

Flexible Arbeitswelten

Bericht an die Expertenkommission
„Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“



Flexible Arbeitswelten

Bericht an die Expertenkommission
„Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“

von Werner Eichhorst, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) und
Verena Tobsch, E-x-AKT Empirische und aktuelle Wirtschaftsforschung

Die Expertenkommission

Ausgelöst durch Technologiesprünge, neue Arbeits-, Produktions- und Kommunikationsprozesse und verstärkt durch die Finanzkrise verlieren viele Menschen die Orientierung und hinterfragen die bisherigen gesellschaftlichen Werte. Die vor diesem Hintergrund geführten Diskussionen werfen Fragen nach dem Zusammenhalt der Gesellschaft sowie nach den gegenwärtigen Lebens- und Arbeitsperspektiven auf. Vor diesem Hintergrund hat die Bertelsmann Stiftung die Kommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“ ins Leben gerufen. Sie greift folgende Fragen auf:

Was bedeuten die Veränderungen in Lebens- und Arbeitswelt der Menschen für den sozialen und kulturellen Zusammenhalt und die soziale Inklusion in der Gesellschaft? Wie müssen Arbeit und Arbeitsleben gestaltet werden, um individuellen Lebensentwürfen Rechnung zu tragen und gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu sichern? Wie kann gesellschaftliche Teilhabe im Beruf, in Gesundheit und Bildung, bei politischen Entscheidungsprozessen und sozialem Engagement durch neue Angebote gefördert werden? Wie lässt sich die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihre Beschäftigungsfähigkeit stärken und wie können Menschen befähigt werden, persönliche Entwicklungschancen wahrzunehmen?

Im Leben des Menschen spielt Arbeit nach wie vor eine zentrale Rolle. Arbeit definiert die individuelle Teilhabe an der Gemeinschaft. Und sie ist nach wie vor ein entscheidender Faktor für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die wachsende Vielfalt von Lebens- und Arbeitsformen eröffnet neue Chancen: für Selbstverwirklichung bei den Individuen, für wirtschaftlichen Erfolg bei Unternehmen. Sie kann aber auch ins Negative umschlagen und zu einem Mangel an Teilhabe in der Gesellschaft sowie zu divergierenden Interessen und Ansprüchen in Unternehmen führen. Antworten auf diese Fragen zu finden erfordert, die Anforderungen des Wandels in der Arbeitswelt und die Erwartungen an die persönliche Lebensweise wechselseitig zu betrachten.

Diesen Zusammenhang von Arbeit und Leben in der Zukunft zu beleuchten und Handlungsempfehlungen zu formulieren ist das Ziel der Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“. Zur Kommission gehören Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Eine Mitgliederliste der Expertenkommission befindet sich im Anhang.

Inhalt

1	Einleitung	6
2	Die vielen Gesichter der Flexibilität	7
2.1	Externe Flexibilität: Auflösung stabiler Erwerbstätigkeit?	7
	Mehr Heterogenität bei den Arbeitsformen und größere Lohnspreizung	9
	Flexible Arbeitsformen unterscheiden sich sehr stark nach Berufen und Wirtschaftszweigen	10
	Wachsende Zergliederung der Wertschöpfungsketten	11
2.2	Interne Flexibilität: Work-Life-Balance und/oder Arbeitsverdichtung?	13
3	Zwischen Stabilität und Flexibilität	16
4	Ein Blick in die Zukunft: „Subjektivierung“ der Arbeit?	17
5	Wirkungen und Problemlagen	18
5.1	Auswirkungen der Flexibilisierung auf die Arbeitszufriedenheit	18
5.2	Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich	21
6	Herausforderungen und Handlungsoptionen	26
6.1	Politische Rahmensetzungen	26
6.2	Die Verantwortung der Unternehmen	27
6.3	Die Gestaltungsmöglichkeiten der Sozialpartner	29
6.4	Anforderungen an die Individuen	30
7	Zusammenfassung	32
8	Literatur	34
	Anhang	38



1 Einleitung

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt in Deutschland befinden sich in einem schon länger andauernden Veränderungsprozess, der in der öffentlichen und fachlichen Diskussion gern mit dem Begriff einer zunehmenden „Flexibilisierung“ oder „Entgrenzung“ der Arbeit beschrieben wird. Mit dieser Studie wollen wir in einem ersten Schritt klären, inwieweit wirklich von einer Entgrenzung der Arbeit gesprochen werden kann, welche Formen der Entgrenzung oder Flexibilisierung von großer oder wachsender Bedeutung sind und welche weiteren Veränderungen wir für die Zukunft auf der Grundlage der derzeit erkennbaren Entwicklungen und Einschätzungen zu erwarten haben. Im nächsten Schritt versuchen wir, die Auswirkungen der jüngeren Veränderungen in der Arbeitswelt auf die Unternehmen und die Individuen darzustellen, bevor wir im dritten und letzten Schritt auf Herausforderungen und Handlungsoptionen für Politik, Unternehmen, Sozialpartner und Individuen eingehen.



2 Die vielen Gesichter der Flexibilität

Die „Entgrenzung“ der Arbeit lässt sich als eine Auflösung traditioneller räumlicher, zeitlicher oder organisatorischer Grenzen von Arbeit verstehen, insbesondere als Aufweichung und Verschiebung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, sodass sich beide Bereiche stärker durchdringen (Voß 1998, Gottschall und Voß 2005). Die Arbeitsmarktforschung umschreibt dies auch mit dem Begriff „Flexibilisierung“. Flexibilität kann sich sowohl auf innerbetriebliche Abläufe als auch auf die Struktur der Unternehmen und ihrer Belegschaften beziehen – dies bedeutet auch hier eine Öffnung tradierter Grenzziehungen. Antriebskräfte für diese Entwicklung sind die Globalisierung, technologische Innovationen, die Flexibilisierung der institutionellen Regeln auf den Arbeitsmärkten sowie der strukturelle Wandel hin zum Dienstleistungssektor, aber auch veränderte Lebenslagen und Präferenzen der Erwerbstätigen. Damit gehen neue Formen flexiblen Arbeitens in einem insgesamt dynamischeren und verschärften Wettbewerb einher. Es ist dabei sinnvoll, zwischen innerbetrieblichen Formen der Flexibilisierung und Entgrenzung auf der einen Seite und einer Neudefinition der Grenzen von Unternehmen auf der anderen Seite durch veränderte Beziehungen zwischen dem betrieblichen Kern und einem flexibleren Randbereich zu unterscheiden, wenngleich sich beide Entwicklungen überlagern und gegenseitig beeinflussen.

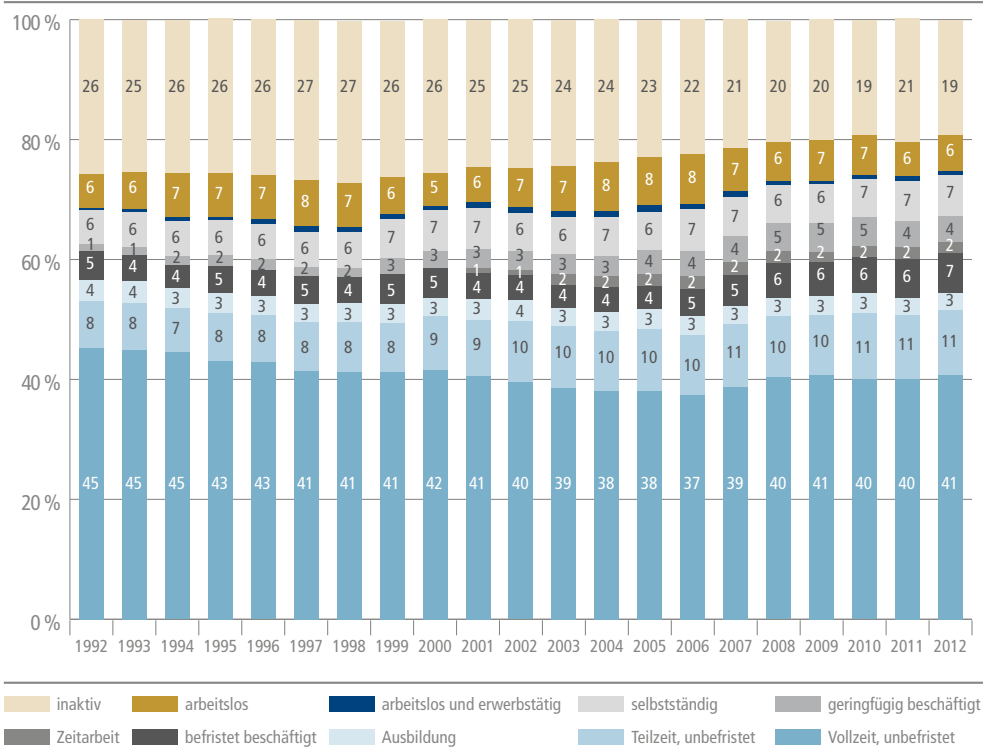
2.1 Externe Flexibilität: Auflösung stabiler Erwerbstätigkeit?

Was die „externe“ Flexibilität betrifft, so ist zunächst für Deutschland, aber auch für viele andere europäische Staaten festzuhalten, dass in den letzten Jahren zahlreiche zusätzliche Arbeitsplätze außerhalb der unbefristeten Vollzeitarbeit, also jenseits der so genannten Normalarbeitsverhältnisse, entstanden sind. Dies gilt für befristete Arbeitsverträge, verschiedene Formen der Teilzeitarbeit (sozialversicherte Teilzeit und geringfügige Beschäftigung, also Minijobs), aber auch für Zeitarbeit und Selbstständigkeit mit abhängig Beschäftigten und ohne abhängig Beschäftigte. Die Gründe dafür liegen im Strukturwandel hin zum oft eher kleinbetrieblich organisierten privaten Dienstleistungssektor, der stärker auf bestimmte externe Flexibilitätsformen angewiesen ist, und in der Verstärkung des Wettbewerbsdrucks in einer zunehmend globalisierten Volkswirtschaft.

Einen wesentlichen Beitrag hat jedoch auch die Politik geleistet, indem sie die Nutzung bestimmter Formen flexibler Beschäftigung durch den Abbau rechtlicher Schranken in den letzten Jahren deutlich erleichtert hat, was den Unternehmen die Möglichkeit eröffnete, mehr Arbeitsplätze in Form flexibler, oft auch als „atypisch“ bezeichneter Arbeitsverhältnisse zu organisieren (Eichhorst

und Marx 2011). Schließlich trägt auch die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frauen zu einer stärkeren Nachfrage nach Teilzeitjobs bei.

Abbildung 1: Erwerbsfähige Bevölkerung in Deutschland nach Erwerbsstatus, 1992–2012



Quellen: SOEP 1992–2012, eigene Berechnungen

Bertelsmann Stiftung

Gleichwohl ist in Deutschland der Bestand an Normalarbeitsverhältnissen über die letzten zehn Jahre recht stabil geblieben, wie Abbildung 1 zeigt. Das unbefristete Vollzeitarbeitsverhältnis¹ stellt in Deutschland mit etwa 40 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung oder 60 Prozent aller Erwerbstätigen immer noch die bei weitem vorherrschende Erwerbsform dar (Eichhorst und Tobsch 2013). Es wird aber auch deutlich, dass seit Mitte der 2000er Jahre ein immer größerer Teil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter eine Beschäftigung gefunden hat und die flexiblen Beschäftigungsformen einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben. Zugenommen haben insbesondere die sozialversicherte Teilzeit², die als Normalarbeitsverhältnis mit reduzierter Stundenzahl zu verstehen ist, die Minijob-Beschäftigung (Eichhorst et al. 2012) sowie – auf nach wie vor relativ geringem Niveau – die Zeitarbeit und die Selbstständigkeit.

1 Unbefristete Beschäftigung mit einer tatsächlichen Arbeitszeit von mindestens 35 Stunden pro Woche.

2 Damit sind unbefristete Beschäftigungen mit einer tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeit von unter 35 Stunden pro Woche gemeint, die nicht der Minijobregelung unterliegen.

Mehr Heterogenität bei den Arbeitsformen und größere Lohnspreizung

Gleichzeitig werden die so genannten atypischen Beschäftigungsverhältnisse generell geringer entlohnt als vergleichbare unbefristete Vollzeitarbeit (siehe Tabelle 1). Dies gilt insbesondere für Berufe im privaten Dienstleistungssektor mit mittleren oder geringen Qualifikationsanforderungen, vor allem, wenn es sich hierbei um einen Minijob oder ein Beschäftigungsverhältnis in der Zeitarbeit handelt. Dies kann zum Teil mit einer geringeren Betriebszugehörigkeit bzw. Berufserfahrung, aber auch mit unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen erklärt werden. Wachsende Unterschiede lassen sich auch bei der Lohnspreizung unter Vollzeitbeschäftigten beobachten (OECD 2013).

Diese Entwicklungen sind mit der teilweisen Deregulierung des Arbeitsmarktes bei atypischen Arbeitsformen erklärbar, ebenso mit dem Rückgang der Tarifbindung und der Verschiebung hin zum Dienstleistungssektor, der stärker atypische Beschäftigung nutzt und seltener von Tarifverträgen abgedeckt wird (Dustmann, Ludsteck und Schönberg 2009). Durch die stärkere Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse und von Niedriglohnjobs ist der deutsche Arbeitsmarkt insgesamt flexibler und damit aufnahmefähiger geworden.

