



# ERSCHÖPFUNG 2023

Eine Untersuchung zu Wahrnehmung, Ursachen und Einstellungen

AUCTORITY  
IMPACT.BEYOND.POWER.



# ERSCHÖPFUNG 2023

## **Eine Untersuchung zu Wahrnehmung, Ursachen und Einstellungen**

Die Daten zu dieser Studie wurden in Zusammenarbeit mit Civey im Juli 2023 erhoben.  
Befragt wurden 5.000 Personen aus der deutschsprachigen bundesdeutschen Gesamtbevölkerung  
und vertiefend 2.500 Erwerbstätige in Deutschland.

Redaktion: Dr. Christina Guthier | Dr. Walter Reimund | Andreas Scheuermann

ViSdP: Andreas Scheuermann

Grafik: Sabine Reissner, Monika Adam

Herausgegeben von Aucturity GmbH

Engelbergerstraße 19

79106 Freiburg im Breisgau

## **I. Das erschöpfte Land > Seite 7**

Wie sehr sind wir erschöpft?

Wer ist erschöpft?

Woher die Erschöpfung?

## **II. Erschöpfende Arbeit > Seite 15**

Was können wir tun?

Sinnlose Arbeit

Meaningful Work Matrix

## **III. Erschöpfung und Resilienz > Seite 23**

Was erwarten wir?

Wo liegt die Resilienz?

Warum Erholung fehlt

## **IV. Perspektiven > Seite 32**

Das Politische

Das Produktive



## WARUM BESCHÄFTIGEN WIR UNS ÜBERHAUPT MIT ERSCHÖPFUNG?

Der Ausgangsgedanke war ein ganz schlichter. Wir haben uns gefragt, warum so viele Dinge nicht so gut funktionieren, wie sie sollten. Warum Produkte und Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen, warum Prozesse sich verzögern und Projekte sich dahinschleppen, warum wir in manchen Bereichen gar nicht mehr aus dem Improvisationsmodus herauskommen.

Unsere Hypothese war: Erschöpfung spielt eine Rolle. Als wir diese im vergangenen Jahr zum ersten Mal in unserer Studie überprüften, hatten wir nur eine grobe Ahnung, was hinter diesem Thema stecken könnte. Wir waren uns nicht einmal sicher, ob wir das Problem nicht massiv überschätzen. Das Gegenteil ist eingetreten, die Ergebnisse haben uns selbst überrascht. Die Menschen sind erschöpft, und zwar nicht nur sporadisch.

Erschöpfung kann durchaus als etwas Positives wahrgenommen werden. Wer erfolgreich eine schwierige Aufgabe gemeistert hat, vielleicht auch noch körperlichen Einsatz bringen musste, kann das erleben. Aber es ist eben nicht der Regelfall. Der Großteil der Erschöpfung rührt aus Umständen, die uns überfordern, über die Maßen beanspruchen, wiederkehrend an Grenzen stoßen lassen.

Mit den Erkenntnissen aus unserer Studie wollen wir dazu beitragen, Erschöpfung zu reduzieren und zu vermeiden und dadurch sowohl persönliches Wohlbefinden als auch wertschöpfende Produktivität zu unterstützen. Wir wollen, dass die Dinge wieder besser funktionieren.

Wegschauen und ignorieren  
ist nicht unsere Denke.  
Let's do something!



Erschöpft zu sein ist leicht, denn das Leben bietet uns genügend Anlässe dazu. Wir alle kennen Erschöpfung von unterschiedlicher Intensität und Dauer. Doch das Ausmaß, das in den Ergebnissen unserer Befragung zu Tage tritt, ist erschreckend. Erschöpfung zeigt sich hier nicht als vorübergehendes, punktuelles Phänomen, sondern als eine verfestigte, kollektive Situation: **Die Mehrheit der Menschen in diesem Land ist erschöpft. Und sie ist es teilweise in einer Dimension, die einer klinischen Relevanz nahekommt.**



# **DAS ERSCHÖPFT LAND**

## 8 | Wie sehr sind wir erschöpft?

Wir haben die Teilnehmenden der Befragung gebeten, ihre persönliche Erschöpfung auf einer Skala von 0 bis 10 einzuordnen. Werte von 0 bis 4 bilden die nicht erschöpfte Seite ab, der Wert 5 ist neutral und die Werte von 6 bis 10 stellen die erschöpfte Seite dar. Um tagesaktuelle Stimmungslagen auszuschließen, haben wir als Referenz-Zeitraum für die Erschöpfung die letzten drei Monate gewählt.

Eine Mehrheit von 52,8 % der Befragten hat sich auf dieser Skala als erschöpft eingeordnet. Demgegenüber bezeichneten sich nur 35,6 % als nicht erschöpft, die restlichen 11,6 % lagen genau in der Mitte.



### VERGLEICH 2022

Da wir dieselbe Frage bereits im vergangenen Jahr gestellt haben, haben wir eine Vergleichsmöglichkeit und müssen feststellen:

Die Erschöpfung hat gegenüber den schon hohen Werten von 2022 nochmals sichtbar zugenommen. 2022 bezeichnete sich bereits eine knappe Mehrheit von 49,6 % als erschöpft, nicht erschöpft waren 40,1 %, in der Mitte lagen 10,3 %.

### VERÄNDERUNG



# 10,2%

Bedenklich muss stimmen, dass 10,2 % der Befragten ihre Erschöpfung mit dem Höchstwert von 10 angaben, weitere 9,1 % sich beim Wert 9 und 13,7 % beim Wert 8 einordneten.

## AB WELCHER DIMENSION SIND DIE DATEN KLINISCH RELEVANT?

Auf diese Frage wollen wir in Kapitel III nochmals eingehen.

Erschöpfung ist ein Phänomen der Mehrheit, doch betrifft sie alle gleich? Oder verteilt sich die Erschöpfung nach bestimmten Kriterien? Gibt es „Gewinner und Verlierer“, besonders „Resiliente“ und besonders „Anfällige“? Lässt sich Erschöpfung auf bestimmte Bereiche eingrenzen? Wer ist nicht erschöpft – lassen sich daraus vielleicht schon Schlussfolgerungen ziehen, Erschöpfung zu vermeiden oder zu verringern?

Ein erster Blick auf die Altersgruppen macht deutlich, dass es einen durchgängig hohen Grad an Erschöpfung gibt. Die sogenannte „Rushhour of life“ zwischen 30 und 39 Jahren liegt mit 61,5 % nur leicht vor der folgenden Altersdekade mit 61 %. Es gibt also eine Lebensphase, die anstrengender ist, aber die Altersgruppen vor 30 und ab 50 stehen dem nicht übermäßig nach. Demgegenüber sind die Älteren über 65 Jahren generell zwar am wenigsten betroffen, aber immerhin 40,7 % erklären, erschöpft zu sein.

| Nicht erschöpft | Teils / teils | Erschöpft |               |
|-----------------|---------------|-----------|---------------|
| 32,8 %          | 10,4 %        | 56,8 %    | 18 – 29 JAHRE |
| 29,5 %          | 9,0 %         | 61,5 %    | 30 – 39 JAHRE |
| 29,9 %          | 9,1 %         | 61,0 %    | 40 – 49 JAHRE |
| 32,0 %          | 11,6 %        | 56,4 %    | 50 – 64 JAHRE |
| 45,2 %          | 14,1 %        | 40,7 %    | 65+ JAHRE     |

## 10 | Wer ist erschöpft?

# 41,7 %

**Selbständige sind mit 41,7 %  
am wenigsten erschöpft.**



Etwas hermsärmelig lässt sich  
schon mal festhalten:  
Man sollte besser Chefin oder gleich  
sein eigener Chef werden, wenn man sich  
nicht übermäßig erschöpfen will.

