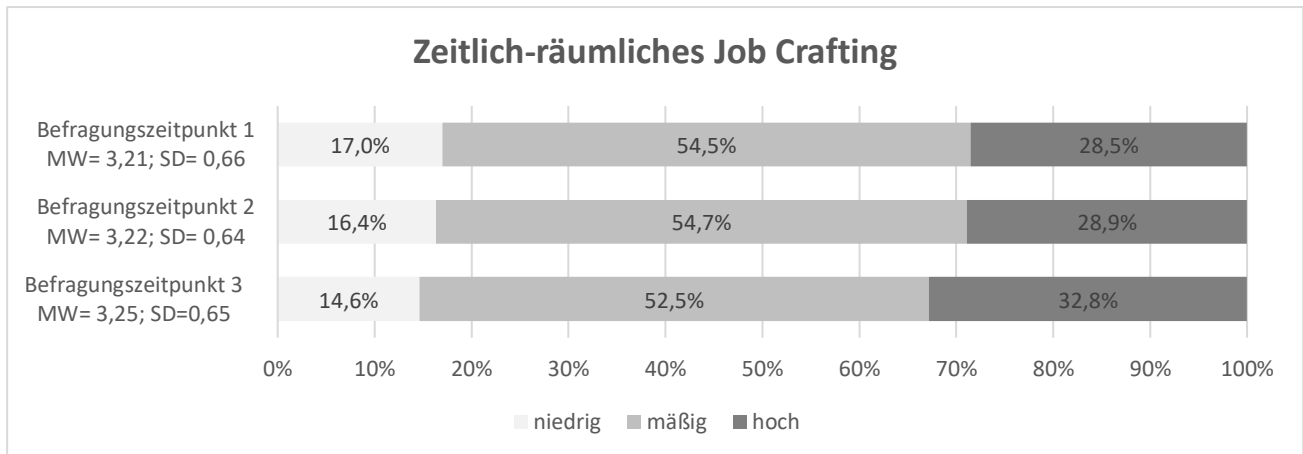
Die Studie zeigt, dass sich über die Hälfte der Befragten selbst herausfordernde und erweiterte Anforderungen sucht, um sich weiterzuentwickeln und Stagnation entgegenzuwirken. Etwa 40% der Befragten erhöhen ihre Arbeitsanforderungen in mittlerem Maß und nur ein einstelliger Anteil hat ein niedriges Interesse daran, sich neue Herausforderungen zu suchen, statt Langeweile zu erleben.

4. Gleichzeitig gibt es erste Hinweise darauf, dass **hinderliche Arbeitsanforderungen** möglichst **verringert** werden sollten – wenn Mitarbeitende sich überfordert fühlen, können sie ihre Arbeitsanforderungen aktiv verringern, um Stress und Burnout vorzubeugen [41]. Wenn viele hinderliche Arbeitsanforderungen erlebt werden, kann das zu geringerer Arbeitsmotivation und höheren Kündigungsabsichten führen [41]. Dazu können zum Beispiel zu hoher Zeitdruck oder ein zu hohes Arbeitspensum zählen, was Mitarbeitende dadurch verringern könnten, indem sie in Absprache mit Vorgesetzten Arbeitsaufgaben abgeben oder Abgabefristen verlängern.



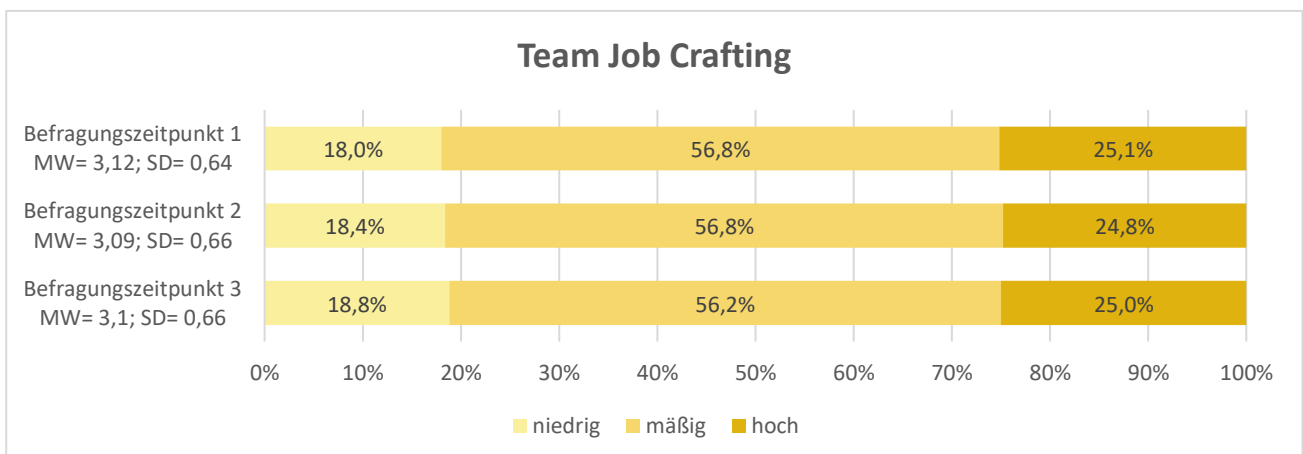
Im Vergleich zu den anderen Job Crafting-Strategien wird die Maßnahme, hinderliche Arbeitsanforderungen zu verringern, am schwächsten genutzt. Hier ist es mit teilweise über 65% die Mehrheit, die Überforderung und Zeitdruck nicht anspricht und sich wenig Wege sucht, diese zu reduzieren. 30-40% gehen die potenziell zu hohen Anforderungen in mittlerem Ausmaß an und nur etwa 3% sind bestrebt, die hinderlichen Anforderungen aktiv zu verringern.

5. **Zeitlich-räumliches Job Crafting** ist eine kontextspezifische Form von Job Crafting, bei der die Mitarbeitenden ihre Arbeitsplätze, Arbeitsorte und Arbeitszeiten aktiv selbst auswählen und diese möglicherweise so anpassen, dass sie besser zueinander, besser zur Arbeitsaufgabe und besser zu privaten Anforderungen passen [40]. Die Auswirkungen von zeitlich-räumlicher *Flexibilität* auf Wohlbefinden und Leistungen können sowohl positiv, als auch negativ sein [40]. Umso wichtiger ist es, zeitlich-räumliches Job Crafting zu betreiben, um die gegebenen Arbeitsbedingungen möglichst gut an die eigenen Bedürfnisse anzupassen.



Sich Arbeitszeit und -Ort selbstbestimmt und bewusst an die eigenen Lebens- und Arbeitsumstände anzupassen, wird in der befragten Stichprobe am häufigsten (also von über der Hälfte) in einem mittleren Ausmaß betrieben. Etwa 30% sind aktiver darin, eine optimale Passung von Zeit und Raum im Arbeitsleben herzustellen, wohingegen um die 15% ihre eigene Flexibilität kaum aktiv erhöhen.

6. Zusätzlich kann im Arbeitskontext das **Team Job Crafting** beobachtet werden. Team Job Crafting bezeichnet das Ausmaß, in dem Teams gemeinschaftlich ihren Arbeitsstil und Arbeitsplatz gestalten sowie die Merkmale ihrer Arbeit verändern, um die Arbeit besser auf die gemeinsamen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Vorlieben abzustimmen [42].

