



# Fürstenberg Institut

Gesundheitsmanagement für Unternehmen



## FÜRSTENBERG PERFORMANCE INDEX 2011

---

Gesundheitsprobleme in Deutschland und  
ihr Einfluss auf die Leistung der Arbeitnehmer

“Arbeitnehmer sind eben nicht nur Funktionsträger,  
sondern Menschen, die in soziale Systeme eingebunden  
sind, die nicht mit dem Arbeitsbeginn enden.“

---

[www.fuerstenberg-institut.de](http://www.fuerstenberg-institut.de)

„ Gesundheit kann nicht durch Fehlzeitenstatistiken und rigorose Personalpolitik gefördert werden. Gesundheit ist ein sehr fragiles Gut, welches die Arbeitsfähigkeit, die Arbeitsbereitschaft und das Commitment der Arbeitnehmer beeinflusst.“



Reinhold und Werner Fürstenberg

## Liebe Leserin, lieber Leser

Im ersten Halbjahr 2011 wurden die Medien parallel von zwei Themen in Beschlag genommen: Der wirtschaftliche Aufschwung und Burnout. Den Arbeitnehmern in Deutschland scheint es nicht automatisch besser zu gehen, nur weil unsere Wirtschaft boomt. Haben die Arbeitgeber inzwischen das seelische und körperliche Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter als volkswirtschaftliche Größe und somit als wichtige Kennzahl für nachhaltigen Erfolg erkannt? Oder ist jeder, der nicht gleich in die allgemeine Euphorie einstimmt, ein „Jammerlappen“ und „Spielverderber“? Wir haben die Arbeitnehmer in Deutschland nach ihren gesundheitlichen Beschwerden und Problemen befragt, mit beunruhigenden Ergebnissen. Alle Befragten unserer repräsentativen Untersuchung sind berufstätig, davon 88 Prozent in Vollzeit. Im Mittelpunkt standen nicht die geringfügig Beschäftigten, Erwerbslose wurden in der Stichprobe überhaupt nicht berücksichtigt. Was sollte also normale berufstätige Menschen in Deutschland, mit einem Fachkräfteanteil von 83 Prozent, dazu bewegen, über ihre Beschwerden und Probleme zu „jammern“?

Wirtschaft ist in weiten Teilen Psychologie. Aber es hilft den einzelnen Unternehmen im Rahmen der demografischen Entwicklung und im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte nicht weiter, wenn Politiker Probleme kleinreden und unbequeme Themen nicht im Einklang mit der Medienagenda stehen. Selbst wenn Arbeitnehmer in Deutschland zu empfindlich auf gesundheitliche Einschränkungen reagieren würden, wäre dies ein Fakt, der spürbare Auswirkungen in den Betrieben hätte. Auch, wer sich beeinträchtigt fühlt, handelt entsprechend. Für das betriebliche Gesundheitsmanagement kann es nicht darum gehen, den Arbeitnehmern zu sagen, sie sollten sich zusammenreißen und nicht so wehleidig sein. Gesundheit kann eben nicht durch Fehlzeitenstatistiken und rigorose Personalpolitik gefördert werden. Gesundheit ist ein sehr fragiles Gut, welches die Arbeitsfähigkeit, die Arbeitsbereitschaft und das Commitment der Arbeitnehmer beeinflusst.

Das Maß der Leistung, die Arbeitnehmer im Unternehmen erbringen, wird durch viele emotionale Faktoren beeinflusst. Dazu gehört eben auch das Gefühl, gesund zu sein, gerecht behandelt zu werden und sich bei Problemen vertrauensvoll an den Vorgesetzten wenden zu können. Dessen sind sich Personalverantwortliche, Betriebsärzte und Entscheider in Unternehmen bewusst. Für diese haben wir unsere Studie gemacht. Ihnen wollen wir Potenziale aufzeigen und Anhaltspunkte für die weitere Optimierung ihres Gesundheitsmanagements und ihrer Führungskultur geben.

Ihre 

## Inhaltsverzeichnis

---

Rahmenbedingungen der Studie .....	4
Performance am Arbeitsplatz .....	4
Zielsetzung des Fürstenberg Performance Index .....	5
Studiendesign .....	6
Demographische Daten der Befragten .....	8
Beschwerden, Probleme und Sorgen der Arbeitnehmer in Deutschland.....	9
Gesamtsituation .....	9
Körperliche Beschwerden .....	9
Psychische Probleme.....	10
Private und familiäre Sorgen .....	10
Probleme bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben.....	11
Probleme am Arbeitsplatz.....	12
Change Management und Führung.....	14
Zusammenhang zwischen Leistungsreserven und Problemen am Arbeitsplatz .....	15
Leistungseinbußen aufgrund von Beschwerden, Problemen und Sorgen der Arbeitnehmer.....	16
Gesamtsituation .....	17
Das Gefühl von Leistungsminderung .....	18
Leistungseinbußen nach Einschätzung der Arbeitnehmer.....	18
Wirtschaftliche Auswirkungen.....	18
Impressum .....	21

---

Branchenauswertung auf Anfrage



## Rahmenbedingungen der Studie

### Performance am Arbeitsplatz

In etlichen Unternehmen ist noch immer die Vorstellung verbreitet, klug gewählte Leistungsanreize, moderne Organisation und Kontrolle sowie ein wenig betriebliches Gesundheitsmanagement sorgen für die nachhaltige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Man müsse auf einen niedrigen Krankenstand achten, ihre private und familiäre Situation sei Sache der Arbeitnehmer selbst. Aber Arbeitnehmer sind eben nicht nur Funktionsträger, sondern Menschen, die in soziale Systeme eingebunden sind, die nicht mit dem Arbeitsbeginn enden. Sie sind mal mehr, mal weniger leistungsfähig und zeigen Leistungsbereitschaft, je nachdem, welche Erfahrungen sie gemacht haben. Sie haben ihre eigenen Probleme, die nicht selten auch von Sorgen um die Familie geprägt sind. Sie fühlen sich durch ihre Arbeitssituation gestresst und erschöpft oder sie sind deprimiert weil sie privat nicht mehr klar kommen.