Schauen wir uns die Unterschiede nach beruflicher Stellung an, so bricht die Gruppe der Angestellten mit 64,9 % nach oben aus, während Beamte mit 57,5 % und Arbeiter mit 55,4 % im Schnitt liegen und leitende Angestellte mit 47,8 % sogar unterdurchschnittlich erschöpft sind. Besonders erschöpft zeigen sich auch Studierende mit 62,9 %, während Selbständige mit 41,7 % am wenigsten erschöpft sind.

In diesen ersten Zahlen deutet sich schon an, dass die Umstände der Lebensphase und das berufliche Umfeld einen deutlichen Einfluss auf die Erschöpfung haben. Ob und inwieweit der/die Einzelne hier Gestaltungsmöglichkeiten hat, werden wir noch sehen. Wir wollen nun tiefer in die Ursachen von Erschöpfung einsteigen.

**Natürlich hängen Wahrnehmung und Bewältigung der Erschöpfung stark von individueller Persönlichkeit ab. Die weite Verbreitung der Erschöpfung über alle Altersgruppen und unterschiedlichste soziodemografische Merkmale hinweg macht allerdings deutlich, dass wir es mit einem überlagernden kollektiven Effekt zu tun haben. Anders ausgedrückt: Erschöpfung ist nicht zuerst eine Privatangelegenheit, weder in den Ursachen noch in den Auswirkungen.**

Wir haben den Befragten acht mögliche Ursachen für Erschöpfung vorgelegt, von denen sie bis zu drei für sich selbst als Hauptgründe ihrer Erschöpfung auswählen konnten. Im Gesamtergebnis sind gesundheitliche Beschwerden mit 40 % der Hauptgrund für Erschöpfung. Dies ist im Wesentlichen der Bevölkerungsgruppe über 65 Jahre geschuldet, die bereits knapp ein Viertel der Gesamtbevölkerung ausmacht und altersbedingt offensichtlich stärkere Gesundheitsprobleme hat.

**40 %**

**Gesundheitliche Beschwerden sind mit 40 % der Hauptgrund für Erschöpfung.**

Allerdings existiert für gesundheitliche Beschwerden bereits ein beachtlicher Sockel von 20,3 % in der Altersgruppe der 18-29-Jährigen, der mit Zunahme des Lebensalters kontinuierlich ansteigt.



**30,1 %**

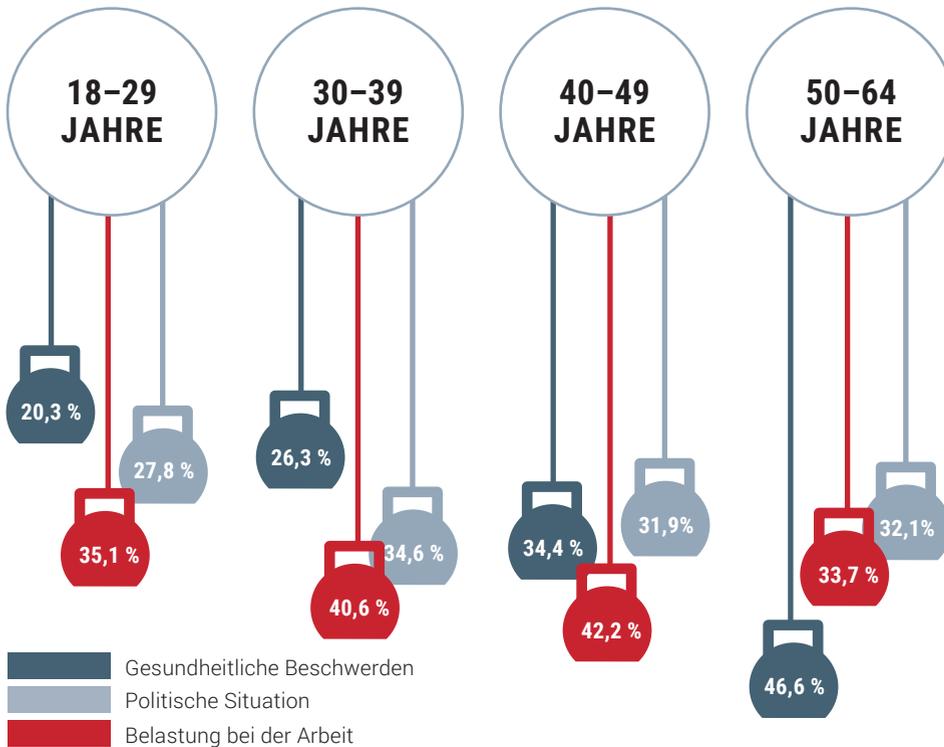
**Der zweithäufigste Grund für Erschöpfung findet sich mit 30,1 % in der politischen Situation.**

Das hatten wir nicht erwartet, und die Erklärung dafür fällt uns nicht leicht. Da wir uns hauptsächlich für die Situation in der Arbeitswelt interessieren, blenden wir diesen Aspekt vorläufig einmal aus, wollen allerdings am Ende nochmals darauf zurückkommen, weil es auch Ursachen und Auswirkungen in der Arbeitswelt geben kann, die wir nicht ignorieren dürfen.

## 12 | Woher die Erschöpfung?

Der dritthäufigste Grund für Erschöpfung insgesamt, für uns der Spannendste, ist mit 27 % die „Belastung bei der Arbeit“. Nehmen wir hier die Altersgruppe 65+ heraus, die überwiegend nicht mehr erwerbstätig ist, so rückt dieser Grund für alle mehrheitlich berufstätigen Altersgruppen auf Rang 1 vor.

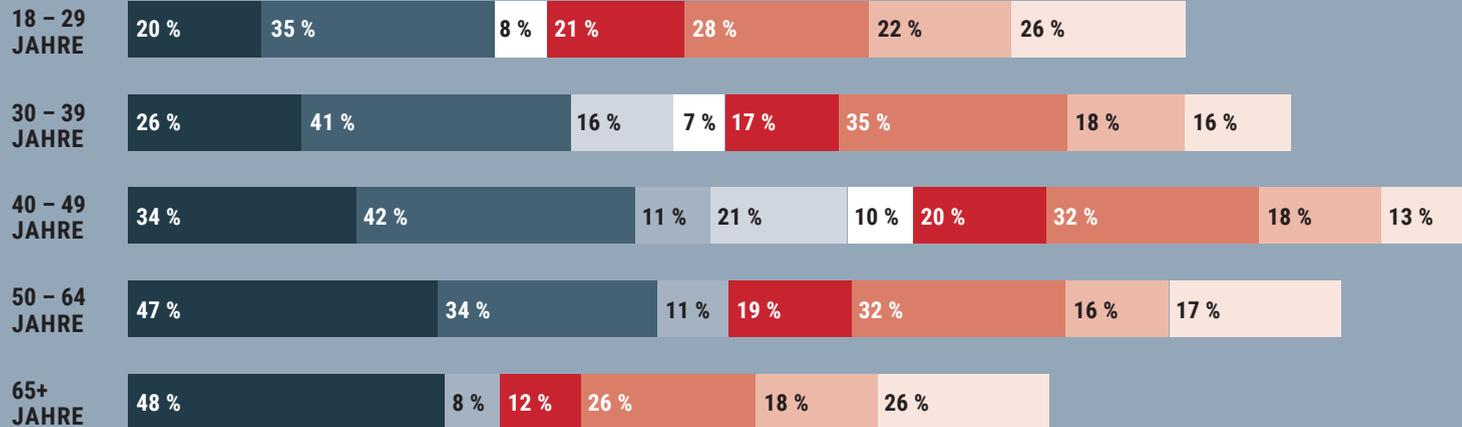
**Arbeit ist für die arbeitende Bevölkerung der Hauptgrund für ihre Erschöpfung:**



