

# Arbejds miljø der går som varmt brød

- En temperaturmåling på bager- og konditorbranchens trivsel



Velliv  
Foreningen



carelinkgruppen

Mai 2026  
Kortlægningsrapport

**Carelink Gruppen**  
Analyse & Udvikling  
Nørreport 26  
8000 Aarhus C  
www.carelinkgruppen.dk



# Indholdsfortegnelse

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>4</b>
1.1 Om bager- og konditorbranchen .....	6
1.2 Projektets formål.....	7
1.3 Om parterne i projektet .....	8
1.4 Psykosocialt arbejdsmiljø .....	8
1.5 Hovedresultater .....	9
<b>2. Centrale temaer og tendenser.....</b>	<b>10</b>
2.1 Identificerede temaer i kortlægningen .....	11
<b>3. Resultater .....</b>	<b>12</b>
3.1 Baggrundsdata .....	13
3.2 Hård tone.....	13
3.3 Konflikthåndtering .....	16
3.4 Strukturelle og organisatoriske forskelle .....	18
3.4.1 Karise bageren .....	20
3.5 Medarbejdernes oplevelse af ledelsen .....	22
3.5.1 Er der enighed om, hvad der er god ledelse? .....	24
3.6 Motivation.....	26
3.6.1 Trivsel i hverdagen .....	26
3.7 Ledertrivsel.....	37
3.7.1 Rollen som leder .....	39
3.8 Sammenfatning af projektets fund.....	40
<b>4. Næste fase i projektet .....</b>	<b>42</b>



# 1. Introduktion

Denne rapport præsenterer resultaterne fra kortlægningen af det psykosociale arbejdsmiljø i bager- og konditorbranchen og udgør første fase i projektet "Arbejdsmiljø der går som varmt brød". Rapporten bygger på resultater fra henholdsvis spørgeskemaundersøgelse med 241 besvarelser og 35 telefoninterviews.

Vi starter med at sætte scenen: Hvorfor er projektet sat i gang, hvem står bag, og hvad er de vigtigste resultater? Derefter dykker vi ned i data og de centrale indsigter fra kortlægningen. Til sidst kigger vi frem mod næste fase i projektet.

Kort sagt: Denne rapport tager temperaturen på det psykosociale arbejdsmiljø i branchen. Den danner også grundlag for næste fase, hvor der skal udvikles konkrete værktøjer, som kan bruges i hverdagen ude i bagerier og konditorier.

BKD's formand John Jønsson udtaler:

**“** Bager- og konditorbranchen er kendt for et højt arbejdstempo, krævende kundekontakt og mangel på lederkompetencer til at understøtte et sundt arbejdsmiljø. Det kan føre til mentale udfordringer som stress, udbrændthed og manglende arbejdsglæde i branchen. Derfor er vi rigtig glade for Velliv Foreningens støtte til vores projekt "Arbejdsmiljø der går som varmt brød" som vi har store forventninger til.

I første omgang har vi været meget spændte på at se resultatet af den omfattende kortlægning af branchens nuværende trivsel og mentale sundhed, der netop er gennemført hen over de foregående måneder. Dertil glæder vi os til at følge det fremtidige arbejde med at udvikle redskaber, der kan styrke det psykosociale arbejdsmiljø.



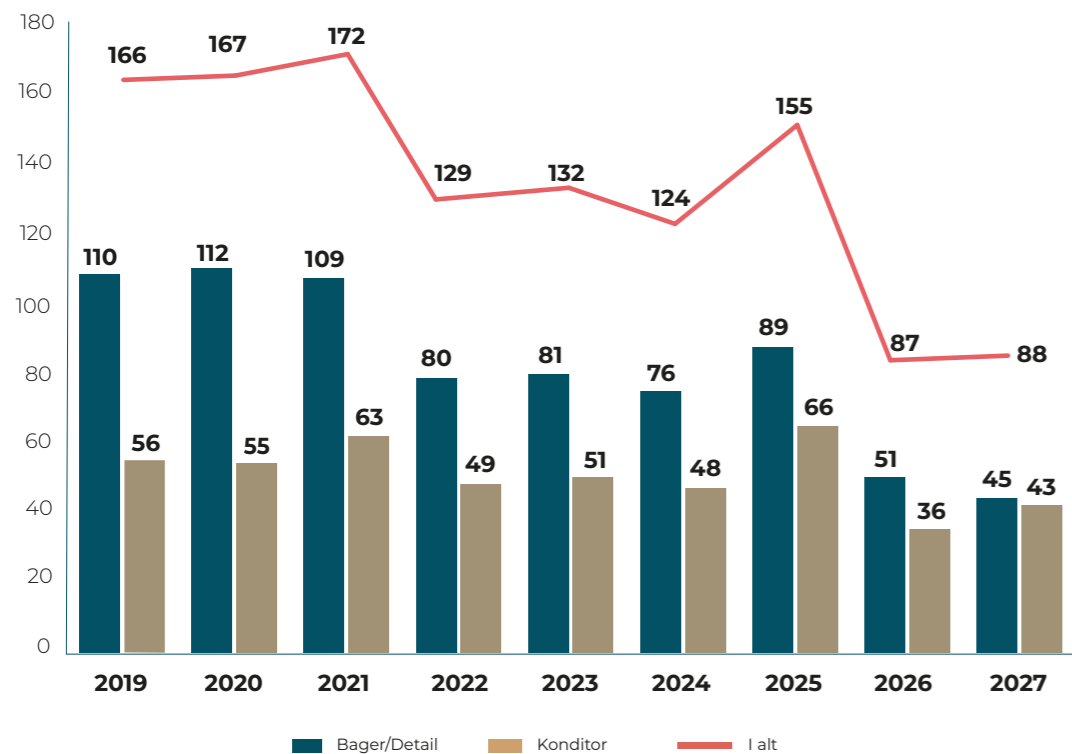
## 1.1 Om bager- og konditorbranchen

Bager- og konditorbranchen er præget af en stærk faglig tradition og et solidt håndværksmæssigt fundament. Mange bagerier og konditorer drives af dygtige fagpersoner med stor erfaring inden for produktion og drift, hvor kvalitet og effektivitet er i fokus. Samtidig er branchen i høj grad kendetegnet ved små og mellemstore virksomheder, hvor lederen ofte står alene med ansvaret for både drift, medarbejdere og arbejdsmiljø.

Ledelsesopgaven varetages typisk af faglærte bagere og konditorer, som ikke nødvendigvis har formel lederuddannelse. Når kravene til ledelse overstiger de kompetencer og ressourcer, der er til rådighed, kan det påvirke både lederens trivsel, kvaliteten af ledelsen og evnen til at levere god personaleledelse. Dette kan blandt andet komme til udtryk gennem manglende anerkendelse, begrænset inddragelse af medarbejdere og en ledelsesstil, der i mindre grad understøtter psykologisk tryghed i hverdagen.

Branchen er desuden præget af et højt arbejdstempo, natarbejde og tidlige arbejdstider samt en hverdag med mange samtidige opgaver og krav. Dette skaber en risiko for ubalance mellem krav og ressourcer, og i mange virksomheder er der begrænsede ressourcer til systematisk at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø.

### Udvikling i antal svendeprøver i bager- og konditorbranchen:



**Kilde:** Det faglige fællesudvalg (DFFU), 2025

En væsentlig del af arbejdsstyrken i branchen består af unge medarbejdere, herunder lærlinge, som ofte har deres første møde med arbejdsmarkedet i netop denne branche. Disse vilkår kan være særligt udfordrende for unge. Brancheanalyser peger på, at op mod halvdelen af lærlinge i små og mellemstore bagerier enten er frafaldet eller overvejer at forlade faget allerede før endt uddannelse. Årsagerne knytter sig blandt andet til oplevelser af at blive talt ned til, manglende inddragelse og anerkendelse, højt arbejdspress samt en ledelsesstil, hvor mester ikke i tilstrækkelig grad fungerer som rollemodel.

Samtidig oplever branchen mangel på kvalificeret arbejdskraft, hvilket øger arbejdspresset og stiller større krav til både medarbejdere og ledere. Denne udfordring understøttes af en uddannelsesprognose udarbejdet af Det faglige fællesudvalg (DFFU), som viser udviklingen i antallet af svendeprøver i branchen fra 2019 til 2027 (DFFU, 2025) (se figur 1). Prognosen peger på, at færre unge vælger – og gennemfører – en uddannelse i branchen, hvilket kan få betydning for den fremtidige adgang til arbejdskraft og understreger behovet for at styrke trivsel og fastholdelse.

Forskning peger på, at lederens trivsel spiller en afgørende rolle for medarbejdernes trivsel. Når lederen er presset og mangler overskud, påvirker det både relationer, samarbejde og arbejdsmiljø negativt – en udfordring, der kan være særlig udtalt i mindre virksomheder uden mulighed for ledelsesmæssig sparring. Studier viser, at lederes trivsel har direkte betydning for medarbejdernes trivsel, og at stress og manglende overskud hos lederen påvirker ledelseskvaliteten og relationerne til medarbejderne negativt, hvilket forringer medarbejdernes trivsel og mentale sundhed (Ahmadi et al., 2023). Derudover peger forskning på, at lederens evne til at være støttende frem for styrende har direkte betydning for medarbejdernes stressniveau og trivsel (Skakon et al., 2010).

Samlet tegner der sig et billede af en branche med stærke faglige traditioner, men også med strukturelle og organisatoriske udfordringer, der påvirker trivsel, fastholdelse og rekruttering. Det er på den baggrund, at projektet "Arbejdsmiljø der går som varmt brød" er igangsat.

## 1.2 Projektets formål

Hvad vil vi med projektet?

Projektet "Arbejdsmiljø der går som varmt brød" handler om at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i bager- og konditorbranchen – både for medarbejdere og ledere.

Det gør vi ved at udvikle og teste konkrete værktøjer, som kan bruges direkte i hverdagen. Værktøjerne skal gøre det lettere at arbejde med fx samarbejde, kommunikation, konflikter og ledelse – og samtidig skabe mere klare rammer og en sundere arbejdskultur.

Men værktøjer alene gør det ikke. Derfor er en vigtig del af projektet også at klæde både medarbejdere og ledere bedre på til selv at arbejde med arbejdsmiljøet i hverdagen. Det handler bl.a. om at få en fælles forståelse, styrke dialogen og gøre det nemmere at tage fat i problemer, når de opstår.

Vi udvikler løsningerne sammen med branchen. Både medarbejdere og ledere er med undervejs, så det, der bliver udviklet, giver mening i praksis – også på en travl arbejdsdag.

