



Online Magazin IAB-Forum

Wertschätzung und Dialog steigern das Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Stefanie Wolter



Tiefgreifende wirtschaftliche Veränderungen führen dazu, dass sicher geglaubte Arbeitsplätze sich wandeln und vielleicht sogar zur Disposition stehen. Die von den Beschäftigten wahrgenommene Arbeitsqualität verändert sich allerdings nur langsam und unterscheidet sich nach dem Alter. Betriebe können durch ihre Unternehmenskultur Einfluss darauf nehmen, ob sich Beschäftigte am Arbeitsplatz wohlfühlen.

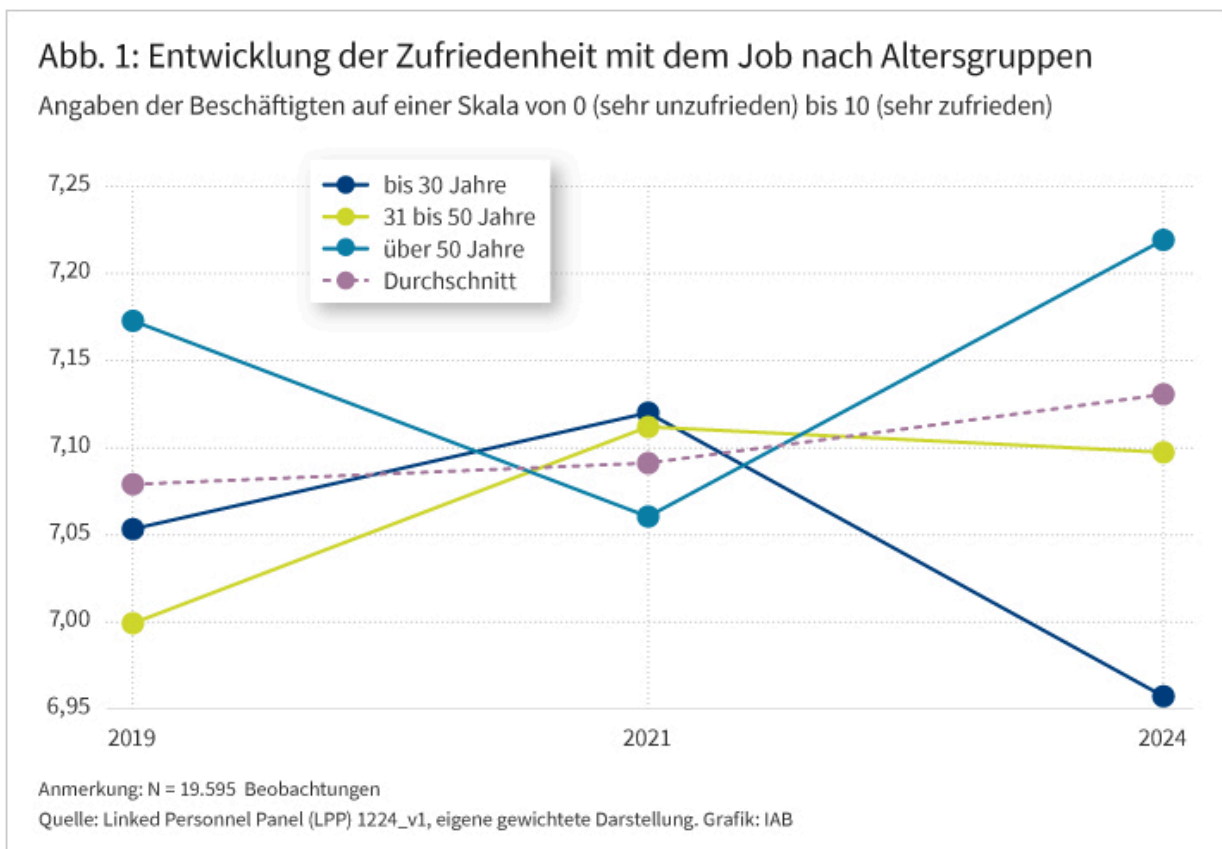
Die deutsche Wirtschaft steht vor einer tiefgreifenden Transformation. Das produzierende Gewerbe, das lange Zeit der Produktivitätsmotor war, baut Stellen ab oder sieht sich massiven Umstrukturierungen gegenüber. Gleichzeitig fehlen an vielen Stellen [Fachkräfte](#) und es herrscht große Verunsicherung darüber, wie weitgehend der Einsatz künstlicher Intelligenz die Arbeitswelt verändern wird. Das sind für Beschäftigte, die mit ihrem aktuellen Arbeitsplatz unzufrieden sind, keine guten Aussichten für einen schnellen Wechsel.