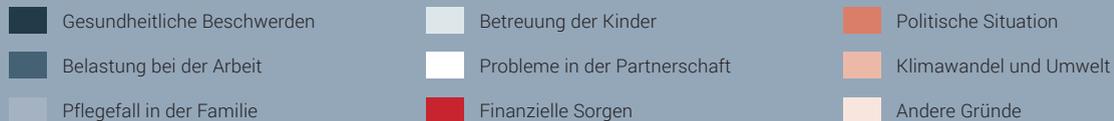
Als nicht ganz unbeachtlich sollten auch Klimawandel und Umwelt (17,8 %) sowie finanzielle Sorgen (17 %) mitgedacht werden. Die weiteren Ursachen rangieren deutlich abgeschlagen. Was allerdings nicht bedeutet, dass sie das Grundproblem nicht noch verstärken können.



## WO LIEGEN DIE HAUPTSÄCHLICHEN GRÜNDE FÜR ERSCHÖPFUNG BEI IHNEN?



Die dargestellten Umfragewerte wurden auf ganze Zahlen gerundet, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Rückschlüsse auf exakte Prozentsätze sollten daher unter Berücksichtigung dieser Rundung erfolgen.



Dass Arbeit erschöpft, ist erst einmal nicht überraschend. Wohl aber die Dimension, die unmittelbar die Frage aufwirft, wie lange Menschen die Belastung durchhalten oder wie sie ihre Erschöpfung kompensieren. Schließlich verlangt uns die Arbeitswelt ab, Tag für Tag mit Frische, Motivation und Elan ans Werk zu gehen. **Es lohnt sich daher, genauer hinzusehen und zu fragen: Was könnte getan werden, um ein Übermaß an Erschöpfung durch die Arbeit zu vermeiden?**

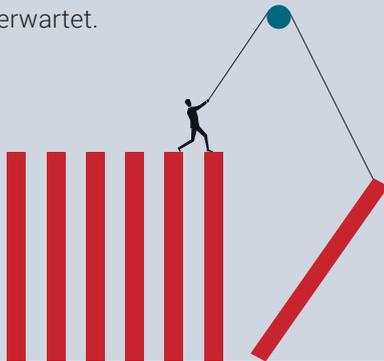


**ERSCHÖPFENDE  
ARBEIT**

## 16 | Was können wir tun?

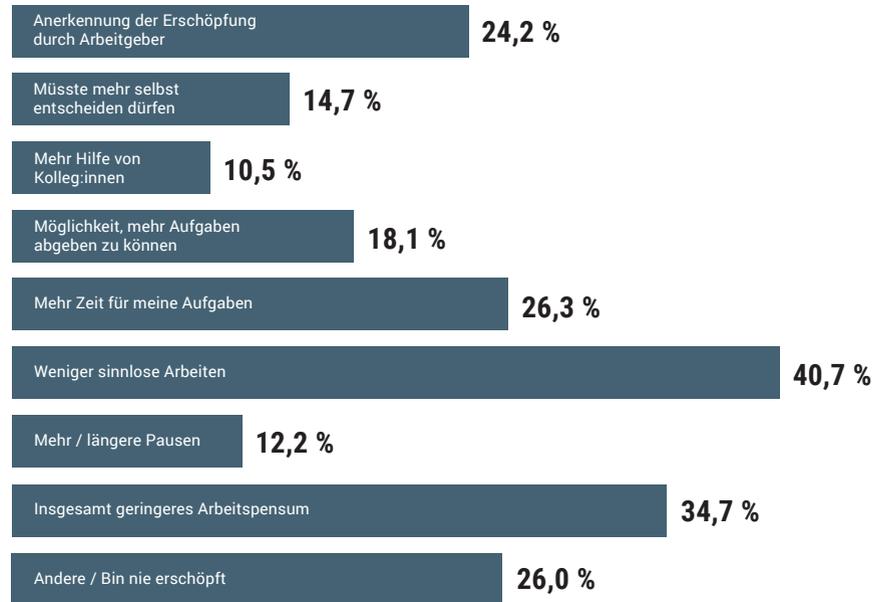
Wir haben den 2500 erwerbstätigen Befragten acht mögliche Maßnahmen, die die beruflich bedingte Erschöpfung verringern könnten, vorgelegt. Die Befragten konnten bis zu drei Hauptmaßnahmen zur Verringerung der Erschöpfung für sich auswählen.

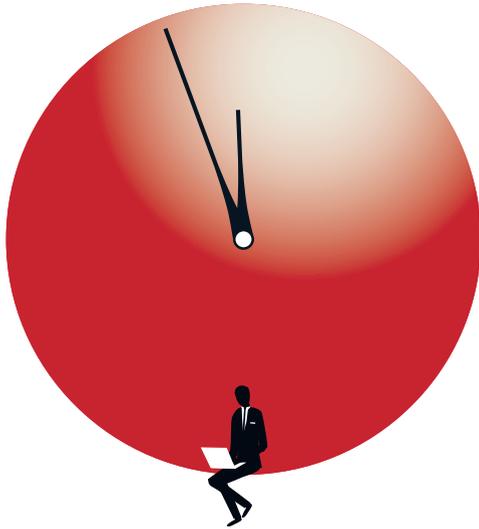
Die am häufigsten genannte Maßnahme zur Vermeidung von Erschöpfung lautet mit 40,7 % „weniger sinnlose Arbeit“, gefolgt von „geringeres Arbeitspensum“ mit 34,7 % und dem Faktor Zeit mit 26,3 %. Diese Reihenfolge und Deutlichkeit hatten wir so nicht erwartet.



Wäre es nicht ebenso plausibel gewesen, wenn die Erwerbstätigen ihr Arbeitspensum oder die Zeit auf Platz 1 gesehen hätten???

Noch einmal anders nachgedacht. Was bedeutet eigentlich die Zusammenschau der drei zuerst genannten Maßnahmen? Würden wir daraus einen Aussagesatz formulieren, so müsste er lauten: „Wir machen zu viel sinnlose Arbeit, arbeiten insgesamt zu viel und haben auch nicht genug Zeit, alles zu schaffen.“ Aus dieser Perspektive gesehen lässt sich die häufig in den Medien behandelte Arbeitsverdichtung als Ursache für beruflich bedingte Erschöpfung deutlich aus den Antworten herauslesen.