### 1.3 Om parterne i projektet



Projektet er initieret af BKD (Bager- og Konditormestre i Danmark), som er brancheforening for professionelle bager- og konditorvirksomheder i Danmark. BKD repræsenterer både små, mellemstore samt større virksomheder og arbejder for at styrke branchens faglige, økonomiske og arbejdsmiljømæssige vilkår. Som initiativtager spiller BKD en central rolle i at sætte retning for projektet samt sikre, at indsatser og resultater forankres i branchen og udbredes til medlemmerne. BKD bidrager desuden med indgående kendskab til branchens hverdag, udfordringer og behov.

### Carelink Gruppen carelinkgruppen

Carelink Gruppen er ansvarlig for gennemførelsen af projektet, herunder udvikling af undersøgelsesdesign, dataindsamling, analyse, udvikling af redskaber og formidling af resultater. Som autoriseret arbejdsmiljørådgiver har Carelink specialiseret sig i psykosocialt arbejdsmiljø og organisationsudvikling og bidrager med solid faglig ekspertise. Carelink arbejder praksisnært og har fokus på at omsætte viden og analyser til konkrete, anvendelige redskaber, der kan implementeres i virksomhedernes hverdag.

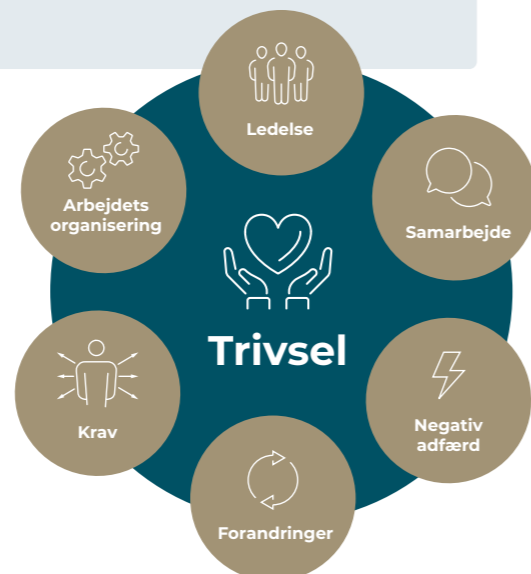
### Velliv Foreningen Velliv Foreningen

Projektet er støttet af Velliv Foreningen, som er en almennyttig forening med fokus på at fremme mental sundhed i Danmark. Foreningen støtter en bred vifte af projekter, der bidrager til trivsel og et sundt arbejdsliv, og har gennem bevillingen gjort det muligt at gennemføre projektet. Velliv Foreningen bidrager dermed til at sætte fokus på mental sundhed i bager- og konditorbranchen og understøtter udviklingen af løsninger, der kan gøre en konkret forskel i praksis.

### 1.4 Psykosocialt arbejdsmiljø

Psykosocialt arbejdsmiljø drejer sig om de forhold i arbejdet som påvirker, hvordan medarbejdere og ledere trives på deres arbejdsplads – og det er nogle forhold, som man kan gøre noget ved.

Figur 2 (NFA) viser 6 faktorer af det psykosociale arbejdsmiljø, der påvirker medarbejdernes trivsel i arbejdet. Disse faktorer har været inspirerende for rapportens gennemførelse.



### 1.5 Hovedresultater

#### Branchens styrker

- **Aldersdiversitet er en styrke – ikke en generationskamp**  
Branchen spænder bredt aldersmæssigt, men i modsætning til en udbredt myte opleves det ikke som en generationskamp. Tværtimod ser 51 % aldersforskelle som en fordel, og 74 % oplever at blive taget alvorligt af andre aldersgrupper end deres egen.
- **Stærkt kollegaskab og samarbejde**  
Fællesskabet står stærkt: 76 % oplever et godt sammenhold blandt kollegaer, og 60 % peger på et velfungerende samarbejde mellem butik og produktion. Det er tydeligt, at relationerne er en bærende kraft i hverdagen.
- **Solid ledelse – og ledere, der selv trives**  
Tre ud af fire (76 %) vurderer deres leder som dygtig, og blandt lederne selv er 87 % glade for deres job. Det giver et godt udgangspunkt for at løfte arbejdsmiljøet yderligere.
- **Motivation drevet af faglig stolthed**  
Det er håndværket, der driver værket. Mange motiveres af at skabe noget med hænderne, levere kvalitet og udvikle nye produkter. Konkurrencer og faglige events spiller også en vigtig rolle for engagementet.
- **Jobglæde – uanset arbejdstid**  
Selvom arbejdstiderne kan være skæve, er jobglæden stabil. Der er stort set ingen forskel på trivsel mellem dag- og natarbejde.
- **Stressniveauet er ikke højere end andre steder**  
På trods af travlhed og højt tempo føler 86 % sig sjældent eller aldrig stressede. De travle højsæsoner opleves ikke kun som en belastning – for mange giver de også energi og faglig tilfredsstillelse.

Kortlægningen tegner et billede af en branche, der på én gang er præget af stærkt fællesskab, høj faglig stolthed – og nogle sejlivede udfordringer, som stadig sætter spor i hverdagen.

#### Udfordrende

- **En mindre – men vigtig – gruppe mistrives**  
13 % er ikke glade for deres job, og 14 % oplever ofte stress på arbejdet. Det er ikke flertallet – men det er en gruppe, der ikke må overses.
- **Jobglæden er en smule efter de andre brancher**  
Selvom mange trives, ligger jobglæden i branchen lidt under landsgennemsnittet. Det kan hænge sammen med forhold i arbejdsmiljøet, som adskiller sig fra andre brancher.
- **Den hårde tone lever stadig**  
22 % oplever en hård tone hver måned eller oftere. Den kommer fra både kunder, kollegaer og ledere. Samtidig føler op mod hver tredje sig ikke opbakning fra ledelsen i svære kundesituationer. Der lever stadig en fortælling om, at "sådan er det bare i branchen" – og den kan være med til at fastholde en kultur, der slider.
- **Feedback halter – især den positive**  
Medarbejderne vil gerne have mere og bedre feedback. Ikke kun når noget går galt, men også når noget lykkes. I dag opleves feedback ofte som sporadisk og skævt fordelt.
- **Svag tilknytning til branchen**  
Selvom mange er glade for deres arbejde, overvejer hver fjerde (23 %) at skifte job inden for et år – og hele 82 % af dem kigger væk fra branchen. Det peger på en udfordring med tilknytning der kan koste branchen dyrt i både tid og penge.

# 2. Centrale temaer og tendenser

## 2.1 Identificerede temaer i kortlægningen

På baggrund af både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews er der identificeret en række gennemgående temaer, som har særlig betydning for trivsel og det psykosociale arbejdsmiljø i bager- og konditorbranchen.

Temaerne tager udgangspunkt i det, medarbejdere og ledere selv fortæller. De peger både på det, der fungerer godt – og det, der udfordrer i hverdagen. Tilsammen giver de et nuanceret billede af arbejdsmiljøet i bager- og konditorbranchen. Og måske vigtigst: de peger på, hvor der er potentiale for udvikling.

I det følgende præsenteres de centrale temaer:



### Hård tone

Hvordan omgangstonen opleves i hverdagen, og hvilken betydning den har for trivsel og samarbejde.



### Konflikthåndtering

Hvordan uenigheder og spændinger håndteres – både internt på arbejdspladsen og i mødet med kunder.



### Strukturelle og organisatoriske

Hvordan rammer som organisering, arbejdsgange, feedback og dialog (fx MUS og 1:1) påvirker hverdagen.



### Medarbejdernes oplevelse af ledelse

Hvordan ledelsen opleves i praksis, og hvilken betydning den har for trivsel og arbejdsmiljø.



### Motivation

Hvad der driver engagement og arbejdsglæde, og hvad der bidrager positivt til hverdagen.



### Ledernes trivsel

Hvordan lederne oplever deres rolle, og hvordan deres trivsel påvirker arbejdspladsen.

# 3. Resultater

I nedenstående afsnit præsenteres resultaterne fra kortlægningen mere detaljeret.

## 3.1 Baggrundsdata

Respondenterne dækker bredt på tværs af alder, erfaring og funktioner. Flertallet er medarbejdere, med en mindre andel ledere og lærlinge. Der ses både mange unge og en gruppe med længere erfaring, og ansættelsesformen er jævnt fordelt mellem fuldtid og deltid. Samlet giver det et alsidigt datagrundlag for analysen.

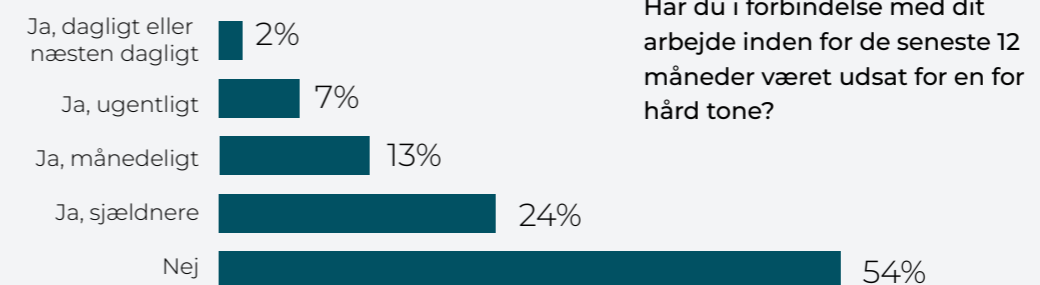
## 3.2 Hård tone

En hård tone på arbejdspladser kan ses som negative handlinger, der kan påvirke både samarbejde og trivsel negativt. Interviewene og spørgeskemaundersøgelsen peger på, at den hårde tone fortsat er et genkendeligt element i bager- og konditorbranchen. Der findes ikke en ensartet hård kultur alle steder, men et tilbagevendende mønster: tonen er god det meste af tiden, men kan kamme over i pressede perioder, særligt ved højtider eller fejl. Flere henviser også til en "gammel bagerkultur", hvor man taler hårdere, og hvor det for mange er normaliseret at;

### “ Sådan er det i det her fag. Det skal man kunne holde til.

Samtidig tyder variationen, på tværs af arbejdspladserne på, at kulturen i høj grad er lokalt forankret. I interviewene ses der ligeledes tendenser til, at hvis man har et godt samarbejde og sund arbejdspladskultur, er der mindre risiko for, at man udsættes for, eller bliver udsat for en hård tone.

Den hårde tone bliver særligt fremhævet i forbindelse med kundesituationer. Dette opleves især for butiksmedarbejdere og unge. Mange beskriver utilfredse kunder, råb, overfusninger og manglende respekt. Samtidig fortæller flere, at de unge eller nye medarbejdere ikke er klædt ordentligt på til de svære kundesituationer, og at de tager dem mere personligt.