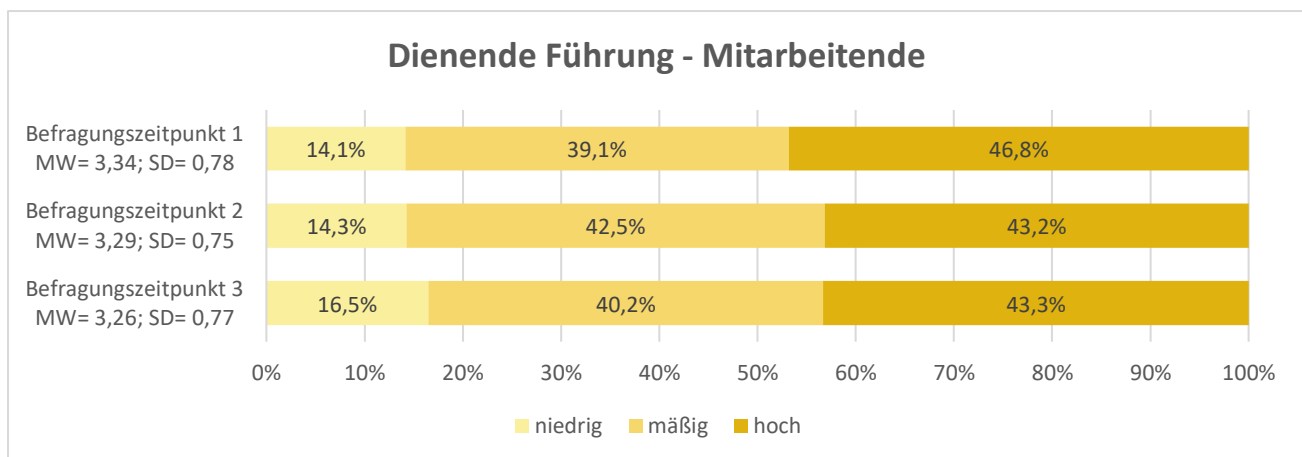


Die Befragung der Mitarbeitenden ergab, dass ein mittleres Ausmaß an gemeinsamer, teamorientierter Arbeitsgestaltung für die meisten Personen, nämlich 56%, der Fall ist. Aktiv die Arbeitsbedingungen zu ändern, um Fähigkeiten und Bedürfnissen des Teams gerecht zu werden, bewertet ein Viertel als hoch. Knapp 20% passen kaum ihre Arbeitsbedingungen mit dem Team an.

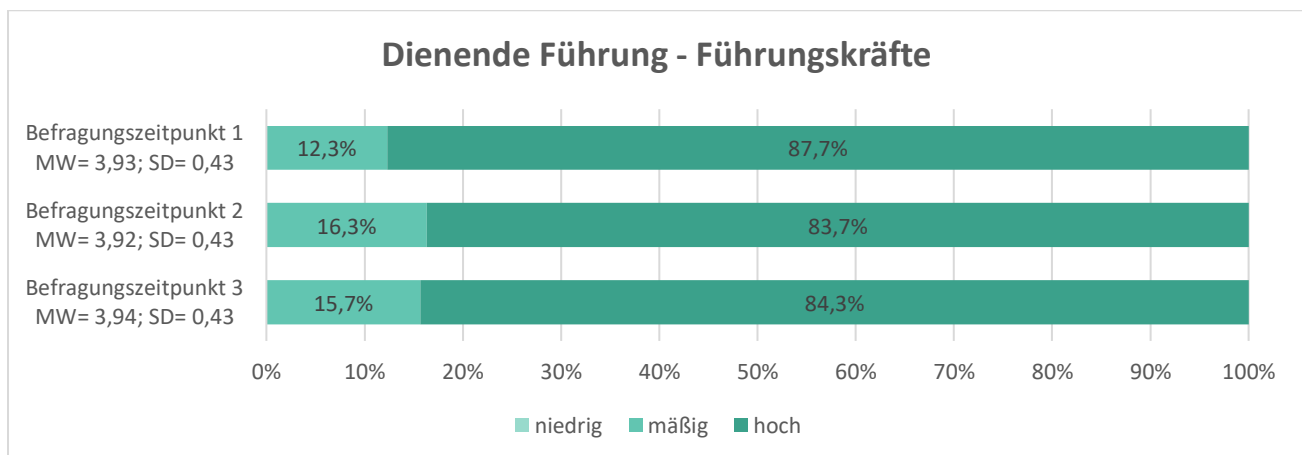
Führungsverhalten

Im Verhalten von Führungskräften können verschiedene Arten der Führung unterschieden werden, die Auswirkungen auf Wohlbefinden, Motivation und Leistung der Mitarbeitenden haben können. In unseren Fragebögen haben wir u.a. dienende und transformationale Führung erhoben. Transformationale Führung zeigt beispielsweise einen positiven Zusammenhang mit Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit, und einen negativen Zusammenhang mit Burnout und Stress [46, 47].

Bei der **dienenden Führung** konzentriert sich die Führungskraft darauf, anderen zu helfen und das volle Potenzial der Mitarbeitenden zur Geltung zu bringen. Der Erfolg, die Weiterentwicklung und das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden stehen dabei an erste Stelle und werden vor die eigenen Bedürfnisse gestellt. Dabei wird immer auf hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum sowie eine hohe Verantwortung der Mitarbeitenden geachtet. Außerdem orientiert sich das Handeln der Führungsperson an ethischen Prinzipien und ist auf das Wohl der Gemeinschaft, auch über die Organisation hinausgehend, ausgerichtet [43].

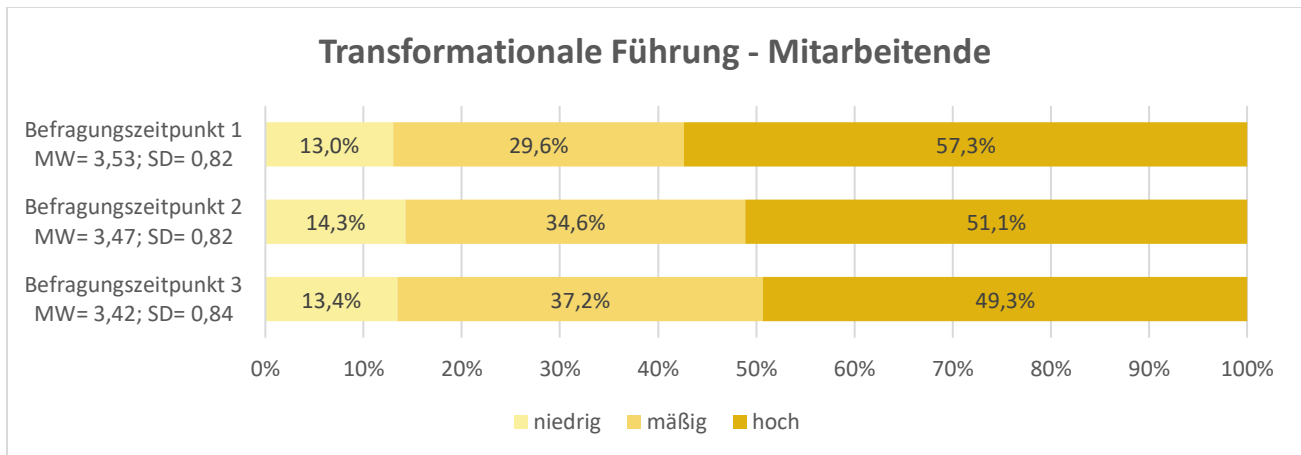


Mitarbeitende sehen in Ihren Führungskräften zu über 40% einen hohen dienenden Führungsstil, der die Mitarbeitenden sowie Ethik an die erste Stelle und den Fokus auf hohe Verantwortungs- und Handlungsspielräume setzt. Ebenso sind es um die 40%, die ihre Führungskraft als mäßig dienend beschreiben. Etwa 15% der Mitarbeitenden bewerten den dienenden Führungsstil ihrer Leitungsebene als niedrig ausgeprägt.