Mit diesem Rucksack an Beschwerden und Sorgen kommen Arbeitnehmer tagtäglich zur Arbeit und treffen dort auf zusätzliche Probleme. Sie fühlen sich über- oder unterfordert, leiden unter ihrem Vorgesetzten, fühlen sich ungerecht behandelt und zu wenig wertgeschätzt. All das kann krank machen und dazu führen, dass am Arbeitsplatz nicht die volle Leistung erbracht werden kann. Dem Unternehmen gehen durch das Zusammenwirken all dieser gesundheitlichen Beeinträchtigungen erhebliche Leistungspotenziale verloren, obwohl deren Ursachen nicht unbedingt nur im Unternehmen liegen. Als Messlatte für Gesundheit im Betrieb dient in der Regel der Krankenstand. Doch nicht alle leistungsgeminderten Mitarbeiter lassen sich krankschreiben, viele kommen krank zur Arbeit und verursachen hier oft folgenschwere Fehler.

In der Arbeitswissenschaft ist längst klar, dass Probleme aus dem Berufs- und Privatleben sich gegenseitig aufschaukeln können.

„ Dem Unternehmen gehen durch das Zusammenwirken unterschiedlicher gesundheitlicher Beeinträchtigungen erhebliche Leistungspotenziale verloren, obwohl deren Ursache nur zu einem Bruchteil direkt im Unternehmen liegt.“

Wer sich Sorgen um einen Angehörigen macht, kann unter Umständen nicht die Leistung bringen, die von ihm am Arbeitsplatz erwartet wird. Es kann zu Problemen mit Vorgesetzten und Kollegen kommen, die wiederum den psychischen Zustand verschlechtern und zu noch größeren familiären Problemen führen.

Umgekehrt: Wer sich im Arbeitsleben nicht genügend anerkannt fühlt, lebt die daraus folgenden Minderwertigkeitsgefühle vielleicht auch zu Hause aus. Dadurch kann es zu Konflikten kommen, die wiederum an den Arbeitsplatz mitgebracht und dort ausgetragen werden.

Die Erkenntnis über solche Wechselwirkungen lassen kluge Entscheider in Unternehmen nicht mehr nur nach kausalen Zusammenhängen zwischen Gesundheit und betrieblicher Leistung forschen. Vielmehr gerät das gesamte soziale System aus Arbeits- und Privatleben immer mehr ins Blickfeld der gesundheitlichen Prävention. Viele Unternehmen haben bereits gelernt, dass nachhaltiges Gesundheitsmanagement nicht an den Unternehmensgrenzen endet.

**„ Um ihren Mitarbeitern zu helfen, nutzen viele Unternehmen Programme, in deren Rahmen sich Arbeitnehmer bei privatem Stress und familiären Krisen beraten lassen können.“**

Es gilt, die Mitarbeiter auch bei der Bewältigung ihrer psychischen, privaten und familiären Probleme und Sorgen zu unterstützen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung sind Programme, mit denen Arbeitnehmern geholfen wird, ihre familiären Verpflichtungen und ihr Arbeitsleben miteinander zu vereinbaren. Aber auch psychische Probleme, Ängste, Sorgen um Familienangehörige oder Alkoholmissbrauch sind am Arbeitsplatz spürbar. Um ihren Mitarbeitern auch in solchen Fällen zu helfen, nutzen viele Unternehmen Programme, in deren Rahmen sich Arbeitnehmer bei privatem Stress und familiären Krisen beraten lassen können. Das Fürstenberg-Institut ist mit seinem Employee-Assistent Programm (EAP) Marktführer in Deutschland auf diesem Gebiet.

## Zielsetzung des Fürstenberg Performance Index

Auf der Basis seiner jahrzehntelangen Erfahrung bei der psycho-sozialen Beratung von Arbeitnehmern hat sich das Fürstenberg-Institut entschlossen, den Zusammenhang von gesundheitlichen Problemen und Leistungsminderungen am Arbeitsplatz wissenschaftlich zu erforschen.

Ziel dabei war es, belastbare Daten zur Gesundheitssituation von Arbeitnehmern in Deutschland zu erlangen, und damit ein belastbares Fundament für die weitere Entwicklung von Programmen zur externen psycho-sozialen Beratung zu entwickeln.

Anfang 2010 wurde eine erste repräsentative Studie vorgelegt. Die Ergebnisse haben in Presse und Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit gefunden. Wir konnten damals zeigen, dass über die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland an körperlichen Beschwerden, psychischen Problemen und familiären Sorgen leiden, die sie mit an ihren Arbeitsplatz bringen.

Wir konnten Wechselwirkungen zwischen Problemen im privaten Bereich und solchen am Arbeitsplatz nachweisen und zeigen, dass dadurch Leistung und Commitment der Arbeitnehmer erheblich geschmälert werden.

Im Februar 2011 wurde dann bei forsa eine weitere Studie zur Performance am Arbeitsplatz in Auftrag gegeben, deren Ergebnisse hier dargestellt sind.

Sie hat eine noch breitere Datenbasis als die erste Studie und erlaubt damit tiefergehende Analysen, etwa zum Zusammenhang der leistungsmindernden Faktoren untereinander und zu den regionen- und branchenspezifischen Besonderheiten.

Das ist der Auftakt einer Langzeitstudie mit einem regelmäßig gemessenen Performance Index. Wir bieten damit allen Interessierten einen Einblick in die Entwicklung der Wechselwirkungen von betrieblichen und privaten Bestimmungsfaktoren der Arbeitnehmergesundheit in Deutschland.