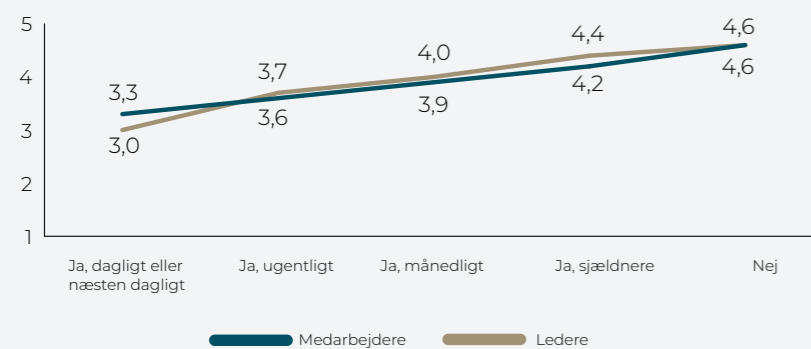
### Hvem udsatte dig for den hårde tone?



Figuren viser fordelingen blandt dem, der har oplevet hård tone i branchen. Procentsatserne er beregnet som andelen, der har oplevet hård tone fra den enkelte kilde. Det har været muligt at angive flere kilder (fx både kunder og kollegaer), og derfor summerer procentsatserne ikke til 100. "Kunder 47%" betyder, at 47% af dem, der oplever hård tone i branchen, oplever det fra kunder.

“ Tag dig nu sammen. Det er ikke godt nok.

### Gennemsnitlig jobglæde fordelt på hård tone



Figuren demonstrerer sammenhænge mellem glæde i jobbet og hård tone. Figuren indikerer at de som sjældnere eller aldrig har oplevet en hård tone er gladere for deres job.



**22%** udsættes for hård tone hver måned eller oftere  
(den hårde tone kommer fra både kunder, kollegaer og lederen)

### 3.3 Konflikt håndtering

Hvordan håndterer man konflikter i en travl hverdag?

Konflikter er en del af hverdagen – især i en branche, hvor man arbejder tæt sammen, har direkte kundekontakt og ofte har travlt fra tidlig morgen. Når tempoet er højt, og pauserne få, kan der lettere opstå spændinger.

Derfor handler det ikke kun om at håndtere konflikter, når de opstår – men også om at forebygge dem. Det er afgørende for samarbejdet, for trygheden i hverdagen og for at undgå, at situationer sætter sig som en belastning hos medarbejderne.

Særligt mødet med kunder kan være udfordrende. Her opstår der situationer, som kan være svære at stå i – både for erfarne medarbejdere og for dem, der er nye i faget. Et eksempel er en medarbejder, der oplevede en utilfreds kunde:

“ Jeg havde en kunde her forleden, som gik fuldstændig amok og smed med et rugbrød, hun ikke engang havde betalt for, og sådan nogle ting... Altså, ja. Vi snakkede lige om det kort, mig og min kollega bagefter, og jeg blev lidt ked af det, men vi sagde bare, at vi skulle videre, og så var det det.

Eksemplet er langt fra en enlig svale. Interviewene peger på, at håndteringen af konflikter i høj grad er situationsbestemt, og at der sjældent findes en tydelig praksis for, hvordan konflikter skal håndteres eller forebygges. I stedet afhænger håndteringen ofte af den enkelte medarbejders eller leders intuition og erfaring i den konkrete situation. Det betyder, at konflikter håndteres meget forskelligt.

Men hvad sker der bagefter?

Her peger interviewene på en udfordring: Konflikter bliver sjældent fulgt op. I en travl hverdag er fokus på at komme videre med arbejdet, og der er ikke altid tid til at få talt situationen igennem. Det kan betyde, at oplevelser bliver hængende og påvirker medarbejderne mere, end man lige ser i øjeblikket.

Tallene bakker det op. Lidt over halvdelen (54 %) føler sig godt klædt på til at håndtere svære kunder. Men næsten lige så mange (47 %) føler sig kun delvist – eller slet ikke – klædt på.

Det peger på, at der er en gruppe medarbejdere, som mangler støtte og fælles rammer – både til at håndtere konflikter og til at forebygge dem.

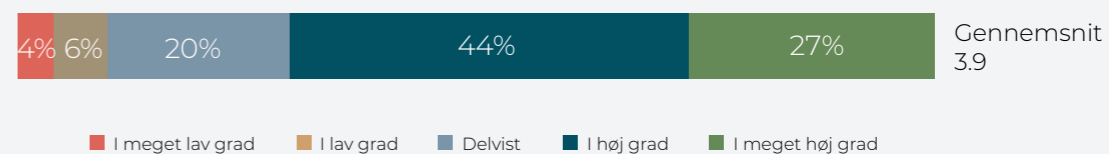
# 54%

 føler sig godt klædt på til at håndtere svære eller utilfredse kunder

I hvilken grad oplever du, at du er klædt på til at håndtere svære eller utilfredse kunder?



I hvilken grad oplever du opbakning fra ledelsen i svære kundesituationer?



### 3.4 Strukturelle og organisatoriske forskelle

#### Feedback

Hvordan fungerer feedback i hverdagen?

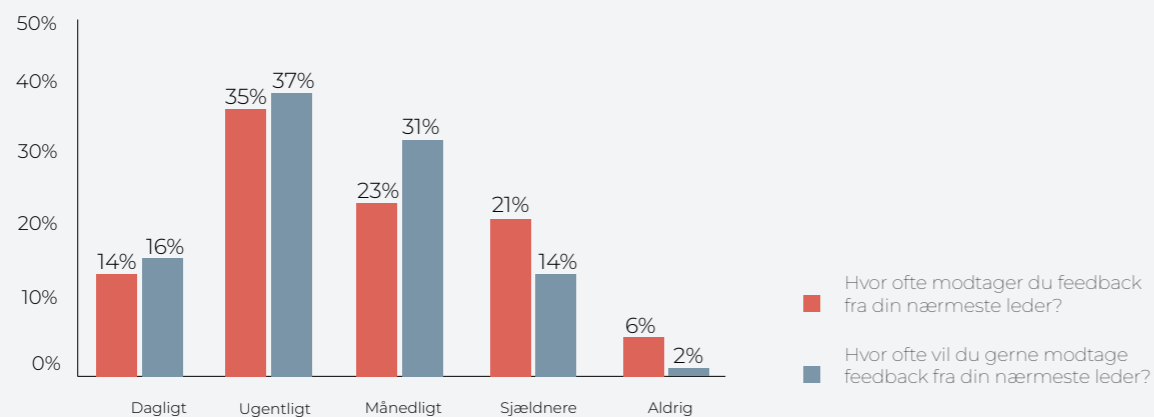
Struktur og organisering spiller en stor rolle for, hvordan arbejdet fungerer – og for den kultur, der opstår på arbejdspladsen. Et af de steder, hvor det bliver tydeligt, er i feedbacken.

Overordnet set er medarbejderne rimeligt tilfredse med mængden af feedback, især hvis de får den ofte – fx dagligt eller ugentligt. Men der er ikke helt overensstemmelse mellem den feedback, de får, og den de gerne vil have. Nogle efterspørger mere feedback – særligt løbende eller månedligt. Samtidig er der også en gruppe, som i praksis gerne vil have den lidt sjældnere. Det peger på, at behovet for feedback varierer blandt medarbejderne.

Interviewene peger samtidig på, at feedbacken ikke altid opleves som tilstrækkelig eller balanceret. Flere medarbejdere beskriver, at feedback ofte gives i forbindelse med fejl eller problemer, mens positive tilbagemeldinger fylder mindre i hverdagen. Der er derfor et ønske om mere anerkendelse og flere tilbagemeldinger på det, der fungerer godt. Som en medarbejder siger: "Jeg får kun feedback, hvis jeg spørger om det – jeg ville ønske, det kom af sig selv." En anden medarbejder beskriver:

**“ Jeg får kun feedback ved fejl, det gør mig utryk. ”**

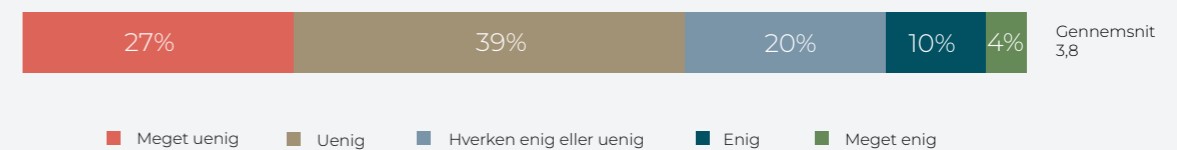
Resultaterne om psykologisk tryghed peger i samme retning. Et flertal af medarbejderne oplever, at de føler sig trygge ved at give feedback til deres kolleger. Samtidig viser besvarelsene, at der også findes arbejdspladser, hvor håndteringen af fejl kan opleves negativ. Nogle medarbejdere svarer, at fejl ofte bliver brugt negativt mod personen, mens en del placerer sig neutralt i spørgsmålet. Det tyder på, at oplevelsen af tryghed og feedbackkultur varierer på tværs af arbejdspladserne i branchen.



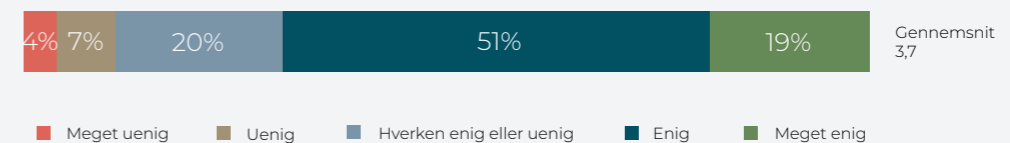
Samlet set peger resultaterne på, at feedback ikke kun handler om hyppighed, men også om måden den gives på. Medarbejderne efterspørger især en bedre balance mellem korrigerende feedback og anerkendelse. Når feedback primært forbindes med fejl, kan det påvirke oplevelsen af tryghed og trivsel i hverdagen.

Når vi sammenligner med gennemsnittet på tværs af alle landets brancher (Ballisagers kandidatanalyse 2026), ses det, at feedback har en mere positiv effekt på de ansatte i bager- og konditorbranchen end i andre brancher. Der er en positiv sammenhæng mellem, hvor glad man er for sit job, og oplevelsen af at modtage feedback. Feedback ser dermed ud til at være en vigtig faktor for arbejdsglæden i branchen.