**Bemerkenswert ist auch der Umkehrschluss:**

Wodurch sehen Erwerbstätige nur in geringem Maße eine Entlastung? Es ist offensichtlich nicht die kleine Pause, die man mal einlegen müsste. Gerade einmal 12,2 % denken daran. Und hätten Sie nicht auch erwartet, dass ein Aspekt wie „mehr Hilfe von Kolleg:innen“ mehr als 10,5 % einfordern? An Kollegialität scheint es also nicht zu fehlen. Und gerade einmal 14,7 % sagen, sie müssten mehr selbst entscheiden dürfen.

Der Bedarf nach mehr sozialer Unterstützung und auch der Bedarf nach Autonomie – zwei der am meisten wissenschaftlich untersuchten Arbeitsressourcen – scheinen gerade nicht im Vordergrund zu stehen.

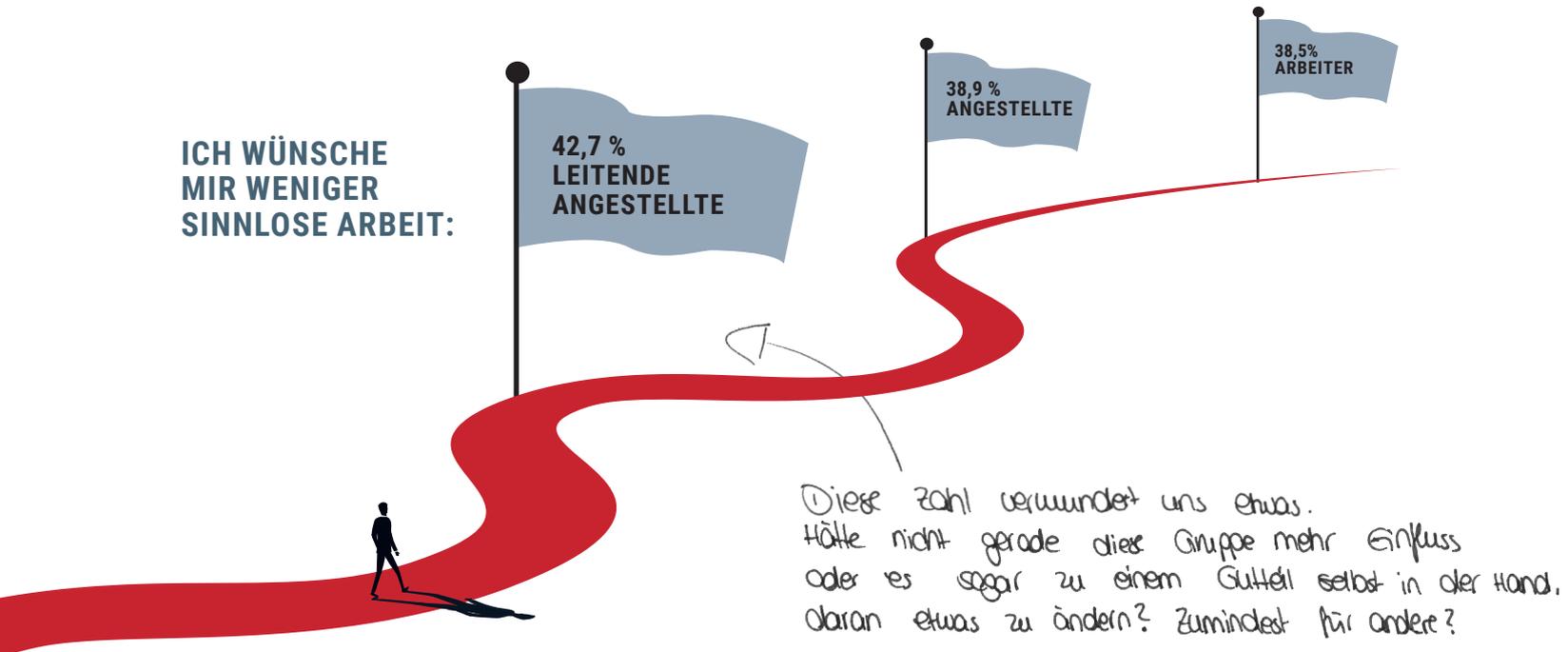
Demgegenüber sehr wohl aber der Wunsch nach Anerkennung der Erschöpfung durch die Arbeitgeber – mit 24,2 % nahezu auf gleicher Höhe mit dem Wunsch nach mehr Zeit für die eigenen Aufgaben. Ein Zeichen, dass mehr über Erschöpfung gesprochen werden muss. Vielleicht der erste Schritt, um das Problem einzugrenzen.



## 18 | Sinnlose Arbeit

**Der Spitzenwert 40,7 % für „weniger sinnlose Arbeit“ hat uns in seiner Deutlichkeit verblüfft. Mit etwas Abstand sind wir aber der Auffassung, dass der Befund weder überraschend noch unbekannt ist. Spontan angesprochen auf dieses Ergebnis leuchtet es vielen Gesprächspartner\*innen sofort ein und löst umgehend aus, dass eigene Beispiele erzählt werden. Und auch aus der Beratungspraxis ist uns sinnlose Arbeit in Unternehmen nicht fremd.**

Bemerkenswert bei diesem Ergebnis ist, dass es offensichtlich einen breiten Konsens gibt. Es lässt sich – mit speziellen Ausnahmen – schwer sagen, in welchen Bereichen die sinnlose Arbeit nicht erlebt wird. Bei allen Altersgruppen ab 30 Jahren steht diese Aussage vorne. Auch in Bezug auf die berufliche Stellung schwankt die Einschätzung kaum. Arbeiter sehen die Reduzierung sinnloser Arbeit als erste Maßnahmen mit 38,5 %, Angestellte liegen mit 38,9 % unwesentlich darüber. Und leitende Angestellte liegen sogar bei 42,7 %.

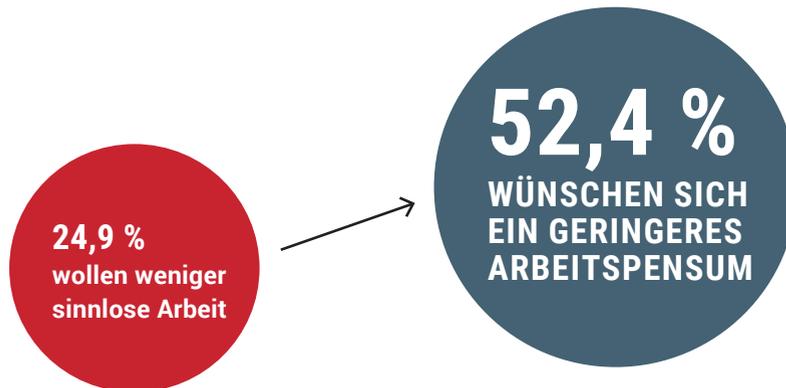


Auch zu dieser Frage wieder eine umgekehrte Betrachtung:

### FÜR WEN IST „SINNLOSE ARBEIT EIGENTLICH DAS GERINGSTE PROBLEM?

Den niedrigsten Wert geben Erwerbstätige ohne Abschluss mit 24,9 % an. Hier ist es die schiere Arbeitslast, die drückt: 52,4 % wünschen sich ein geringeres Arbeitspensum.