Laut einer [Studie](#) der Online-Jobbörse indeed aus dem Jahr 2025 fühlt sich hierzulande nur jeder fünfte Beschäftigte wohl am Arbeitsplatz. Damit liegt Deutschland unter den sieben untersuchten Industrienationen auf dem vorletzten Platz.

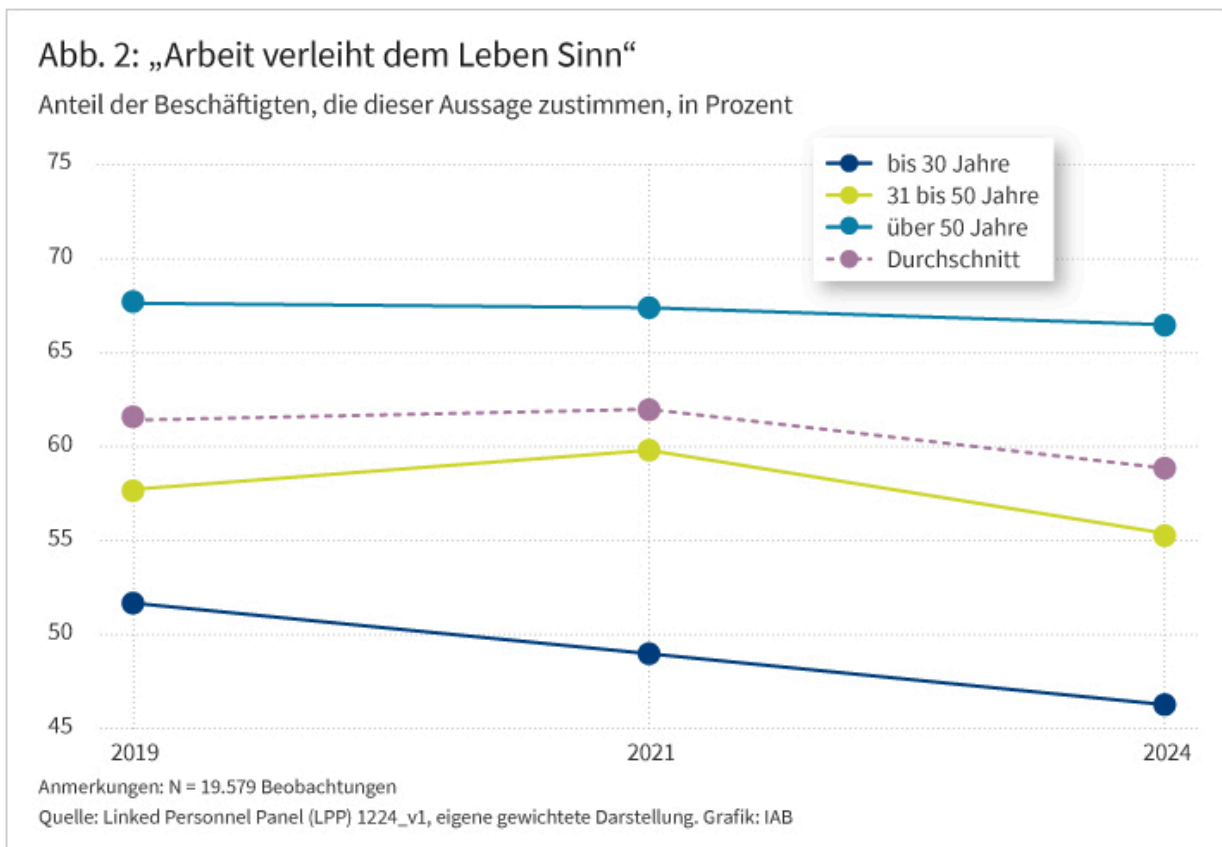
Geringe Arbeitszufriedenheit kann ein Motor für Job-Mobilität sein, wie Francis Green in seiner [Studie](#) von 2010 zeigt. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten gerät dieser Motor jedoch ins Stottern, weil keine oder nur wenige Stellen-Alternativen offenstehen. Andauernde Unzufriedenheit kann sich aber auch negativ auf die [Produktivität](#) und die Gesundheit auswirken. Wie ist es also bestellt um Arbeitszufriedenheit, Stress und Sinnstiftung von Arbeit und welche Faktoren haben darauf Einfluss?