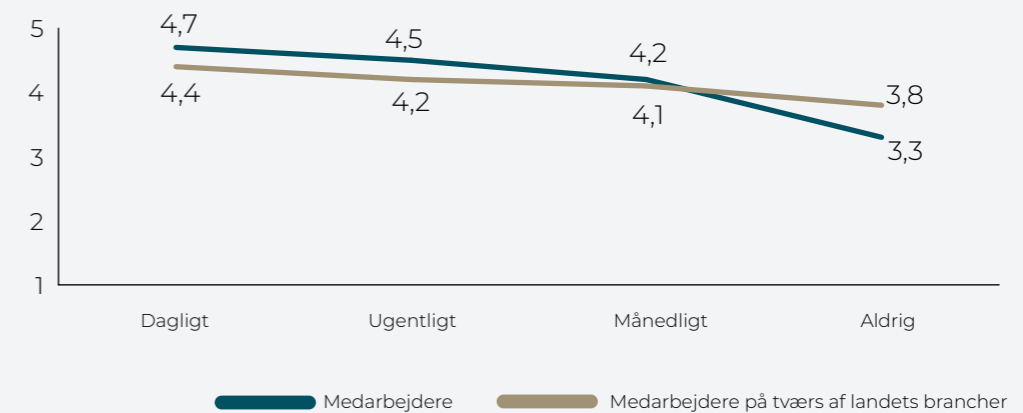
#### Hvis der begås fejl på min arbejdsplads, bliver det ofte brugt negativt mod personen



#### Jeg føler mig tryk ved at give feedback til mine kolleger



#### Gennemsnitlig jobglæde fordelt på hvor ofte man modtager feedback fra sin leder



Kilde: Ballisager kandidatanalyse 2026

## 1:1 Dialoger med leder

Samtaler med nærmeste leder kan være med til at styrke medarbejdernes trivsel, udvikling og præstation samt kvaliteten af det udførte arbejde. MUS-samtaler en gang om året kan bidrage til en snak om karriere og kompetenceudvikling, hvor månedlige 1:1 samtaler kan bidrage til løbende opfølgning, kommunikation og psykologisk tryghed.



**Vi har ikke MUS-samtaler, derfor taler vi ikke med vores leder én til én.**

MUS - og 1:1 samtaler med lederen ryger ofte bagerst i køen i en travl hverdag. I interviewene peger flere medarbejdere på, at der mangler faste rammer for dialog med deres leder, herunder MUS-samtaler og løbende 1:1. Samtaler om trivsel, udvikling og arbejdsopgaver foregår i mange tilfælde uformelt og ad hoc, og ofte først når der opstår udfordringer. Det kan betyde, at vigtige emner ikke bliver taget op i tide, og kan have betydning for medarbejdernes udvikling, præstation, levering af kvalitet, fastholdelse af medarbejdere og den psykologiske tryghed. Mangel på fastlagte og månedlige samtaler med lederen kan også have den konsekvens, at samtaler med lederen måske helt udebliver.

### 3.4.1 Karise bageren

Der er gode eksempler på bagerier, hvor der sættes fokus på medarbejdertrivsel og på det psykosociale arbejdsmiljø. En af dem er Karise Bageri.

Ejer og leder af Karise Bageri Michael Nielsen har set, at medarbejdernes trivsel er afgørende for virksomhedens succes. Michael har derfor prioriteret løbende at supplere sin uddannelse som bager og konditor med uddannelse inden for ledelse.

Akademiuddannelsen er meget praksisnær, så mange af værktøjerne er direkte implementeret i hverdagen. Michael ser udvikling af produktion og forretning samt engagerede medarbejdere som helt central for at kunne overleve:

**"Jeg har drevet Karise Bageri i 28 år, hvor udvikling hele tiden er en forudsætning for virksomhedens eksistensberettigelse. Vi udvikler vores produktion og forretninger, så det hele tiden er tidssvarende, og det kan kun lade sig gøre, fordi vi har en stabil stab af engagerede medarbejdere, der har gode kollegiale relationer, og som tør tage ansvar."**

Michael har stort fokus på at være en nærværende leder:

**"Det er vigtigt for mig at have en tæt og direkte kontakt til alle mine ansatte. Jeg er aldrig længere væk end telefonen, og alle kan ringe om hvad som helst, når som helst. Derudover er mit motto: Træffer du ikke chefen, så træf beslutningen"**

For at sikre medarbejdernes trivsel og udvikling har Michael udviklet sit eget MUS-koncept tilpasset virksomheden. Det psykiske arbejdsmiljø er inkluderet i heri. I forbindelse med MUS-samtalerne rater medarbejderne deres eget psykiske arbejdsmiljø via et skema. Efter ratingen laves der en handleplan sammen med den enkelte medarbejder. Michael fortæller, at MUS-samtalen bidrager til, at medarbejderne føler sig hørt og til virksomhedens løbende udvikling.



**Det er vigtigt for mig at have en tæt og direkte kontakt til alle mine ansatte. Jeg er aldrig længere væk end telefonen, og alle kan ringe om hvad som helst, når som helst. Derudover er mit motto: Træffer du ikke chefen, så træf beslutningen.**

Michael Nielsen, ejer og leder af Karise Bageri

Udover den tætte relation til medarbejderne indtænker Michael også jævnlige møder, hvor produktionen planlægges, og der lægges vægt på det psykosociale arbejdsmiljø:

**"I produktionen holder vi ugentligt møde, hvor vi evaluerer ugen, der er gået, ser ind i den kommende uge, og samler op på hvad der ellers må fylde af stort og småt. Det betyder, at vi får taget problemer i opløbet, såvel produktionsmæssige som personalemæssige. Vores forretninger holder kvartalsvise møder, hvor der på samme måde samles op og koordineres i forhold til højtider, tilbud, vagtplaner mv."**

Michael har i sit lederskab generelt fokus på at undgå fejlfindingskultur og har således altid blikket rettet mod at skabe tryghed i medarbejdergruppen:

**"Vi har en fælles tilgang om, at "gå efter bolden og ikke manden". Det betyder, at vi ikke har fejlfindingskultur, men at vi hele tiden har et fremadrettet blik for, hvad der kan forbedres. Det giver tryghed og får skuldrene til at sænke sig".**

### 3.5 Medarbejdernes oplevelse af ledelsen

På tværs af branchen går et vigtigt emne igen: Ledelse. Ledelse har stor betydning, da ledelsesopgaven blandt andet handler om at skabe retning, motivation og et sundt psykosociale arbejdsmiljø. Medarbejdernes oplevelse af deres nærmeste leder hænger samtidig tæt sammen med deres trivsel i hverdagen.

I de bagerier og konditorier, hvor medarbejderne er glade for deres nærmeste leder, beskrives lederne ofte som synlige, støttende og interesserede i medarbejderne – både fagligt og menneskeligt. Medarbejderne oplever, at der er tillid til dem, og at de har frihed under ansvar. Interviewene peger samtidig på, at samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere har stor betydning for motivationen og arbejdsglæden. Som en medarbejder beskriver det:

**“ Samarbejdet mellem leder og medarbejder er så godt her hos os – og det betyder rigtig meget. Det er de gode til her. Det er en god motivationsfaktor.**

Dette billede genfindes i spørgeskemaundersøgelsen. Her svarer størstedelen af medarbejderne, at de i høj eller meget høj grad oplever, at deres nærmeste leder prioriterer trivslen på arbejdspladsen. Samtidig placerer en del sig i midterkategorien, mens en mindre gruppe oplever, at trivsel kun prioriteres i lav eller meget lav grad. Resultaterne peger dermed på, at oplevelsen af ledelse og trivsel varierer på tværs af arbejdspladserne i branchen.

Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at 3 ud af 4 medarbejdere vurderer deres leder til at være rimelig dygtig eller meget dygtig. Til sammenligning vurderer 70 % af de adspurgte i Ballisagers kandidatanalyse 2026, at deres leder er rimelig dygtig eller meget dygtig. Lederne i bager- og konditorbranchen vurderes således lidt dygtigere end den gennemsnitlige danske leder på tværs af alle landets brancher.

Billedet er dog ikke entydigt. I spørgeskemaet bad vi de medarbejdere, som ikke vurderer deres leder til at være dygtig, om at rangere årsagerne hertil. Her peger de især på manglende planlægning og struktur, manglende faglige kompetencer, vanskeligheder med at skabe teamwork samt fravær af nærværende personaleledelse.

Interviewene peger desuden på, at nogle medarbejdere oplever ledelsen som flyvsk eller konfliktsky, hvilket kan skabe frustration og utryghed i hverdagen. Flere beskriver også situationer, hvor ledelsen ikke i tilstrækkelig grad lytter til medarbejderne eller tager ansvar for eksempelvis lærlinge eller onboardingforløb. Når medarbejdere oplever manglende støtte eller retning fra ledelsen, ser det ud til at påvirke både samarbejdet og trivslen negativt.



**Hvad gør, at du oplever din nærmeste leder som dygtig?**  
(Top 3)

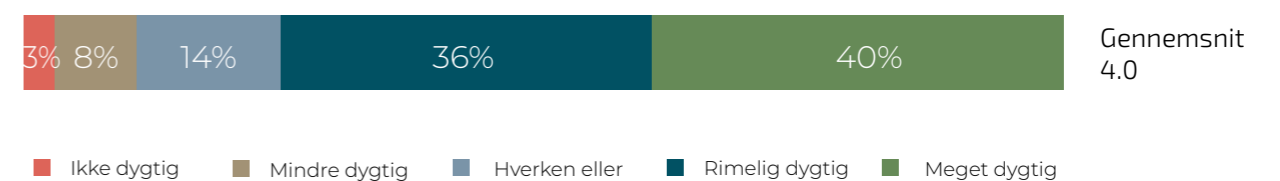
1. Viser tillid og giver ansvar
2. Er positiv og motiverende
3. Tager den ansatte alvorligt som person



**Hvad gør, at du ikke synes, at din nærmeste leder er så dygtig?**  
(Top 3)

1. Er ikke god til at planlægge og strukturere arbejdet
2. Er fagligt inkompetent
3. Kan ikke skabe teamwork

**Hvor dygtig vurderer du din nærmeste leder til at være?**



### 3.5.1 Er der enighed om, hvad der er god ledelse?

Et centralt spørgsmål i forståelsen af god ledelse er, hvorvidt medarbejdere og ledere deler samme opfattelse: Er der overensstemmelse mellem ledernes egen vurdering af deres styrker og medarbejdernes oplevelse af, hvad der kendetegner en dygtig leder?

