



Einsam im Job

Verstehen. Erkennen. Begegnen.

Studie durchgeführt vom Institut für Sozialarbeit
und Sozialpädagogik e. V. und gefördert durch den
BKK Dachverband e. V.

ISS 
Gemeinnütziger e. V.

 BKK
Dachverband

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einsamkeit im Job begegnen – Auf einen Blick	4
Einleitung	6
1. Was verstehen wir unter Einsamkeit allgemein?	7
1.1 Welche Formen von Einsamkeit gibt es?	8
1.2 Wie entsteht Einsamkeit und warum bleiben manche Menschen einsam – und andere nicht?	9
1.3 Welche Folgen hat (chronische) Einsamkeit?	9
1.4 Weshalb ist es so schwer über Einsamkeit zu reden?	10
2. Was verstehen wir unter Einsamkeit im Job?	11
2.1 Arbeit(en) in heutiger Zeit - Herausforderungen und Entwicklungen	12
2.2 Soziale Beziehungen in der Arbeitswelt als zentrale Ressource	12
2.3 Welche Facetten von Einsamkeit im Job gibt es?	13
2.4 Welche Faktoren erhöhen das Risiko für Einsamkeit im Job?	16
2.4.1 Individuelle Faktoren	17
2.4.2 Arbeitsbezogene und betriebliche Faktoren	21
2.5 Welche Folgen hat (chronische) Einsamkeit für Unternehmen?	24
3. Wie lässt sich Einsamkeit im Job erkennen?	26
3.1 Warum ist das Erkennen von Einsamkeit im Job schwierig?	26
3.2 Wie kann man Einsamkeit im Job erkennen?	27
3.2.1 Individuelle Ebene: Selbstwahrnehmung und Reflexion	27
3.2.2 Soziale Ebene: Teams als „Frühwarnsystem“	28
3.2.3 Organisationale Ebene: Systematische Erfassung	29
3.2.4 Messinstrumente zur Erfassung von Einsamkeit	30
3.3 Worauf bei der Erfassung von Einsamkeit zu achten ist	32
4. Sensibilisieren und Enttabuisieren	34
4.1 Sensibilisierung von Führungskräften	35
4.2 Schlüsselpersonen im Unternehmen erreichen	36
5. Maßnahmen entwickeln und Strukturen gestalten	37
5.1 Empfehlungen zur Entwicklung von Maßnahmen zur Vorbeugung und Linderung von Einsamkeit im Job	37
5.1.1 Evidenzbasiert und bedarfsorientiert vorgehen	37
5.1.2 Maßnahmen strategisch verankern	38
5.1.3 Individuelle Unterstützung und Arbeitsbedingungen zusammendenken	39
5.1.4 Soziale Beziehungen im Unternehmen stärken	39
5.1.5 Einsamkeit als Querschnittsthema verankern	40
5.1.6 Prävention und Langfristigkeit sichern	40
5.2 Wie können diese Prinzipien im Unternehmen umgesetzt werden?	41
5.2.1 Individuelle Ebene: Beschäftigte stärken und unterstützen	41
5.2.2 Team-Ebene: Soziale Einbindung im Arbeitsalltag gestalten	42
5.2.3 Fachkräfte: Strukturen aufbauen und Prozesse tragen	42
5.2.4 Führungsebene: Rahmen schaffen und Offenheit ermöglichen	43
5.2.5 Organisationale Ebene: Rahmenbedingungen und Kultur gestalten	43
EXKURS: Besonderheiten kleiner Unternehmen	44
Fazit: Zusammenspiel der Ebenen als Schlüssel	45
6. Literaturverzeichnis	46
Impressum	48

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

auf den ersten Blick wirkt Einsamkeit nicht wie ein Thema für die Arbeitswelt. Einsamkeit ist ein Gefühl und wird als solches intuitiv erst einmal ins Private sortiert. Aus welchem Grund soll Einsamkeit für Unternehmen ein Thema sein? Einsamkeit ist außerdem tabuisiert: Wer gibt schon gerne zu, einsam zu sein? Wie also soll man nach Einsamkeit fragen?

Bei genauerem Hinsehen gibt es gute Gründe für Unternehmen, sich mit dem Thema Einsamkeit zu beschäftigen:

- **Einsamkeit betrifft viele Menschen – auch im Erwerbsalter.** Rund 18 % der Menschen im erwerbsfähigen Alter fühlen sich einsam (Stand 05/2026). Wer einsam ist, ist mit dem Gefühl also nicht allein. Und die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass in der Belegschaft eines Unternehmens Menschen sind, die sich einsam fühlen.
- **Einsamkeit entsteht nicht nur individuell.** Sie hängt oft auch mit den Bedingungen zusammen, unter denen Menschen arbeiten und miteinander in Kontakt stehen. Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit und das Gefühl, dazuzugehören, spielen dabei eine wichtige Rolle.
- **Einsamkeit kann gesundheitliche und betriebliche Folgen haben.** Mittlerweile ist bekannt, dass Einsamkeit handfeste gesundheitliche Folgen hat – neben der psychischen Belastung auch körperliche wie ein höheres Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Diabetes Typ 2. Das bedeutet: mehr Krankheitstage. Einsamkeit wirkt sich außerdem auf die Leistungsfähigkeit, die Arbeitsmotivation und die Bindung an das Unternehmen aus.

Einsamkeit in der Arbeitswelt ist kein Randthema und betrifft nicht nur das Wohlbefinden, sondern hat auch ökonomische Auswirkungen. Gleichzeitig gibt es über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und des Miteinanders eine Handhabe.

»» *Einsamkeit in der Arbeitswelt ist kein Randthema und betrifft nicht nur das Wohlbefinden, sondern hat auch ökonomische Auswirkungen.*

Denn: Die Arbeitswelt kann Teil der Lösung sein. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist es, soziale Beziehungen als Ressource für Unternehmen anzuerkennen. Das bedeutet, Zusammenhalt und Zugehörigkeit zu fördern und – natürlich in einem angemessenen Rahmen – auch private Lebenslagen der Beschäftigten in den Blick zu nehmen. Denn scheinbar private Angelegenheiten wie belastende Care-Arbeit oder Umbrüche in der (Erwerbs-)Biographie sind Risikofaktoren für Einsamkeit. Strukturen, die solchen Lebens-themen verständnisvoll und unterstützend begegnen, fördern nicht nur ein gutes Miteinander, sondern mildern die Auswirkungen auf das Arbeitsleben und erhalten damit die Arbeitskraft.

Diese Broschüre soll Unternehmen dabei unterstützen, sich dem Thema Einsamkeit in der Arbeitswelt anzunähern, es zu verstehen und Schritte in Richtung einer einsamkeitssensiblen Personalpolitik zu gehen. Wir wollen Einsamkeit besprechbar machen – und wenn wir so viele sind, wie die Zahlen sagen, wird es eine große Gesprächsgruppe. Gleichzeitig soll diese Broschüre aufzeigen, warum es sich lohnt, auf soziale Beziehungen in Unternehmen als Ressource zu blicken und sie für das Unternehmen und die Freude am gemeinsamen Schaffen zu nutzen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und inspirierende Lektüre!



Einsamkeit im Job begegnen – Auf einen Blick



Was ist Einsamkeit?

Einsamkeit ist ein subjektives Gefühl: Einsamkeit entsteht, wenn die eigenen sozialen Beziehungen nicht den persönlichen Bedürfnissen entsprechen – unabhängig davon, wie viele Kontakte jemand hat. Einsamkeit entsteht auch in Gemeinschaft.



Warum ist es wichtig, sich mit Einsamkeit zu beschäftigen?

Einsamkeit kann langfristig die psychische und körperliche Gesundheit beeinträchtigen und wirkt sich auch auf gesellschaftliche Teilhabe und Zusammenhalt aus – sie ist daher nicht nur ein individuelles Problem, sondern auch eine soziale Frage.



Was ist Einsamkeit im Job?

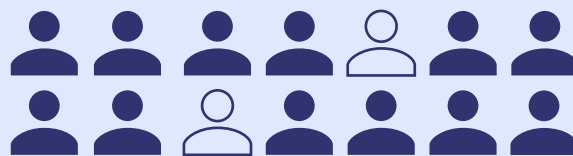
Einsamkeit im Job beschreibt das Gefühl fehlender Zugehörigkeit oder unzureichender sozialer Einbindung im Arbeitsalltag – auch dann, wenn viele Arbeitskontakte bestehen und der Terminkalender voll ist.

Einsamkeit im Job ist verbreitet – aber ungleich verteilt

Einsamkeit im Erwerbsalter ist kein Ausnahmephänomen. Auch unter Beschäftigten berichten relevante Anteile von Einsamkeitserfahrungen. Gleichzeitig zeigt sich: Einsamkeit verteilt sich nicht gleichmäßig, sondern folgt klaren Mustern.

Besonders betroffen sind:

- junge Beschäftigte in Übergangsphasen
- Menschen mit hoher Alltagsbelastung (z. B. Alleinerziehende)
- Personen mit geringer subjektiver Gesundheit



Ca. 18 % der Beschäftigten in Deutschland erleben das Gefühl der Einsamkeit manchmal oder häufig. Das ist knapp jede fünfte Person.

Entscheidend ist WIE man arbeitet

Arbeit schützt grundsätzlich vor Einsamkeit – aber sie verhindert Einsamkeit nicht.

Viel wichtiger als der Erwerbsstatus sind:

- die Qualität der Arbeit (z. B. Arbeitsfreude)
- die soziale Einbindung im Arbeitsalltag
- konkrete Arbeitsbedingungen



Die Analysen zeigen deutlich: Die konkreten Arbeitsbedingungen haben einen relevanten Einfluss auf das Einsamkeitserleben von Mitarbeiter:innen.

Soziale Beziehungen in Unternehmen sind gestaltbar – und damit ein Thema für Unternehmen

Einsamkeit ist keine reine Privatsache, sondern auch ein Thema für Unternehmen. Unternehmen können eigene Prozesse und Strukturen einsamkeitssensibel gestalten und sozialen Beziehungen im Unternehmen einen relevanten Stellenwert geben. Das betrifft die Arbeitsorganisation, Ausgestaltung, Führung und Leitung, die Gestaltung von Teamstrukturen sowie der Unternehmenskultur. Wichtige Schritte sind dabei Einsamkeit im Unternehmen zu erkennen, zu sensibilisieren und zu enttabuisieren, und darauf aufbauend Maßnahmen zu entwickeln und Strukturen zu gestalten.

Wirksam sind insbesondere:

- mehrdimensionale Ansätze (Individuum + Team + Organisation)
- langfristige, strukturell verankerte Maßnahmen
- Fokus auf Zugehörigkeit und soziale Einbindung



Einsamkeit im Arbeitskontext zu begegnen, ist keine Aufgabe Einzelner – sondern eine gemeinsame Verantwortung im Unternehmen.

Soziale Beziehungen sind die zentrale Ressource – und Schwachstelle

Die qualitativen Befunde zeigen: Einsamkeit entsteht häufig trotz vorhandener Kontakte – nämlich dann, wenn:

- Beziehungen als oberflächlich oder rein funktional erlebt werden
- Zugehörigkeit fehlt
- informelle Austauschmöglichkeiten eingeschränkt sind

Typische Konstellationen:

- fachliches Alleinsein im Team
- Rollen mit sozialer Distanz (z. B. Personalabteilung)
- Homeoffice mit fehlender Teilhabe an informellen Prozessen



Nicht die Anzahl der Kontakte entscheidet – sondern die subjektiv empfundene Qualität.

Einsamkeit hat konkrete Folgen für Unternehmen

Einsamkeit beeinflusst Arbeitszufriedenheit, Leistung und Bindung von Beschäftigten – und wird damit zu einem relevanten Faktor für Zusammenarbeit, Produktivität und Unternehmenskultur.



Einsamkeit ist nicht nur ein individuelles Problem – sondern ein betrieblicher Risikofaktor.

Einleitung

»» *Beschäftigte können sich beispielsweise dann einsam fühlen, wenn ihnen im Arbeitsalltag etwas fehlt – etwa gute Beziehungen zu Kolleg:innen oder das Gefühl, dazuzugehören.*

Einsamkeit betrifft viele Menschen – und sie gehört zum Leben dazu. Sie entsteht, wenn sich Menschen nicht so verbunden oder zugehörig fühlen, wie sie es sich wünschen. Einsamkeit kann daher ein wichtiges Signal sein: Sie zeigt, dass soziale Bedürfnisse zu kurz kommen und Beziehungen gestärkt werden sollten.

Zur Belastung wird Einsamkeit vor allem dann, wenn sie über längere Zeit anhält. Dann kann sie die psychische und körperliche Gesundheit beeinträchtigen und das Wohlbefinden deutlich verschlechtern. Sind viele Menschen betroffen, kann Einsamkeit auch Auswirkungen auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt haben – etwa durch sinkendes Vertrauen in die Mitmenschen oder geringere Beteiligung am gesellschaftlichen Leben. In den letzten Jahren hat das Thema deshalb deutlich an Aufmerksamkeit gewonnen – in Politik, Forschung und Praxis.

Auch Veränderungen in der Arbeitswelt spielen dabei eine zentrale Rolle: Digitalisierung, Homeoffice und flexible Arbeitsformen haben den Arbeitsalltag für viele Menschen verändert. So entstehen neue Möglichkeiten, aber auch neue Herausforderungen für soziale Beziehungen. Arbeit kann grundsätzlich ein wichtiger Ort für soziale Kontakte und Zugehörigkeit sein. Gleichzeitig zeigen Studien: Auch im Job kann Einsamkeit entstehen – zum Beispiel dann, wenn Austausch fehlt, Beziehungen als oberflächlich erlebt werden oder das Gefühl entsteht, nicht dazuzugehören. Einsamkeit im Job steht unter anderem mit geringerer Arbeitszufriedenheit, geringerer Leistungsfähigkeit und höherer Wechselbereitschaft in Zusammenhang (McCarthy et al. 2026). Einsamkeit im Job ist damit keine Nebensächlichlichkeit, sondern ein bedeutsames Thema für Unternehmen.

Einsamkeit entsteht im Zusammenspiel von persönlicher Situation, sozialen Beziehungen und Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig bleibt sie oft unsichtbar, insbesondere auch, weil es vielen schwerfällt, über Einsamkeit zu sprechen.

Die vorliegende Broschüre greift diese Themen auf. Sie basiert auf Analysen von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP)¹ sowie auf Interviews mit Fachkräften aus Unternehmen². Ziel ist es, besser zu verstehen, wie Einsamkeit im Arbeitskontext entsteht – und was Unternehmen tun können. Durchgeführt wurden diese Analysen im Rahmen des vom BKK Dachverband e. V. geförderten Projekts „Einsamkeit am Arbeitsplatz“. Ziel des Projekts ist es, ein vertieftes Verständnis für Einsamkeit im Arbeitskontext zu entwickeln und daraus praxisorientierte Impulse für den Umgang mit dem Thema abzuleiten. Umgesetzt wird das Projekt vom Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (ISS e. V.).

Dabei geht es nicht um „die eine“ Lösung. Einsamkeit kann an unterschiedlichen Stellen entstehen – im Arbeitsalltag, in Übergangsphasen oder im Zuge von Veränderungen in Unternehmen. Entsprechend braucht es Ansätze auf verschiedenen Ebenen: bei den Beschäftigten selbst, in Teams, im Führungshandeln und in der Organisation insgesamt.

Diese Broschüre zeigt:

- was Einsamkeit ist und wie sie entsteht,
- welche Rolle Arbeit und Arbeitsbedingungen dabei spielen,
- und welche Möglichkeiten Unternehmen haben, Einsamkeit vorzubeugen und zu bewältigen.

Die Broschüre soll Orientierung für die Entwicklung einsamkeits-sensibler Strukturen und Prozesse bieten. Im Mittelpunkt stehen Ansatzpunkte, die Unternehmen dabei unterstützen, Einsamkeit systematisch und nachhaltig zu begegnen.



¹Die folgenden Analysen basieren auf Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), einer repräsentativen Langzeitstudie zu Lebensbedingungen in Deutschland. Verwendet wurden Daten aus dem Erhebungsjahr 2023 (Version v40). Das SOEP ermöglicht differenzierte Einblicke in soziale Lebenslagen, Erwerbsverläufe und subjektive Einschätzungen der Bevölkerung. Einsamkeit wird dabei mit einer einfachen Frage erfasst: Die Befragten geben an, inwieweit die Aussage „Ich fühle mich einsam“ auf sie zutrifft. Für die Auswertungen wurden die Antworten zu zwei Gruppen zusammengefasst (einsam vs. nicht einsam). Alle Ergebnisse sind gewichtet und damit auf die Bevölkerung in Deutschland übertragbar, d.h. sie sind repräsentativ.

²Im Rahmen des vom BKK Dachverband e.V. geförderten Projekts „Einsamkeit am Arbeitsplatz“ führte das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. im Zeitraum von Juni bis Oktober 2025 drei Fokusgruppeninterviews (n=15) und eine Online-Befragung (n=21 von denen 14 in die Auswertung und Analyse einbezogen wurden) mit Beschäftigten aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Personalmanagement, der Betrieblichen Sozialarbeit sowie der Arbeits- und Betriebsmedizin durch, um vertiefende Einblicke in die Praxisperspektive zu gewinnen.

1. Was verstehen wir unter Einsamkeit allgemein?



Einsamkeit beschreibt die „unangenehme Erfahrung, bei der die eigenen sozialen Beziehungen entweder quantitativ oder qualitativ als unzureichend empfunden werden.“

(Perlman und Peplau 1981)

Das Gefühl der Einsamkeit ist den meisten Menschen vertraut – es gehört zum Leben dazu. Problematisch wird Einsamkeit dann, wenn sie länger anhält und Betroffene keinen Weg finden, sie aus eigener Kraft zu überwinden.

In der Einsamkeitsforschung wird unter dem Begriff „Einsamkeit“ ein subjektives Gefühl verstanden, das entsteht, wenn eine Diskrepanz zwischen den gewünschten und den tatsächlichen sozialen Beziehungen wahrgenommen wird (Perlman und Peplau 1981; für einen Überblick zu unterschiedlichen Definitionen, siehe Luhmann 2022). Dieses Gefühl wird als unangenehm und schmerzhaft empfunden („Sozialer Schmerz“ – siehe Kapitel zu den Ursachen von Einsamkeit) und es kann sich sowohl auf die Qualität als auch auf die Anzahl von sozialen Beziehungen beziehen.

Es geht also um einen wahrgenommenen Mangel bei der Anzahl von sozialen Kontakten oder darum, dass in den Beziehungen Vertrautheit oder Tiefe fehlen. Einsamkeit entsteht also nicht nur durch das Fehlen von Kontakten, sondern durch das Fehlen von Beziehungen, die als unterstützend, vertrauensvoll und bedeutungsvoll erlebt werden. Einsamkeit kann demnach auch in Gemeinschaft entstehen. Jeder Mensch hat ein individuelles Zugehörigkeitsbedürfnis, das sich im Laufe des Lebens verändern kann und zudem in unterschiedlichem Ausmaß von sozialen Erwartungen geprägt ist (Qualter et al. 2015).

Im Unterschied dazu beschreiben Begriffe wie „Alleinsein“ oder „soziale Isolation“ beobachtbare Zustände und Situationen: Sie beziehen sich auf die fehlende Anwesenheit anderer Menschen in einer Situation oder auf einen dauerhaft bestehenden Mangel an sozialen Kontakten. Alleinsein wird oftmals auch positiv erlebt etwa als Zeit für sich selbst, für Ruhe oder Rückzug. Entscheidend ist dabei: Solche Phasen sind meist selbst gewählt und können guttun. Soziale Isolation bedeutet hingegen, dass Menschen nur wenige oder kaum soziale Kontakte und Beziehungen haben. Wichtig ist: Soziale Isolation führt nicht automatisch zu Einsamkeit, kann aber ein Risikofaktor sein (Luhmann 2022). Umgekehrt schützt auch die bloße Anwesenheit anderer Menschen nicht vor Einsamkeit. Entscheidend ist, wie Menschen ihre sozialen Beziehungen erleben – und ob sie sich verbunden und zugehörig fühlen.



Alleinsein ist nicht gleich Einsamkeit – entscheidend ist, wie Beziehungen erlebt werden, nicht ob andere Menschen da sind.

1.1 Welche Formen von Einsamkeit gibt es?

Einsamkeit ist nicht gleich Einsamkeit. Sie kann sich danach unterscheiden, **welche Beziehungen fehlen, wie stark sie erlebt wird und wie lange sie anhält**. Diese Unterscheidungen helfen, Einsamkeit besser zu verstehen und passende Ansatzpunkte zu finden.

Am häufigsten wird zwischen zwei Formen unterschieden (Weiss 1973; Luhmann 2022):

- **Emotionale Einsamkeit** entsteht, wenn enge, vertraute Beziehungen fehlen – etwa eine Person, mit der man sich wirklich verbunden fühlt.
- **Soziale Einsamkeit** beschreibt das Fehlen eines größeren sozialen Netzwerks, also von Kontakten, Austausch und Zugehörigkeit im Alltag.

Darüber hinaus gibt es in der Literatur noch weitere Formen, wie etwa die *kollektive Einsamkeit*, die sich auf eine fehlende Zugehörigkeit zu einer größeren Gruppe oder Gemeinschaft mit gemeinsamen Merkmalen bezieht (Cacioppo et al. 2015), oder etwa die *kulturelle Einsamkeit* (Luhmann 2022). Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über unterschiedliche Formen von Einsamkeit.

Eine weitere wichtige Unterscheidung ist die Dauer von Einsamkeit. Kurzzeitige Einsamkeit ist für viele Menschen Teil des Lebens und kann vorübergehen. Hält Einsamkeit jedoch länger an oder tritt sie immer wieder auf, steigt das Risiko, dass sie zur dauerhaften Belastung wird und sich negativ auf Wohlbefinden und Gesundheit auswirkt.