**„ Wechselwirkungen zwischen privaten und geschäftlichen Problemen schmälern Leistung und Commitment der Arbeitnehmer erheblich.“**

## Studiendesign

Die Befragung wurde von forsa - Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH durchgeführt. Befragt wurden 2.000 abhängig beschäftigte Arbeiter, Angestellte und Beamte ab 18 Jahren in Deutschland. Die Befragten wurden durch eine mehrstufige systematische Zufallsauswahl auf Basis des ADM-Telefon-Masterplans ermittelt.

Die Befragung wurde mithilfe computergestützter Telefoninterviews anhand eines strukturierten Fragebogens in der Zeit vom 15. Februar bis zum 01. März 2011 durchgeführt. Der Fragebogen wurde von Prof. Dr. Peter Berger im Auftrag des Fürstenberg Instituts entwickelt.

„ Befragt wurden 2.000 abhängig beschäftigte Arbeiter, Angestellte und Beamte ab 18 Jahren in Deutschland.“



## Items:

### Körperliche Beschwerden?

- Rücken- oder Gliederschmerzen
- Herz- oder Kreislaufbeschwerden
- Kopfschmerzen
- Allergien
- Schlafstörungen
- Magen- oder Verdauungsbeschwerden
- keine körperlichen Beschwerden

Leistungsminderung aufgrund von körperlichen Beschwerden?

### Psychische Probleme?

- Erschöpfung
- Müdigkeit
- Stress
- Überforderung
- Depressive Verstimmungen
- Alkohol/Medikamente
- Rauchen
- keine psychischen Probleme

Leistungsminderung aufgrund von psychischen Problemen?

## Private und familiäre Sorgen?

- Sorgen um einen Familienangehörigen
- Geldsorgen
- Belastung durch die Versorgung pflegebedürftiger Familienangehöriger
- Probleme mit der Kinderbetreuung während der Arbeitszeit
- Konflikte in Partnerschaft und Familie
- keine privaten oder familiären Sorgen

## Leistungsminderung aufgrund von privaten und familiären Sorgen?

### Probleme bei der Vereinbarung von privaten und beruflichen Verpflichtungen?

- Möglichkeit der Arbeit von zu Hause aus
- Hilfe bei der Kinderbetreuung
- Beratungsangebote f. Erziehungs-/ Familienfragen
- Beratungsangebote f. berufliche, private, gesundheitliche Fragen
- flexible Arbeitszeit
- Offenheit für Probleme bei der Kinderbetreuung
- Akzeptanz familiärer Verpflichtungen
- keine Probleme bei der Vereinbarung von Beruf und Familie

## Leistungsminderung aufgrund von Problemen bei der Vereinbarung von Beruf und Familie?

## Probleme am Arbeitsplatz?

- Leistungsdruck
- fehlende Anerkennung
- innerbetriebliche Veränderungen
- schlechte Führung durch den Vorgesetzten
- fehlende Möglichkeiten, die volle Leistung zu bringen
- kein Vertrauen in die Unternehmensleitung
- fehlende Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen
- ungerechte Behandlung im Unternehmen
- fehlendes Zusammengehörigkeitsgefühl im Team
- Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz
- Kontrolle und Überwachung am Arbeitsplatz
- schlechte Arbeitsplatzausstattung
- Konflikte mit Kollegen
- Konflikte mit Vorgesetzten
- Angst vor Verlust Ihres Arbeitsplatzes
- keine Probleme am Arbeitsplatz

## Leistungsminderung aufgrund von Problemen am Arbeitsplatz?

## Leistungsminderung aufgrund von allen genannten körperlichen, psychischen, privaten, familiären und arbeitsplatzbezogenen Problemen?

## Soziodemographie:

- Geschlecht
- Alter
- Familienstand
- berufliche Stellung
- Arbeitszeit
- Unternehmensgröße
- Branche
- Bundesland

„Das ist der Auftakt einer Langzeitstudie mit einem regelmäßig gemessenen Performance Index. Wir bieten damit allen Interessierten einen Einblick in die Entwicklung der Wechselwirkungen von betrieblichen und privaten Bestimmungsfaktoren der Arbeitnehmergesundheit in Deutschland.“



## Demographische Daten der Befragten





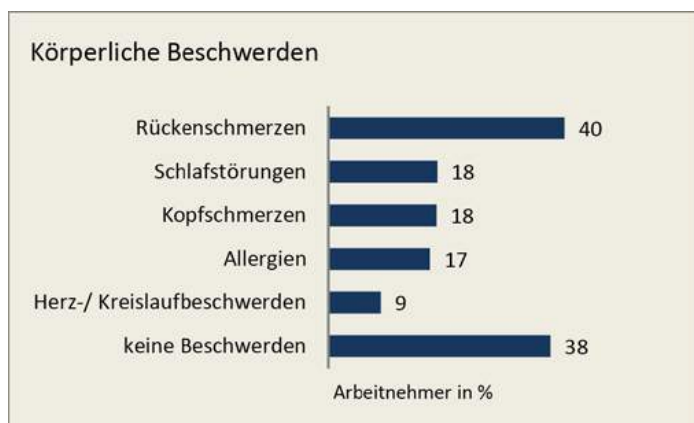
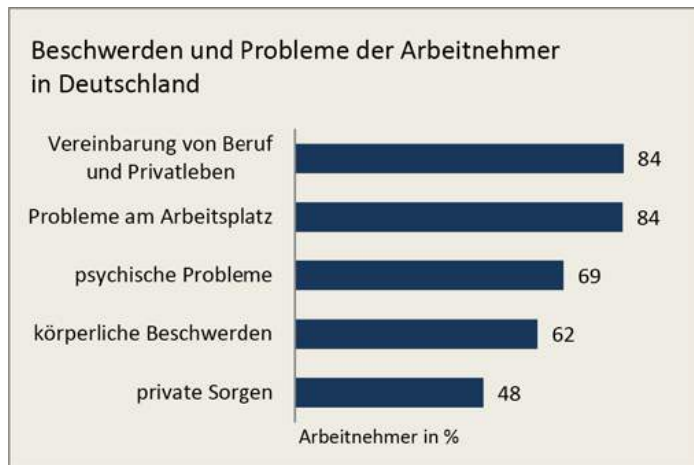
## Beschwerden, Probleme und Sorgen der Arbeitnehmer in Deutschland

### Gesamtsituation

Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich in ihrer Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz gemindert. Fast die Hälfte geht belastet mit privaten Sorgen zur Arbeit, 62% klagen über körperliche Beschwerden und mehr als zwei Drittel fühlen sich psychisch belastet. Mit diesem Rucksack von Sorgen und Problemen kommen sie an ihren Arbeitsplatz. Dort finden 84% von ihnen weitere leistungsmindernde Faktoren vor. Ebenfalls 84% sehen zusätzliche Probleme darin, ihre Verpflichtungen aus Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

Hierbei handelt es sich um eine Selbsteinschätzungen der Arbeitnehmer.