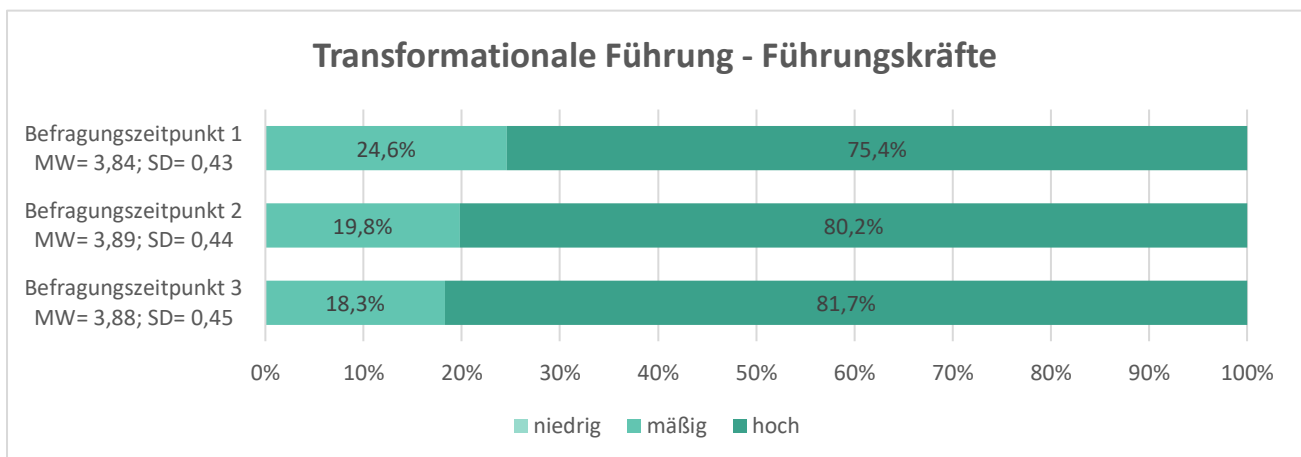


Führungskräfte sehen sich mit großer Mehrheit von etwa 85% als sehr dienende und helfende Führungspersönlichkeiten an. Etwa 15% berichten dies von sich in mäßigem Ausmaß – keine/r (0%) in niedrigem Ausmaß.

Bei der **transformationalen Führung** wird der Fokus auf teamorientiertes Arbeiten, die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und gegenseitiges Vertrauen gelegt. Die Motivation der Mitarbeitenden erfolgt also nicht durch Kontrolle, sondern z.B. durch die Vorbildfunktion der Führungskraft und durch überzeugende Kommunikation der gemeinsamen Ziele. Transformationale Führung will die Werte, Motive und Ziele der Mitarbeitenden verändern, sodass an die Stelle kurzfristiger egoistischer Ziele langfristige, übergeordnete Werte und Ideale treten. Dadurch steigen Einsatzbereitschaft, Selbstvertrauen und Zufriedenheit der Mitarbeitenden [44], und auch die Gesundheit und das Wohlbefinden werden besser [45].



Aus der Perspektive der Mitarbeitenden berichtet etwa die Hälfte der Befragten, dass ihre Führungskräfte hohen Vorbildcharakter, gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Verbesserungsbestrebungen auszeichnen. 30-37% der Mitarbeitenden schätzen ihre Führungskräfte als mäßig transformational ein. Dass keine oder nur sehr niedrige transformationalen Führungsqualitäten wahrgenommen werden, berichten weniger als 15% der Mitarbeitenden.



Über drei Viertel der Führungskräfte selbst schätzen sich als hoch transformational führend ein, möchten also langfristige Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden gestalten und legen den Fokus auf das Team, Weiterentwicklung und Kommunikation. Etwa 20-25% der Führungskräfte nehmen sich als mäßig ausgeprägt in Bezug auf die transformationale Führung wahr, während keine/r (0%) sich als kaum bemüht sieht, die eigenen Mitarbeitenden transformational zu leiten.

Resilienz

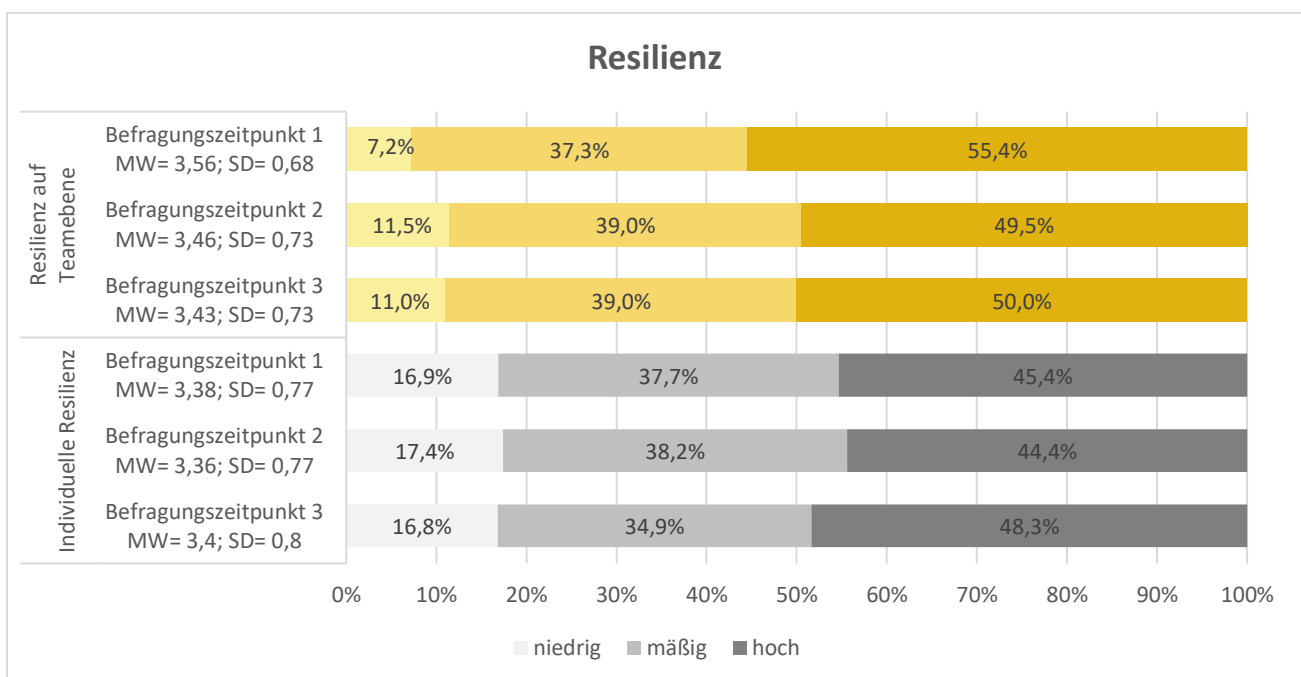
Als möglichen zusätzlichen Einflussfaktor auf Gesundheit spielt außerdem Resilienz (Widerstandsfähigkeit) eine Rolle. Aber was genau ist Resilienz eigentlich?

