

ZWISCHENBILANZ

# Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg

Die bisherigen Ergebnisse auf einen Blick



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



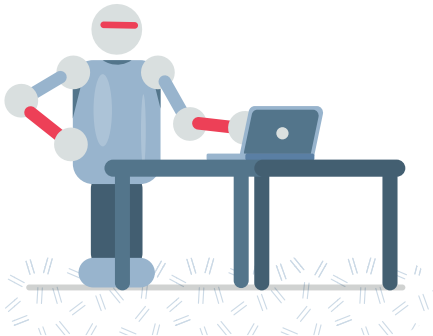
# Inhalt

<b>Einleitung</b>	4
<b>Beteiligte</b>	6
<b>Methode</b>	7
<b>Die Köpfe hinter der Studie</b>	12
<b>Studienergebnisse</b>	14
Fachkräftesicherung und -bindung	14
Mobiles und entgrenztes Arbeiten	18
Digitalisierung am Arbeitsplatz	22
Personalentwicklung und Weiterbildung	26
Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg	30
Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	32
Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt	36
Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz	40
Variable Vergütungssysteme	44
Altersdiversität in Betrieben	48
Arbeitszeit	52
<b>Fazit</b>	58
<b>Beirat</b>	62
<b>Impressum</b>	64



# Einleitung

Die Digitalisierung der Arbeit hat große Umwälzungen zur Folge. Kaum ein Bereich der Arbeitswelt bleibt davon unberührt und kein Unternehmen kann sich den daraus entstehenden Herausforderungen entziehen. Neue Tätigkeiten entstehen, andere fallen weg oder verändern sich grundlegend. Viele Beschäftigte können von überall und zu flexiblen Zeiten arbeiten – Laptop und Internetverbindung genügen, gleichzeitig steigen die Komplexität an Führung und die Aufgaben für Arbeitgeber. Wir lernen nicht mehr für das Leben, sondern ein Leben lang: Im Laufe eines Erwerbslebens sind ständig neue Kompetenzen gefragt, die Beschäftigte über Weiterbildungen immer wieder neu erwerben müssen und die den Betrieben mehr Planung und strategisches Wissensmanagement abverlangen. Zwar übernehmen Maschinen heute viele anstrengende Arbeiten, dafür sind neue Belastungen hinzugekommen, beispielsweise zu langes Sitzen am Bildschirm. Auch die psychischen Belastungen steigen – durch höhere Informationsdichte, Multitasking und ständige Erreichbarkeit für Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen.



Zudem ändert sich die Führungskultur. Die Tendenz zu flacheren Hierarchien und agileren Teams erfordert von den Führungskräften oftmals größeres Vertrauen und eine stärkere Bereitschaft, Kontrolle abzugeben. Nicht zuletzt kommen immer mehr Digital Natives auf den Arbeitsmarkt und bringen ganz eigene Stärken mit. So lernen Jüngere von Älteren – aber auch umgekehrt. Denn in Teams braucht es Menschen mit ganz unterschiedlichen Kompetenzen. Unabhängig von den stattfindenden Veränderungen ist eine über alle Altersgruppen hinweg konstant hohe Arbeitszufriedenheit aufseiten der Beschäftigten festzustellen.

Bei all diesen Herausforderungen ist es Aufgabe des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), politische und gesetzliche Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte gut arbeiten können. Eine Vielzahl dieser Themen geht das BMAS gemeinsam mit den Sozialpartnern bereits an, beispielsweise im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Mit Handlungshilfen, Beratungsangeboten, Vernetzungsmöglichkeiten und Praxisbeispielen unterstützt die Initiative Unternehmen und Organisationen aller Größen und Branchen dabei, sich in den oben genannten Bereichen zukunftsfähig aufzustellen.

Diese Unterstützungsmaßnahmen, aber auch gesetzliche Entscheidungen müssen fundiert und basierend auf solidem Wissen entwickelt bzw. getroffen werden. Das setzt bestimmte Kenntnisse voraus: Wie ist die Situation in Unternehmen? Welche Bedarfe haben die Betriebe?

Was brauchen und wollen die Beschäftigten? Um diese Fragen zu beantworten, haben das BMAS und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) eine große Langzeitstudie in Zusammenarbeit mit renommierten Forschungseinrichtungen initiiert – dem Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln, dem Lehrstuhl für Managerial Accounting der Eberhard Karls Universität Tübingen und dem ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Die Befragungen führen die Institute Kantar Public (vormals TNS Infratest) und infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft durch. Alle Daten dieser Studie stehen auch anderen Forschenden zur Auswertung zur Verfügung.

Einmalig ist, dass in verschiedenen Erhebungswellen sowohl die Betriebs- als auch die Beschäftigtenperspektive einfließen (Details zur Studie und zur Methodik lesen Sie ab Seite 6 in diesem Sammelband). Zwar gibt es viele Studien aus einer Makroperspektive, bisher mangelte es aber an Untersuchungen, welche die Beschäftigten und die Führungskräfte selbst und ihre individuelle Sicht und Wahrnehmung in den Vordergrund stellen. Die Ergebnisse der Studie haben die Institute nach einzelnen besonders relevanten Themenbereichen ausgewertet. Bisher waren dies: Fachkräftesicherung und -bindung, mobiles und entgrenztes Arbeiten, Digitalisierung am Arbeitsplatz, Personalentwicklung und Weiterbildung, sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung, psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz, Altersdiversität in Betrieben und variable Vergütungssysteme.

Seit dem Jahr 2014 wurden die Ergebnisse jedes Themenbereichs in einem ausführlichen Forschungsbericht und einem sogenannten Forschungsmonitor veröffentlicht. So entstanden bisher insgesamt zehn Monitore. Sie fassen die wichtigsten Ergebnisse zum jeweiligen Thema allgemein verständlich zusammen. Visuell ansprechende Infografiken unterstützen die Kernaussagen der Studie.

Mit dem vorliegenden Sammelband möchten wir ein (Zwischen-)Fazit ziehen. Sie finden in diesem Sammelband die wichtigsten Ergebnisse jedes Monitors auf einen Blick. Außerdem haben wir in der vorliegenden Publikation besonders spannende und relevante Ergebnisse aus den Forschungsberichten 505 „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ und 509 „Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg“ ergänzt. Wir wollen Ihnen diesmal aber nicht nur die Studie und die Methodik vorstellen, sondern auch die „Köpfe“ dahinter. Ein Ausblick ordnet darüber hinaus die bisherigen Ergebnisse ein und beschäftigt sich mit der Frage, welche weiteren Potenziale im vorhandenen Datensatz liegen. Außerdem legt er dar, welche Fragen offenbleiben, das heißt Gegenstand weiterer Forschung sein müssen. Ziel ist es, die Öffentlichkeit, die Medien und andere relevante (politische) Akteure an den Ergebnissen der Studie teilhaben zu lassen. Denn die Arbeitswelt der Zukunft lässt sich nur gemeinsam gestalten.



Hier finden Sie alle bisher erschienenen Forschungsmonitore sowie die beiden Forschungsberichte zum Download:  
[www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

# Beteiligte

Die Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ wird gemeinsam getragen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Sie wurde angestoßen durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des BMAS. Durchgeführt wird die Studie in einer Forschungskoooperation aus den nachfolgenden Instituten.



Für die Befragungen sind federführend verantwortlich: Kantar Public (ehemals TNS Infratest) (Betriebsbefragung) und infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft (Beschäftigtenbefragung). Die Auswertung für den Monitor „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ erfolgte durch das Mannheimer Institut für Public Health, Sozial- und Präventivmedizin der Universität Heidelberg (MIPH).

# Methode

Die meisten Ergebnisse der in diesem Sammelband vorgestellten Monitore und Forschungsberichte stammen aus der Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Für diese Studie wurden in drei Befragungswellen sowohl Personalverantwortliche als auch Beschäftigte in Betrieben befragt. Die Befragungen dieser Studie wurden zu einem verknüpften Datensatz, dem sogenannten Linked Personnel Panel (LPP), zusammengestellt. Die Monitore und Forschungsberichte sind zu verschiedenen Zeitpunkten erschienen, deshalb basieren die darin dargestellten Ergebnisse auf unterschiedlichen Kombinationen der drei bisherigen Befragungswellen. Eine Besonderheit stellt der

Monitor „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ dar: Für diesen wurden zusätzlich zum LPP Daten aus der „Mannheimer Industrie-Kohorten-Studie“ (MICS) sowie aus einem Großbetrieb der Metall verarbeitenden Industrie (GMI) herangezogen und vergleichend ausgewertet. Die Tabelle auf Seite 10 und 11 zeigt im Überblick, welcher Monitor bzw. Forschungsbericht auf welchen Datensätzen basiert. Im Folgenden werden außerdem die Datensätze näher vorgestellt.



Der erste Monitor „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ fasst die Ergebnisse der ersten Befragungswelle zusammen. Zu diesem Zeitpunkt war noch kein zeitlicher Vergleich möglich. Außerdem reißt er verschiedene Themenbereiche an, die in den folgenden Monitoren noch einmal detailliert betrachtet werden. Da sich seine Inhalte also mit denen späterer Monitore doppelten, wird er in dieser Publikation nicht im Detail aufgegriffen. Er ist jedoch wie die anderen Monitore abrufbar unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

## Datensätze


**LPP** Das „Linked Personnel Panel“ (LPP) ist ein zweiseitiger Datensatz, der Betriebs- und Beschäftigtenperspektive miteinander verbindet. In jeder Befragungswelle wurden Personalverantwortliche in deutschen Betrieben des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu ihren Instrumenten des Personalmanagements, der Unternehmenskultur und der Zusammensetzung ihrer Belegschaft befragt. Zudem wurde eine jeweils

zufällige Auswahl von Beschäftigten aus einem Großteil dieser Betriebe zu ihrer wahrgenommenen Arbeitsqualität, ihrer Teilnahme an Instrumenten des Personalmanagements, zu arbeitsplatzbezogenen Merkmalen sowie weiteren soziodemografischen Merkmalen und ihrer Persönlichkeit interviewt. Ein Teil der Beschäftigten wird über mehrere Wellen hinweg befragt, die Übrigen kommen jede Welle neu hinzu.





Für die Forschungsmonitore und Forschungsberichte wurden die Daten deskriptiv, anhand grafischer Darstellungen und mit statistisch gängigen Methoden zur Analyse von Querschnitts- und Längsschnittdaten ausgewertet. Dabei analysierte das Forschungsteam die Ergebnisse der Erhebungen bei Betrieben und deren Beschäftigten sowohl separat als auch verknüpft. Ein besonderer Fokus der Analysen liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise hinsichtlich Betriebsgröße und Führungsverantwortung der Beschäftigten. Die Ergebnisse sind repräsentativ für deutsche Betriebe des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und deren Belegschaft. Abweichungen in den Beobachtungszahlen der verschiedenen Monitore untereinander zur LPP-Grundgesamtheit oder im Vergleich zu anderen, auf der Basis des LPP erstellten Publikationen kommen beispielsweise zustande durch Filterfragen, die nur einem Teil der Beschäftigten oder Betriebe gestellt wurden, die Verweigerung, einzelne Fragen zu beantworten, oder durch unterschiedliche Stichproben.

 Dieses Symbol kennzeichnet jeweils die Originalfragen bzw. -aussagen aus der Betriebs- und Beschäftigtenbefragung.

**MICS** Die „Mannheimer Industrie-Kohorten-Studie“ (MICS) umfasst mehr als 23.000 zwischen 2009 und 2013 rekrutierte Teilnehmende aus deutschen Industrieunternehmen. Der Fragebogen beinhaltete unter anderem die Themen psychische und körperliche Gesundheit sowie den Zusammenhang mit arbeitsbedingten Faktoren.





**GMI** Der Datensatz umfasst aktuelle Daten von mehr als 12.000 Personen aus einem Großbetrieb der Metall verarbeitenden Industrie (GMI) aus den Jahren 2014 bis 2016. Der Fragebogen war hierbei vergleichbar mit dem des LPP; es liegen jedoch zusätzlich vertiefende Fragebögen zum Thema psychische Gesundheit vor, unter anderem mit Einschätzungen zur eigenen Arbeitsfähigkeit.

### Regressionsanalyse

Die Kästen mit dem Titel „Regressionsanalyse“ fassen die Ergebnisse multivariater Regressionsanalysen zusammen. Hierbei wurde jeweils der Zusammenhang zwischen verschiedenen Einflussfaktoren (z. B. mehr Frauen in Führungspositionen als Unternehmensziel) und einer Zielvariablen (z. B. von Beschäftigten wahrgenommene Fairness) untersucht. Wichtig ist: Hiermit wird nicht zwangsläufig ein kausaler – also ursächlicher – Zusammenhang nachgewiesen. Die Aspekte können sich in die eine oder andere Richtung oder auch wechselseitig beeinflussen.

## Welche Publikation basiert auf welchen Daten?

	Erscheinungsdatum	LPP 1. Befragungswelle	LPP 2. Befragungswelle	LPP 3. Befragungswelle	MICS	GMI
	Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg	April 2014	✓	✗	✗	✗
	Fachkräftesicherung und -bindung	Oktober 2015	✓	✓	✗	✗
	Mobiles und entgrenztes Arbeiten	November 2015	✓	✓	✗	✗
	Digitalisierung am Arbeitsplatz	Januar 2016	✓	✓	✗	✗
	Personalentwicklung und Weiterbildung	Februar 2016	✓	✓	✗	✗
	Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	April 2017	✓	✓	✗	✗

	Erscheinungsdatum	LPP 1. Befragungswelle	LPP 2. Befragungswelle	LPP 3. Befragungswelle	MICS	GMI
 <b>Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt</b>	September 2017	✓	✓	✗	✓	✓
 <b>Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz</b>	Dezember 2017	✓	✓	✗	✗	✗
 <b>Variable Vergütungssysteme</b>	April 2018	✓	✓	✓	✗	✗
 <b>Altersdiversität in Betrieben</b>	erscheint 2019	✓	✓	✓	✗	✗
<b>Forschungsbericht 505 „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“</b>	März 2018	✓	✓	✓	✗	✗
<b>Forschungsbericht 509 „Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg“</b>	Juni 2018	✓	✓	✓	✗	✗

# Die Köpfe hinter der Studie

Welche Ergebnisse der Längsschnittstudie überraschen ganz besonders?  
Das sagen die Beteiligten.



**Prof. Dr. Patrick Kampkötter**

Lehrstuhl für Managerial Accounting,  
Eberhard Karls Universität Tübingen

„Ich finde eine Vielzahl von Ergebnissen aus den diversen Forschungsmonitoren spannend. Aus meinem Forschungsbereich haben mich natürlich die Ergebnisse zur Wirkung variabler Vergütungssysteme besonders interessiert, insbesondere die Auswirkungen von Veränderungen im Kriterienmix auf Beschäftigte. Die Analyse von Veränderungen über die Zeit erlaubt es uns hier, mehr Sachlichkeit in die momentan sehr emotionale Debatte um die optimale Ausgestaltung von Anreizsystemen zu bringen.“



**Stefanie Wolter**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur  
für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und  
Berufsforschung

„Überraschend ist, wie unterschiedlich Betriebe und Beschäftigte Personalmaßnahmen mitunter wahrnehmen. Vor diesem Hintergrund ist es spannend zu sehen, dass Personalmaßnahmen Arbeitsqualität verbessern können. Der Zusammenhang gilt aber häufig nur dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Personalmaßnahmen auch tatsächlich erhalten.“



**Dr. Philipp Grunau**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Bereich „Betriebe und Beschäftigung“,  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

„Spannend fand ich, dass speziell auf ältere Beschäftigte ausgerichtete Maßnahmen zwar Zufriedenheit und Fairnessempfinden in dieser Belegschaftsgruppe erhöhen, auf der anderen Seite jedoch das der jüngeren Mitarbeitenden verschlechtern können. Wie in anderen Bereichen des Personalmanagements zeigt sich also, dass ein unreflektierter Maßnahmeneinsatz frei nach dem Motto ‚Viel bringt viel‘ nicht zwangsläufig von Erfolg gekrönt ist.“



### **Jun.-Prof. Dr. Susanne Steffes**

Lehrstuhl für ABWL und  
Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln,  
ZEW-Forschungsbereich „Arbeitsmärkte,  
Personalmanagement und Soziale Sicherung“

„Durch die Vielzahl an Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen gelingt es mit dem LPP immer wieder, Details und Zusammenhänge aufzudecken, die man sonst nicht sieht. An den bisherigen Ergebnissen hat mich vor allem überrascht, dass Frauen zwar durchaus Unterschiede in der Chancengleichheit am Arbeitsplatz wahrnehmen, dass sie deshalb aber nicht unzufriedener mit ihrem Job insgesamt oder ihrem Gehalt sind.“



### **Prof. Dr. Dirk Sliwka**

Lehrstuhl für ABWL und  
Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

„Das durch die Studie geschaffene LPP hat sich als sehr nützliches Instrument bewährt, um Veränderungen in der Personalarbeit sichtbar zu machen und zu untersuchen, wie Personalinstrumente Arbeitsbedingungen beeinflussen. Wenn ich ein Ergebnis hervorheben soll: Die Daten zeigen, dass das alte und manchmal umstrittene Instrument der Zielvereinbarungen ein sehr nützliches Führungsinstrument ist. Sie liefern aber auch Evidenz dafür, dass der positive Effekt von Zielvereinbarungen auf Arbeitszufriedenheit und Engagement verschwindet, wenn Zielvereinbarungen mit variabler Vergütung verknüpft sind.“



### **André Große-Jäger**

Referatsleiter,  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales,  
Referat III b 3:  
Chemikaliensicherheit  
Biologische Sicherheit  
Gesundheitliche Auswirkungen  
des Wandels der Arbeit

„Unternehmen sind heute mehr denn je gefragt, mit modernem Personalmanagement nicht nur die passenden Fachkräfte zu finden, sondern diese auch langfristig zu halten. Die Ergebnisse der Studie spielen aber auch für längerfristige, personalpolitische Strategien eine wichtige Rolle. Denn sie liefern eine fundierte wissenschaftliche Basis, um den Wandel der Arbeitswelt zu gestalten.“

# Fachkräftesicherung und -bindung

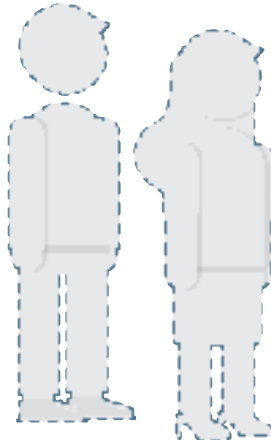
## Fachkräfte gewinnen

Jeder vierte Betrieb gibt an, schon jetzt Probleme bei der Stellenbesetzung zu haben. 65 % der Betriebe geben an, über einen Personalplan zu verfügen. Von diesen Betrieben planen jedoch nur 28 % ihren Personalbedarf für drei Jahre oder mehr im Voraus.