Tabelle 1: Atypische Beschäftigung, Qualifikation und Niedriglohnanteile

Anteil der Niedrigbezieher in % (über 50 % blau)	Gesamt	Normalarbeitsverträge (VZ und TV > 20 h)	Atypische Erwerbsformen				
			Gesamt	Teilzeit (< 20 h)	Befristung	Minijobs	Zeitarbeit
Gesamt	20,6	10,8	49,8	20,9	33,5	84,3	67,7
Frauen	26,5	15,1	47,6	19,2	35,5	84,8	72,9
Männer	15,8	8,1	53,7	34,3	31,6	83,4	65,4
Geringe Qualifikation	52,8	22,7	77,8	44,7	62,2	88,1	85,5
Mittlere Qualifikation	17,7	12,1	39,4	17,1	36,2	77,2	57,6
Hohe Qualifikation	1,7	0,5	8,3	2,7	5,7	61,4	20,7
Ausgewählte Berufsgruppen							
Akademische Berufe	3,0	1,0	10,5	3,5	5,7	64,9	/
Techniker und gleichwertige Berufe	7,6	4,0	24,9	4,7	17,3	68,1	29,2
Büroangestellte	23,4	10,9	48,1	13,2	39,4	80,3	62,5
Verkaufs- und Dienstleistungspersonal	42,3	28,4	65,4	30,0	58,3	88,6	72,1
Handwerk	16,1	11,1	48,7	32,6	31,3	81,0	47,6
Maschinenbediener und Monteure	23,7	17,1	60,6	33,2	39,7	89,3	63,0
Hilfsarbeiter	61,5	39,7	79,2	56,3	70,7	90,3	89,2

Quelle: Destatis

Die Beschäftigungsdauer ist in den Betrieben jedoch nicht auf breiter Front zurückgegangen. Daten der OECD (Tabelle 2) zeigen seit dem Jahr 2000 vielmehr eine annähernd konstante Verteilung der Betriebszugehörigkeit mit etwa 60 Prozent an Arbeitnehmern, die über fünf Jahre im Unternehmen sind, und rund 15 Prozent mit einer Zugehörigkeit von weniger als einem Jahr. Gleichzeitig nimmt die durchschnittliche Verweildauer im Betrieb sogar zu. Dies ist durch die längeren Beschäftigungsphasen älterer Arbeitskräfte mit längerer Betriebszugehörigkeit erklärbar, die nicht mehr wie in der Vergangenheit in verschiedene Formen der Frühverrentung wechseln.

Tabelle 2: Betriebszugehörigkeit von Beschäftigten in Deutschland

	Unter einem Monat	1 bis weniger als 6 Monate	6 bis weniger als 12 Monate	1 bis weniger als 3 Jahre	3 bis weniger als 5 Jahre	5 bis weniger als 10 Jahre	10 Jahre und mehr
2000	3,4	4,7	7,5	14,0	11,4	20,2	38,9
2005	2,7	4,4	6,7	12,2	13,1	19,8	41,2
2011	3,1	5,1	7,5	12,6	12,2	16,3	43,2

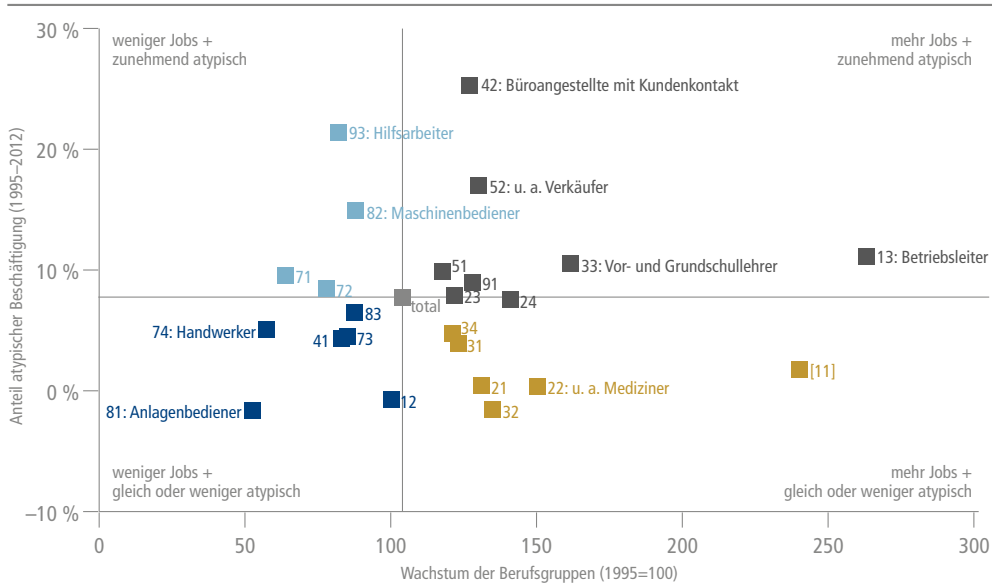
Quelle: OECD

Flexible Arbeitsformen unterscheiden sich sehr stark nach Berufen und Wirtschaftszweigen

Auffällig ist schließlich, dass in manchen Sektoren und Berufsgruppen die flexiblen oder atypischen Arbeitsverträge stärker angewachsen sind als in anderen. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung des Anteils atypischer Jobs an allen Arbeitsplätzen, differenziert nach Berufsgruppen auf der einen Seite (y-Achse) und die Entwicklung der Beschäftigung in diesen Berufen von 1995 bis 2012 auf der anderen Seite (x-Achse). Bei einigen höher qualifizierten Berufen ist es zu einer Expansion der Beschäftigtenzahl bei gleichzeitig konstantem oder rückläufigem Anteil atypischer Jobs gekommen, während bei vielen Berufen des privaten Dienstleistungssektors die Entstehung zusätzlicher Arbeitsplätze mit einem wachsenden Anteil atypischer Arbeitsplätze einherging.

Bei den schrumpfenden Berufsgruppen lassen sich Bereiche mit stabiler Struktur der Arbeitsverträge von solchen mit stärkerer Verlagerung in atypische Beschäftigung unterscheiden. Die Zunahme von Jobs außerhalb des Normalarbeitsverhältnisses gilt insbesondere für hoch qualifizierte, kreative Bereiche (Selbstständigkeit ohne Angestellte), für das Gesundheits- und Sozialwesen sowie für den akademisch-wissenschaftlichen Bereich (Teilzeit, Befristungen), für einfachere Tätigkeiten im Dienstleistungssektor (Minijobs) sowie für die verarbeitende Industrie (Zeitarbeit). In vielen anderen Bereichen des mittleren und höheren Qualifikationssegments ist eine auf Dauer angelegte Beschäftigung in Vollzeit nach wie vor sehr weit verbreitet. Die Bedeutung atypischer oder niedrig entlohnter Erwerbsformen folgt dabei im Grunde dem Angebot und der Nachfrage nach Arbeitskräften mit den jeweiligen Qualifikationen, wird aber auch von der Rolle sektoraler Tarifpartner und gesetzlichen Regelungen beeinflusst (Eichhorst, Marx und Tobsch 2013).

Abbildung 2: Entwicklung von Berufsgruppen und atypischer Beschäftigung, 1995–2012



Quelle: SOEP, nur abhängig Beschäftigte ohne Landwirtschaft und Bundeswehr, Berufsgruppen nach ISCO-88 (vgl. Tabelle A1 im Anhang), Code 11 (Angestellte gesetzgebender Körperschaften und leitende Verwaltungsbedienstete) – Fallzahl zu gering; eigene Berechnungen

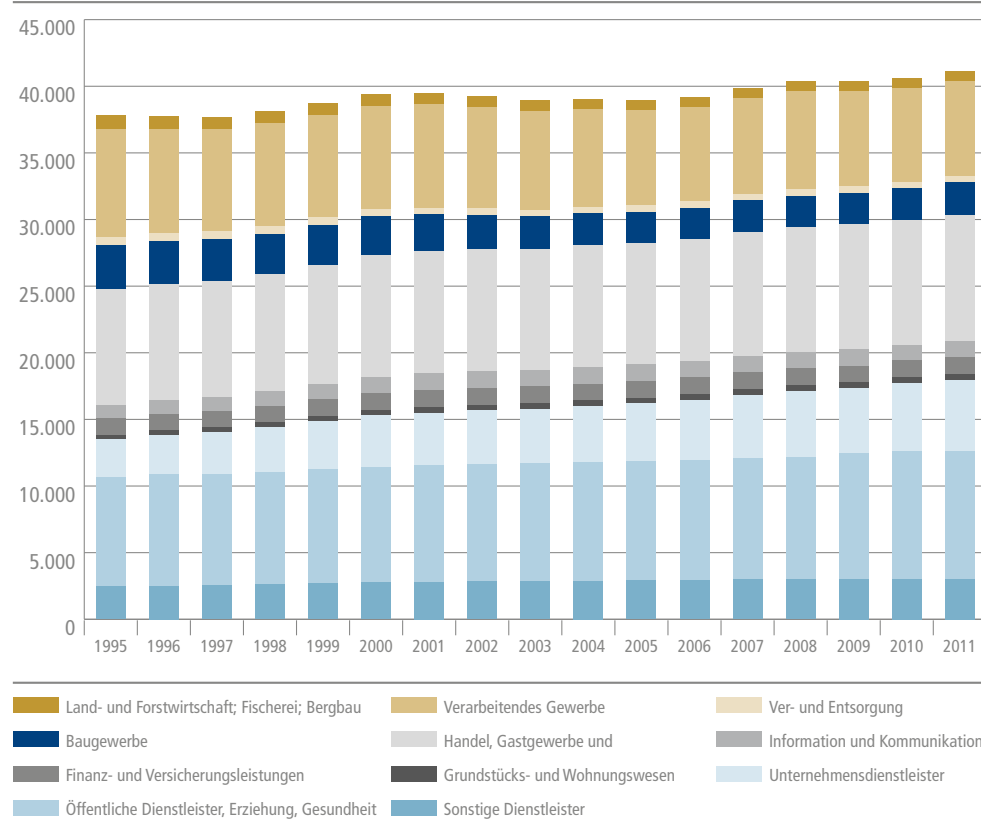
Bertelsmann Stiftung

Wachsende Zergliederung der Wertschöpfungsketten

Die wachsende Zergliederung der Wertschöpfungsketten führt zu einer Neudefinition der Grenzen von Unternehmen, die in bestimmten Bereichen vermehrt auf externe Dienstleister über Werkverträge, Selbstständige oder Zeitarbeit zurückgreifen. Zeitarbeit spielt vor allem eine Rolle bei der Auslagerung von gewerblichen Tätigkeiten in der verarbeitenden Industrie, die unter hohem Kosten- und Wettbewerbsdruck stehen. Daneben gibt es deutliche Hinweise auf eine stärkere Verlagerung von anspruchsvolleren und spezialisierten Tätigkeiten an externe Dienstleister im Zuge von Werkverträgen, z. B. im Bereich von Forschung und Entwicklung, IT, Beratungs- und Finanzdienstleistungen und anderen hoch qualifizierten Tätigkeitsfeldern, aber auch in Bereichen wie Logistik, Facility-Management und Teilen der gewerblichen Produktion (Klebe 2013). Aber auch dort entstehen Normalarbeitsverhältnisse mit teilweise durchaus vergleichbar guten Arbeitsbedingungen, nur eben nicht in direkter Anstellung beim Kunden. Daneben gibt es jedoch auch Hinweise auf eine stärkere Verlagerung einfacher Tätigkeiten im Dienstleistungssektor auf Werkvertragsnehmer. Freiberufliche Tätigkeiten durch Selbstständige ohne Angestellte (Brenke 2013) expandieren in bestimmten hoch qualifizierten Bereichen wie Medien, Beratung und IT. Das bedeutet auch ein substantielles Wachstum von Dienstleistungen für Unternehmen, wie es in der Statistik der Wirtschaftszweige erkennbar wird (Abbildung 3). Auslagerungen aus dem verarbeitenden Ge-

werbe (und aus privaten Haushalten) tragen maßgeblich zum Wachstum des privaten Dienstleistungssektors bei.

Abbildung 3: Erwerbstätige nach Wirtschaftszweigen in Deutschland, in 1.000, 1995–2011



Quelle: Sachverständigenrat für Wirtschaft

Bertelsmann Stiftung

Man kann in diesem Zusammenhang von einem Wachstum der „Projektwirtschaft“ (Hofmann, Rollwagen und Schneider 2007; Rump et al. 2010) sprechen, bei der mehr und mehr Unternehmen Tätigkeiten auslagern und diese von spezialisierten Zulieferbetrieben oder freien Mitarbeitern erstellen lassen („buy“ statt „make“), sofern die notwendigen Humanressourcen auf dem externen Markt günstiger, flexibler einsetzbar oder leichter verfügbar sind als im eigenen Unternehmen. Somit wachsen die Anteile in- und ausländischer Vorleistungen im Zuge der Restrukturierung von Wertschöpfung. Unternehmen sind im Inland und im Ausland zunehmend mit komplexeren Wertschöpfungsketten und -netzwerken verbunden (Riad et al. 2011). Fest abgegrenzte Unternehmen lösen sich also wenigstens in bestimmten Bereichen tendenziell auf und schaffen größere Netzwerke innerhalb und außerhalb zum Austausch von Teilerzeugnissen oder Dienstleistungen.