Die Folgen - Präsentismus, Leistungszurückhaltung, Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung - können sich jedoch, wie z.B. der Gallup Engagement Index zeigt, negativ auf die Leistung des Einzelnen, des Teams und das des gesamten Unternehmens auswirken.



### Körperliche Beschwerden

Körperliche Beschwerden wurden bereits bei der ersten Befragung im Jahre 2010 erhoben. Zusätzlich wurden in der Performance-Studie 2011 nun auch Magen-/Darmprobleme abgefragt.

Insgesamt hat die Anzahl derjenigen Arbeitnehmer, die über körperliche Beschwerden klagen, von 2010 zu 2011 deutlich zugenommen. An erster Stelle stehen mit 40% der Arbeitnehmer nach wie vor Rücken- und Gliederschmerzen, gefolgt von Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Allergien. Nur 38% der deutschen Arbeitnehmer geben an, keine körperlichen Beschwerden zu haben.



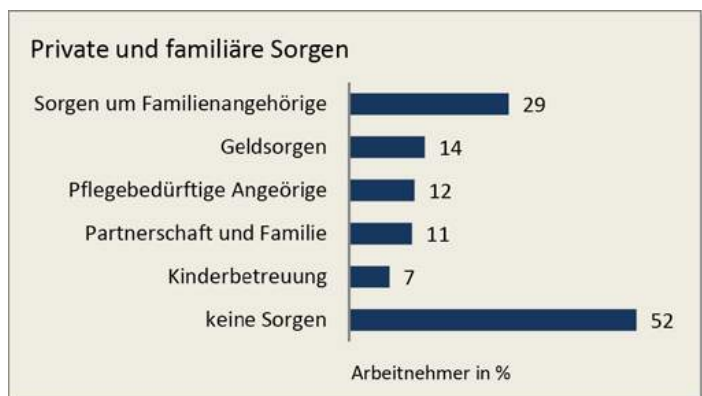
„ Stress und Erschöpfung haben im Vergleich zum Vorjahr stark zugenommen.“

„ 69% geben psychische oder soziale Probleme an.“

## Psychische Probleme

Auch die psychischen Probleme der Arbeitnehmer in Deutschland haben gegenüber 2010 zugenommen. Zusätzlich wurde bei der aktuellen Befragung das Item „Müdigkeit auch am Tage“ abgefragt. Fast ein Viertel der Arbeitnehmer ist hiervon betroffen.

An erster Stelle stehen, wie auch im Vorjahr, Stress und Erschöpfung. Um Klischees nicht zu fördern, haben wir bewusst auf Begrifflichkeiten wie „Burnout“ oder „Depression“ verzichtet. Stattdessen haben wir nach einschlägigen Symptomen gefragt. Zwei Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich durch psychische oder sozialen Problemen belastet.



„ Die Hälfte der Befragten leidet unter privaten oder familiären Sorgen.“

## Private und familiäre Sorgen

Private Sorgen und Probleme in der Familie können krank machen und die Leistungsfähigkeit mindern. Auch hier hat der Anteil der Betroffenen zugenommen.

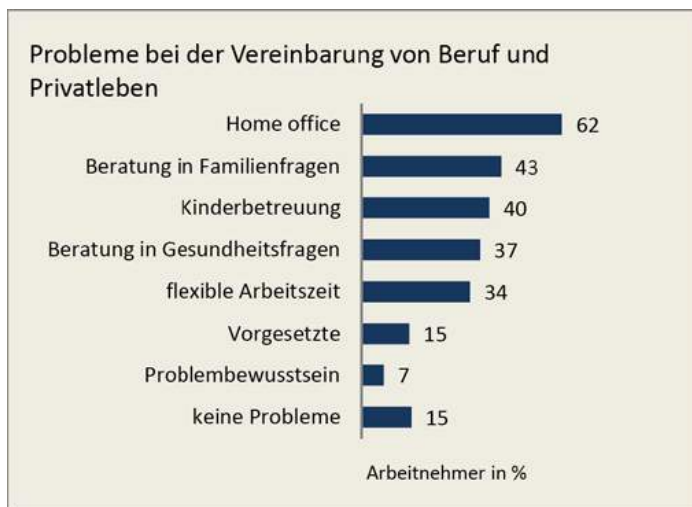
An erster Stelle stehen Sorgen um Familienangehörige, gefolgt von Geldsorgen. Der Anteil von Arbeitnehmern, die durch pflegebedürftige Angehörige beeinträchtigt sind, ist gegenüber dem Vorjahr um 3% gestiegen. Angesichts des demographischen Wandels dürften diese Anteile weiter steigen.



## Probleme bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben

Die Probleme, die Arbeitnehmer dabei haben, ihre familiären und beruflichen Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren, wachsen. Das hat uns veranlasst, unseren Performance Index um diesen Problemkreis zu erweitern. Nur 15% verspüren in diesem Feld keine Probleme.