61 % der Betriebe aller Größen rechnen in den kommenden Jahren mit Schwierigkeiten, geeignete Beschäftigte zu finden.



Die Daten aus diesem Kapitel (Seite 14 bis 17) beziehen sich auf die ersten beiden Erhebungswellen (2012 bis 2015).



## Strategien zur Rekrutierung



46 %

Soziale Medien werden wichtiger.

Rund 46 % der Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten greifen beim Rekrutierungsprozess auf soziale Medien zurück – insbesondere zur Verbreitung von Stellenanzeigen (83 %).



13,5 %

Die Auslandsrekrutierung geht zurück.

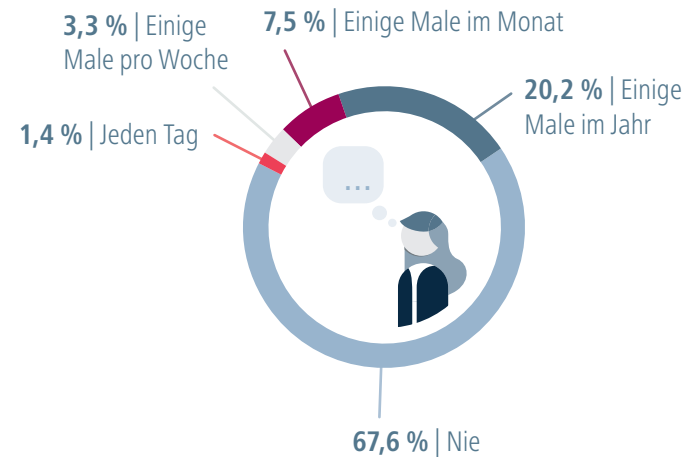
Die Anzahl der Betriebe, die Fachkräfte gezielt im Ausland rekrutieren, ist zwischen 2012 und 2014 in Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten von 19,5 % auf 13,5 % gesunken.

## Fachkräfte verlieren

### Wunsch nach Wechsel des Arbeitsplatzes

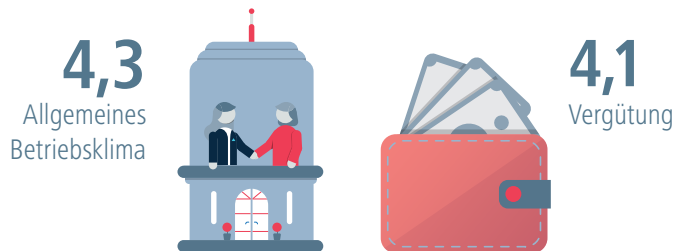
68 % der Beschäftigten haben im letzten Jahr nie darüber nachgedacht, den Arbeitgeber zu wechseln. 12 % der Beschäftigten spielen allerdings einige Male im Monat oder öfter mit dem Gedanken, die Stelle zu wechseln.

? Wie oft haben Sie im Laufe der letzten zwölf Monate daran gedacht, Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln?



## Fachkräfte binden

? Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte, um Ihre Mitarbeitenden an Ihren Betrieb/Ihre Dienststelle zu binden?\*



### Faktoren, die Beschäftigte an den Betrieb binden

Betriebe setzen auf das allgemeine Betriebsklima und die Vergütung als wichtigste Faktoren, um Beschäftigte langfristig zu binden.

\* 1 bedeutet „unwichtig“, 5 „sehr wichtig“.

## Weshalb wechseln Beschäftigte den Arbeitsplatz?

Vor allem höher gebildete und besonders engagierte Beschäftigte suchen häufiger aktiv nach einem anderen Arbeitsplatz.

### Regressionsanalyse

#### Über einen Arbeitgeberwechsel denken Beschäftigte ...

##### häufiger nach, wenn sie ...

- ▶ in Leitungsfunktionen sind;
- ▶ einen hohen Bildungsabschluss haben;
- ▶ unter 25 Jahre alt sind.

##### seltener nach, wenn sie ...

- ▶ in Teilzeit arbeiten;
- ▶ über 40 Jahre alt sind;
- ▶ in größeren Betrieben arbeiten;
- ▶ eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen;
- ▶ ein höheres Commitment\*\*\* (Verbundenheit mit dem Arbeitgeber) zeigen.



#### Aktiv nach einem neuen Job suchen Beschäftigte\* ...

##### häufiger, wenn sie ...

- ▶ einen höheren Bildungsabschluss haben;
- ▶ ein höheres Engagement\*\* (Begeisterung bei der Arbeit) zeigen;

##### seltener, wenn sie ...

- ▶ über 40 Jahre alt sind;
- ▶ eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen;
- ▶ eine höhere Einkommenszufriedenheit aufweisen;
- ▶ ein höheres Commitment\*\*\* zeigen.



#### Von einem anderen Arbeitgeber werden Beschäftigte\* ...

##### häufiger angesprochen, wenn sie ...

- ▶ ein höheres Einkommen haben;
- ▶ einen höheren Bildungsabschluss haben;
- ▶ ein höheres Engagement zeigen.

##### seltener angesprochen, wenn sie ...

- ▶ keinen Schulabschluss besitzen;
- ▶ über 40 Jahre alt sind;
- ▶ weiblich sind.

\* Auswertung basiert auf Beschäftigten, die mindestens einige Male im Jahr über einen Wechsel nachgedacht haben.

\*\* **Engagement = Begeisterung bei der Arbeit** Engagement beschreibt einen Zustand hoher Motivation, Begeisterung und Identifizierung mit der ausgeübten Tätigkeit. Personen mit hohem Engagement sind typischerweise charakterisiert durch ein hohes Maß an Energie, Widerstandsfähigkeit, die Bereitschaft zur Anstrengung, Beharrlichkeit, starke Hingabe zur Arbeit und Freude über intensive Arbeit. Diese Personen gelten allgemein als Leistungsträger im Unternehmen.

\*\*\* **Commitment = Verbundenheit mit dem Arbeitgeber** Affektives Commitment bezeichnet die emotionale Verbundenheit und Identifizierung mit dem derzeitigen Arbeitgeber/Unternehmen. Personen mit hohem affektiven Commitment können sich unter anderem vorstellen, den Rest ihres Arbeitslebens beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Sie empfinden, dass der Arbeitgeber eine hohe persönliche Bedeutung für sie hat, und sehen die Probleme des Arbeitgebers als ihre eigenen an.



## Wie können Betriebe Fachkräfte halten?

### Der Mitarbeiterfluktuation entgegenwirken



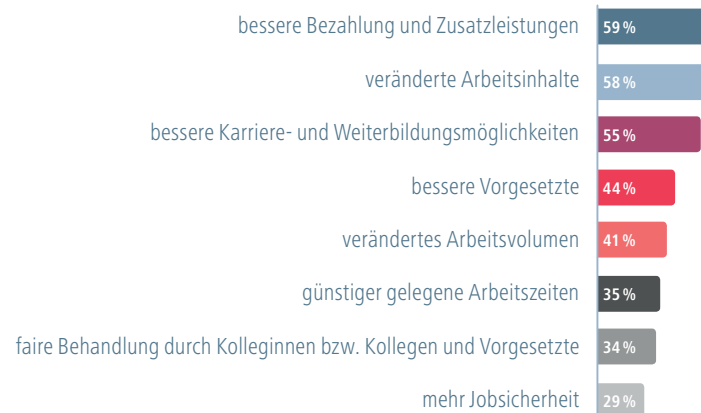
Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung sind die Begeisterung bei der Arbeit (**Engagement**) sowie die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber (**Commitment**) wichtige Faktoren. Besonders hoch ist das Risiko für Betriebe, Beschäftigte mit hohem Engagement, aber niedrigem Commitment zu verlieren. Hohes Engagement alleine ist somit keine Garantie für hohe Bindung. Fast ein Drittel der Beschäftigten mit hohem Engagement hat eine niedrige Bindung (niedriges Commitment) an den Arbeitgeber.

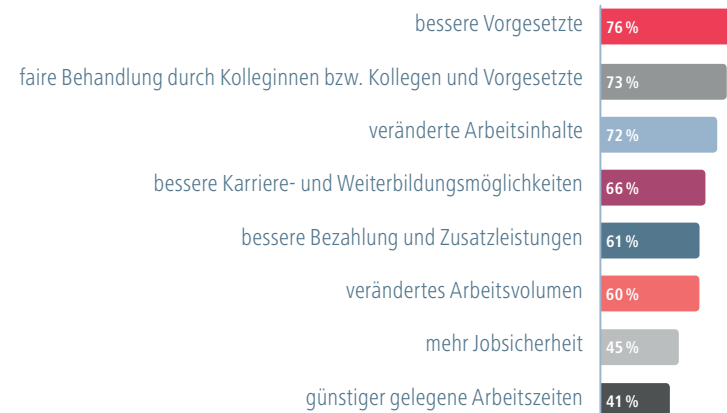
? Welche beruflichen Verbesserungen oder Veränderungen haben Sie sich von einem Wechsel versprochen?\*



#### Potenzielle Wechsler wünschen sich vor allem ...



#### Tatsächliche Wechsler wünschten sich vor allem ...



\* Anteil Antworten „trifft voll und ganz zu“ und „trifft überwiegend zu“.

**Potenzielle Wechsler:** Haben in den letzten zwölf Monaten mindestens einige Male darüber nachgedacht, den Arbeitgeber zu wechseln.

**Tatsächliche Wechsler:** Haben zwischen der ersten und der zweiten Befragungswelle (zwischen 2013 und 2015) den Arbeitgeber gewechselt.

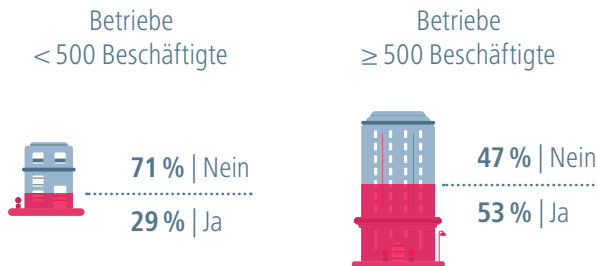
# Mobiles und entgrenztes Arbeiten

## Arbeiten von zu Hause

### Die Sicht der Betriebe

Durchschnittlich ein Drittel der Betriebe in Deutschland (30 %) bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sind es mehr als 50 %. In den meisten Unternehmen, die Homeoffice anbieten, ist dies nur unregelmäßig möglich. Das Arbeiten im Homeoffice bieten Betriebe verstärkt für Führungskräfte und im Dienstleistungssektor an.

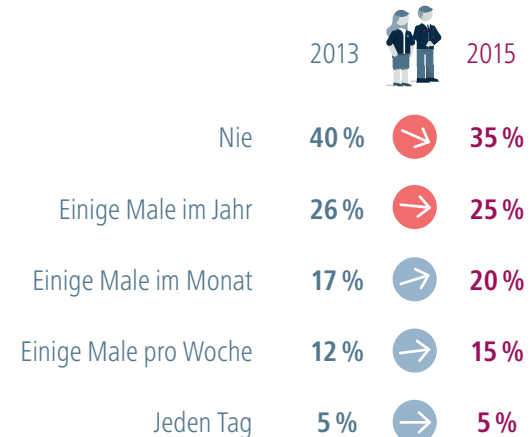
- ?** Bietet Ihr Betrieb bzw. Ihre Dienststelle den Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, also Homeoffice zu betreiben?



### Die Sicht der Beschäftigten

Die Anzahl der Beschäftigten, die das Homeoffice nutzen, hat seit 2013 nicht zugenommen. Gelegentlich von zu Hause arbeiten hauptsächlich Angestellte (31 %) – Arbeiterinnen und Arbeiter hingegen nur selten (2 %). Die Erreichbarkeit der Beschäftigten außerhalb ihrer Arbeitszeit hat sich erhöht. 60 % der Beschäftigten werden zumindest gelegentlich in der Freizeit dienstlich kontaktiert.

- ?** Wie häufig kommt es vor, dass Sie in Ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten?





Um die verschiedenen Formen der Arbeit von zu Hause genauer zu betrachten, wird bei den folgenden Auswertungen zwischen den Gruppen Arbeitszeit und Freizeit unterschieden:



Die **Gruppe Arbeitszeit** bilden diejenigen Angestellten, die zumindest teilweise während ihrer Arbeitszeit von zu Hause arbeiten, also lediglich den Ort der Arbeit verändern. Diese Beschäftigten können jedoch zusätzlich auch außerhalb der selbst definierten normalen Arbeitszeit zu anderen Tageszeiten oder an anderen Wochentagen arbeiten.



Die **Gruppe Freizeit** bilden diejenigen Angestellten, die ausschließlich zu einer Tageszeit zu Hause arbeiten, die von der befragten Person als Freizeit bezeichnet wird. Dies kann im Rahmen des vereinbarten Arbeitszeitvolumens stattfinden oder darüber hinausgehen.

## Reguläre Arbeitszeit oder Freizeit?

56 % der Angestellten, die ohne vertragliche Regelung zu Heim- oder Telearbeit von zu Hause arbeiten, tun dies ausschließlich außerhalb der regulären Arbeitszeit, also in ihrer Freizeit, und leisten damit Mehrarbeit. Das sind etwa 15 % der Angestellten insgesamt.