#### Hvor er der enighed?

Der er i høj grad sammenfald mellem ledere og medarbejdere, når det gælder følgende egenskaber:

- At vise tillid og give ansvar
- At være positiv og motiverende



#### Hvor er der uenighed?

Der tegner sig også nogle tydelige forskelle i opfattelserne. Ledere vurderer i høj grad selv, at de er gode til at hjælpe med at finde løsninger i svære situationer. Medarbejderne oplever derimod kun dette i moderat grad.

Omvendt lægger medarbejderne større vægt på, at lederen tager dem alvorligt som mennesker og viser interesse for både dem og deres arbejde – noget, som i mindre grad fremhæves som vigtigt af lederne selv.

På nedenstående graf ses også en tydelig sammenhæng mellem oplevet ledelseskvalitet og jobtilfredshed, hvor højere vurderet ledelse er forbundet med højere jobtilfredshed.

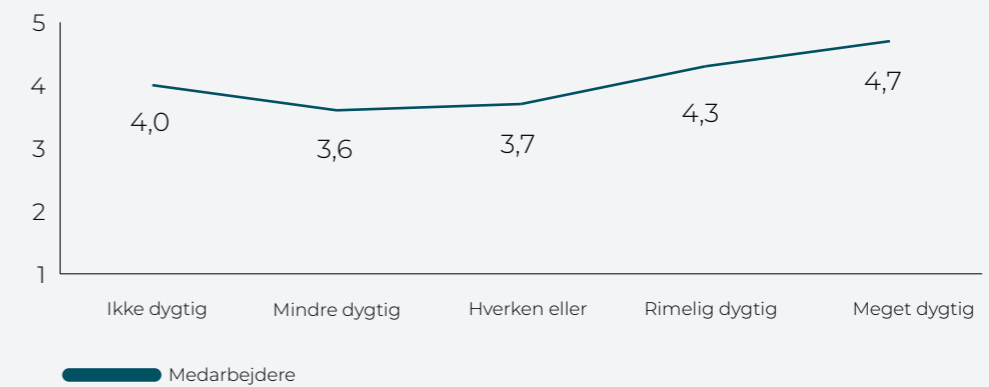
#### Hvad oplever du som dine største styrker som leder? (Top 3)

1. Jeg er positiv og motiverende
2. Jeg hjælper med at finde løsninger i svære situationer
3. Jeg viser tillid og giver ansvar

**76%** synes, at deres leder er rimelig- eller meget dygtig

På nedenstående graf ses også en sammenhæng mellem oplevet ledelseskvalitet og jobtilfredshed, hvor højere vurderet ledelse er forbundet med højere jobtilfredshed

#### Gennemsnitlig jobglæde fordelt på ledelseskvalitet



**En god leder er højt på listen over, hvad danskerne prioriterer i deres jobsøgning**

(Ballisager kandidatanalyse, 2026)

### 3.6 Motivation

Motivation for jobbet handler om indre drivkraft, engagement og arbejdsglæde. Det er motivationen, der får medarbejderne til at gøre sig umage og yde en ekstra indsats i hverdagen.

Et gennemgående positivt tema i interviewene er medarbejdernes motivation, som i høj grad er forankret i faglig stolthed, kreativitet og glæden ved håndværket. Mange beskriver det som motiverende at skabe noget med hænderne og kunne se det færdige resultat af deres arbejde. Som en medarbejder fortæller:

“At man hver dag laver nye ting – man kan se det fysiske produkt, det er motiverende.”

De kvalitative interviews understøttes af spørgeskemaundersøgelsen, hvor medarbejderne blandt andet peger på, at de valgte branchen, fordi arbejdet giver mulighed for at skabe gode oplevelser for kunderne, fordi de ønskede et praktisk arbejde fremfor et kontorarbejde, eller fordi jobmuligheden opstod tilfældigt. Særligt ønsket om at arbejde praktisk og skabe produkter, som kunderne bliver glade for, går igen i interviewene og peger på, at motivationen ofte er tæt knyttet til det konkrete håndværk og kontakten til kunderne.

Flere medarbejdere fremhæver også, at det giver arbejdsglæde at udvikle nye produkter og få mulighed for at bringe egne idéer i spil:

“Der er helt klart plads til forslag og ideer hos os, og særligt fedt er der også rum til afprøvning af nye ideer. Det bliver taget godt imod.”

Muligheden for variation og kreativ udfoldelse i hverdagen opleves som en vigtig motivationsfaktor. Det at kunne eksperimentere og videreudvikle produkter – eksempelvis med inspiration fra egne oplevelser eller interesser – bidrager til engagement og energi i arbejdet.

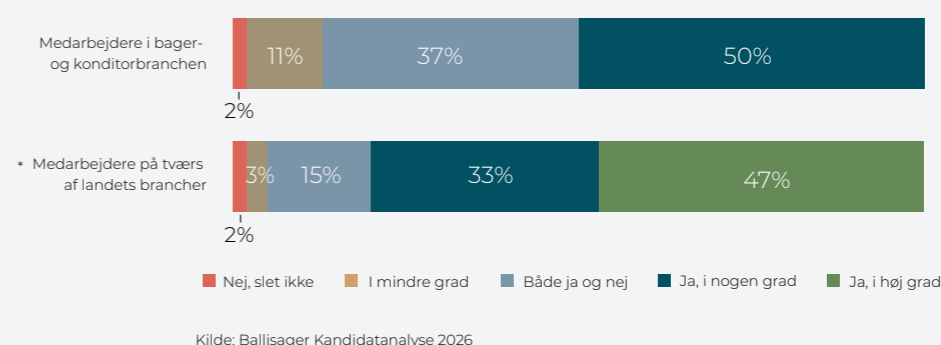
Særligt konkurrencer og faglige events fremhæves som en central drivkraft. Initiativer som Danmarks Bedste Bager, Danmarks Bedste Konditor og Kagens Dag bidrager til at synliggøre faglighed, styrke stoltheden og skabe fællesskab på tværs af branchen. Samtidig giver de medarbejderne mulighed for både faglig og personlig udvikling.

#### 3.6.1 Trivsel i hverdagen

Trivsel handler om at opleve glæde og tryghed i arbejdslivet. Det dækker både over fysisk sundhed, psykisk velvære og kvaliteten af de sociale relationer på arbejdspladsen. I bager- og konditorbranchen er trivslen generelt god, og mange medarbejdere giver udtryk for, at de er glade for deres arbejde og oplever en positiv hverdag. Størstedelen oplever også kun sjældent at være stressede.

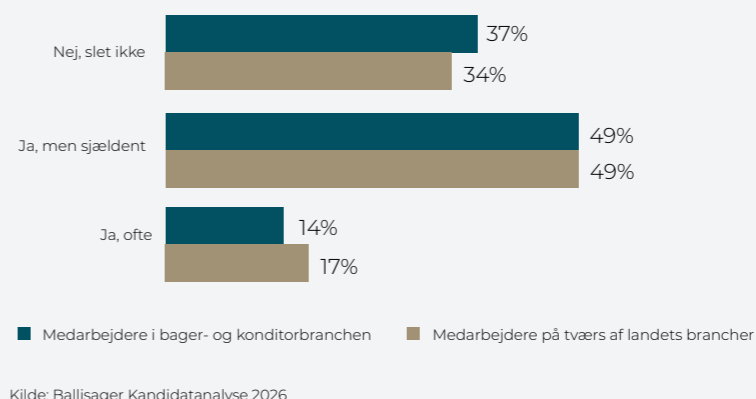
Når trivselsniveauet sammenlignes med undersøgelser på tværs af landets brancher, ses det dog, at ansatte i bager- og konditorbranchen gennemsnitligt er lidt mindre glade for deres job. Dette fremgår af figuren “Er du glad for dit job?”, hvor branchens niveau ligger en smule under det samlede gennemsnit.

#### Er du glad for dit job?



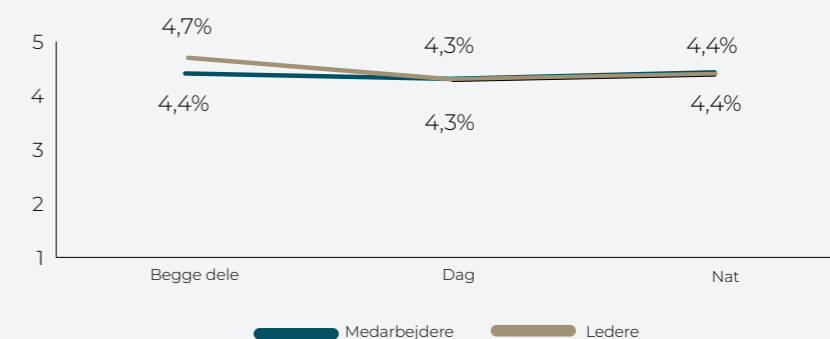
Bager- og konditorbranchen oplever et stressniveau der lægger tæt op af gennemsnittet på tværs af landets brancher

#### Føler du dig stresset på arbejde?



Nedenstående ses sammenhængen mellem glæde i arbejdet og hvornår på døgnet man arbejder. Som det ses, ændrer det ikke meget på oplevelsen, om man arbejder dag eller nat:

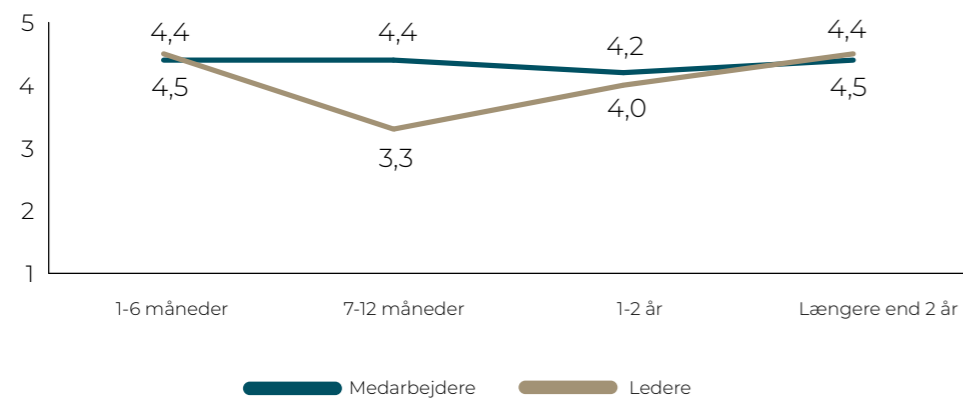
#### Gennemsnit af 'Er du glad for dit job?' fordelt på 'Hvornår på døgnet arbejder du primært?'