Form der Einsamkeit	Beschreibung
<i>Emotionale/intime Einsamkeit</i>	Fehlen einer engen, intimen Bindung bzw. einer Person, der man vertrauen kann und die einen als Person bestätigt. Wird manchmal weiter aufgeteilt in romantische und familienbezogene Einsamkeit.
<i>Soziale/relationale Einsamkeit</i>	Fehlen einer ausreichenden Anzahl an (Freundschafts-)Beziehungen oder eines größeren sozialen Netzwerkes.
<i>Kollektive Einsamkeit</i>	Fehlende Zugehörigkeit zu einer größeren Gruppe oder Gemeinschaft.
<i>Kulturelle Einsamkeit</i>	Fehlen des bevorzugten kulturellen oder sprachlichen Umfelds.
<i>Physische Einsamkeit</i>	Fehlen von körperlicher Nähe.

Tabelle 1: Formen der Einsamkeit aus Luhmann 2022, S. 22

1.2 Wie entsteht Einsamkeit und warum werden und bleiben manche Menschen einsam – und andere nicht?

Menschen brauchen Beziehungen, in denen sie sich verbunden, anerkannt und zugehörig fühlen. Fehlen solche Erfahrungen, kann Einsamkeit entstehen. Im Folgenden werden dazu die Grundlagen skizziert:

Positive Bindungserfahrungen und das Gefühl sozialer Einbettung sind notwendig, um sich sicher zu fühlen und gesund zu bleiben. Sind diese Grundbedürfnisse nicht erfüllt, setzen verschiedene Prozesse ein, die dazu führen sollen, den Zustand fehlender Bindung und Zugehörigkeit aufzulösen.

Studien und Experimente (wie das sogenannte **Cyberball Experiment**) zeigen, dass bei sozialem Ausschluss jene Hirnregionen aktiviert werden, die auch bei physischem Schmerz eine Rolle spielen (Eisenberger et al. 2003). Wenn sozialer Ausschluss immer wieder erlebt wird, kann das Einsamkeitserfahrungen begünstigen. Einsamkeit wird deshalb oft auch verkürzt als **sozialer Schmerz** bezeichnet.



Einsamkeit ist zunächst ein wichtiges Signal für fehlende soziale Verbundenheit – problematisch wird sie, wenn sich negative Wahrnehmungen und Rückzug verstärken und ein Teufelskreis entsteht.

Einsamkeit kann als **evolutionär bedingtes Warnsignal** verstanden werden, vergleichbar mit Hunger und Durst. Das Warnsignal „Einsamkeit“ ist so schmerzhaft, dass es den Menschen dazu auffordert, den unangenehmen Zustand eines Mangels auszugleichen. Die Person zieht sich zunächst zurück, denn aus dem Rückzug heraus ist der Mensch in der Lage, das Ausmaß der sozialen Bedrohung zu hinterfragen: Fehlen soziale Beziehungen oder eine besondere Tiefe und Qualität in den Beziehungen? Bei diesem **kognitiven Prozess** werden die eigenen tatsächlichen sozialen Beziehungen mit den eigenen sozialen Erwartungen und Wünschen an Beziehung abgeglichen. In der Folge kann wieder in alte oder neue soziale Beziehungen investiert und Einsamkeitsgefühle können überwunden werden. Einsamkeit ist in dieser vorübergehenden Form hilfreich und nicht schädlich, da sie dem Menschen ermöglicht, wieder in Kontakt und Verbindung mit anderen Menschen zu gehen.

Weshalb bleiben manche Menschen jedoch einsam, obwohl sie soziale Kontakte und Beziehungen haben? Das Teufelskreismodell der Einsamkeit bietet hierfür eine Erklärung. Studien zeigen, dass sich mit anhaltender Einsamkeit das Denken über andere Menschen (soziale Kognition) verändert: Einsame Menschen haben eine **erhöhte Aufmerksamkeit für negative soziale Signale** und interpretieren Informationen und Reaktionen eher feindselig oder ablehnend (**verzerrte Wahrnehmung**) und das führt dann abermals zu sozialem Rückzug (Cacioppo et al. 2010).

Warum manche einsamer sind, als andere, auch wenn sie sich möglicherweise in ähnlichen Lebensphasen befinden oder vergleichbare Lebenslagen aufweisen, kann mit Risikofaktoren erklärt werden, die Menschen anfälliger für Einsamkeitsgefühle machen (Luhmann 2022). Diese Faktoren tragen dazu bei, dass Einsamkeit unterschiedlich stark ausgeprägt ist und unterschiedlich gut bewältigt werden kann. Zu den Risikofaktoren gehören u. a. Armut, Erwerbslosigkeit, chronische Erkrankungen, Behinderungen, Flucht- und Migrationserfahrungen, alleinige Care-Verantwortung, Pflege von Angehörigen oder Diskriminierungserfahrungen aufgrund der sexuellen Orientierung oder Geschlechtsidentität.

1.3 Welche Folgen hat (chronische) Einsamkeit?

Einsamkeit und Gesundheit beeinflussen sich gegenseitig: Wer krank ist, hat ein höheres Risiko, sich einsam zu fühlen – und umgekehrt kann anhaltende Einsamkeit krank machen. Die gesundheitlichen Folgen chronischer Einsamkeit sind wissenschaftlich gut belegt. Chronische Einsamkeit wirkt für den Körper wie dauerhafter Stress. Sie kann dazu führen, dass Stresshormone wie Cortisol langfristig erhöht bleiben.

Das belastet den Organismus, schwächt das Immunsystem und erhöht die Anfälligkeit für **Erkrankungen** und **physische Folgen**, die sich sowohl auf die Lebenserwartung (Wang et al. 2023) als auch auf die Gesundheit beziehen. Einsamkeit wird mit einem erhöhten Risiko für Diabetes Typ 2 in Verbindung gebracht (Rosenkilde et al. 2024), und Studien weisen auf einen Zusammenhang zwischen Einsamkeit und verschiedenen Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Teshale et al. 2023) hin. Auch die Regulation des Immunsystems kann durch Einsamkeit beeinträchtigt sein, was zu einer verringerten Resistenz gegen Krankheiten und Infektionen (Bzdok und Dunbar 2020) führen kann.

→



Einsamkeit ist weit verbreitet – aber aus Angst vor sozialer Ablehnung und Abwertung (Stigmatisierung) sprechen viele Menschen nicht darüber.

Die Studienlage zeigt insgesamt, dass chronisch einsame Menschen früher sterben als nicht einsame Menschen. Dies liegt daran, dass Einsamkeit dazu beiträgt, dass Menschen krank werden, dass sich Erkrankungen durch Einsamkeit verschlechtern oder aufrechterhalten werden. Dies wiederum erhöht das Sterberisiko (Holt-Lunstad et al. 2010; Holt-Lunstad 2022).

Auch die **psychische Gesundheit** ist betroffen: Langanhaltende Einsamkeit erhöht das Risiko für depressive Störungen, suizidale Gedanken, Angststörungen, soziale Phobie, Schlafprobleme so wie Demenzerkrankungen (Bücker 2022). Psychische Erkrankungen erhöhen wiederum das Risiko für Einsamkeitsbelastungen.

Darüber hinaus rücken zunehmend auch die negativen **gesellschaftlichen Folgen** in den Fokus. Einsamkeitsbelastungen stehen nicht nur mit einer schlechteren Gesundheit in Verbindung, sondern fallen häufig auch mit einer geringeren politischen Partizipation und weniger Vertrauen in demokratische Institutionen zusammen (Langenkamp 2021a, 2021b; Schobin 2022b; Schobin et al. 2024, 63ff.).

1.4 Weshalb ist es so schwer über Einsamkeit zu reden?

Obwohl Einsamkeit ein weit verbreitetes Phänomen ist und viele Menschen im Laufe ihres Lebens Phasen der Einsamkeit erleben, fällt es vielen schwer, offen darüber zu sprechen. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass Einsamkeit **gesellschaftlich tabuisiert** ist (Neves und Petersen 2025; Barreto et al. 2022). Einsamkeit wird häufig mit persönlichen Defiziten verbunden, etwa mit fehlender sozialer Kompetenz oder dem Gefühl, „nicht dazuzugehören“. Studien zeigen, dass einsame Menschen häufig negative soziale Zuschreibungen von anderen erfahren.

Ihnen wird bspw. unterstellt, weniger gesellig und weniger sozial kompetent zu sein als nicht einsame Personen. Jüngeren einsamen Menschen werden dabei jedoch eher negative Eigenschaften zugeschrieben als älteren einsamen Menschen (Schobin 2025). Diese Zuschreibungen können dazu führen, dass Betroffene ihre Einsamkeit eher verbergen, statt sie anzusprechen. Viele befürchten, als schwach, belastet oder nicht leistungsfähig wahrgenommen zu werden. Diese Befürchtungen können dazu führen, dass Einsamkeit in der Familie oder im Freundeskreis nur selten offen angesprochen wird. Am Arbeitsplatz kann, neben der Stigmatisierungsgefahr, auch die Sorge vor einer negativen Leistungsbeurteilung das Thematisieren von Einsamkeit erschweren.

»» *Was denkt jetzt meine Vorgesetzte, mein Vorgesetzter? Bin ich nicht mehr leistungsfähig? Bin ich dann nicht mehr gut genug?*

(Interview Personalmanagement)

Hinzu kommen **gesellschaftliche Erwartungen an ein aktives und stabiles Sozialleben**. In vielen gesellschaftlichen Kontexten gilt es als Norm, über einen verlässlichen Freundeskreis, eine Partnerschaft oder ein unterstützendes soziales Umfeld zu verfügen. Soziale Beziehungen werden dabei häufig als Ausdruck persönlicher Kompetenz und sozialer Attraktivität interpretiert. Wer Einsamkeit erlebt, kann daher das Gefühl haben, von dieser Norm abzuweichen. Dies kann Schamgefühle und ein Gefühl des persönlichen Scheiterns verstärken und dazu führen, dass Betroffene ihre Einsamkeit als individuelles Problem wahrnehmen, obwohl sie in vielen Lebenssituationen verbreitet und oftmals auf Lebensumstände zurückzuführen ist (Qualter et al. 2015; Luhmann et al. 2022).

Darüber hinaus ist Einsamkeit ein **subjektives und gleichzeitig schwer greifbares Gefühl**, das sich nicht immer eindeutig beschreiben lässt. Viele Menschen erleben Einsamkeit nicht dauerhaft, sondern in bestimmten Lebensphasen oder Übergangssituationen – etwa nach Umzügen, Trennungen oder beruflichen Veränderungen. Dadurch fällt es manchen schwer, ihre eigenen Gefühle zu erkennen, einzuordnen oder gegenüber anderen zu erklären.

Insgesamt führt diese Kombination aus gesellschaftlichen Erwartungen, Stigmatisierung und individuellen Hemmschwellen dazu, dass Einsamkeit häufig **unsichtbar bleibt**. Obwohl das Gefühl weit verbreitet ist, wird es selten offen thematisiert. Gerade deshalb ist es wichtig, Einsamkeit als gesellschaftliches Thema anzuerkennen und Räume zu schaffen, in denen Menschen über ihre Erfahrungen sprechen können, ohne negative Bewertungen befürchten zu müssen.

Einsamkeit entsteht zwar auch in Zuständen sozialer Isolation, aber auch, wenn Menschen von anderen umgeben sind – in Gemeinschaft – kann ein Gefühl von Einsamkeit auftauchen. Am Arbeitsplatz kommen Menschen zusammen, doch Beziehungen sind dort häufig funktional und an bestimmte soziale Rollen sowie an Leistungsanforderungen gebunden. Die gemeinsame Arbeit ist in vielen Branchen nicht in erster Linie von sozialer Nähe geprägt, sondern mehr von fachlicher, zweckgebundener Unterstützung, formeller Zusammenarbeit und auch Konkurrenz. Dadurch kann Einsamkeit auch im Arbeitsalltag entstehen, obwohl vielfältige Kontakte bestehen. Es stellt sich die Frage, was die Einsamkeit im Arbeitskontext genau ausmacht und welche Rolle dabei soziale Beziehungen und Arbeitsbedingungen spielen.



Wie entsteht Einsamkeit im Arbeitskontext – und welche Rolle spielen dabei soziale Beziehungen und Arbeitsbedingungen?

2. Was verstehen wir unter Einsamkeit im Job?

Arbeit kann vor Einsamkeit schützen. Sie gibt dem Alltag Struktur, ermöglicht soziale Kontakte und erleichtert die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Doch das allein reicht nicht aus. Wenn Beziehungen im Arbeitsalltag als oberflächlich, wenig unterstützend oder nicht passend erlebt werden, kann trotzdem Einsamkeit entstehen. Entscheidend ist daher nicht, wie viele Kontakte es gibt – sondern wie sie erlebt werden und unter welchen Bedingungen sie stattfinden.



Arbeit schützt vor Einsamkeit, aber nur, wenn Beziehungen auch als passend erlebt werden.

Und tatsächlich zeigen auch die Analysen des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), dass Erwerbstätige mit 18,4 % geringere Einsamkeitsquoten aufweisen als Nicht-Erwerbstätige mit 25 % (siehe Abbildung 1). Zwischen Einsamkeit und Erwerbstätigkeit besteht ein Zusammenhang, der messbar und nicht zufällig ist (statistisch signifikant). Wer einer Arbeit nachgeht, hat ein geringeres Risiko, Einsamkeit zu erfahren. Ganz verhindern kann die Erwerbstätigkeit allein ein Einsamkeitsgefühl jedoch nicht.

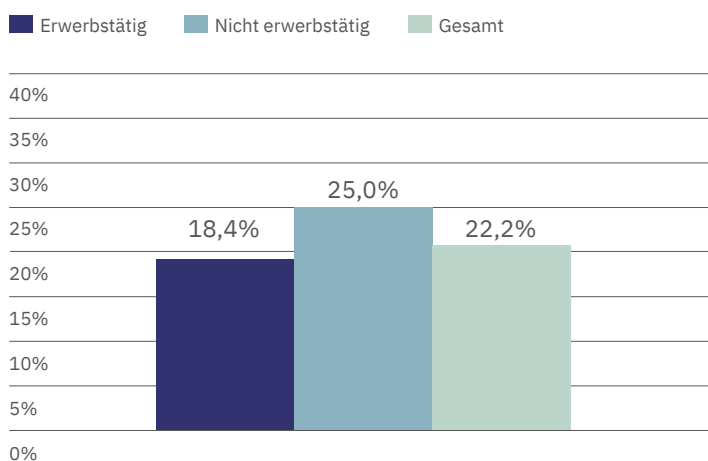


Abbildung 1: Einsamkeitsbelastung nach Erwerbsstatus in 2023, Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Auch unter denen, die in Arbeit sind, ist das Risiko für Einsamkeit unterschiedlich verteilt (siehe Abbildung 2). Besonders hohe Einsamkeitsquoten zeigen sich bei Personen in Abbildung 2 (25,2 %). Auszubildende befinden sich am Anfang ihres Berufslebens in einer Übergangsphase, die von vielen Unsicherheiten geprägt ist und deshalb für Einsamkeitserfahrungen anfälliger macht. In der Phase der Ausbildung müssen sich junge Menschen neu in die Arbeitswelt einfinden und auch ihre bisherigen sozialen Netzwerke und Kontakte aus der Schulzeit verändern sich.



Übergangsphasen im Arbeitsleben, insbesondere in der Ausbildung, gehen mit erhöhten Einsamkeitsrisiken einher.

Hinzu kommen möglicherweise finanzielle Belastungen oder ein Umzug in eine andere Stadt. Wie gut Menschen im Arbeitsleben eingebunden sind, ist somit ein relevanter Einflussfaktor auf ihr Einsamkeitserleben.

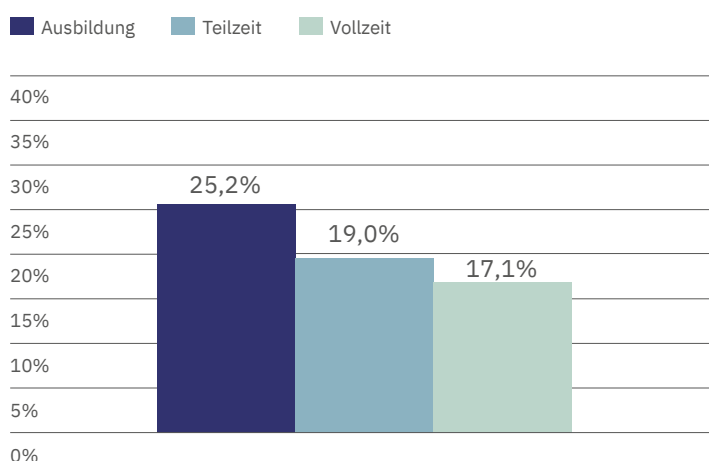


Abbildung 2: Einsamkeitsbelastung nach Erwerbsart in 2023, erwerbstätige Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Diese Ergebnisse werden auch durch die qualitativen Interviews bestätigt. Dort wurde insbesondere für die Gruppe der Auszubildenden beschrieben, dass die Größe der Ausbildungsjahrgänge und damit die Zahl potenzieller Peers im Betrieb Einfluss auf die Beziehungsqualität haben kann: Je größer die Zahl der Auszubildenden, desto wahrscheinlicher gibt es Personen, mit denen man sich anfreunden kann.

Ist die Auswahl hingegen klein und gibt es keine „passenden“ sozialen Kontakte, besteht das Risiko, dass Arbeitsbeziehungen hauptsächlich zweckmäßig bleiben. Diese Perspektive stützt die Annahme, dass in Übergangsphasen nicht nur die Gelegenheiten zum Kontakt mit anderen zählen, sondern auch, ob die Menschen, die man trifft, zu einem passen.



In Bezug auf den Umfang der Beschäftigung lässt sich ein geringfügiger Unterschied im Einsamkeitserleben feststellen: Menschen in Teilzeit berichten mit knapp 2 Prozentpunkten (19 %) nur etwas häufiger von Einsamkeitserfahrungen als Menschen in Vollzeit (17,1 %). Oft sind es weibliche Beschäftigte, die in Teilzeit arbeiten, um ihre Erwerbstätigkeit mit der Pflege und Betreuung von Angehörigen (Careearbeit) vereinbaren zu können. Zeit für Verabredungen und die Pflege von Freundschaften bleibt dabei oft nicht.

Viele erwachsene Menschen verbringen einen Großteil des Tages bei der Arbeit und sind dadurch unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren ausgesetzt. Neben dem Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden (Siegrist und Dragano 2006) tragen die Arbeitsbedingungen auch wesentlich dazu bei, ob und in welcher Qualität soziale Beziehungen und Austausch entstehen können.

» Bei vielen Menschen macht Arbeit einen Großteil ihres Tages aus. Und wenn dann die Rahmenbedingungen schlecht sind und man sich dort einsam fühlt, dann macht es schon auf die Gesamtsituation einfach einen großen Anteil.

(Interview Personalmanagement)

2.1 Arbeit(en) in heutiger Zeit - Herausforderungen und Entwicklungen

Arbeit(en) in der heutigen Zeit unterliegt in vielen Bereichen einem grundlegenden Wandel. Arbeitsbedingungen, Arbeitsformen, Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen sowie Ansprüche an Unternehmens- und Organisationsführung haben sich aufgrund von technologischem Fortschritt, Digitalisierung, demografischem Wandel, Fachkräftemangel und Globalisierung gewandelt. Befragungen wie bspw. die regelmäßigen repräsentativen Erwerbstätigenbefragungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) belegen eine steigende Komplexität der Arbeitswelt und eine konstant hohe Arbeitsintensität. Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck gehört für viele zur Arbeitsrealität (Schulz-Dadaczynski 2023).

Die Digitalisierung und Veränderungen in Arbeitsabläufen ermöglichen mobiles Arbeiten oder Homeoffice. In vielen Berufen sind Arbeitnehmende nun nicht mehr an einen Ort und an feste Arbeitszeiten gebunden, sondern können von verschiedenen Orten aus und zu unterschiedlichen Zeiten ihrer Arbeit nachgehen (orts- und zeitflexibles Arbeiten). Viele Beschäftigte gewinnen dadurch Handlungsspielraum und Autonomie. Das wirkt sich positiv auf ihre Arbeitszufriedenheit und Leistung aus (Backhaus et al. 2021).

Gleichzeitig verändert sich durch diese Entwicklungen der Austausch unter Kolleg:innen. An die Stelle persönlicher Begegnungen tritt vermehrt digitale Kommunikation. Diese Veränderungen führen nicht zwangsläufig zu mehr Einsamkeit, verändern jedoch die Beziehungen der Kolleg:innen untereinander.

So stellen Wendsche et al. fest, dass „die verringerten Gelegenheiten persönlicher sozialer Interaktionen (...) mit Überforderung, Entgrenzung sowie Vereinsamung einhergehen [können]“ (Wendsche, J., Thomson, B., & Beck, D. 2021, S. 579). Entgrenzung meint dabei, dass Arbeit und Freizeit zunehmend ineinander übergehen können. Studien legen nahe, dass sich orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle dadurch auch negativ auf soziale Beziehungen auswirken können (Backhaus et al., 2019; Charalampous et al., 2019; Golden & Gajendran, 2019; Hoornweg et al., 2016; van Steenbergen et al., 2018). Bisherige Forschungserkenntnisse liefern kein eindeutiges Bild dazu, ob mobiles Arbeiten Einsamkeit verstärkt oder nicht. Vielmehr wird ein Spannungsfeld zwischen dem Gewinn persönlicher Freiheiten (Autonomiegewinn) einerseits und einer möglicherweise verringerten Qualität sozialer Beziehungen durch flexible Arbeitsmodelle auf der anderen Seite sichtbar.

2.2 Soziale Beziehungen in der Arbeitswelt als zentrale Ressource

Soziale Beziehungen entstehen im Arbeitsalltag nicht zufällig. Sie werden durch Arbeitsorganisation, berufliche Rollen und Strukturen im Unternehmen mitgeprägt – etwa durch Teamzuschnitte, Kommunikationswege oder die Gestaltung von Zusammenarbeit. Gleichzeitig sind soziale Kontakte ein zentraler Bestandteil der Arbeit: Beschäftigte stehen im Austausch mit Kolleg:innen, Führungskräften, Kund:innen oder anderen Personen.

» Man hat bei der Arbeit immer eine Funktion, aber man ist auch als ganze Person da.