Demgegenüber scheint bei der Gruppe der Beschäftigten über 65 Jahren eher eine altersbedingte Gelassenheit zu wirken. Hier sehen 29,1% eine Notwendigkeit darin, sinnlose Arbeit zu reduzieren. Doch auch für diese Gruppe ist es die wichtigste Maßnahme.



**WAS SICH ERWERBSTÄTIGE OHNE ABSCHLUSS ZUR VERRINGERUNG VON ERSCHÖPFUNG WÜNSCHEN**

### EINE EKLATANTE AUSNAHME BILDET DAS FELD DER BEAMTEN:

# 65,2%

Hier liegt der Wert für „weniger sinnlose Arbeit“ bei unglaublichen 65,2 %. Es scheint, als wäre die vielgescholtene „Bürokratie“ zuallererst ein Problem für diejenigen, die sie selbst jeden Tag praktizieren müssen – möglicherweise wider besseres Wissen.





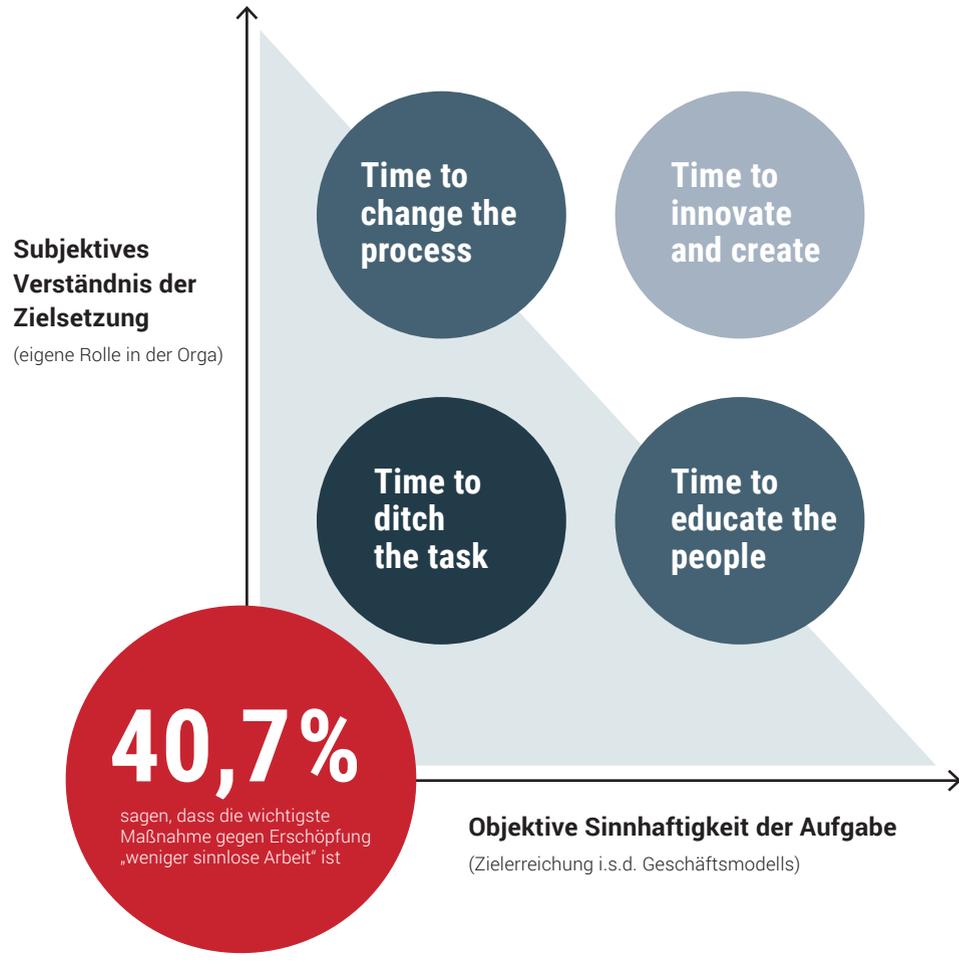
**Das Ergebnis hat uns inspiriert, ein paar vertiefende Gedanken darauf zu verwenden. Zuerst einmal würden wir zwei Perspektiven unterscheiden. Es kann einerseits sein, dass Menschen eine Arbeit für sinnlos halten, die aber tatsächlich durchaus sinnvoll ist, es also lediglich am Verständnis fehlt. Es läge dann ein Kommunikationsproblem vor. Andererseits, und natürlich kennen wir diesen Fall auch, gibt es in Unternehmen und Organisationen eine Menge sinnloser Arbeit. Und vermutlich erkennen diejenigen, die diese Arbeit verrichten müssen, die Sinnlosigkeit als erste. Hier stellt sich die Frage, warum sinnlose Arbeit nicht einfach beendet wird, schließlich dürfte sie für deutliche Einbußen bei der Wertschöpfung verantwortlich sein.**

**Als kleine Gedankenstütze und Handreichung haben wir diese Erkenntnis der Studie in ein einfaches Schaubild gegossen:**

Auf der einen Seite (vertikale Achse) gibt es das eigene **Verständnis**, worin Menschen in einer Organisation ihre Aufgabe und Rolle sehen, und wie sie mit meist vorgegebenen Arbeitsprozessen versuchen, ihrem Verständnis nach zielführend zu agieren.

Auf der anderen Seite (horizontale Achse) gibt es Aufgaben, deren **Sinnhaftigkeit** sich daraus ergibt, was objektiv als zielführend für die Organisation definiert wurde, also Wertschöpfung generieren soll.

Wer das Glück hat, sowohl subjektiv den Sinn der Arbeit zu sehen als auch objektiv wertschöpfend tätig zu sein, der dürfte Raum und Zeit für Innovation haben.



Wie gut wir mit Erschöpfung umgehen können, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Unsere Erwartungen und Wahrnehmungen spielen dabei eine gewichtige Rolle. Die fast schon kalkulierbare Erschöpfung unsinniger Routinen oder die Erfahrungen im persönlichen Umfeld können Einflussfaktoren sein. **Und auch die Frage: Wann und wie erholen wir uns eigentlich?**

The background features three vertical bars of varying heights and a circle, all in a light blue-grey color. The bars are positioned on the left side of the frame, and the circle is located below the text on the right side.