Die Mehrzahl der Arbeitnehmer würde Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren können, wenn es mehr Möglichkeiten gäbe, von zu Hause aus zu arbeiten. Viele Betroffene wünschen sich von ihrem Unternehmen Angebote zur Familien- und Gesundheitsberatung sowie Hilfe bei der Kinderbetreuung und flexiblere Arbeitszeiten. Jeder siebte Arbeitnehmer beklagt, dass vor allem Vorgesetzte Probleme der Kinderbetreuung nicht ernst nähmen.



„Jeder dritte Mitarbeiter würde seine Arbeitszeit gerne flexibler einteilen können. 40 Prozent kritisieren, dass ihr Unternehmen keine Hilfe bei der Kinderbetreuung bietet und 84 Prozent finden es generell schwierig, berufliche und private Verpflichtungen miteinander zu verknüpfen.“



## Probleme am Arbeitsplatz

84% der Arbeitnehmer in Deutschland sagen von sich, dass sie Probleme am Arbeitsplatz haben. Über die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland empfinden hohen Leistungsdruck am Arbeitsplatz und fast 40% klagen über die fehlende Anerkennung ihrer Leistung. Vor einem Jahr waren dies noch 12% weniger.

Offenbar hat sich bei Führungskräften die Erkenntnis noch immer nicht herumgesprochen, dass Wertschätzung Wertschöpfung nach sich zieht. Menschen brauchen Anerkennung für das was sie tun. Wenn Anerkennung fehlt, drohen Dienst nach Vorschrift und innere Kündigung. Aus der Führungsforschung wissen wir, dass hohe Anforderungen an die Mitarbeiter durchaus die Motivation steigern können. Neben Fordern muss dabei jedoch auch Fördern praktiziert wer-

den. Wenn Mitarbeiter sich fachlich oder gesundheitlich nicht in der Lage sehen, ihre Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen, dann drohen Resignation und Demotivation.

Einen Hinweis darauf könnten auch die 31% derjenigen Arbeitnehmer geben, die sich schlecht geführt fühlen. Führung ist der Leistungstreiber schlechthin.

Wo Arbeitnehmer sagen, dass sie schlecht geführt werden, dort fehlen Motivation und Leistungsbereitschaft, dort herrscht schlechte Stimmung und es ist kaum Engagement für das Unternehmen anzutreffen. Hier kommt es auf das Verhalten der direkten Führungskraft an. Fühlen sich die Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten verpflichtet? Kann eine Führungskraft mitreißen, wird ihr Vertrauen entgeggebracht?



„ Wenn Mitarbeiter sich fachlich oder gesundheitlich nicht in der Lage sehen, ihre Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen, dann drohen Resignation und Demotivation.“

Hier geht es nicht nur um best practice, sondern vor allem um best fit. Im Unternehmen müsste die Frage geklärt werden, ob Führungskraft und Mitarbeiter wirklich zusammenpassen und wie hier Abhilfe geschaffen werden könnte. Ständige innerbetriebliche Veränderungen empfindet fast ein Drittel der Arbeitnehmer als störend. Im Vorjahr waren es noch 25%. Offenbar sind immer weniger Menschen bereit, die ständig wachsende Zahl von Change-Projekten mitzutragen. Natürlich ist kontinuierlicher

Wandel für Unternehmen unverzichtbar, jedoch werden Arbeitnehmer viel zu oft durch Projekte überfordert, die top down verordnet und dann ohne Abgleich mit der Realität „durchgezogen“ werden. Hier ist also die Verbesserung von Change Management gefragt.

Nur, wenn die Betroffenen von Anfang an in die Organisationsgestaltung einbezogen werden, kann man davon ausgehen, dass sie mit den veränderten Strukturen klar kommen und die neuen Systeme dann auch wirklich nutzen.



„Über die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland empfinden hohen Leistungsdruck am Arbeitsplatz und fast 40% klagen über die fehlende Anerkennung ihrer Leistung.“

## Change Management und Führung

Change Management ist auch Beziehungsmanagement. Bürokratische Neuerungen (z.B. Stellenbeschreibungen, Managementsysteme etc.) und extrinsische Anreize (Prämien, Boni, Belohnungen etc.) sind nicht nachhaltig maßgebend dafür, dass Mitarbeiter den Veränderungsprozess mit ganzer Kraft unterstützen. Es kommt vielmehr auf die emotionale Gestaltung des Change Prozesses an.

„Menschen wollen sich mit dem Unternehmen identifizieren, sie wollen stolz sein auf ihre Produkte. Wenn Führungskräfte und Unternehmen dies ermöglichen und fördern, tragen die Mitarbeiter den erforderlichen kontinuierlichen Wandel meist aus eigenem Ansporn mit.“

Nur die Mitarbeiter vor Ort kennen ihre Prozesse genau. Unternehmen sind also gut beraten, wenn sie ihre Mitarbeiter in die Planung von Veränderungsprojekten einbeziehen. Damit können teure Fehlplanungen, wie sie vor allem bei der Einführung von Unternehmenssoftware an der Tagesordnung sind, vermieden werden. Die wirtschaftlichen Vorteile, die entstehen, wenn Mitarbeiter einbezogen werden und eigenverantwortlich handeln dürfen, sind offenbar noch bei vielen Unternehmen nicht präsent.

Mehr als ein Viertel der Arbeitnehmer bemängelt, dass an ihrem Arbeitsplatz kaum Möglichkeiten bestehen, die volle Leistung zu erbringen. Ein Viertel der Arbeitnehmer sieht zudem keine Möglichkeiten, eigene Ideen in die Gestaltung der Arbeitsprozesse einzubringen (siehe Abbildung 6). 25% der Arbeitnehmer in Deutschland wollen also mehr Leistung bringen, fühlen sich aber durch die Verhältnisse in ihrem Unternehmen darin eingeschränkt.

Hier schlummern offenbar enorme Potenziale von Leistungsbereitschaft und Innovationskraft, die von den Unternehmen realisiert werden wollen.



## Zusammenhang zwischen Leistungsreserven und Problemen am Arbeitsplatz

Wir haben hier einmal nachgeprüft, wie diese großen Leistungsreserven mit den anderen Problemen am Arbeitsplatz zusammenhängen.