(Interview Personalmanagement)

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind dabei mehr als „nice to have“: Sie können Belastungen abfedern und können sich auf „mentale Gesundheit, psychisches Befinden und psychische Störungen sowie Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung“ auswirken (Drössler et al. 2016, S. 6; Backhaus et al. 2021). Sie stärken das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und das Gefühl, zur Arbeit und zum Unternehmen dazuzugehören. Gleichzeitig helfen sie, mit Herausforderungen wie Zeit- oder Leistungsdruck besser umzugehen (Schulz-Dadaczynski 2023). Besonders wichtig sind dabei Unterstützung, Wertschätzung und ein guter Austausch im Arbeitsalltag (Wendsche et al. 2021).

Gleichzeitig zeigt sich: Nicht alle Beschäftigten haben gleichermaßen Zugang zu solchen Beziehungen. Menschen, die von Einsamkeit betroffen sind, fällt es schwerer, gute soziale Beziehungen aufzubauen. Einsamkeit schränkt die positive Wirkung sozialer Beziehungen im Arbeitsalltag ein.

→



Gute soziale Beziehungen im Job stärken Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit.

2.3 Welche Facetten von Einsamkeit im Job gibt es?

Die qualitativen Interviews mit Expert:innen aus der Betrieblichen Sozialarbeit, der Betrieblichen Gesundheitsförderung, der Arbeits- und Betriebsmedizin sowie aus dem Personalmanagement geben Einblicke in das Erleben von Einsamkeitsgefühlen im Arbeitskontext und zeigen: Einsamkeit im Job kann ganz unterschiedlich aussehen. Typische Facetten sind:

- Fachbezogene Einsamkeit: Wenn es kaum Austausch mit anderen gibt, die ähnliche Aufgaben erfüllen oder in denselben Fachgebieten arbeiten.
- Rollen-/Funktionsbezogene Einsamkeit: Wenn die eigene Position – z. B. als Führungskraft oder in einer besonderen Funktion – dazu führt, dass man weniger eingebunden ist.
- Arbeitsorganisationsbezogene Einsamkeit: Wenn Arbeitsbedingungen den Kontakt zu anderen erschweren.

Einsamkeit in ihren unterschiedlichen Ausprägungen entsteht nicht einheitlich, sondern aus verschiedenen strukturellen und sozialen Konstellationen heraus.

Fach- oder Professionsbezogene Einsamkeit

Eine fach- oder professionsbezogene Einsamkeit kann sich in Form eines fehlenden Zugehörigkeitsgefühls zu einem multiprofessionellen Team zeigen, wenn die eigene Profession oder Fachrichtung im Betrieb/Unternehmen nur durch einen selbst und nicht noch durch andere repräsentiert ist und so nicht genügend fachlicher Austausch erlebt wird.

Ein Gefühl von Einsamkeit entsteht hier, obwohl die Person Mitglied in einem Team ist und auch nicht aufgrund persönlicher Eigenschaften, sondern weil sie die einzige Person mit ihrem Beruf in einem multiprofessionellen Team ist. Um sich zugehörig zu fühlen, ist es wichtig, dass man sich auch fachlich austauschen und seine Aufgaben reflektieren kann. Denn fachbezogener Austausch bedeutet auch, dass man sich zumindest bis zu einem gewissen Grad auf ein gemeinsam geteiltes Fach- und Erfahrungswissen bezieht, das gegenseitige fachliche Anerkennung ermöglicht. Solange der fachliche Austausch aber nur zweckmäßig ist und der Arbeit gilt, ist er kein Garant dafür, dass sich Menschen am Arbeitsplatz nicht einsam fühlen.

» *Da sind Leute, mit denen ich mich austauschen kann in meiner Funktion als Mitarbeiter. Aber ich fühle mich trotzdem einsam, weil es keine tiefe Beziehung ist, die da aufgebaut wird, sondern es ist halt, etwas Zweckmäßiges.“*

(Interview Betriebliche Sozialarbeit)

» *Ich hatte noch einen Gedanken, der sich auf die Teamzusammenstellung von multiprofessionellen Teams bezieht. Ich hatte einmal den Fall, dass jemand in einem gemischten Team gearbeitet hat. Es war aber die einzige Person aus der Profession. Nehmen wir mal als Beispiel Sozialpädagoge. Da ist eine Einsamkeit dadurch entstanden, dass man als einziger Sozialpädagoge im Team nicht die Austauschmöglichkeit hat. Die anderen Professionen waren alle mehrfach vertreten und konnten sich untereinander fachlich austauschen. Und dieser fachliche Austausch wurde so stark vermisst, dass das eine Einsamkeit erzeugt hat.*

(Interview Betriebliche Sozialarbeit)

Hierin wird eine der zentralen Erkenntnisse aus der Einsamkeitsforschung deutlich; die empfundene Qualität sozialer Beziehungen ist oft entscheidender als die Quantität (Hawkley und Cacioppo 2010).

Vor diesem Hintergrund erscheint es zentral, dass (multiprofessionelle) Teams sich für alle Beschäftigten in einem Unternehmen öffnen und sich unternehmensweit die entsprechenden Professionen miteinander vernetzen und austauschen, um professionsbezogene Einsamkeit innerhalb des Kernteams zu vermeiden.

Rollen-/Funktionsbezogene Einsamkeit und soziale Zuschreibungen

Rollen- oder funktionsbezogene Einsamkeit kann im Arbeitskontext entstehen, wenn die eigene Rolle im Unternehmen und die Art und Weise, wie diese Rolle sozial gedeutet wird, persönliche Kontakte mit Kolleg:innen erschwert.

»» *Also da fällt mir dazu ein, dass ich das selbst erfahren habe in meinem beruflichen Umfeld, aus einer Konstellation heraus, dass ich ein Tochterunternehmen betreue und quasi die einzige bin aus meiner Abteilung, die hier vor Ort ist. Und ich habe wenig fachlichen Austausch vor Ort. Ich bin im Personalbereich tätig. Das bedeutet, nicht jeder möchte mit der Personalerin Mittagessen gehen. Da macht man ja manchmal einen Bogen drum. Leider. Und das ist tatsächlich etwas, das ich selbst erfahren habe, Einsamkeit am Arbeitsplatz.“*

(Interview Personalmanagement)



Fachliche Einbindung allein ersetzt keine soziale Zugehörigkeit.

Die Personalerin beschreibt hier, wie bei ihr Einsamkeit im Arbeitskontext entsteht: Kolleg:innen oder Mitarbeitende vermeiden den Kontakt mit ihr in Situationen wie der Mittagspause, in denen man oft etwas persönlicher spricht. Das liegt nicht an ihr selbst oder ihren Eigenschaften, sondern an ihrer Rolle und Funktion als Personaler:in und daran, wie diese Rolle im Unternehmen gedeutet wird: Personen aus dem Personalmanagement übernehmen machtvoll Funktionen, indem sie über bspw. Stellenbesetzung, Eingruppierung/Bezahlung, Abmahnung und Leistungsbewertung wichtige Kontrollfunktionen in einem Unternehmen ausüben. Deswegen wird ihnen manchmal mit Zurückhaltung begegnet und man spricht und verhält sich in ihrer Gegenwart nicht so frei, aus Sorge, beobachtet zu werden oder etwas zu sagen, das die Personaler:in kritisch auffassen könnte. Soziale Kontakte und Nähe werden vermieden, um sich selbst nicht angreifbar zu machen. Die Einsamkeitsgefühle der Personalerin sind kein persönliches Versagen oder mangelnde Zugewandtheit, sondern sie entstehen, weil sie in der Unternehmensstruktur Macht hat.



Einsamkeit kann aus der beruflichen Rolle entstehen, die man im Unternehmen einnimmt.

Arbeitsorganisationsbezogene Einsamkeit

Im Gruppeninterview mit Personen aus dem Personalmanagement wurde das Auftreten von Einsamkeitsgefühlen vor allem mit Homeoffice und Remote Work in Verbindung gebracht. Die Präsenz vor Ort schaffe (ungeplante) Möglichkeiten im Büroalltag für soziale Begegnungen und Interaktionen, aber auch für Entscheidungsfindungen. So erzählt eine Interviewperson von einem Gefühl des Nicht-beteiligt-Werdens-und-Seins, von einem Gefühl der Ausgeschlossenheit aus einem inneren Kreis, der wichtige Entscheidungen „zwischen Tür und Angel“ ohne sie treffe:

„Und wenn man dann da in der Situation nicht dabei ist und erst drei, vier Tage später davon erfährt, fühlt man sich nicht beteiligt. Also das geht mir ganz oft so, ohne dass es die Kollegen böse meinen oder dass dann irgendwie ein Problem darstellt. Aber die Situation kommt schon auch wirklich oft vor, dass man dann sich nicht als Teil des Inner Circle – so würde ich es mal nennen – fühlt, weil man eben bei bestimmten Dingen, wenn man nicht vor Ort ist, einfach außen vor ist.“

(Interview Personalmanagement)

Wer vor Ort arbeitet, hat häufiger die Möglichkeit, sich spontan einzubringen – zum Beispiel in kurzen Gesprächen oder bei ungeplanten Entscheidungen im Alltag. Diese Gelegenheiten entstehen oft nebenbei und lassen sich schwer planen. Beschäftigte im Homeoffice oder in Remote-Arbeit haben darauf meist weniger Zugriff. Gleichzeitig ermöglichen gemeinsame Arbeitsorte spontane Begegnungen. Sie fördern persönliche Beziehungen und stärken Vertrauen zwischen Kolleg:innen (Hardwig 2024).

Eine weitere Interviewperson (Personalmanagement) bestätigt dieses Gefühl der Ausgeschlossenheit aus dem in Präsenz arbeitenden Personenkreis:

„Das Gefühl habe ich auch öfter dadurch, dass mein Team ja zusammen sitzt an dem anderen Standort. Und wenn wir dann einmal die Woche Teammeeting haben, dann spüre ich schon, dass die über Themen sprechen, wo ich gar nicht mit eingebunden bin, weil die das halt innerhalb des Büros auf einen ganz kurzen Weg einmal besprochen haben. Man fühlt sich dann ausgegrenzt. (...) Dann haben die ihre Insider und wenn man da kein Teil von ist, kann man überhaupt nicht mitreden oder mitlachen.“

(Interview Personalmanagement)

Einsamkeit entsteht hier aus dem fehlenden Zugang zu gemeinsam erlebten Momenten und Erfahrungen. Die Kolleg:innen vor Ort teilen aufgrund ihrer physischen Präsenz ein und denselben Raum; sie erleben Blicke, Gesten, Tonfall und Stimmungen, die für Kolleg:innen im Homeoffice, selbst bei gleichzeitigen digitalen Treffen, nicht oder zumindest nur eingeschränkt zugänglich sind.



„Also wenn man zusammen im Büro sitzt oder an einem Standort zusammen ist, dann bekommt man ja ungewollt Stimmungen mit. (...) Wenn man nur remote miteinander verbunden ist, dann hat man das nicht.“

(Interview Personalmanagement)

Die Kolleg:innen vor Ort teilen Erfahrungen, die für im Homeoffice Arbeitende nicht zugänglich sind. Die Kommunikation der virtuell teilnehmenden Personen ist weniger natürlich, die Kommunikation von Personen vor Ort ist dagegen spontaner und ganzheitlich erfahrbarer. Trotz formaler Einbindung kann also Einsamkeit bei Personen im Homeoffice entstehen.



Einsamkeit entsteht auch durch fehlende Teilhabe an informellen sozialen Prozessen wie Kaffeepausen oder Tür- und Angelgesprächen.

Die Interviewperson beschreibt weiterhin, dass sie oft mit dem Gefühl der Ausgeschlossenheit und Einsamkeit für sich und allein bleibe. Sie nehme „das dann so hin“. Sie wisse selbst nicht, wie man diese Problematik lösen könne und fragt sich, ob man „irgendwie resilienter werden“ müsse. Ihre Überlegungen zu möglichen Lösungen (eigene Resilienz stärken) deuten darauf hin, dass sie den Fehler bei sich selbst sucht, statt die Arbeitsbedingungen infrage zu stellen.

2.4 Welche Faktoren erhöhen das Risiko für Einsamkeit im Job?

In der öffentlichen Debatte wird Einsamkeit häufig mit älteren Menschen verbunden. Studien zeigen jedoch: Auch im Erwerbsalter ist Einsamkeit weit verbreitet. Damit betrifft sie eine zentrale Gruppe für Unternehmen und Arbeitsorganisation.

Einsamkeit im Job ist dabei nicht nur eine individuelle Erfahrung. Sie hängt eng damit zusammen, wie stark Menschen sozial eingebunden sind – sowohl im privaten Umfeld als auch im Arbeitskontext. Lebenssituation und Arbeitsbedingungen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Welche Faktoren beeinflussen Einsamkeit im Job?

Individuelle Lebenslagen und persönliche Situation:

Einige Faktoren können das Risiko für Einsamkeit erhöhen – unabhängig von der konkreten Arbeitssituation. Dazu gehören insbesondere:

- Alter (siehe Abbildung 3) und biografische Übergänge (z. B. Berufseinstieg, Jobwechsel)
- Haushaltssituation (z. B. alleinlebend oder mit Familie)
- subjektiver Gesundheitszustand („Wie gesund fühle ich mich?“)
- geschlechtsspezifische Lebens- und Belastungssituationen

Diese Faktoren beeinflussen, wie stark Menschen sozial eingebunden sind und welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen, um soziale Kontakte zu pflegen.

Arbeitsbezogene und betriebliche Faktoren:

Neben der Lebenssituation spielt auch die Arbeit selbst eine zentrale Rolle. Entscheidend ist dabei weniger, *ob* jemand arbeitet, sondern *wie* Arbeit gestaltet ist. Wichtige Einflussfaktoren sind unter anderem:

- die Qualität der Arbeit (z. B. Arbeitszufriedenheit)
- die Möglichkeiten für sozialen Austausch
- Arbeitsformen wie Homeoffice oder Einzelarbeitsplätze

Diese Faktoren bestimmen, wie häufig und in welcher Qualität soziale Kontakte im Arbeitsalltag stattfinden – und damit auch, wie stark sich Beschäftigte eingebunden fühlen.



Einsamkeit im Erwerbsalter entsteht im Zusammenspiel aus Lebensumständen, Gesundheit und Arbeitsbedingungen.

2.4.1 Individuelle Faktoren

Im ersten Analyseschritt werden Alter, Geschlecht, Haushaltstyp und subjektive Gesundheitszufriedenheit in den Blick genommen.

Die Einsamkeitserfahrungen sind bei jungen Erwachsenen mit 26,1 % am höchsten, sinken in den mittleren Altersgruppen (30 bis 44 Jahre: 22,7 %, 45 bis 64 Jahre: 19,4 %) und steigen im höheren Lebensalter mit 23,2 % wieder an (siehe Abbildung 3).

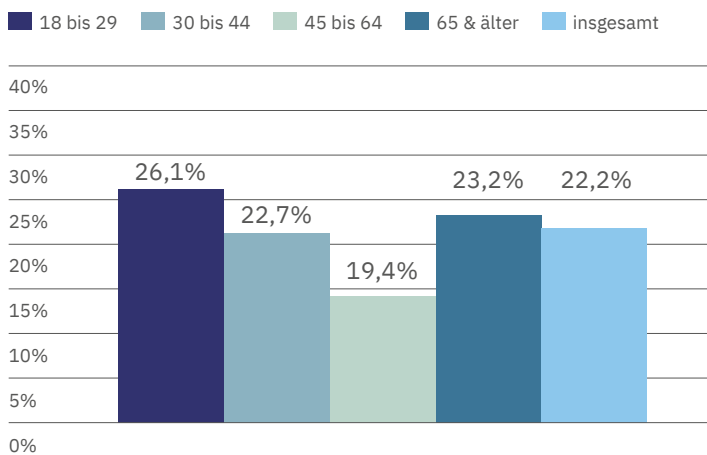


Abbildung 3: Einsamkeitsbelastung nach Altersgruppen in 2023, Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Bei Erwerbstätigen zeigt sich ein anderes Muster: Mit zunehmendem Alter nimmt die Einsamkeitsbelastung deutlich ab (siehe Abbildung 4). Dies zeigt auch, dass Erwerbstätigkeit im Alter (65+) gewissermaßen vor Einsamkeit schützen kann. Besonders betroffen von Einsamkeitsbelastungen sind jüngere Beschäftigte. Das deutet darauf hin, dass vor allem Übergangsphasen – etwa der Einstieg ins Berufsleben – mit einem erhöhten Risiko für Einsamkeit verbunden sind.

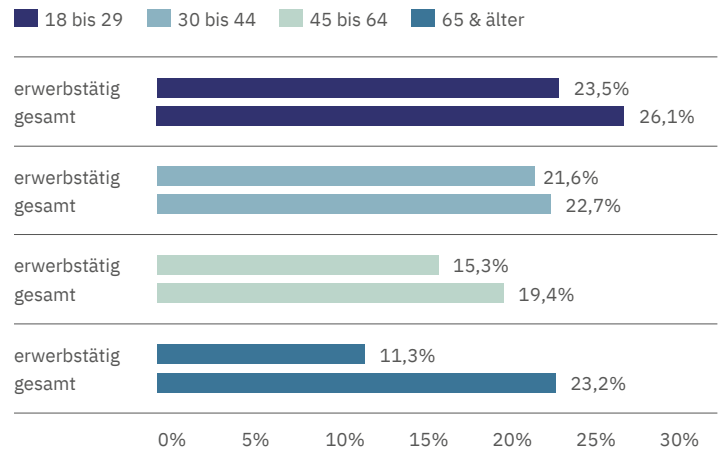


Abbildung 4: Einsamkeitsbelastung nach Altersgruppen und Erwerbstätigkeit, 2023, Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Das biologische Alter einer Person an sich ist für die Entstehung von Einsamkeitsbelastungen weniger relevant. Vielmehr wird das Einsamkeitserleben durch ein Zusammenspiel bestimmter Herausforderungen beeinflusst, die unterschiedliche Lebensphasen mit sich bringen – wie etwa der Übergang von Schule oder Ausbildung in den Beruf oder eine Elternschaft – sowie durch die berufliche Situation. Diese Umbrüche im Lebensverlauf sind häufig mit erhöhten Einsamkeitsrisiken verbunden.

In solchen Phasen verändern sich oft mehrere Dinge gleichzeitig: Der Einstieg ins Berufsleben, ein Jobwechsel oder neue Lebenssituationen gehen häufig mit sich verändernden sozialen Beziehungen, neuen oder wegfallenden Kontakten und neuen Rollen einher, in die man sich erst einfinden muss. Einsamkeit kann hier als Folge gleichzeitiger Veränderungen im Arbeitsleben und im privaten Umfeld entstehen.

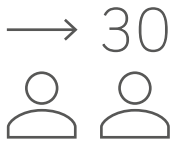
Auch die qualitativen Interviews zeigen, dass sich Einsamkeitsrisiken je nach Lebensphase unterschiedlich äußern und mit spezifischen Herausforderungen verbunden sind:



Junge Erwachsene berichten am häufigsten von Einsamkeitserfahrungen.

☺☺ Also wir haben in der Betrieblichen Sozialen Arbeit (...) so vier Gruppen identifiziert, wo das Thema Einsamkeit eine Rolle spielt und die immer wieder kommen mit den unterschiedlichsten Themen. Das erste sind junge Menschen [...] so **zwischen 16 und 30**, wo man dann im Betrieb denkt, **die sind doch eigentlich integriert** [...] und trotzdem einsam [...]. Das zweite, [...] die Menschen in dieser Rushhour des Lebens, also **so 30 bis 50**, wo dann irgendwie **Kinder und Familie** und all diese Themen zusammenkommen, **berufliche Karriere** [...] die **zwischen 50 und 60** [...] die dann irgendwie schon die erste Trennung hinter sich haben oder **Grundsatzfragen** stellen, zurückblicken: Ist das jetzt mein Leben gewesen? [...] und] so **ab 60**, wo dann die Frage sich stellt: **Wie geht es eigentlich nach der Arbeit weiter?** Wie geht es eigentlich mit der Perspektive weiter? Was mache ich denn eigentlich ohne Arbeit?

(Interview Betriebliche Sozialarbeit)



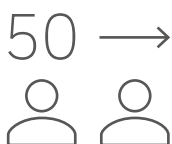
Jüngere Beschäftigte bis 30 Jahre:

Häufig wird angenommen, dass junge Menschen durch Freundeskreise und Freizeitaktivitäten gut eingebunden sind. Die Interviews zeigen jedoch: Entscheidend ist weniger die Anzahl der Kontakte als deren Qualität. Gerade bei Auszubildenden hängt diese stark von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab – etwa von der Größe des Jahrgangs oder den Möglichkeiten für privateren Austausch.



Beschäftigte im mittleren Alter zwischen 30 und 50 Jahren:

Hier steht Einsamkeit häufig im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und privaten Anforderungen. Wer Care-Arbeit übernimmt, hat oft weniger Zeit für soziale Kontakte. Auch längere Abwesenheiten, etwa durch Elternzeit oder Krankheit, können das Zugehörigkeitsgefühl schwächen: Man gehört weiterhin dazu, ist im Alltag aber weniger eingebunden.



Ältere Beschäftigte ab 50 Jahren:

Bei älteren Beschäftigten spielen häufiger biografische Veränderungen eine Rolle, etwa Trennungen oder der Übergang in den Ruhestand. Gerade der Ausstieg aus dem Erwerbsleben kann Einsamkeit verstärken, wenn der Arbeitsplatz als wichtiger sozialer Bezugspunkt wegfällt – insbesondere dann, wenn außerhalb der Arbeit nur wenige Kontakte bestehen.

Insgesamt zeigt sich: Einsamkeit im Erwerbsalter ist weniger eine Frage des Alters selbst, sondern hängt vor allem mit Übergängen im Lebensverlauf und der Stabilität sozialer Beziehungen zusammen.