# ERSCHÖPFUNG UND RESILIENZ

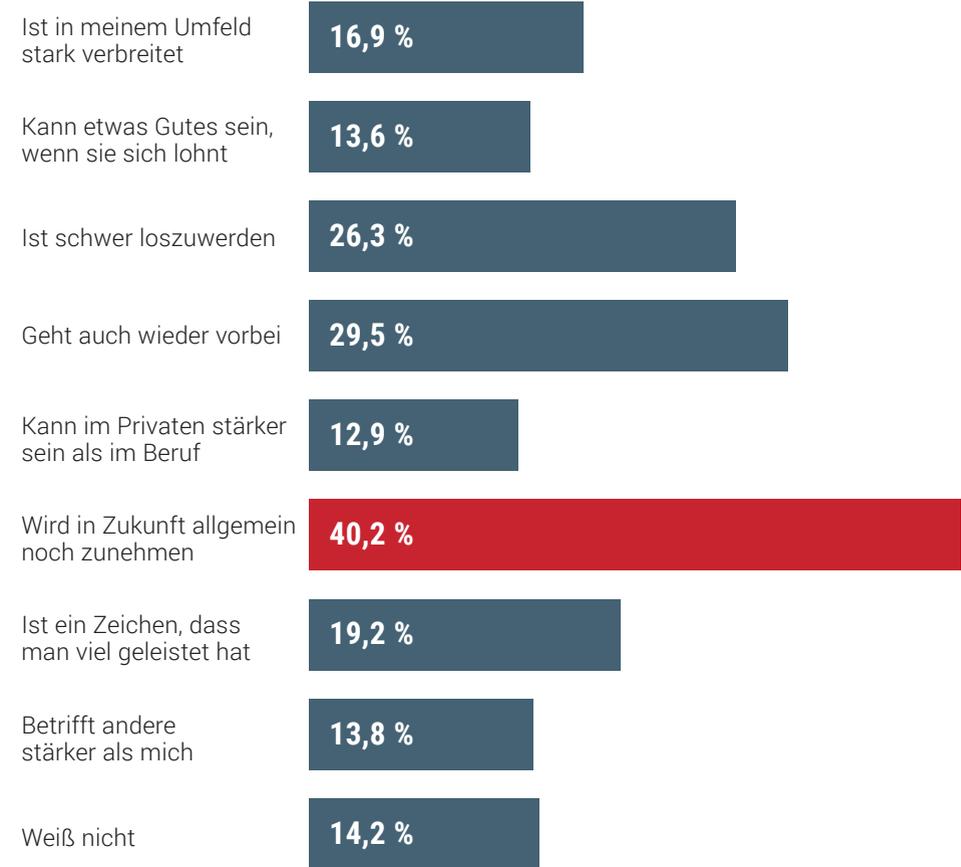
## 24 | Was erwarten wir?

Wir haben die Teilnehmenden der Befragung gebeten, auszuwählen, welchen von acht Aussagen zum Thema Erschöpfung sie am ehesten zustimmen. Die mit 40,2 % am häufigsten ausgewählte Aussage war: „Erschöpfung wird in Zukunft allgemein noch zunehmen“. In allen berufstätigen Altersgruppen lag dieser Wert zwischen 42,2 % und 47,4 %, lediglich in der Gruppe 65+ fiel er auf 28,5 %. Für die meisten berufstätigen Menschen, die sich als erschöpft bezeichnen, ist in dieser Hinsicht also keine Besserung in Sicht.

**HÄUFIGSTE AUSSAGE:  
ERSCHÖPFUNG WIRD  
IN ZUKUNFT ALLGEMEIN  
NOCH ZUNEHMEN.**

# 40,2%

### WELCHER DIESER AUSSAGEN ZUM THEMA ERSCHÖPFUNG STIMMEN SIE AM EHESTEN ZU?



Hinzu kommt, dass ein gutes Viertel (26,3 %) der Aussage zustimmt, dass Erschöpfung schwer wieder loszuwerden ist. Besonders hoch fällt dieser Wert bei arbeitslosen Menschen mit 40,6 % aus, und auch die jüngste Gruppe der Befragten im Alter zwischen 18 und 29 Jahren erreicht mit 37 % einen weit überdurchschnittlichen Wert.

**37 %**

**DER 18 BIS 29-JÄHRIGEN MEINEN, DIE ERSCHÖPFUNG WIRD MAN NUR SCHWER WIEDER LOS.**



**16,9 % geben darüber hinaus an, dass Erschöpfung in ihrem Umfeld stark verbreitet ist. Den Spitzenwert mit 27,4 % erreichen hier die Arbeiter, aber eine weitere Kombination ist ebenfalls interessant: Personen mit Kindern im Haushalt und die Altersgruppe 30–39 Jahre liegen jeweils bei knapp 25 % – hier schlägt sie wieder zu, die „Rush-hour of life“.**

### **VERGLEICH ZU 2022**

Ziehen wir noch unseren bisher beobachteten steigenden Trend der Erschöpfung im Vergleich zur Erhebung in 2022 hinzu, sehen wir Anlass dafür, Alarm zu schlagen: Wir befinden uns in einer Situation, in der sich bereits die Mehrheit der Bevölkerung erschöpft fühlt, gleichzeitig erwartet wird, dass die Erschöpfung weiter zunehmen wird und noch dazu einem guten Viertel der Befragten die Mittel zu fehlen scheinen, sich zu erholen, also Erschöpfung wieder loszuwerden.

Und um auch an dieser Stelle darauf hinzuweisen: Wir müssen über Arbeit reden. Nur 12,9 % stimmen der Aussage zu, Erschöpfung könne im privaten Bereich stärker sein als im Beruf.



**ALARM**



## 26 | Wo liegt Resilienz?

Was genau Resilienz ist, darüber herrscht noch nicht einmal in der Wissenschaft Einigkeit. Vielleicht eignet sich der Begriff genau deshalb besonders gut als eine Art magische Formel, durch deren wiederholtes Aufsagen man meint, Probleme beseitigen zu können. Nicht erst seit unseren Studien, jedoch bestärkt durch deren Ergebnisse, müssen wir an der Verwendung des Begriffs und damit zusammenhängenden Hoffnungen oder Erwartungen zweifeln. Aus ganz praktischen Gründen halten wir es für sinnvoller, über bessere Erholung nachzudenken.

Betrachten wir einmal Aussagen und Einstellungen, die wir dem Feld „Resilienz“ zuordnen könnten. Den höchsten Wert in diesem Feld, immerhin fast ein Drittel (29,5 %), erreicht die Aussage „Erschöpfung geht auch wieder vorbei.“ 19,2 % sind der Meinung, Erschöpfung „ist ein Zeichen, dass man viel geleistet hat“. 13,8 % sagen: „Erschöpfung betrifft andere stärker als mich“. Und 13,6 % stimmen zu: „Erschöpfung kann etwas Gutes sein, wenn es sich lohnt“. Welchen Anteil der Menschen würden wir auf dieser Basis als „resilient“ bezeichnen?



**Eine Gruppe ist uns bei dieser Frage als widersprüchlich aufgefallen: Die leitenden Angestellten. Sie äußern sich etwas häufiger optimistisch und sind insbesondere der Meinung, Erschöpfung sei ein Zeichen, dass man viel geleistet habe (26,3 %) und sehen darin etwas Gutes, wenn es sich gelohnt hat (19,8 %).**

Nun denn! Falls Sie zu dieser Kategorie gehören, hätten wir direkt aus dieser Studie heraus schon mal ein paar Ideen:

- weniger sinnlose Arbeit verteilen
- weniger Arbeit zuweisen
- mehr Zeit einräumen
- Erschöpfung anerkennen

Das Antwortverhalten der leitenden Angestellten erinnert uns an die Comic-Figur des Obelix, der als Kind in einen Zaubertrank gefallen war, und in der Folge lebenslang mit unbändiger Kraft gesegnet ist. Wer dieses Glück hat, dem sei es gegönnt. Realistischerweise müssen wir aber davon ausgehen, dass Führungskräfte auch Menschen sind, deren Belastbarkeit Grenzen kennt.