Resilienz kommt ursprünglich aus der Traumaforschung: hier wurde Resilienz als die Fähigkeit verstanden, aufgrund traumatischer Ereignisse nicht beeinträchtigt oder geschädigt zu werden. Mittlerweile erhält aber auch Resilienz im Arbeitskontext viel Aufmerksamkeit. Hier bezieht sich Resilienz auf die positive Anpassungsfähigkeit oder die Fähigkeit der Mitarbeitenden, die eigene psychische Gesundheit trotz erlebter widriger Umstände zu erhalten oder wiederzuerlangen [48]. Resilienz besteht auch aus der Fähigkeit, verschiedene Bewältigungsstrategien zu nutzen, die es Menschen ermöglichen, ihre herausfordernden Anforderungen (z.B. Zeitdruck) besser zu erfüllen [49, 50]. Dies kann so z.B. zu reduzierter emotionaler Erschöpfung und erhöhtem Arbeitsengagement führen [49, 50].

In dieser Studie haben wir verschiedene Arten von Resilienz erhoben: die individuelle Resilienz und die Resilienz auf Teamebene.

1. Individuelle Resilienz im Arbeitskontext bezeichnet die Fähigkeit eines/einer Einzelnen, sich trotz erheblicher Widrigkeiten, Ungewissheit, Konflikten und Misserfolgen, aber auch positiven Veränderungen, Fortschritten und erhöhter Verantwortung auf der Arbeit – d.h. von **Stress** zu erholen. Diese Fähigkeit der Mitarbeitenden kann von der Organisation gefördert werden, um diese dabei zu unterstützen, positiv auf veränderte Arbeitsumstände reagieren zu können, sich anzupassen und weiterzuentwickeln [51].

2. Team-Resilienz wird als ein dynamischer Prozess definiert, der eine Gruppe von Individuen vor den potenziellen negativen Auswirkungen der stressauslösenden Ereignisse schützt, denen sie kollektiv begegnen. Sie umfasst Prozesse, bei denen Teammitglieder ihre individuellen und kombinierten Ressourcen nutzen, um sich positiv anzupassen, wenn sie Widrigkeiten erleben [52].



Wie das eigene Arbeitsteam herausfordernden und schwierigen Ereignissen begegnet und sich davon erholt, schätzen 50% der Mitarbeitenden als gut (hoch) ein. Ressourcen des Teams für die Bewältigung zu nutzen und Problemen kollektiv zu begegnen, empfinden knapp 40% als mäßig ausgeprägt im eigenen Team. Im Schnitt bewerten etwa 10% die Team-Resilienz in ihrer Arbeitsgruppe als niedrig.

Bei der individuellen Resilienz sind etwas weniger als die Hälfte aller Befragten der Auffassung, mit Veränderungen und Ungewissheiten gut umgehen zu können und keinen langfristigen Stress oder Belastungen davonzutragen. Knapp 40% sehen diese Fähigkeit bei sich mäßig ausgeprägt. Zwischen 15 und 20% schaffen es laut den Ergebnissen nicht oder nur selten, sich nach stressigen Zeiten im Arbeitskontext gut erholen zu können.

Zusammenhänge

In welchem Zusammenhang stehen die Merkmale der Arbeit, das Führungsverhalten, Resilienz und Job Crafting mit der Gesundheit?

Infobox

Zusammenhänge beschreiben, wie oben dargestellt, die Beziehung zwischen zwei Merkmalen, z.B. Arbeitsmerkmale und Gesundheit.

Die folgenden Tabellen betrachten gesondert jeweils die Zusammenhänge zwischen den Merkmalen, die in dieser Studie erhoben wurden. Ein positiver Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen, gekennzeichnet durch ein „+“ im entsprechenden Feld der Tabelle, ist also so zu verstehen, dass z.B. *höherer* Zeitdruck mit *höherer* Emotionaler Erschöpfung einhergeht.

Ein negativer Zusammenhang (gekennzeichnet durch ein „-“ im entsprechenden Feld der Tabelle) bedeutet hingegen, dass z.B. *höhere* kognitive Anforderungen mit *niedrigerer* Arbeitszufriedenheit zusammenhängt.

Legende für die folgenden Tabellen:

/ = nicht signifikant. Der Zusammenhang könnte auf den Zufall zurückführbar sein und ist damit nicht bedeutsam

+ = kleiner positiver Zusammenhang

++ = mittlerer positiver Zusammenhang

+++ = großer positiver Zusammenhang

- = kleiner negativer Zusammenhang

-- = mittlerer negativer Zusammenhang.

--- = großer negativer Zusammenhang.

Zur Erinnerung: ein positiver Zusammenhang sagt noch nichts darüber aus, ob der Zeitdruck wirklich die **Ursache** für die emotionale Erschöpfung ist. Deshalb sind auch die Tabellen, die im Folgenden vorgestellt werden, stets vor diesem Hintergrund zu bewerten.

Arbeitsmerkmale und Gesundheit

Merkmale der Arbeit, also Ressourcen und Anforderungen bei der Tätigkeitsausführung, zeigen einen Zusammenhang mit der Gesundheit. Hier sind verschiedene Aspekte der Gesundheit aufgeführt, wobei emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden als gesundheitsgefährdend zu interpretieren sind, während Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit der Arbeit gesundheitsförderliche Faktoren darstellen.

Als Ressourcen geht vor allem die Autonomie, also Selbstbestimmung und Freiheit bei der Aufgabenerledigung, mit einem gesteigerten Arbeitsengagement sowie Arbeitszufriedenheit einher. Gesundheitsförderlich ist es außerdem, wenn man soziale Unterstützung durch Kolleg:innen erfährt, und Rückmeldung über die eigene Leistung von anderen erhält (sichtbar an den mehrfachen + in der Tabelle).

Bei den Arbeitsanforderungen sticht vor allem der Zusammenhang zwischen Rollenstressoren und emotionaler Erschöpfung hervor. Sind sich die Beschäftigten nicht klar über ihre Rolle und die Erwartungen an sie, erleben sie ebenso häufiger das negative Gefühl, emotional erschöpft zu sein.

Ressourcen

Arbeitsmerkmale ↓	Gesundheit →				
	Arbeits- engagement	Emotionale Erschöpfung	Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Psychosomatische Beschwerden
Autonomie	++	-	++	+	-
Rückmeldung durch andere	+	-	+	+	-
Soziale Unterstützung von Kolleg:innen	+	-	+	+	-
Flexibilisierung	+	/	/	/	/

Anforderungen

Arbeitsmerkmale ↓	Gesundheit →				
	Arbeits- engagement	Emotionale Erschöpfung	Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Psychosomatische Beschwerden
Kognitive Anforderungen	+	+	/	+	/
Zeitdruck	/	+	/	/	+
Emotionale Anforderungen	+	+	/	/	+
Rollenstressoren	-	++	-	+	+

Führungsverhalten und Gesundheit

Sowohl transformationales als auch dienendes Führungsverhalten zeigt durchgängig einen positiven Zusammenhang mit motivationalen Aspekten und einen negativen Zusammenhang mit der Beanspruchung der Befragten. Besonders hervorzuheben ist der positive Zusammenhang beider Führungsstile mit Arbeitsengagement und -zufriedenheit.