57% derjenigen, die über mangelnde Leistungsmöglichkeiten klagen, geben an, eigene Ideen nicht in den Arbeitsprozess einbringen zu können. Viele Arbeitnehmer haben also Ideen zur Gestaltung und ggf. Verbesserung ihrer Arbeitsprozesse, die aber vom Unternehmen nicht aufgenommen werden.

Dies führt zu Frustrationen und trägt auch zum Gefühl bei, ungerecht behandelt zu werden. Eindeutig ist auch der Zusammenhang zur schlechten Ausstattung des Arbeitsplatzes. Arbeitnehmer vor Ort wissen am besten, welche Arbeitsmittel

sie zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben wirklich benötigen. Wenn ihnen hier neue Systeme und Techniken vorgesetzt werden, die ohne ihr Zutun entwickelt worden sind, werden sie nicht optimal damit umgehen können oder wollen.

Auf der anderen Seite fehlen oft einfache aber sinnvolle Hilfsmittel, die die Arbeit erleichtern und effektiver machen würden.

Wer sich schlecht geführt fühlt, kein Vertrauen in die Unternehmensleitung mehr hat, wer sich nicht ausreichend anerkannt und über die Maßen kontrolliert fühlt, wird sich ebenfalls nicht unbedingt für sein Unternehmen engagieren und hier mehr Leistung und Ideen einbringen als von ihm gefordert werden.

„ Wer sich schlecht geführt fühlt, kein Vertrauen in die Unternehmensleitung mehr hat, wer sich nicht ausreichend anerkannt und über die Maßen kontrolliert fühlt, wird sich ebenfalls nicht unbedingt für sein Unternehmen engagieren und hier mehr Leistung und Ideen einbringen als von ihm gefordert werden.“

Arbeitnehmer, die dieses Problem haben, klagen über mangelhafte Leistungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz





## Leistungseinbußen aufgrund von Beschwerden, Problemen und Sorgen der Arbeitnehmer

Es reicht nicht, über die vielfältigen Probleme, die Arbeitnehmer in Deutschland empfinden, zu referieren. Wir wollten zusätzlich erfahren, welche Konsequenzen es hat, wenn Arbeitnehmer so, wie auf den letzten Seiten dargestellt, empfinden.

Bisher ist es in keiner wissenschaftlichen Untersuchung gelungen, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen der Leistung von Arbeitnehmern und leistungsfördernden bzw. leistungshemmenden Faktoren nachzuweisen. Allenfalls kann durch Korrelationen das Zusammentreffen von solchen Faktoren ermittelt werden. Dies ist äußerst unbefriedigend und wird manchmal irreführend interpretiert. So ist es zwar plausibel aber eben nicht wissenschaftlich erwiesen, dass gute Führung die Leistung der Mitarbeiter fördert. Ein entsprechend hoher Korrelationswert könnte eben genauso gut bedeuten, dass Mitarbeiter,

die viel Leistung bringen, besonders gut geführt werden können.

Um diesem grundsätzlichen Dilemma zu entkommen, haben wir die Betroffenen selbst nach der von ihnen empfundenen Kausalität befragt. Diejenigen, die sich über ihre Beschwerden, Probleme und Sorgen geäußert hatten, sollten bewerten, wie stark sie sich aufgrund ihrer Beeinträchtigungen in ihrer Leistung gemindert fühlen. Auf einer Skala von 0 bis 10 konnten sie den Grad ihrer subjektiv empfundenen Leistungsfähigkeit angeben, wobei 10 für vollständige Leistungsfähigkeit, 5 für die Hälfte der möglichen Leistungsfähigkeit und 0 für vollständige Leistungsunfähigkeit steht.

Wir erhalten damit Anhaltspunkte darüber, wie die Betroffenen selber die leistungsbezogene Relevanz ihrer Beschwerden und Probleme einschätzen.

„ Unsere Ergebnisse zeigen einen Trend, der Unternehmen dazu motivieren sollte, diese offenbar sehr großen Leistungsreserven, die sich in der nichtrealisierten Produktion spiegeln, Schritt für Schritt auszuschöpfen.“



Natürlich verkünden wir mit diesen Ergebnissen nicht die „Wahrheit“ über das Verhältnis von Leitung und leistungsmindernden Faktoren.

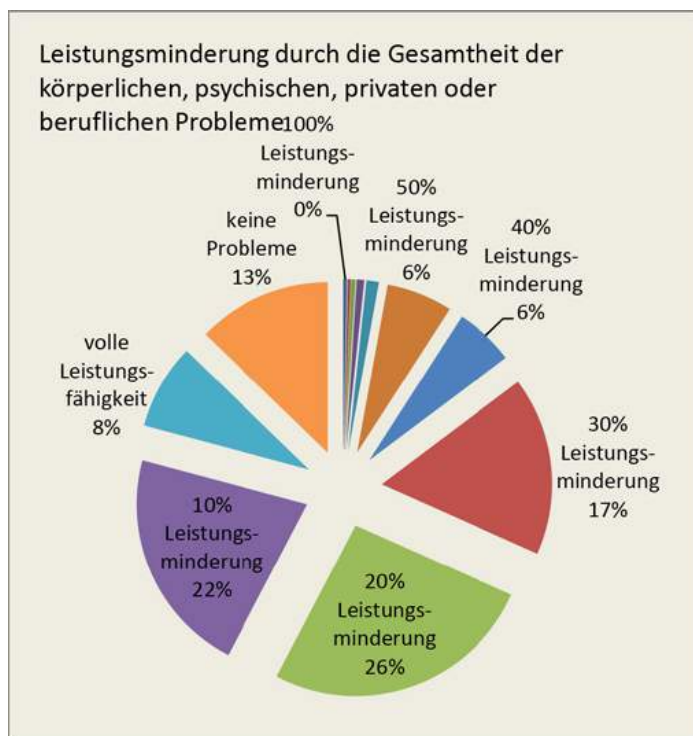
Das kann niemand. Wir nehmen aber die subjektiv gefärbte Wirklichkeit der Menschen ernst, die allein dafür maßgebend ist, wie sich jemand am Arbeitsplatz oder sonst wo tatsächlich verhält. Mag sein, dass sich Betroffene dann am Arbeitsplatz nicht genauso verhalten, wie sie es in dieser Befragung kundtun. Mag sein, dass sie unerwartete Motivationschübe oder äußere Zwänge dazu antreiben, doch mehr Leistung zu erbringen als sie sich zugetraut hatten. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch einen Trend, der Unternehmen dazu motivieren sollte, diese offenbar sehr großen Leistungsreserven, die sich in der nichtrealisierten Produktion spiegeln, Schritt für Schritt auszuschöpfen.