## Wie viele Überstunden machen die Beschäftigten?

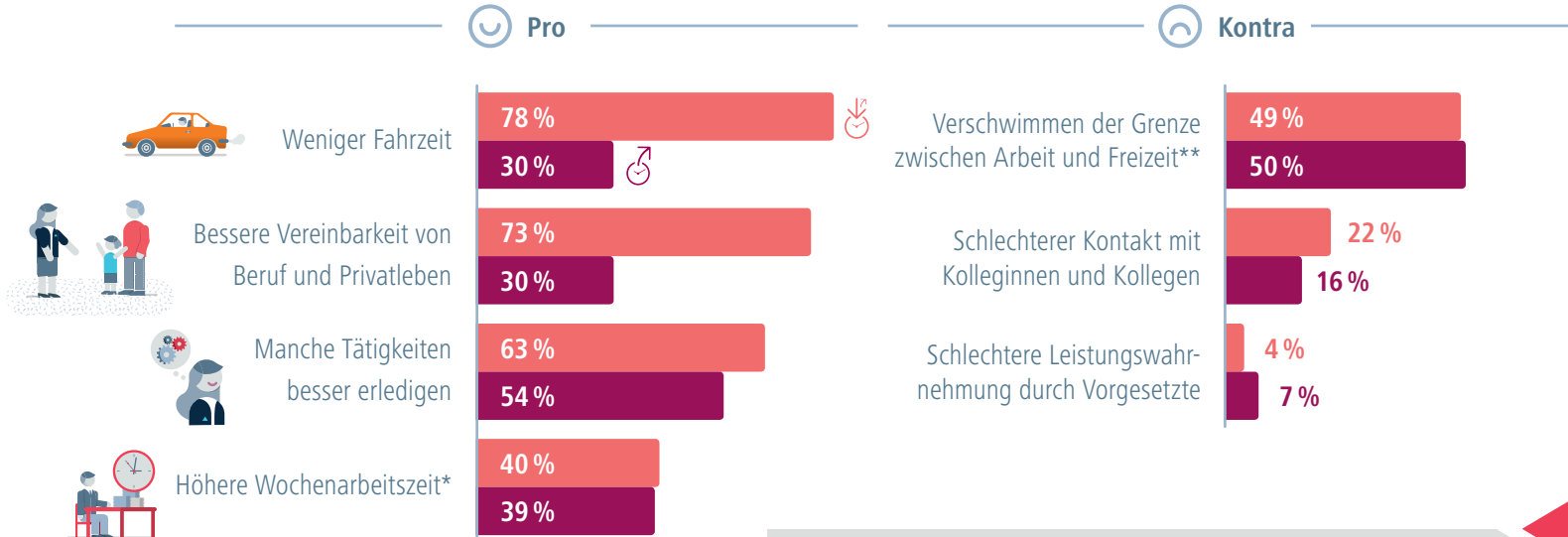
Beschäftigte der **Gruppe Arbeitszeit** haben die Möglichkeit, auch während der regulären Arbeitszeit von zu Hause zu arbeiten.


Etwa drei Viertel der **Gruppe Freizeit** bekommen hingegen ihre Arbeit zu Hause weder durch einen Zeitausgleich noch finanziell zusätzlich kompensiert.


Beide Gruppen arbeiten mehr und machen mehr Überstunden als Angestellte, die nie von zu Hause arbeiten.

## Welche Vor- und Nachteile erleben Beschäftigte im Homeoffice?

? Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Arbeiten von zu Hause gesammelt?



 **Arbeitszeit** | Die Angestellten arbeiten zumindest teilweise während ihrer regulären Arbeitszeit von zu Hause.

 **Freizeit** | Die Angestellten arbeiten ausschließlich außerhalb der regulären Arbeitszeit, also in ihrer Freizeit, von zu Hause.

\* Wörtlich: „Durch die Arbeit von zu Hause kann ich eine höhere Wochenarbeitszeit erzielen.“  
 \*\* Wörtlich: „Durch die Arbeit von zu Hause verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit.“

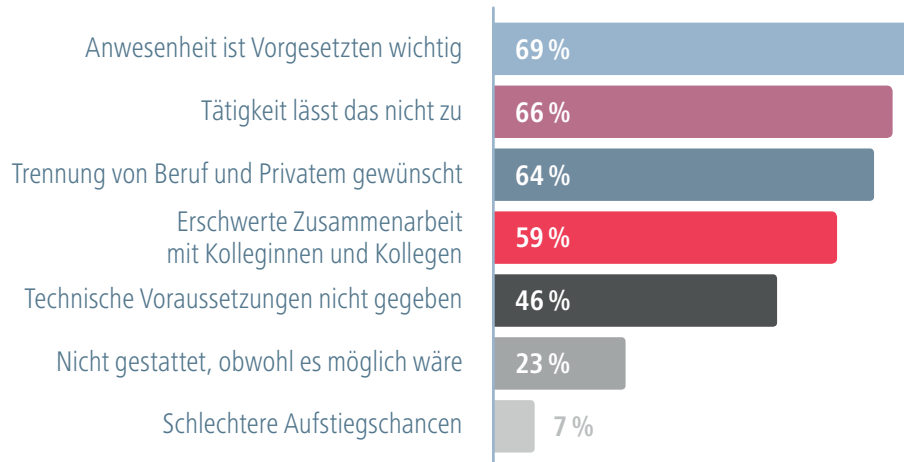
### Wie fühlen sich Angestellte, die von zu Hause arbeiten?

- ▶ Beschäftigte, die während ihrer Arbeitszeit oder in ihrer Freizeit von zu Hause aus arbeiten, fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden.
- ▶ Beschäftigte, die (teilweise) während der Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten, bewerten verschiedene Aspekte ihrer Arbeitsqualität wie die Zufriedenheit und die Fairness der oder des Vorgesetzten eher positiv.
- ▶ Beschäftigte, die während ihrer Arbeitszeit und außerhalb ihrer Arbeitszeit – also in ihrer Freizeit – von zu Hause arbeiten, empfinden häufiger Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben.

## Beschäftigte ohne Homeoffice

### Wieso arbeiten Beschäftigte nicht von zu Hause?

**?** Was sind die Gründe, weshalb Sie nicht von zu Hause arbeiten?\*



Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

### Wieso würden Beschäftigte gerne von zu Hause arbeiten?

# 39 %

der Angestellten, die bisher nicht von zu Hause arbeiten, würden das gerne gelegentlich oder regelmäßig tun. Diese Beschäftigten erhoffen sich davon in erster Linie eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und geringere Pendelzeiten.

\* Mehrfachantworten möglich. Die Analysen beziehen sich nur auf Angestellte, die nie von zu Hause arbeiten.

# Digitalisierung am Arbeitsplatz

## Die Nutzung digitaler Technologien

### Am Arbeitsplatz

Die meisten Befragten in Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nutzen im Arbeitsalltag digitale Informations- und Kommunikationstechnologien (83 %, im Bereich der Unternehmensorganisation und der unternehmensbezogenen Dienstleistungen fast 100 %). Beschäftigte mit höherem Ausbildungsabschluss nutzen diese Technologien häufiger.

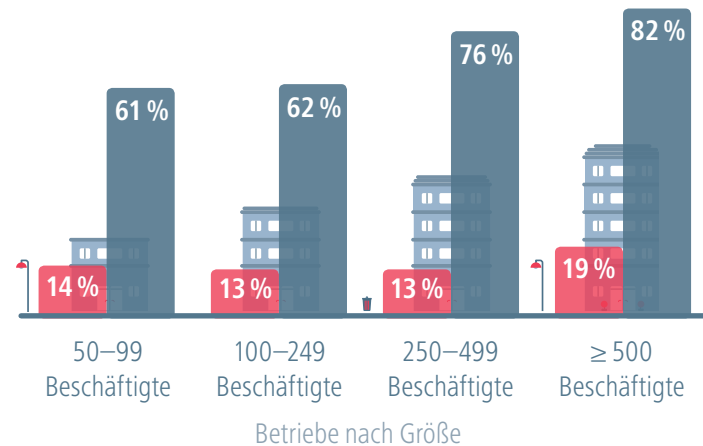
? Bitte schätzen Sie: Welchen Anteil an Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung hat Ihr Betrieb/Ihre Dienststelle mit tragbaren Geräten wie Smartphones, Tablets oder Notebooks ausgestattet, die eine Internetverbindung über das Mobilfunknetz herstellen können?



Die Daten aus diesem Kapitel (Seiten 22 bis 25) beziehen sich auf die ersten beiden Erhebungswellen (2012 bis 2015).

### Außerhalb des Arbeitsplatzes

Führungskräfte werden deutlich häufiger von ihrem Arbeitgeber mit mobilen Endgeräten ausgestattet als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung – vor allem in größeren Betrieben. Sie können auch häufiger Homeoffice nutzen.



• Anteil an **Beschäftigten** mit internetfähigen, mobilen Geräten

• Anteil an **Führungskräften** mit internetfähigen, mobilen Geräten

## Technologischer Wandel und seine Auswirkungen

79 % der Beschäftigten haben in den vergangenen fünf Jahren eine Veränderung in der technischen Ausstattung ihres Arbeitsplatzes erlebt. Je höher das Ausbildungslevel, desto eher erfahren Beschäftigte eine solche Veränderung.

### Reduzierte Anforderungen an menschliche Arbeit

Beschäftigte erfahren durch die technologische Veränderung körperliche Entlastung (29%). Arbeiterinnen und Arbeiter bzw. Beschäftigte, die eine körperlich belastende Tätigkeit ausführen, erfahren eine größere Entlastung als Angestellte und höher Qualifizierte.

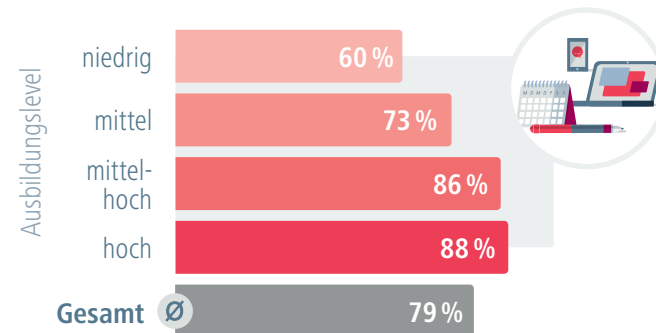


# 15 %

der Beschäftigten stimmen der Aussage zu, dass ihnen weniger Fähigkeiten und Kompetenzen abverlangt werden. Niedrig Qualifizierte und Beschäftigte in Produktion und Service erleben diesen Rückgang häufiger.

\* Anteil Antworten „ja“.

? Hat sich in den letzten fünf Jahren die technologische Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes verändert?\* Bitte denken Sie dabei an Informations- und Kommunikationstechnologien oder auch an neue Softwareprogramme bzw. Computeranwendungen.



**niedrig** = kein Abschluss

**mittel** = Lehre/Berufsfach- oder Handelsschule/sonstiger Abschluss

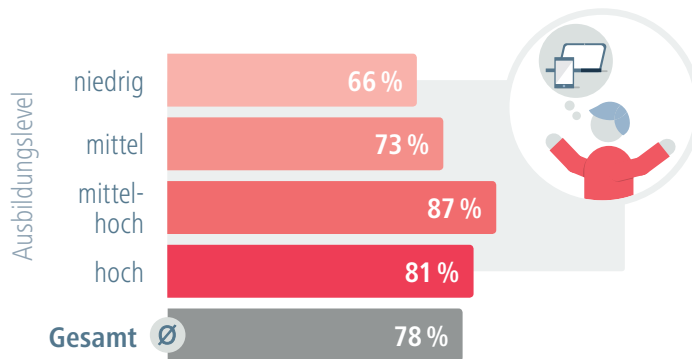
**mittelhoch** = Meister- oder Technikerschule, Fachschule, Berufs- oder Fachakademie

**hoch** = Uni/FH

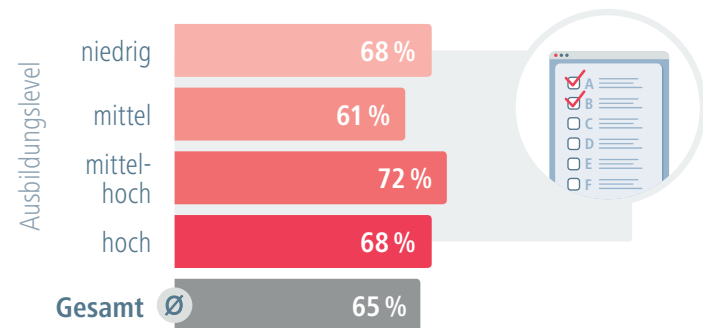
## Gestiegene Anforderungen an menschliche Arbeit

78 % der Beschäftigten sehen aufgrund technologischer Veränderungen die Notwendigkeit, die eigenen Fähigkeiten ständig weiterzuentwickeln. 65 % nehmen eine Verdichtung der Arbeit wahr.

**?** Die technologischen Neuerungen erfordern eine beständige Weiterentwicklung meiner Fähigkeiten.\*



**?** Die technologischen Neuerungen haben dazu geführt, dass immer mehr Aufgaben zu erledigen sind.\*\*



\* Anteil Antworten „trifft voll und ganz zu“ und „trifft überwiegend zu“.

\*\* Anteil Antworten „trifft voll und ganz zu“ und „trifft überwiegend zu“, nur IKT-Nutzerinnen und -Nutzer.





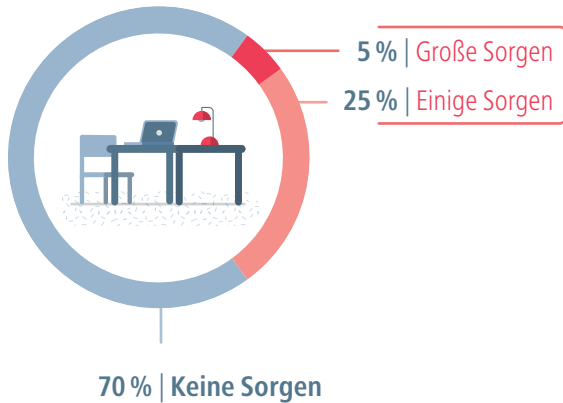
Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

## Subjektive Risiken des technologischen Wandels

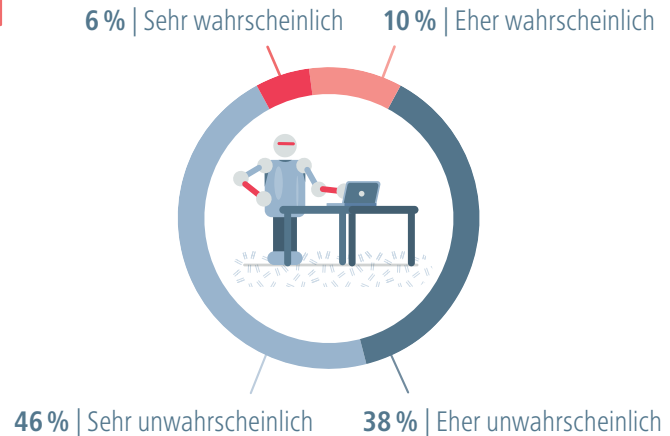
13 % der Beschäftigten sehen es als wahrscheinlich an, dass ihr Arbeitsplatz zukünftig von einer Maschine übernommen wird. Niedriger qualifizierte Beschäftigte halten dies für wahrscheinlicher.

Die meisten Befragten machen sich keine Sorgen um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Lediglich 30 % der Beschäftigten sorgen sich aus unterschiedlichsten Gründen um den eigenen Arbeitsplatz. Von diesen 30 % sieht es nur jeder Sechste als wahrscheinlich an, dass seine Arbeit in den nächsten zehn Jahren durch Maschinen übernommen wird.

**?** Machen Sie sich Sorgen um die Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes?



Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass aufgrund der technologischen Entwicklung Ihre Arbeit in den nächsten zehn Jahren durch Maschinen übernommen wird?\*



\* Nur Personen, die angegeben haben, sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz zu machen.

# Personalentwicklung und Weiterbildung

Mehr als die Hälfte der Betriebe nutzen Maßnahmen zur direkten Anreizsetzung. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen oder variable Vergütung sind weit verbreitet. Besonders größere Betriebe bedienen sich immer mehr einer strukturierten Personalentwicklung.

## Jährliche Mitarbeitergespräche

72 % der Betriebe nutzen Mitarbeitergespräche, um mit ihren Beschäftigten über die berufliche Weiterentwicklung zu sprechen oder Feedback zu geben. Größere Betriebe tun dies häufiger.

### Regressionsanalyse

**Beschäftigte, mit denen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde, zeigen ...**

- ▶ eine höhere Arbeitszufriedenheit,
- ▶ ein größeres berufliches Engagement und
- ▶ eine höhere Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben,

**... als Beschäftigte, mit denen kein Mitarbeitergespräch geführt wurde.**

Die genannten Aspekte sind umso positiver, je länger das Mitarbeitergespräch gedauert hat.



## Jährliche Leistungsbeurteilungen

62 % der Betriebe beurteilen mindestens einmal jährlich die Leistung der Beschäftigten. Beschäftigte, die individuelles Leistungsfeedback erhalten, schneiden bei verschiedenen Aspekten der Arbeitsqualität besser ab. In der Praxis ist eine verstärkt kritische Auseinandersetzung mit jährlichen Leistungsbeurteilungen zu beobachten. Betriebe erleben zum einen, dass Beschäftigte vor allem mit Gesprächen unzufrieden sind, in denen Noten verteilt werden. Zum anderen ist ein jährliches Feedbackgespräch für viele projektbezogene und dynamische Anforderungen zu unflexibel.