Führungsverhalten ↓	Gesundheit →				
	Arbeits- engagement	Emotionale Erschöpfung	Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Psychosomatische Beschwerden
dienende Führung	++	-	++	+	-
Transformationale Führung	++	-	++	++	-

Resilienz und Gesundheit

Hohe individuelle oder Team-Resilienz hängt mit einer besseren Gesundheit zusammen. Schwierigkeiten selbst oder als Arbeitsteam widerstandsfähig zu überstehen, zeigt sich einhergehend mit höherem Arbeitsengagement, geringerer emotionaler Erschöpfung, höherer Arbeitszufriedenheit, höherem beruflichen Commitment sowie geringeren psychosomatischen Beschwerden. Besonders stark ist der negative Zusammenhang der individuellen Resilienz mit der emotionalen Erschöpfung, der Kernfacette des Burnouts.

Resilienz ↓	Gesundheit →				
	Arbeits- engagement	Emotionale Erschöpfung	Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Psychosomatische Beschwerden
Team-Resilienz	++	-	+	+	-
Individuelle Resilienz	++	--	+	+	--

Job Crafting und Arbeitsmerkmale

Wenn einzelne Arbeitende oder Teams Job Crafting betreiben, steht dies in Zusammenhang mit den Merkmalen ihrer Arbeit. So können die Personen, die mehr Job Crafting betreiben, auch die kognitiven und emotionalen Anforderungen, sowie Zeitdruck und Rollenstressoren verringern, bzw. besser bewältigen. Außerdem können sie die Autonomie bei Bedarf erhöhen oder verringern, sowie mehr Rückmeldung durch andere und soziale Unterstützung einfordern.

Arbeitsmerkmale → Job Crafting ↓	kognitive Anforderungen	Emotionale Anforderungen	Zeitdruck	Rollenstressoren	Autonomie	Rückmeldung durch andere	Soziale Unterstützung
	individuelles Job Crafting	+	/	/	/	+	++
- Erhöhung der strukturellen Ressourcen	+	/	/	-	++	+	/
- Erhöhung der sozialen Ressourcen	/	/	/	-	+	++	++
- Erhöhung herausfordernder Jobanforderungen	+	+	+	/	+	+	/
- Verringerung hinderlicher Jobanforderungen	-	/	-	/	-	/	/
Time-Spatial Job Crafting	+	/	/	/	+	+	/
Team Job Crafting	+	/	-	/	+	+	+

Job Crafting und Gesundheit

Job Crafting zeigt außerdem Zusammenhänge mit verschiedenen Aspekten der Gesundheit. So hängt Job Crafting mit erhöhtem Arbeitsengagement, verringerter Emotionaler Erschöpfung, höherer Arbeitszufriedenheit und höherem Commitment sowie geringeren Psychosomatischen Beschwerden zusammen. Vor allem das individuelle Job Crafting und darunter die Erhöhung struktureller Ressourcen (also die Gestaltung der Arbeit, die darauf abzielt, die eigenen Ressourcen passend zu den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu erhöhen) zeigen im Vergleich das höchste Zusammenhangsmaß mit den gesundheitsförderlichen Merkmalen. Lediglich die Dimension Verringerung hinderlicher Jobanforderungen steht einmal im negativen Zusammenhang mit Arbeitsengagement und positiv mit Erschöpfung.

Job Crafting ↓	Gesundheit →				
	Arbeits- engagement	Emotionale Erschöpfung	Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Psychosomatische Beschwerden
individuelles Job Crafting	++	-	+	+	-
- Erhöhung der strukturellen Ressourcen	++	-	++	++	-
- Erhöhung der sozialen Ressourcen	+	-	+	+	-
- Erhöhung herausfordernder Jobanforderungen	++	-	+	+	-
- Verringerung hinderlicher Jobanforderungen	-	+	/	/	+
Time-Spatial Job Crafting	+	-	+	+	/
Team Job Crafting	+	-	+	+	-

Fazit

Die Studie „STAYhealthy“ konnte dank Ihrer Hilfe Erkenntnisse über die Arbeitsmerkmale und die arbeitsbezogene Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung Deutschlands gewinnen. Insgesamt ist die Arbeitssituation als positiv zu bewerten, sodass jeweils Ressourcen gegeben sind, um arbeitsbezogene Anforderungen zu meistern und potenzielle Gesundheitsgefahren wie Burnout abzumildern. Resilienz, die eigene Anpassung der Arbeitsbedingungen (Job Crafting) und faire Führungsstile bergen das Potential, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit zu steigern.

Welcher Bereich hat Sie besonders angesprochen?

Dieser Gesamtbericht zeigt die Ergebnisse aller ca. 600 Teilnehmenden über die drei Erhebungszeitpunkte hinweg. Ihre persönliche Rückmeldung inklusive individueller Handlungsempfehlungen erhielten Sie bereits mit Abschluss der dritten Befragung über die Befragungssoftware SoSciSurvey. Nutzen Sie beides gerne, um Ihre persönlichen Gesundheitsziele zu reflektieren und Anstöße für bewusste, gesunde Maßnahmen auf den Weg zu bringen – etwa *bewusst Pausen einhalten; sich in einem Gespräch mit der Führungskraft für mehr Autonomie und Flexibilität einzusetzen; zu überlegen, wie Sie die eigenen Ressourcen in die Tätigkeiten einbringen können oder soziale Unterstützung einzuholen und um Feedback zu bitten.*

Wir wünschen Ihnen bei allem, was Sie sich vornehmen, Erfolg und Gesundheit – STAYhealthy!

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Haben Sie noch Fragen?

Dann schreiben sie uns eine E-Mail an:

stayhealthy@uni-mainz.de

Projektteam der **Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie**

Und des **Leibniz-Institut für Resilienzforschung Mainz**

Praktikantinnen, Masterandinnen und wissenschaftliche Hilfskräfte im Projekt:

Lilit Petakchyan, Sonja Ruckelshaußen, Anna Leitz, Maike Bullerjahn

Projektleitung:

Lina Mülder und Miriam Arnold
mit Unterstützung von Prof. Dr. Thomas Rigotti



Anhang

Definitionen Merkmale der Arbeit

Arbeitsanforderungen	Arbeitsanforderungen sind Aspekte der Arbeit, die eine gewisse Anstrengung des Beschäftigten erfordern und daher mit physiologischen und psychologischen Kosten verbunden sind [14]. Typische Beispiele sind Zeitdruck oder ein hohes Arbeitspensum.
Kognitive Anforderungen	Kognitive Anforderungen sind Arbeitsaufgaben, die kurz- und langfristige Anforderungen an den Arbeitenden stellen und zu ihrer Bewältigung kognitiven Aufwand erfordern [18]. Dazu zählen z.B. komplexe Entscheidungen und Aufgaben mit hohem Konzentrationsaufwand. Kognitive Anforderungen gehen meist mit einer höheren Arbeitsmotivation einher [19].
Emotionale Anforderungen	Emotionale Anforderungen bezeichnen Anforderungen, die sich auf emotionaler Ebene aus der Arbeit ergeben. Besonders Mitarbeitende in der humanen Dienstleistungsarbeit sind aufgrund des (direkten) Kontakts mit Klient:innen oft mit emotionalen Anforderungen konfrontiert [20]. Zu emotionalen Anforderungen zählen potenziell problematische Interaktionen mit Klient:innen und deren Problemen [21], emotional belastende Dinge im Arbeitsalltag oder das Unterdrücken eigener Emotionen. Letzteres kann erforderlich sein, wenn bestimmte, vom Arbeitgeber erwünschte Emotionen gezeigt werden sollen, um die Ziele des Arbeitgebers zu verwirklichen [22]. Wenn diese erwünschten Emotionen nicht mit den tatsächlich gefühlten Emotionen übereinstimmen, kann dies eine Belastung für Mitarbeitende und ihre Gesundheit darstellen [20].
Zeitdruck	Zeitdruck beschreibt Situationen zeitlicher Überforderung, d.h. Situationen, in denen nicht ausreichend Zeit für arbeitsbezogene Aufgaben und Projekte zur Verfügung steht [23]. Zusätzlich erfordern Zeitbeschränkungen, dass die Person eine Handlung mit hoher Geschwindigkeit erledigt, was zu einem viel höheren Energieaufwand führt. Dieser kann dann dazu führen, dass bestimmte Ziele nicht in einem geplanten Zeitrahmen erreicht werden können [24]. Grundsätzlich wird angenommen, dass ein gewisses Maß an Zeitdruck als Herausforderung wahrgenommen wird und zu hohen Leistungen anspornen kann. Langfristig hoher Zeitdruck wirkt sich allerdings negativ auf das psychische Wohlbefinden und die Motivation aus [25].
Rollenstressoren	Rollenstressoren treten auf, wenn die Erwartungen z.B. der Führungskraft an den/die Mitarbeiter:in nicht eindeutig geklärt sind und wenn an den Mitarbeitenden verschiedene Anforderungen gestellt werden, die nicht miteinander vereinbar sind. Wenn Rollstressoren längerfristig bestehen, können sie sich negativ auf die Jobzufriedenheit auswirken und zu mehr berichteten psychologischen Symptomen wie z.B. wahrgenommenem Stress, aber auch zu mehr körperlichen Symptomen wie Bauch- oder Kopfschmerzen führen [26].
Arbeitsressourcen	Arbeitsressourcen können definiert werden als Aspekte der Arbeit, die der arbeitenden Person beim Erreichen ihrer Ziele und beim Bewältigen von Arbeitsanforderungen helfen, sowie sie in ihrem persönlichen Wachstum unterstützen [14]. Dazu zählen z.B. Selbstständigkeit in der Arbeitsumsetzung und Unterstützung durch die Organisation oder die Führungskraft [15].
Autonomie	Autonomie bezieht sich auf Freiheiten und Unabhängigkeit in Bezug auf (1) die Planung, wann und in welcher Reihenfolge Tätigkeiten erledigt werden, (2) die Möglichkeiten selbständig Entscheidungen zu treffen, und (3) die Möglichkeiten, die Methoden der eigenen Arbeit selbst zu wählen [19]. In den meisten Kontexten wirkt sich Autonomie bei der Arbeit positiv auf die Gesundheit und Motivation von Arbeitstätigen aus [27]. Wenn der Handlungsspielraum jedoch zu hoch wird, kann es auch zu emotionaler Erschöpfung und gesundheitsbeeinträchtigendem Bewältigungsverhalten, wie der Verzicht auf Freizeitaktivitäten kommen [28, 29].
Rückmeldung durch andere	Rückmeldung durch andere meint das Ausmaß, in dem die arbeitende Person von Kolleg:innen oder Vorgesetzten Rückmeldung über die eigene Arbeit erhält [19]. Laut einigen Studien geht die Rückmeldung durch andere mit Motivation [30], Leistung [31] und

	frischer Energie [32] einher. Außerdem kann sich unterstützendes Feedback positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken [32].
Soziale Unterstützung durch Kolleg:innen	Die soziale Unterstützung bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Arbeitende bei Problemen am Arbeitsplatz durch ihre Kolleg:innen unterstützt werden und sich auf diese verlassen können. Soziale Unterstützung bei der Arbeit kann die negativen Folgen von Stressoren auf das psychische Wohlbefinden abpuffern und reduzieren [33].
Flexibilisierung	Über die bisher genannten Anforderungen und Ressourcen hinaus spielt v.a. in der aktuellen Covid-19 Pandemie mit Blick auf das „Home Office“ auch noch das Arbeitsmerkmal Flexibilisierung eine wichtige Rolle. Im Allgemeinen werden Arbeitsbedingungen als flexibel bezeichnet, wenn sie Flexibilität in Hinblick auf den Ort und/oder die Zeit der Ausführung der Arbeit ermöglichen. Dabei unterscheidet man in räumliche (freie Wahl des Arbeitsortes) und zeitliche Flexibilisierung (eigenständige Organisation der Arbeitszeit) [34].

Definitionen Gesundheit und Wohlbefinden

Arbeitsengagement	Arbeitsengagement ist ein Erlebniszustand, der durch drei Dimensionen gekennzeichnet wird: <ol style="list-style-type: none"> 1) ein hohes Maß an Energie und geistiger Belastbarkeit während der Arbeit, 2) Gefühle von Begeisterung, Inspiration, Stolz und Herausforderung und 3) volle Konzentration und Vertiefung in die Arbeit [6].
Emotionale Erschöpfung und Burnout	Burnout ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung nach jahrelanger beruflicher Überarbeitung, Überforderung oder Frustration [7]. Typische Symptome sind Erschöpfung, Motivationsverlust, Gleichgültigkeit gegenüber dem Beruf und anderen Menschen, sowie verminderte berufliche Leistungsfähigkeit [7, 8]. In dieser Studie haben wir emotionale Erschöpfung als den zentralen Bestandteil und Kernaspekt des Burnout-Syndroms erfasst. Emotionale Erschöpfung ist gekennzeichnet durch das Gefühl der emotionalen Überforderung, der Erschöpfung auf der Arbeit und der Müdigkeit und Energielosigkeit [9].
Arbeitszufriedenheit	Arbeitszufriedenheit ist ein allgemeines Maß dafür, wie zufrieden und glücklich der Mitarbeitende mit seiner/ihrer Arbeit ist [10].
Berufliches Commitment (affektiv)	Unter Verbundenheit mit dem eigenen Job ist die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation zu verstehen, die Menschen ihrem Beruf oder ihrem Betrieb gegenüber empfinden und erleben. Das Commitment gegenüber einem Beruf ist gekennzeichnet durch (1) eine starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen dieses Berufs, (2) die Bereitschaft, sich besonders für den Beruf einzusetzen sowie (3) den Wunsch auch weiterhin in diesem Beruf tätig zu bleiben [11]. z.B. Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeite. Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren.
Psychosomatische Beschwerden	Psychosomatische Beschwerden bezeichnen starke subjektive Beschwerden einzelner Körperfunktionen ohne erkennbare Ursache [12]. Dazu können Rückenschmerzen, Schmerzen in Armen, Beinen oder Gelenken, Kopfschmerzen, Schmerzen im Brustbereich oder Kurzatmigkeit, Schwindel, Müdigkeit oder ein Gefühl der Energielosigkeit und Schlafstörungen zählen.