**Wenn wir keine übermenschlichen Kräfte haben, gilt ganz schlicht: Wir müssen diese Kräfte regenerieren – wir müssen uns erholen.**



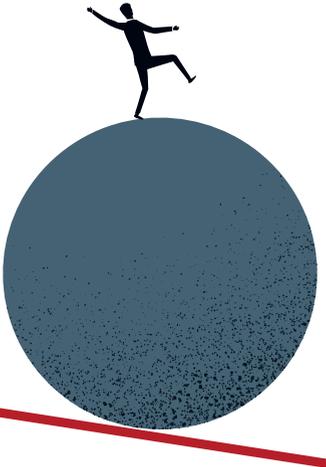
Kommt Ihnen  
bekannt vor?



Haben Sie gerade ein paar Seiten vorher gelesen... Sie können sich diese Benefits gerne selbst gönnen. Gönnen Sie diese aber auch Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für die Sie verantwortlich sind.

## 28 | Taxonomie von Erholungserfahrungen

In den letzten 15 Jahren hat Prof. Dr. Sabine Sonnentag, Universität Mannheim, Pionierarbeit zur Erholungsforschung im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie geleistet. Mit Ihrer Kollegin Dr. Charlotte Fritz hat sie 2007 eine erste Taxonomie und entsprechendes psychometrisches Messinstrument zu vier verschiedenen Erholungserfahrungen entwickelt:



### Detachment

Während der Freizeit nicht an die Arbeit denken

### Relaxation

Körper und Geist beruhigen

### Mastery

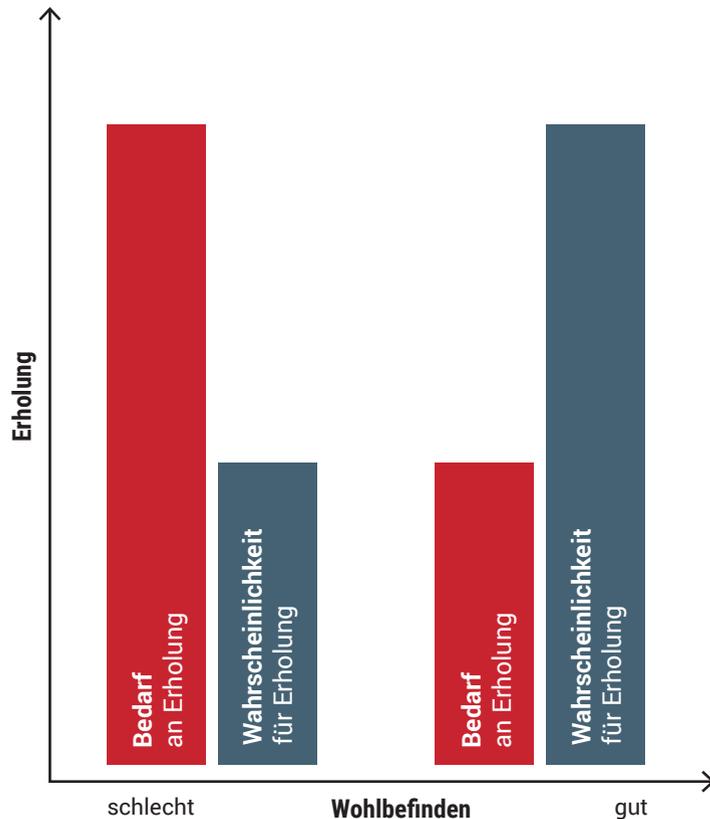
etwas meistern

### Control

Kontrolle über die Freizeitgestaltung

Erholungserfahrungen sind vielfältiger als entspannen oder Sport treiben?

Seither wurden zahlreiche hochwertige Studien zum Thema Erholung durchgeführt, um unter anderem zu untersuchen, wie sich Erholungserfahrungen auf das Wohlbefinden, Engagement und die Arbeitsleistung von Beschäftigten auswirken oder welche Faktoren das Ausüben von Erholungsaktivitäten und das Erleben von Erholungserfahrungen begünstigen. Anhand der Ergebnisse hat Sonntag (2018) ein Erholungsparadoxon festgestellt.



#### Bedarf an Erholung

Dem Erholungsparadoxon zur Folge braucht es vor allem dann Erholung, wenn das Wohlbefinden und die Stimmung bei einer Person schlecht sind.

#### Wahrscheinlichkeit für Erholung

Gleichzeitig werden Erholungsaktivitäten und Erholungserfahrungen empirisch vor allem bei Personen beobachtet, deren Wohlbefinden und Stimmung gut sind.

**DIEJENIGEN, DIE DIE ERHOLUNG AM DRINGENDSTEN BRÄUCHTEN, ERLEBEN SIE ALSO AM UNWAHRSCHEINLICHSTEN.**



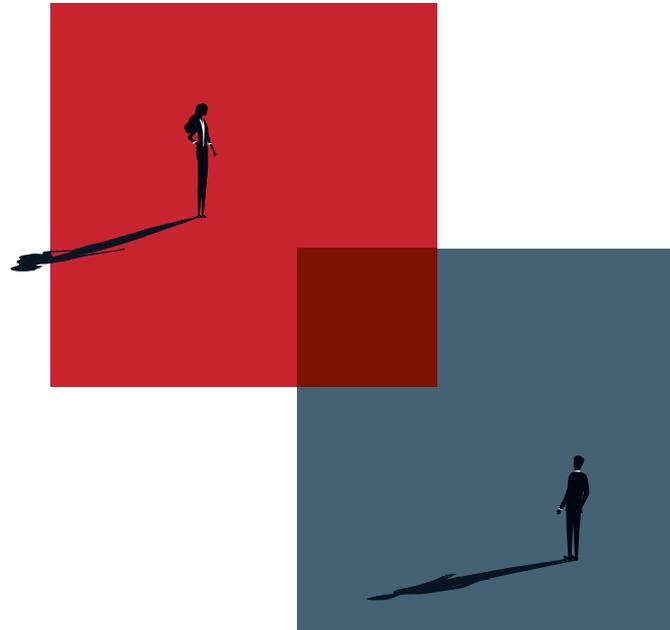
**Angewandt auf die Arbeitssituation bedeutet dies: Wenn Beschäftigte viel Arbeitsstressoren, wie sinnlose Arbeit, hohes Arbeitspensum oder Zeitdruck zu bewältigen haben, wirkt sich dies typischerweise negativ auf deren Stimmung und Wohlbefinden aus - sie sind erschöpft, und das wiederum verringert die Wahrscheinlichkeit zur Erholung. Wer erschöpft ist, erlebt weniger Erholung, obwohl sie besonders nötig wäre. Ein vielversprechender Hebel aus der Erschöpfungs-Erholungs-Teufelsspirale heraus ist also, unnötige Arbeitsstressoren zu vermeiden.**

Dabei kann die MEANINGFUL WORK MATRIX von Seite 21 ein gutes Werkzeug sein.

## ERSCHÖPFUNG UND ERHOLUNG SIND DIE ANTAGONISTEN IM SPIEL MIT DER LEISTUNG.

Angesichts des hohen Grades an Erschöpfung müssen wir zu dem Schluss kommen, dass Erholung nicht zwangsläufig an der Tagesordnung ist, sondern zunehmend zur Ausnahme wird. Das Gefüge ist aus der Balance geraten.

Wenn wir Leistung und Produktivität weiter ermöglichen wollen, müssen wir unser gesellschaftliches Verständnis von Leistung dringend überdenken und dabei das Verhältnis von Erschöpfung und Erholung neu justieren.