## De travle højsæsoner

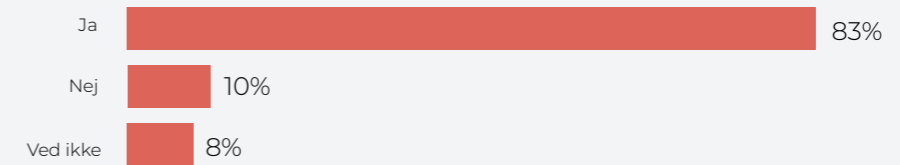
Et centralt vilkår for branchen er de travle højsæsoner. Et stort flertal oplever perioder med særlig høj arbejdsbelastning, og for nogle påvirker det trivslen negativt gennem højt tempo, tidspress og manglende pauser. Samtidig peger resultaterne på, at travlhed ikke entydigt opleves negativt. For en betydelig del af medarbejderne bidrager de travle perioder også positivt til motivationen – blandt andet fordi tempoet stiger, og der opstår mulighed for at arbejde intensivt med faglighed og produktion.

Gennemsnitlig jobglæde fordelt på anciennitet på nuværende arbejdsplads

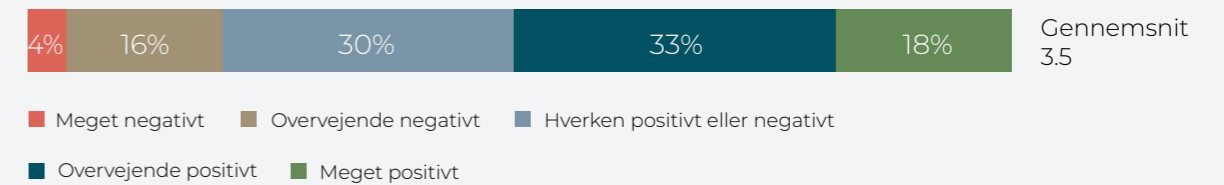


Ser man nærmere på sammenhængen mellem trivsel og anciennitet, tegner der sig et mere nuanceret billede. For medarbejderne ligger jobglæden forholdsvis stabilt på tværs af ansættelsesperioden. For lederne ses der derimod et fald i jobtilfredsheden efter 7-12 måneders ansættelse, hvorefter den stiger igen.

## Oplever du perioder i løbet af året med særligt høj arbejdsmængde (fx fastelavn, store bededag, jul eller andre højsæsoner)?



## Hvordan påvirker disse særligt travle perioder din trivsel og energi?



## Jobskifte

Virksomheder med høj personaleomsætning har ofte sværere ved at opretholde et stabilt og trygt psykosocialt arbejdsmiljø. Når mange medarbejdere forlader arbejdspladsen, påvirker det både kontinuiteten i arbejdet, samarbejdet i hverdagen og behovet for løbende rekruttering og oplæring.

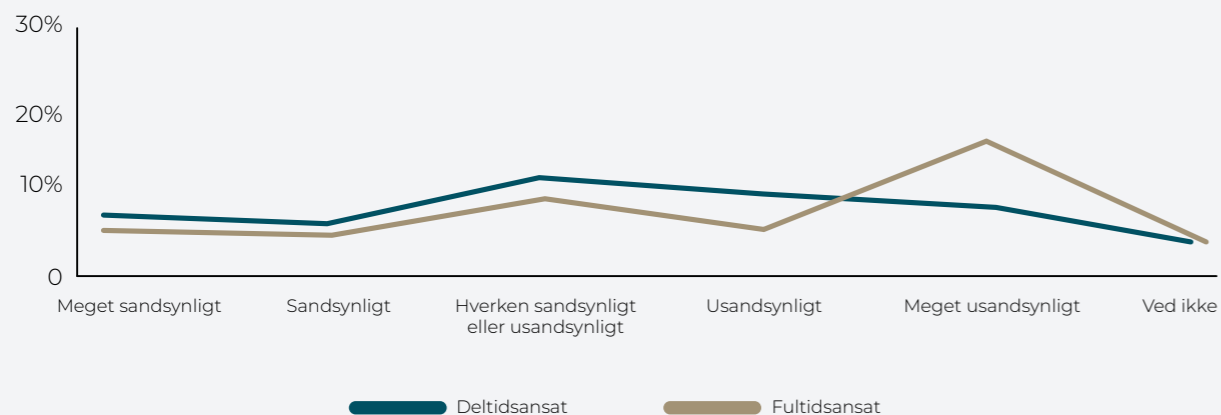
På trods af den generelt høje trivsel peger resultaterne på en vis ustabilitet i medarbejdernes tilknytning til branchen. 23 % vurderer, at det er sandsynligt, at de vil skifte job inden for det kommende år, og langt de fleste overvejer at søge uden for branchen.

De nye analyser viser samtidig, at sandsynligheden for jobskifte varierer på tværs af medarbejdergrupper. Særligt yngre medarbejdere har en lavere jobtilknytning end ældre medarbejdere. Den laveste tilknytning ses blandt medarbejdere i alderen 20–24 år, mens tilknytningen generelt stiger med alderen og er højest blandt medarbejdere over 55 år. En del af forklaringen kan være, at nogle yngre medarbejdere fortsat er under uddannelse eller har jobbet som studiejob og derfor naturligt forventer at skulle videre på et senere tidspunkt.

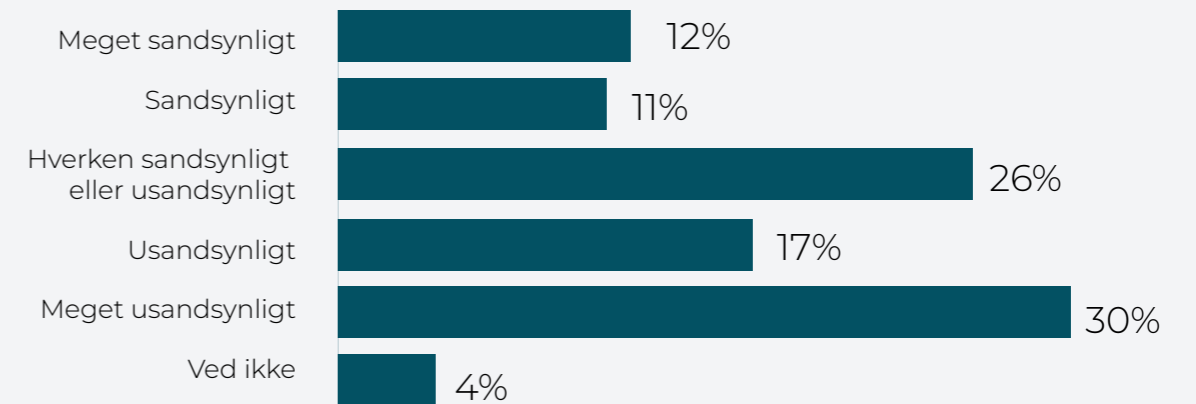
Der ses også forskelle mellem deltids- og fuldtidsansatte. Deltidsansatte vurderer i lidt højere grad, at det er sandsynligt, at de vil skifte job inden for det kommende år, mens fuldtidsansatte oftere vurderer, at det er meget usandsynligt. Det kan blandt andet hænge sammen med, at deltidsansættelser i nogle tilfælde fungerer som midlertidige jobs eller studiejob, hvor tilknytningen til branchen er mindre permanent.

De vigtigste faktorer, der kan fastholde medarbejdere, er bedre løn og tillæg, mere anerkendelse samt mulighed for større ansvar eller karriereudvikling.

### Sandsynlighed for at medarbejderen vil skifte job inden for det kommende år fordelt på ansættelsesforhold



### Hvor sandsynligt er det, at du inden for det kommende år vil skifte job?



### Hvor er sandsynligt det, at du vil skifte job til?



**En god leder er højt på listen over, hvad danskerne prioriterer i deres jobsøgning**

(Ballisager kandidatanalyse, 2026)

### Gennemsnit af jobtilknytning fordelt på alder



### Hvad kunne øge sandsynligheden for, at du bliver i bager- og konditorbranchen? (Top 3)



Bedre løn eller tillæg



Mere anerkendelse for mit arbejde



Mulighed for større ansvar eller karriere/lederrolle

Samlet set peger resultaterne på, at branchen rummer et stærkt motivationsgrundlag med høj arbejdsglæde og engagement i det daglige arbejde. Samtidig udfordres motivationen af strukturelle forhold som arbejdspress, arbejdstider og begrænsede udviklingsmuligheder, hvilket har betydning for medarbejdernes lyst til at blive i branchen på længere sigt. Sidst er der noget at hente ved fx mere anerkendelse og fokus på ansvar og karriere.



## Samarbejde

Samarbejde er vigtigt for at opnå fælles mål, løse opgaver og skabe resultater. I et godt samarbejde er der behov for tydelig kommunikation, gensidig respekt og fælles forventninger til løsningen af kerneopgaven.

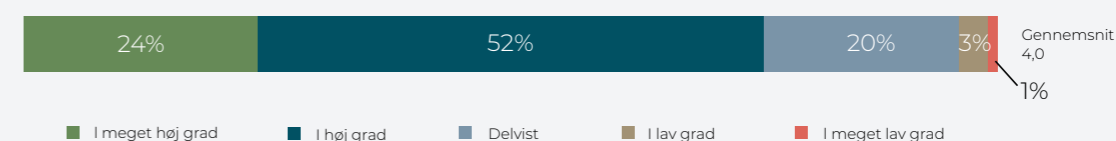
Samarbejdet mellem butik og produktion fremstår som et vigtigt, men også udfordret område i relation til trivsel. Blandt medarbejderne vurderer 60 %, at samarbejdet i høj eller meget høj grad fungerer godt, mens 28 % kun oplever, at det fungerer delvist. Samtidig vurderer 5 %, at samarbejdet fungerer i lav eller meget lav grad. Lederne vurderer generelt samarbejdet mere positivt end medarbejderne, idet lidt over halvdelen af lederne oplever, at samarbejdet fungerer i meget høj grad.

Resultaterne peger dermed på, at samarbejdet mellem butik og produktion overordnet fungerer relativt godt, men at der samtidig er forskelle i oplevelsen af samarbejdet, og at en betydelig gruppe medarbejdere oplever udfordringer i hverdagen. Interviewene peger samtidig på, at samarbejdet mellem butik og produktion kan være en kilde til frustration i hverdagen, særligt når kommunikationen eller koordineringen ikke fungerer optimalt.