Für jüngere Beschäftigte ist ihre Arbeit seltener sinnstiftend als für ältere

Die Arbeitszufriedenheit ist in Deutschland in den letzten Jahren konstant geblieben: Die Beschäftigten bewerten 2024 die Zufriedenheit mit ihrem Job auf einer Skala von 0 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) mit durchschnittlich 7,1, das entspricht in etwa dem Niveau von 2019 (siehe Abbildung 1).



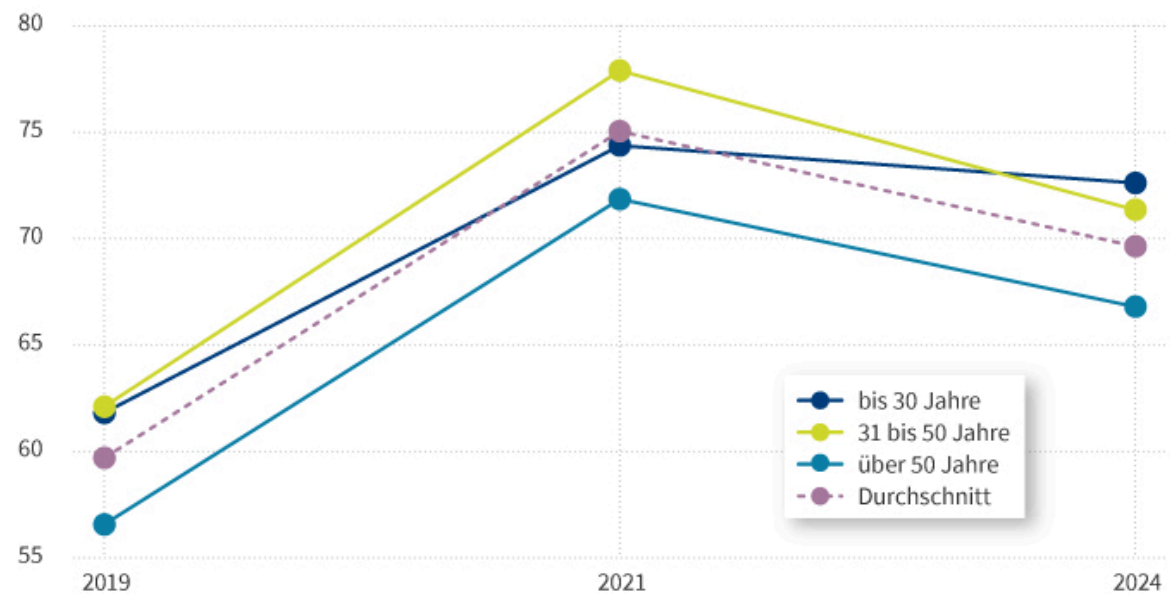
Seit 2019 werden die Beschäftigten gefragt, ob ihre Tätigkeit dazu beiträgt, dass sie ihr Leben als sinnvoll wahrnehmen. 2024 stimmten 59 Prozent der Beschäftigten dieser Frage zu (siehe Abbildung 2). Bemerkenswert ist, dass dieser Wert 2021, also während der Covid-19-Pandemie, mit 62 Prozent etwas höher lag als im Vorjahr. Jüngere Beschäftigte sehen ihre Arbeit deutlich seltener als sinnvollen Beitrag zu ihrem Leben. Hier sank der Anteil auch über 2021 hinweg und 2024 stimmten nur noch 46 Prozent dieser Frage zu.