Definitionen Job Crafting

Job Crafting	Unter Job Crafting versteht man eine mitarbeitergesteuerte Art der Neu- und Umgestaltung von Arbeitsplätzen, bei der die Mitarbeitende aus eigener Initiative die Merkmale des Arbeitsplatzes verändern, um ihre Arbeit besser auf ihre eigenen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Vorlieben abzustimmen [35]. Es können verschiedene Aspekte des Job Crafting unterschieden werden, die in dieser Studie ebenfalls erhoben wurden: (1) Job Crafting durch die Erhöhung struktureller und (2) Erhöhung sozialer Arbeitsressourcen, (3) durch die Erhöhung herausfordernder Arbeitsanforderungen und 4) durch die Verringerung hinderlicher Arbeitsanforderungen, sowie 5) zeitlich-räumliches Job Crafting [40, 41].
---------------------	--

1. Erhöhung struktureller Ressourcen	Job Crafting durch Erhöhung der strukturellen Ressourcen bezieht sich auf die Gestaltung der Arbeit, die darauf abzielt, die eigenen Ressourcen passend zu den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu erhöhen [41]. Es geht dabei darum, mehr Verantwortung und/oder Wissen über die Arbeit zu erlangen, indem eigenständig der eigene Handlungsspielraum, die Abwechslung auf der Arbeit oder die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten verändert werden [41]. Dazu zählt z.B. die Initiative der Mitarbeitenden, den eigenen Handlungsspielraum zu erhöhen, um besser mit schwierigen Arbeitsaufgaben umgehen zu können.
2. Erhöhung sozialer Ressourcen	Außerdem kann Job Crafting über die Erhöhung der sozialen Ressourcen stattfinden. Hier zielt die Gestaltung der Arbeit darauf ab, z.B. soziale Unterstützung durch Kolleg:innen oder Rückmeldung durch andere Mitarbeitende bzw. die Vorgesetzten zu erhalten, was positive Auswirkungen auf die Leistung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden haben kann [41]. Die Erhöhung der <i>sozialen</i> Ressourcen bezieht sich also eher auf die sozialen Aspekte der Arbeit (d.h. Feedback und Beratung durch die Vorgesetzten, soziale Unterstützung durch Kolleg:innen) [41]. So kann z.B. das um Rat fragen eines Mitarbeitenden bei der Bewältigung von komplexen Arbeitsaufgaben helfen.
3. Erhöhung herausfordernder Jobanforderungen	Bei Job Crafting durch Erhöhung herausfordernder Arbeitsanforderungen ist das Ziel, die Anforderungen, die an einen gestellt werden, passend zu den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu erhöhen, um z.B. Langeweile zu verhindern. Herausfordernde Arbeitsanforderungen fördern die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und ermöglichen Erfolgserlebnisse, was zu Zufriedenheit und Selbstvertrauen führen kann [41]. So könnten Mitarbeitende, die noch freie Zeit auf der Arbeit haben, eigenständig ihre Arbeitsaufgaben um weitere Bereiche erweitern. Damit können sie ihre Arbeitsanforderungen erhöhen und beispielsweise Unterforderung verhindern.
4. Verringerung hinderlicher Jobanforderungen	Gleichzeitig gibt es erste Hinweise darauf, dass hinderliche Arbeitsanforderungen möglichst verringert werden sollten – wenn Mitarbeitende sich überfordert fühlen, können sie ihre Arbeitsanforderungen aktiv verringern, um Stress und Burnout vorzubeugen [41]. Wenn viele hinderliche Jobanforderungen erlebt werden, kann das zu geringerer Arbeitsmotivation und höheren Kündigungsabsichten führen [41]. Zu hinderlichen Jobanforderungen können zum Beispiel zu hoher Zeitdruck oder ein zu hohes Arbeitspensum zählen, das Mitarbeitende dadurch verringern könnten, indem sie in Absprache mit Vorgesetzten Arbeitsaufgaben abgeben oder Abgabefristen verlängern.
5. Zeitlich-räumliches Job Crafting	Zeitlich-räumliches Job Crafting ist eine kontextspezifische Form von Job Crafting, bei der die Mitarbeitenden ihre Arbeitsplätze, Arbeitsorte und Arbeitszeiten aktiv selbst auswählen und diese möglicherweise so anpassen, dass sie besser zueinander, besser zur Arbeitsaufgabe und besser zu privaten Anforderungen passen [40]. Die Auswirkungen von zeitlich-räumlicher Flexibilität auf Wohlbefinden und Leistungen können sowohl positiv, als auch negativ sein [40]. Umso wichtiger ist es, zeitlich-räumliches Job Crafting zu betreiben, um die gegebenen Arbeitsbedingungen möglichst gut an die eigenen Bedürfnisse anzupassen.
Team Job Crafting	Team Job Crafting bezeichnet das Ausmaß, in dem Teams gemeinschaftlich ihren Arbeitsstil und Arbeitsplatz gestalten, sowie die Merkmale ihrer Arbeit verändern, um die Arbeit besser auf die gemeinsamen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Vorlieben abzustimmen [42].

Definitionen Führung

Dienende Führung	Bei der dienenden Führung konzentriert sich die Führungskraft darauf, anderen zu helfen und das volle Potenzial der Mitarbeitende zur Geltung zu bringen. Der Erfolg, die Weiterentwicklung und das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden stehen dabei an erster Stelle und werden vor die eigenen Bedürfnisse gestellt. Dabei wird immer auf hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum sowie eine hohe Verantwortung der Mitarbeitenden geachtet. Außerdem orientiert sich das Handeln der Führungsperson an ethischen Prinzipien und ist auf das Wohl der Gemeinschaft, auch über die Organisation hinausgehend, konzentriert [43].
-------------------------	--

Transformationale Führung	Bei der transformationalen Führung wird der Fokus auf teamorientiertes Arbeiten, die Weiterentwicklung der Mitarbeitende und gegenseitiges Vertrauen gelegt. Die Motivation der Mitarbeitenden erfolgt also nicht durch Kontrolle, sondern z.B. durch die Vorbildfunktion der Führungskraft und durch überzeugende Kommunikation der gemeinsamen Ziele. Transformationale Führung will die Werte, Motive und Ziele der Mitarbeitende verändern, d.h. an die Stelle kurzfristiger egoistischer Ziele treten langfristige, übergeordnete Werte und Ideale. Dadurch steigen Einsatzbereitschaft, Selbstvertrauen und Zufriedenheit der Mitarbeitenden [44], und auch die Gesundheit und das Wohlbefinden werden besser [45].
----------------------------------	---

Definitionen Resilienz

Resilienz allgemein	Resilienz kommt ursprünglich aus der Traumaforschung: hier wurde Resilienz als die Fähigkeit verstanden, z.B. durch traumatische Ereignisse nicht beeinträchtigt oder geschädigt zu werden. Mittlerweile erhält aber auch Resilienz im Arbeitskontext viel Aufmerksamkeit. Hier bezieht sich Resilienz auf die positive Anpassungsfähigkeit oder die Fähigkeit der Mitarbeitenden, die eigene psychische Gesundheit trotz erlebter widriger Umstände zu erhalten oder wiederzuerlangen [48]. Resilienz besteht auch aus der Fähigkeit, verschiedene Bewältigungsstrategien zu nutzen, die es Menschen ermöglichen, ihre herausfordernden Anforderungen (z.B. Zeitdruck) besser zu erfüllen [49, 50]. Dies kann so z.B. zu reduzierter emotionaler Erschöpfung und erhöhtem Arbeitsengagement führen [49, 50]. In dieser Studie haben wir verschiedene Arten von Resilienz erhoben: die individuelle Resilienz und die Resilienz auf Teamebene.
Resilienz individuell	Individuelle Resilienz im Arbeitskontext bezeichnet die Fähigkeit eines/einer Einzelnen, sich trotz erheblicher Widrigkeiten, Ungewissheit, Konflikten und Misserfolgen, aber auch positiven Veränderungen, Fortschritten und erhöhter Verantwortung auf der Arbeit, d.h. von Stress , zu erholen. Diese Fähigkeit der Mitarbeitenden kann von der Organisation gefördert werden, um diese dabei zu unterstützen, positiv auf veränderte Arbeitsumstände reagieren zu können, sich anzupassen und weiterzuentwickeln [51].
Resilienz Teamebene	Team-Resilienz wird als ein dynamischer Prozess definiert, der eine Gruppe von Individuen vor den potenziellen negativen Auswirkungen der stressauslösenden Ereignisse schützt, denen sie kollektiv begegnen. Sie umfasst Prozesse, bei denen Teammitglieder ihre individuellen und kombinierten Ressourcen nutzen, um sich positiv anzupassen, wenn sie Widrigkeiten erleben [52].