## Gesamtsituation

Wir kommen zu folgenden Ergebnissen: 87% der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich von körperlichen, psychischen, sozialen, privaten oder beruflichen Problemen betroffen.

91% der von diesen Problemen betroffenen Arbeitnehmer fühlen sich leistungsgemindert. Das sind 79% der Arbeitnehmer in Deutschland.

Nicht spektakuläre Leistungseinbußen sind es, die nachdenklich machen, sondern die Vielzahl der Arbeitnehmer, die sich leistungsgemindert fühlen. Fast zwei Drittel schätzen ihre Leistungseinbußen auf 10-30%.



„ Vier von fünf Arbeitnehmern in Deutschland fühlen sich in Ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Hauptgrund sind Probleme am Arbeitsplatz.“

## Das Gefühl von Leistungsminderung

48% der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich durch körperliche Beschwerden leistungsgemindert.

Über die Hälfte fühlt sich durch psychische Probleme leistungsgemindert.

Immerhin fast ein Drittel der Arbeitnehmer kommen mit privaten Sorgen zur Arbeit und können dort nur vermindert Leistung erbringen.

Über die Hälfte der Arbeitnehmer fühlen sich durch Probleme bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben in ihrer Leistung gemindert.

Probleme am Arbeitsplatz stellen mit mehr als zwei Dritteln den größten „Leistungskiller“ dar.

## Leistungseinbußen nach Einschätzung der Arbeitnehmer

Arbeitnehmer in Deutschland können nach eigener Einschätzung aufgrund von körperlichen Beschwerden 12% ihrer potenziellen Leistung nicht erbringen.

Aufgrund von psychischen Problemen werden 13% der möglichen Leistung nicht erbracht. Private Sorgen machen 7% der Leistungsminderung aus. Aufgrund von Problemen am Arbeitsplatz werden 19% möglicher Leistung nicht erbracht.

Insgesamt führen alle Beschwerden, Probleme und Sorgen zu Leistungseinbußen von 20%.



„ Wenn 20% der möglichen Leistung der Arbeitnehmer in Deutschland nicht realisiert wird, so hat das mit Sicherheit große gesamtwirtschaftliche Auswirkungen.“

## Wirtschaftliche Auswirkungen

Wenn 20% der möglichen Leistung der Arbeitnehmer in Deutschland nicht realisiert wird, so hat das mit Sicherheit große gesamtwirtschaftliche Auswirkungen. Wir haben deshalb das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut HWWI gebeten, die finanziellen Implikationen dieser nicht realisierten Wirtschaftsleistung abzuschätzen.

Mit Hilfe eines produktionstheoretischen Ansatzes hat das HWWI berechnet, welcher Produktionsausfall sich aus der Leistungsminderung von 20% ergibt. Der Referenzwert berechnet sich aus dem Produktionspotenzial, welches sich bei

uneingeschränkter Leistungsfähigkeit ergäbe. Es wurde von einer Vollausslastung des Kapitalstocks ausgegangen. Andere private Nutzen- und Wohlfahrtseffekte, die sich aus einer Beseitigung der Leistungsminderung ergeben könnten, wurden nicht berücksichtigt, ebenso wie mögliche externe Effekte von Beschwerden einzelner Beschäftigter auf die Produktivität anderer Arbeitnehmer. Damit ergibt sich für 2010 eine nicht realisierte Produktion von rund 364 Mrd. Euro in Preisen von 2000. Dies entspricht rund 16 % des realen BIP.