### Regressionsanalyse

**Beschäftigte, deren Leistung regelmäßig durch Vorgesetzte beurteilt wird, zeigen ...**

- ▶ eine höhere Arbeitszufriedenheit,
- ▶ ein höheres Commitment,
- ▶ ein größeres Engagement und
- ▶ eine höhere Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben,

**... als Beschäftigte, deren Leistung nicht regelmäßig durch Vorgesetzte beurteilt wird. Außerdem empfinden sie häufiger ein spürbares Interesse des Betriebs an ihrer Weiterentwicklung.**



## Weiterbildung

42 % der Beschäftigten nahmen 2015 an Kursen der beruflichen Weiterbildung teil. Dieser Anteil ist seit 2013 deutlich gestiegen. Beschäftigte mit einem höheren Ausbildungslevel nehmen besonders häufig an beruflichen Weiterbildungen teil. Durchschnittlich nehmen Beschäftigte an sieben Weiterbildungstagen teil.

**?** Wie viel Prozent der Beschäftigten haben im letzten Jahr an Kursen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen, für die sie vom Arbeitgeber freigestellt waren oder für die der Arbeitgeber die Kosten übernommen hat?



	2013	2015
Alter		
unter 25 Jahre	32 %	36 %
25–39 Jahre	36 %	49 %
40–54 Jahre	35 %	41 %
über 55 Jahre	24 %	32 %

	2013	2015
Ausbildungslevel		
niedrig	8 %	15 %
mittel	26 %	33 %
mittelhoch	43 %	53 %
hoch	51 %	57 %
<b>Gesamt</b> $\emptyset$	34 %	42 %

### Ausbildungslevel

**niedrig** = kein Abschluss

**mittel** = Lehre/Berufsfach-  
oder Handelsschule/sonstiger  
Abschluss

**mittelhoch** = Meister- oder  
Technikerschule, Fachschule,  
Berufs- oder Fachakademie

**hoch** = Universität/FH

## Regressionsanalyse

### Eine höhere Wahrscheinlichkeit, an Weiterbildungen teilzunehmen, haben Beschäftigte, die ...

- ▶ angestellt sind (gegenüber Arbeiterinnen und Arbeitern),
- ▶ in Leitungsfunktionen sind,
- ▶ einen höheren Schulabschluss (Abitur oder Fachhochschulreife) haben oder
- ▶ in einem Betrieb mit mehr als 500 Beschäftigten arbeiten (relativ zu einem Kleinbetrieb).

Außerdem zeigen Beschäftigte, die mehr Weiterbildungstage aufweisen, ein höheres Commitment.



Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

## Unerfüllte Leistungserwartungen

Wenn Betriebe mit den Leistungen von Beschäftigten dauerhaft unzufrieden sind,

- ▶ suchen sie in erster Linie die offene Diskussion (84 %) oder
- ▶ setzen auf Personalentwicklungsmaßnahmen (50 %).
- ▶ Die Hälfte der befragten Betriebe (51 %) zieht auch Entlassungen in Erwägung\*.

Eher selten verfolgen Betriebe eine Strategie, die nur auf Entlassungen beim Umgang mit diesen Beschäftigten beruht.



**50 %**  
Personalentwicklungsmaßnahmen



**84 %**  
Offene Diskussionen



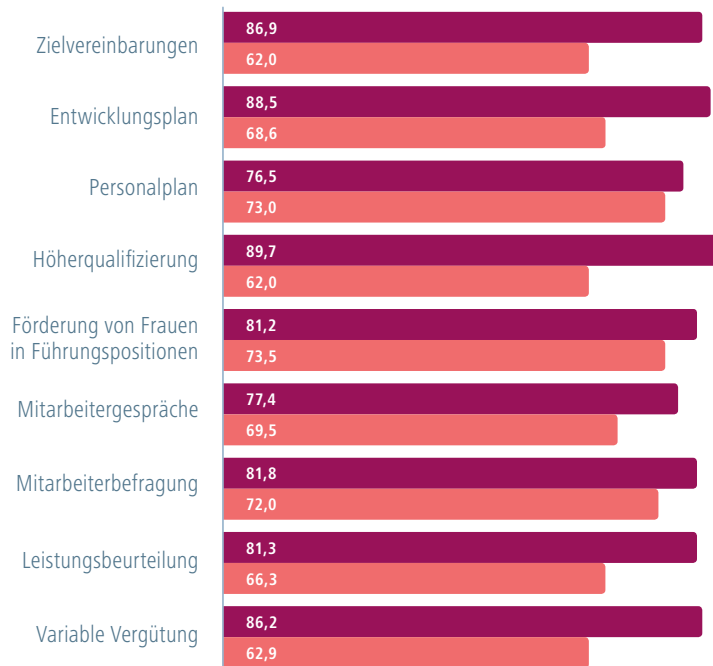
**51 %**  
Entlassungen

\* Jeweils Anteil Antworten „trifft voll zu“ und „trifft zu“, Mehrfachnennung möglich.

# Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg

## Betriebe mit Personalmaßnahmen haben eine höhere Wertschöpfung

In Betrieben mit Personalmaßnahmen ist die wirtschaftliche Leistung pro Kopf höher als in Betrieben ohne Personalmaßnahmen. Dies kann aber auch darauf zurückzuführen sein, dass Betriebe mit einer höheren Wertschöpfung sich eher Personalmaßnahmen leisten können.



### Regressionsanalyse

Positiv auf die betriebliche Wertschöpfung wirken sich

- ▶ Leistungsbeurteilungen für Führungskräfte und
- ▶ eine variable Vergütung aus.

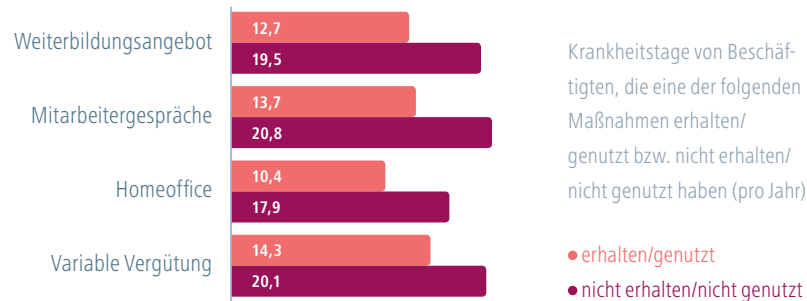
Wertschöpfung: in 1.000 Euro pro Kopf

● vorhanden

● nicht vorhanden

## Weiterbildungen wirken sich positiv auf das Gesundheitsempfinden aus

Beschäftigte mit Personalmaßnahmen fehlen pro Jahr im Durchschnitt sechs bis sieben Tage weniger wegen Krankheit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Betrieben mit Personalmaßnahmen schätzen ihren allgemeinen und psychischen Gesundheitszustand laut WHO-5-Index\* signifikant besser ein als Beschäftigte in Betrieben ohne Personalmaßnahmen.



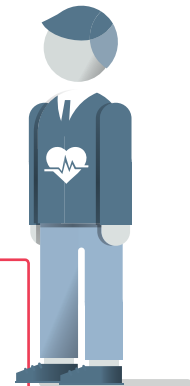
### Regressionsanalyse

**Beschäftigte, die mindestens ein Weiterbildungsangebot von ihrem Arbeitgeber erhalten,**

- ▶ haben weniger Krankheitstage,
- ▶ schätzen ihren allgemeinen Gesundheitszustand sowie
- ▶ ihre psychische Gesundheit besser ein.



Wie hängen Personalmaßnahmen mit der Wertschöpfung und der Gesundheit der Mitarbeitenden zusammen? Der Forschungsbericht 509 „Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg“ erweitert die bestehenden Erkenntnisse um aussagekräftige Panelanalysen. Alle weiteren Ergebnisse finden Sie unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)



\* Der WHO-5-Wohlbefindens-Index (WHO-Five Well-Being Index) ist ein kurzer Fragebogen der Weltgesundheitsorganisation WHO zur Erfassung des Wohlbefindens.

# Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung

## Mitarbeiterorientierte Personalführung

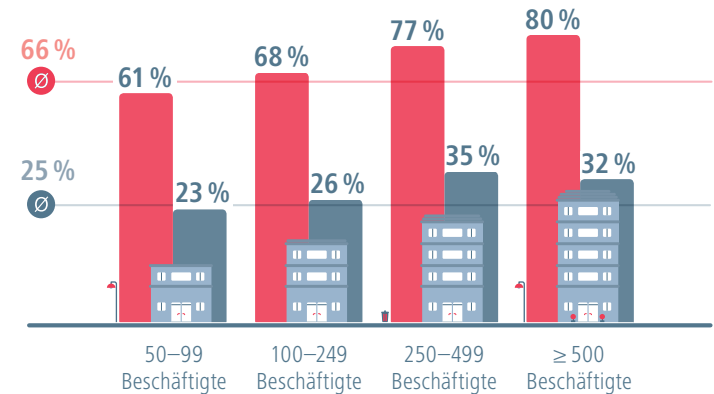
### Maßnahmen für Mitarbeitende zahlen sich aus

Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung beinhaltet verschiedene Maßnahmen, darunter Höherqualifizierung, Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbefragungen. Die Maßnahmen hängen positiv mit Aspekten wie Arbeitszufriedenheit und Engagement zusammen. Beschäftigte, die zufriedener und mehr mit ihrem Arbeitgeber verbunden sind, denken seltener über einen Wechsel des Arbeitsplatzes nach.

## Wertekodex und Strategien zur Förderung der Diversität

In größeren Betrieben gibt es häufiger einen festgelegten Wertekodex bzw. Unternehmensleitlinien und Maßnahmen sowie eine strategische Förderung von Diversität. Beides trifft auf Betriebe am Kapitalmarkt eher zu als auf familien- oder inhabergeführte Betriebe. Kleinere Betriebe haben oft implizierte Werte, die gegebenenfalls nicht schriftlich festgehalten werden, aber dennoch möglicherweise in Maßnahmen münden.

- ? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen ■ **festgelegten Wertekodex\*\*** oder festgelegte Unternehmensleitlinien?\*
- ? Verfügt Ihr Betrieb/Ihre Dienststelle über eine schriftlich niedergelegte ■ **Strategie zur Förderung der Diversität und Chancengleichheit der Belegschaft\*\*\*** hinsichtlich der Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Kultur, Religion oder sexuelle Orientierung?\*



\* Anteil Antworten „ja“.

\*\* 2012      \*\*\* 2014



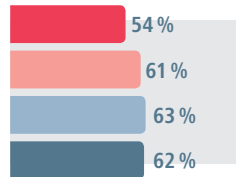
## Belastende Arbeitsbedingungen

### Termindruck und Multitasking sind weit verbreitet

Über alle Altersgruppen hinweg sind Termindruck und Multitasking weit verbreitet, während Schichtarbeit bei Beschäftigten unter 30 Jahren häufiger ist.

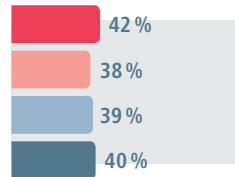
**?** Was trifft auf Ihre berufliche Tätigkeit zu?

• < 30 Jahre    • 30–39 Jahre    • 40–49 Jahre    • ≥ 50 Jahre



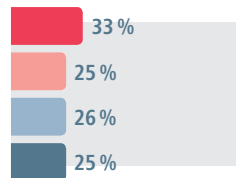
Termindruck/Multitasking\*

Ich habe oft über längere Zeit Termindruck oder muss mehrere wichtige Aufgaben gleichzeitig bewältigen.



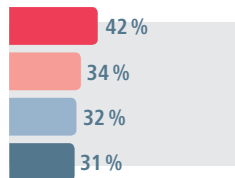
Unangenehme Umgebungsbedingungen\*

Bei meiner Arbeit bin ich unangenehm Umgebungsbedingungen wie zum Beispiel Lärm, extremer Temperatur, unangenehmer Beleuchtung oder Gerüchen ausgesetzt.



Körperlich anstrengend\*

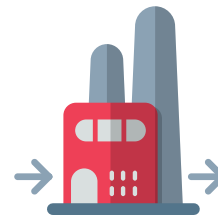
Die Arbeit erfordert starke körperliche Anstrengung.



Schichtarbeit\*\*

Sie arbeiten im Schichtdienst.

**Schichtarbeit ist verbreitet.**



**59 %**

... der Betriebe setzen Schichtarbeit als Arbeitszeitmodell ein. Insbesondere große Betriebe und Betriebe im verarbeitenden Gewerbe und im Bereich Metall, Elektro und Fahrzeugbau nutzen dieses Instrument.

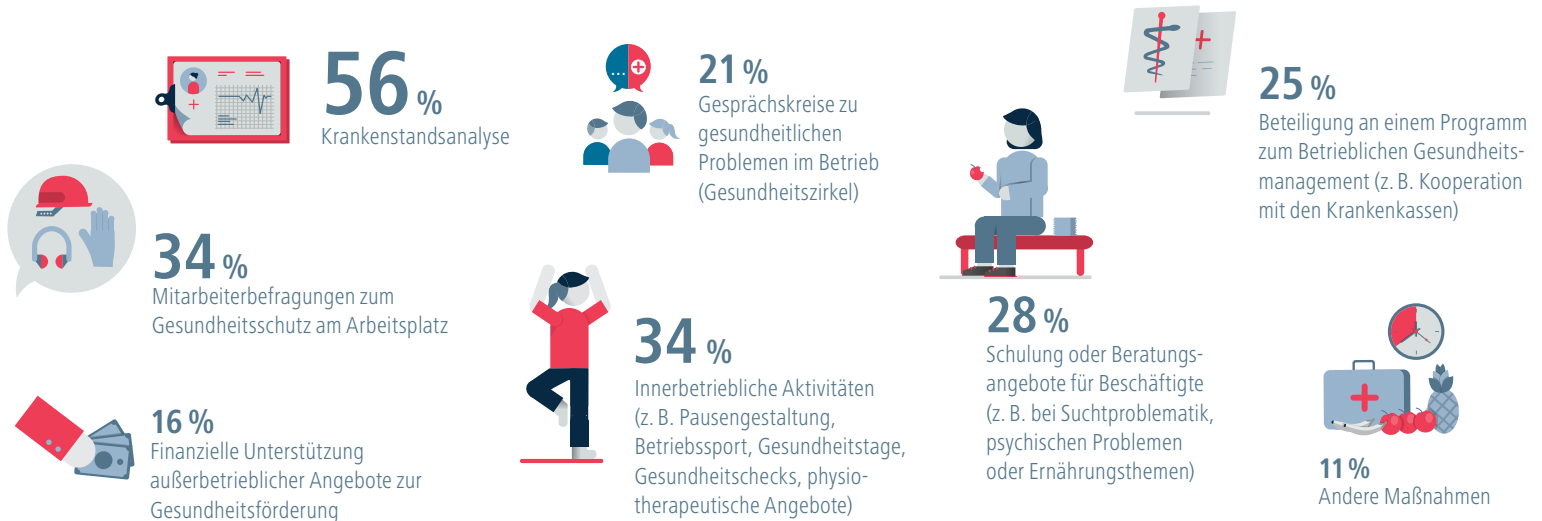
\* Anteil Antworten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme überwiegend zu“.

\*\* Anteil Antworten „Sie arbeiten im Schichtdienst“.

## Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung

76 % der Betriebe bieten mindestens eine Maßnahme zur Förderung der Gesundheit an, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht. Je größer der Betrieb, desto mehr Gesundheitsmaßnahmen werden angeboten.\*

**?** Welche der folgenden Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, werden in Ihrem Betrieb durchgeführt oder finanziell unterstützt?\*\*



\* Nach Angaben der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ (GDA) haben allerdings 2015 nur 52 % aller Betriebe Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt. Der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben arbeiten, die Gefährdungsbeurteilungen durchführen, beträgt 80 %. Der Anteil der Betriebe, die alle Prozessschritte einer Gefährdungsbeurteilung durchführen, lag 2015 bei 13 %. Angaben aus dem IAB-Betriebspanel Welle 2012 für LPP-Betriebe.

## Gesundheitsmaßnahmen und Beschäftigtenbindung

Innerbetriebliche Maßnahmen zahlen sich aus

### Regressionsanalyse

In Betrieben mit innerbetrieblichen Maßnahmen (z. B. Betriebssport, Gesundheitschecks) sind die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, die Jobzufriedenheit und die Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben, höher.



## Jobzufriedenheit für Ältere erhöhen

### Viele Betriebe bieten mehr als Altersteilzeit

84 % der Betriebe bieten mindestens eine Maßnahme für ältere Beschäftigte an. Die häufigsten Maßnahmen sind:

- ▶ Altersteilzeit (67 %)
- ▶ Einbeziehung Älterer in Weiterbildungsaktivitäten (64 %)
- ▶ Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (63 %)
- ▶ Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen (60 %)

## Vor allem ältere Beschäftigte schätzen innerbetriebliche Maßnahmen

Maßnahmen für Beschäftigte ab 50 Jahren erhöhen die Jobzufriedenheit bei den älteren Mitarbeitenden, senken jedoch die der jüngeren Beschäftigten.



Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

# Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt



## Psychisches Wohlbefinden in den Unternehmen: Selbsteinschätzung

76% der Beschäftigten schätzen ihre psychische Gesundheit als gut ein. 24% der Beschäftigten geht es nach eigener Auskunft weniger gut. Dies kann als Hinweis auf leichte bis schwere depressive Symptome gewertet werden, ist aber keine ärztliche Diagnose.

## Faktoren mit wenig Einfluss

**Unternehmensbezogene Faktoren** wie Branche, Betriebsgröße oder die Beschäftigungsform (Vollzeit/Teilzeit) machen kaum einen Unterschied. Auch **soziodemografische Merkmale** wie Alter, Geschlecht und Region sind aus Sicht der Beschäftigten nicht entscheidend. Die Unterschiede sind statistisch nicht signifikant.

Von depressiver Symptomatik betroffen sind gleichermaßen

- ▶ Frauen und Männer
- ▶ Beschäftigte
  - jeden Alters
  - in ganz Deutschland
  - aller Betriebsgrößen
  - in Vollzeit und Teilzeit
  - aller Branchen



## Regressionsanalyse

Die folgenden Seiten zeigen die Ergebnisse multivariater Regressionsanalysen. Hierbei wurde jeweils der Zusammenhang zwischen dem psychischen Wohlbefinden und verschiedenen möglichen Einflussfaktoren (z. B. Entscheidungsspielraum bei der Arbeit) untersucht. Es wurde jeweils für die Faktoren Geschlecht und Alter kontrolliert, das heißt, die gemessenen Unterschiede sind nicht auf unterschiedliche Zusammensetzungen der Gruppen in Bezug auf Geschlecht und Alter zurückzuführen.

Die Ergebnisse sind jeweils so zu lesen: Bei einer Veränderung des genannten Einflussfaktors um 10 % ist für das psychische Wohlbefinden eine Veränderung um die in der Grafik angegebene Prozentzahl zu erwarten. Wichtig ist: Hiermit wird nicht zwangsläufig ein kausaler – also ursächlicher – Zusammenhang nachgewiesen. Die Aspekte können sich in die eine oder andere Richtung oder auch wechselseitig beeinflussen. Die Grafiken zeigen hauptsächlich die Ergebnisse der LPP-Daten (grüne Balken). Falls vorhanden, sind Daten aus MICS und GMI als blaue Balken zum Vergleich dargestellt.

## Faktoren mit größerem Einfluss

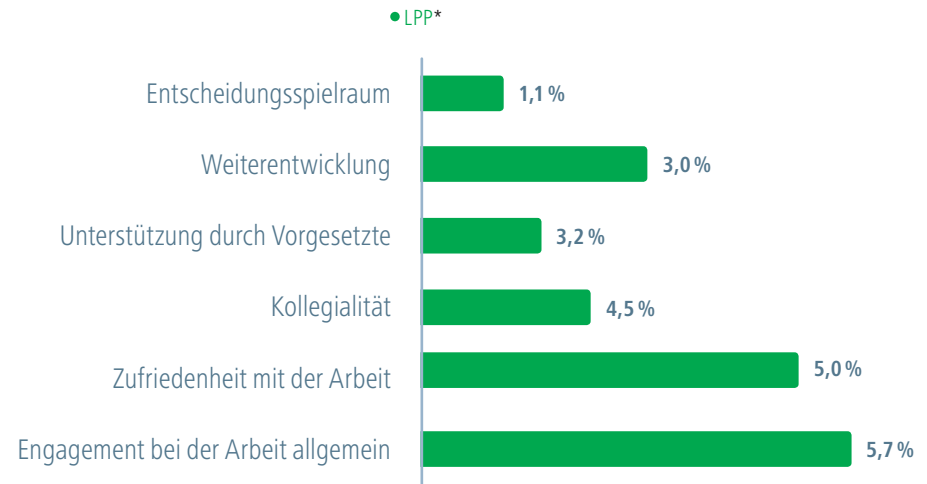
Zahlreiche **arbeitsbezogene Faktoren** hängen positiv mit der psychischen Gesundheit zusammen. Beschäftigte, die mit der Arbeit zufrieden sind, fühlen sich psychisch auch gesünder.

Entscheidend sind vor allem die Faktoren:

- ▶ Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- ▶ mitarbeiterorientierte Führung
- ▶ Gemeinschaftsgefühl/Kollegialität
- ▶ Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

Positiv mit dem psychischen Wohlbefinden hängen zusammen:

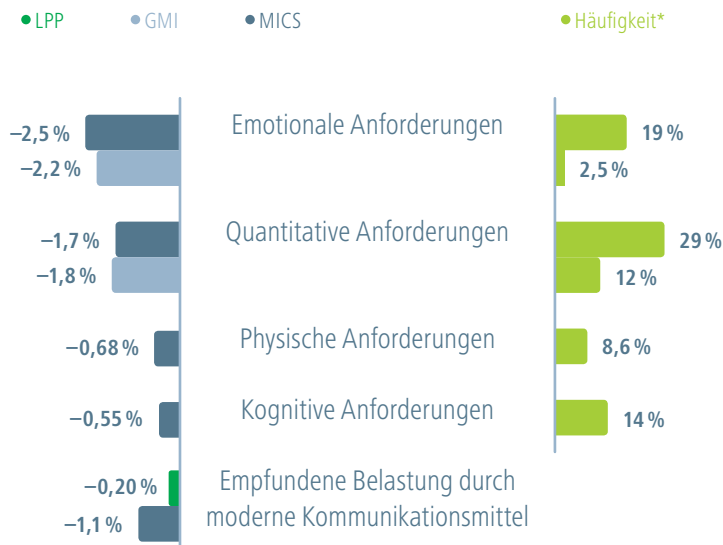
- ▶ ein starkes Gemeinschaftsgefühl bzw. die Kollegialität im Unternehmen
- ▶ das wahrgenommene Führungsverhalten (empfundene Fairness, Unterstützung durch Vorgesetzte)



\* Ein Lesebeispiel findet sich auf der nächsten Seite.  
Zur Vereinfachung beschränkt sich diese Darstellung auf das LPP.

## Wichtige Belastungsfaktoren

Die größten Belastungsfaktoren für das psychische Wohlbefinden sind emotional anfordernde Arbeit und eine fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



### Erläuterung

In der linken Spalte wird die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Belastungsfaktoren und dem psychischen Wohlbefinden dargestellt. Die grünen Balken zeigen ergänzend den Anteil der Beschäftigten mit Hinweis auf den Belastungsfaktor nach Selbstauskunft.

Der Belastungsfaktor „Emotionale Anforderungen“ hängt beispielsweise negativ mit dem psychischen Wohlbefinden zusammen. Wird der Belastungsfaktor um 10 % stärker, sinkt das psychische Wohlbefinden laut MICS-Daten um 2,5 %. Die GMI-Daten zeigen eine Senkung um 2,2 %.

Der Anteil der Beschäftigten mit Hinweis auf den Belastungsfaktor „Emotionale Anforderungen“ liegt nach Selbstauskunft bei 19 % (MICS) bzw. 2,5 % (GMI).

\* Anteil Beschäftigte mit Hinweis auf Belastung nach Selbstauskunft.

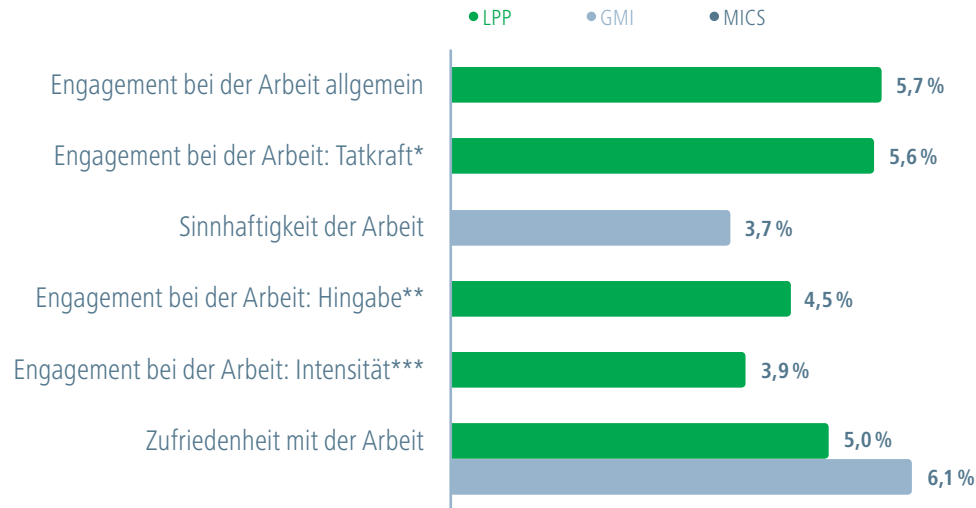
## Zufriedenheit mit der Arbeit und Engagement

Einen besonders starken Zusammenhang mit dem psychischen Wohlbefinden zeigen die Faktoren Zufriedenheit mit der Arbeit (unabhängig vom Einkommen) sowie die emotionale Qualität der Arbeit, etwa das Erleben von Begeisterung, Stolz und Energie.

Die Selbstausskunft der Beschäftigten lässt vermuten:  
**„Gute“ Arbeit fördert und stabilisiert die psychische Gesundheit.**

**? Zufriedenheit mit der Arbeit:** Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit Ihrer Arbeit? Bitte bewerten Sie die Zufriedenheit mit Ihrer Arbeit auf einer Skala von 0 bis 10. 0 bedeutet „ganz und gar unzufrieden“, 10 „ganz und gar zufrieden“.

**? Engagement bei der Arbeit:** Tatkraft\*, Hingabe\*\*, Intensität\*\*\*.



! Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

\* **Tatkraft:** Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie. Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig. Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.

\*\* **Hingabe:** Ich bin von meiner Arbeit begeistert. Meine Arbeit inspiriert mich. Ich bin stolz auf meine Arbeit.

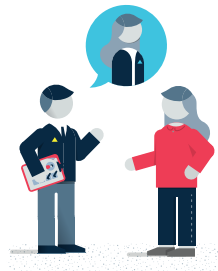
\*\*\* **Intensität:** Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite. Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf. Meine Arbeit reißt mich mit.

# Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz

## Unterschiede im Arbeitsmarktstatus

Frauen arbeiten seltener in Leitungspositionen und häufiger in Teilzeit

- ▶ Nur 14 % der befragten Frauen geben an, in einer Leitungsposition zu arbeiten, bei den Männern sind es 32 %.
- ▶ 97 % der befragten Männer, aber nur 60 % der Frauen geben an, Vollzeit zu arbeiten.
- ▶ Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist im Durchschnitt um 8 Prozentpunkte niedriger als der Anteil von Frauen an allen Beschäftigten. Diese Differenz ist zwischen 2012 und 2014 um 3 Prozentpunkte gesunken.
- ▶ Vor allem teilzeitbeschäftigte Frauen arbeiten seltener in Führungspositionen als vollzeitbeschäftigte Männer, doch auch in Vollzeit haben Frauen seltener eine Führungsposition inne als Männer.
- ▶ Frauen in Führungspositionen führen im Durchschnitt 18 Mitarbeitende weniger als Männer in Führungspositionen.



## Führungspositionen und die Bedeutung der Persönlichkeit

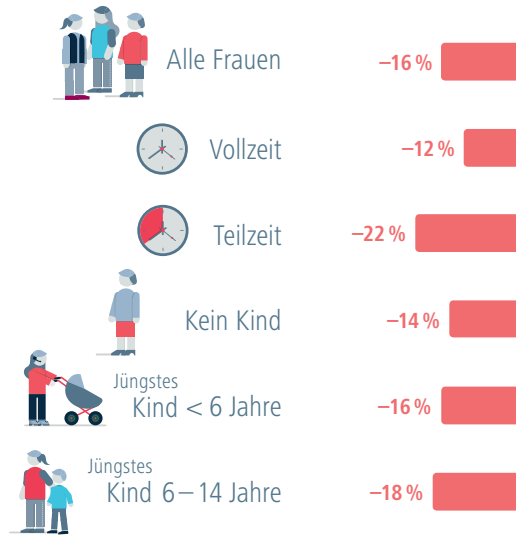
**Im Vergleich zu Männern haben Frauen im Durchschnitt eine geringere Risikobereitschaft.**

Dies zeigen viele Studien, unter anderem auch die Daten des LPP. Die Risikobereitschaft ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Wahrscheinlichkeit, ob eine Person eine Führungsposition innehat. Dies gilt in besonderem Maße für Frauen, das heißt, unter den Menschen mit geringer Risikobereitschaft sind Frauen noch seltener in Führungspositionen als Männer.

**Im Vergleich zu Männern trauen Frauen sich im Durchschnitt weniger zu, Herausforderungen zu bewältigen.**

Dies zeigen Analysen der psychologischen Skala der Selbstwirksamkeit. Diese ist auch ein wichtiger Einflussfaktor auf die Wahrscheinlichkeit, ob eine Person eine Führungsposition innehat. Im Vergleich zu Männern haben Frauen, die ihre Selbstwirksamkeit geringer einschätzen, eine zweimal geringere Wahrscheinlichkeit, in Führungspositionen zu sein.





Vergleichsgruppe: Vollzeit arbeitende Männer.

Lesebeispiel: Im Vergleich zu Vollzeit arbeitenden Männern ist die Wahrscheinlichkeit für Frauen, in einer Führungsposition zu arbeiten, 16 % geringer. Vollzeit arbeitende Frauen haben eine 12 % geringere Wahrscheinlichkeit, Teilzeit arbeitende Frauen eine 22 % geringere Wahrscheinlichkeit als Vollzeit arbeitende Männer, eine Führungsposition auszuüben.

## Chancengleichheit in der Personalentwicklung

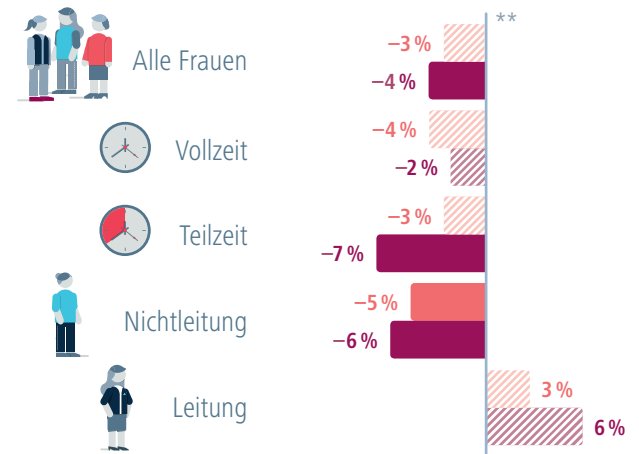
Frauen nehmen seltener an beruflicher Weiterbildung teil

Das gilt vor allem für Teilzeitbeschäftigte und Frauen ohne Vorgesetztenfunktion.

Frauen und Männer nehmen gleich häufig an Mitarbeitergesprächen teil

Die Gespräche dauern jedoch bei Teilzeit arbeitenden Frauen kürzer als bei Männern.

? Frage an die Beschäftigten: **Angebot:** Haben Sie ein Angebot Ihres Arbeitgebers erhalten, an Kursen der beruflichen Weiterbildung teilzunehmen? **Teilnahme:** Haben Sie an Kursen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen?\*



\* Anteil Antworten „ja“.

\*\* Vergleichsgruppe: Vollzeit arbeitende Männer;  
 // nicht signifikant und nicht interpretierbar.

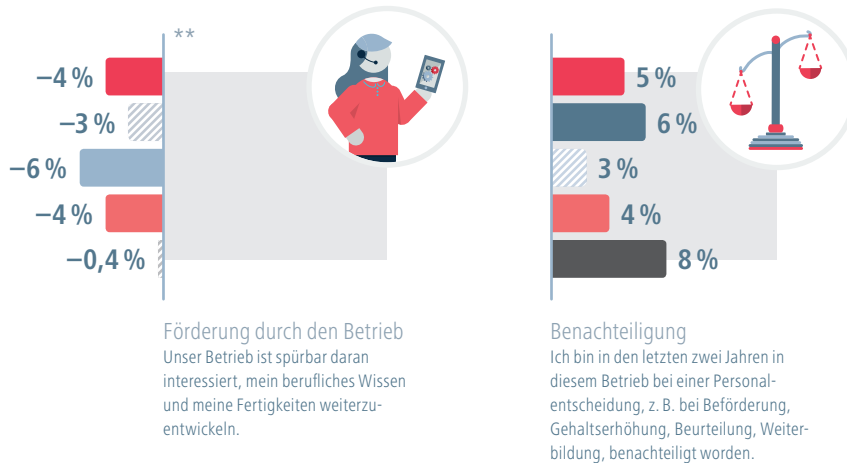
## Wahrnehmung von Gerechtigkeit bei der Personalentwicklung

### Frauen fühlen sich weniger gefördert

Frauen in Teilzeit und Frauen ohne Führungsfunktion fühlen sich von ihrem Arbeitgeber weniger gefördert als Männer.