Beim **Geschlecht** zeigen sich nur geringe Unterschiede: Erwerbstätige Frauen berichten etwas häufiger von Einsamkeit als Männer (siehe Abbildung 5). Der Unterschied ist jedoch klein. Die kleinen Unterschiede können zwei Gründe haben: Zum einen erleben Frauen und Männer im Alltag unterschiedliche Belastungen, zum Beispiel bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Zum anderen kann es sein, dass Frauen und Männer unterschiedlich über ihre Gefühle berichten.



Frauen berichten häufiger von Einsamkeit als Männer. Der Unterschied ist jedoch klein.

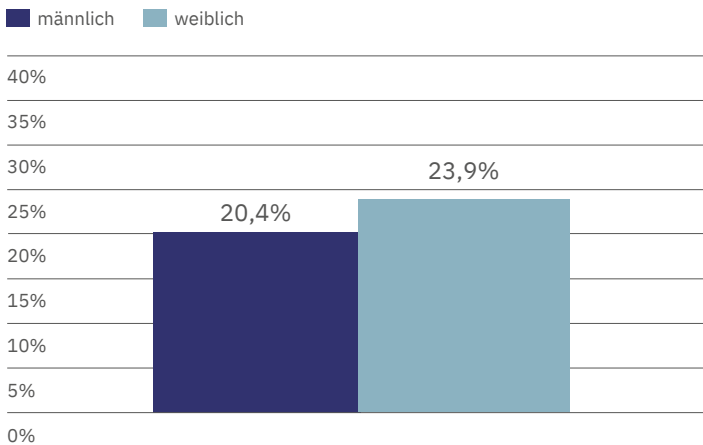


Abbildung 5: Einsamkeitsbelastung nach Geschlecht, 2023, Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Die Unterschiede nach **Haushaltstyp** fallen deutlich stärker aus als nach Alter oder Geschlecht. Besonders Alleinerziehende (33,4 %) und Menschen, die alleine leben (30,6 %) sind häufig von Einsamkeit betroffen, während sie bei Paaren deutlich seltener auftritt (siehe Abbildung 6).

Das unterstreicht, wie wichtig Partnerschaft oder Familie sowie alltägliche Unterstützung im Umgang mit Einsamkeit sind.

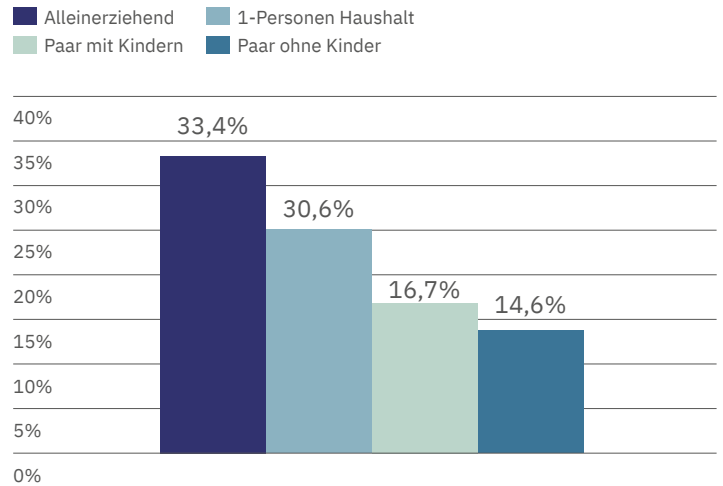


Abbildung 6: Einsamkeitsbelastung nach Haushaltstyp, 2023, Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Wie viele Menschen in einem Haushalt leben und in welchem Verhältnis sie zueinander stehen (**Haushaltstyp**), sagt viel darüber aus, wie gut Menschen sozial eingebunden sind und welche Unterstützung ihnen im Alltag zur Verfügung steht. Wer im Alltag viel Verantwortung trägt und wenig Unterstützung hat – etwa Alleinerziehende – fühlt sich häufiger einsam. Einsamkeit ist hier weniger eine persönliche Eigenschaft als vielmehr eine Folge der jeweiligen Lebenssituation. Gerade bei hoher Belastung bleibt oft wenig Zeit und Energie, soziale Kontakte zu pflegen – sowohl im privaten Umfeld als auch im Arbeitsalltag.



Alleinerziehende gehören zu den am stärksten belasteten Gruppen im Erwerbsalter.

Ein besonders deutlicher Zusammenhang zeigt sich beim subjektiven **Gesundheitszustand**, also wie Menschen ihre Gesundheit selbst einschätzen (siehe Abbildung 7): Menschen, die ihren Gesundheitszustand als eher schlecht einschätzen, berichten deutlich häufiger von Einsamkeit (37,8 %) als Personen, die ihren Gesundheitszustand positiv bewerten (14,9 %).

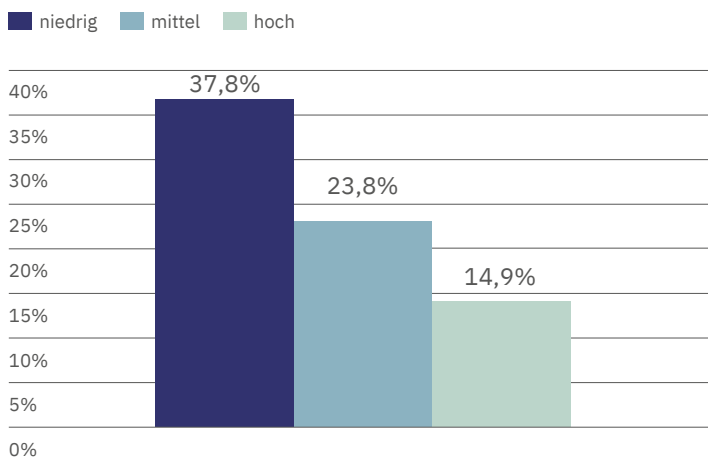


Abbildung 7: Einsamkeitserfahrung und subjektiver Gesundheitszustand, 2023, Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Die Daten zeigen: Gesundheit und soziale Einbindung hängen eng zusammen. Einsamkeit kann sowohl Folge gesundheitlicher Belastungen sein als auch diese verstärken. Das ist für Unternehmen besonders wichtig. In vielen Betrieben gibt es bereits Maßnahmen für die Gesundheit, zum Beispiel im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In diesen Angeboten kann man Einsamkeit mit einbeziehen, weil sie oft unbemerkt zusätzlich belastet.

Insgesamt wird deutlich: Einsamkeit hängt weniger von Alter, Geschlecht oder anderen persönlichen Merkmalen ab, sondern mehr von konkreten Lebenssituationen und Belastungen, die Menschen im Alltag erleben.



Gesundheit und Einsamkeit hängen eng zusammen.

2.4.2 Arbeitsbezogene und betriebliche Faktoren

Neben der Lebenssituation spielt auch die Gestaltung der Arbeit eine wichtige Rolle.

Die Analyse zeigt: Beschäftigte im **Homeoffice** berichten seltener von Einsamkeit (15,5 %) als Beschäftigte ohne Homeoffice (19,9 %; siehe Abbildung 8). Dies widerspricht der Annahme, dass Homeoffice grundsätzlich zu mehr Einsamkeit führt.

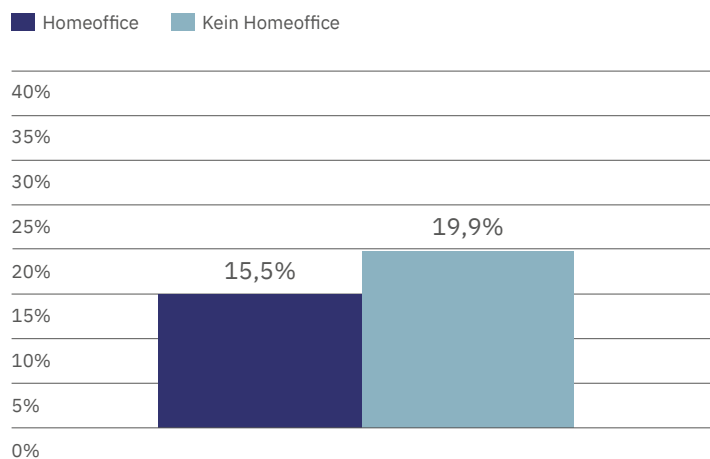


Abbildung 8: Einsamkeitserfahrung und Homeoffice, 2023, Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Ein möglicher Grund für geringere Einsamkeitsbelastungen unter Beschäftigten im Homeoffice ist, dass Homeoffice nicht zufällig verteilt ist. Es kommt häufiger in stabilen, qualifizierten und eher selbstbestimmten Tätigkeiten vor. Die geringere Einsamkeit kann daher sowohl mit besseren Arbeitsbedingungen – etwa mehr Autonomie oder besserer Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit Fürsorgearbeit – als auch mit diesen Rahmenbedingungen zusammenhängen. Wichtig ist: Homeoffice führt nicht automatisch zu weniger oder mehr Einsamkeit. Entscheidend ist, wie die Arbeit gestaltet ist, ob und wie Beschäftigte selbst Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen haben und wie zufrieden sie mit diesen Arbeitsbedingungen sind.



Homeoffice ist kein Risikofaktor für Einsamkeit – entscheidend sind die Arbeitsbedingungen.

Auch im Vergleich der Altersgruppen zeigt sich: Die grundsätzlichen Unterschiede bleiben bestehen (siehe Abbildung 9).

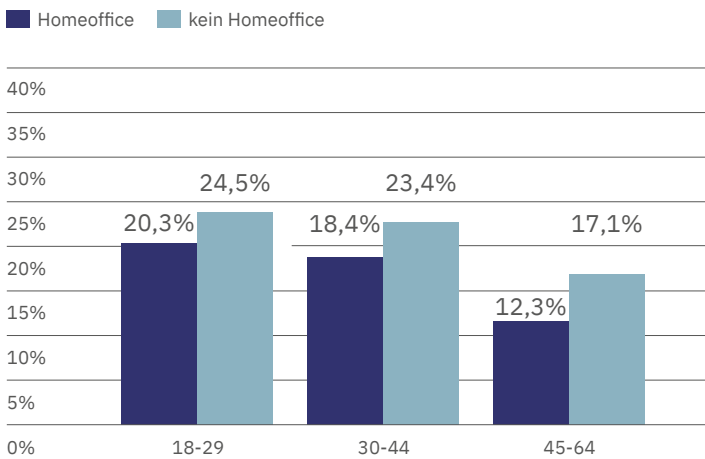



Abbildung 9: Einsamkeitserfahrung und Homeoffice nach Altersgruppe, 2023, erwerbstätige Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Für die betriebliche Praxis bedeutet das: Homeoffice ist nicht „an sich“ ein Risiko. Entscheidend sind die Rahmenbedingungen – etwa Teamorganisation, klare Absprachen zur Kommunikation miteinander, Führung und die Frage, ob auch Begegnungen ermöglicht werden, in denen Gespräche über den reinen Arbeitskontext hinaus geführt werden können. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Homeoffice derzeit häufig mit besseren Arbeitsbedingungen sowie höherer Selbstbestimmung und Eigenständigkeit verbunden ist. Ob dies langfristig auch geringere Einsamkeitsrisiken bedeutet, bleibt offen.

Ein besonders deutlicher Zusammenhang zeigt sich bei der **Arbeitsfreude** (siehe Abbildung 10): Beschäftigte ohne Arbeitsfreude berichten deutlich häufiger von Einsamkeit (34,9 %) als Beschäftigte mit positiver Arbeitserfahrung (18,8 %).

Das unterstreicht: Arbeit wirkt nicht automatisch verbindend. Entscheidend ist, wie Arbeit erlebt wird – insbesondere, ob sich Beschäftigte eingebunden und wohlfühlen.

 **Freude an der Arbeit kann vor Einsamkeit schützen.**

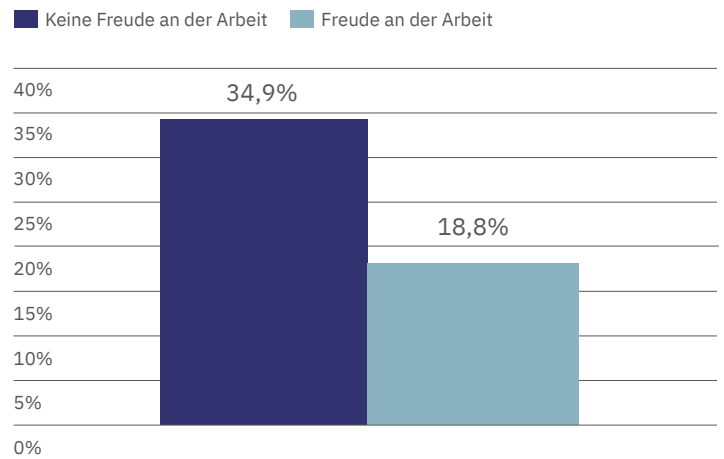



Abbildung 10: Einsamkeitserfahrung und Freude an der Arbeit, 2023, erwerbstätige Bevölkerung ab 18 Jahren, SOEP, Instrument: 1-Item-Instrument.

Forschung aus der Organisationspsychologie zeigt, warum solche Zusammenhänge entstehen können: Entscheidend ist das Arbeitsumfeld. Ein positives Arbeitsklima – geprägt durch Vertrauen, Zusammenhalt und das Gefühl gut ins Team zu passen, fördern soziale Einbindung. Fehlen diese Faktoren – etwa durch Unsicherheit, wenig Gemeinschaft oder das Gefühl, nicht dazuzugehören – kann Einsamkeit entstehen (Wright 2005).

 **Einsamkeit im Job entsteht oft dort, wo Zugehörigkeit und Zusammenhalt fehlen.**

Das zeigt sich auch im Arbeitsalltag: Wo Zugehörigkeit und gegenseitige Unterstützung fehlen, ziehen sich Beschäftigte eher zurück und die Arbeitszufriedenheit sinkt. Umgekehrt ist es genauso: Wer sich eingebunden und zugehörig fühlt, hat mehr Freude an der Arbeit.



Die qualitativen Interviews liefern weitere Hinweise darauf, wie arbeitsbezogene Einsamkeit im betrieblichen Alltag entstehen kann – insbesondere im Kontext organisatorischer Veränderungen. Maßnahmen im Rahmen von größeren Veränderungsprozessen in Unternehmen werden in den Interviews im Hinblick auf zwischenmenschliche Aspekte kritisch reflektiert: Eine Interviewperson aus der Betrieblichen Gesundheitsförderung beschreibt eindrücklich, wie Restrukturierungsmaßnahmen für Beschäftigte wichtige soziale Strukturen verändern oder gar auflösen können:

„ Ich würde da gerne noch die Rolle des Arbeitsplatzes als soziales Netz ergänzen, bei Kollegen, die von Restrukturierungen betroffen waren. Und gerade da ist mir aufgefallen, wie wichtig dieses soziale Netz ist, dieses Team. Und wenn dieses Team quasi zerbricht aufgrund von Change-Maßnahmen, leiden viele darunter, dass dieses soziale Netzwerk wegbricht, weil das doch sehr, auch in der Produktion, wie eine Familie ist, so eine Schicht, die da zusammenarbeitet, und da ist dieser soziale Aspekt und diese Position, die ich vielleicht auch habe in diesem sozialen Netz, sehr wichtig. Und wenn das wegfällt, dann ist das sehr dramatisch und insbesondere, wenn es sich um einen Einzelarbeitsplatz handelt.

(Interview Betriebliche Gesundheitsförderung)

Die genannten Veränderungen im Unternehmen können an anderen Stellen Vorteile haben. Für die Beziehungen zwischen den Menschen haben sie laut der interviewten Person jedoch eher negative Folgen. Die Umstrukturierung hat damit nicht nur organisatorische, sondern auch soziale Folgen: Über den Arbeitskontext hinausgehende persönliche, teils familienähnliche Bindungen gehen verloren und damit steigt das Risiko von Einsamkeitsbelastungen am Arbeitsplatz.

Gerade bei Schichtarbeit kann dieser Mechanismus besonders relevant sein. Es gibt zahlreiche empirische Befunde, die belegen, dass sich Schichtarbeit in vielerlei Hinsicht negativ auf Freundschaften und das Familienleben der Schichtarbeitenden (und deren Familien) auswirken kann (Isabel Silva und José Keating 2016; Costa und Silva 2019).

Umso wichtiger werden damit vermutlich soziale bis hin zu familienähnlichen Verbindungen während der Schichten – als Ressource, die soziale Belastungen kompensieren kann. Werden solche Ressourcen durch Veränderungen wie neue Teamzusammensetzungen, Umorganisation oder die Verlagerung von Standorten aufgelöst, kann dies Einsamkeitsrisiken verstärken, auch wenn das Beschäftigungsverhältnis und die formale Einbindung im Unternehmen unverändert bleiben.



Zusammenfassung und Einordnung

Einsamkeit im Job ist kein Randphänomen – sie verteilt sich jedoch ungleich. Die stärksten Zusammenhänge zeigen sich bei:

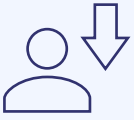
- der subjektiven Gesundheitszufriedenheit („Wie gesund fühle ich mich?“)
- dem Haushaltstyp, insbesondere bei Alleinerziehenden („Wie viele Personen leben in einem Haushalt und in welchem Verhältnis stehen sie zueinander?“)
- der Arbeitsfreude.

Damit wird deutlich: Einsamkeit hängt vor allem mit Lebenssituation und Arbeitsqualität zusammen. Alter, Geschlecht oder Homeoffice spielen demgegenüber eine deutlich geringere Rolle.

Einsamkeit im Erwerbsalter ist somit kein rein individuelles Problem, sondern eng mit Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Lebenslagen verknüpft.

2.5 Welche Folgen hat (chronische) Einsamkeit für Unternehmen?

Einsamkeit betrifft nicht nur diejenigen, die sich einsam fühlen, sondern auch Unternehmen. Internationale Studien weisen darauf hin, dass Einsamkeit auch betriebliche Prozesse beeinflussen kann und mit Kosten einhergeht (siehe Tabelle 3):



1. Geringere Leistung und weniger Engagement:

Unter Einsamkeit leidende Beschäftigte berichten häufiger von geringerer Arbeitszufriedenheit und weniger Motivation (Lam und Lau 2012; Ozelik und Barsade 2018; Öztürk Çiftci 2021). Zudem ziehen sie sich öfter zurück – etwa durch geringere Beteiligung an Teamaktivitäten oder weniger persönlichen Austausch (Wright 2005; Jopling et al. 2023). Das kann die Zusammenarbeit im Team und die Leistungsfähigkeit insgesamt beeinträchtigen.



2. Höhere Fluktuation:

Fehlt soziale Einbindung am Arbeitsplatz, sinkt die emotionale Bindung an das Unternehmen. Einsame Beschäftigte denken häufiger über einen Jobwechsel nach (Lam und Lau 2012; New Economics Foundation 2017). Für Unternehmen entstehen dadurch zusätzliche Kosten – etwa durch Rekrutierung, Einarbeitung und den Verlust des Wissens erfahrener Mitarbeitender.



3. Höhere gesundheitliche Belastungen und Fehlzeiten:

Einsamkeit steht in engem Zusammenhang mit psychischen und physischen Belastungen, etwa Stress, Erschöpfung oder depressiven Symptomen (Bryan et al. 2023; Jopling et al. 2023; Bücker 2022). Das kann sich in höheren Fehlzeiten und geringerer Leistungsfähigkeit niederschlagen.



Einsamkeit ist nicht nur ein individuelles Problem, sondern auch ein betrieblicher Risikofaktor.

Folgen (chronischer) Einsamkeit für Unternehmen

Geringere Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit (Lam und Lau 2012; Ozcelik und Barsade 2018; Öztürk Çiftci 2021)

Schlechteres Betriebsklima (Bryan et al. 2023; Jopling et al. 2023)

Erhöhtes Risiko für psychische und physische Belastungen (z. B. Burnout, Schlafprobleme oder allgemein erhöhte Krankheitsanfälligkeit) (Bücker 2022; Bryan et al. 2023; Jopling et al. 2023)

Erhöhte Job-Fluktuation (New Economics Foundation 2017; Öztürk Çiftci 2021)

Tabelle 3: Folgen (chronischer) Einsamkeit für Unternehmen, eigene Darstellung.

Damit wird Einsamkeit zu einem relevanten Thema für Personalführung, Arbeitsorganisation und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Unternehmen können durch gute Arbeitsbedingungen, funktionierende Teamstrukturen und eine unterstützende Kultur soziale Einbindung fördern – oder, im negativen Fall, Einsamkeit verstärken.

Internationale Schätzungen gehen davon aus, dass Einsamkeit für Arbeitgeber:innen in Großbritannien jährlich Kosten von rund 2,8 Milliarden Euro verursacht (New Economics Foundation 2017). Vergleichbare Berechnungen für Deutschland liegen bislang nicht vor. Angesichts der hohen Prävalenz von Einsamkeit unter Beschäftigten ist jedoch davon auszugehen, dass auch hier relevante wirtschaftliche Folgekosten entstehen können.



Einsamkeit im Arbeitskontext ist nicht nur ein individuelles Problem, sondern ist auch Ausdruck und Ergebnis davon, welche Rahmenbedingungen ein Unternehmen für die Arbeit vorgibt.

Die Analysen dieses Kapitels zeigen: Einsamkeit im Job ist ein Thema für Unternehmen. Sie entsteht im Zusammenspiel von Lebenssituation, Gesundheit, sozialen Beziehungen und Arbeitsbedingungen.



Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wie können Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass soziale Beziehungen gestärkt und Einsamkeit reduziert wird?

3. Wie lässt sich Einsamkeit im Job erkennen?

Um passende Maßnahmen zu entwickeln, ist es wichtig, Einsamkeit im Unternehmen überhaupt wahrzunehmen. Dabei geht es nicht darum, einzelne Betroffene zu „identifizieren“, sondern darum zu verstehen, wo und warum Einsamkeit im Arbeitsalltag entsteht.

Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: Welche Arbeitsbedingungen erschweren Austausch? Wo fehlt Zugehörigkeit? Und wie läuft die Zusammenarbeit im Team?



Einsamkeit erkennen heißt: subjektives Erleben sichtbar machen und die Ursachen im Unternehmen verstehen.

In diesem Kapitel stehen drei zentrale Fragen im Mittelpunkt:

1. Warum ist das Erkennen von Einsamkeit im Job schwierig?
2. Wie kann man Einsamkeit im Job erkennen?
3. Worauf muss man bei der Erfassung von Einsamkeit achten?