2.2 Interne Flexibilität: Work-Life-Balance und/oder Arbeitsverdichtung?

Aber auch im Bereich der Normalarbeitsverhältnisse zeichnet sich eine zunehmende Flexibilisierung und Entgrenzung ab. Bei formal stabiler, auf Dauer angelegter Beschäftigung dominieren – neben den oben diskutierten sektoralen Verschiebungen – Elemente der internen Flexibilität, die jedoch auch bei allen atypischen Beschäftigungsformen auftreten können. Diese Flexibilität lässt sich über die zunehmende Verbreitung flexibler Arbeitszeiten und ungewöhnlicher Arbeitszeitmuster, durch eine stärkere Durchdringung von Arbeitszeit und Freizeit sowie durch die verstärkten Möglichkeiten des mobilen Arbeitens abbilden. Hierzu gehören aber auch flexible Projektstrukturen innerhalb der Betriebe und quasi-unternehmerische Entgeltsysteme für abhängig Beschäftigte. Innerbetriebliche Projektwirtschaft selbst ist in den Bereichen IT, Marketing, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung am stärksten verbreitet (Rump et al. 2010).

Im Einzelnen lässt sich feststellen, dass überlange Arbeitszeiten nicht unbedingt zunehmen. Lediglich etwa acht Prozent der Arbeitnehmer leisten Überstunden, nur etwa fünf Prozent arbeiten mehr als 48 Stunden in der Woche. Der Überstundendurchschnitt lag dabei 2011 bei 8,6 Stunden. Diese Überstunden wurden, anteilig berechnet, vor allem von Ärzten, Apothekern, in den Berufen der Unternehmensleitung, -beratung und -prüfung sowie von Chemikern, Physikern und Mathematikern erbracht, also in höher qualifizierten Tätigkeiten mit flexiblen Arbeitszeiten. Bei ungewöhnlich liegenden Arbeitszeitmustern wie Nacht- und Wochenendarbeit sowie bei Schichtarbeitsmodellen ist jedoch ein Anstieg zu verzeichnen (Bundesregierung 2013).

2011 arbeitete jeder Vierte ständig oder regelmäßig an einem der beiden Wochenendtage. Gegenüber 2010 ist das ein Anstieg um ungefähr 600.000 Beschäftigte. Am stärksten davon anteilig vertreten sind Berufe in der Seelsorge, der Back-, Konditor- und Süßwarenherstellung, sowie Berufe des Wasser- und Luftverkehrs. Auch die Nachtarbeit ist angestiegen: 2011 arbeiteten 9,4 Prozent der Beschäftigten nachts (2001: 7,8 Prozent). Hier sind ebenfalls die Berufe in der Back-, Konditor- und Süßwarenherstellung am stärksten anteilig betroffen. In der Schichtarbeit kam es von 2001 bis 2011 zu einem Zuwachs von 24 Prozent. Für 2011 entspricht das einem Wert von 17,1 Prozent. Dies kann mit dem Wachstum von Arbeitsplätzen im privaten Dienstleistungsbereich (Verkehr und Logistik, Handel und Gastronomie), in der verarbeitenden Industrie sowie im Gesundheits- und Sozialwesen erklärt werden.

Auch die Erreichbarkeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten und fixer Arbeitsorte nimmt mit den organisatorischen Veränderungen und technologischen Innovationen in der Arbeitswelt zu (Badura et al. 2012). Gerade Führungskräfte sind zunehmend auch abends, am Wochenende oder im Urlaub erreichbar und berichten, dass dies von ihnen implizit erwartet wird (DFK 2013). Diesen Trends entsprechend berichtet eine Mehrheit von Beschäftigten laut DGB (2012) über wachsenden Zeitdruck und Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten, vor allem Vollzeitbeschäftigte,

Führungskräfte und Beschäftigte im Dienstleistungsbereich. So fühlt sich mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer (52 Prozent) sehr häufig oder oft unter Zeitdruck gesetzt. Die DGB-Studie von 2012 besagt ebenfalls, dass 53 Prozent aller Vollzeitbeschäftigten und 60 Prozent der Vorgesetzten sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen. Von der ständigen Erreichbarkeit betroffen sind vor allem die Branchen Erziehung und Unterricht (43 Prozent aller Arbeitnehmer) sowie das Gastgewerbe (37 Prozent).

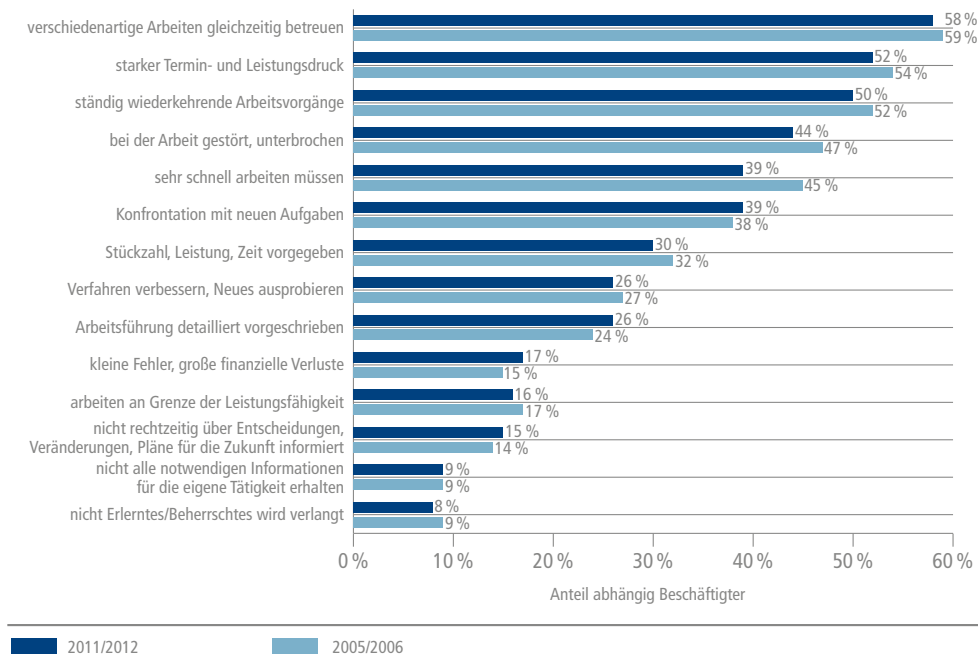
Auch von 40 Prozent der Vorgesetzten wird sehr häufig oder oft erwartet, auch außerhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar zu bleiben. Hier werden die unterschiedlichen Ansprüche innerhalb der Branchen deutlich. So liegt dieser Wert in der Chemiebranche und in der öffentlichen Verwaltung bei nur 18 Prozent. Die Studie des DGB sagt ebenfalls aus, dass von 38 Prozent derjenigen, die sehr häufig unter Zeitdruck stehen, auch sehr häufig ständige Erreichbarkeit erwartet wird.

Diese Befunde werden durch die Ergebnisse des letzten Stressreports etwas relativiert (Lohmann-Haislah 2012), der im Vergleich zur Situation Mitte der 2000er Jahre keine deutliche Veränderung feststellen konnte. Dies gilt sowohl für flexible und atypische Arbeitszeiten als auch für die als belastend empfundenen Phänomene der Arbeitswelt, wie Multitasking, häufige Unterbrechungen oder Zeitdruck. Die Arbeitsintensität stabilisiert sich hier eher auf einem hohen Niveau; sie ist bei Vollzeitbeschäftigten und Führungskräften tendenziell höher. Gleichzeitig nehmen Klagen über Stress zu, wenngleich sich dieser Trend zu verlangsamen scheint. Überforderung ist jedoch kein generelles Problem, wobei eher über quantitative als über qualitative Überforderung berichtet wird. Körperliche und psychische Beschwerden nehmen jedoch zu und werden vermehrt der Arbeitswelt als Verursacher zugeschrieben. Gleichzeitig bieten flexible Arbeitszeiten und -orte aber auch verbesserte Möglichkeiten, Arbeit und Privat- bzw. Familienleben besser zu vereinbaren.

Eine Studie des IW Köln (Hammermann und Stettes 2013) unterstützt die Ausführungen des letzten Stressreports. So konnte auf Grundlage des European Working Condition Survey 2010 (EWCS) belegt werden, dass die Faktoren Arbeitszeiten, Zeitdruck und Stress in Deutschland keine Signifikanz für die Bewertung der Qualität der Arbeit durch Beschäftigte haben. Vielmehr geben 85 Prozent der befragten Beschäftigten, die häufig in hoher Geschwindigkeit arbeiten und Stress am Arbeitsplatz erleben, an, mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden zu sein.

Die Datenlage bei den betriebsinternen Veränderungen ist nicht ganz eindeutig. Man kann jedoch für Deutschland von einem sehr hohen Maß an interner Flexibilität, insbesondere bei den Arbeitszeiten, und von einer zumindest in Teilen wachsenden Arbeitsintensität und Durchdringung von Arbeitszeit und Freizeit ausgehen. Gleichzeitig gibt es Anzeichen, dass der subjektiv wahrgenommene Stress zugenommen hat und dass dies oftmals eher eine quantitative als qualitative Überforderung bedeutet. Wie bei der externen Flexibilität gilt es auch bei der innerbetrieblichen Flexibilität, Unterschiede nach Wirtschaftszweigen und Berufsgruppen zu beachten.

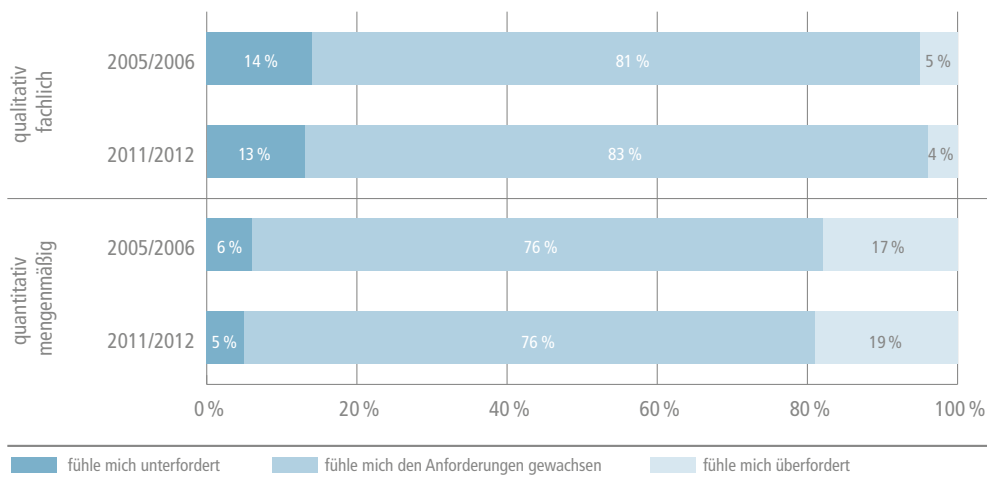
Abbildung 4: Merkmale der Arbeitsorganisation



Quelle: Stressreport 2012 (Lohmann-Haislah 2012)

BertelsmannStiftung

Abbildung 5: Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz



Quelle: Stressreport 2012 (Lohmann-Haislah 2012)

BertelsmannStiftung



3 Zwischen Stabilität und Flexibilität

Zusammenfassend gibt es auf der einen Seite eine bemerkenswerte Stabilität im Kernbereich des Arbeitsmarktes – beim Normalarbeitsverhältnis –, soweit berufs- und betriebsspezifische Erfahrungen und Kenntnisse für die Unternehmen wichtig sind und diese nicht oder kaum auf dem externen Arbeitsmarkt zu beschaffen sind. Jedoch haben auch auf Dauer angelegte Arbeitsverhältnisse ihren Charakter verändert – sie sind bei Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation und Entlohnung flexibler geworden, die Arbeitsintensität und „Entgrenztheit“ nimmt auch in formal stabilen Jobs zu.

Zu den Normalarbeitsverhältnissen sind jedoch bei einem insgesamt wachsenden Volumen an Beschäftigung vielfältige Formen flexiblerer Arbeitsverträge hinzugetreten. Das Wachstum der atypischen Beschäftigung hat zu mehr Diversität auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich der Entlohnung, der Bestandsstabilität und der dominanten Arbeitszeitmodelle beigetragen. Je nach Branche, Qualifikation und Beruf lassen sich unterschiedliche Beschäftigungsstrukturen und -dynamiken erkennen, also auch unterschiedliche Formen und Grade der Entgrenzung.

Gleichzeitig sind die produktiven, industriellen Kerne des deutschen Wirtschaftsmodells zwar hoch wettbewerbsfähig, innovativ und intern flexibel, aber trotz starker Vernetzung auch bemerkenswert stabil in ihren Beschäftigungsstrukturen. Die Fähigkeit zur graduellen Veränderung und Innovation, die notwendig ist, um an den Weltmärkten zu bestehen, basiert auch auf stabilen Kernbelegschaften und einer starken regionalen Einbettung. Dies ist wiederum ein stabilisierender Faktor für die beruflichen und regionalen Arbeitsmärkte.