? Frage an die Beschäftigten:  
Stimmen Sie folgenden Aussagen zu?\*

- Alle Frauen
- Nichtleitung
- Vollzeit
- Leitung
- Teilzeit



### Frauen und Männer unterscheiden sich nicht in puncto Arbeitszufriedenheit

Frauen und Männer unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit allgemein oder der Zufriedenheit mit dem Gehalt.

Frauen mit Vorgesetztenfunktion fühlen sich häufiger bei Personalentscheidungen wie Beförderungen oder Gehaltserhöhungen benachteiligt als Männer mit Vorgesetztenfunktion.

## Frauen in Führungspositionen als Managementziel

26 % der Betriebe geben an, den Anteil von Frauen in Führungspositionen gezielt erhöhen zu wollen

Größere Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten (57 %) verfolgen dieses Ziel häufiger als kleinere Betriebe (18 % der Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten). Die Branchen unterscheiden sich kaum. Betriebe, die dieses Ziel nicht verfolgen, geben als häufigste Alternative an, Führungspositionen ausschließlich nach Qualifikation zu besetzen (42 %).

\* Anteil Antworten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme überwiegend zu“.

\*\* Vergleichsgruppe: Vollzeit arbeitende Männer;

/// nicht signifikant und nicht interpretierbar.

## Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen

### Die meisten Betriebe setzen auf flexible Arbeitszeiten

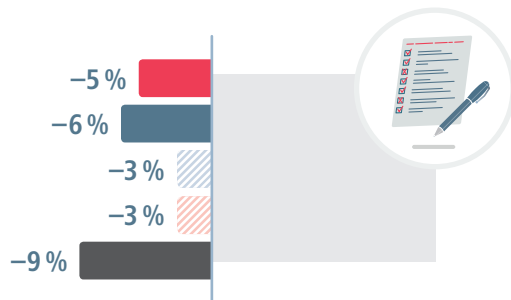
Neben flexiblen Arbeitszeiten (50 %) sind Teilzeit für Führungskräfte (32 %) und spezielle Weiterbildungen (31 %) für Betriebe die häufigsten Maßnahmen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.



Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

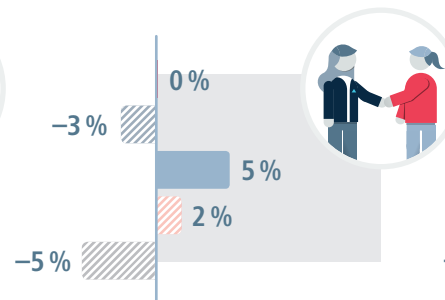
? Frage an die Beschäftigten: Stimmen Sie folgenden Aussagen zu?\*

• Alle Frauen • Vollzeit • Teilzeit • Nichtleitung • Leitung



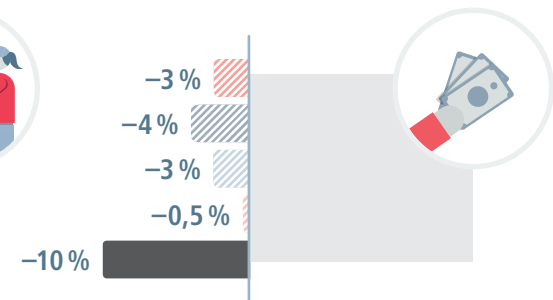
#### Regeln

Ich empfinde, dass die formellen Regeln und Prozeduren zur Entscheidungsfindung in diesem Betrieb gerecht sind.



#### Vorgesetzter

Ich empfinde, dass mein direkter Vorgesetzter mich bei allen Aspekten der Arbeit gerecht behandelt.



#### Vergütung

Ich empfinde, dass die Vergütung, die ich in diesem Betrieb erhalte, gerecht ist.

\*\* Anteil Antworten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme überwiegend zu“.  
 // nicht signifikant und nicht interpretierbar.

# Variable Vergütungssysteme

## Variable Vergütungssysteme

### Größe der Betriebe

Rund 60 % aller Betriebe setzen variable Vergütungssysteme ein – große Betriebe häufiger als kleine (83 % der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten, 49 % der Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten).

### Branche

Variable Vergütungssysteme sind in den Branchen unterschiedlich verbreitet. Besonders häufig nutzt sie die Metallindustrie (67 %), der Kommunikationssektor nutzt sie hingegen seltener (44 %).

## Variable Vergütung bei Führungskräften

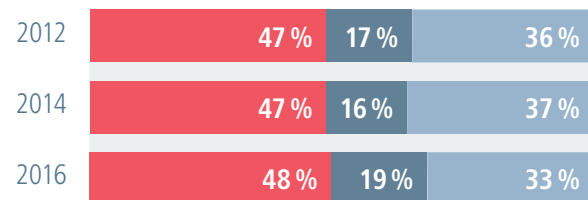
### Höhe und Kriterien

In Betrieben, die variable Vergütung einsetzen, erhalten Führungskräfte im Durchschnitt einen variablen Anteil bei Leistungserfüllung von 18 % des Grund- bzw. Festgehalts. Das wichtigste Kriterium ist der Unternehmenserfolg. Beim durchschnittlichen Vergütungsmix sind über die Jahre ein Rückgang der Bedeutung der persönlichen Leistung und eine Zunahme des Teamerfolgs zu beobachten.

### Branche

Der Vergütungsmix bei Führungskräften ist abhängig von der Branche. In der Kommunikationsbranche (38 %) und Metallindustrie (37 %) ist die persönliche Leistung bedeutsamer, im Dienstleistungsgewerbe vor allem der Unternehmenserfolg (52 %).

Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien **Unternehmenserfolg**, **Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die **persönliche Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?\*



\* Nur solche Betriebe, die angeben, variable Vergütung zu nutzen.

## Variable Vergütung bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung

### Höhe und Kriterien

Während der variable Gehaltsbestandteil bei Führungskräften über die Zeit konstant ist, schwankt er bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung zwischen 13 und 16 % des Grund- bzw. Festgehalts. Das wichtigste Kriterium zur Bestimmung der variablen Vergütung ist die persönliche Leistung. In den letzten beiden Jahren hat die persönliche Leistung im Vergütungsmix jedoch leicht an Bedeutung verloren, während der Unternehmenserfolg an Einfluss gewonnen hat.

### Branche

Der Vergütungsmix ist ebenfalls abhängig von der Branche. Unternehmens- und Teamerfolg werden wichtiger, die Bedeutsamkeit der persönlichen Leistung nimmt ab – außer im Handel.

## Weitere interessante Befunde

Arbeitszufriedenheit und das Commitment gegenüber dem Unternehmen steigen, wenn die variable Vergütung stärker am Erfolg des Gesamtunternehmens bemessen wird. Arbeitszufriedenheit und die Kooperationsbereitschaft sinken, wenn die variable Vergütung stärker an individuelle Leistung geknüpft ist.



#### Beschäftigte, die ...

- ▶ eine Leitungsfunktion innehaben,
- ▶ ein hohes Bildungsniveau haben,
- ▶ höher in den Dimensionen Extraversion und emotionale Stabilität (Big Five) abschneiden,
- ▶ angestellt sind (vs. Arbeiterinnen und Arbeiter),

**... haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, in einem Job zu arbeiten, in dem variabel vergütet wird.**



#### Beschäftigte, die ...

- ▶ weiblich sind,
- ▶ in Teilzeit arbeiten,
- ▶ einen befristeten Arbeitsvertrag haben,
- ▶ risikoavers sind,

**... haben eine geringere Wahrscheinlichkeit, in einem Job zu arbeiten, in dem variabel vergütet wird.**

## Zielvereinbarungen

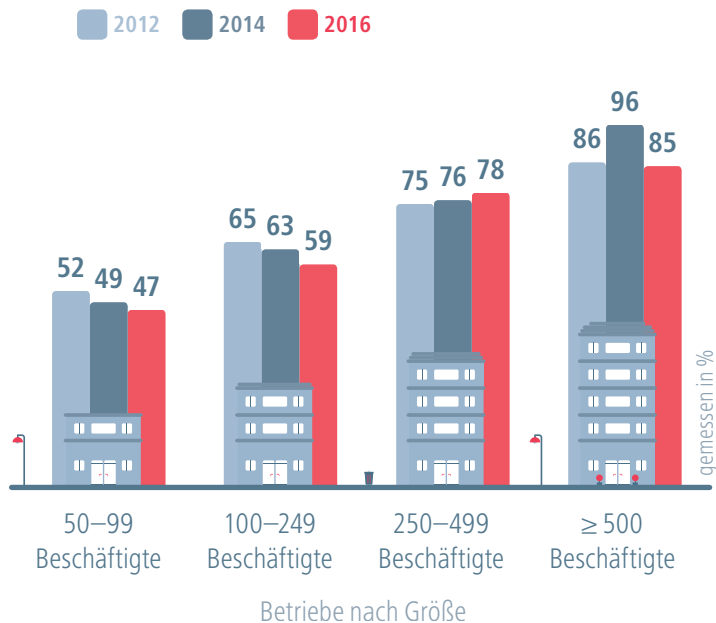
### Anzahl der Betriebe

62 % der Betriebe schließen mit ihren Beschäftigten Zielvereinbarungen ab (2016), größere Betriebe häufiger als kleine. Insgesamt ist ein Rückgang zu beobachten.

### Branche

Ein Rückgang ist vor allem in der Kommunikationsbranche zu erkennen. Im verarbeitenden Gewerbe, in der Metallindustrie und im Handel sind die Entwicklungen vergleichsweise stabil.

 Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle (schriftlich fixierte) Zielvereinbarungen?

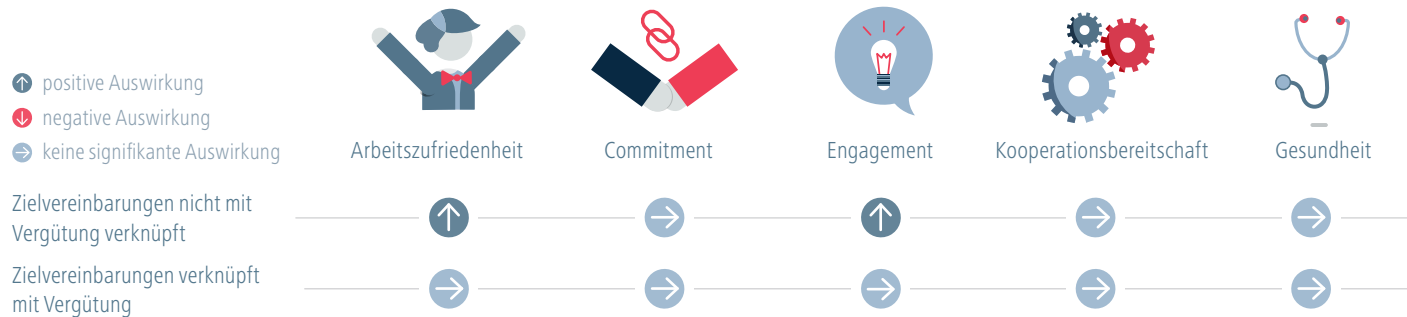


! Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Monitor unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

## Zielvereinbarungen und variable Vergütung

Durchschnittlich 50 % aller Betriebe verknüpfen die Berechnung der variablen Gehaltsbestandteile formelbasiert mit dem Zielerreichungsgrad, vor allem Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten. Hinsichtlich der Branchen sind nur leichte Unterschiede festzustellen.

Die Längsschnittanalyse konnte belegen: Zielvereinbarungen steigern nur dann die wahrgenommene Arbeitsqualität der Beschäftigten (Arbeitszufriedenheit und Engagement), wenn sie nicht formelhaft an die variable Vergütung geknüpft sind.



### Längsschnittanalyse 2: Führen Veränderungen in der Nutzung von Zielvereinbarungen zu Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit, der Bindung an den Betrieb (affektives Commitment), im Engagement, in der Kooperationsbereitschaft und bei der Gesundheit?

Viele Unternehmen verknüpfen Zielvereinbarungen mit variabler Vergütung, das heißt, sie berechnen die Höhe der variablen Vergütung aus dem vom Vorgesetzten beurteilten Zielerreichungsgrad. Andere Unternehmen nutzen Zielvereinbarungen als reines Führungsinstrument, ohne diese mit variabler Vergütung zu verknüpfen.

Die Analyse zeigt, dass Zielvereinbarungen selbst zu höherer Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Engagement führen, aber nicht, wenn sie mit variabler Vergütung verknüpft sind – dann verschwindet der positive Effekt auf die wahrgenommene Arbeitsqualität.



# Altersdiversität in Betrieben

## Die mittleren Altersgruppen schrumpfen

Der Anteil der über 49-Jährigen steigt immer weiter. 2014 war das durchschnittliche Alter der Beschäftigten 43 Jahre. Betriebsgröße und Branche spielen dabei keine oder kaum eine Rolle. Ausbildungsbetriebe haben eine größere Altersdiversität (= durchschnittliche Streuung um den Mittelwert).

## Wie sich die Beschäftigten unterscheiden

**Jüngere Beschäftigte sind besser qualifiziert:** Die jüngeren Altersgruppen haben mit größerer Wahrscheinlichkeit einen höheren Bildungsabschluss als ältere Beschäftigte.

**Weiterbildung:** Unter allen Altersgruppen gibt es eine Zunahme der Weiterbildungen. Über 49-Jährige bekommen seltener Weiterbildungen angeboten.

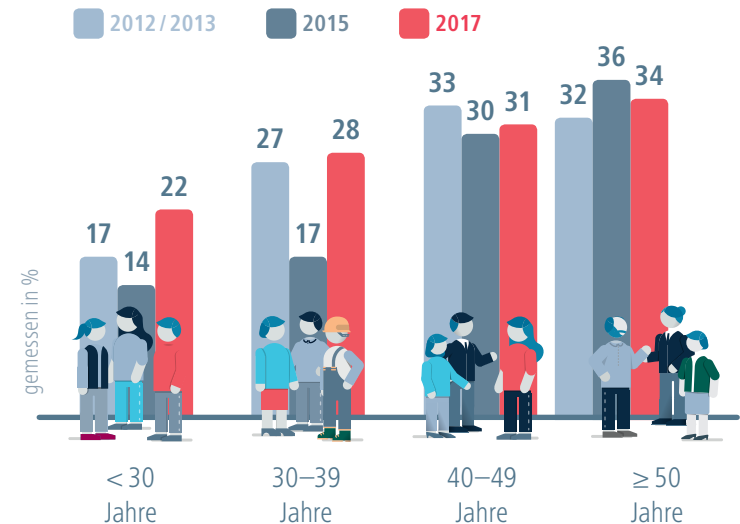
**Führungsposition:** Ältere Beschäftigte haben eher eine Führungsposition inne als jüngere. Die jüngeren haben zudem weniger Führungsverantwortung (d. h. kleinere Teams). Allerdings nimmt der Anteil der Jüngeren mit Führungspositionen über die Zeit zu. In kleineren Teams arbeiten zudem mehr junge Führungskräfte.



### Seitenblick Monitor „Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung“

Maßnahmen für Beschäftigte ab 50 Jahren erhöhen die Jobzufriedenheit bei den älteren Mitarbeitenden, senken jedoch die der jüngeren.

? Frage an die Beschäftigten: Sind Sie für andere Beschäftigte der bzw. die Vorgesetzte?\*



\* Anteil Antworten „ja“.



## Wie verschiedene Altersgruppen ihre Arbeit wahrnehmen

Die mittleren Altersgruppen spüren den größten Termindruck. Jüngere Beschäftigte stört die Informationsmenge weniger.

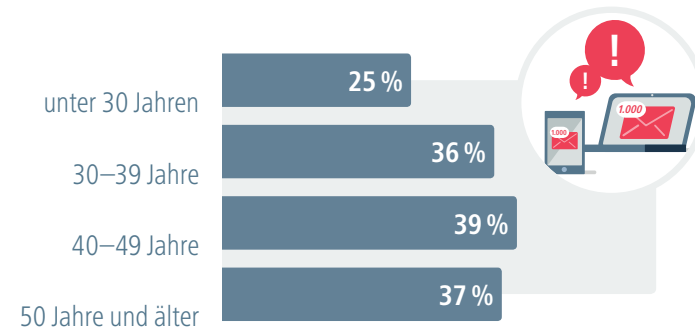
Am geringsten fällt der Termindruck bei den unter 30-Jährigen aus (2016: 50 % spüren über längere Zeit Termindruck vs. 61 % im Durchschnitt). Unter 30-Jährige beklagen sich vergleichsweise selten über eine Informationsflut bei der Arbeit (25 % vs. 37 % bei den Befragten über 50 Jahre).