3.1 Warum ist das Erkennen von Einsamkeit im Job schwierig?

Einsamkeit ist ein persönliches Erleben, das nicht direkt beobachtet werden kann. Sie entsteht aus einem Ungleichgewicht zwischen gewünschten und tatsächlich vorhandenen sozialen Beziehungen (Perlman & Peplau 1981). Einsamkeit kann auch dann bestehen, wenn jemand nicht alleine ist.

Einsamkeit lässt sich daher nicht objektiv an der Anzahl sozialer Kontakte festmachen, sondern basiert darauf, wie eine Person die eigenen sozialen Beziehungen bewertet. Im Lebensverlauf verändern sich manchmal die Bedürfnisse nach sozialen Beziehungen und Zugehörigkeit. Während bei Jugendlichen oftmals das Bedürfnis nach Anerkennung durch Gleichaltrige im Zentrum steht, haben Erwachsene und ältere Menschen häufiger das Bedürfnis nach einer gewissen Tiefe und Intimität in sozialen Beziehungen (Qualter et al. 2015). Dies erschwert eine standardisierte Einschätzung zusätzlich.

Ein weiterer Grund dafür, dass Einsamkeit häufig unsichtbar bleibt, ist ihre soziale Stigmatisierung. Einsame Personen geben sich oft selbst die Schuld (negative Selbstzuschreibung), aber auch von außen kommen oft Annahmen, dass einsame Personen selbst schuld an ihrer Einsamkeit seien (negative Fremdzuschreibung). Studien zeigen, dass einsamen Menschen mehr negative Eigenschaften zugeschrieben werden als nicht einsamen Menschen, zum Beispiel geringere soziale Kompetenzen oder weniger Geselligkeit (Barreto et al. 2022). Insbesondere im beruflichen Umfeld ist die Sorge oft groß, sich verwundbar zu machen und möglicherweise als nicht belastbar zu gelten, wenn man seine eigenen Belastungen oder Probleme zeigen würde. Zudem können vorweggenommene Annahmen darüber, was von einem erwartet wird (antizipierte Rollenerwartungen) und die Sorge vor negativen beruflichen Konsequenzen dazu führen, dass Betroffene ihre Einsamkeit nicht offen ansprechen oder das Ausmaß ihres Einsamkeitserlebens herunterspielen.

„Mir ist bei dem Thema als erstes aufgefallen, dass man darüber nicht gerne spricht. Das ist so ein Thema, was sehr schamhaft ist und ja vielleicht auch stigmatisiert ist. Also keiner gibt gerne zu, dass er einsam ist.“

(Interview Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Diese negativen Zuschreibungen stigmatisieren einsame Menschen. Die Stigmatisierungen können dazu führen, dass Einsamkeit heruntergespielt oder nicht offen angesprochen wird. Gleichzeitig verstärken sie einen Kreislauf: Einsame Menschen haben eine erhöhte Aufmerksamkeit für negative soziale Signale. Wenn etwa ein:e Kolleg:in kurz angebunden ist, neigen sie eher dazu, dies als persönliche Ablehnung zu interpretieren, anstatt es z.B. auf Zeitdruck zurückzuführen (verzerrte Wahrnehmung). Betroffene ziehen sich dann zurück, um weitere Ablehnung zu vermeiden. Durch diesen Kreislauf wird die Einsamkeit nicht überwunden, sondern bleibt bestehen oder verschlechtert sich sogar (Cacioppo et al. 2010).





Einsamkeit ist von außen kaum erkennbar, auch weil sie subjektiv ist und häufig aus Scham nicht offen thematisiert wird.

Um Einsamkeit besser zu erkennen, können Unternehmen verschiedene Wege nutzen. Ein möglicher Ansatz sind kurze Selbsteinschätzungen, in denen Beschäftigte ihre Situation selbst bewerten (verschiedene Instrumente zur Messung von Einsamkeit werden im folgenden Kapitel vorgestellt). Dabei kann es hilfreich sein, Einsamkeit nicht direkt anzusprechen, sondern sie über Fragen nach Zugehörigkeit, Austausch oder Unterstützung zu erfassen (Ernst 2024). Gleichzeitig reichen Instrumente allein nicht aus. Entscheidend ist auch, dass ein Arbeitsumfeld entsteht, in dem über solche Themen gesprochen werden kann – ohne Angst vor negativen Folgen. Das gilt für Beschäftigte ebenso wie für Kolleg:innen und Ansprechpersonen im Unternehmen.

3.2 Wie kann man Einsamkeit im Job erkennen?

Einsamkeit lässt sich nicht objektiv „messen“ wie andere Gesundheitswerte. Entscheidend ist, wie Beschäftigte ihre Situation selbst erleben und unter welchen Bedingungen sie arbeiten. Denn Einsamkeit entsteht im Zusammenspiel aus individuellen Bedürfnissen, sozialen Beziehungen und strukturellen Bedingungen. Entsprechend erfordert auch ihre Erkennung mehrere Wege.

Für eine Erfassung der Einsamkeitsbelastungen bei den eigenen Mitarbeiter:innen stehen unterschiedliche Zugänge zur Verfügung, die wiederum auf unterschiedlichen Ebenen angewendet werden können:

1. **Individuelle Ebene**
Erfassung über Selbstwahrnehmung und Reflexion
2. **Soziale Ebene (Team)**
Erfassung über Teams als „Frühwarnsystem“
3. **Organisationale Ebene**
Systematische Erfassung

3.2.1 Individuelle Ebene: Selbstwahrnehmung und Reflexion

Einsamkeit ist ein persönliches Gefühl – nur die Betroffenen selbst können einschätzen, ob sie sich einsam fühlen. Menschen haben ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Bedürfnis nach sozialen Kontakten, das sich zudem im Lebensverlauf verändern kann (Luhmann und Hawkley 2016; Luhmann et al. 2022). Einsamkeit hängt nicht einfach davon ab, wie viele Kontakte jemand hat. Auch Menschen mit vielen Kontakten können sich einsam fühlen – zum Beispiel, wenn ihnen Nähe, Vertrauen oder echte Verbundenheit fehlen. Einsamkeit lässt sich daher nicht allein aus der Anzahl sozialer Kontakte ableiten. Eine geringe Zahl an Kontakten oder wenig tiefgehende Beziehungen können Einsamkeit begünstigen (Hawkley et al. 2022). Häufig wird Einsamkeit nicht unmittelbar als solche wahrgenommen. Im Arbeitskontext tritt sie oft indirekt auf oder wird zunächst anderen Belastungen zugeschrieben:



Häufig ist das Problem, also der Anlass etwas anderes. Und das Thema Einsamkeit kommt dann im Laufe der Beratung erst auf.

(Interview Betriebliche Sozialarbeit)

Gefühle wie Einsamkeit erhalten im Arbeitsalltag oft wenig Raum und werden im Kontext von Leistungsanforderungen oder Zeitdruck nicht bewusst reflektiert.



Im Mittelpunkt stehen nicht einzelne Personen, sondern Bedingungen, die Einsamkeit begünstigen.

Die Selbstreflexion kann daher ein wichtiger erster Schritt sein. Dabei geht es insbesondere darum, die eigenen Erwartungen an soziale Beziehungen im Arbeitskontext zu klären:

- Wie viel Austausch mit Kolleg:innen wünsche ich mir?
- Welche Art von Beziehung am Arbeitsplatz ist mir wichtig?
- Wo stimmen Wunsch und Realität nicht überein?

Wichtig ist, diese Erkenntnisse wertfrei zu betrachten und als Momentaufnahme zu verstehen. Sollte sich daraus ein Wunsch nach Veränderung entwickeln, können diese Erkenntnisse mögliche Ansatzpunkte darstellen.



Einsamkeit wird oft erst sichtbar, wenn Menschen ihre Erwartungen an Beziehungen mit ihren tatsächlichen Erfahrungen vergleichen.

3.2.2 Soziale Ebene: Teams als „Frühwarnsystem“

Obwohl Einsamkeit individuell erlebt wird, wird sie häufig in der Gruppe sichtbar. In Teams und mit Kolleg:innen werden Zugehörigkeit, Austausch und Anerkennung konkret erlebt – oder eben vermisst.

Soziale Beziehungen im Team erfüllen mehrere Funktionen: Sie können Zugehörigkeit vermitteln sowie emotionale Unterstützung und gegenseitige Anerkennung bieten. Gleichzeitig können auch in Teams Momente erlebt werden, in denen sich einzelne Teammitglieder ausgeschlossen fühlen, wenn beispielsweise die Art und Weise, wie im Arbeitsalltag miteinander kommuniziert wird, nicht für alle möglich ist.



Wenn man in einer Situation nicht dabei ist und erst drei, vier Tage später davon erfährt, fühlt man sich nicht beteiligt. Also das geht mir oft so, dass man eben bei bestimmten Dingen einfach außen vor ist, wenn man nicht vor Ort ist, ohne dass es die Kollegen böse meinen.

(Interview Personalmanagement)

Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Wahrnehmung von Veränderungen im Verhalten oder Wohlbefinden. Je häufiger Beschäftigte miteinander im Austausch sind, desto eher fallen Veränderungen auf und können angesprochen werden. Teams können somit als Frühwarnsysteme fungieren, weil sie frühzeitig erkennen, wenn etwas nicht stimmt.

Darüber hinaus zeigen die Interviews, dass Einsamkeit auch in Situationen entstehen kann, in denen Personen für bestimmte Zeit nicht arbeiten können, etwa durch Krankheit oder Elternzeit, sich aber weiterhin als Teil eines Teams verstehen. Hier wird deutlich, wie zentral das Zugehörigkeitsgefühl für das Erleben von Einsamkeit ist.

Entscheidend ist daher nicht nur, dass grundsätzlich soziale Kontakte vorhanden sind, sondern dass sich diese über gemeinsam verbrachte Zeit, Gespräche, geteiltes Wissen und gemeinsame Erfahrungen zu tragfähigen und vertrauensvollen sozialen Beziehungen weiterentwickeln können.



Teams können Einsamkeit nicht messen – aber Veränderungen sichtbar machen und als Frühwarnsystem wirken.

3.2.3 Organisationale Ebene: Systematische Erfassung

Der Blick auf das gesamte Unternehmen und die Unternehmensführung verbindet individuelle Erfahrungen und teambezogene Beobachtungen mit strukturellen Analysen. Hier werden Einsamkeit und ihre Ursachen nicht nur wahrgenommen, sondern systematisch eingeordnet und bearbeitet.

Die Rolle von Führungskräften: Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Einsamkeit im Arbeitsalltag zu erkennen und vorzubeugen. Sie prägen durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und die Organisation der Arbeit, wie gut soziale Beziehungen im Team entstehen können. Zu ihren wichtigsten Aufgaben bei der Prävention von Einsamkeit gehören:

- ein gutes Miteinander im Team fördern,
- Gelegenheiten für Austausch schaffen, auch über den Arbeitskontext hinaus,
- Beziehungen im Team stärken,
- aufmerksam für Veränderungen sein und Belastungen ansprechen.

Darüber hinaus prägen Führungskräfte maßgeblich die Teamkultur und das Arbeitsklima. Sie haben Einfluss darauf, ob über Einsamkeit gesprochen werden kann – oder ob das Thema unausgesprochen bleibt.



Führungskräfte haben einen Einfluss darauf, ob Einsamkeit sichtbar wird – oder unsichtbar bleibt.

Schon einfache Fragen können helfen, ins Gespräch zu kommen und Einsamkeit frühzeitig wahrzunehmen:

- „Mir ist aufgefallen, dass Sie in letzter Zeit ruhiger sind als sonst – wie geht es Ihnen aktuell?“
- „Wie erleben Sie im Moment die Zusammenarbeit im Team?“
- „Haben Sie aktuell genug Austausch im Arbeitsalltag – oder fehlt Ihnen da etwas?“
- „Gibt es Situationen, in denen Sie sich eher ausgeschlossen fühlen?“
- „Was würde Ihnen im Arbeitsalltag helfen, sich stärker eingebunden zu fühlen?“

Die Organisationskultur und Besprechbarkeit von Einsamkeit: Ob Einsamkeit im Unternehmen sichtbar wird, hängt stark davon ab, ob darüber gesprochen werden kann. Viele Menschen tun sich damit schwer – aus Scham oder aus Sorge vor negativen Folgen im Job (siehe Kapitel 1). Im Job werden diese negativen Erfahrungen häufig durch Erwartungen und Ansprüche an Leistungen und an die verschiedenen Rollen im Unternehmen verstärkt.

Deshalb kommt es auf die Rahmenbedingungen an: Beschäftigte müssen das Gefühl haben, offen sprechen zu können, ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Eine unterstützende Unternehmenskultur zeigt sich zum Beispiel darin, dass:

- Führungskräfte offen und sensibel mit Belastungen umgehen,
- es niedrigschwellige Gesprächsmöglichkeiten gibt und
- die Kommunikation im Alltag Vertrauen und Offenheit fördert.

So wird Einsamkeit eher angesprochen – und kann frühzeitig erkannt werden.

Die systematische Erfassung und Datengrundlage: Neben dem, was im Arbeitsalltag wahrgenommen wird, braucht es auch eine systematische Erfassung. Nur so lässt sich erkennen, wo Einsamkeit im Unternehmen auftritt – und was dahintersteckt.



Also in unserem größeren Konzern ist eine genaue Datenbasis immer wichtig. Damit können wir zielgerichtet Maßnahmen ergreifen, die ein Fundament haben.

(Interview Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Dabei geht es nicht nur darum, Einsamkeit direkt zu erfassen. Ebenso wichtig ist es, zu verstehen, unter welchen Bedingungen gearbeitet wird: Wo fehlt Austausch? Wo gibt es Belastungen? Und wo besteht Unterstützungsbedarf?

Solche Informationen können zum Beispiel gewonnen werden durch:

- Mitarbeitendenbefragungen,
- Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen
- oder regelmäßige Auswertungen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Sie bilden die Grundlage, um passende Maßnahmen zu entwickeln und gezielt umzusetzen.

Auch kleinere Unternehmen können Einsamkeit erfassen – ohne aufwendige Instrumente. Schon einfache Rückmeldungen im Arbeitsalltag können wertvolle Hinweise geben, zum Beispiel:

- kurze Stimmungsabfragen im Team („Wie geht es uns gerade im Arbeitsalltag?“),
- regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitenden
- oder bewusst eingeholtes Feedback nach Veränderungen im Arbeitsablauf.

Wichtig ist dabei vor allem, regelmäßig zuzuhören und Hinweise ernst zu nehmen.



3.2.4 Messinstrumente zur Erfassung von Einsamkeit

Zur systematischen Erfassung von Einsamkeit stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, die sich hinsichtlich des Umfangs, Differenzierungsgrades und Anwendungsbereiches unterscheiden (Mund 2022; Niederberger 2022).

Die einfachste Variante sind die sogenannten **Ein-Item-Instrumente**. Sie erfassen Einsamkeit über eine einzelne Frage (z. B. „Ich fühle mich einsam“) und können vergleichsweise einfach in bestehende Befragungen integriert werden.

Was wird erhoben?	Allgemeines Einsamkeitserleben (subjektive Einschätzung)
Vorteile	geringer Zeitbedarf für Befragte, gut integrierbar in bestehende Befragungen
Nachteile	keine Unterscheidung nach Ursachen oder Formen und anfällig für soziale Erwünschtheit (Stigma)
Praktikabilität	Sehr hoch – besonders geeignet für bestehende Befragungen, da es sich nur um eine Frage handelt.

Die **De Jong Gierveld Loneliness Scale** unterscheidet explizit zwischen emotionaler und sozialer Einsamkeit und wird häufig in europäischen Studien eingesetzt.

Die kurze Version der De Jong Gierveld Loneliness Scale enthält sechs Aussagen, deren Zustimmungsgrad durch eine Punktevergabe abgebildet wird.

Was wird erhoben?	emotionale Einsamkeit (fehlende enge Bindung) und soziale Einsamkeit (fehlendes Netzwerk)
Vorteile	ermöglicht genaue Ursachenanalyse
Nachteile	methodisch anspruchsvoll, nicht spezifisch auf den Arbeitskontext ausgerichtet
Praktikabilität	mittel bis hoch – besonders geeignet, wenn zwischen Formen von Einsamkeit unterschieden werden soll.

Die **University of California at Los Angeles Loneliness Scale** (UCLA-LS) gehört zu den international am häufigsten verwendeten Instrumenten zur Messung von Einsamkeit und erfasst das subjektive Einsamkeitserleben in der kurzen Version anhand von drei Fragen:

1. *Wie oft haben Sie das Gefühl, dass Ihnen die Gesellschaft anderer fehlt?*
2. *Wie oft haben Sie das Gefühl, außen vor zu sein?*
3. *Wie oft haben Sie das Gefühl, dass Sie sozial isoliert sind?*

Die Antwort erfolgt auf Grundlage einer fünfstufigen Antwortskala („nie“=1 bis „sehr oft“=5).

Was wird erhoben?	Intensität und Häufigkeit des Einsamkeitserlebens
Vorteile	hohe Genauigkeit aufgrund der differenzierten Erfassung und internationale Vergleichbarkeit, geeignet für Langzeitbeobachtungen
Nachteile	methodisch anspruchsvoll, nicht spezifisch auf den Arbeitskontext ausgerichtet
Praktikabilität	mittel – gut geeignet für vertiefende Analysen, weniger geeignet für sehr kurze Unternehmensbefragungen.



Emotionale Einsamkeit

1. *Ich erlebe ein Gefühl von **Leere um mich herum**.*
2. *Ich vermisse es, eine Person zu haben, mit der ich **wirklich sprechen kann**.*
3. *Ich fühle mich häufig im **Stich gelassen**.*



Soziale Einsamkeit

4. *Es gibt viele Menschen, auf die ich mich **voll verlassen kann**.*
5. *Es gibt genügend Menschen, mit denen ich mich **verbunden fühle**.*
6. *Es gibt viele Menschen, denen ich **nahestehe**.*

Die **Work Loneliness Scale** (WLS) wurde speziell für den Arbeitskontext entwickelt (Wright und Silard 2021; Wright und Hadley 2026) und erfasst Einsamkeit im organisationalen Setting. Der Fragebogen beinhaltet folgende fünf Aussagen, die bewertet werden müssen:



1. *Die Menschen in meiner Organisation verstehen, wer ich wirklich bin.*
2. *Ich fühle mich bei der Arbeit einsam.*
3. *Es gibt genug Menschen bei der Arbeit, die mir den Rücken stärken würden, wenn ich Unterstützung bräuchte.*
4. *Ich fühle mich von anderen in meiner Organisation ausgeschlossen.*
5. *Ich bin mit meinen Arbeitsbeziehungen zufrieden.*

Dieses Erhebungsinstrument kann eine Einschätzung und Beurteilung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz unterstützen und als Grundlage für eine Reflexion der Arbeitsbeziehungen dienen.

Die einzelnen Aussagen können Aufschluss zu möglichen Ursachen von Einsamkeit geben, indem sie verschiedene Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Wertschätzung und Unterstützung widerspiegeln.

Was wird erhoben? Einsamkeit im Arbeitskontext, insbesondere: Zugehörigkeit, soziale Einbindung, Unterstützung, Ausschluss erleben

Vorteile direkte Anschlussfähigkeit für Maßnahmen im Unternehmen, verbindet Einsamkeit mit organisationalen Faktoren

Nachteile methodisch anspruchsvoll, weniger verbreitet als klassische Skalen, teilweise Anpassung nötig

Praktikabilität hoch für betriebliche Kontexte – besonders geeignet für gezielte Organisationsanalysen



Einsamkeit zu erkennen heißt, Zusammenhänge zu verstehen – nicht nur Zahlen zu erheben.

Fazit

Die Wahl des passenden Instruments hängt davon ab, was erreicht werden soll und wie viel Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen.

Kurze Fragen lassen sich leicht in bestehende Befragungen integrieren und geben einen ersten Überblick. Umfangreichere Fragebögen ermöglichen eine genauere Analyse, etwa zu Ursachen oder unterschiedlichen Formen von Einsamkeit.

Für Unternehmen sind Instrumente besonders hilfreich, die den Arbeitskontext mit einbeziehen – zum Beispiel die Work Loneliness Scale. Auch indirekte Fragen, etwa zu Zugehörigkeit oder Austausch, können wichtige Hinweise liefern.



Instrumente machen Einsamkeit sichtbar – erklären sie aber nicht von allein.

Die Ergebnisse müssen immer im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen, der Zusammenarbeit im Team und der Unternehmenskultur betrachtet werden.

Um Einsamkeit am Arbeitsplatz gut zu verstehen, braucht es deshalb mehrere Perspektiven:

- *die Sicht der Beschäftigten,*
- *den Blick auf Teams und Zusammenarbeit*
- *und die Rahmenbedingungen im Unternehmen.*

3.3 Worauf bei der Erfassung von Einsamkeit zu achten ist

Vom Individuum zur Struktur: Perspektivwechsel in der Analyse

Ein zentrales Risiko bei der Erfassung von Einsamkeit besteht darin, das Phänomen vorschnell auf individuelle Eigenschaften oder Ursachen zurückzuführen. Eine solche Perspektive kann dazu führen, dass Probleme in der Gestaltung von Arbeit und Zusammenarbeit (strukturelle Ursachen) unsichtbar bleiben und Verantwortung auf die betroffenen Personen verschoben wird.

Einsamkeit entsteht häufig im Zusammenwirken verschiedener Faktoren:

- individuelle Bedürfnisse und Erwartungen,
- soziale Einbindung im Team
- sowie betriebliche Strukturen und Abläufe.

Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, Einsamkeit nicht isoliert auf der individuellen Ebene zu analysieren, sondern systematisch die Bedingungen zu betrachten, unter denen soziale Verbundenheit gelingt oder erschwert wird.



Im Fokus sollte nicht stehen, wer einsam ist, sondern welche Strukturen Einsamkeit begünstigen.



Einsamkeit im Job entsteht selten aus einem einzelnen Grund – sondern im Zusammenspiel von Lebenssituation, Arbeit und sozialer Einbindung.