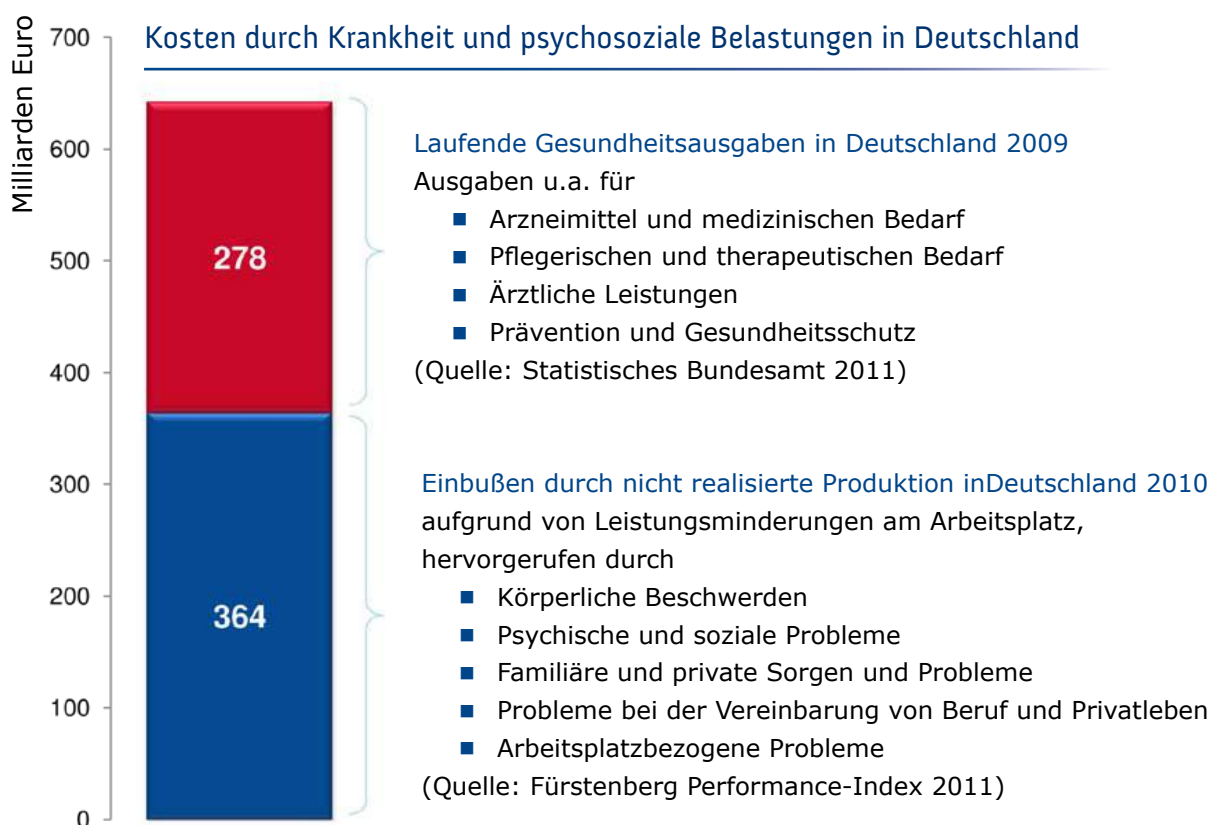
„ Der Leistungsausfall der Arbeitnehmer in Deutschland und die daraus resultierenden Milliardenkosten unterstreichen die Relevanz des Faktors Mitarbeitergesundheit als volkswirtschaftliche Größe“

so Professor Dr. Thomas Straubhaar vom HWWI

Wir stimmen mit dem HWWI überein, dass diese Zahlen nicht unmittelbar im Zusammenhang mit der globalen Wirtschaftskrise stehen, denn im Erhebungszeitraum, Februar 2011 hat sich der deutsche Arbeitsmarkt schon wieder deutlich im Aufschwung befunden und sich robust gezeigt. Allerdings gehen wir davon aus, dass die Beschwerden und Probleme der Arbeitnehmer in Deutschland nicht den Konjunkturzyklen folgen,

sondern sich in langfristigen Trends manifestieren. Die beiden für Krisen typischen Problembereiche „Angst vor Arbeitsplatzverlust“ und „Geldsorgen“ sind denn auch leicht gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen. Die Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes liegt gegenüber dem Vorjahr um ein Prozent niedriger und auch die Geldsorgen der Arbeitnehmer sind nicht mehr so groß wie im Vorjahr.

Der Aufschwung konnte aber die Rücken- und Gliederschmerzen der Arbeitnehmer, ihren Stress und ihre Erschöpfung, ihre familiären Sorgen und auch ihr Gefühl der mangelnden Anerkennung nicht „heilen“ oder mindern. Diese und viele andere der von uns erhobenen leistungsmindernden Belastungen stellen langfristige Probleme für Unternehmen dar. Sie sind auch Indikatoren für die jeweilige Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.





Wie auch der Gallup Engagement Index zeigt (vgl. Engagement Index Deutschland 2010), hat sich im Laufe der Zeit eine gegen Konjunkturschwankungen relativ stabile Dreiteilung der Arbeitnehmer in Deutschland gebildet: Ca. 13% der Arbeitnehmer fühlen sich dem Unternehmen emotional stark verbunden. Dies führt bei ihnen zu überdurchschnittlicher Leistung und Innovationskraft. Etwa 66% der

Arbeitnehmer verspüren eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen und leisten „Dienst nach Vorschrift“. Die verbleibenden 21% der Arbeitnehmer haben bereits „innerlich gekündigt“ und arbeiten eher gegen als für die Interessen Ihres Unternehmens.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung bestätigen diese Annahme und erlauben eine weitgehende Detaillierung der Problembereiche.

---

„ Das Maß der Leistung, die Arbeitnehmer im Unternehmen erbringen, wird durch viele emotionale Faktoren beeinflusst. Dazu gehört eben auch das Gefühl, gesund zu sein, gerecht behandelt zu werden und sich bei Problemen vertrauensvoll an den Vorgesetzten wenden zu können.“



## Impressum

---

### Auftraggeber des Fürstenberg-Performance-Index:

Fürstenberg Institut GmbH  
Colonnaden 96  
20354 Hamburg  
(Verwaltung und Hauptsitz)

### Autoren der Studie:

Prof. Dr. Peter Berger  
Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften Hamburg

Werner Fürstenberg  
Fürstenberg Institut GmbH Hamburg

Melanie Brauck  
Fürstenberg Institut GmbH Hamburg

### Anfragen:

Fürstenberg Institut GmbH  
Tel.: +49 (0)40 38 08 20  
E-Mail: [info@fuerstenberg-institut.de](mailto:info@fuerstenberg-institut.de)

### Rechtlicher Hinweis zur Nut- zung dieser Studie:

Die ausschließlichen Rechte für diese Studie liegen bei Fürstenberg Institut GmbH als Auftraggeberin. Die Nutzung in Print- und Onlinemedien, Radio und TV bedarf keiner vorherigen Genehmigung. Bedingung für die Nutzung ist der thematische Zusammenhang und die Angabe der Quelle (Fürstenberg Institut GmbH).

Das Recht zur Nutzung umfasst nicht Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme; diese weitergehende Nutzung ist ohne vorherige Zustimmung der Fürstenberg Institut GmbH unzulässig und strafbar.

### Veröffentlichung:

Hamburg / August 2011

### Grafik und Layout:

Petra Wüstling  
[www.petrawuestling.de](http://www.petrawuestling.de)