Literaturverzeichnis

1. Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2019). *Fehlzeiten-Report 2019*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7>
2. Deutsche Rentenversicherung Bund - Bettina Hesse, Aike Hessel, Carolin Canan Ågren, Johannes Falk, Angelika Nebe, Susanne Weinbrenner (2019). *Psychische Erkrankungen in der Rehabilitation und bei Erwerbsminderung zentrale Handlungsfelder*.
3. Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2018). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - Berichtsjahr 2017*. <https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20181212>
4. WHO (2012). *Global burden of mental disorders and the need for a comprehensive, coordinated response from health and social sectors at the country level*.
5. Sears, L. E., Shi, Y., Coberley, C. R. & Pope, J. E. (2013). Overall well-being as a predictor of health care, productivity, and retention outcomes in a large employer. *Population health management*, 16(6), 397–405. <https://doi.org/10.1089/pop.2012.0114>
6. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & Witte, H. de (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
7. Psychomeda (2016). *Burnout - Lexikon der Psychologie*. <https://www.psychomeda.de/lexikon/burnout.html>. Accessed 13 Apr 2021
8. Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. (2016). *The person-oriented approach to burnout: A systematic review*. *Burnout Research*, 3(1), 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.12.002>
9. Maslach, Jackson (1986). *Maslach Burnout Inventory (MBI)*.
10. Hackman, Oldham (1975). *Job Diagnostic Survey (JDS)*. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
11. Felfe, J [J.], Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2014). *Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS9>
12. Dorsch - Lexikon der Psychologie (2019) *funktionelle Störungen*. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/funktionelle-stoerungen#search=2a7f5e0dc6be6920593305762128afd8&offset=0>. Accessed 31 Mar 2021
13. Ferguson, E., Daniels, K. & Jones, D. (2006). Negatively oriented personality and perceived negative job characteristics as predictors of future psychological and physical symptoms: a meta-analytic structural modelling approach. *Journal of psychosomatic research*, 60(1), 45–52. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.076>
14. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
15. Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
16. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
17. Zimmer, A., Hentrich, S., Bockhoff, K., Wissing, C. & Petermann, F. (2015). Wie stark sind Führungskräfte psychisch gefährdet? Eine Literaturübersicht zu Gesundheitsrisiken und arbeitsbezogenen Risiko- und Schutzfaktoren. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23(3), 123–140. <https://doi.org/10.1026/0943-8149/a000143>
18. Bova, N., Jonge, J. de & Guglielmi, D. (2013). The Demand-Induced Strain Compensation Questionnaire (DISQ): A Cross-national Validation Study. *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3), 236–244. <https://doi.org/10.1002/smi.2550>
19. Stegmann (2010). *Der Work Design Questionnaire WDQ (deutsche Version)*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000002>
20. van Vegchel, N., Jonge, J. de, Söderfeldt, M., Dormann, C. & Schaufeli, W. (2004). Quantitative Versus Emotional Demands Among Swedish Human Service Employees: Moderating Effects of Job Control and Social Support. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 21–40. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.1.21>

21. Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Muntaner, C., O'Campo, P., Warg, L.-E. & Ohlson, C.-G. (1996). Psychosocial work environment in human service organizations: A conceptual analysis and development of the demand-control model. *Social Science & Medicine*, 42(9), 1217–1226. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(95\)00231-6](https://doi.org/10.1016/0277-9536(95)00231-6)
22. Schöllgen, I. & Schulz, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. <https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20160713/1F>
23. Clasen, J. (2012). Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse bei Freelancern auf Basis des ISTA von Semmer, Zapf und Dunckel. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 56(3), 123–142. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000089>
24. Irmer, J. P., Kern, M., Schermelleh-Engel, K., Semmer, N. K. & Zapf, D [Dieter] (2019). The Instrument for Stress-Oriented Task Analysis (ISTA) - a Meta-Analysis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(4), 217–237. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000312>
25. Teuchmann, K., Totterdell, P., & Parker, S. K. (1999). Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 37–54. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.37>
26. Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., Barelka, A., Kennedy, K., Wang, Q. & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1292563>
27. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
28. Mülder, L. M., Deci, N., Werner, A. M., Reichel, J. L., Tibubos, A. N., Heller, S., Schäfer, M., Pfirrmann, D., Edelmann, D., Dietz, P., Beutel, M. E., Letzel, S. & Rigotti, T. (2021, in press). *Antecedents and Moderation Effects of Maladaptive Coping Behaviors among German University Students*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.645087>
29. Warr, P. (2017). Happiness and Mental Health. In Cooper, C., & Quick, J. C. (Eds.), *The Handbook of Stress and Health* (S. 120-126). John Wiley & Sons.
30. Gehring, F. & Hertel, G. (2011). Dienstleistungsqualität in der Universitätsverwaltung: Antezedenzen und Konsequenzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(2), 57–73. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000039>
31. Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
32. Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E. & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 487–506. <https://doi.org/10.1111/joop.12060>
33. Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz.
34. Poethke, U., Klasmeier, K. N., Diebig, M., Hartmann, N. & Rowold, J. (2019). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(3), 129–151. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000298>
35. Lichtenthaler, P. W [Philipp Wolfgang] & Fischbach, A. (2016). The Conceptualization and Measurement of Job Crafting. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 60(4), 173–186. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000219>
36. Slemp, G. R., Kern, M. L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
37. Lichtenthaler, P. W [Philipp Wolfgang] & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620–632. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>
38. Lichtenthaler, P. W [Philipp W.] & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>

39. Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102(6), 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
40. Wessels, C. (2017). Flexible Working Practices - how employees can reap the Benefits for Engagement and Performance.
41. Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
42. Hung, T.-K., Wang, C.-H., Tian, M. & Yang, Y.-J. (2020). A Cross-Level Investigation of Team-Member Exchange on Team and Individual Job Crafting with the Moderating Effect of Regulatory Focus. *International journal of environmental research and public health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17062044>
43. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
44. Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61–78. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61>
45. Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
46. Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
47. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
48. Herrman, H., Stewart, D., Diaz-Granados, N., Berger, E., Jackson, B. & Yuen, T. (2011). *What is Resilience?* https://doi.org/10.12774/eod_tg.may2016.sturgessandsparrey
49. Crane, M. F., Kangas, M., Karin, E., Searle, B. & Chen, D. (2020). Leveraging the experience of stressors: the role of adaptive systematic self-reflection. *Anxiety, stress, and coping*, 33(3), 231–247. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1732359>
50. Kunzelmann, A. & Rigotti, T [Thomas] (2020). How time pressure is associated with both work engagement and emotional exhaustion: The moderating effects of resilient capabilities at work. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 35(3), 309–336. <https://doi.org/10.1177/2397002220952741>
51. Chmitorz, A., Wenzel, M., Stieglitz, R.-D., Kunzler, A., Bagusat, C., Helmreich, I., Gerlicher, A., Kampa, M., Kubiak, T., Kalisch, R., Lieb, K. & Tüscher, O. (2018). Population-based validation of a German version of the Brief Resilience Scale (BRS). *PLoS one*, 13(2), 1-14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192761>
52. Schulte, E.-M., Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2016). Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(2), 139–149. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0321-y>