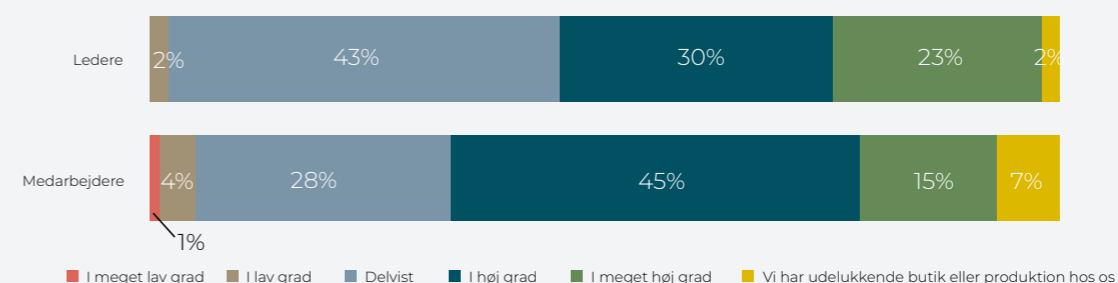
Både medarbejdere og ledere peger på de samme centrale udfordringer i samarbejdet mellem butik og produktion. De hyppigst nævnte udfordringer er manglende forståelse for hinandens opgaver, for lidt dialog mellem afdelingerne, manglende planlægning samt tidspres i hverdagen. Resultaterne peger dermed på, at udfordringerne i høj grad handler om koordinering, kommunikation og organiseringen af arbejdet på tværs af funktioner frem for forhold mellem enkelte medarbejdere.

Samarbejdet mellem butik og produktion har direkte betydning for trivslen i hverdagen. Når samarbejdet fungerer godt, understøtter det både arbejdsmiljøet og det fælles fokus på kerneopgaven. Omvendt kan manglende koordinering, dialog og fælles forståelse skabe frustrationer og gøre det vanskeligere at få hverdagen til at fungere.

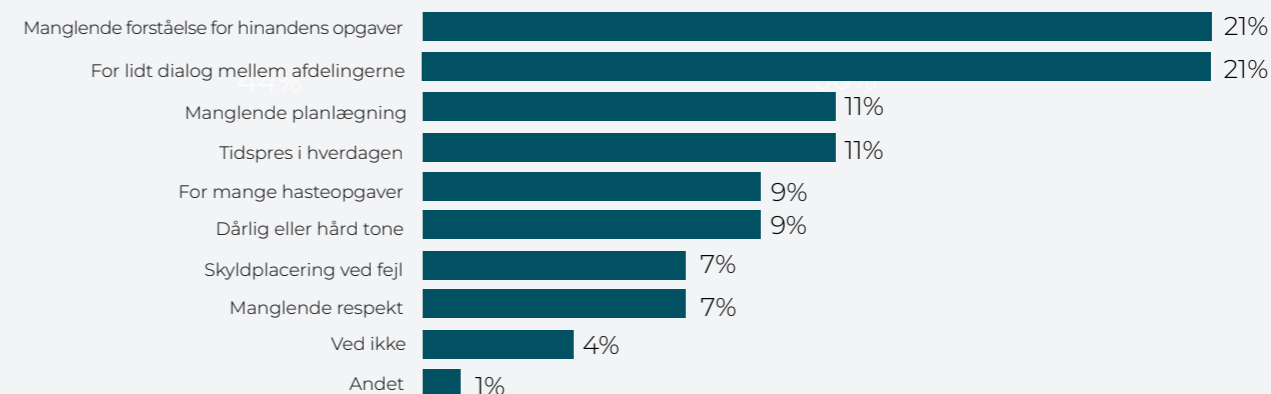
### I hvilken grad oplever du, at der er en følelse af sammenhold og samhørighed blandt dig og dine kolleger?



### Er I gode til at samarbejde på tværs af butikken og produktionen?



### Hvad oplever du som de største udfordringer i samarbejdet mellem butikken og produktionen?

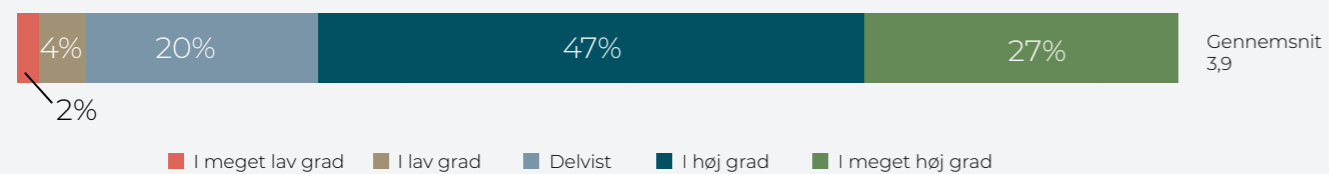


## Aldersdiversitet

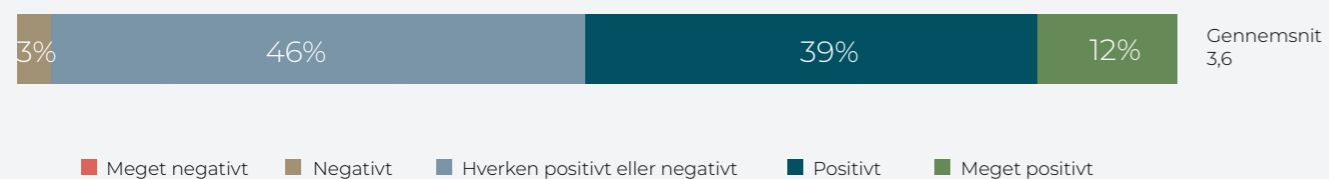
Branchen spænder bredt aldersmæssigt, og resultaterne peger på, at aldersforskelle generelt opleves som en styrke frem for en udfordring. Over halvdelen af medarbejderne oplever, at aldersforskelle påvirker arbejdsmiljøet positivt eller meget positivt, mens næsten halvdelen vurderer, at det hverken påvirker arbejdsmiljøet positivt eller negativt. Kun en meget lille andel oplever aldersforskelle som negative.

Samtidig svarer næsten tre ud af fire medarbejdere, at de i høj eller meget høj grad føler sig taget alvorligt af kolleger fra andre aldersgrupper end deres egen. Resultaterne peger dermed på, at samarbejdet på tværs af alder generelt fungerer godt, og at aldersdiversiteten i branchen i højere grad opleves som en ressource end som en kilde til konflikt.

### I hvilken grad føler du dig taget alvorligt af kolleger fra andre aldersgrupper end din egen?



### Hvordan oplever du, at aldersforskellene påvirker arbejdsmiljøet på din arbejdsplads?



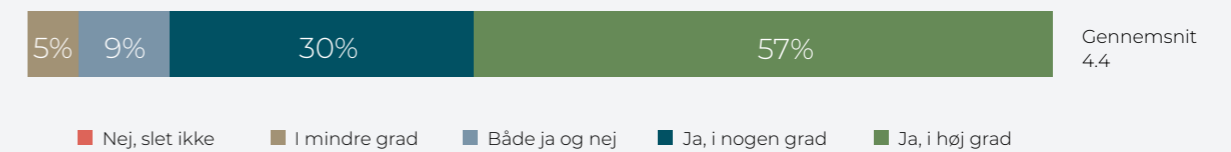
## 3.7 Ledertrivsel

Ledertrivsel er en afgørende faktor for virksomhedens succes. Leders mistrivsel kan have alvorlige konsekvenser for medarbejdernes trivsel og for virksomhedens resultater og kvalitet.

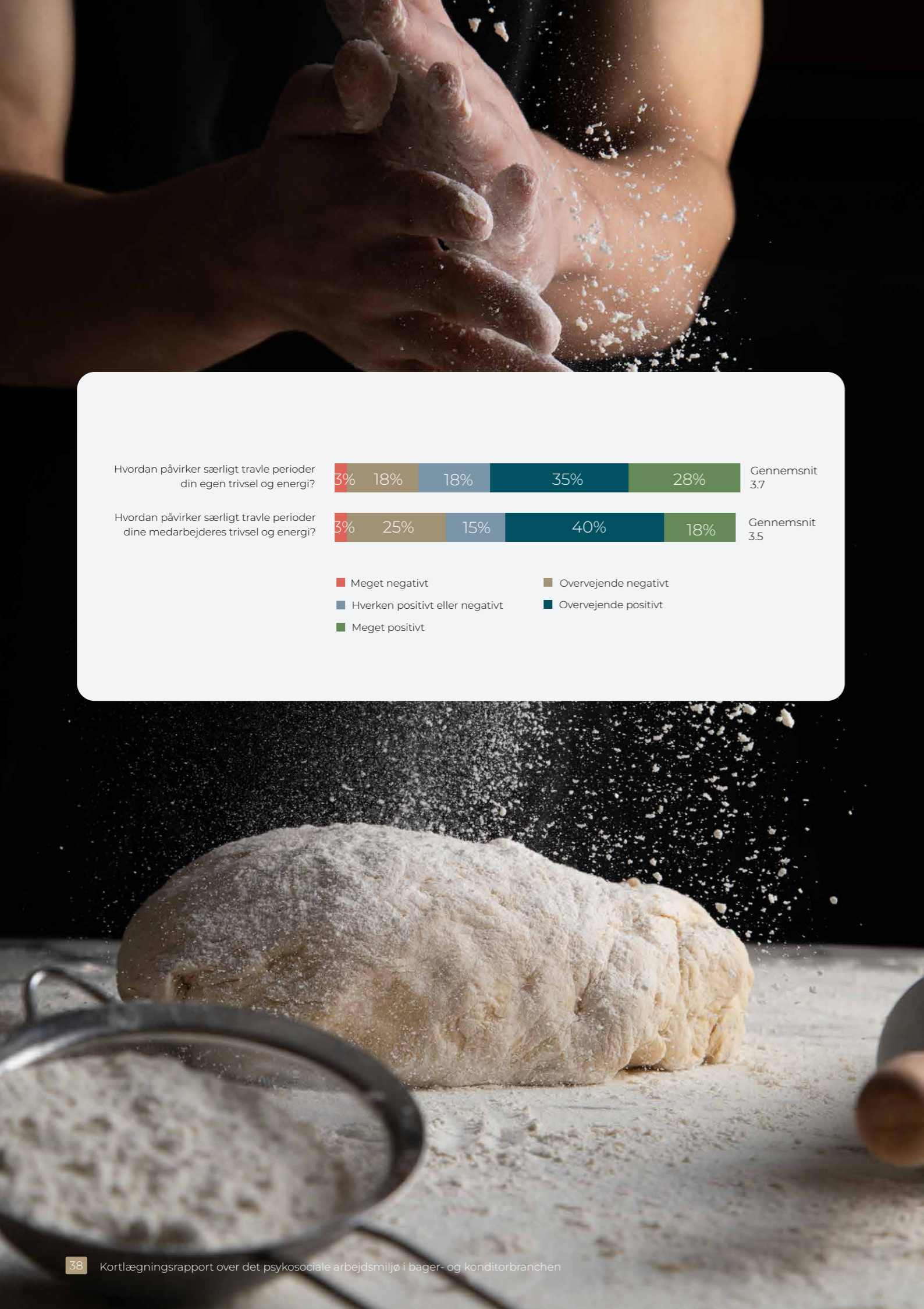
Lederne i bager - konditorbranchen er glade for deres job (87%), men der er også fart på. I dagligdagen oplever lederne i stor stil at være glade og i godt humør. En stor del tilkendegiver desuden, at deres dagligdag er fyldt med ting, der interesserer dem.