Für den Großteil der Beschäftigten ist der Stress in ihrer Tätigkeit gestiegen. Während 2019 noch 60 Prozent der Beschäftigten angaben, häufig oder sehr häufig Termindruck zu haben und/oder mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen, waren es 2024 fast 10 Prozentpunkte mehr (siehe Abbildung 3). Zwischen 2019 und 2021 stieg der Anteil der Betroffenen sowohl insgesamt als auch in den verschiedenen Altersgruppen deutlich. 2024 war er durchgängig wieder gesunken, lag aber sowohl im Gesamtdurchschnitt als auch in allen Altersgruppen über dem Niveau von 2019. Bei Beschäftigten bis 30 Jahre fiel dieser Rückgang am geringsten aus.

Abb. 3: Multitasking und Termindruck nach Altersgruppen

Anteil der Beschäftigten, die angeben, häufig oder sehr häufig Termindruck zu haben und/oder mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen, in Prozent



Anmerkung: N = 19.603 Beobachtungen

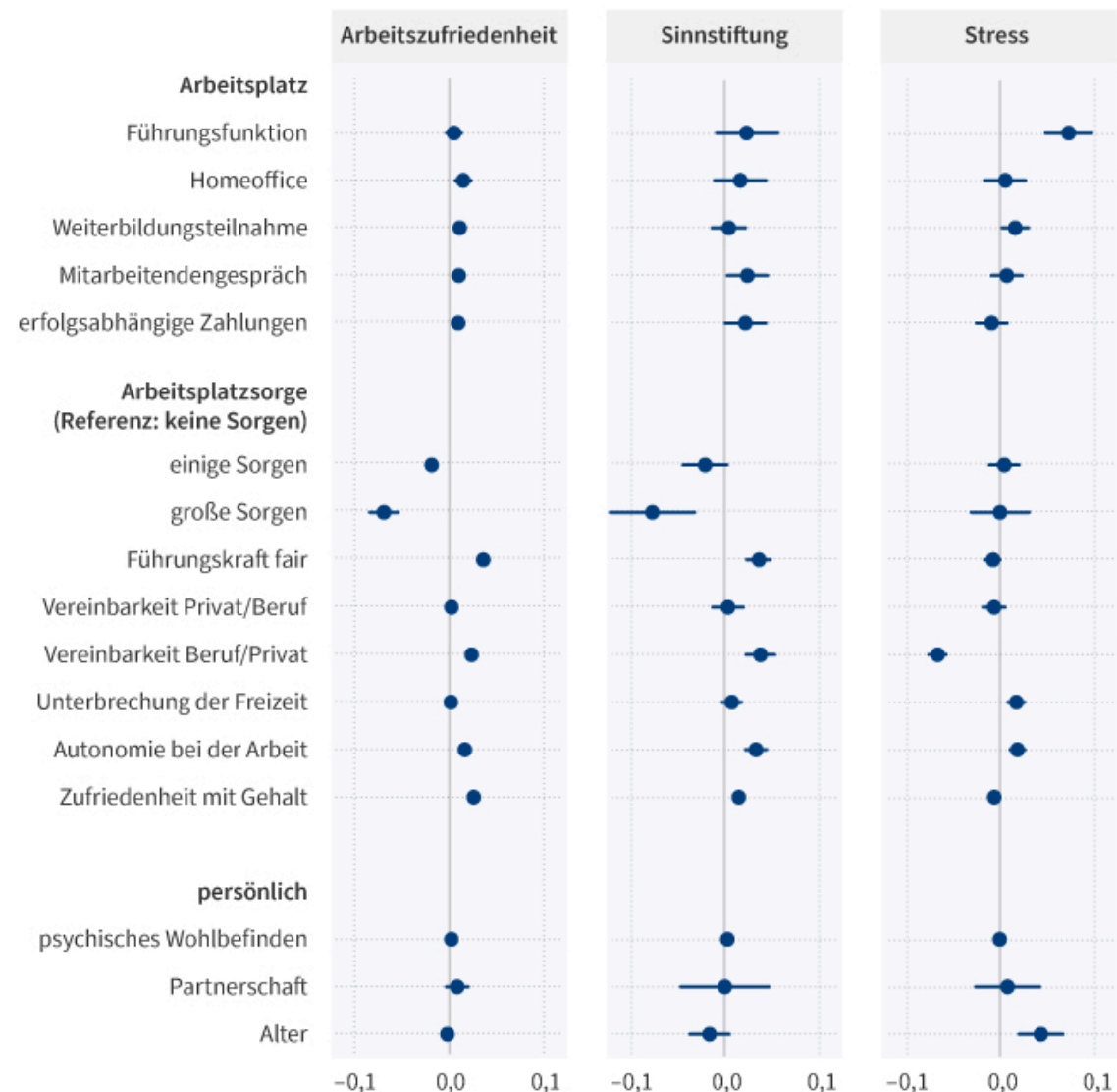
Quelle: Linked Personnel Panel (LPP) 1224_v1, eigene gewichtete Darstellung. Grafik: IAB