Es gibt insgesamt klare Anzeichen für eine stärkere und dauerhafte Verlagerung von unternehmerischen Risiken auf dauerhaft Beschäftigte, flexibel Beschäftigte und Zulieferer bzw. Dienstleister. Innerhalb der Unternehmen finden wir zunehmend projektartige Organisationsformen und quasi-unternehmerische Elemente („Intrapreneurship“). Dienstleistungs- und Projektbeziehungen nehmen sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmen („Projektwirtschaft“) weiter zu.

Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, dass die Flexibilisierung sowohl innerhalb der Unternehmen als auch in den Außenbeziehungen mit einer stärkeren Arbeitsbelastung durch Arbeitsverdichtung einhergeht. Die tatsächlichen Belastungen durch die Entgrenzung der Arbeitswelt entsprechen aber nicht vollständig der aktuellen Problemwahrnehmung. In jedem Fall nimmt derzeit die Sensibilität für die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu, und zwar in stärkerem Maße als die gemessenen und berichteten Belastungen selbst. Flexiblere Arbeitswelten folgen allerdings nicht nur betrieblichen Erfordernissen, sondern sind oft auch im Interesse der Erwerbstätigen, die damit familiäre und private Bedürfnisse besser vereinbaren können.



4 Ein Blick in die Zukunft: „Subjektivierung“ der Arbeit?

Für die Zukunft ist vor diesem Hintergrund zu erwarten, dass wir angesichts leicht nutzbarer flexibler Beschäftigungsoptionen, weiter fortschreitender Globalisierung, technologischer Innovation und des wachsenden Dienstleistungssektors weiterhin mit einer Verstärkung des Wettbewerbsdrucks zwischen den Unternehmen, aber auch zwischen verschiedenen Gruppen von Erwerbstätigen rechnen müssen. Das bedeutet auch eine stärker marktorientierte, also an Angebot und Nachfrage ausgerichtete Gestaltung der Beziehungen im Produktionsprozess: zum Beispiel projektbezogene Verträge und Entgeltsysteme sowie eine weitere Verdichtung, Vernetzung und Beschleunigung der betrieblichen Abläufe.

In dem Maße wie ökonomische Risiken stärker auf die Beschäftigten verlagert werden und der Arbeitsmarkt flexibel ist, werden sich auch die Marktverhältnisse stärker auf die Arbeitsbedingungen (vor allem auf Entlohnung und Beschäftigungsstabilität) der Einzelnen auswirken. In dem Sinne ist es durchaus zutreffend, von einer Logik des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß und Pongratz 1998) zu sprechen. Wer dank Aus- und Weiterbildung und Berufserfahrung über stark nachgefragte Qualifikationen und damit über eine starke Marktposition verfügt, kann bessere Arbeitsbedingungen erwarten. Damit gehen in vielen Bereichen, vielleicht nicht allen, auch höhere Anforderungen an die Eigenverantwortung der Individuen einher, was als „Subjektivierung“ der Arbeit verstanden werden kann (Moldaschl und Voß 2002).

Wir können jedoch nicht unbedingt von einem weiteren und unumkehrbaren Wachstum der atypischen Beschäftigung in Kernbereichen des Arbeitsmarktes ausgehen, da angesichts von Fachkräftengpässen auch Bestrebungen der Arbeitgeber wichtiger werden, gesuchte Fachkräfte längerfristig an Unternehmen zu binden und betriebsspezifisches Wissen aufzubauen – wobei diese für die Unternehmen zentralen Kompetenzen auch intensiver genutzt werden. Fachkräfte erhalten dabei jedoch eine größere Verhandlungsmacht im Hinblick auf die Durchsetzung ihrer Präferenzen bezüglich Gehalt, Arbeitszeiten oder anderen Arbeitsbedingungen.

Weiterhin können wir damit rechnen, dass es in bestimmten Teilbereichen des Arbeitsmarktes auch zu Schritten der gesetzlichen oder tarifvertraglichen Re-Regulierung kommen wird, wie wir das in der jüngeren Vergangenheit bereits im Bereich der Zeitarbeit und sektoraler Mindestlöhne beobachten konnten. Damit werden bestimmte Flexibilitätsformen tendenziell begrenzt, und in der Reaktion darauf werden andere Formen an Bedeutung gewinnen.



5 Wirkungen und Problemlagen

5.1 Auswirkungen der Flexibilisierung auf die Arbeitszufriedenheit

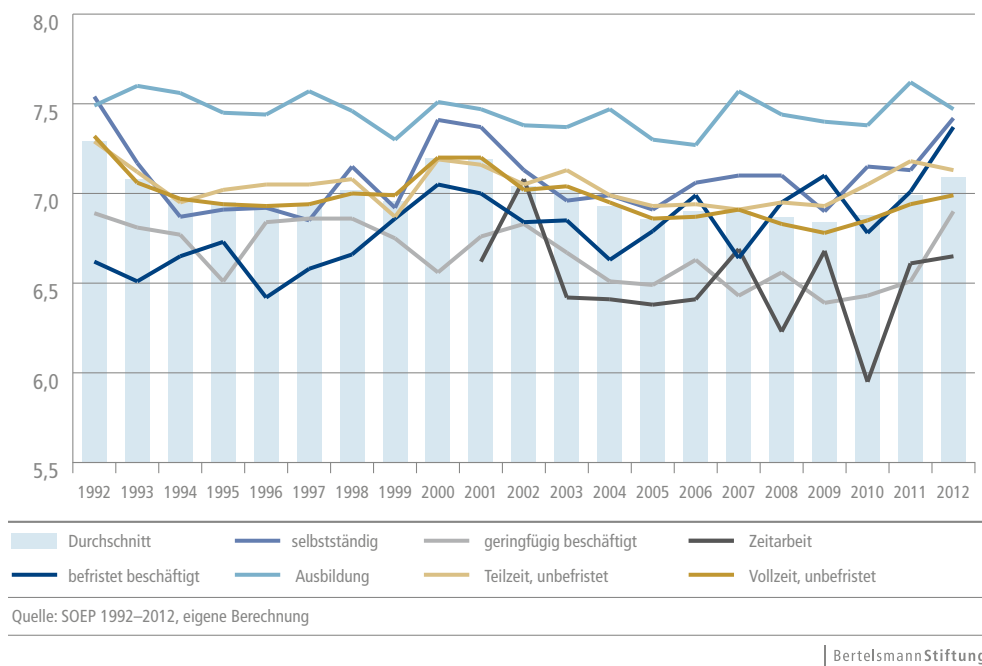
Aus ökonomischer Sicht haben sowohl die Restrukturierung der Unternehmen durch die Verlagerung von Risiken auf Zulieferer, Dienstleister und atypisch Beschäftigte als auch die größere innerbetriebliche Flexibilität zu verbesserter Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Rentabilität geführt. Dazu trägt auch das internationale Outsourcing bei, das zwar tendenziell die Arbeitsmarktposition von Geringqualifizierten verschlechtert, jedoch andere Arbeitsplätze stabilisiert (Aubuchon et al. 2012, Geishecker und Görg 2008, Bachmann und Braun 2011).

Trotz dieser fundamentalen Veränderungen ist die Arbeitszufriedenheit in Deutschland über die letzten zwei Jahrzehnte weitgehend konstant geblieben (Bohulskyy, Erlinghagen und Scheller 2011). Laut IW Köln liegt der Anteil an Beschäftigten, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind, konstant bei rund 90 Prozent. Dieser Wert ergibt sich aus Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) von 2011, einer BiBB/BAuA-Befragung von 2012 und des European Working Conditions Survey (EWCS) von 2010 (Hammermann und Stettes 2013).

Wir beobachten aber eine geringere Arbeitszufriedenheit bei manchen Formen atypischer Beschäftigung, wie bei Zeitarbeit (Abbildung 6) oder bei Angestellten im Niedriglohnsektor (Nienhäuser und Matiaske 2003), wenngleich deren (Lebens)Zufriedenheit immer noch höher liegt als die von Erwerbslosen. Auch die (wahrgenommene) Arbeitsplatzunsicherheit vermindert die Arbeitszufriedenheit, Rationalisierungsmaßnahmen können sich auch in gewissem Ausmaß negativ auf die verbleibenden Belegschaften auswirken (Hardering und Bergheim 2011, Weiss und Udris 2001, Geishecker 2010).

Flexibilität oder Entgrenzung sind jedoch aus Sicht der Individuen keinesfalls durchweg negativ zu bewerten. Flexible Arbeitszeiten können die betriebliche Effizienz ebenso verbessern wie die Work-Life-Balance (Wolf und Beblo 2004, Hunt 2012). Ähnliches gilt für mobiles Arbeiten. Dabei werden moderate Arbeitszeiten in Vollzeit oder längere Teilzeit in vielen Fällen als das gewünschte Optimum angesehen (Grözinger et al. 2010). Die Zufriedenheit von Erwerbstätigen in Vollzeit nimmt zu, wenn sie die Arbeitszeit selbst bestimmen können. Dies reduziert negative Effekte wie Absentismus (Hanglberger 2010a, Hanglberger 2010b, Golden 2012).

Abbildung 6: Arbeitszufriedenheit in Deutschland (Skala von 0 bis 10)



Sehr lange und atypisch gelagerte Arbeitszeiten werden hingegen oft als Belastung wahrgenommen (Wirtz 2010, Lohmann-Haislah 2012), und die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit verstärkt in vielen Fällen den subjektiv empfundenen Stress (DFK 2013, DGFP 2012, Mercer 2013). Zeitdruck und Stress, insbesondere durch quantitative Überforderung, gehen mit vermehrten körperlichen und psychischen Beschwerden einher (Lohmann-Haislah 2012, Badura et al. 2012). Hierbei ist jedoch auch zu beachten, dass psychische Diagnosen in den letzten Jahren überproportional stark zugenommen haben, was auch mit einer veränderten Zuschreibung von Problemlagen auf (arbeitsbezogene) psychische Belastungszustände erklärt werden kann. Diagnosen wie „Burnout“ treffen Sozialberufe und Frauen überdurchschnittlich stark (Badura et al. 2012).

Jedoch kann mobiles und flexibles Arbeiten auch zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Leben beitragen. Bei höher Qualifizierten und bei einer guten Entsprechung von Ausbildung und Tätigkeit ist die Arbeitszufriedenheit tendenziell höher (Lesch, Schäfer und Schmidt 2011, Fahr 2011, Bauer 2004), insbesondere dann, wenn komplexe Arbeitsinhalte mit größerer Au-

onomie bearbeitet werden können. Ein angemessenes Verhältnis von Anforderungen und Anerkennung sowie Autonomie erhöhen die Zufriedenheit (Fietze 2011), vor allem wenn dies durch entsprechende Ausbildung unterstützt wird, wenn innerbetriebliche Vertrauensbeziehungen bestehen und auf zu enge Kontrollen verzichtet wird (Grund und Harbring 2009).

Firmeneigene Mitarbeiterbefragungen kamen zu ähnlichen Ergebnissen. Als ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit nannten die Mitarbeiter Anerkennung, Wertschätzung durch mehr Verantwortung, eine größere Autonomie und einen erweiterten Entscheidungsspielraum. Eine adäquate Bezahlung spielt hingegen eine eher nachgeordnete Rolle³. So sind die meisten der befragten Beschäftigten mit ihrer Arbeit zufrieden, obwohl sie sich einen höheren Lohn vorstellen könnten (Hammermann und Stettes 2013).

Auch eine Studie des Deutschen Führungskräfteverbandes kommt zu diesen Schlussfolgerungen: Dort werden Arbeitsverdichtung und Zeitdruck als Faktoren genannt, die eine psychische Erschöpfung begünstigen. Die Fach- und Führungskräfte kritisieren in dieser Studie besonders das mangelnde Bewusstsein der Unternehmensleitung über die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Auch Quantität und Qualität betrieblicher Präventionsangebote werden als kaum ausreichend eingeschätzt (Deutscher Führungskräfteverband 2012). Dem widersprechend stellt eine Studie des IW Köln heraus, dass viele Unternehmen das Gesundheitsmanagement als personalpolitisches Handlungsfeld entdeckt haben. Knapp 66 Prozent der Unternehmen haben 2012 eine Maßnahme zur Gesundheitsförderung umgesetzt. Darüber hinaus sehen nur 19,1 Prozent der Beschäftigten ihre Gesundheit durch ihre Arbeit gefährdet (Hammermann und Stettes 2013). Die konkreten Auswirkungen flexibler Arbeitsorganisation auf einzelne Beschäftigte hängen somit sehr stark von der konkreten organisatorischen Ausgestaltung, den innerbetrieblichen Führungsbeziehungen und individuellen Merkmalen ab. Stress resultiert aus dem Missverhältnis von Anforderungen und Ressourcen der Bewältigung und Unterstützung. Er ist damit abhängig von der Arbeitsorganisation auf der einen und von individuellen Voraussetzungen auf der anderen Seite.

Interviews der Autoren mit verschiedenen Unternehmen haben ergeben, dass besonders das mittlere Management für Überlastungserscheinungen anfällig ist. Grund dafür sind ehrgeizige Ziele, die nur mit häufigen betrieblichen Reisen, ständiger Erreichbarkeit und Flexibilität zu erreichen sind. Eine Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Familie gestaltet sich unter diesen Anforderungen schwierig, zumal in Zeiten von Personalabbau zusätzlicher Druck auch auf diese Beschäftigten ausgeübt wird. Daher ist es gerade für diese Managementebene wichtig, den eigenen Erholungsbedarf zu erkennen, Prioritäten zu setzen und bewusst Zeit für sich selbst einzuräumen.