Die Arbeitsgestaltung scheint der wirkungsvollste Hebel zu sein, um den kollektiven Ursachen der Erschöpfung gesamtgesellschaftlich zu begegnen. In dieser Studie zeigen wir Aspekte auf, wie Erschöpfung reduziert werden kann. Wir wollen aber auch darauf hinweisen, dass die Wahrnehmung und Erwartung von Erschöpfung selbst einen Anteil am Problem hat. Erschöpfung kann – wo sie erwartbar wird – eine selbsterfüllende Prophezeiung werden.

**Mit dem Verweis auf oder dem Wunsch nach mehr Resilienz ist es nicht getan. Deshalb wollen wir einen Fingerzeig zum Thema Erholung geben.**

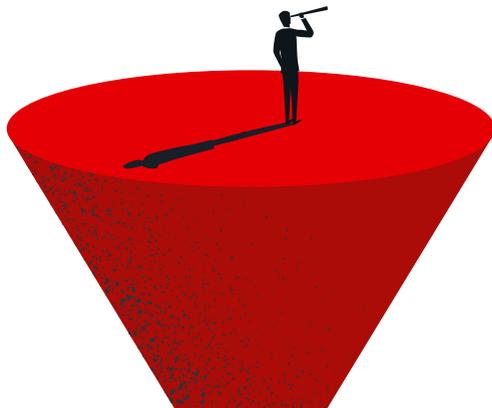
Der Ausgangspunkt unserer Studie war ein ganz einfacher: Wir hatten das Gefühl, dass etwas brodelt. Die Daten bestätigen uns mittlerweile im zweiten Jahr. Gründe für eine Besserung sind angesichts der Analyse nicht in Sicht, und eine weitere Verschlechterung in den kommenden Jahren ist durchaus denkbar. Sind wir deshalb pessimistisch? Nein. Denn mit der genauen Analyse zeigen sich zwangsläufig die Handlungsfelder auf, in denen wir die Ursachen von Erschöpfung reduzieren und somit eine produktivere Arbeitswelt gestalten können.

A large, stylized, light blue 'W' logo is centered in the background. It consists of a vertical bar on the left, followed by two slanted bars that meet at a point in the middle, and another vertical bar on the right. Below the right side of the 'W' is a solid light blue circle.

**PERSPEKTIVEN**

# 30 %

Der zweithäufigste Grund für Erschöpfung ist für 30,1 % der Befragten die politische Situation. Diesen bedeutsamen Aspekt hatten wir bei der Betrachtung bislang ausgespart. Auch deshalb, weil er auf den ersten Blick nichts mit unserem Betätigungsfeld – der Arbeitswelt – zu tun hat. Was genau unter der „Politischen Situation“ zu verstehen sein könnte, haben wir bewusst offen gelassen. Der Wert stellt insofern eher einen Gradmesser für das Fieber der Gesellschaft als ein präzise nachzuverfolgendes Diagnoseinstrument dar.



47,6 %



37,2 %

## MENSCHEN OHNE BERUFSABSCHLUSS

Am häufigsten nannten Menschen ohne Berufsabschluss mit 46,7 % die politische Situation als Ursache für Erschöpfung. Bei dieser Gruppe liegen zudem die finanziellen Sorgen mit 35,7 % weit über dem Durchschnitt.

## SELBSTSTÄNDIGE

Selbständige folgen mit 37,2 % Nennung der politischen Situation, wobei diese Gruppe bei den finanziellen Sorgen mit 17 % genau im Durchschnitt liegt.

# 36,5%

Im Osten wird die politische Situation mit 36,5 % gegenüber 28,2 % im Westen etwas höher bewertet

## Die berufstätigen Altersgruppen

zwischen 30 und 65 Jahren liegen über dem Durchschnitt, am stärksten die 30-39-Jährigen mit 34,6 %. Demgegenüber liegen die Älteren über 65 Jahre bei unterdurchschnittlichen 26,4 %. Einen der niedrigsten Werte mit 23,7 % haben Arbeitslose, darunter nur noch Auszubildende mit 18,9 % und Studierende mit 14 %.



Mit aller Vorsicht!

Wir können die Daten auch hinsichtlich des beabsichtigten Wahlverhaltens auswerten und sehen dann eine Überschneidung zur Präferenz politischer Extreme.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE ARBEITSWELT WOLLEN WIR ZU DIESEM ZEITPUNKT AUSDRÜCKLICH NICHT TREFFEN.

Das bedeutet allerdings nicht, dass es keine Auswirkungen auf und Einwirkungen der Arbeitswelt gibt. Die Arbeitswelt ist für die allermeisten Menschen auch soziales Umfeld. Sie bringen ihr Denken und Fühlen mit ein, und umgekehrt prägt die Arbeitswelt dieses mit.

Auch wenn Unternehmen es nicht gern hören: Es gibt kein gesellschaftliches Problem, das nicht automatisch auch eines der Arbeitswelt ist. Wie damit umzugehen ist, diese Frage stellt sich dann. Ignorieren ist meist keine gute Lösung. Wir werden jedenfalls den Versuch unternehmen, bei diesem Thema ebenfalls weiterführenden Gedanken auf der Basis von Empirie und Wissenschaft in der Zukunft anzubieten.

## LASSEN SIE UNS ZUM SCHLUSS ÜBER PRODUKTIVITÄT UND WERTSCHÖPFUNG REDEN.

**Sind erschöpfte Menschen produktiv? Sicher nicht nachhaltig. Wer mit der Wertschöpfung auch die Erschöpfung immer weiter steigert, bringt sein System früher oder später zum Kollaps. Das gilt für Individuen und Organisationen. Was wir aber wollen (sollten): Nachhaltigen Ertrag, der darauf aufbaut, dass Menschen im Wechselspiel aus erfolgreicher Leistung und erfolgreicher Erholung ihre Wirksamkeit entfalten und neue Kraft schöpfen können.**

### PRODUKTIVITÄT

Sind erschöpfte Menschen produktiv?



Mit den Erkenntnissen aus unserer Studie wollen wir Organisationen helfen, sich Ihre Produktivität zu bewahren und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Menschen sich wohlfühlen.

Im Prinzip können Sie fast alle Fragen, die wir in dieser Studie gestellt haben, auch einmal selbst für Ihre Organisation durchspielen:

- ▶ Wie sehr ist die Erschöpfung bei uns selbst ausgeprägt?
- ▶ Wie bewerten wir die Erschöpfung, welche Entwicklung erwarten wir?
- ▶ Welchen Teil der Erschöpfung lösen wir als Organisation aus?
- ▶ Was können wir als Organisation tun, um Erschöpfung zu reduzieren?
- ▶ Und natürlich unser Favorit, Sie haben es gemerkt: Wie werden wir sinnlose Arbeit los?

### WERTSCHÖPFUNG

Steigert die Wertschöpfung auch die Erschöpfung?

Für uns selbst war diese Studie viel Arbeit. War es sinnvolle Arbeit? Waren wir produktiv? Sagen Sie es uns!

Schon jetzt haben wir viel Feedback bekommen, mit dem wir unsere Studie im kommenden Jahr ausbauen wollen. **Wir möchten Sie einladen, mit uns ins Gespräch zu kommen zu allen Fragen, wie wir die Zukunft der Arbeit menschengerecht, nachhaltig und produktiv gestalten können.**