Arbeitsbedingungen beeinflussen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Ob Beschäftigte ihre Arbeit zufrieden macht und wie hoch der empfundene Stress ist, wird sowohl durch Faktoren am Arbeitsplatz als auch im Privatleben beeinflusst. Mit der beruflichen Tätigkeit sind sowohl unterschiedliche Arbeitsbedingungen als auch unterschiedliche Erwartungen und Präferenzen seitens der Beschäftigten verbunden. Zu einem gewissen Grad können Betriebe das Wohlbefinden von Beschäftigten jedoch beeinflussen. Um zu berechnen, wie hoch der Einfluss arbeitsplatzbezogener Faktoren ist, wurde ein Regressionsmodell mit personenfixen Effekten verwendet (siehe Abbildung 4).

Abb. 4: Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit, Sinnstiftung und Stress am Arbeitsplatz

Ergebnisse einer Fixed-Effects-Regression für den Zeitraum 2012 bis 2024



Lesebeispiel: Eine Führungsfunktion hat kaum Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Sinnstiftung, führt aber zu höherem Stress.

Quelle: Linked Personnel Panel (LPP) 1224 v1, Regression mit personenfixen Effekten, Standardfehler geclustert auf Betriebsebene. Grafik: IAB

Beschäftigte, die mit ihrem Gehalt zufrieden sind, sind auch zufriedener mit ihrer Arbeit und empfinden sie als sinnvollen Beitrag in ihrem Leben. Außerdem wird die Arbeit als weniger stressig wahrgenommen. Geld allein ist jedoch nicht der einzige Einflussfaktor. Eine entscheidende Rolle kommt dem persönlichen Handlungsspielraum und der Feedbackkultur im Betrieb zu. Regelmäßige Mitarbeitenden-Gespräche tragen dazu bei, dass Beschäftigte zufriedener sind und ihre Arbeit als sinnstiftend wahrnehmen. Im Dialog mit der Führungskraft haben Beschäftigte die Möglichkeit, Feedback zu bekommen und zu geben.

Führungskräfte nehmen zudem eine Schlüsselrolle dabei ein, wie Arbeit empfunden wird: Wer die eigene Führungskraft als besonders fair wahrnimmt, ist deutlich zufriedener mit seiner Arbeit und erlebt sie als sinnstiftender und weniger stressig. Während eine höhere Autonomie am Arbeitsplatz einerseits zu einer höheren Zufriedenheit und Sinnstiftung führt, steigt andererseits auch die Wahrscheinlichkeit, die Arbeit als stressig zu empfinden.

Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sorgt generell dafür, dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz steigt: Sie lässt die eigene Tätigkeit stärker als sinnstiftenden Beitrag zum Leben empfinden und Stress sinken.

Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz hingegen senken sowohl die Zufriedenheit mit dem Job als auch die Sinnstiftung durch die Arbeit. Eine Führungsfunktion und Unterbrechungen der Freizeit mit beruflichen E-Mails und Anrufen führen zwar zu höherem Stress, aber nicht zu geringerer Zufriedenheit.

Fazit

Der Arbeitsmarkt ist seit einigen Jahren einem starken Wandel unterworfen und Veränderungsprozesse erfolgen immer schneller. Angesichts dessen ist es fast schon überraschend, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten recht konstant bleibt. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass der empfundene Stress durch Termindruck und Multitasking zwischen 2019 und 2021 deutlich gestiegen ist und seither auf einem neuen hohen Niveau verharrt.

Dennoch bleiben die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen beeinflussbar: Eine wertschätzende und faire Unternehmenskultur und Vorgesetzte, die mit ihren Beschäftigten im Dialog sind und ihnen Handlungsspielräume einräumen, können das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern.

Daten und Methoden

Das Linked Personnel Panel (LPP) ist ein Datensatz, in dem Angaben von Betrieben und Beschäftigten zu Personalarbeit, Unternehmenskultur und Managementinstrumenten in deutschen Betrieben verknüpft werden. Die Betriebsbefragung setzt auf dem IAB-Betriebspanel auf und auf der Beschäftigtenseite wird eine Stichprobe von Beschäftigten aus diesen Betrieben befragt.

Die simultane Betrachtung von Arbeitgeber- und Beschäftigtenperspektive ermöglicht die Analyse von Wirkungszusammenhängen zwischen Personalmanagement, individueller Arbeitsqualität und betrieblichem Erfolg. Die Befragungen finden seit 2012 alle zwei Jahre statt. Da die Erhebungsmethode 2019 angepasst wurde, werden für die Abbildungen 1 bis 3 nur Ergebnisse ab diesem Zeitpunkt berücksichtigt.

Die vorliegende Analyse basiert auf Fixed-Effects-Regressionsmodellen, die zeitinvariante Unterschiede von Betrieben und Personen herausrechnen und sich auf die Änderungen von betrieblichen Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung durch die Beschäftigten konzentriert. Bei den in Abbildung 4 dargestellten Ergebnissen der Regressionsanalyse kann der gesamte Zeitraum von 2012 bis 2024 betrachtet werden, weil die oben genannten Änderungen in der Erhebung durch die Aufnahme von Kontrollvariablen herausgerechnet werden können.

In aller Kürze

- Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in der Privatwirtschaft hat sich seit 2019 kaum verändert. 2024 lag die Zufriedenheit der Befragten auf einer 10-Punkte-Skala bei einem Wert von 7,1.
- Bei Beschäftigten unter 30 Jahren erleben 46 Prozent ihre Tätigkeit als sinnstiftend, bei Beschäftigten über 50 Jahren sind es zwei Drittel.
- Während der Covid-19-Pandemie ist der Stress für Beschäftigte aller Altersgruppen gestiegen und danach auf hohem Niveau geblieben: Sieben von zehn Beschäftigten hatten 2024 nach eigenen Angaben Termindruck oder mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen.
- Regelmäßige Mitarbeitenden-Gespräche und eine Führungskraft, die als fair wahrgenommen wird, steigern das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und senken die Sorgen um die Sicherheit des eigenen Jobs.

Literatur

Green, Francis (2010): [Well-being, job satisfaction and labour mobility](#). In: Labour Economics, 17 (6), S. 897–903.

Indeed (2025): Bericht 2025: [Wie Wohlbefinden am Arbeitsplatz die Leistung fördert](#). Eine strategische Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

Bild: SpaceOak/stock.adobe.com

DOI: [10.48720/IAB.FOO.20260306.01](https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20260306.01)

Zitationshinweis

Stefanie Wolter: Wertschätzung und Dialog steigern das Wohlbefinden am Arbeitsplatz , In: Online Magazin IAB-Forum, <https://iab-forum.de/wertschaetzung-und-dialog-steigern-das-wohlbefinden-am-arbeitsplatz/>, Abrufdatum: 21. May 2026

Lizenzhinweis

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0):

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