Die Arbeitswelt ist insgesamt von mehr Flexibilität, aber auch von Handlungsspielräumen und Freiheiten geprägt. Wir können nicht von einer generellen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch eine zunehmende Entgrenzung der Arbeitswelt ausgehen. Es gibt zwar durchaus

³ Vgl. <http://psyga.info/ihre-schritte/best-practice/>

Anzeichen für Arbeitsverdichtung und eine stärkere Durchdringung von Arbeitszeit und Freizeit, die oft als belastend wahrgenommen werden. Größere Flexibilität, Autonomie und anspruchsvolle Tätigkeiten können aber durchaus die Zufriedenheit bei der Arbeit verbessern – geeignete Formen der Arbeitsorganisation, Führung und Anerkennung sind von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, Situationen der Überlastung durch eine in manchen Fällen zu weit gehende Entgrenzung oder Verfügbarkeit zu verhindern.

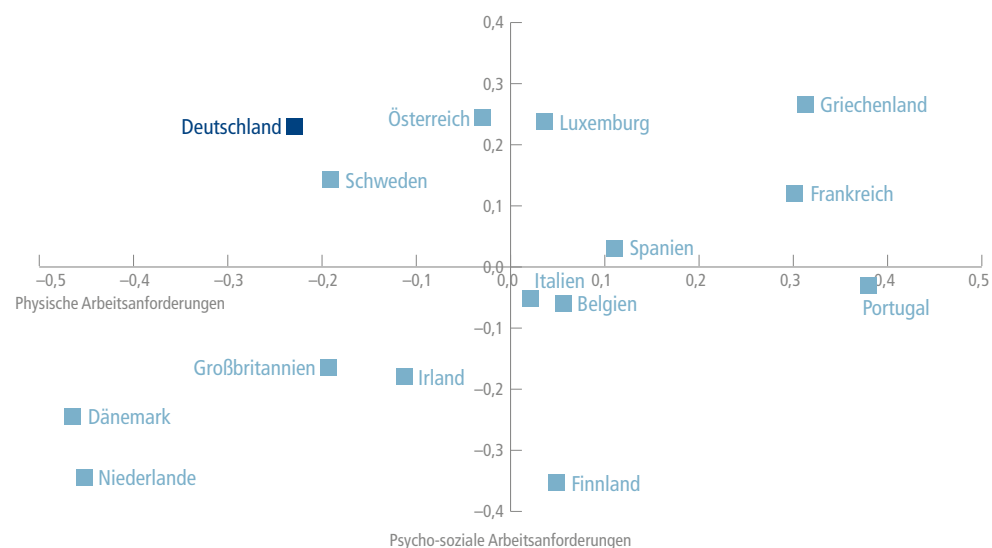
5.2 Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich

Die vorliegenden beschreibenden Daten für Deutschland, aber auch die Wirkungsanalysen über die Effekte einer flexibleren Arbeitswelt lassen sich mit dem European Working Condition Survey (EWCS) europaweit vergleichen und durch weitere Analysen vertiefen. Im europäischen Vergleich wird zunächst anhand repräsentativer Beschäftigtenbefragungen wie dem EWCS deutlich, dass die Arbeitsintensität in Deutschland, wie auch in Belgien, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien und Luxemburg im Zeitraum von 1995 bis 2010 zugenommen hat, während sie in Großbritannien, in den Niederlanden, Österreich und Portugal eher gesunken ist. Gleichzeitig hat in allen EU-15-Staaten die Arbeitszeitqualität in der subjektiven Wahrnehmung von Beschäftigten zugenommen, wenn auch in Deutschland nur marginal.

Unter Qualität der Arbeitszeit ist hier allgemein zu verstehen, inwieweit die eigene Arbeitszeit den Bedürfnissen nach einer Work-Life-Balance entspricht. Dazu zählen neben dem Umfang der regelmäßigen Arbeitszeit die Anzahl der Überstunden, Wochenend- und Nachtarbeit, Souveränität der Beschäftigten hinsichtlich Beginn und Lage der Arbeitszeit, sowie die Flexibilität, kurzfristig zwei Stunden frei zu nehmen, um dringende familiäre Dinge zu erledigen (Eurofound 2012a). Insgesamt ist hinsichtlich der Qualität der Arbeitszeit eine Konvergenz in Europa zu beobachten (Eurofound 2012a).

In Bezug auf vier Indikatoren zur Arbeitsqualität insgesamt schneidet Deutschland zwar überdurchschnittlich hinsichtlich Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit ab, bleibt jedoch bei der Arbeitszeitqualität unter dem Durchschnitt und bei spezifischer Arbeitsqualität (physische Beanspruchung, soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, qualitative Anforderungen und Autonomie) sogar im unteren Drittel im europäischen Vergleich. In Deutschland finden sich demzufolge vergleichsweise viele Jobs, die eine geringere Qualität in Bezug auf die Arbeitszeiten aufweisen (37,1 vs. 28,9 Prozent im europäischen Durchschnitt), nur einige osteuropäische Staaten weisen noch höher Anteile auf. Dennoch liegt der Anteil der schlecht bezahlten Jobs in Deutschland deutlich unter dem europäischen Durchschnitt und der Anteil sehr gut bezahlter Jobs leicht über dem Durchschnitt (Eurofound 2012a).

Abbildung 7: Physische und psycho-soziale Arbeitsanforderungen in Europa (EU 15) nach Ländern (Mittelwerte)



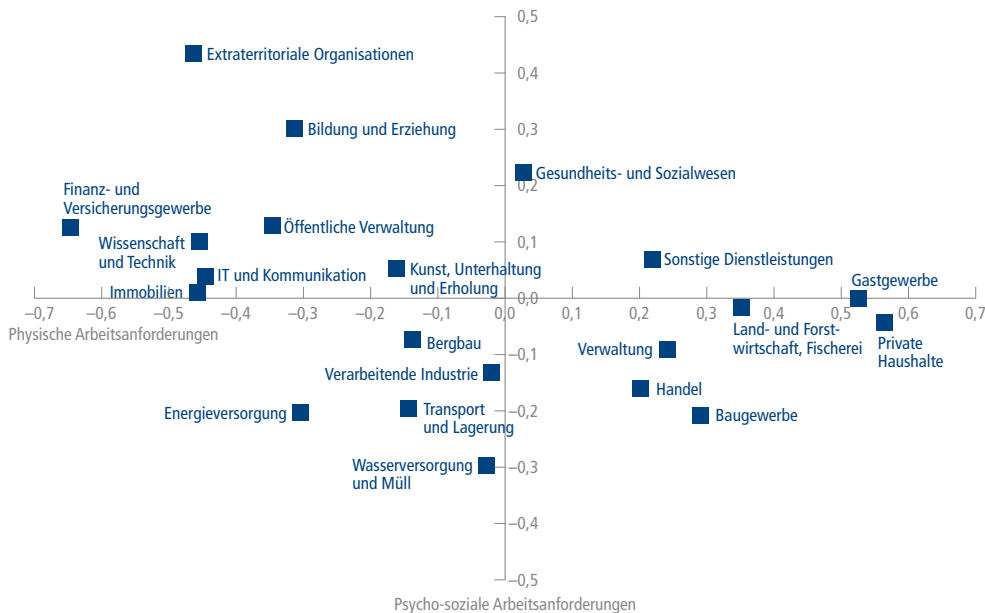
Quelle: EWCS 2010, gewichtet für EU15 Länder, eigene Berechnung

BertelsmannStiftung

Abbildung 7 zeigt für das Jahr 2010 die durchschnittlichen Werte der physischen und psycho-sozialen Arbeitsplatzanforderungen aller EU-15-Länder auf Basis des EWCS. Der Koordinatenursprung stellt dabei als Referenz den Mittelwert aller betrachteten Länder dar. Deutschland gehört zu den Ländern mit höheren psycho-sozialen Anforderungen. Dazu zählen Jobs, die ein hohes Maß an Stress mit sich bringen, als emotional belastend wahrgenommen werden oder auch Jobs, in denen die Beschäftigten in Konflikt mit ihren persönlichen Werten geraten und Gefühle verbergen müssen. Physische Belastungen, wie das Heben schwerer Lasten, schmerzende Positionen, langes Stehen oder sich wiederholende Arm- und Handbewegungen sind in Deutschland eher unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Bei der Betrachtung von Länderdurchschnittswerten ist jedoch die Ausrichtung der Volkswirtschaft, also die Verteilung der Arbeitsplätze nach Branchen, nicht berücksichtigt. Daher stellt Abbildung 8 für alle betrachteten Länder die durchschnittlichen physischen und psycho-sozialen Arbeitsanforderungen nach Industriesektoren dar. Dies gilt sowohl für die EU-15-Staaten insgesamt als auch für Deutschland. Im Gastgewerbe, in der Land- und Forstwirtschaft, in der Fischerei, im Baugewerbe und in privaten Haushalten sind die physischen Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten am größten. Psycho-soziale Arbeitsanforderungen werden vor allem im Bereich Bildung und Erziehung sowie im Gesundheits- und Sozialwesen wahrgenommen.

Abbildung 8: Physische und psycho-soziale Arbeitsanforderungen in Europa (EU 15) nach Branchen (Mittelwerte)



Quelle: EWCS 2010, gewichtet für EU15 Länder, eigene Berechnung

Bertelsmann Stiftung

Für die wirtschaftliche Entwicklung insgesamt, aber auch für das einzelne Unternehmen wird die Frage der Arbeitsqualität insbesondere dann relevant, wenn die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigt ist, krankheitsbedingte Ausfälle zu Produktivitätseinbußen oder geringe Arbeitszufriedenheit zu geringerer Effizienz und höherer Fluktuation führen. Das Wohlbefinden nach dem WHO-5-Index ist hierbei in Deutschland, wie auch in anderen mitteleuropäischen und nordischen Ländern Europas, als überdurchschnittlich einzuschätzen. Auch bei der Arbeitszufriedenheit, die als ein Indikator für das Wohlbefinden gilt, schneidet Deutschland recht gut ab und rangiert im oberen Drittel im Vergleich der EU-27-Staaten. Längere krankheitsbedingte Fehlzeiten finden sich eher in den nordischen Ländern – in Deutschland sind es durchschnittlich sechs Tage im Jahr, was nahe am EU-Mittelwert von fünf Tagen im Jahr liegt (Eurofound 2012b).

Inwieweit Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz auf wichtige individuelle Indikatoren, wie Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance und Absentismus wirken, ist in Tabelle 3 dargestellt. Zugrunde liegen multivariate Analysen auf Basis des EWCS aus dem Jahr 2010 für alle EU-15-Länder, kontrolliert um weitere Einflussgrößen, insbesondere Land, Branche, Qualifikation, Berufserfahrung, Geschlecht etc. (für Detailinformationen siehe Tabelle A2 im Anhang). Ins-

gesamt zeigt sich ein eindeutiges Bild: Quantitative Anforderungen, vor allem Arbeitsintensität (Zeitdruck, Deadlines, Geschwindigkeit), physische Anforderungen sowie psycho-soziale Anforderungen wirken sich negativ auf die subjektiv eingeschätzte Gesundheit aus.

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit (Arbeitsbedingungen), die Zufriedenheit mit dem Einkommen und Karrierechancen (extrinsische Motivation), die empfundene Sinnhaftigkeit und Erfüllung im Job (intrinsische Motivation) sowie die Vereinbarkeit mit Familie und Beruf (Work-Life-Balance) wirken sich positiv auf die Verminderung von krankheitsbedingten Fehltagen (Absentismus) aus. Höhere kognitive oder qualitative Anforderungen wirken hingegen leicht positiv auf die Gesundheit und Zufriedenheit mit der Arbeit, ebenso wie die Sicherheit zu wissen, was bei der Arbeit zu tun ist.

Diese Analysen zeigen aber auch, dass qualitative Unterforderung wie das Ausüben monotoner Tätigkeiten negative Wirkungen hervorbringt. Die Arbeitsplatzgestaltung – und zwar nicht nur technischer Art – bietet über die Anforderungen und die Art der Tätigkeit hinaus Chancen, negative Folgen bzw. deren Umgang damit aufzufangen. Als sogenannte Ressourcen wurden hier die Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Führung sowie die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit untersucht.

Die Ergebnisse belegen, dass Beschäftigte mit mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum, gutem Management, guter Mitarbeiterführung und ausgewogenem Betriebsklima – zwischen den Beschäftigten und im Verhältnis zu den Vorgesetzten – sowie hoher Arbeitsplatzsicherheit deutlich zufriedener mit ihrer Arbeit und ihrer Work-Life-Balance sind. Die sozialen Beziehungen im Job und das Führungsverhalten scheinen essenziell zu sein, denn sie wirken sich sogar auf die allgemeine Gesundheit und die Anzahl der Fehltage aus.

Tabelle 3: Wirkungen von Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz

	Gesundheitszustand	Arbeitszufriedenheit			Work-Life-Balance	Absentismus
		Arbeitsbedingungen	Extrinsische Motivation	Intrinsische Motivation		
ANFORDERUNGEN						
quantitativ						
Zeitdruck, Geschwindigkeit, Deadlines	---	---	--	---	---	+
Arbeit in der Freizeit (Intensität)	-	---			---	--
physisch						
Vibrationen, Lärm, Temperaturen	---	---	---		-	+++
schmerzende Körperhaltung, Heben schwerer Lasten, langes Stehen, wiederholende Hand- und Armbewegungen	---	---	---	+++	---	+++
kognitiv (qualitativ)						
Computer- und Internetnutzung	+	+++	++		+++	
Präzision, Qualitätsorientierung, Problemlösung, komplexe Aufgaben, neues Lernen		+		+++	+++	
Monotone Tätigkeiten	(-)	---	-	---	-	
psycho-sozial						
emotional eingebunden, Konflikte mit persönlichen Werten, Stress, Gefühle verbergen	---	---	---	+++	---	+
Kundenkontakt, Umgang mit verärgerten Kunden					---	+
externe Konsequenzen eines Fehlers (physischer Schaden an Anderen, finanzieller Verlust für die Organisation)	---	---		(+)	---	
Sicherheit, was am Arbeitsplatz erwartet wird	+++	+++	++	+++	(+)	
RESSOURCEN						
Arbeitsorganisation						
Handlungsspielraum (Arbeitsabläufe, Methoden, Geschwindigkeit, Pausen)		+++	+++	+++	+++	
Entscheidungsspielraum (Ziele, Arbeitsorganisation, Partner, Pausen, Einfluss auf Entscheidungen)		+++	(+)	+++	+++	+++
Teamarbeit (Ref. nein)			+	(-)	-	
Jobrotation (Ref. nein)					-	+++
Arbeitszeitregelung (Ref. Fix vom AG vorgegeben)						
Wahl zwischen vorgegebenen Arbeitszeitmustern		(+)			+++	
Gleitzeit/Flexitime				---	+++	
Vertrauensarbeitszeit	++	+++			+++	
Soziale Beziehungen/ Führung						
guter Manager (respektiert Mitarbeiter, löst Konflikte, kann gut planen und organisieren)	+++	+++	+++	+++	+++	---
gute Führung (gibt Feedback, ermuntert an wichtigen Entscheidungen teilzuhaben)	+++	+++	+++	+++	+++	---
Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten	+	+++	+++	+++	+	-
Arbeitsplatzsicherheit						
	+++	+++	+++	+++	+++	
+++ (sehr hoch signifikant positiv) ++ (hoch signifikant positiv) + (signifikant positiv) (+) (schwach signifikant positiv)						
--- (sehr hoch signifikant negativ) -- (hoch signifikant negativ) - (signifikant negativ) (-) (schwach signifikant negativ)						
Quelle: EWCS 2010, EU15 Länder, abhängig Beschäftigte (eigene multivariate Analysen, unter Kontrolle von Geschlecht, Alter, Bildungsniveau, Berufserfahrung, Vertragsart, individuelles Einkommen, Wohlfahrtsniveau des Haushaltes, Land, Branche, Betriebsgröße, Organisationsform, Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz)						



6 Herausforderungen und Handlungsoptionen

6.1 Politische Rahmensetzungen

Auch in einer insgesamt sehr stark auf der Unternehmensebene angesiedelten Gestaltungsdynamik von Arbeit hat die Politik eine wichtige Rolle.

Es stellt sich etwa die Frage, ob es sinnvoll oder notwendig ist, mit Augenmaß bestimmte Schritte der Re-Regulierung am Arbeitsmarkt im Bereich flexibler Erwerbsformen vorzunehmen, ohne Flexibilität, Mobilität am Arbeitsmarkt und Einstiegsmöglichkeiten (übermäßig) einzuschränken. Strikte Regulierungen bei einzelnen Formen flexibler Beschäftigung können zu einer Verlagerung in weniger regulierte und geschützte Erwerbsformen führen, z. B. von Zeitarbeit in Werkverträge oder (Schein)Selbstständigkeit.

Hier wird es in den nächsten Jahren darauf ankommen, angemessene und allgemein tragfähige Regelungen zu finden, die gewisse Standards und Grenzen vorgeben und diese ggf. anpassen (z. B. Mindestlöhne, Zulässigkeit von Befristungen, Zeitarbeit oder Werkverträgen), aber auch genug Handlungsmöglichkeiten, vor allem für unternehmerische Aktivitäten, zuzulassen. Insgesamt wären hier einheitliche, aber flexible Regulierungen gegenüber stärker fragmentierten Regeln je nach Erwerbsform zu bevorzugen, um Übergänge zu erleichtern und eine Zersplitterung des Arbeitsmarktes zu vermeiden.

Daneben ist zu diskutieren, inwiefern die wachsenden psychischen Belastungen der Arbeitswelt Gegenstand staatlicher regulierender Eingriffe sein sollten, etwa durch eine breitere Definition des Arbeitsschutzes und die Unterstützung entsprechender Initiativen in Branchen und Betrieben. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit arbeitsorganisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen der betrieblichen Ebene Teil des gesetzlichen Arbeitsschutzes sein können. 2013 veröffentlichte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Kooperation mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund diesbezüglich die Gemeinsame Erklärung – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (BMAS, BDA und DGB 2013).

Ziel der Kooperation ist es, mithilfe des gesetzlichen Arbeitsschutzes und der freiwilligen betrieblichen Gesundheitsförderung arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen vorzubeugen und die Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeiter zu vereinfachen. Zu den empfohlenen Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung zählen unter anderem:

- die Implementierung der Gefährdungsbeurteilung in Form eines strukturierten Prozesses,
- die Zuhilfenahme externer Beratung (etwa in Form einer engeren Zusammenarbeit mit den Unfallversicherungsträgern),
- die Erweiterung oder Einführung eines ausreichend breit gefächerten Angebotes an Familien-, Schulden- und Sozialberatung oder auch
- die Fortbildung der betrieblichen Fachkräfte für Arbeitssicherheit, der Betriebsärzte, des Führungspersonals und der Personal- und Betriebsräte.

Bei der gemeinsamen Erklärung von BMAS, BDA und DGB handelt es sich lediglich um Vorschläge in Anlehnung an die Leitlinien der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie. Wesentliche Schritte bleiben somit der betrieblichen Ebene vorbehalten.

Auch ist die Frage zu klären, ob innerhalb der Sozialsysteme stärkere Anreize für Unternehmen geschaffen werden sollten, sich um eine nachhaltigere Personalpolitik zu bemühen, die im Hinblick auf ein längeres und gesundes Arbeitsleben wichtig ist – damit lassen sich unerwünschte negative externe Effekte zu Lasten der Sozialkassen vermindern. Auch wenn es primär im Interesse der Unternehmen liegt, geringe Ausfallzeiten zu haben – und entsprechende Anreize beispielsweise durch die Entgeltfortzahlung bestehen –, könnten Bonus-Malus-Systeme bei den Arbeitgeberbeiträgen zur Renten- und Krankenversicherung dazu beitragen, dass mehr auf Gesundheit der Belegschaften geachtet und weniger psychischer oder körperlicher Verschleiß in Kauf genommen wird. Das kann auch die Unterstützung von Präventionsmaßnahmen umfassen, die z. B. mit einer Beitragsermäßigung einhergehen oder direkt gefördert werden können.

Wichtig ist weiterhin die Frage, inwieweit im Bildungswesen die Vorbereitung auf die moderne Arbeitswelt und ihre Anforderungen stärker zu gewichten ist.

6.2 Die Verantwortung der Unternehmen

Die Unternehmen sind zentrale Akteure in der Gestaltung der Arbeitswelt von heute und morgen. Sie sind gefordert, ihre Innovationsfähigkeit, Produktivität und Flexibilität in einem sich oft rapide wandelnden Marktumfeld zu wahren und die Formen und Grade der Flexibilität bzw. Entgrenzung zu finden, die produktiv und sowohl betriebswirtschaftlich als auch individuell (für die Mitarbeiter und andere Marktteilnehmer) tragfähig sind. Dies gilt sowohl für die Beziehungen innerhalb der Unternehmen als auch für Kooperationen und Projektbeziehungen mit anderen Unternehmen, etwa im Zusammenhang mit regionalen Firmenclustern.

Gleichzeitig erfordert eine nachhaltige Fachkräftesicherung auch eine zukunftsorientierte Personalpolitik mitsamt den dafür jeweils am besten geeigneten Instrumenten. Diese kann je nach Branche, Tätigkeit oder Anforderung unterschiedlich sein. Die Unternehmen müssen auch sicherstellen, dass eine flexible und produktive Arbeitswelt nicht zu vorzeitigem Verschleiß von Personal führt. Neben etablierten betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeiten werden deshalb, wie bereits in einigen Unternehmen systematisch begonnen, Programme zur gesundheitlichen Prävention gerade im Hinblick auf psychische Belastungen und Work-Life-Balance an Bedeutung gewinnen. Dies hat auf der einen Seite individuelle, psychologische Aspekte, die mit der Lebenslage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenhängen, auf der anderen Seite lassen sich psychische Belastungen in der Arbeit am besten vermeiden, wenn Arbeitsorganisation und Führungsstrukturen an die neuen Problemlagen angepasst werden.

Innerhalb von Unternehmen und in den Außenbeziehungen mit Kunden oder Projektpartnern wird es in näherer Zukunft darum gehen, neue Formen der Kooperation, Koordination und Führung, aber auch der Leistungsbewertung zu entwickeln. Diese sollten zum einen die Autonomiebestrebungen der Individuen und deren Belastbarkeitsgrenzen anerkennen, um Überlastungssituationen zu vermeiden, und zum anderen gleichzeitig produktiv, innovationsfreundlich und wettbewerbsfähig sein. Das bedeutet auch, etablierte hierarchische Steuerungsformen zu ersetzen – etwa durch eine stärkere Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Autonomiespielräumen hin zu den Mitarbeitern oder Projektpartnern. Dabei kommt in einem solchen Modell den Führungskräften – egal ob sie auf Dauer oder temporär in dieser Rolle sind – eine stärkere Bedeutung als Moderatoren und Koordinatoren von Projekten zu.

Zentral ist es dann, ambitionierte Ziele zu formulieren, gleichzeitig jedoch die Projekte so zu organisieren, dass Überlastungssituationen vermieden werden. Hier gilt es, faire Formen eines Gleichgewichts von Anforderungen, Ressourcen und Anerkennung zu finden. Mobiles und flexibles Arbeiten gelingt am besten, wenn bestimmte Regeln und Grenzen auf betrieblicher Ebene oder zwischen Projektpartnern ausgehandelt und beachtet werden. Geeignete Formen flexiblen Arbeitens können eine Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte sein. Dies kann nur mithilfe von Verhandlungen über Ziele und Ressourcen gelingen.

Eine Abstimmung der Flexibilitätsmaßnahmen mit den individuellen Bedürfnissen ist wichtig, denn einige Arbeitszeitmodelle (beispielsweise Lebensarbeitszeit-Konten) können zu frühzeitigem Verschleiß der Mitarbeiter führen. Generell ist es wichtig, dass nicht nur die Mitarbeiter flexibel auf die Bedürfnisse der Unternehmen reagieren, sondern auch die Unternehmen flexibel auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Besonders die Vertrauensarbeitszeit ist hier bei richtiger Handhabung ein vielversprechendes Instrument (BAuA 2013).

Allgemeine Lösungen sind hier schwer vorstellbar, da je nach betrieblicher Situation oder Projektzusammenhang andere Regeln sinnvoll sind, jedoch können allgemeine Prinzipien formuliert werden. Praktische Erfahrungen mit Arbeitsorganisation und Führung in vernetzten Projektzusammenhängen lassen sich auf betrieblicher Ebene finden. Sie weisen darauf hin, dass eine an die veränderten Rahmenbedingungen angepasste Führungskultur essenziell ist. Beispielsweise verlangt ein wechselhaftes Marktumfeld nach einer flexiblen Unternehmenskultur mit hohem Innovationspotenzial. Gerade eine flexible Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim erfolgreichen Umgang mit Herausforderungen (Kienbaum 2009).

Zukünftig wird auch ein Anstieg der Relevanz von Veränderungsbereitschaft und Zielorientierung zu verzeichnen sein, was darauf hinweist, dass mehr Zielorientierung und Flexibilität von Mitarbeitern verlangt wird. Gleichzeitig wird auch die Qualität der Führung neu zu bestimmen sein (Kienbaum 2009). Daher durchlaufen in vielen Unternehmen die Führungskräfte zahlreiche Workshops und Seminare, um ihre Sozialkompetenz zu steigern und ihre Sensibilität für psychische Belastungen zu trainieren. Sie sollen als Ansprechpartner auch bei gesundheitlichen Problemen fungieren und gleichzeitig besonders in Krisenzeiten motivieren können.

Um die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter zu stärken, haben Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen getroffen: Dazu gehören Seminare und Beratungsangebote zu den Themen Gesundheit, Ernährung und Stressbewältigung, aber auch betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtungen, interne Fitness- und Entspannungskurse sowie Vermittlungsdienste bei pflegebedürftigen Angehörigen. Oft werden auch externe Beratungsstellen eingeschaltet, um Interessenkonflikte zwischen den Arbeitgebern und Mitarbeitern zu vermeiden. Flexiblere Arbeitsmodelle sollen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen; daher wenden immer mehr Unternehmen Arbeitsformen wie Telearbeit, verschiedene Teilzeitmodelle, Zeitkonten und Vertrauensarbeitszeiten an. Hier wird es darauf ankommen, für Betriebe und Mitarbeiter passende Arrangements zu entwickeln.

6.3 Die Gestaltungsmöglichkeiten der Sozialpartner

Die Rolle der Sozialpartner ist vor allem dort von Bedeutung, wo Arbeitgeber und Gewerkschaften über Tarifverträge oder betriebliche Vereinbarungen auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen können. Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern haben bereits in den letzten Jahren geholfen, die produktiven Kerne der Industrie zu modernisieren, zu flexibilisieren und damit in einem harten globalen Wettbewerb zu stabilisieren. Wir können davon ausgehen, dass die Gestaltungsfähigkeit der Sozialpartner hier auch in Zukunft mitentscheidend sein wird. Dies gilt auch für Initiativen zur Fachkräftesicherung angesichts des demographischen Wandels und zur Gesunderhaltung und Weiterqualifizierung alternder Belegschaften, wie dies seit Mitte der

2000er Jahre in Tarifverträgen, beginnend in der Stahl- und der Chemieindustrie, vorangetrieben wird. Auch der Ausbau von Tarifverträgen über lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung wird besonders vor dem Hintergrund des demographischen Wandels vermehrt zu den Aufgaben der Sozialpartner gehören (Rump und Walter 2013).

Die Stärke der Sozialpartnerschaft in Kernbereichen der Wirtschaft geht aber zum Teil auch mit Tendenzen zur Abwälzung von Risiken auf flexibel Beschäftigte einher. Weiterhin ist es so, dass in vielen Bereichen des privaten Dienstleistungssektors die Sozialpartner nicht annähernd so stark und gestaltungsfähig sind wie in etablierten Kernbranchen der Industrie, wo Gewerkschaften und Betriebsräte derzeit den Einsatz flexibler Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit oder Werkverträge zunehmend stärker beeinflussen können. Hier kommt staatlichen Rahmenseetzungen eine wichtige Rolle zu. Die Gewerkschaften befürchten eine zunehmende Prekarisierung im Rahmen der arbeitsrechtlichen Umsetzung der von Arbeitgebern gewünschten Flexibilisierung. Daher sollen die Arbeitnehmer aus Gewerkschaftssicht vor den Arbeitgeberinteressen geschützt werden. Aber auch ein Schutz vor Selbstausbeutung ist notwendig, denn Arbeitnehmer in flexiblen Beschäftigungen sind für Arbeitsschutzmaßnahmen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung kaum erreichbar.

Schließlich ist zu konstatieren, dass auch innerhalb der bestehenden Tarifvertragslandschaft die Spielräume für die betriebliche Ausgestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen zugenommen haben – was ja einer der Hauptgründe für die Stabilisierung der Tarifpartnerschaft in Deutschland war. Viele Fragen der betrieblichen Ebene und der Führung bzw. Arbeitsorganisation in den Unternehmen lassen sich ohnehin nicht mit Tarifverträgen regeln, wohl aber im Zusammenwirken von Unternehmensleitung und Betriebsräten. Trotz alledem sehen sich auch Gewerkschaften in der Verantwortung, vermehrt qualitative Tarifverträge abzuschließen. Darüber hinaus werden auch jetzt schon von den Sozialpartnern Instrumente zur Vermeidung psychischer Belastungen, wie Aufklärung, Beratung und Sensibilisierung, verwendet. Hier können in der Zukunft weitergehende branchenspezifische Vereinbarungen getroffen werden.

6.4 Anforderungen an die Individuen

Auf der Ebene der Individuen ist es eine zentrale Herausforderung, die individuellen Kenntnisse und Handlungskompetenzen an die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen der Arbeitswelt anzupassen. Dies bedeutet nicht nur Weiterbildung, sondern vor allem die Stärkung der psychologischen Dispositionen, um mit der Arbeitswelt, wie sie sich derzeit entwickelt, klar kommen zu können. Diese „Resilienz“ umfasst auch die Fähigkeit zum Umgang mit stressbehafteten, belastenden Situationen, zur Eigenverantwortung und Selbstorganisation sowie zur Kooperation mit anderen.

Eine zentrale Kompetenz wird auch die Fähigkeit zur Aushandlung von Arbeitsinhalten und -zielen mit anderen Projektpartnern, Vorgesetzten und Kollegen sein. Dabei wird es auch darum gehen, angemessene Grenzen der eigenen Verfügbarkeit und Erreichbarkeit zu setzen und zu kommunizieren, um Situationen der (Selbst-)Überforderung zu vermeiden. Zwar bietet die moderne Arbeitswelt sehr viele Möglichkeiten für Eigeninitiative und Selbstorganisation – ja fordert diese auch ein – gleichzeitig müssen die Individuen aber auch in der Lage sein, die für den Einzelnen jeweils tragbaren Grenzen zu erkennen und zu artikulieren. Bei der Entwicklung solcher Kompetenzen sind die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Verantwortlichkeit der Unternehmen und ihrer Führungskräfte den Mitarbeitern gegenüber natürlich sehr wichtig. Schulungen und Coaching sind dafür hilfreich, können jedoch eigenständige Bemühungen der Individuen um entsprechende Kompetenzen nicht ersetzen.



7 Zusammenfassung

In jüngster Vergangenheit wird vermehrt über eine Entgrenzung der Arbeitswelt und deren mögliche negative Wirkungen auf die Erwerbstätigen diskutiert. Dies gilt für das Wachstum so genannter atypischer Arbeitsverhältnisse auf der einen Seite und für die stärkere Durchdringung von Arbeit und Freizeit auf der anderen. Wie lässt sich diese wachsende Flexibilität der Arbeit empirisch bewerten?

In Deutschland hat die Liberalisierung flexibler oder atypischer Beschäftigungsformen zu einem Zuwachs an Arbeitsplätzen beigetragen. Zeitarbeit, Minijobs, aber auch befristete und selbstständige Tätigkeiten sind in bestimmten Teilbereichen des Dienstleistungssektors besonders stark vertreten. Gleichzeitig ist eine erstaunliche Stabilität der so genannten Normalarbeitsverhältnisse, also unbefristeter Vollzeitarbeit feststellbar – sowohl im industriellen Sektor als auch in vielen Dienstleistungsberufen. Teilweise verbirgt sich dahinter eine verstärkte Arbeitsteilung zwischen den Unternehmen über Zuliefernetzwerke und Werkverträge.

In den 2000er Jahren fand im Großen und Ganzen eine Ergänzung der stabilen Beschäftigungsverhältnisse statt, weniger eine Verdrängung. Daneben hat die innerbetriebliche Flexibilität zugenommen, wovon auch die Erwerbstätigen in stabilen Arbeitsverhältnissen berührt sind. Dies gilt für flexiblere Formen der Entlohnung ebenso wie für flexiblere, teilweise auch ungewöhnliche Arbeitszeiten und flexiblere Formen der Arbeitsorganisation. Begünstigt durch technologische Entwicklungen haben mobiles Arbeiten und die Erreichbarkeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten für bestimmte Berufsgruppen und Führungskräfte zugenommen. Gleichzeitig gibt es Anzeichen für eine zunehmende Arbeitsverdichtung.

Für die Zukunft können wir eine weitere Flexibilisierung der Arbeitswelt erwarten, vorangetrieben insbesondere durch sektoralen Wandel, technologische Innovationen und immer globaleren Wettbewerb in vielen Bereichen der Wirtschaft. Damit werden auch in einem flexiblen institutionellen Rahmen die Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnisse Angebot und Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen stärker widerspiegeln. Risiken verlagern sich so stärker auf die Individuen. Im Zuge des demographisch bedingten Fachkräftemangels werden die Unternehmen für begehrte Fachkräfte mehr Anstrengungen unternehmen, um attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten und den Präferenzen der Beschäftigten zu entsprechen.

Empirische Daten zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit in Deutschland insgesamt nicht zurückgegangen ist – trotz der Umwälzungen am Arbeitsmarkt und in der betrieblichen Arbeitswelt. Aus der wachsenden Vielfalt und Flexibilität der Arbeit ergeben sich neue Möglichkeiten der Verein-

barkeit von Familie, Privatleben und Beruf. Jedoch erfolgt gleichzeitig eine stärkere Zuschreibung psychischer Beschwerden an die Veränderungen in der Arbeitswelt. Die Forschung zeigt, dass selbst gestaltbare Arbeitszeiten und Arbeitsabläufe, also Autonomie und Eigenverantwortung, in Verbindung mit guten sozialen Beziehungen und klaren Erwartungen am Arbeitsplatz zu höherer Arbeitszufriedenheit beitragen. Dies kann jedoch auch zu Situationen der Überlastung führen.

Die weitere Entwicklung des flexiblen Arbeitens hängt davon ab, welche gestaltenden Schritte die verschiedenen Akteure ergreifen. Dabei sollte zwischen der Politik, der betrieblichen Ebene, den Sozialpartnern und den Individuen unterschieden werden. Die Politik steht vor der Herausforderung, dafür zu sorgen, dass der Arbeitsmarkt flexibel bleibt und sich dynamisch an veränderte gesellschaftliche und ökonomische Bedingungen anpassen kann, parallel dazu aber die Regelungen für verschiedene Erwerbsformen nicht zu sehr divergieren. Das spricht für eine Überprüfung und Anpassung der Regeln, die am Rand des Arbeitsmarktes gelten. Daneben steht auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz vor der Aufgabe, den gewandelten Anforderungen der flexibleren Arbeitswelt gerecht zu werden.

Zentrale Entwicklungen der Arbeitswelt werden auf der Ebene der Unternehmen gestaltet. Die Unternehmen werden in Zukunft bei knapper werdenden Fachkräften, längeren Erwerbsbiographien und wachsenden Anforderungen an Innovation und Wettbewerbsfähigkeit versuchen müssen, attraktive Arbeitsbedingungen mit flexiblen, produktiven, aber auch auf Dauer tragfähigen Organisationsformen zu verbinden. Das hat unmittelbare Implikationen für die Personalpolitik, die Arbeitsorganisation, für die Führung und Kooperation in den Unternehmen, aber auch im Verhältnis zu externen Partnern. Zentral sind die Vereinbarkeit von individuellen und betrieblichen Anforderungen und die Vermeidung von Überlastungssituationen und frühzeitigem Verschleiß.

Weiterbildung und betriebliche Gesundheitspolitik werden an Bedeutung gewinnen. Hier können auch die Betriebsräte und die Sozialpartner auf Ebene der Branchen oder Regionen eine wichtigere Rolle übernehmen, etwa neben den Vereinbarungen zu den Arbeitsbedingungen, wie sie traditionell in den Kernbereichen der Wirtschaft in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen niedergelegt sind. Schließlich wachsen auch die Anforderungen an jeden Einzelnen, sich in der Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich zu behaupten. Dies gilt insbesondere für die individuelle Fähigkeit, mit den Möglichkeiten und Zumutungen einer offenen und flexibleren Arbeitswelt umzugehen, Eigeninitiative zu entwickeln, aber (Selbst-)Überforderung zu vermeiden und in den neuen Strukturen die eigenen Grenzen und Präferenzen zu artikulieren.

8 Literatur

- Aubuchon, C., Bandyopadhyay, S. und Bhaumik, S. (2012). The Extent and Impact of Outsourcing: Evidence from Germany. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 94 (4): 287–304.
- Bachmann, R. und Braun, S. (2011), The Impact of International Outsourcing on Labour Market Dynamics in Germany. *Scottish Journal of Political Economy* 58 (1): 1–28.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. und Meyer, M. (2012). *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) (2013). *Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen*. Dortmund-Dorstfeld.
- Bauer, T. (2004). *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*. Bonn: IZA.
- BMAS, BDA, DGB (2013). *Gemeinsame Erklärung – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*.
- Bohulskyy, Y., Erlinghagen, M. und Scheller, F. (2011). *Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig*. IAQ Report.
- Brenke, K. (2013). *Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen*. DIW Wochenbericht, 7: 3–16.
- Bundesregierung (2013). *Psychische Belastungen aufgrund flexibler und atypischer Arbeitszeiten*. Antwort der Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage. Deutscher Bundestag, Drucksache 17/12273.
- Deutscher Führungskräfteverband (2012): *Management: Burnout-Risiko wird ernstgenommen*. *Manager Monitor* 1/12. 24.1.2012.
- DFK (2013). *DFK-Erreichbarkeitsstudie*. www.barmer-gek.de/503929
- DGB (2012). *Arbeitssetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung*. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011. http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitssetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf

- DGFP (2012). Kurzumfrage: Mobile Erreichbarkeit in der Freizeit. <http://www.dgfp.de/presse/dgfp-kurzumfrage-mobile-erreichbarkeit-in-der-freizeit-3680>
- Dustmann, C., Ludsteck, J. und Schönberg, U. (2009). Revisiting the German Wage Structure. *Quarterly Journal of Economics* 124 (2): 843–888.
- Eichhorst, W. et al. (2012). Geringfügige Beschäftigung – Situation und Gestaltungsoptionen. IZA Research Report 47.
- Eichhorst, W. und Marx, P. (2011). Reforming German Labour Market Institutions. A Dual Path to Flexibility. *Journal of European Social Policy* 21 (1): 73–87.
- Eichhorst, W. und Tobsch, V. (2013). Has atypical work become typical in Germany? ILO Employment Working Paper 145. Genf.
- Eichhorst, W., Marx, P. und Tobsch, V. (2013). Non-standard employment across occupations in Germany: the role of replaceability and labour market flexibility.
- Eurofound (2012a). Trends in Job Quality in Europe. A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2012b). Health and Well-being at Work. A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Dublin.
- Fahr, R. (2011). Job Design and Job Satisfaction: Empirical Evidence for Germany. *Management Revue*, 22(1): 28–46.
- Fietze, S. (2011). Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein!“ SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 388.
- Geishecker, I. und Görg, H. (2008). Winners and losers: a micro-level analysis of international outsourcing and wages. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 41(1): 243–270.
- Geishecker, I. (2010). Perceived Job Insecurity and Well-Being Revisited: Towards Conceptual Clarity. Georg-August-Universität Göttingen und ASB, University of Aarhus.
- Golden, L. (2012). The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper. Geneva: International Labour Office.

- Gottschall, K. und Voß, G. G. (Hrsg.) (2005). Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2. Aufl. München, Mering: R. Hampp Verlag.
- Grözinger, G., Matiaske, W. und Tobsch, V. (2010). Employee-friendly labor-time: A key element to a sustainable pattern of production and consumption. *International Journal of Public Policy*, 5: 357–372.
- Grund, C. und Harbring, C. (2009). Trust and Control at the Workplace: Evidence from Representative Samples of Employees in Europe. IZA Discussion Paper 4297.
- Hammermann, A. und Stettes, O. (2013). Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. Köln: IW Trends 2/2013.
- Hanglberger, D. (2010a). Arbeitszufriedenheit im internationalen Vergleich. Lüneburg: Forschungsinstitut Freie Berufe.
- Hanglberger, D. (2010b). Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten- Empirische Analyse mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 304.
- Hardering, F. und Bergheim, S. (2011). Sicherheit macht zufrieden – Wie Verunsicherung die Zufriedenheit mit der Arbeit beeinträchtigt. Frankfurt am Main: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt.
- Hofmann, J., Rollwagen, I. und Schneider, S. (2007): Deutschland im Jahr 2020. DB Research.
- Hunt, J. (2012). Flexible Work Time in Germany: Do Workers Like It and How Have Employers Exploited It Over the Cycle? SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 389.
- Kienbaum (2009). Unternehmenskultur – Ihre Rolle und Bedeutung. Studie 2009/2010. Kienbaum Management Consultants.
- Klebe, T. (2013). Werkverträge: Verbreitung, Erscheinungsformen und rechtspolitischer Handlungsbedarf. Vortrag beim Symposium Werkverträge am 11.3.2013 in Berlin.
- Lesch, H., Schäfer, H. und Schmidt, J. (2011). Arbeitszufriedenheit in Deutschland – Messkonzepte und empirische Befunde. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Moldaschl, M. und Voß, G. (Hrsg.) (2002). Subjektivierung von Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Bd.2. München, Mering: Hampp.
- Nienhüser, W. und Matiaske, W. (2003). Leiharbeit ist gleich gut? – Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Gleichbehandlung von Leiharbeitern in Europa. Personal als Ressource. München, Mering: Hampp: 157–184.
- Mercer (2013). Stressfaktor Smartphone. Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der TU München.
- OECD (2013). OECD Employment Outlook. Paris.
- Riad, N. et al. (2011). Changing Patterns of Global Trade. IMF Strategy, Policy, and Review Department.
- Rump, J. et al. (2010). Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability im Auftrag von Hays.
- Rump, J. und Walter, N. (2013) (Hrsg.). Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart: Schöffer Poeschel (siehe auch: Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission 'Zukunft der Arbeitswelt' der Robert Bosch Stiftung).
- Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3): 473–487.
- Voß, G. G. und Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? KZfSS, 1: 131–158.
- Weiss, V. und Udris, I. (2001). Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überlegen in schlanken und fusionierten Organisationen. Arbeit 10 (2): 103–121.
- Wolf, E. und Beblo, M. (2004). Does Work Time Flexibility Work? An Empirical Assessment of the Efficiency Effects for German Firms. ZEW Discussion Paper No. 04–47.

Anhang

Mitgliederliste Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland

Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer	Stellvertretender Institutsleiter, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
Professorin Dr. Ulrike Detmers	Mitglied der Geschäftsführung und Gesellschafterin, Mestemacher GmbH, Gütersloh
Dr. Werner Eichhorst	Direktor Arbeitsmarktpolitik Europa, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn
Birgit Gebhardt	Beraterin, Trendforscherin, Hamburg
Edeltraud Glänzer	Mitglied des Vorstands, Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover
Matthias Hartmann	Vorstandsvorsitzender, GfK SE, Nürnberg
Mario Junglas	Direktor, Deutscher Caritasverband e.V., Berlin
Dr. Erika Mezger	Deputy Director, European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions (Eurofound), Dublin
Liz Mohn	Stellv. Vorstandsvorsitzende, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Franz Müntefering	Bundesminister a.D., Mitglied des Deutschen Bundestages, Berlin
Dr. Lore Maria Peschel-Gutzeit	Senatorin a. D., Kärgel, de Maizère & Partner Rechtsanwälte-Steuerberater-Notar, Berlin
Professor Dr. Ernst Pöppel	Vorstand, Humanwissenschaftliches Zentrum der LMU, München
Professor Dr. Thomas Rauschenbach	Vorsitzender des Vorstandes und Direktor, Deutsches Jugendinstitut e. V., München
Birgit Riess	Director Programm Unternehmen in der Gesellschaft, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Professor Dr. Heiko Roehl	Leiter Global Leadership Academy, Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, Eschborn
Dr. rer. soc. Gerhard Rübling	Geschäftsführer, TRUMPF GmbH + Co. KG, Ditzingen
Martin Spilker	Persönlicher Referent Frau L. Mohn, Leiter Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Professorin Dr. Dr. h.c. mult. Rita Süßmuth	Präsidentin des Deutschen Bundestages a. D. Deutscher Bundestag, Berlin
Dr. Martin von Broock	Mitglied des Stiftungsvorstands Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Lutherstadt Wittenberg
Professor Dr. Gert G. Wagner	Vorstandsvorsitzender, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung DIW Berlin, Berlin
Stand Januar 2014	

Tabelle A1: Klassifikation der Berufsgruppen nach ISCO-88 COM

Code	Gruppenbezeichnung
11	Angehörige gesetzgebender Körperschaften und leitende Verwaltungsbedienstete
12	Geschäftsleiter und Geschäftsbereichsleiter in großen Unternehmen
13	Leiter kleiner Unternehmen
21	Physiker, Mathematiker und Ingenieurwissenschaftler
22	Biowissenschaftler und Mediziner
23	Wissenschaftliche Lehrkräfte
24	Sonstige Wissenschaftler und verwandte Berufe
31	Technische Fachkräfte
32	Biowissenschaftliche und Gesundheitsfachkräfte
33	Nicht-wissenschaftliche Lehrkräfte
34	Sonstige Fachkräfte (mittlere Qualifikationsebene)
41	Büroangestellte ohne Kundenkontakt
42	Büroangestellte mit Kundenkontakt
51	Personenbezogene Dienstleistungsberufe und Sicherheitsbedienstete
52	Modelle, Verkäufer und Vorführer
71	Mineralgewinnungs- und Bauberufe
72	Metallarbeiter, Mechaniker und verwandte Berufe
73	Präzisionsarbeiter, Kunsthandwerker, Drucker und verwandte Berufe
74	Sonstige Handwerks- und verwandte Berufe
81	Bediener stationärer und verwandter Anlagen
82	Maschinenbediener und Montierer
83	Fahrzeugführer und Bediener mobiler Anlagen
91	Verkaufs- und Dienstleistungshilfskräfte
93	Hilfsarbeiter im Bergbau, Baugewerbe, verarbeitenden Gewerbe und Transportwesen

Tabelle A2: Marginale Effekte von Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz auf individuelle Output-Indikatoren

	Gesundheits- zustand	Arbeitszufriedenheit			Work-Life- Balance	Absentismus
		Arbeits- bedingungen	Extrinsische Motivation	Intrinsische Motivation		
	-ordered logit- Odd Ratios	-ordered logit- Odd Ratios	-OLS- Beta Coefficients	-OLS- Beta Coefficients	-OLS- Beta Coefficients	-tobit- Coefficients
ANFORDERUNGEN						
quantitativ						
Zeitdruck, Geschwindigkeit, Deadlines	0,925***	0,782***	-0,027**	-0,103***	-0,095***	1,095*
Arbeit in der Freizeit (Intensität)	0,959*	0,917***	-0,009	-0,006	-0,333***	-1,068**
physisch						
Vibrationen, Lärm, Temperaturen	0,892***	0,881***	-0,033***	0,009	-0,019*	2,848***
schmerzende Körperhaltung, Heben schwerer Lasten, langes Stehen, wiederholende Hand- und Armbewegungen	0,793***	0,859***	-0,051***	0,036***	-0,030***	3,134***
kognitiv (qualitativ)						
Computer- und Internetnutzung	1,059*	1,100***	0,031**	0,014	0,055***	0,030
Präzision, Qualitätsorientierung, Problemlösung, komplexe Aufgaben, Neues Lernen	1,008	1,054*	0,015	0,103***	0,031***	-0,266
Monotone Tätigkeiten	0,964.	0,878***	-0,018*	-0,095***	-0,017*	-0,019
psycho-sozial						
emotional eingebunden, Konflikte mit persönlichen Werten, Stress, Gefühle verbergen	0,867***	0,820***	-0,040***	0,039***	-0,068***	0,941*
Kundenkontakt, Umgang mit verärgerten Kunden	1,014	0,992	-0,009	0,002	-0,058***	0,911*
externe Konsequenzen eines Fehlers (physischer Schaden an anderen, finanzieller Verlust für die Organisation)	0,935**	0,921***	-0,011	0,016.	-0,065***	-0,385
Sicherheit, was am Arbeitsplatz erwartet wird	1,096***	1,222***	0,021**	0,334***	0,013.	-0,052
RESSOURCEN						
Arbeitsorganisation						
Handlungsspielraum (Arbeitsabläufe, Methoden, Geschwindigkeit, Pausen)	0,980	1,420***	0,062***	0,114***	0,131***	0,660
Entscheidungsspielraum (Ziele, Arbeitsorganisation, Partner, Pausen, Einfluss auf Entscheidungen)	0,981	1,169***	0,016.	0,076***	0,124***	1,401***
Teamarbeit (Ref. nein)	1,057	1,045	0,021*	-0,017.	-0,018*	-0,014
Jobrotation (Ref. nein)	0,980	0,928	0,002	-0,008	-0,021*	4,258***
Arbeitszeitregelung (Ref. Fix vom AG vorgegeben)						
Wahl zwischen vorgegebenen Arbeitszeitmustern	1,024	1,155.	0,010	-0,007	0,049***	-0,013
Gleitzeit/Flexitime	0,971	0,943	-0,013	-0,030***	0,229***	-1,022
Vertrauensarbeitszeit	0,786**	1,324**	0,003	-0,006	0,186***	-2,326
Soziale Beziehungen/ Führung						
guter Manager (respektiert Mitarbeiter, löst Konflikte, kann gut planen und organisieren)	1,191***	1,551***	0,171***	0,108***	0,053***	-2,242***
gute Führung (gibt Feedback, ermuntert an wichtigen Entscheidungen teilzuhaben)	1,125***	1,354***	0,133***	0,112***	0,051***	-1,633***
Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten	1,053*	1,196***	0,092***	0,044***	0,020*	-1,134*
Arbeitsplatzsicherheit						
	1,151***	1,312***	0,086***	0,039***	0,046***	-0,160
KONSTANTE						
Schwellenwert 1	-5,299	-3,462				-12,386.
Schwellenwert 2	-2,820	-0,954				
Schwellenwert 3	-0,138	2,924				
Schwellenwert 4	2,584					
N	10.064	10.039	9.998	9.998	10.021	9.861
log likelihood	-9.908,57	-8.041,86				28.121,26
Chi ²	2.085,69***	3.797,36***				926,16***
F-Statistik			67,92***	60,02***	84,75***	
adjustiertes R ² /PseudoR ²	0,095	0,191	0,401	0,371	0,455	0,0162

Signifikanzniveau: <.001 (***) <.01 (**) <.05 (*) <.1 (.)

Quelle: EWCS 2010, EU15 Länder, abhängig Beschäftigte (eigene multivariate Analysen, unter Kontrolle von Geschlecht, Alter, Bildungsniveau, Berufserfahrung, Vertragsart, Individuelles Einkommen, Wohlfahrtsniveau des Haushalts, Land, Branche, Betriebsgröße, Organisationsform, Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz)

Impressum

© 2014 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Detlef Hollmann

Autoren

Dr. Werner Eichhorst, Direktor Arbeitsmarktpolitik Europa
Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)
Schaumburg-Lippe-Straße 5-9
53113 Bonn
www.iza.org

Verena Tobsch, freiberufliche Wirtschaftswissenschaftlerin
Ex-AKT Empirische und aktuelle Wirtschaftsforschung
Hochstraße 20
13357 Berlin
www.e-x-akt.de

Lektorat

Sibylle Reiter

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildnachweis

© Thomas Kunsch

Produktion

Hans Kock Buch- und Offsetdruck, Bielefeld

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Detlef Hollmann

Senior Project Manager
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon +49 5241 81-81520
detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de