Wichtige Risikofaktoren für Einsamkeit im Job

Die Analysen aus Kapitel 2 zeigen: Einsamkeit am Arbeitsplatz hängt mit bestimmten Lebenssituationen und Arbeitsbedingungen zusammen. Diese können Hinweise darauf geben, wo Einsamkeit im Arbeitsalltag eher auftreten kann.

Dazu zählen insbesondere:

- **räumliche Entfernung und wenig Kontaktmöglichkeiten** (z. B. Homeoffice, verteilte Teams)
- **fehlende Gelegenheiten für spontanen Austausch im Arbeitsalltag** (z. B. fehlender Zugang zu spontanen Austauschformaten)
- **Teilzeitbeschäftigung, Schichtarbeit oder sehr flexible Arbeitszeiten jenseits klassischer Arbeitszeitmodelle**, die gemeinsame Zeiten im Team erschweren
- **Care-Verpflichtungen**, die Zeit und Energie für soziale Kontakte begrenzen
- **besondere Rollen und Positionen im Unternehmen** (temporär z. B. neue Mitarbeitende oder aufgrund von Einzelpositionen und bestimmten Funktionsrollen)
- **geringe Arbeitszufriedenheit** oder fehlende Freude an der Arbeit
- **Übergangssituationen im Lebens- oder Erwerbsverlauf** (z. B. Berufseinstieg, Elternzeit, Krankheit, berufliche Neuorientierung, Beginn der Ausbildung)

Diese Faktoren wirken selten allein. Häufig kommen mehrere Dinge zusammen und verstärken sich gegenseitig.

Einsamkeit entsteht oft dort, wo Belastungen zusammenkommen und gleichzeitig soziale Einbindung fehlt.



Zugehörigkeit als zentraler Bezugspunkt

Einsamkeit entsteht oft dort, wo sich Menschen nicht als Teil des Teams fühlen – auch dann, wenn sie formal eingebunden sind, etwa durch regelmäßige Meetings.

Das kann etwa passieren, wenn:

- Mitarbeitende zwar im Team sind, aber wenig in den alltäglichen Austausch einbezogen werden,
- Personen durch längere Abwesenheit, etwa durch Elternzeit oder Krankheit, den Anschluss verlieren oder
- Beziehungen im Arbeitsalltag vor allem sachlich bleiben und wenig persönliche Nähe entsteht.

Gute soziale Beziehungen und Zugehörigkeit entstehen also nicht automatisch. Sie wachsen durch gemeinsame Erfahrungen, regelmäßigen Austausch und echte Begegnungen im Arbeitsalltag.

Teams und Arbeitskultur als zentrale Einflussfaktoren

Wie im Team zusammengearbeitet wird, hat großen Einfluss darauf, ob Zugehörigkeit entstehen kann. Entscheidend ist, wie Austausch im Alltag gestaltet ist und ob Raum für soziale Kontakte besteht.

Die Teamkultur spielt dabei eine wichtige Rolle. Zum Beispiel:

- Gibt es Gelegenheiten für soziale Begegnungen – auch spontan im Arbeitsalltag?
- Ist Platz für persönliche Gespräche, nicht nur für fachliche Themen?
- Werden alle im Team einbezogen?

Gerade in virtuellen oder hybriden Teams braucht es dafür bewusste Gestaltung. Wenn Austausch hauptsächlich über digitale Kanäle stattfindet, fallen spontane Gespräche oft weg. Dadurch kann es schwieriger werden, Beziehungen aufzubauen und sich als Teil des Teams zu fühlen.

Auch Teams, deren Zusammensetzung sich häufig ändert, stehen vor besonderen Herausforderungen. Wenn Kolleg:innen kommen und gehen oder Teams immer wieder neu gebildet werden, fehlt oft die Zeit, stabile Beziehungen aufzubauen. Zugehörigkeit muss dann immer wieder neu entstehen.

Umso wichtiger ist es, auch in solchen Arbeitsformen gezielt Gelegenheiten für Austausch zu schaffen – etwa durch feste Gesprächsformate, gemeinsame Check-ins oder informelle digitale Treffen. Je nachdem, wie das im Arbeitsalltag gelebt wird, können Teams Einsamkeit vorbeugen oder sie verstärken.



Nicht nur die Arbeit verbindet, sondern vor allem, wie miteinander gearbeitet wird.



Einsamkeit ist kein Randthema – sie zeigt, wo gute soziale Einbindung fehlt.

Einsamkeit im gesamten Unternehmen mitdenken

Auch auf Unternehmensebene spielt Einsamkeit eine Rolle. Sie sollte nicht als Einzelthema behandelt werden, sondern in bestehende Abläufe und Strukturen integriert werden, zum Beispiel im Personalbereich oder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Wichtige Ansatzpunkte sind dabei:

- Einsamkeit in bestehende Befragungen und Analysen einbeziehen,
- Ergebnisse gezielt auswerten, um mögliche Risikobereiche zu erkennen und
- daraus passende Maßnahmen für das Unternehmen ableiten.

So wird Einsamkeit zu einem Thema, das aktiv gestaltet werden kann und nicht nur der Verantwortung einzelner Beschäftigter überlassen bleibt.



Zusammenführung: Einsamkeit im Zusammenhang verstehen

Um Einsamkeit im Job zu erkennen, braucht es einen Perspektivwechsel: Weg von der Frage „Wer ist betroffen?“ hin zu der Frage „Unter welchen Bedingungen entsteht Einsamkeit im Unternehmen?“

Einsamkeit entsteht im Zusammenspiel von persönlichen Bedürfnissen, sozialen Beziehungen und Arbeitsbedingungen. Deshalb kann sie nur verstanden werden, wenn diese Aspekte gemeinsam betrachtet werden.

Das Erkennen von Einsamkeit ist dabei kein Selbstzweck. Es ist die Grundlage, um gezielt Maßnahmen zu entwickeln und Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass soziale Beziehungen gestärkt werden.

4. Sensibilisieren und Enttabuisieren

Einsamkeit ist ein menschliches Gefühl, das die meisten irgendwann im Laufe ihres Lebens aus unterschiedlichen Gründen verspüren. Die Ursachen von Einsamkeit sind vielfältig, weshalb sie sich in unterschiedlichen Formen und Facetten zeigen kann. Es gibt Risikofaktoren, die Einsamkeit begünstigen. Dadurch haben Personen ein unterschiedliches Einsamkeitsrisiko, grundsätzlich kann Einsamkeit jedoch alle Menschen in allen Altersgruppen betreffen. Meist gibt es auch nicht die eine Ursache für Einsamkeit, sondern sie entsteht im Zusammenspiel aus unterschiedlichen Faktoren.

» *Und umgekehrt ist es auch Thema, dass Menschen allein gearbeitet haben, und damit lange Zeit auch sehr gut zurecht kamen. Dann aber in Situationen in ihrem Leben gekommen sind, in denen es für sie schwierig war, allein zu sein. Und dann wurde dieses alleine arbeiten plötzlich zum Problem.*

(Interview Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Neben individuellen, persönlichen Faktoren spielen auch strukturelle Faktoren bei der Entstehung von Einsamkeit eine Rolle. Wenn der Arbeitsplatz so gestaltet ist, dass soziale Kontakte erschwert werden - wenn es zum Beispiel keine Möglichkeiten für gemeinsame Pausen gibt oder Menschen in stetig wechselnden Teams arbeiten. Ein weiterer Faktor ist das Arbeitsklima. Prägen Konkurrenz und Leistungsdruck den Arbeitsalltag, kann dies ebenfalls die Kollegialität und das Vertrauen beeinträchtigen und Einsamkeit begünstigen. Einsamkeit ist daher kein individuelles Versagen, sondern oft Folge von strukturellen Bedingungen, die Betroffene meist nur bedingt verändern können. Dennoch schämen sich viele für ihre Einsamkeit, was zur Folge haben kann, dass sie sich keine Hilfe suchen oder erst sehr spät, wenn der Leidensdruck bereits groß ist.



Oft verhindert Scham, dass Betroffene sich frühzeitig Hilfe suchen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, für die Ursachen von Einsamkeit zu sensibilisieren. Ziel ist es, Strukturen und Risikofaktoren im Unternehmen zu erkennen, die Einsamkeit begünstigen sowie ein Arbeitsumfeld zu entwickeln, das soziale Beziehungen ermöglicht und fördert. Sind Menschen für Ursachen und mögliche Folgen von Einsamkeit sensibilisiert, lassen sich eigene Warnsignale und Risikosituationen eher wahrnehmen und frühzeitig geeignete Schritte einleiten, bevor sich Einsamkeit verfestigt und negativ auswirkt. Dabei geht es sowohl darum, Wissen über Einsamkeit zu vermitteln als auch darum, Einsamkeit als Thema besprechbar zu machen.

Besonders am Arbeitsplatz kann es herausfordernd sein, über Belastungen wie Einsamkeit zu sprechen, weil möglicherweise die Sorge vor einer negativen Leistungsbeurteilung besteht (siehe Kapitel 1). Wie in Kapitel 1 beschrieben, kann Einsamkeit am Arbeitsplatz die Leistungsfähigkeit und das Engagement der Betroffenen beeinträchtigen. Wenn Unternehmen Einsamkeit in den Blick nehmen, wird sichtbar, wo Menschen im Arbeitsalltag wenig Anschluss haben und welche Belastungen bestehen. Sensibilisierung heißt deshalb nicht nur, über Risiken zu informieren. Es geht auch darum, eine Arbeitskultur zu schaffen, in der offen über solche Themen gesprochen werden kann und Veränderungen möglich sind.

Besonders bei eher tabuisierten Themen wie Einsamkeit ist die Sensibilisierung ein wichtiger Schritt. Die Sensibilisierung schafft durch Informationen eine gemeinsame Verständigungsgrundlage, die es erleichtert, miteinander ins Gespräch zu kommen und sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.



» *Ich glaube, es ist auch manchmal schwierig, Einsamkeit für sich zu erkennen oder zu definieren. Und wenn man dann einen Impuls bekommt und anfängt, darüber nachzudenken, ist das schon hilfreich.*

(Interview Personalmanagement)

Um für das Thema Einsamkeit zu sensibilisieren, sind verschiedene Formate möglich, die sich sowohl auf das individuelle Verhalten als auch die allgemeine Wissensvermittlung zu Einsamkeit beziehen können. Dies können Veranstaltungen mit Vorträgen sein, die interaktive Formate beinhalten und die Mitarbeitenden zu dem Thema in den Austausch bringen.

Über emotionale Themen zu sprechen, kann für manche herausfordernd sein. Daher ist es wichtig auch ergänzende Formate wie Newsletter, Informationsbroschüren oder (anonymisierte) Erfahrungsberichte zu nutzen, um eine Auseinandersetzung mit Einsamkeit anzuregen.

Sensibilisierungskampagnen können dazu beitragen, Einsamkeit sichtbar zu machen und als menschliches Erleben statt als individuelle Schwäche zu verstehen. Zudem können sie vermitteln, dass Einsamkeit eine gemeinsame Verantwortung ist, da jede einzelne Person Einfluss auf das soziale Miteinander und die Gestaltung von sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz hat.

Es ist daher wesentlich, alle Unternehmensebenen bei der Sensibilisierung zu adressieren, damit ein Bewusstsein für die Bedeutung von sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und die Auswirkungen von Einsamkeit geschaffen wird. Durch dieses Verständnis können Veränderungen angeregt und einsamkeitssensible Arbeitsbedingungen gefördert werden.

Doch die Sensibilisierung allein reicht meist nicht aus. Sie ist eine wichtige Grundlage, um Aufmerksamkeit und Akzeptanz zu fördern, sollte jedoch in Verbindung mit konkreten Maßnahmen und einem Ziel erfolgen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, bei der Sensibilisierung bestimmte Personengruppen besonders in den Blick zu nehmen.



Bei der Sensibilisierung sollten alle Ebenen im Unternehmen einbezogen werden, um Aufmerksamkeit und Akzeptanz für das Thema zu schaffen.

4.1 Sensibilisierung von Führungskräften

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle bei der Begegnung von Einsamkeit am Arbeitsplatz. Sie haben maßgeblichen Einfluss auf das Miteinander und die Arbeitskultur im Team. Sie stehen meist in regelmäßigem Kontakt mit den Mitarbeitenden und sind direkte Ansprechperson bei Belastungen. Darüber hinaus leben sie mit ihrem eigenen Verhalten einen möglichen Umgang mit Belastungen vor und haben daher eine Vorbildfunktion.



Eine große Rolle spielt tatsächlich, wie die Führungskraft sich positioniert. Also wenn die Führungskraft ganz offen sagt: „Ich hole mir Hilfe oder Coaching, wenn ich Schwierigkeiten habe dann macht es das für die Mitarbeitenden leichter, das auch wahrzunehmen“.

(Interview Betriebliche Sozialarbeit)

Einsamkeit ist oft nicht sichtbar und betrifft nicht nur Personen, die neu in einem Team oder viel allein arbeiten. Sie kann auch Personen betreffen, die auf den ersten Blick mit vielen Menschen im Austausch sind. Indem Führungskräfte sensibilisiert werden und ein Verständnis für Einsamkeitsrisiken am Arbeitsplatz entwickeln, können sie sowohl Warnsignale bei Mitarbeitenden als auch Handlungsspielräume innerhalb der eigenen Führungsrolle erkennen. Dies bezieht sich vor allem auf die Gestaltung des Arbeitsalltags.

- Bei welchen Tätigkeiten können Mitarbeitende zusammenarbeiten?
- Welche Möglichkeiten gibt es neben dem fachlichen Austausch, auch persönliche Themen anzusprechen?
- Welche Gelegenheiten gibt es für informellen Austausch?

Aufgabe von Führungskräften ist es einerseits, zu erkennen, welche Strukturen Menschen ausschließen oder soziale Kontakte am Arbeitsplatz erschweren. Zu bedenken sind dabei zum Beispiel Faktoren wie Homeoffice oder Teilzeitbeschäftigung.



Andererseits ist es wichtig wahrzunehmen, wenn Mitarbeitende durch Einsamkeit belastet sind. Dazu sollten Führungskräfte auch für Risikogruppen und -situationen sensibilisiert werden, um das Thema Einsamkeit bei Mitarbeitenden zu bemerken und ansprechen zu können. Insbesondere bei der Ansprache kann es hilfreich sein, die Führungskräfte im Umgang mit belastenden Situationen zu schulen, um beispielsweise beobachtete Verhaltensänderungen sensibel thematisieren zu können.

» *Oft besteht bei Führungskräften eine Hemmschwelle: Kann ich die Person jetzt einfach ansprechen? Ich merke, dass etwas nicht stimmt, aber wie beginne ich ein wertschätzendes Gespräch, ohne übergriffig zu sein?*

(Interview Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Gleichzeitig ist es wichtig, Führungskräfte auf die Grenzen des eigenen Verantwortungsbereichs hinzuweisen. Es geht weniger darum, individuelle Probleme zu lösen, sondern vielmehr darum, Belastungen wahrzunehmen und konstruktiv anzusprechen. Entscheidend ist, Einsamkeit ernst zu nehmen und bei der Suche nach Lösungen zu unterstützen. Dazu kann ggf. auch die Weitervermittlung an andere Personen und Anlaufstellen, wie die Betriebliche Sozialarbeit oder psychologische Angebote, gehören. Hierzu benötigen Führungskräfte entsprechendes Wissen. Teil der Sensibilisierung sollte daher auch der Hinweis auf mögliche Unterstützungs- und Beratungsangebote sein.

» *Manche Einsamkeit können wir lösen, z. B. durch Ermunterung zur Rückkehr an den Vor-Ort-Arbeitsplatz. Andere Einsamkeit hat persönliche Ursachen, da braucht es auf Arbeitgeberseite Nachsicht, wenn z. B. gesundheitliche Auswirkungen der Einsamkeit drohen und der Mitarbeiter nicht mehr „gut funktioniert“.*

(Interview Arbeits- und Betriebsmedizin)

Indem Führungskräfte für Einsamkeit sensibilisiert sind, können sie durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation Vertrauen vermitteln und damit eine Kultur schaffen, in der Einsamkeit thematisiert und ihr begegnet werden kann, statt dass sie still ertragen wird.

4.2 Schlüsselpersonen im Unternehmen erreichen

Ähnlich wie das Thema Einsamkeit wurde auch Gesundheit lange als private Angelegenheit behandelt. Mittlerweile gelten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden aber als Investition und wichtiger Baustein in der Unternehmenssteuerung.

Deshalb ist es wichtig, gerade Personen in zentralen Rollen einzubeziehen – zum Beispiel Führungskräfte, HR oder das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Wenn diese Personen für das Thema sensibilisiert sind, können sie viel bewegen. Sie tragen dazu bei, Einsamkeit im Arbeitsalltag mitzudenken, in Abläufe zu integrieren und das Bewusstsein für gute soziale Beziehungen im Unternehmen langfristig zu stärken.



Die Sensibilisierung von Schlüsselberufen ist wichtig, um eine nachhaltige Veränderung im Unternehmen zu unterstützen.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Personalarbeit sind hier wichtige Schlüsselbereiche, um Maßnahmen aufzusetzen: Beispielsweise über die Integration des Themas in Einarbeitungsprogramme, durch Schulungen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung oder Aktionstage und Impulse, die sich an alle Mitarbeitenden richten. Wenn es erst einmal ein Bewusstsein für die Relevanz des Themas Einsamkeit für Unternehmen gibt, kann dies als Teil der strategischen Organisationsentwicklung mitgedacht werden und die Grundlage für langfristige Maßnahmen zur Prävention und Intervention bilden.

Weitere wichtige Schlüsselpersonen sind Menschen, die im Rahmen ihrer Arbeit direkten Kontakt mit Betroffenen haben. Die vom ISS e. V. geführten Interviews haben gezeigt, dass die Betriebliche Sozialarbeit, das Betriebliche Gesundheitsmanagement, das Personalmanagement und die Arbeits- und Betriebsmedizin Berührungspunkte mit dem Thema Einsamkeit in ihrer beruflichen Praxis haben, da sich Betroffene an sie wenden. Dennoch ist es für die Betroffenen nicht immer ganz einfach, Einsamkeit als Belastung selbst zu erkennen und diese auch auszusprechen. Eine Sensibilisierung der genannten Berufsgruppen ist daher wichtig, um Einsamkeit bei Mitarbeitenden zu erkennen und sie im Umgang mit Einsamkeitserfahrungen begleiten zu können.



Sensibilisierung trägt dazu bei, Einsamkeit sichtbar und damit besprechbar zu machen.

5. Maßnahmen entwickeln und Strukturen gestalten

Wie können Unternehmen auf Einsamkeit reagieren? Eine allgemeingültige Antwort darauf gibt es nicht. Unternehmen unterscheiden sich in ihren Strukturen und Kulturen ebenso wie die Formen und Ursachen von Einsamkeit bei Mitarbeitenden. Ein „One size fits all“-Ansatz greift daher zu kurz.

Wichtig ist: Einsamkeit kann an unterschiedlichen Punkten entstehen – schleichend, in Übergangsphasen oder im Zuge organisationaler Veränderungen. Einsamkeit im Job entsteht im Zusammenspiel von persönlichen Erfahrungen, sozialen Beziehungen und Rahmenbedingungen in den Unternehmen. Entsprechend können Maßnahmen sowohl Einsamkeit verhindern (präventiv) als auch Einsamkeit lindern (intervenierend).

In der betrieblichen Praxis besteht jedoch häufig die Tendenz, auf einzelne, punktuelle Maßnahmen zu setzen – etwa Workshops, Teamevents oder Sensibilisierungsangebote. Solche Maßnahmen können wichtige Impulse geben, entfalten jedoch meist dann eine nachhaltige Wirkung, wenn sie in übergeordnete Strukturen und Strategien eingebettet sind. Bleiben sie isoliert, besteht die Gefahr, dass diese Wirkung im Arbeitsalltag verpufft.

»» *Wenn man überlegt, was Einsamkeit fördert, dann sind das durchaus auch Fragen der Unternehmenskultur und der Arbeitsgestaltung. Und wenn ich daran arbeite, ein positives Klima zu schaffen, Vertrauen zu schaffen, Wertschätzung zu schaffen, Unterstützung zu bieten, dann tue ich ganz viel.*

(Interview Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Wirksame Ansätze richten den Blick daher weniger auf die „eine richtige Maßnahme“. Entscheidend ist, unter welchen Bedingungen Maßnahmen überhaupt wirken können. Im Mittelpunkt steht deshalb die Frage: Wie sind Arbeit, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur gestaltet und fördern sie soziale Kontakte und Zugehörigkeit?

5.1 Empfehlungen zur Entwicklung von Maßnahmen zur Vorbeugung und Linderung von Einsamkeit im Job

Im Folgenden werden sechs zentrale Punkte vorgestellt, die Unternehmen dabei helfen können, Maßnahmen gegen Einsamkeit zu entwickeln oder bestehende Ansätze zu überprüfen. Wichtig ist: Diese Punkte hängen zusammen und sollten nicht einzeln betrachtet werden.

5.1.1 Evidenzbasiert und bedarfsorientiert vorgehen

Maßnahmen sollten nicht „ins Blaue hinein“ entwickelt werden. Entscheidend ist, zuerst zu verstehen, wo im Unternehmen Herausforderungen liegen und was Beschäftigte wirklich brauchen. Einsamkeit hängt oft mit bestimmten Bedingungen zusammen – zum Beispiel wenig Austausch, hohe Belastung oder fehlende Zugehörigkeit. Maßnahmen wirken vor allem dann, wenn sie genau dort ansetzen. Hilfreich ist daher eine belastbare Datengrundlage, zum Beispiel durch Mitarbeitendenbefragungen, Gesundheitsdaten oder qualitative Rückmeldungen aus Gesprächen und Feedbackformaten. Dabei sollte nicht nur Einsamkeit selbst erfasst werden, sondern auch die Bedingungen, die soziale Einbindung fördern oder erschweren.³



»» *Die Menschen wissen ja oftmals selbst am allerbesten, was sie brauchen, um sich besser zu fühlen. Wenn man sie fragt, würde man bestimmt sehr gute Antworten bekommen.*

(Interview Personalmanagement)

³ Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen kann es schwierig sein, Befragungen und Analysen umzusetzen. Die gesetzlichen Krankenkassen können dabei unterstützen. Beim Einstieg in die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) unterstützt die BGF-Koordinierungsstelle. Unternehmen können hier eine kostenfreie Erstberatung zu ihren Möglichkeiten in der BGF in Anspruch nehmen. Mehr Informationen finden Sie unter www.bgf-koordinierungsstelle.de

Da Einsamkeit häufig mit Scham verbunden ist, wird sie nicht immer offen angesprochen. Ergänzend zu direkten Fragen können daher auch indirekte Formulierungen, beispielsweise „Wie gut fühlen Sie sich im Team eingebunden?“, hilfreich sein, um ein realistischeres Bild zu erhalten.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist zudem die Einbindung der Beschäftigten selbst. Sie kennen ihre Arbeitsrealität am besten und können Hinweise darauf geben, wo soziale Einbindung fehlt und welche Ansätze tatsächlich als hilfreich wahrgenommen werden.



Maßnahmen sollten auf einer fundierten Analyse der Situation im Unternehmen aufbauen. Entscheidend ist zu verstehen, wo und warum soziale Einbindung fehlt.

5.1.2 Maßnahmen strategisch verankern

Einzelne Maßnahmen – etwa Workshops, Trainings oder Team-events – können wichtige Impulse setzen. Ihre Wirkung bleibt jedoch begrenzt, wenn sie nicht in eine übergeordnete Strategie eingebettet sind.

Nachhaltig wirksam werden Maßnahmen vor allem dann, wenn sie aufeinander abgestimmt sind und in bestehende Strukturen und Prozesse integriert werden.

Konkret heißt das: Unternehmen sollten klären, welche Ziele sie verfolgen, wie Maßnahmen in bestehende Bereiche (z. B. Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Personalentwicklung) eingebunden werden und wie sie miteinander verzahnt sind. Ebenso wichtig ist eine transparente Kommunikation, damit Beschäftigte die Maßnahmen einordnen können.

Fehlt diese Einbettung, entsteht schnell der Eindruck von Beliebigkeit, insbesondere bei einem sensiblen Thema wie Einsamkeit. Maßnahmen werden dann weniger genutzt oder erreichen gerade diejenigen nicht, die besonders davon profitieren könnten.



Einzelne Maßnahmen sind einfach nicht so hilfreich. Wenn die Maßnahmen nicht durch die Strukturen im Unternehmen getragen und begleitet werden, dann bringt das halt auch nicht viel und verpufft einfach [...]. Es muss ganzheitlich gedacht werden und da hilft viel Kommunikation [...]. Es braucht Akzeptanz. Man kann nicht einfach irgendwie loslegen, sondern muss die Maßnahmen gut erklären.

(Interview Personalmanagement)

Eine strategische Verankerung umfasst auch die Klärung von Zuständigkeiten, die Bereitstellung von Ressourcen und eine langfristige Perspektive.



Maßnahmen entfalten ihre Wirkung besonders dann, wenn sie gut in bestehende Abläufe und Ziele eingebunden sind – und nicht isoliert stehen.

5.1.3 Individuelle Unterstützung und Arbeitsbedingungen zusammendenken

Maßnahmen setzen in vielen Unternehmen zunächst beim Individuum an – etwa durch Trainings, Coachings oder Beratungsangebote. Diese können hilfreich sein, greifen jedoch zu kurz, wenn die Rahmenbedingungen der Arbeit unverändert bleiben.

Denn selbst gut unterstützte Beschäftigte stoßen an Grenzen, wenn Arbeitsprozesse wenig Austausch ermöglichen oder soziale Einbindung im Arbeitsalltag kaum stattfindet. Wirksame Ansätze verbinden daher beides: Sie unterstützen einzelne Personen und schaffen gleichzeitig Bedingungen, die soziale Beziehungen im Arbeitsalltag fördern.

Konkret zeigt sich das beispielsweise darin, dass

- Beratungsangebote mit regelmäßigen informellen Austauschformaten kombiniert werden,
- Führungskräfte Zeit und Spielräume für Beziehungsarbeit erhalten und
- Arbeitsabläufe so gestaltet werden, dass Zusammenarbeit und Kontaktmöglichkeiten entstehen.

Damit verschiebt sich der Fokus: weg von der Frage, wie Einzelne mit Einsamkeit umgehen, hin zur Gestaltung von Arbeit, die soziale Einbindung mitdenkt.



Unterstützungsangebote für Beschäftigte greifen dann, wenn auch die Arbeitsbedingungen soziale Einbindung ermöglichen – beides gehört zusammen.

5.1.4 Soziale Beziehungen im Unternehmen stärken

Soziale Beziehungen entstehen im Job nicht von selbst. Sie entwickeln sich, wenn Austausch möglich ist und Menschen sich als Teil des Teams und des Unternehmens fühlen. Dazu gehört auch, in Entscheidungen einbezogen zu werden, Sichtbarkeit und Wertschätzung zu erfahren sowie die Schaffung von Möglichkeiten und Räumen, um sich über den konkreten Arbeitskontext hinaus begegnen und austauschen zu können. Gelegenheiten hierfür können Unternehmensfeste oder Teambuilding-Maßnahmen sein. Im Arbeitsalltag geht das manchmal unter – etwa durch Zeitdruck. Daher geht es nicht allein um zusätzliche Angebote, sondern um die Gestaltung des Miteinanders und der Kommunikation.



Wir haben einmal im Quartal eine große Mitarbeitendenversammlung. Diese Veranstaltung haben wir jetzt nach und nach umgestellt und eher ein Workshopformat daraus gemacht. Dabei binden wir die Mitarbeitenden abteilungsübergreifend ein. Das hat dafür gesorgt, dass die Mitarbeitenden untereinander mehr miteinander agieren und wir in der Veranstaltung eine viel bessere Stimmung haben, weil sie auch zu Wort kommen können. Und das hat auf jeden Fall sehr viel Positives bewirkt.

(Interview Personalmanagement)

Konkret bedeutet das:

- Gelegenheiten für informellen Austausch im Arbeitsalltag schaffen,
- Zusammenarbeit so organisieren, dass Kontakt zu verschiedenen Personen entsteht und
- Formate entwickeln, die Zugehörigkeit fördern (z. B. Onboarding, Austauschformate).

So kann das im Alltag aussehen:

- ein kurzes persönliches Check-in zu Beginn von Teammeetings („Wie geht es euch gerade?“)
- feste Zeiten, in denen Kolleg:innen bewusst erreichbar sind und Austausch möglich ist
- gemeinsame Pausen (ggf. auch digital) oder kurze Gespräche zwischen Terminen
- neue Mitarbeitende gezielt einbinden, zum Beispiel durch feste Ansprechpersonen oder Buddy-Programme
- Austauschformate zu selbstgewählten Themen (z. B. Vereinbarkeitsthemen) und Mitarbeitendennetzwerke
- Aktionstage und Teamevents

Entscheidend ist dabei, dass sich Beschäftigte gesehen, eingebunden und unterstützt fühlen.

Gleichzeitig gilt: Soziale Beziehungen lassen sich nicht verordnen. Sie entstehen dort, wo Rahmenbedingungen stimmen und Beschäftigte diese aktiv mitgestalten können.





Soziale Beziehungen brauchen Raum, Zeit und gute Bedingungen – sie entstehen nicht von allein.

5.1.5 Einsamkeit als Querschnittsthema verankern

Einsamkeit am Arbeitsplatz lässt sich nicht einem einzelnen Bereich oder einer einzelnen Maßnahme zuordnen. Sie berührt verschiedene Handlungsfelder im Unternehmen – von Führung und Zusammenarbeit über Arbeitsorganisation bis hin zu Gesundheitsförderung und Personalentwicklung.

Damit Maßnahmen wirksam werden können, ist es daher wichtig, Einsamkeit nicht isoliert zu behandeln, sondern im ganzen Unternehmen mitzudenken. Das bedeutet, das Thema wird in bestehende Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten integriert, statt als zusätzliches Projekt „nebenbei“ zu laufen.

In der Praxis kann das beispielsweise heißen:

- Einsamkeit und soziale Einbindung werden in Mitarbeitendenbefragungen, Gefährdungsbeurteilungen oder Feedbackprozessen mitgedacht.
- Themen wie Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und soziale Unterstützung werden systematisch in Führungskräfteentwicklung und Teamarbeit integriert.
- Maßnahmen werden zwischen verschiedenen Bereichen (z. B. Personalarbeit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Führung) abgestimmt und gemeinsam getragen.

Eine solche Verankerung erhöht die Sichtbarkeit des Themas und signalisiert, dass soziale Beziehungen im Arbeitskontext kein „weiches“ Zusatzthema sind, sondern ein relevanter Bestandteil guter Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig wird dadurch vermieden, dass Maßnahmen isoliert bleiben oder im Alltag an Bedeutung verlieren.

Wichtig ist auch, klare Zuständigkeiten festzulegen und das Thema langfristig mitzudenken – etwa bei Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder bei neuen Arbeitsformen.

5.1.6 Prävention und Langfristigkeit sichern

Maßnahmen zur Vorbeugung und Linderung von Einsamkeit entfalten ihre Wirkung nicht von heute auf morgen. Soziale Beziehungen, Vertrauen und Zugehörigkeit entwickeln sich über die Zeit und sind eng an stabile Rahmenbedingungen gebunden. Deshalb ist es wichtig, Einsamkeit nicht nur kurzfristig zu betrachten, sondern als dauerhafte Aufgabe bei der Gestaltung von Arbeit zu verstehen.

In der Praxis zeigt sich jedoch oft, dass Maßnahmen punktuell eingeführt werden, etwa als Reaktion auf akute Belastungen oder im Rahmen einzelner Projekte. Ohne langfristige Perspektive verlieren solche Ansätze jedoch an Wirkung, insbesondere wenn sie nicht weitergeführt oder in bestehende Prozesse integriert werden.

Eine präventive Ausrichtung bedeutet, Einsamkeit frühzeitig mitzudenken, bevor sie sich verfestigt oder negative Folgen sichtbar werden. Dazu gehört, typische Risikosituationen im Blick zu behalten, etwa Übergangsphasen, Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder Arbeitssituationen, in denen wenig Austausch mit Kolleg:innen möglich ist.

Langfristigkeit zeigt sich in der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Maßnahmen, wobei regelmäßige Rückmeldungen, Evaluationen und Anpassungen dabei helfen, Maßnahmen an veränderte Bedingungen anzupassen und ihre Wirksamkeit zu sichern.

Nicht zuletzt erfordert ein nachhaltiger Umgang mit Einsamkeit die Bereitstellung von Zeit und Ressourcen, um Strukturen zu etablieren, die ein soziales Miteinander stärken. Soziale Beziehungen entstehen nicht „nebenbei“, sondern brauchen (geschaffene) Gelegenheiten, die im Arbeitsalltag bewusst ermöglicht werden müssen.



Einsamkeit wirksam angehen heißt bereichsübergreifend denken und handeln.

5.2 Wie können diese Prinzipien im Unternehmen umgesetzt werden?

Einsamkeit im Job zu begegnen ist eine gemeinsame Aufgabe. Sie betrifft nicht nur einzelne Beschäftigte, sondern auch Teams, Führungskräfte, fachliche Unterstützungsstrukturen und die organisationale Gestaltung von Arbeit. Wichtig ist, dass die Verantwortung nicht ausschließlich bei einer einzelnen Ebene liegt. Weder reicht es, nur das Verhalten Einzelner zu ändern, noch sind allein strukturelle Maßnahmen ausreichend.

Entscheidend ist das Zusammenwirken von Beschäftigten, Teams, Führungskräften und den Rahmenbedingungen im Unternehmen. Im Folgenden wird gezeigt, wie Ansatzpunkte auf diesen verschiedenen Ebenen konkret umgesetzt werden können.

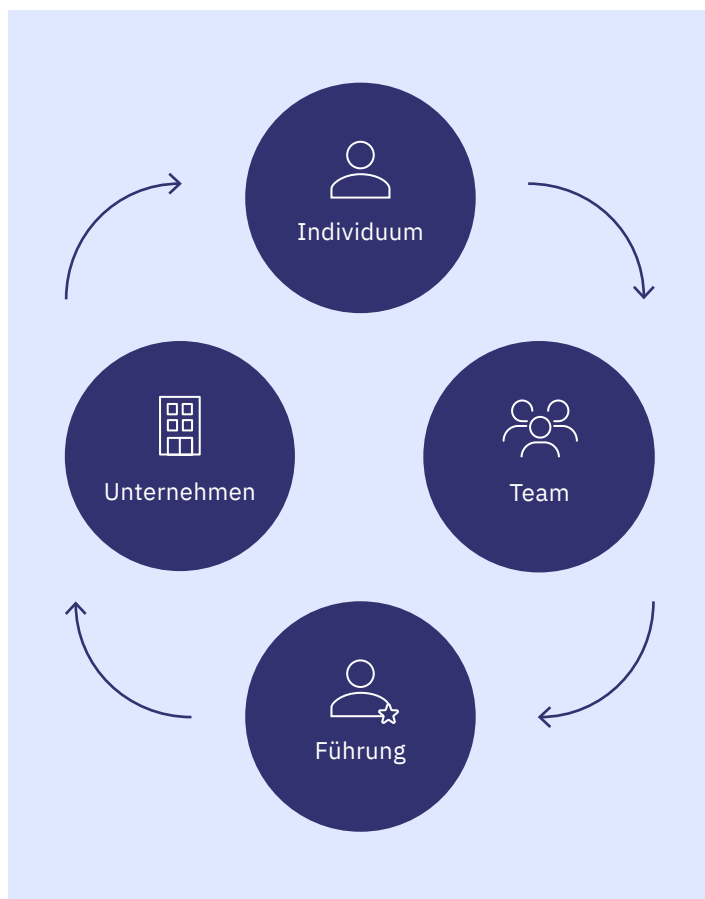


Abbildung 11: Handlungsebenen für Maßnahmen zur Vorbeugung und Linderung von Einsamkeit im Job.

5.2.1 Individuelle Ebene: Beschäftigte stärken und unterstützen

Für viele Menschen ist das Sprechen über Einsamkeit mit Unsicherheiten verbunden. Scham, die Sorge vor negativer Bewertung oder möglichen beruflichen Nachteilen können dazu führen, dass Betroffene ihre Situation nicht offen ansprechen. Die Interviews haben deutlich gemacht, dass Beratungsangebote essenziell sind, weil sie Mitarbeitenden einen sicheren Raum bieten, um Belastungen wie Einsamkeit ohne Sorge vor beruflichen Nachteilen ansprechen zu können.

Zugleich wird Einsamkeit häufig nicht unmittelbar erkannt oder benannt. Einsamkeit zeigt sich oft indirekt im Zusammenhang mit anderen Belastungen und wird nicht immer als eigenständiges Thema wahrgenommen. Ziel auf individueller Ebene ist es daher, Beschäftigte dabei zu unterstützen, ihr Erleben einzuordnen und bei Bedarf Hilfe in Anspruch zu nehmen.

In der Praxis bedeutet das vor allem, geeignete Unterstützungsangebote bereitzustellen und bekannt zu machen. Dazu zählen insbesondere psychosoziale Beratungsangebote, die freiwillig und vertraulich genutzt werden können. Sie ermöglichen es, persönliche Belastungen – einschließlich Einsamkeit – anzusprechen, ohne arbeitsbezogene Konsequenzen befürchten zu müssen. Ergänzend können auch bestehende Gesprächsanlässe wie Mitarbeitendengespräche, arbeitsmedizinische Beratungen oder Wiedereingliederungsgespräche genutzt werden, bei denen ausreichend Vertrauen und zeitliche Spielräume vorhanden sind.

Darüber hinaus können niedrigschwellige Reflexionsimpulse helfen, das eigene Erleben besser einzuordnen. Kurze Selbstchecks oder Leitfragen wie „Fühle ich mich im Arbeitsalltag eingebunden?“, „Habe ich ausreichend Austausch?“ oder „Gibt es Situationen, in denen ich mich eher außen vor fühle?“ können dabei unterstützen, Einsamkeit frühzeitig wahrzunehmen und einzuordnen. Die Reflexion eigener sozialer Bedürfnisse – etwa hinsichtlich Austausch, Nähe und Zugehörigkeit im Arbeitskontext – kann helfen, Diskrepanzen zwischen gewünschten und tatsächlichen Beziehungen zu erkennen und Veränderungen anzustoßen.

Formate wie Mentoringprogramme oder themenbezogene Mitarbeitendennetzwerke können zusätzliche Anknüpfungspunkte für Austausch und Unterstützung schaffen, insbesondere in Übergangphasen.

Gleichzeitig gilt: Individuelle Maßnahmen stoßen dort an Grenzen, wo Arbeitsbedingungen soziale Einbindung erschweren.



Individuelle Unterstützung wirkt nur dann nachhaltig, wenn sie genutzt werden kann und die Arbeitsbedingungen soziale Einbindung fördern.

5.2.2 Team-Ebene: Soziale Einbindung im Arbeitsalltag gestalten

Teams spielen eine zentrale Rolle für die soziale Einbindung im Arbeitskontext. Hier entstehen alltägliche Kontakte, gemeinsame Erfahrungen und das Gefühl von Zugehörigkeit. Gleichzeitig wird im Team oft zuerst sichtbar, wenn sich Veränderungen im Verhalten oder Wohlbefinden einzelner Personen zeigen.

Regelmäßige Interaktion und Vertrautheit ermöglichen es, Stimmungen wahrzunehmen und anzusprechen. Teams können damit eine wichtige Funktion als informelles „Frühwarnsystem“ übernehmen – vorausgesetzt, es bestehen ausreichend Kontaktmöglichkeiten und eine offene Kommunikationskultur.

In der Praxis kommt es daher darauf an, soziale Einbindung gezielt im Arbeitsalltag zu verankern. Dazu gehören beispielsweise regelmäßige Austauschformate wie Team-Meetings mit kurzen persönlichen Check-ins, strukturierte „One-on-One“-Gespräche oder gemeinsame Routinen im Arbeitsalltag. Auch Onboarding-Formate wie Buddy-Programme können dazu beitragen, neue Mitarbeitende frühzeitig sozial einzubinden. In hybriden oder mobilen Arbeitsformen braucht es bewusst gestaltete Routinen, damit soziale Einbindung nicht dem Zufall überlassen bleibt.

» Gerade bei internationalen und crossfunktionalen Teams, die sich vielleicht in relativ kurzer Zeit neu zusammensetzen, sollten kulturelle Awareness und Zugehörigkeit einen hohen Stellenwert haben. Und gerade für virtuelle Teams ist das noch einmal wichtiger, dieses Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen.

(Interview Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Darüber hinaus sind informelle Räume und Gelegenheiten für Austausch von Bedeutung – etwa gemeinsame Pausen, kurze Abstimmungen oder teamübergreifende Kontakte. Besonders in Arbeitskontexten mit hoher räumlicher oder zeitlicher Flexibilität, wie im Außendienst oder im Homeoffice, braucht es bewusst gestaltete Anlässe für Austausch und Verbindung.

Dabei ist es wichtig, dass Initiativen nicht ausschließlich „von oben“ vorgegeben werden. Maßnahmen, die aus Teams selbst heraus entstehen, stoßen häufig auf höhere Akzeptanz und werden nachhaltiger genutzt. Führungskräfte spielen hier eine unterstützende Rolle, indem sie Raum schaffen, solche Initiativen ermöglichen und wertschätzen.

Gleichzeitig gilt: Nicht jede Person hat das gleiche Bedürfnis nach Austausch oder Nähe. Maßnahmen auf Teamebene sollten daher unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigen.



Teams sind zentrale Orte sozialer Einbindung – sie wirken dann, wenn Austausch im Arbeitsalltag selbstverständlich möglich ist.

5.2.3 Fachkräfte: Strukturen aufbauen und Prozesse tragen

Fachkräfte aus Bereichen wie dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Personalmanagement oder der Betrieblichen Sozialberatung spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einsamkeitssensibler Ansätze. Sie tragen dazu bei, das Thema in bestehende Strukturen zu integrieren, Angebote zu entwickeln und Prozesse nachhaltig zu verankern. Eine wichtige Grundlage für die folgenden Ansätze ist eine gezielte einsamkeitsspezifische Weiterbildung von Fachkräften in Unternehmen.

Fachkräfte sind häufig für die Konzeption und Koordination von Angeboten verantwortlich. Dazu zählen beispielsweise psychosoziale Beratungsangebote, Gesundheitsmaßnahmen oder Programme zur Förderung von Austausch und Vernetzung. Wichtig ist dabei, dass diese Angebote aufeinander abgestimmt sind und an bestehende Prozesse anschließen, statt isoliert nebeneinander zu stehen. Eine besondere Bedeutung kommt der Schnittstellenfunktion dieser Bereiche zu. Fachkräfte verbinden unterschiedliche Ebenen im Unternehmen – Führungskräfte, Teams und Organisationsleitung – und tragen dazu bei, Informationen zu bündeln, Maßnahmen zu koordinieren und Aufmerksamkeit auf das Thema Einsamkeit zu richten.

Zentral ist dabei, klare Zuständigkeiten und transparente Zugänge zu schaffen. Beschäftigte müssen wissen, an wen sie sich wenden können und welche Angebote zur Verfügung stehen. Vertraulichkeit, Datenschutz und Rollenklarheit sind dabei zentrale Voraussetzungen, insbesondere bei sensiblen Themen wie Einsamkeit.

Eine wichtige Aufgabe besteht außerdem darin, eine Bestandsaufnahme zu machen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Durch Mitarbeitendenbefragungen oder -gespräche, Gefährdungsbeurteilungen oder Feedbackmöglichkeiten können Hinweise auf Risikokonstellationen, Bedarfe und Handlungsfelder gewonnen werden. Diese Informationen bilden die Grundlage für die Entwicklung zielgerichteter Maßnahmen und ermöglichen es zugleich, deren Wirkung zu überprüfen. Dazu gehört auch, das Thema im Unternehmen sichtbar zu machen, zum Beispiel durch interne Informationsangebote, Leitfäden oder niedrigschwellige Kommunikationsformate.



5.2.4 Führungsebene: Rahmen schaffen und Offenheit ermöglichen

Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle im Umgang mit Einsamkeit im Arbeitskontext ein. Sie gestalten durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und die Organisation der Arbeit maßgeblich die Bedingungen, unter denen soziale Einbindung entstehen kann oder erschwert wird.

Eine zentrale Aufgabe besteht darin, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Austausch, Zugehörigkeit und gegenseitige Unterstützung möglich sind. Dazu gehört, soziale Aspekte von Zusammenarbeit aktiv mitzudenken etwa durch die Gestaltung von Teamstrukturen, regelmäßigen Austauschformaten oder ausreichend Zeit für Gespräche im Arbeitsalltag, die nicht ausschließlich auf fachliche Themen ausgerichtet sind, sondern auch Raum für persönliche Anliegen bieten.

Darüber hinaus sind Führungskräfte häufig erste Ansprechpartner:innen für Beschäftigte bei Belastungen. Umso wichtiger ist es, dass sie in der Lage sind, Veränderungen im Verhalten wahrzunehmen und sensible Themen angemessen anzusprechen. Dies erfordert neben Aufmerksamkeit auch entsprechende Kompetenzen im Führen vertrauensvoller Gespräche.

Gleichzeitig kommt Führungskräften eine wichtige Vorbildfunktion zu. Wie offen im Team über Belastungen gesprochen werden kann, hängt wesentlich davon ab, wie die Führungskraft mit solchen Themen umgeht. Wenn Führungskräfte selbst Unterstützung in Anspruch nehmen, Unsicherheiten benennen oder offen mit Herausforderungen umgehen, kann dies dazu beitragen, Stigmatisierung abzubauen und die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten zu erleichtern.

Zugleich bewegen sich Führungskräfte in einem Spannungsfeld zwischen Leistungsanforderungen und Fürsorge. Um soziale Einbindung im Team zu fördern, benötigen sie daher nicht nur Sensibilisierung, sondern auch organisatorische Rahmenbedingungen, die ihnen entsprechende Handlungsspielräume eröffnen durch zeitliche Ressourcen oder Unterstützung durch Fachstellen.

Führungskräfte haben dabei eine wichtige, aber auch klar begrenzte Aufgabe. Sie müssen Einsamkeit oder andere psychische Belastungen nicht selbst lösen. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, Veränderungen wahrzunehmen, das Gespräch anzubieten und bei Bedarf den Zugang zu geeigneten Unterstützungsangeboten oder Fachstellen zu erleichtern, beziehungsweise zu ermöglichen.



Fachkräfte sorgen dafür, dass aus einzelnen Maßnahmen verlässliche Strukturen werden.

5.2.5 Organisationale Ebene: Rahmenbedingungen und Kultur gestalten

Auf organisationaler Ebene werden die grundlegenden Rahmenbedingungen geschaffen, die darüber entscheiden, ob Maßnahmen zur Vorbeugung und Linderung von Einsamkeit im Arbeitskontext wirksam werden können. Hier geht es weniger um einzelne Angebote, sondern um die strukturelle und kulturelle Verankerung des Themas im Unternehmen.

Eine zentrale Voraussetzung ist die strategische Einbettung. Einsamkeitssensible Ansätze sollten nicht als isoliertes Projekt verstanden werden, sondern als Bestandteil bestehender Handlungsfelder – etwa im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, in der Personalentwicklung oder in der Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit.

Darüber hinaus spielen organisationale Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle. Dazu gehört beispielsweise die Frage, wie Arbeit organisiert ist und welche Möglichkeiten für Austausch und Begegnung im Arbeitsalltag bestehen. Auch die Gestaltung von Räumen, Arbeitszeiten und Kommunikationsstrukturen beeinflusst, ob soziale Einbindung gefördert oder erschwert wird.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Bereitstellung von Ressourcen. Maßnahmen zur Förderung sozialer Beziehungen benötigen Zeit, Aufmerksamkeit und teilweise auch finanzielle Mittel. Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, bewusst zu entscheiden, welchen Stellenwert soziale Einbindung im Arbeitskontext einnimmt – auch im Hinblick darauf, ob Zeiten für Austausch und Beziehungspflege als Teil der Arbeitszeit verstanden werden. Dies kann auch bedeuten, bewusst Räume und Zeiten für Austausch einzuplanen zum Beispiel durch Begegnungszonen oder gemeinsame Pausenbereiche.



Führungskräfte sind entscheidend dafür, ob Einsamkeit im Arbeitskontext sichtbar werden kann – durch das, was sie ermöglichen, ansprechen und vorleben.

Ebenso entscheidend ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Wird das Thema sichtbar aufgegriffen und aktiv unterstützt, erhöht dies die Legitimation entsprechender Maßnahmen und erleichtert ihre Umsetzung. Fehlt diese Unterstützung, bleibt das Thema häufig ein Randthema.

Organisationale Ansätze sollten außerdem die Vielfalt der Belegschaft berücksichtigen. Unterschiedliche Lebenssituationen, Arbeitsformen oder Zugehörigkeiten können mit unterschiedlichen Risiken für Einsamkeit verbunden sein. Maßnahmen sollten daher so gestaltet werden, dass sie unterschiedliche Bedürfnisse adressieren und möglichst vielen Beschäftigten zugänglich sind.

Auch bei einer einsamkeitssensiblen Arbeitsgestaltung bleiben soziale Beziehungen außerhalb der Arbeit bedeutsam. Der Arbeitsplatz kann soziale Einbindung fördern, sie aber nicht vollständig ersetzen.



Ob Einsamkeit wirksam begegnet werden kann, entscheidet sich vor allem an den Strukturen und Rahmenbedingungen der Organisation.



EXKURS: Besonderheiten kleiner Unternehmen

Kleine und große Unternehmen unterscheiden sich in ihren Möglichkeiten, Einsamkeit im Arbeitsalltag zu erkennen und darauf zu reagieren.

Während größere Unternehmen auf feste Strukturen zurückgreifen können, etwa im Bereich Personalmanagement, dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie spezialisierter Anlaufstellen, können kleine Unternehmen stärker auf direkte Kommunikation und persönliche Nähe aufbauen.

In kleinen Unternehmen sind die Wege oft kurz und die Zusammenarbeit eng. Das kann soziale Einbindung erleichtern, weil Kontakte persönlicher und direkter sind.

Gleichzeitig fehlen häufig formalisierte Strukturen: Es gibt seltener standardisierte Mitarbeitendenbefragungen, ein fest etabliertes Betriebliches Gesundheitsmanagement oder klar definierte Anlaufstellen für psychosoziale Themen. Einsamkeit wird dadurch weniger systematisch erfasst und bleibt leichter unbemerkt.

Hinzu kommt, dass es in kleinen Teams weniger Ausweichmöglichkeiten gibt. Wer sich nicht zugehörig fühlt oder wenig Austausch hat, kann dies oft schwer durch andere Kolleg:innen oder Netzwerke im Unternehmen kompensieren. Auch allein ausgeübte Rollen oder Funktionen können das Gefühl von Isolation verstärken.

Für die Praxis bedeutet das: Gerade weil formale Instrumente fehlen, kommt der alltäglichen Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu. Führungskräfte und Teams können hier oft mit einfachen Mitteln viel bewirken:

- **regelmäßige kurze Gespräche**, die über rein fachliche Themen hinausgehen
- **feste Austauschzeiten und Teamaktivitäten**, z. B. gemeinsamer Start in den Tag oder Wochenrunden
- **klare Ansprechpersonen**, auch für persönliche oder belastende Themen
- **gezielte Einbindung neuer Mitarbeiter:innen**, z. B. durch feste Bezugspersonen
- **offene Gesprächskultur**, in der auch schwierige Themen angesprochen werden können

Oft sind es keine großen Programme, sondern kleine, bewusst gestaltete Routinen, die einen Unterschied machen.

Fazit: Zusammenspiel der Ebenen als Schlüssel

Einsamkeit im Arbeitskontext wirksam zu begegnen, erfordert das Zusammenspiel verschiedener Handlungsebenen. Individuelle Unterstützung, soziale Einbindung im Team, verantwortungsvolles Führungshandeln, tragfähige fachliche Strukturen und geeignete organisationale Rahmenbedingungen greifen dabei ineinander und ergänzen sich gegenseitig.

Keine dieser Ebenen kann für sich allein wirken. Individuelle Angebote bleiben begrenzt, wenn Arbeitsbedingungen soziale Einbindung erschweren. Teaminitiativen stoßen an Grenzen, wenn Führung und Organisation sie nicht unterstützen. Und auch strukturelle Maßnahmen entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie von Beschäftigten angenommen und im Alltag gelebt werden. Ein wirksamer Umgang mit Einsamkeit im Job entsteht daher nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch ein abgestimmtes Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen und gelebter Praxis im Arbeitsalltag.



Langfristig wirksam werden die Maßnahmen erst, wenn alle Ebenen zusammenwirken.

Was heißt das konkret für Unternehmen?

Einsamkeit im Arbeitskontext zu begegnen, ist nicht die Aufgabe von Einzelnen, sondern eine gemeinsame Verantwortung im Unternehmen. Wirksame Ansätze entstehen im Zusammenspiel aller Ebenen. Grundlage für die Entwicklung einsamkeitssensibler Strukturen und Prozesse ist ein Verständnis davon, wie das eigene Unternehmen und die Mitarbeiter:innen von Einsamkeit betroffen sind.

Ebene	Ziel	Konkrete Ansatzpunkte
Individuum	Unterstützung zugänglich machen	Vertrauliche Beratungsangebote, Mentoring, Reflexion sozialer Bedürfnisse
Team	Zugehörigkeit im Alltag stärken	Check-ins, informeller Austausch, Buddy-Programme, teaminitiierte Formate
Führung	Räume schaffen und Offenheit ermöglichen	Gespräche führen, Austausch ermöglichen, Vorbild sein
Fachkräfte (HR, BGM etc.)	Angebote entwickeln und koordinieren	Befragungen, Angebote aufbauen, Maßnahmen verzahnen
Organisation	Rahmenbedingungen und Kultur gestalten	Strategien, Ressourcen, Räume für Begegnung, Integration in Prozesse

6. Literaturverzeichnis

- Backhaus, Nils; Tisch, Anita; Beermann, Beate (2021):** *Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes*. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund.
- Barreto, Manuela; van Breen, Jolien; Victor, Christina; Hammond, Claudia; Eccles, Alice; Richins, Matthew T.; Qualter, Pamela (2022):** Exploring the nature and variation of the stigma associated with loneliness. In: *Journal of Social and Personal Relationships* 39 (9), S. 2658–2679. DOI: 10.1177/02654075221087190.
- Bryan, B. T.; Andrews, G.; Thompson, K. N.; Qualter, P.; Matthews, T.; Arseneault, L. (2023):** Loneliness in the workplace: a mixed-method systematic review and meta-analysis. In: *Occupational medicine (Oxford, England)* 73 (9), S. 557–567. DOI: 10.1093/occmed/kqad138.
- Bücker, Susanne (2022):** Die gesundheitlichen, psychologischen und gesellschaftlichen Folgen von Einsamkeit. Hg. v. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V./Kompetenznetz Einsamkeit (KNE Expertisen, 10). Online verfügbar unter <https://kompetenznetz-einsamkeit.de/publikationen/kne-expertisen/kne-expertise-10>.
- Bzdok, Danilo; Dunbar, Robin I. M. (2020):** The Neurobiology of Social Distance. In: *Trends in cognitive sciences* 24 (9), S. 717–733. DOI: 10.1016/j.tics.2020.05.016.
- Cacioppo, John T.; Hawkley, Louise C.; Thisted, Ronald A. (2010):** Perceived social isolation makes me sad: 5-year cross-lagged analyses of loneliness and depressive symptomatology in the Chicago Health, Aging, and Social Relations Study. In: *Psychology and aging* 25 (2), S. 453–463. DOI: 10.1037/a0017216.
- Cacioppo, Stephanie; Grippo, Angela J.; London, Sarah; Goossens, Luc; Cacioppo, John T. (2015):** Loneliness: clinical import and interventions. In: *Perspectives on psychological science : a journal of the Association for Psychological Science* 10 (2), S. 238–249. DOI: 10.1177/1745691615570616.
- Costa, Daniela; Silva, Isabel (2019):** SOCIAL AND FAMILY LIFE IMPACT OF SHIFT WORK FROM THE PERSPECTIVE OF FAMILY MEMBERS. In: *Rev. adm. empres.* 59 (2), S. 108–120. DOI: 10.1590/s0034-759020190204.
- Drössler, S.; Steputat, A.; Schubert, M.; Euler, U.; Seidler, A. (2016):** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Soziale Beziehungen. 1. Aufl. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund.
- Eisenberger, Naomi I. (2015):** Social pain and the brain: controversies, questions, and where to go from here 66 (Volume 66, 2015), S. 601–629. DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115146.
- Eisenberger, Naomi I.; Lieberman, Matthew D.; Williams, Kipling D. (2003):** Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. In: *Science* 302 (5643), S. 290–292. DOI: 10.1126/science.1089134.
- Ernst, Mareike (2024):** *Einsamkeit – Modelle, Ursachen, Interventionen*. Stuttgart, Deutschland: utb GmbH.
- Hardwig, Thomas (2024):** Hybrid Work – Wie lässt sich eine Schwächung der Teamarbeit vermeiden? In: *Z. Arb. Wiss.* 78 (3), S. 407–420. DOI: 10.1007/s41449-024-00430-9.
- Hawkley, Louise C.; Buecker, Susanne; Kaiser, Till; Luhmann, Maike (2022):** Loneliness from Young Adulthood to Old Age: Explaining Age Differences in Loneliness. In: *International Journal of Behavioral Development* 46 (1), S. 39–49. DOI: 10.1177/0165025420971048.
- Hawkley, Louise C.; Cacioppo, John T. (2010):** Loneliness matters: a theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. In: *Annals of behavioral medicine : a publication of the Society of Behavioral Medicine* 40 (2), S. 218–227. DOI: 10.1007/s12160-010-9210-8.
- Holt-Lunstad, Julianne (2022):** Social Connection as a Public Health Issue: The Evidence and a Systemic Framework for Prioritizing the "Social" in Social Determinants of Health. In: *Annual review of public health* 43, S. 193–213. DOI: 10.1146/annurev-publhealth-052020-110732.
- Holt-Lunstad, Julianne; Smith, Timothy B.; Layton, J. Bradley (2010):** Social relationships and mortality risk: a meta-analytic review. In: *PLoS medicine* 7 (7), e1000316. DOI: 10.1371/journal.pmed.1000316.
- Isabel Silva; José Keating (2016):** Shiftwork Impact on sleep social and family life. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/333682895_Shift-work_Impact_on_sleep_social_and_family_life.
- Jopling, Kate; McClelland, Heather; Proffitt, Elena (2023):** Loneliness at work. Kate Jopling; Heather McClelland; Elena Proffitt. Hg. v. British Red Cross. Online verfügbar unter Loneliness at work – Report for the All-Party Parliamentary Group on Tackling Loneliness and Connected Communities.
- Lam, Long W.; Lau, Dora C. (2012):** Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23 (20), S. 4265–4282. DOI: 10.1080/09585192.2012.665070.
- Langenkamp, Alexander (2021a):** Lonely Hearts, Empty Booths? The Relationship between Loneliness, Reported Voting Behavior and Voting as Civic Duty. In: *Social Science Quarterly* 102 (4), S. 1239–1254. DOI: 10.1111/ssqu.12946.
- Langenkamp, Alexander (2021b):** The influence of loneliness on perceived social belonging and trust beliefs - longitudinal evidence from the Netherlands. In: *OSF Preprints*. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.31219/osf.io/erpja>.
- Luhmann, Maike (2022):** Definitionen und Formen der Einsamkeit. Hg. v. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V./Kompetenznetz Einsamkeit (KNE Expertisen, 1). Online verfügbar unter <https://kompetenznetz-einsamkeit.de/publikationen/kne-expertisen/kne-expertise-01>.
- Luhmann, Maike; Buecker, Susanne; Rüsberg, Marilena (2022):** Loneliness across time and space. In: *Nat Rev Psychol*. DOI: 10.1038/s44159-022-00124-1.

Luhmann, Maike; Hawkey, Louise C. (2016): Age differences in loneliness from late adolescence to oldest old age. In: *Developmental Psychology* 52 (6), S. 943–959. DOI: 10.1037/dev0000117.

Neves, Barbara Barbosa; Petersen, Alan (2025): The social stigma of loneliness: A sociological approach to understanding the experiences of older people. In: *The Sociological Review* 73 (2), S. 362–383. DOI: 10.1177/00380261231212100.

New Economics Foundation (2017): The Cost of Loneliness to UK Employers. Online verfügbar unter <https://neweconomics.org/2017/02/cost-loneliness-uk-employers/>.

Ozcelik, Hakan; Barsade, Sigal G. (2018): No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. In: *AMJ* 61 (6), S. 2343–2366. DOI: 10.5465/amj.2015.1066.

Öztürk Çiftci, Didem (2021): Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. In: *IJOB* 24 (2), S. 93–106. DOI: 10.1108/IJOB-04-2020-0051.

Perlman, Daniel; Peplau, Letitia Anne (1981): Toward a Social Psychology of Loneliness. In: *Duck Steve und Gilmour Robin (Hg.): Personal Relationships in Disorder*. London: Academic Press, S. 31–56.

Qualter, Pamela; Vanhalst, Janne; Harris, Rebecca; van Roekel, Eeske; Lodder, Gerine; Bangee, Munirah et al. (2015): Loneliness Across the Life Span. In: *Perspectives on Psychological Science* 10 (2), S. 250–264. DOI: 10.1177/1745691615568999.

Rosenkilde, Siri; Hoffmann, Sofie Have; Thorsted, Anne Bonde; Horsbøl, Trine Allerslev; Madsen, Katrine Rich; Lehn, Sara Fokdal et al. (2024): Loneliness and the risk of type 2 diabetes. In: *BMJ open diabetes research & care* 12 (2). DOI: 10.1136/bmjdr-2023-003934.

Schobin, Janosch (2022): Gibt es in Deutschland eine Politik gegen Vereinsamung? Eine erste Bestandsaufnahme auf der Basis von Expert*innen-Interviews. In: *Theorie und Praxis (Sonderband)*, S. 47–56. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/372077659_Einsamkeit_-_Einblicke_in_Theorie_und_Praxis, zuletzt geprüft am 14.03.2023.

Schobin, Janosch (2025): Aspekte der Einsamkeit aus soziologischer Sicht. In: *Steve Stiehler, Janosch Schobin und Manuel P. Stadtmann (Hg.): Einsamkeit heute. Individuelles Schicksal oder gesellschaftliches Versagen?* 1. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Frankfurt / New York, S. 89–105.

Schobin, Janosch; Arriagada, Céline; Gibson-Kunze, Martin (2024): Einsamkeitsbarometer 2024. Langzeitentwicklung von Einsamkeit in Deutschland. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/einsamkeitsbarometer-2024-237576>.

Schulz-Dadaczynski, Anika (2023): Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. In: *Präv Gesundheitsf* 18 (1), S. 132–137. DOI: 10.1007/s11553-022-00935-3.

Siegrist, J.; Dragano, N. (2006): Berufliche Belastungen und Gesundheit. In: *Soziologie der Gesundheit* 46, 2006, S. 109–124.

Teshale, Achamyeleh Birhanu; Htun, Htet Lin; Hu, Jessie; Dalli, Lachlan L.; Lim, Michelle H.; Neves, Barbara Barbosa et al. (2023): The relationship between social isolation, social support, and loneliness with cardiovascular disease and shared risk factors: A narrative review. In: *Archives of gerontology and geriatrics* 111, S. 105008. DOI: 10.1016/j.archger.2023.105008.

Wang, Fan; Gao, Yu; Han, Zhen; Yu, Yue; Long, Zhiping; Jiang, Xianchen et al. (2023): A systematic review and meta-analysis of 90 cohort studies of social isolation, loneliness and mortality. In: *Nature human behaviour* 7 (8), S. 1307–1319. DOI: 10.1038/s41562-023-01617-6.

Weiss, Robert Stuart (1973): Loneliness. The experience of emotional and social isolation. Cambridge/Mass.: MIT Pr.

Wendsche, J.; Thomson B.; Beck, D. (2021): Soziale Beziehungen. In: *M. Kittelmann, L. Adolph, A. Michel, R. Packroff, M. Schütte und S. Sommer (Hg.): Handbuch zur Gefährdungsbeurteilung*.

Wendsche, J., Thomson, B., & Beck, D. (2021): Soziale Beziehungen. In: *Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte und Sabine Sommer (Hg.): Handbuch Gefährdungsbeurteilung. Teil 2 Gefährdungsfaktoren*, S. 576–588.

Wright, Sarah; Hadley, Noonan (2026): Work Loneliness Scale (WLS) User's Guide. Online verfügbar unter <https://ir.canterbury.ac.nz/items/b7ab9866-b8ec-4d49-b406-a186da85dba8>.

Wright, Sarah; Silard, Anthony (2021): Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. In: *Human Relations* 74 (7), S. 1060–1081. DOI: 10.1177/0018726720906013.

Wright, Sarah Louise (2005): Loneliness in the Workplace: University of Canterbury. Psychology. Online verfügbar unter <https://ir.canterbury.ac.nz/items/c3912f0a-d339-4cd1-b879-c65d177f5ee>.

IMPRESSUM

Herausgeber der Neuauflage der Broschüre „Einsamkeit im Job“ 2026:

BKK Dachverband e. V.
Mauerstraße 85
10117 Berlin
www.bkk-dachverband.de

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Autorinnen und Autoren:

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.:
Dr. Martin Gibson-Kunze
Charlotte Wind
Carolin Mitschke

Redaktion:

BKK Dachverband e. V.:
Helene Schaefer
Julia Reichardt

Gestaltung und Satz:

format h digital GmbH, Hamburg
format-h.com

BKK® sowie das BKK Logo sind registrierte
Schutzmarken des BKK Dachverbandes e. V.

Unterstützt von

BGM 4.0 