? Einschätzung der Beschäftigten zur Aussage: Ich habe oft über längere Zeit Termindruck oder muss mehrere wichtige Aufgaben gleichzeitig bewältigen.\*

	2013	2015	2017
unter 30 Jahren	52 →	54 ↘	50
30 bis unter 40 Jahre	61 ↘	60 →	72
40 bis unter 50 Jahre	64 →	66 ↘	63
50 Jahre und älter	62 ↘	61 ↘	58
<b>Gesamt</b> ∅	60 →	60 →	61

gemessen in %

? Frage an die Beschäftigten: Entsteht bei Ihrer Arbeit durch moderne Kommunikationsmittel wie E-Mail, Handy oder Internet eine schwer zu bewältigende Menge an Informationen?\*



\* Anteil Antworten „ja“.

## Das Verhältnis der Angestellten zu ihrem Betrieb

Jüngere Beschäftigte denken häufiger an Jobwechsel. Die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber steigt mit dem Alter.

Die Wechselabsicht ist bei den jüngeren Beschäftigten am stärksten ausgeprägt: 47 % haben während der vergangenen zwölf Monate daran gedacht, den derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln (vs. 23 % der über 50-Jährigen). Unter 30-Jährige verlassen auch am häufigsten den Betrieb. 15 % der unter 30-Jährigen sagen, sie würden gerne den Rest ihres Lebens in diesem Betrieb arbeiten (vs. 18 % der über 50-Jährigen). Bei Jobzufriedenheit und Engagement gibt es keine Unterschiede.

## In Betrieben mit durchmischter Belegschaft ist die Arbeitsqualität höher

### Altersdiversität und Kollegialität hängen zusammen

Die Ergebnisse der Analysen zeigen, dass Beschäftigte in Betrieben mit höherer Altersdiversität von einer besseren Arbeitsqualität berichten.

Eine höhere Altersdiversität hängt zusammen mit:

- ▶ höherer Jobzufriedenheit
- ▶ höherem Commitment
- ▶ größerem Engagement
- ▶ geringerer Wechselabsicht
- ▶ höherer Kollegialität

Ältere Beschäftigte unterscheiden sich von jüngeren in Hinblick auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsqualität, da ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tendenziell ein höheres Commitment, größeres Engagement, mehr Jobzufriedenheit sowie eine geringere Wechselabsicht aufweisen.



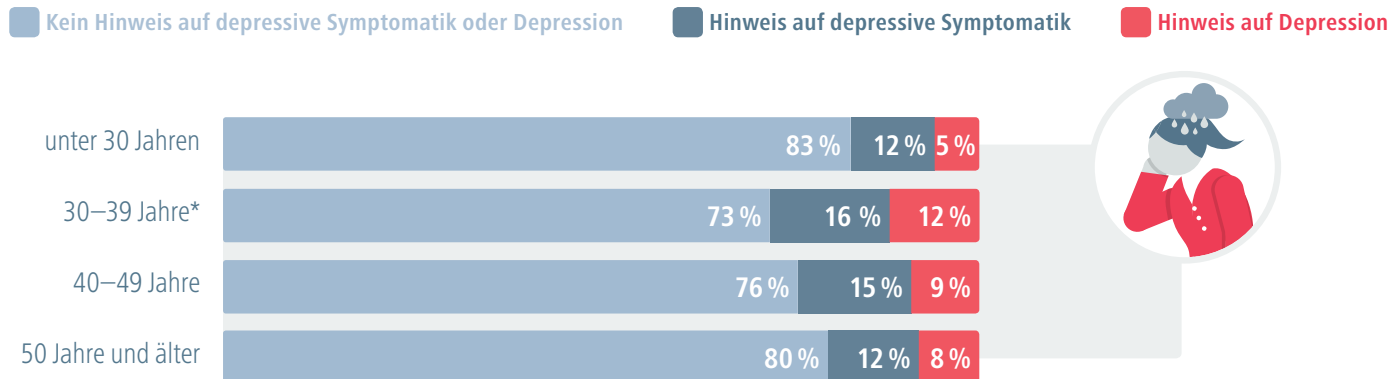
Alle weiteren Ergebnisse  
finden Sie im Monitor  
unter: [www.inqa.de/  
monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

## Die psychische Gesundheit der Beschäftigten

30- bis 39-Jährige sind besonders gefährdet. Wer gesund ist, arbeitet länger.

Die unter 30-Jährigen weisen die beste psychische Gesundheit auf, gefolgt von den über 49-Jährigen. Die mittleren Altersgruppen – insbesondere die 30- bis 39-Jährigen – weisen ein erhöhtes Risiko für depressive Symptomatik oder Depressionen auf.

Ältere Beschäftigte haben eine im Durchschnitt vergleichsweise gute psychische Gesundheit. Ab 60 Jahren nimmt sie ab, steigt ab 64 Jahren aber wieder leicht an. Letzteres könnte auf eine Selektion hinweisen: Psychisch gesunde Beschäftigte arbeiten länger und sind somit länger Teil der Befragung.



\* Durch Aufrundungen der Werte ergeben sich hier 101 %.

# Arbeitszeit

## Verteilung der Arbeitszeit

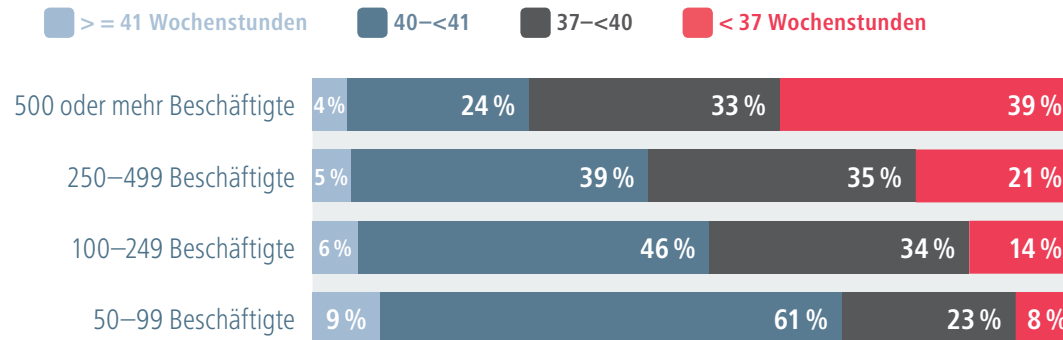
Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet vertraglich weniger als 40 Stunden

Die vertragliche Arbeitszeit der meisten Vollzeitbeschäftigten beträgt weniger als 40 Stunden pro Woche (Durchschnitt: 38 Stunden). 40 % der Vollzeitbeschäftigten müssen laut Vertrag 40 Stunden oder mehr in der Woche arbeiten.

Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit nimmt mit steigender Betriebsgröße ab

Während nur 8 % der Vollzeitbeschäftigten in kleinen Betrieben eine festgeschriebene Arbeitszeit von weniger als 37 Stunden haben, sind es bei Betrieben mit mindestens 500 Mitarbeitenden 39 %.

? Frage an die Beschäftigten: Wie viele Stunden umfasst Ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit pro Woche?



Umfang vertraglich vereinbarter Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten nach Betriebsgröße

## Geleistete Überstunden

### Die meisten Beschäftigten leisten Überstunden

Insgesamt geben 70 % der befragten Mitarbeitenden im Jahr 2017 eine höhere tatsächliche Arbeitszeit an als ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit. Männer leisten wöchentlich mehr Überstunden als Frauen (3,6 vs. 2,7 Stunden).

**?** Frage an die Beschäftigten: Und wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie normalerweise, einschließlich regelmäßig geleisteter Mehrarbeit bzw. Überstunden?



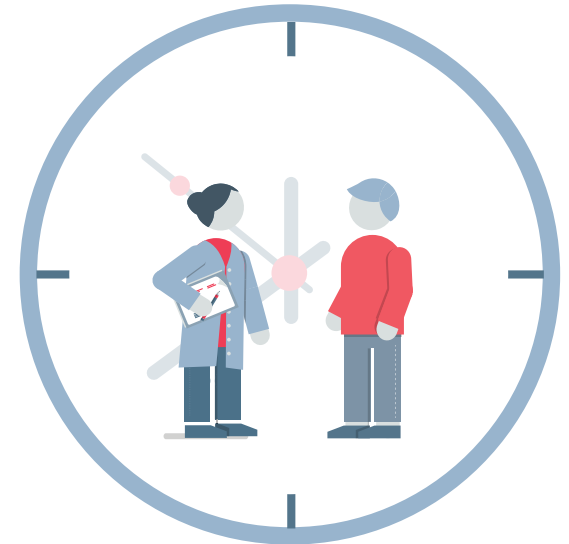
2012/2013



2014/2015



2016/2017



Entwicklung der Überstunden im Zeitverlauf aller Beschäftigten

## Beschäftigte in Vollzeit leisten mehr Überstunden

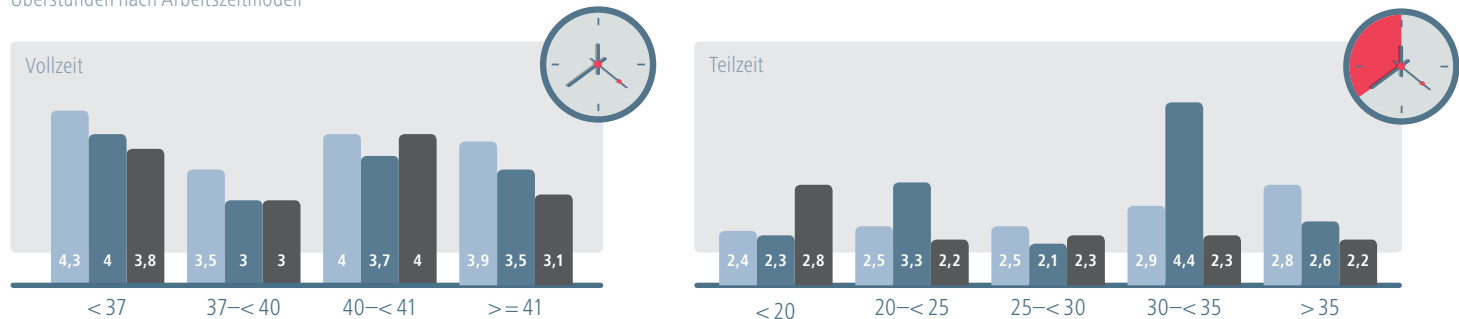
Vollzeitbeschäftigte leisten wöchentlich mehr Überstunden als Teilzeitbeschäftigte (durchschnittlich 3,7 vs. 2,8 Stunden), Führungskräfte mehr Überstunden als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (durchschnittlich 4,9 vs. 3,1 Stunden).

Innerhalb eines Arbeitszeitmodells ist die Anzahl der Überstunden jedoch nicht von der Anzahl der vertraglich vereinbarten Stunden abhängig.

**?** Frage an die Beschäftigten: Und wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie normalerweise, einschließlich regelmäßig geleisteter Mehrarbeit bzw. Überstunden?

■ 2012/2013   ■ 2014/2015   ■ 2016/2017

Überstunden nach Arbeitszeitmodell



## Die durchschnittlich geleistete Zahl der Überstunden ist rückläufig

Dies gilt insbesondere für Beschäftigte mit Leitungsfunktion (2012/2013: 5,2 Stunden, 2016/2017: 4,5 Stunden), für außertariflich Mitarbeitende (2014/2015: 5,4 Stunden, 2016/2017: 5 Stunden) und für Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten.

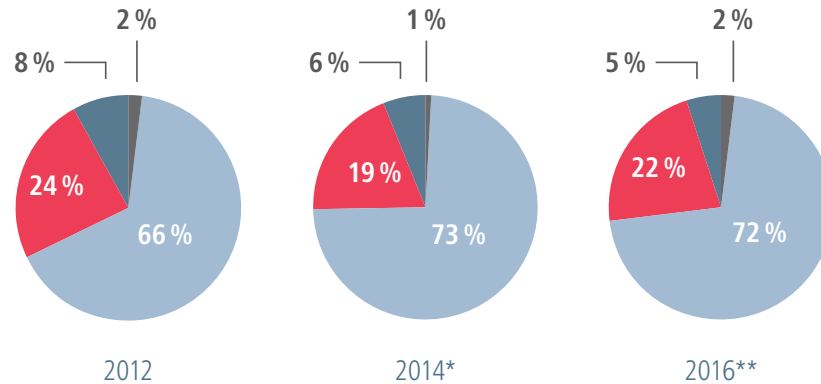
## Die meisten Betriebe ermöglichen eine Kompensation von Überstunden

Fast alle Betriebe kompensieren Überstunden. Zwei Drittel der Betriebe geben an, dass ihre Beschäftigten geleistete Überstunden sowohl mit Freizeitausgleich als auch Vergütung kompensieren können.

? Frage an die Betriebe: Wurden im Jahr ... Überstunden in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle generell ausbezahlt oder gab es ausschließlich Freizeitausgleich? Oder gab es beides?

■ Nur Vergütung
 ■ Freizeitausgleich
 ■ Beides
 ■ Weder – noch

Kompensation der Überstunden



\* Durch Abrundungen der Werte ergeben sich hier 99 %.

\*\* Durch Aufrundungen der Werte ergeben sich hier 101 %.

## Flexible Arbeitszeitmodelle

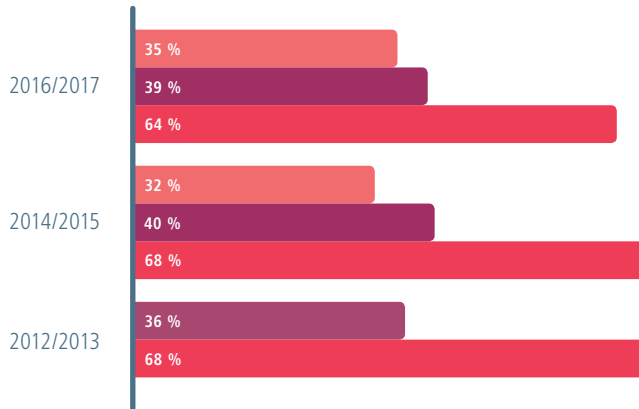
Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen gibt es wenig Änderungen im Zeitverlauf

Über den Befragungszeitraum ist bei Betrieben in puncto flexible Arbeitszeitmodelle kein eindeutiger Trend festzustellen.

**?** Frage an die Betriebe: Ich lese Ihnen nun verschiedene Instrumente der Arbeitszeitsteuerung vor. Bitte geben Sie jeweils an, ob diese Instrumente in Ihrem Betrieb eingesetzt werden oder nicht.

■ Homeoffice    
 ■ Vertrauensarbeitszeit    
 ■ Versetzte Arbeitszeiten\*

Flexible Arbeitszeitmodelle in deutschen Betrieben



### Gleitzeit ist weit verbreitet

Etwa die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in einem Gleitzeitmodell. Angestellte haben insgesamt eine höhere Flexibilität bei der Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort als Arbeiterinnen und Arbeiter (in Gleitzeit: 66 vs. 27 %, keine festen Arbeitszeiten: 25 vs. 7 %).

\* Unter versetzten Arbeitszeiten versteht man einen unterschiedlichen Arbeitsbeginn und Arbeitsende einzelner Beschäftigter oder Beschäftigtengruppen.



## Je größer der Betrieb, desto verbreiteter sind flexible Arbeitszeitmodelle

? Frage an die Beschäftigten: Was trifft bezüglich der Arbeitszeiten auf Ihre berufliche Tätigkeit zu?

? Arbeiten Sie für Ihren Arbeitgeber – wenn auch nur gelegentlich – von zu Hause aus?