Men hvad så med de travle perioder? Hver femte leder (21%) oplever, at det påvirker deres trivsel og energi negativt, hvilket er omtrent det samme som hos medarbejderne (20%). 28% af lederne vurderer dog, at deres medarbejders trivsel og energi påvirkes negativt.

### Er du glad for dit job?



Sammenligner vi med kandidatanalysen 2026 fra Ballisager kan vi også se, at lederne i bager- og konditorbranchen scorer en anelse højere på ledertrivsel end ledere på tværs af brancher.

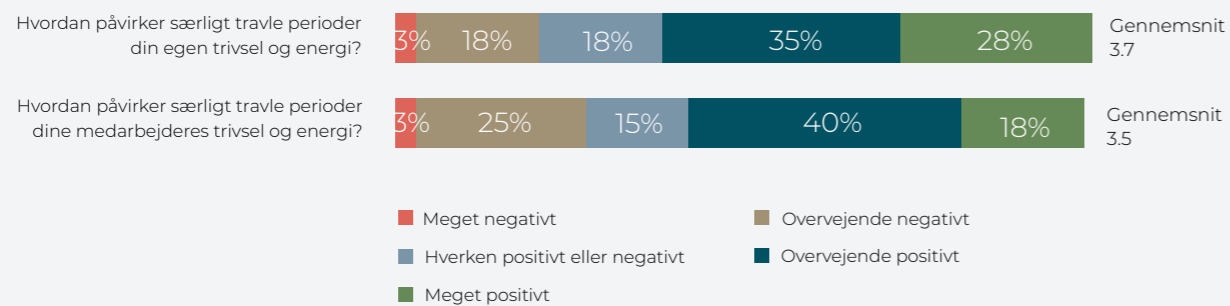


### 3.7.1 Rollen som leder

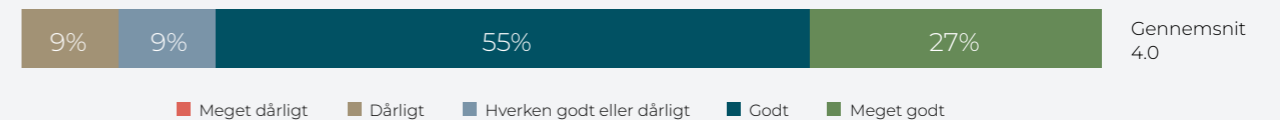
At være leder i et bageri er mere end at fordele vagter og sikre, at produktionen kører. Det er en rolle, hvor man står midt mellem drift og mennesker, med ansvar for både tempo, kvalitet og trivsel. I de mindre bagerier, står lederne oftest alene med ansvaret, og der kan der kan godt være lidt koldt på toppen.

87% af lederne føler sig klædt på til at indtage deres rolle som leder. Lidt over halvdelen (55%) af lederne har taget en lederuddannelse eller et lederkursus. Oftest er det enkeltstående kurser (54%) eller på akademisk niveau (25%).

Lederen spiller også en vigtig rolle i at støtte medarbejderne i svære kundesituationer og sikre, at de ikke står alene, når konflikter opstår. Hver tredje leder oplever delvist at have redskaber til dette, mens lidt over halvdelen (57%) i høj grad eller delvist synes dette. 9% oplever i meget lav grad at have redskaber til at støtte deres medarbejdere.



#### Hvor godt føler du dig klædt på til at indtage rollen som leder?



#### I hvilken grad oplever du, at du har redskaber til at støtte dine medarbejdere i svære kundesituationer?



#### Har du taget nogen lederuddannelse eller lederkurser?



### 3.8 Sammenfatning af projektets fund

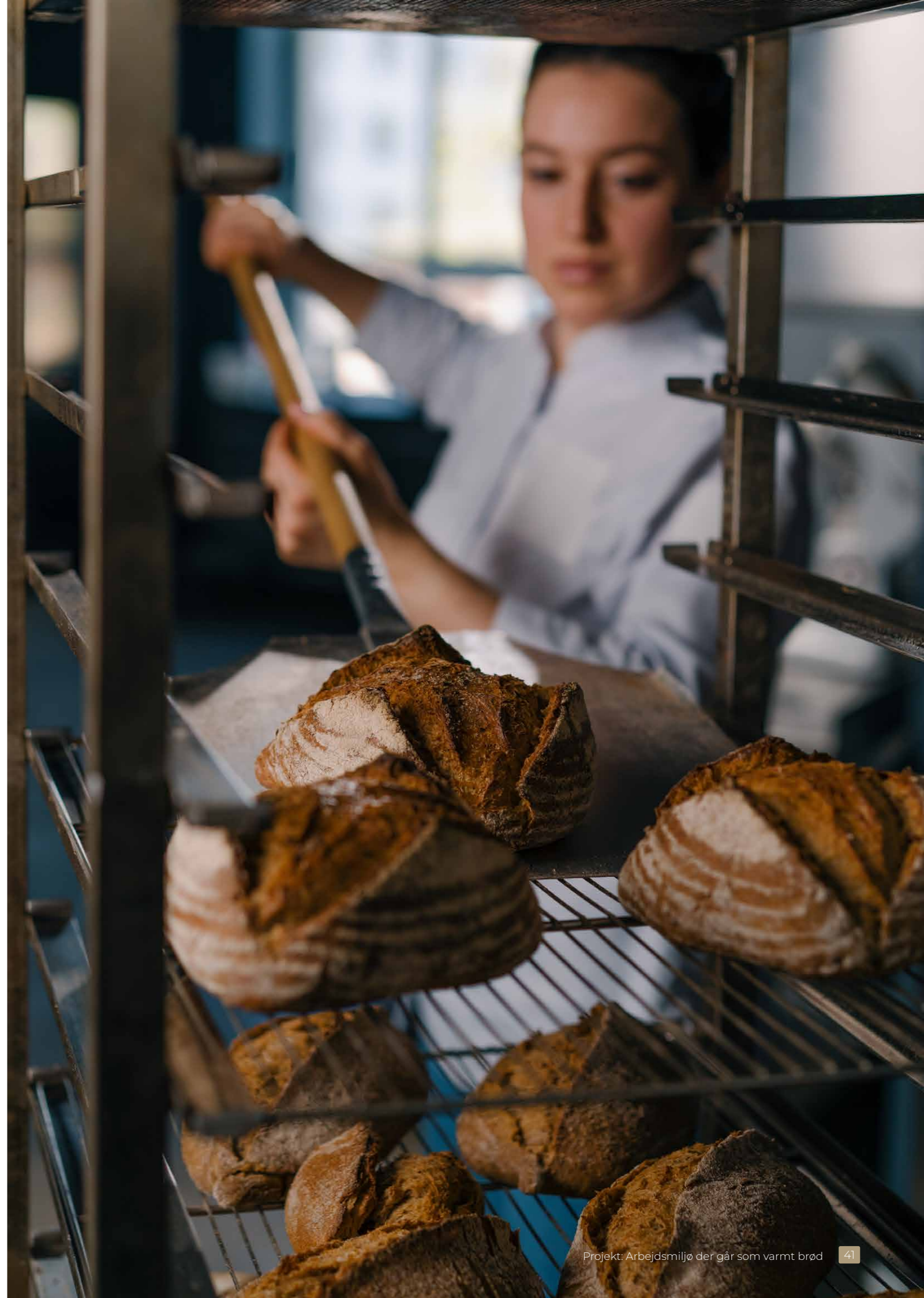
Kortlægningen af det psykosociale arbejdsmiljø i bager- og konditorbranchen viser en branche med stærk faglig stolthed, høj motivation og et tæt kollegialt fællesskab. Mange medarbejdere og ledere drives af glæden ved håndværket, kreativiteten og det at skabe produkter af høj kvalitet, og fællesskabet opleves flere steder som en vigtig styrke i hverdagen.

Samtidig peger undersøgelsen på en række udfordringer, som fortsat præger arbejdsmiljøet. En hård tone er stadig til stede på nogle arbejdspladser – både mellem kolleger, fra ledere og særligt i mødet med kunder. Konflikter og svære situationer håndteres ofte uden faste rammer eller tydelig opfølgning, og flere medarbejdere efterspørger større støtte og mere tydelig kommunikation i hverdagen.

Feedback og ledelse fremstår som centrale faktorer for trivsel i branchen. Medarbejderne efterspørger mere løbende og anerkendende feedback, mens feedback i dag ofte forbindes med fejl og problemer. Samtidig viser resultaterne, at nærværende ledelse, tydelig struktur og løbende dialog har stor betydning for både samarbejde, motivation og arbejdsglæde.

Selvom den generelle trivsel er relativt høj, overvejer næsten hver fjerde medarbejder at skifte job inden for det kommende år, og størstedelen overvejer at forlade branchen helt. Tendensen ses særligt blandt yngre medarbejdere, som generelt har en lavere tilknytning til branchen end ældre medarbejdere. Det kan pege på et behov for fortsat fokus på tilknytning, udviklingsmuligheder, anerkendelse og et stærkt psykosocialt arbejdsmiljø.

Samlet set viser kortlægningen, at branchen rummer et stort engagement og mange stærke ressourcer, men også et tydeligt potentiale for at styrke trivsel, samarbejde og psykologisk tryghed gennem øget fokus på ledelse, feedback og konflikthåndtering.



## 4. Næste fase i projektet

Denne rapport danner grundlag for projektets næste fase, hvor der udvikles og testes konkrete, praksisnære redskaber målrettet branchens udfordringer.

Kortlægningsrapporten peger på at branchen vil nyde godt af redskaber der understøtter god tone, feedback, ledelse og konflikthåndtering. Redskaberne udvikles og afprøves i tæt samarbejde med de deltagende bager- og konditorvirksomheder i projektet, så de blive enkle, relevante og anvendelige i en travl hverdag.



Velliv  
Foreningen

 carelinkgruppen