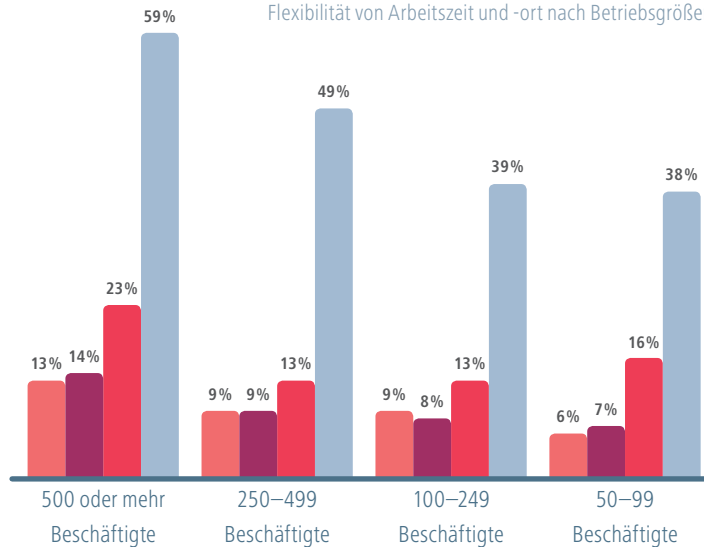
Arbeit von zu Hause: nur während Freizeit\*

Arbeit von zu Hause: auch oder ausschließlich während der Arbeitszeit

Keine feste Arbeitszeit\*\*

Gleitzeit

Flexibilität von Arbeitszeit und -ort nach Betriebsgrößen



Alle weiteren Ergebnisse finden Sie im Forschungsbericht 505 unter: [www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet](http://www.inqa.de/monitore-arbeitsqualitaet)

### Regressionsanalyse

Die Anzahl der vereinbarten Wochenarbeitsstunden hängt nicht mit der Arbeitszufriedenheit, der Kündigungsneigung oder der Gesundheit zusammen – weder bei Vollzeit- noch bei Teilzeitbeschäftigten.

Mit jeder Stunde Wochenarbeitszeit mehr nehmen bei Vollzeitbeschäftigten die Rollenkonflikte zwischen Arbeit und Privatleben zu. Dieser Zusammenhang ist für Vollzeitbeschäftigte höher als für Teilzeitbeschäftigte.

Gleitzeitarbeit geht einher mit:

- ▶ höherer Arbeitszufriedenheit
- ▶ weniger Krankheitstagen
- ▶ weniger Konflikten von Arbeits- und Privatleben

\* Die Unterscheidung derjenigen, die von zu Hause aus arbeiten, erfolgt analog zu Kapitel „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“ (siehe Seite 19).

\*\* Unter die Gruppe ohne feste Arbeitszeit fallen zum Beispiel Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeit oder Arbeit auf Abruf.

# Fazit

## Rückblick auf die Ergebnisse

Das Ziel der Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ ist, die Realität in Betrieben mit den Anforderungen an Arbeitgeber und Führungskräfte und die Arbeitssituation vieler Beschäftigter in Deutschland zu erfassen. Am Anfang stand die Herausforderung, ein Datenprodukt zu generieren, das es in dieser Form in Deutschland noch nicht gab: einen repräsentativen Längsschnittdatensatz, der einen Überblick über die Personalarbeit in deutschen Betrieben liefert, darüber hinaus aber auch die Verbindung zu den subjektiven Wahrnehmungen und der erlebten Arbeitsqualität der Beschäftigten in diesen Betrieben herstellt. Zudem sollte eine Forschungsinfrastruktur geschaffen werden, die von allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern genutzt werden kann. Die Studie sollte darüber hinaus erlauben, die Wirkung personalwirtschaftlicher Maßnahmen auf die Beschäftigten und auch auf den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe zu ermitteln – wenn die Daten über eine hinreichende Zeitspanne erhoben sind. Dieser Sammelband zeigt, welche Erkenntnisse bereits aus den ersten drei Wellen des „Linked Personnel Panel“ (LPP) gewonnen werden konnten. Große Unterstützung bei der Umsetzung dieses Projekts erbrach-

ten dabei die beteiligten Befragungsinstitute Kantar Public (vormals TNS Infratest) und infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft. Außerdem profitierte das Projektteam bei der Erstellung der Fragebögen von der Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Beirat, der sich aus Repräsentantinnen und Repräsentanten der Sozialpartner (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften), Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Vertreterinnen und Vertretern des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zusammensetzt. So fanden verschiedene Perspektiven Gehör (siehe Übersicht auf Seite 63).

Die in diesem Sammelband vorgestellten Ergebnisse zeigen: **Ein großer Anteil der Betriebe setzt strukturierte Instrumente des Personalmanagements systematisch ein (z. B. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, strukturierte Auswahlverfahren und Mitarbeiterbefragungen). Die Nutzung zentraler Instrumente geht dabei mit einer höheren Arbeitsqualität der Beschäftigten einher.**

Es zeigt sich aber auch: **Veränderungen in der Arbeitswelt sind heterogen. Sie werden in unterschiedlichem Maße und in unterschiedlicher Geschwindigkeit in den Betrieben umgesetzt und angenommen.** Bei manchen Personalinstrumenten zeigen sich größere Veränderungen über die Zeit, andere Instrumente greifen hingegen verhältnismäßig langsam. So ist beispielsweise seit Beginn des Projekts im Jahr 2012 der Teil der Betriebe, die Homeoffice anbieten, zwar leicht gestiegen, der Anteil der Beschäftigten, die Homeoffice nutzen, ist aber über die



Zeit relativ konstant geblieben (Monitor „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“). Bei Vergütungsformen zeigen sich ebenfalls Veränderungen. **Über die Zeit beobachten wir bei der Gestaltung der variablen Vergütung beispielsweise Verschiebungen im Vergütungsmix hin zu mehr kollektiver und weniger individueller Ausrichtung der Leistungsmessung.** Bei Zielvereinbarungen zeigt sich ein leichter Rückgang (Monitor „Variable Vergütungssysteme“).

Auch bei der Wahrnehmung der Beschäftigten zeigen sich interessante Entwicklungen. **Die Jobzufriedenheit ist bei den befragten Beschäftigten sehr hoch und stabil.** Sie unterscheidet sich kaum im Alter. Einerseits machten sich zwei Drittel der Beschäftigten im Jahr 2016 keine Sorgen um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Andererseits spüren sowohl Betriebe als auch Beschäftigte einen zunehmenden Druck zur Flexibilisierung und Anpassung an neue Gegebenheiten, wie zum Beispiel den technologischen Wandel und die Automatisierung. So stieg beispielsweise im Laufe der Zeit der Anteil der Betriebe, die von Fachkräfteengpässen berichten. Gleichzeitig nutzen immer mehr Arbeitgeber die Möglichkeiten der Digitalisierung und rekrutieren Fachkräfte über soziale Netzwerke (Monitor „Fachkräftesicherung und -bindung“). **Beschäftigte erleben neben vielen positiven Auswirkungen der Digitalisierung wie geringere körperliche Belastungen oder mehr Handlungsspielraum bei der Gestaltung von Arbeit auch eine zunehmende Vermischung von Arbeit und Freizeit.**

## Aussagekraft und Nutzung der Ergebnisse

Die Daten sind repräsentativ für den Privatsektor mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Durch den Rückgriff auf administrative Daten der Bundesagentur für Arbeit können Ergebnisse der Studie daher sehr viel stärker generalisiert werden als typische Betriebsbefragungen mit kleineren und weniger repräsentativen Stichproben. Die Wiederholung eines Großteils der Fragen in jeder Erhebungswelle ermöglicht es zudem, die Betriebe über die Zeit zu verfolgen und so Trends im Personalmanagement zu identifizieren. Der Längsschnittcharakter der Studie erlaubt es außerdem, zu analysieren, inwiefern Veränderungen im Personalmanagement mit Veränderungen in den Maßen der Arbeitsqualität und des wirtschaftlichen Erfolges der Betriebe einhergehen. Jede weitere Welle des LPP trägt dementsprechend dazu bei, Fragen zu Auswirkungen von Personalmaßnahmen besser zu beleuchten und so konkretere und verlässlichere Aussagen für Politik und Wirtschaft zu generieren.

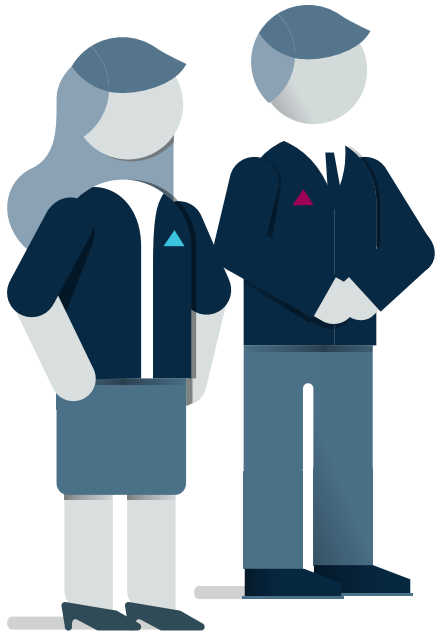
Neben der langfristigen Perspektive auf spezielle Themen bietet die Studie in jeder neuen Welle auch Raum, um neue Aspekte aufzunehmen. Sie kann damit repräsentative Daten zu den Themen liefern, die gerade viel Aufmerksamkeit in der aktuellen Diskussion erfahren. So wurden in den verschiedenen Wellen zusätzliche Fragenblöcke integriert, die zum Beispiel umfassender die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten, die Umsetzung der Frauenquote oder die Anwendung von digitalen Technologien in den Betrieben thematisieren.



Die Ergebnisse der hier dargestellten Monitore und weitere Analysen sind in zahlreiche Publikationen eingeflossen, werden häufig vor Fachpublikum vorgestellt und diskutiert sowie zur Politikberatung herangezogen. Die Sozialpartner und die Politik nutzen die Ergebnisse, um sie in längerfristige, arbeitsmarktpolitische Strategien einfließen zu lassen. Mit empirisch fundierten Diskussionsbeiträgen in der zum Teil emotional geführten Debatte um den Wandel der Arbeitswelt wird die Studie auch in Zukunft einen Beitrag zur Objektivierung im Sinne einer fundierten wissenschaftlichen Begleitung leisten.

Das LPP bietet jedoch nicht nur einen Mehrwert für die Praxis, sondern stellt auch für die Wissenschaft einen einzigartigen Datensatz dar. Die aus der Studie gewonnenen Daten sind über das Forschungsdatenzentrum am IAB allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zugänglich. Die Daten fließen in Forschungsarbeiten ein und werden auf internationalen Konferenzen mit der Forschungsgemeinschaft diskutiert. Im ersten Halbjahr 2018 gab es alleine 32 externe Forschungsprojekte (darunter neun mit ausländischer Beteiligung), die die Daten für die Erforschung von personal- und arbeitsmarktökonomischen Fragestellungen nutzen.

Weiterführende Informationen zum Datensatz und zum Datenzugang können in deutscher und englischer Sprache auf der Website des Forschungsdatenzentrums der Bundesagentur für Arbeit im IAB aufgerufen werden: [https://fdz.iab.de/de/Integrated\\_Establishment\\_and\\_Individual\\_Data/lpp.aspx](https://fdz.iab.de/de/Integrated_Establishment_and_Individual_Data/lpp.aspx)



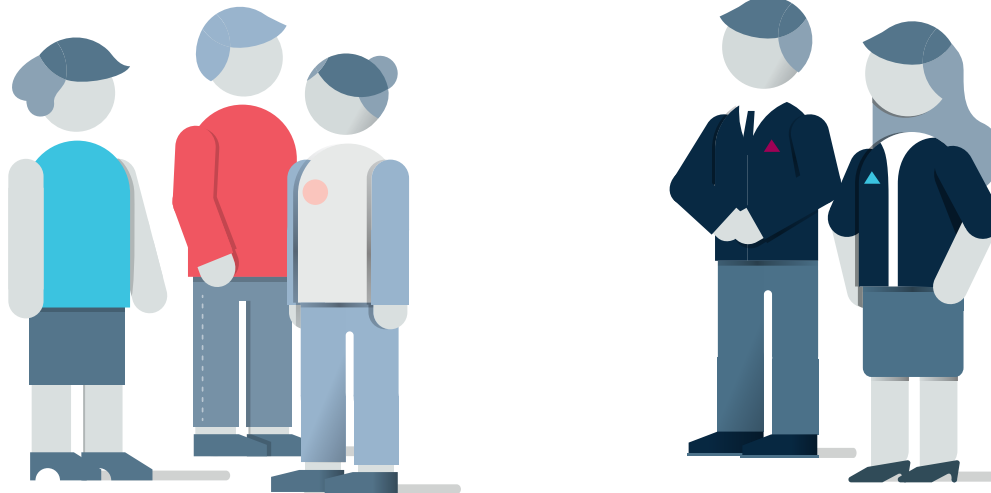
## Ausblick

Mit jeder weiteren Welle steigt das Analysepotenzial des LPP. Bisher sind beispielsweise Daten über Beschäftigte, die zu einem anderen Arbeitgeber gewechselt haben, noch rar und die Zahl der Wechslerinnen und Wechsler unter den Befragten ist daher noch nicht für verlässliche Analysen ausreichend. Analysen zu Gründen und Auswirkungen von zwischenbetrieblichen Wechseln werden aber in Zukunft eines der vielversprechendsten Forschungsthemen mit den LPP-Daten sein, auch, um Betrieben zu helfen, die Treiber für Fluktuation und somit die wirksamen Hebel zur Bindung von Beschäftigten zu identifizieren.

Darüber hinaus gibt es zwar mittlerweile zahlreiche Forschungsarbeiten darüber, wie Digitalisierung die Produktion verändert bzw. welche Arbeit in Zukunft ersetzt werden kann, jedoch ist noch relativ wenig dazu bekannt, inwiefern sich Schwerpunkte der Personalarbeit in Zukunft verschieben werden. Hier stellen sich Fragen wie zum Beispiel: Welche Konsequenzen haben neu eingeführte Technologien für Beschäftigte und Betriebe? Wie passt sich betriebliche Weiterbildung an die geänderten Umstände an? Wie können Fachkräfte auch in sehr kompetitiven Arbeitsmärkten gehalten und motiviert werden? Die Daten und Ergebnisse des Projekts können in diesem Bereich einen Beitrag zur Diskussion leisten und richtungsweisend für zukünftige Politik- und Personalmanagementmaßnahmen sein.

## Beirat

Ein Beirat begleitet die Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Ihm gehören Repräsentantinnen und Repräsentanten der Sozialpartner (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften), Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Vertreterinnen und Vertreter des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und weiterer Institutionen an.



Prof. Dr. Sascha Armutat	Fachhochschule Bielefeld
Prof. Dr. Beate Beermann	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Prof. Dr. Lutz Bellmann	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
Dr. Alexander Böhne	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
Prof. Dr. Joachim Fischer	Mannheimer Institut für Public Health, Sozial- und Präventivmedizin der Universität Heidelberg (MIPH)
André Große-Jäger (Gast)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Prof. Dr. Anke Hassel	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung
Detlef Hollmann	Bertelsmann Stiftung
Dr. Peter Krauss-Hoffmann	Landesinstitut für Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw)
Prof. Dr. Bernd Kriegesmann	Westfälische Hochschule
Dr. Yvonne Lott	Hans-Böckler-Stiftung
Christian Meyer	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
Dr. Rolf Schmucker	Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
Dr. Helmut Schröder	infas – Institut für angewandte Sozialwissenschaft
Tanja Smolenski	Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)
Prof. Dr. Alexander Spermann	Universität Freiburg
Dr. Oliver Stettes	Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
Dr. Rolf Schmucker	Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
Prof. Dr. Ulrich Walwei	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
Prof. Dr. Ingo Weller	Ludwig-Maximilians-Universität München

# Impressum

**Herausgeber:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
10117 Berlin  
info@bmas.bund.de  
www.bmas.de

**Redaktion:**

Prof. Dr. Joachim Fischer, MIPH  
André Große-Jäger, BMAS  
Dr. Philipp Grunau, IAB  
Prof. Dr. Patrick Kampkötter,  
Eberhard Karls Universität Tübingen  
Matthias Merfert, BMAS  
Lea M. Petters, Universität zu Köln  
Prof. Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln  
Jun.-Prof. Dr. Susanne Steffes, ZEW  
Stefanie Wolter, IAB  
neues handeln AG

**Layout und Grafiken:**

neues handeln AG, www.neueshandeln.de

**Bildquellen:**

S. 12/13: BMAS, DGFP, IAB,  
Eberhard Karls Universität Tübingen, ZEW

**Quellen:**

- LPP-Beschäftigtenbefragung Wellen 2012/2013, 2015 und 2017
- LPP-Betriebsbefragung Wellen 2012, 2014 und 2016
- Mannheimer Industrie-Kohorten-Studie (MICS), 2009–2013
- Daten von mehr als 12.000 Personen aus einem Großbetrieb der Metall verarbeitenden Industrie (GMI) aus den Jahren 2014 bis 2016
- IAB-Betriebspanel

**Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:**

Best.-Nr.: A892

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: www.bmas.de

**Stand:**

März 2019



Projektpartner:



