

Eichhorst, Werner; Tobsch, Verena; Wehner, Caroline

**Working Paper**

## Neue Qualität der Arbeit? Zur Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten

IZA Standpunkte, No. 84

**Provided in Cooperation with:**

IZA – Institute of Labor Economics

*Suggested Citation:* Eichhorst, Werner; Tobsch, Verena; Wehner, Caroline (2016) : Neue Qualität der Arbeit? Zur Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten, IZA Standpunkte, No. 84, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/156172>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

IZA Standpunkte Nr. 84

**Neue Qualität der Arbeit?  
Zur Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten**

Werner Eichhorst  
Verena Tobsch  
Caroline Wehner

Januar 2016

# **Neue Qualität der Arbeit? Zur Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten**

**Werner Eichhorst**

*IZA*

**Verena Tobsch**

*INES Berlin*

**Caroline Wehner**

*IZA*

**IZA Standpunkte Nr. 84  
Januar 2016**

IZA

Postfach 7240  
53072 Bonn

Tel.: (0228) 3894-0  
Fax: (0228) 3894-180  
E-Mail: [iza@iza.org](mailto:iza@iza.org)

Die Schriftenreihe „IZA Standpunkte“ veröffentlicht politikrelevante Forschungsarbeiten und Diskussionsbeiträge von IZA-Wissenschaftlern, Fellows und Affiliates in deutscher Sprache. Die Autoren sind für den Inhalt der publizierten Arbeiten verantwortlich. Im Interesse einer einheitlichen Textzirkulation werden Aktualisierungen einmal publizierter Arbeiten nicht an dieser Stelle vorgenommen, sondern sind gegebenenfalls nur über die Autoren selbst erhältlich.

Das IZA ist ein privates, unabhängiges Wirtschaftsforschungsinstitut, das als gemeinnützige GmbH durch die Deutsche Post-Stiftung gefördert wird. Zentrale Tätigkeitsfelder sind die intensive Forschungstätigkeit auf allen Gebieten der Arbeitsökonomie und die darauf gründende evidenzbasierte Politikberatung zu Arbeitsmarktfragen. Die Mitglieder des weltweiten IZA-Forschernetzwerks sind den „IZA Guiding Principles of Research Integrity“ verpflichtet.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

### **Neue Qualität der Arbeit? Zur Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten**

Dieser Beitrag zeigt auf, wie sich die Arbeitswelt in Deutschland in Bezug auf Beschäftigungsformen, die inhaltliche und organisatorische Arbeitnehmerautonomie sowie krankheitsbedingte Fehltage und psychische Belastungen am Arbeitsplatz in den letzten Jahren verändert hat. Der Arbeitsmarkt hierzulande wird in einem größeren Umfang als früher von flexiblen Erwerbsformen gekennzeichnet, und insbesondere spielt das Element der inhaltlichen Arbeitnehmerautonomie in der Gegenwart eine stärkere Rolle. So wird die Arbeit vielfältiger und anspruchsvoller, erfordert aber auch ein höheres Maß an Eigeninitiative. Damit geht eine wachsende Autonomie und Verantwortung der Beschäftigten einher, was tendenziell zu höherer Arbeitszufriedenheit und weniger Fehlzeiten führen kann. Psychische Belastungen auf der Grundlage eines ungünstigen Verhältnisses von Anforderungen und Ressourcen treten in der neuen Arbeitswelt gegenüber hohen physischen Belastungen in den Vordergrund. Dabei kommt der Arbeitskultur gerade in den generell wachsenden wissensintensiven Bereichen des Arbeitsmarktes eine besondere Bedeutung für die Produktivität und Motivation der Beschäftigten, aber auch für deren Arbeitszufriedenheit und ihre psychische Gesundheit der Arbeitnehmer zu.

JEL-Codes: J24, J28

Schlagworte: Arbeitskultur, Autonomie, Fehlzeiten, psychische Belastungen

Kontaktadresse:

Werner Eichhorst  
IZA  
Postfach 7240  
D-53072 Bonn  
E-mail: [eichhorst@iza.org](mailto:eichhorst@iza.org)

## **Inhalt**

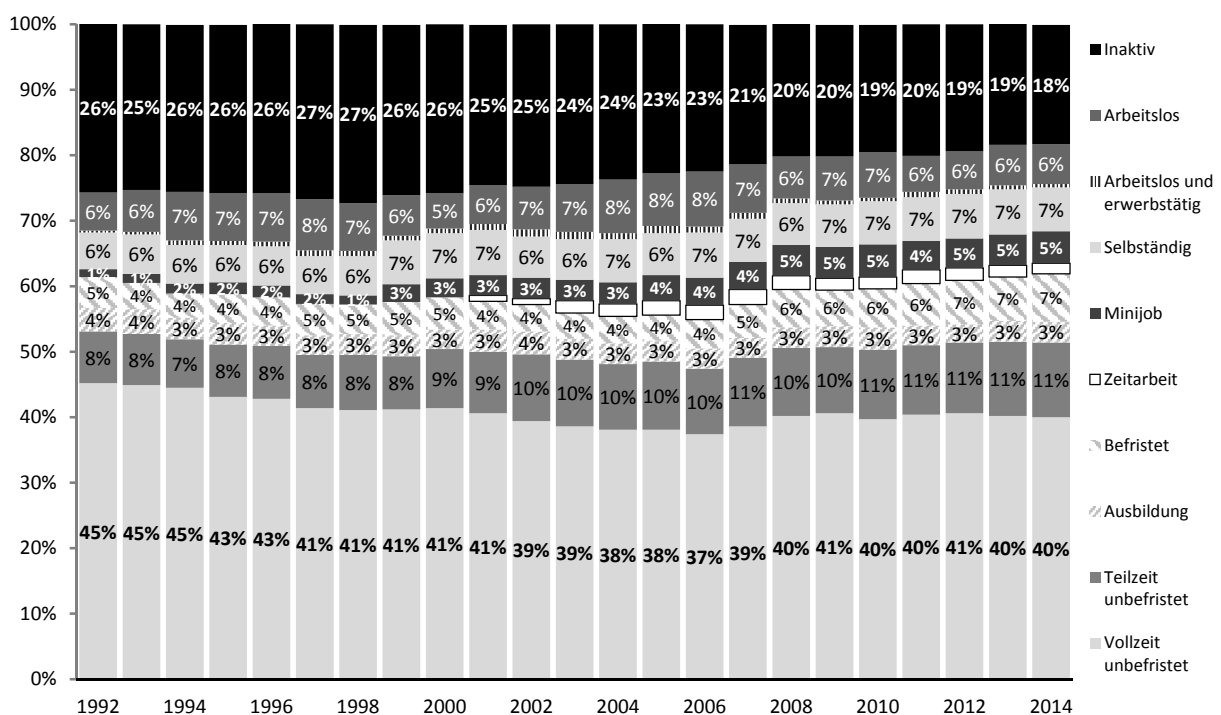
Inhalt .....	2
1. Einleitung .....	3
2. Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten.....	4
3. Relation zwischen Autonomie und Fehlzeiten .....	9
4. Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz im europäischen Vergleich .....	11
5. Fazit.....	15
Literaturangaben.....	16
Abbildungsverzeichnis.....	18
Tabellenverzeichnis.....	18

## 1. Einleitung

Die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel. Dieser wird getrieben von vier zentralen Faktoren: Globalisierung, demographischem Wandel, technologischem Fortschritt sowie institutionellen Reformen und Veränderungen. Diese Entwicklungen verändern die Struktur der Erwerbstätigkeit im Hinblick auf Wirtschaftszweige, Berufe und Erwerbsformen, aber auch die Arbeitskulturen in den Unternehmen (vgl. Eichhorst 2015).

Abbildung 1 zeigt den Erwerbsstatus aller Personen im erwerbsfähigen Alter von 15 bis 64 Jahren in Deutschland bezogen auf die jeweilige vorrangige Erwerbsform. Zunächst fällt auf, dass der Anteil jener Personen seit Ende der 1990er Jahre merklich zurückgegangen ist, die keine Bindung zum Erwerbsleben haben, also inaktiv sind. Auch der Anteil der Personen in Arbeitslosigkeit hat sich seit Mitte der 2000er Jahre verringert. Damit sind mehr Personen erwerbstätig als in der Vergangenheit. Während konstant rund 40% aller erwerbsfähigen Personen ein unbefristetes Vollzeitarbeitsverhältnis haben, das nach wie vor die dominante Erwerbsform darstellt, ist der Anteil jener gewachsen, die in bestimmten flexiblen oder atypischen Erwerbsformen erwerbstätig sind. Dies gilt etwa für die sozialversicherungspflichtige Teilzeitarbeit ebenso wie für Zeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse und Minijobs. Ein größerer Teil der zusätzlichen Erwerbstätigkeit entfällt auf diese Erwerbsformen, wenngleich diese Expansion in jüngster Vergangenheit zum Stillstand gekommen ist.

**Abbildung 1:** Entwicklung der Beschäftigung in Deutschland 1992 bis 2014.

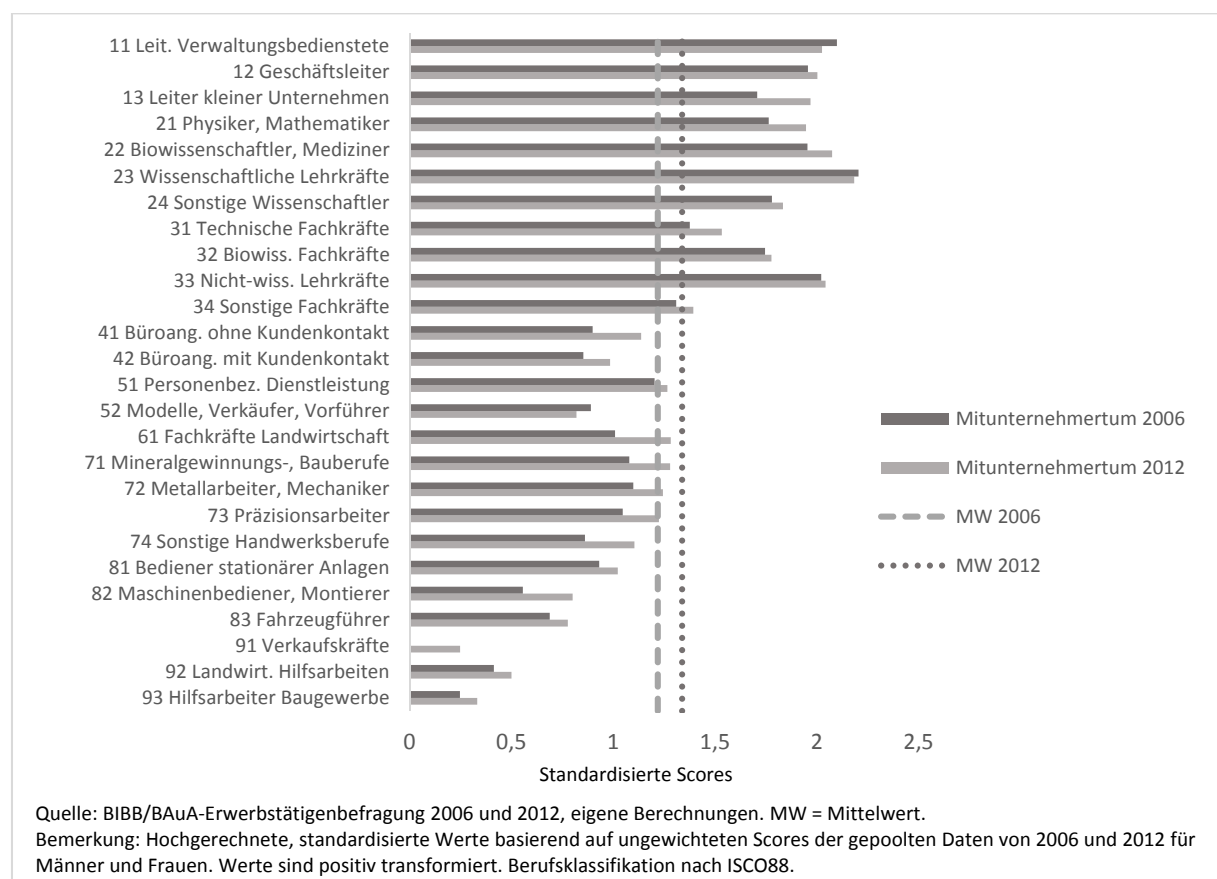


Quelle: SOEP 1992-2014, Querschnittsgewichtung für Personen, eigene Berechnungen.

Die Verteilung der Erwerbsformen zeigt, dass die atypische Beschäftigung, die gegenüber dem „Normalarbeitsverhältnis“ von abweichenden Arbeitszeitmodellen, tendenziell geringerer Bestandssicherheit oder dem Verzicht auf abhängige Beschäftigung geprägt ist, zu einem erheblichen Umfang zum Arbeitsplatzaufbau in den 2000er Jahren beigetragen hat (Eichhorst und Tobsch 2015). Neben der wachsenden Bedeutung flexibler Vertragsformen verändert sich jedoch auch die Arbeitswelt in einem mehr organisatorischen Sinne in Bezug auf die Arbeitskulturen in der betrieblichen Praxis, d.h. die konkrete Arbeitsorganisation und die damit verbundenen Prozesse. In einer flexiblen und in vielen Bereichen auch zunehmend wissensintensiveren Arbeitswelt verlagert sich die Verantwortung für Arbeitsergebnisse in mancher Hinsicht stärker auf Teams und Individuen, während klassische hierarchische Organisations- und Führungsmodelle an Boden verlieren. Dies bietet neue Handlungsspielräume, birgt aber auch neue Belastungen und Gesundheitsrisiken.

## 2. Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten

**Abbildung 2:** Veränderung des Autonomie-Indikators „Mitunternehmertum“ zwischen 2006 und 2012.



Die individuelle Autonomie der Beschäftigten in Hinblick auf ihre inhaltliche und organisatorische Entscheidungs- und Handlungsfreiheit stellt einen Bereich der sich wandelnden Unternehmenskultur dar. Die Abbildungen 2 und 3 zeigen die Veränderung der inhaltlichen („Mitunternehmertum“) sowie der organisatorischen („Entscheidungsfreiheit“) Autonomie zwischen 2006 und 2012 gestaffelt nach Berufsgruppen (Internationale Standardklassifikation der Berufe nach ISCO88). Die Abbildungen aus Abschnitt 2 und 3 basieren auf Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, die 2006 und 2012 in Deutschland durchgeführt wurde. Beschäftigte, die hohe Werte im Autonomie-Indikator „Mitunternehmertum“ erreichen, haben die Anforderung, in ihrem Arbeitsalltag auf Probleme zu reagieren und diese zu lösen, eigenständig Entscheidungen zu treffen, Wissenslücken zu erkennen und zu schließen, Personalverantwortung zu übernehmen, andere zu überzeugen und Kompromisse zu finden, sich in neue Aufgaben hineinzudenken, bisherige Verfahren zu verbessern sowie verschiedenartige Vorgänge gleichzeitig im Auge zu behalten. Beschäftigte, die hohe Werte im Autonomie-Indikator „Entscheidungsfreiheit“ aufweisen, können ihre eigene Arbeit selbst planen und einteilen, haben Einfluss auf die ihnen zugewiesene Arbeitsmenge und können entscheiden, wann sie Pausen machen.

**Abbildung 3:** Veränderung des Autonomie-Indikators „Entscheidungsfreiheit“ zwischen 2006 und 2012.

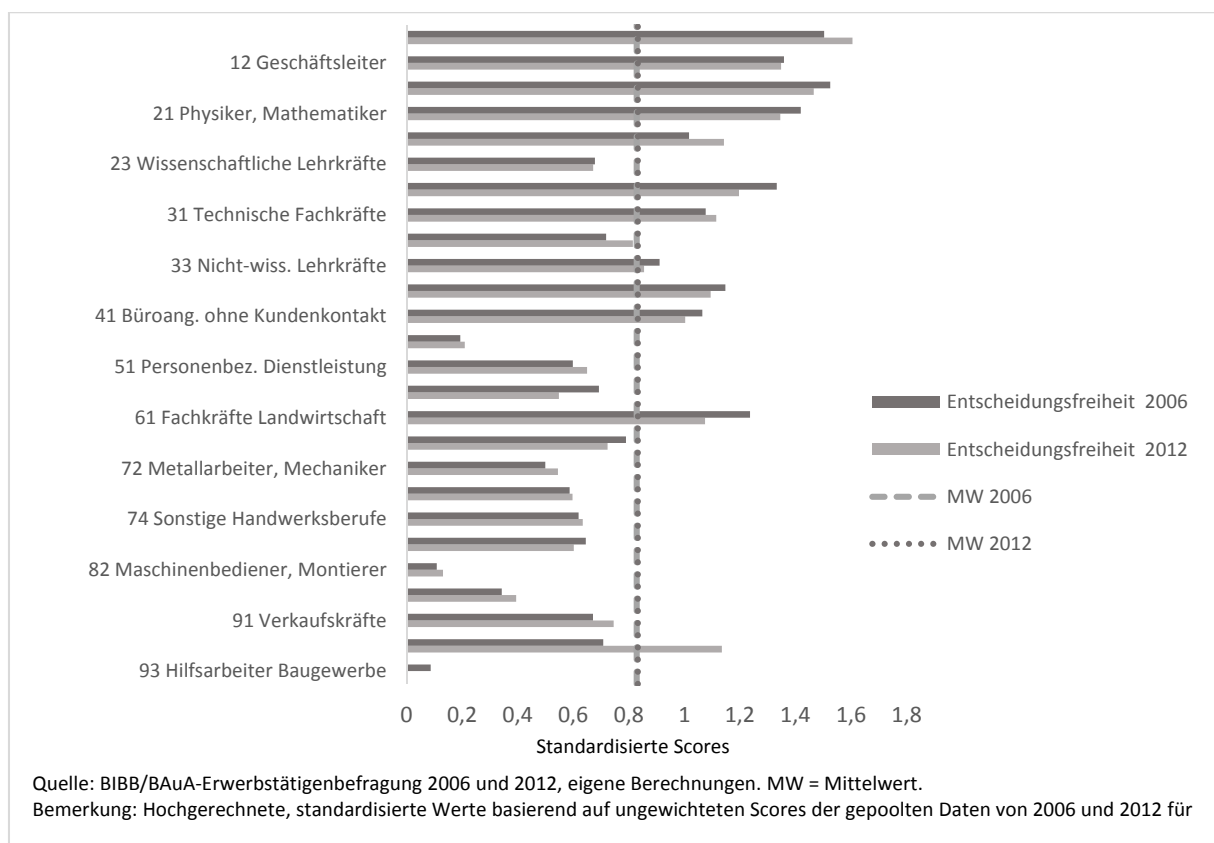
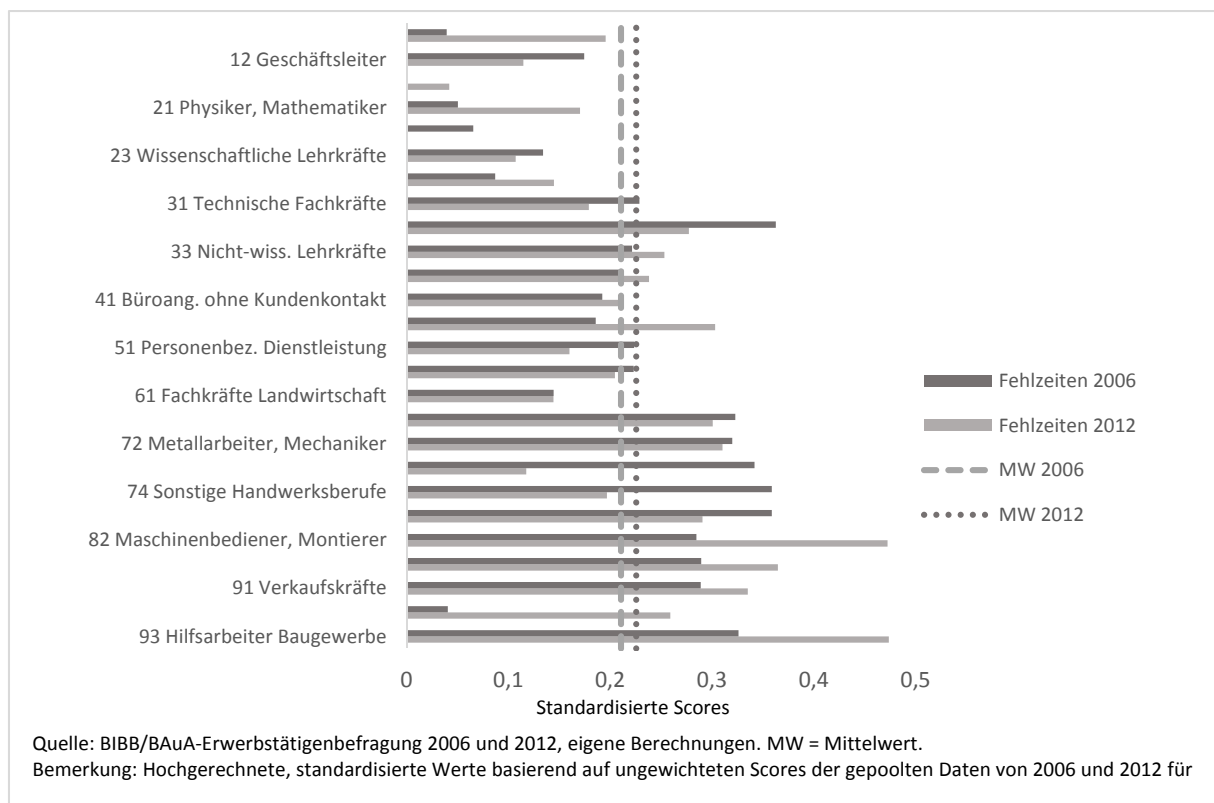




Abbildung 2 veranschaulicht, dass Beschäftigte in Berufsgruppen, die tendenziell höhere Qualifikationsanforderung haben, wie Geschäftsleiter, Mediziner oder wissenschaftliche Lehrkräfte im Durchschnitt auch höhere inhaltliche Arbeitsautonomie besitzen als Beschäftigte, deren beruflichen Qualifikationsanforderungen geringer sind wie zum Beispiel aus der Landwirtschaft oder dem Baugewerbe. Dies ist insofern nicht überraschend, denn das der Berufsgruppe unterstellte Bildungsniveau ist meist positiv mit ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen korreliert. Darüber hinaus zeigt sich jedoch, dass die inhaltliche Autonomie zwischen 2006 und 2012 über nahezu alle Berufsgruppen hinweg gestiegen ist. Diese Entwicklung lässt sich auf die breit angelegte Flexibilisierung der Arbeitswelt im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung mit ihren veränderten Anforderungen an Betriebe und Beschäftigte zurückführen, die zu einer anhaltenden Verschiebung von routineintensiven hin zu komplexeren, wissensintensiven Tätigkeiten führen.

Im Gegensatz dazu zeigt Abbildung 3, dass sich die Autonomie in Hinblick auf die organisatorische Entscheidungsfreiheit zwischen 2006 und 2012 weit weniger verändert hat. Zwar wird auch hier ersichtlich, dass eine höhere berufliche Qualifikation mit mehr organisatorischer Entscheidungsfreiheit einhergeht. Dennoch unterscheiden sich die Mittelwerte der Autonomie-Indikatoren in den Jahren 2006 und 2012 kaum voneinander. Damit scheint es sich bei der organisatorischen Autonomie um eine eher konstante Variable der Unternehmenskultur zu handeln. Insgesamt ergibt sich damit ein durchaus spannungsgeladenes Bild, denn die organisatorische Autonomie ist weniger gewachsen als die inhaltliche Entscheidungsfreiheit.

**Abbildung 4:** Veränderung der Fehlzeiten zwischen 2006 und 2012.



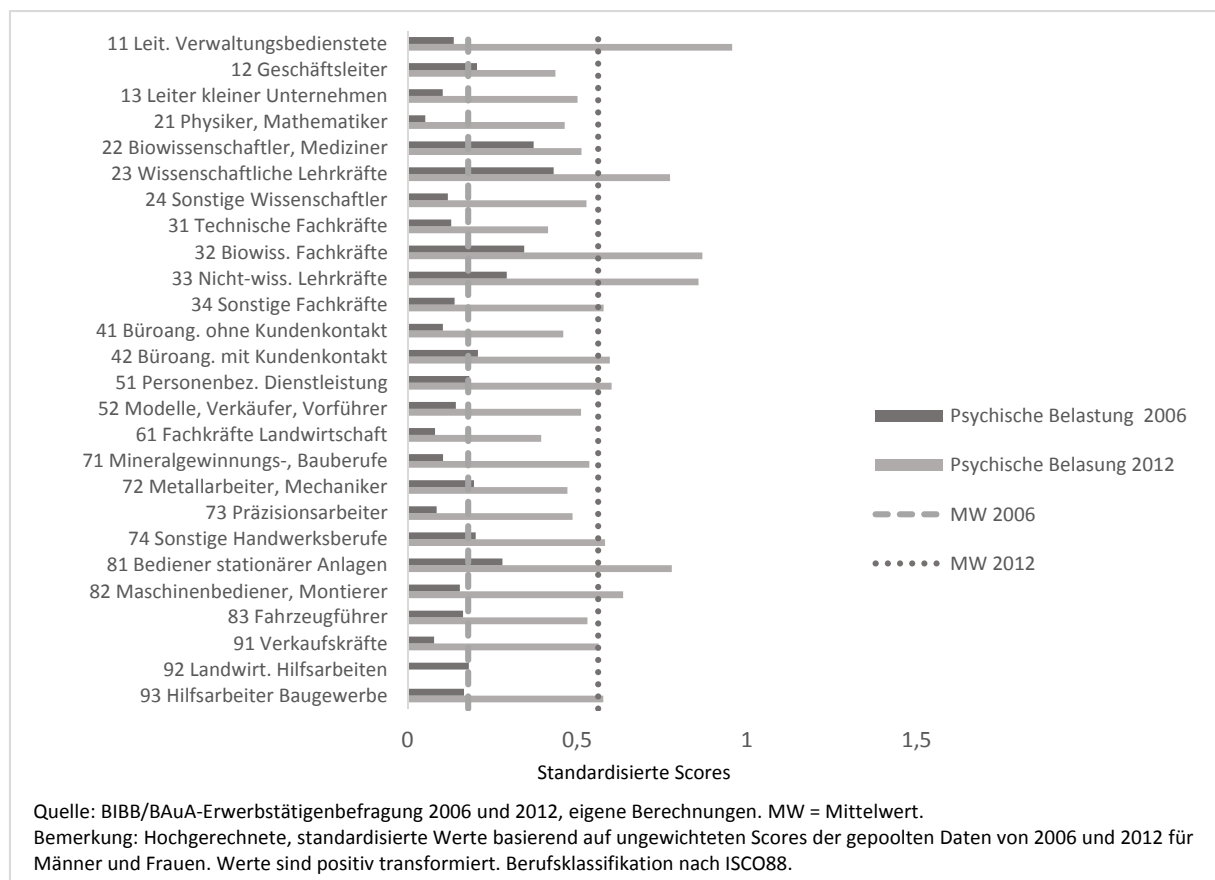
Die Abbildungen 4 und 5 beziehen sich auf die Gesundheit der Beschäftigten. Betrachtet werden dabei zum einen die Zahl der krankheitsbedingten Fehltagen und zum anderen die subjektiv wahrgenommene individuelle psychische Belastung, wobei nach Berufsgruppen (ISCO88) unterschieden wird. Abbildung 4 verdeutlicht, dass Berufsgruppen mit einem niedrigeren Bildungsniveau eine höhere Anzahl an Fehltagen verzeichnen als Berufsgruppen mit höherer Bildung. Dieses Ergebnis wird am Ende dieses Abschnittes noch genauer diskutiert.

In Abbildung 4 wird zudem deutlich, dass die durchschnittliche Anzahl an Fehltagen zwischen 2006 und 2012 leicht gestiegen ist. Neben physischen Erkrankungen sind zunehmend auch psychische Erkrankungen für die Zunahme verantwortlich, wobei diese stark mit individuellen Charakteristika wie dem Geschlecht, dem Alter oder dem sozioökonomischen Hintergrund einer Person schwanken (DAK-Gesundheit 2015). Abbildung 5 zeigt das durchschnittliche Auftreten von psychischen Belastungen nach Berufsgruppen. Psychische Belastungen sind hier gemessen durch nächtliche Schlafstörungen, allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit oder Erschöpfung, Nervosität und Reizbarkeit, Niedergeschlagenheit sowie körperliche und emotionale Erschöpfung. Es zeigt sich, dass psychische Belastungen zwischen 2006 und 2012 über alle Berufsgruppen hinweg stark zugenommen haben.

Vergleicht man Abbildung 4 und 5, so wird deutlich, dass der Anstieg von psychischen Belastungen nicht deckungsgleich zu einer Zunahme an Fehltagen führt. Nichtsdestotrotz steigt mit psychischen Belastungen das Risiko von psychischen Erkrankungen und Absentismus stark an, was aktuelle Zahlen zu krankheitsbedingten Fehlzeiten belegen (DAK-Gesundheit 2015). Um die langfristig hohen Folgekosten psychischer Erkrankungen für Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft möglichst gering zu halten, sollte bei der Schaffung oder Umgestaltung der Unternehmenskultur darauf geachtet werden, psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorzubeugen. Dabei stellt sich die wichtige Frage, wo die Gründe für steigende arbeitsbedingte psychische Belastungen und Erkrankungen liegen.

Die OECD (2011) macht deutlich, dass die in Deutschland beobachtete Problematik auch in anderen OECD Ländern auftritt. Verantwortlich für diese Entwicklungen sind laut Experten zum einen die gesunkene Tabuisierung von psychischen Erkrankungen in der Gesellschaft (OECD 2011; DAK-Gesundheit 2015). Zum anderen werden aber auch ungünstige Arbeitsbedingungen für psychische Belastungen und Erkrankungen verantwortlich gemacht. Zu den bekannten Risikofaktoren zählen dabei die Verknüpfung von hohen Arbeitsanforderungen in Form von Zeitdruck, Arbeitsverdichtung oder Fristen mit geringer Arbeitsautonomie (Karasek 1979) sowie mit ausbleibender Gratifikation durch geringe Aufstiegsmöglichkeiten, geringe Arbeitsplatzsicherheit oder geringe persönlicher Wertschätzung (Siegrist 1996). Studien zeigen zudem, dass psychosoziale Anforderungen und die Qualität sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz (Schütte et al. 2014) sowie länderspezifische Institutionen des Arbeitsmarktes und der Gesundheitssysteme (Cottini und Lucifora 2013) eine wichtige Rolle für die psychische Gesundheit der Beschäftigten spielen. Eine mögliche Erklärung für den negativen Zusammenhang zwischen krankheitsbedingten Fehlzeiten und den Qualifikationsanforderungen der Berufsgruppen (Abbildung 4) ist demnach, dass Beschäftigte in Jobs mit niedrigeren Qualifikationsanforderungen zum einen höheren physischen Anforderungen ausgesetzt sind, zum anderen auch ein höheres Risiko besitzen, am Arbeitsplatz Faktoren ausgesetzt zu sein, die abträglich für die psychische Gesundheit sind.

**Abbildung 5:** Veränderung der psychischen Belastung zwischen 2006 und 2012.



### 3. Relation zwischen Autonomie und Fehlzeiten

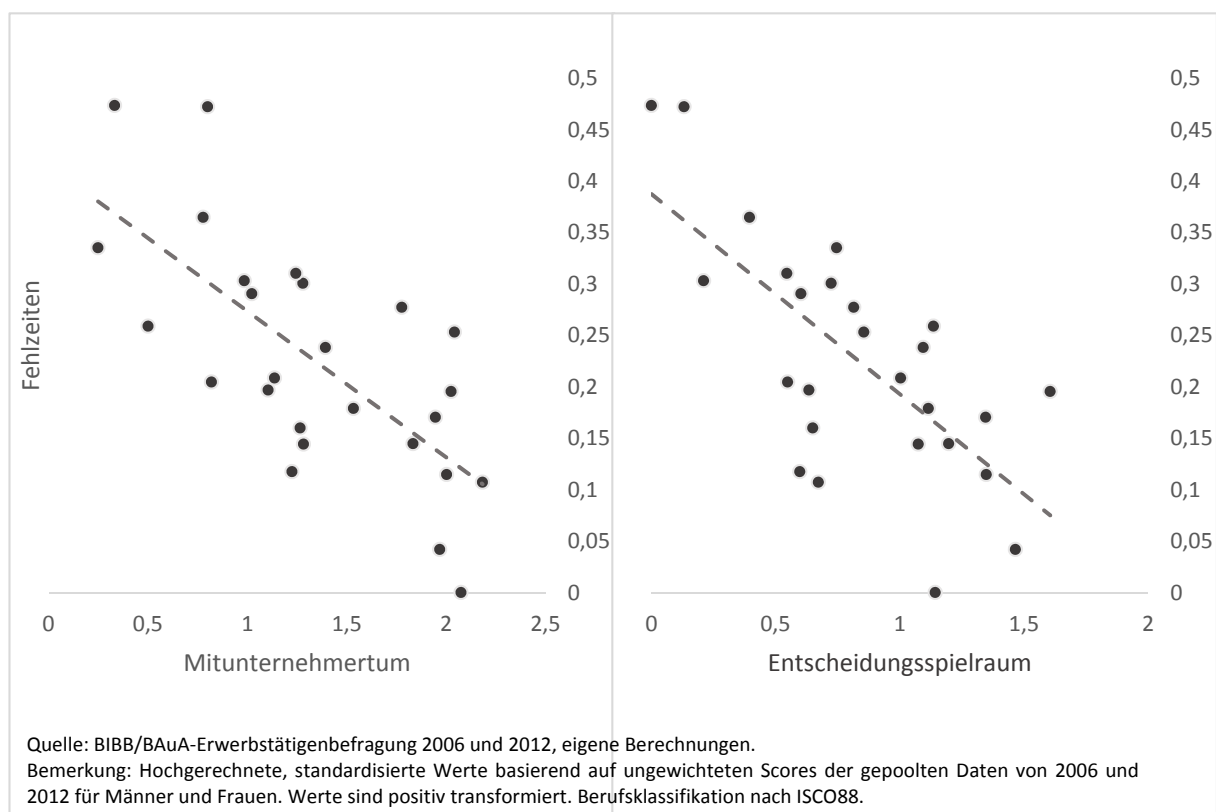
Bezugnehmend auf (Karasek 1979) betrachten wir im Folgenden den Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und der Arbeitsautonomie einzelner Berufsgruppen. Dabei wird hier wiederum zwischen inhaltlicher („Mitunternehmertum“) sowie organisatorischer Autonomie („Entscheidungsspielraum“) unterschieden (vgl. Abschnitt 2). Laut Karasek (1979) ist das Zusammenspiel von beruflichen Anforderungen und der zur Verfügung stehenden Autonomie für die Beschäftigten von großer Bedeutung hinsichtlich der Wahrnehmung individueller psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Besonders ungünstig für die Gesundheit wirkt sich dabei die Kombination von hohen Arbeitsanforderungen und geringer Autonomie aus. Eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von individueller Kontrolle im Arbeitsprozess sollte sich dagegen positiv auf die psychische Gesundheit und damit auf Fehlzeiten auswirken, da diese den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, flexibel mit einer hohen Arbeitsbelastung umzugehen.

Abbildung 6 verdeutlicht die Relation von inhaltlicher („Mitunternehmertum“) sowie organisatorischer („Entscheidungsspielraum“) Autonomie und Fehlzeiten auf Ebene der Berufsgruppen. Es werden jeweils die Mittelwerte der Berufsgruppen als Punkte dargestellt. Wie

erwartet, zeigt sich, dass Fehlzeiten und individuelle Autonomie über die Berufsgruppen hinweg negativ korreliert sind. Das heißt, dass die Anzahl der durchschnittlichen krankheitsbedingten Fehltag einer Berufsgruppe umso geringer ausfällt, je mehr die Beschäftigten den Arbeitsprozess beeinflussen können. Dieses Ergebnis entspricht somit dem Modell von Karasek und zeigt, dass die individuelle Autonomie ein wichtiges Kriterium bei der Entwicklung oder Anpassung der Unternehmenskultur darstellen sollte.

Wichtig ist jedoch zu beachten, dass es sich bei Abbildung 6 um eine unbereinigte Korrelation der besprochenen Variablen handelt. Dabei wird nicht für weitere entscheidende Einflussfaktoren wie zum Beispiel physische berufliche Belastung, Geschlecht oder Alter kontrolliert, welche das Ergebnis verzerren könnte. Auch wäre denkbar, dass sich ein hohes Maß an inhaltlicher Autonomie in Verbindung mit hohen Anforderungen bzw. geringen Ressourcen am Arbeitsplatz eher nachteilig auf die psychologische Gesundheit der Betroffenen auswirken könnte.

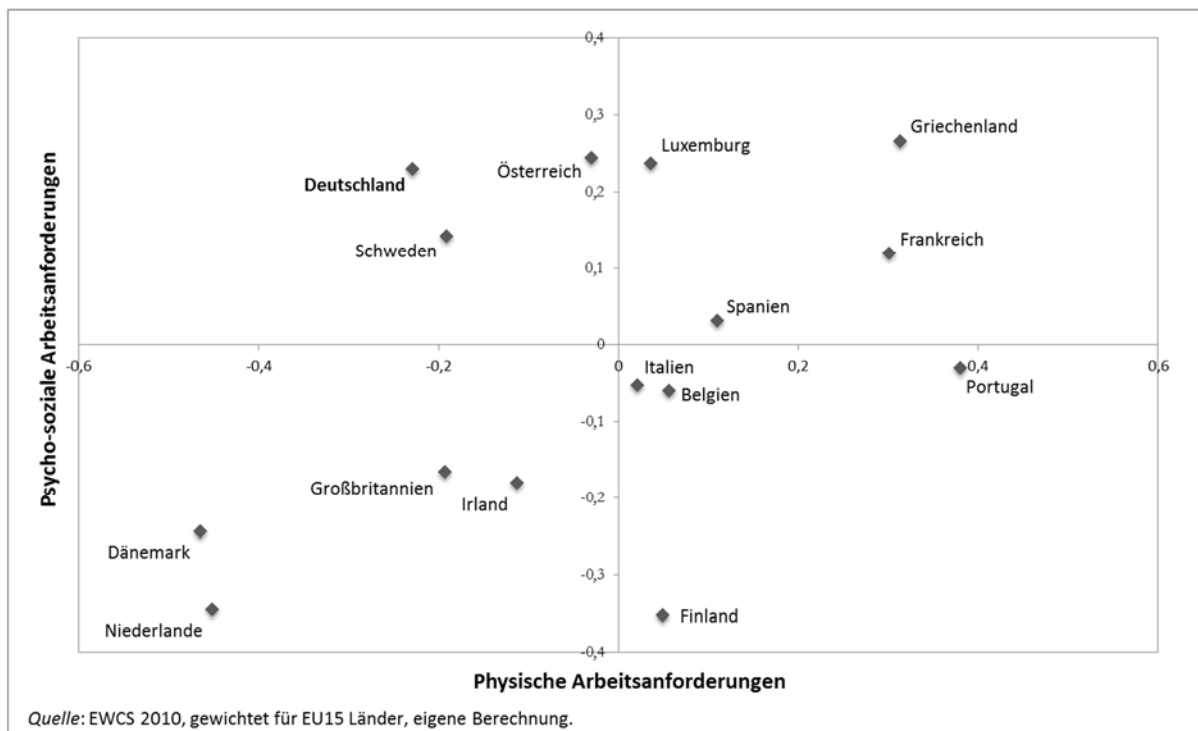
**Abbildung 6:** Relation zwischen Autonomie und Fehlzeiten 2012.



#### 4. Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz im europäischen Vergleich

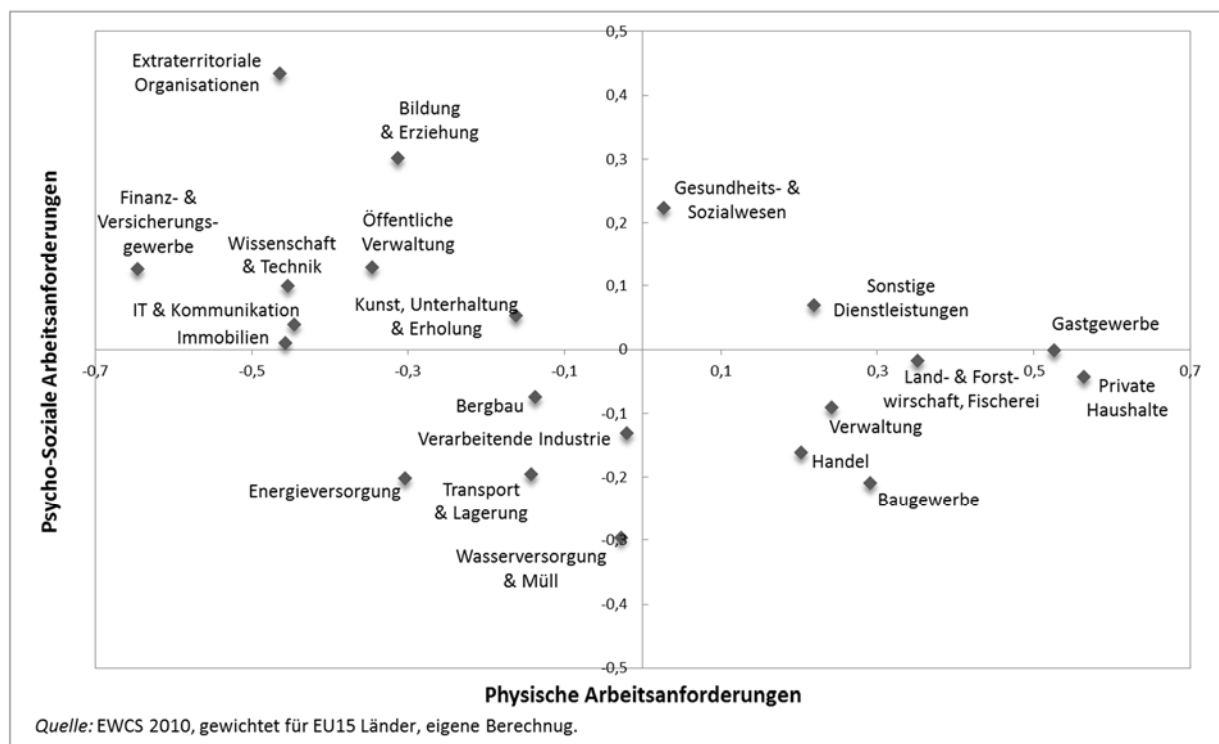
Hinsichtlich des Ausmaßes von Arbeitsplatzanforderungen gehört Deutschland im europäischen Vergleich zu den Ländern, in denen psycho-soziale Belastungen in einem höheren Maße und physische Anforderungen am Arbeitsplatz eher weniger ausgeprägt sind (Abbildung 7). Das heißt, es gibt in Deutschland trotz einer starken industriellen Basis vergleichsweise weniger Jobs, die das Heben schwerer Lasten, das Einnehmen von schmerzenden Positionen, langes Stehen oder wiederholende Arm- und Handbewegungen bei der Arbeit erfordern. Tätigkeiten, die mit Stress verbunden sind, als emotional belastend von den Beschäftigten wahrgenommen werden oder bei denen die Beschäftigten in Konflikt mit ihren persönlichen Werten geraten und Gefühle verbergen müssen, sind in Deutschland hingegen stärker vertreten. Abbildung 7 zeigt die durchschnittlichen physischen und psycho-sozialen Arbeitsanforderungen auf Basis der Daten des European Working Conditions Survey (EWCS) 2010 für EU15 Länder im Vergleich, wobei der Kreuzungspunkt der beiden Achsen dem Gesamtmittel aller betrachteten Länder entspricht (vgl. hierzu ausführlich Eichhorst und Tobsch 2014).

**Abbildung 7:** Arbeitsanforderungen in EU15 Ländern im Jahr 2010.



Bei der Betrachtung von gesamtwirtschaftlichen Durchschnittswerten einzelner Länder ist die Struktur der Volkswirtschaft, also die Verteilung der Arbeitsplätze nach Branchen, implizit enthalten ohne dafür zu korrigieren. Die Vergleichbarkeit ist somit verzerrt, da sich in den Länderdurchschnitten auch die Wirtschaftsstruktur widerspiegelt. In Abbildung 8 sind daher für alle betrachteten Länder die durchschnittlichen physischen und psycho-sozialen Arbeitsanforderungen nach Industriesektoren dargestellt. Die Verteilung gilt sowohl für die EU15 Staaten insgesamt als auch für Deutschland. Im Gastgewerbe, in der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Baugewerbe und in privaten Haushalten sind die physischen Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten am größten. Psycho-soziale Arbeitsanforderungen werden hingegen vor allem im Bereich Bildung und Erziehung sowie im Gesundheits- und Sozialwesen wahrgenommen.

**Abbildung 8:** Arbeitsanforderungen in EU15 Ländern nach Branche im Jahr 2010.



Inwieweit Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz auf wichtige individuelle Indikatoren wie die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Work-Life Balance und Absentismus wirken, ist in Tabelle 1 dargestellt (vgl. hierzu ausführlich Eichhorst und Tobsch 2014). Ihr liegen multivariate Analysen auf Basis des EWCS aus dem Jahr 2010 für alle EU15 Länder zugrunde, bei denen für weitere Einflussgrößen kontrolliert wurde, u.a. Land, Branche, Qualifikation, Berufserfahrung,

Alter und Geschlecht. Insgesamt zeigt sich ein eindeutiges Bild: quantitative Anforderungen, vor allem Arbeitsintensität (Zeitdruck, Fristen und Geschwindigkeit), physische Anforderungen sowie psycho-soziale Anforderungen wirken sich sowohl negativ auf die subjektiv eingeschätzte Gesundheit als auch auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit (Arbeitsbedingungen), die Zufriedenheit mit dem Einkommen und den Karrierechancen (extrinsische Motivation) und die Vereinbarkeit mit Familie und Beruf (Work-Life Balance) 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 eine Situation der qualitativen Unterforderung wie das Ausüben monotoner Tätigkeiten negative Wirkungen zeigt. Die Arbeitsplatzgestaltung sowie das Arbeitsumfeld bieten über die Anforderungen und die Art der Tätigkeit hinaus Chancen, um negative Folgen bzw. deren Umgang damit aufzufangen. Als sogenannten Ressourcen, welche die Bewältigung von Belastungen und Stress erleichtern können, werden hier die Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Führung sowie die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit untersucht. Die Ergebnisse legen nahe, 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 mit ihrer Work-Life-Balance sind. Die sozialen Beziehungen im Job sowie das Führungsverhalten der Vorgesetzten scheinen dabei essentielle Regulationsmöglichkeiten bei der Bewältigung von Anforderungen am Arbeitsplatz zu sein, denn sie wirken sich sogar positiv auf die allgemeine Gesundheit und entsprechend negativ auf die Anzahl der Fehltag aus. Auf individueller Ebene zeigt sich im Durchschnitt für die hier betrachteten EU15 Länder, dass größere Entscheidungsspielräume einerseits die subjektive Wahrnehmung hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, die intrinsische Motivation und die Work-Life Balance positiv begünstigen, die Fehlzeiten jedoch andererseits erhöhen. Dieser Befund deutet darauf hin, dass es im Sinne der Handlungsregulationstheorie (Volpert 1987, Hacker 1986) Arbeitsbedingungen geben kann, welche das subjektive Wohlbefinden begünstigen und gleichzeitig höhere Risiken für Erkrankungen aufweisen. Es ist zu berücksichtigen, dass es jedoch bemerkenswerte Unterschiede in den nationalen Arbeitskulturen gibt, was das Verhältnis von Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten angeht (vgl. hierzu ausführlicher European Commission 2015).



**Tabelle 1:** Einflüsse von Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz auf wichtige individuelle Zielgrößen in EU15 Ländern im Jahr 2010.

	Gesundheits- zustand	Arbeitszufriedenheit		Work-Life Balance	Absentismus
		Arbeits- bedingungen	Extrinsische Motivation	Intrinsische Motivation	
<b>ANFORDERUNGEN</b>					
<b>quantitativ</b>					
Zeitdruck, Geschwindigkeit, Deadlines	---	---	--	---	+
Arbeit in der Freizeit (Intensität)	-	---		---	--
<b>physisch</b>					
Vibrationen, Lärm, Temperaturen	---	---	---	-	+++
schmerzende Körperhaltung, Heben schwerer Lasten, langes Stehen, wiederholende Hand- und Armbewegungen	---	---	---	+++	+++
<b>kognitiv (qualitativ)</b>					
Computer- und Internetnutzung	+	+++	++		+++
Präzision, Qualitätsorientierung, Problemlösung, Komplexe Aufgaben, Neues		+		+++	+++
Monotone Tätigkeiten	(-)	---	-	---	-
<b>psycho-sozial</b>					
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	+++	+++	++	+++	(+)
<b>RESSOURCEN</b>					
<b>Arbeitsorganisation</b>					
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	++	+++		+++	
<b>Soziale Beziehungen/ Führung</b>					
gute Manager (respektiert Mitarbeiter, löst Konflikte, kann gut planen und organisieren)	+++	+++	+++	+++	---
gute Führung (gibt Feedback, ermuntert an wichtigen Entscheidungen teilzuhaben)	+++	+++	+++	+++	---
Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten	+	+++	+++	+++	+
<b>Arbeitsplatzsicherheit</b>					
	+++	+++	+++	+++	+++

+++ (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)

## 5. Fazit

Unser Beitrag zeigt auf, wie sich die Arbeitswelt in Deutschland in Bezug auf Beschäftigungsformen, die inhaltliche und organisatorische Arbeitnehmerautonomie sowie krankheitsbedingte Fehltag und psychische Belastungen am Arbeitsplatz in den letzten Jahren verändert hat. Der Arbeitsmarkt hierzulande wird in einem größeren Umfang als früher von flexiblen Erwerbsformen gekennzeichnet, und insbesondere spielt das Element der inhaltlichen Arbeitnehmerautonomie in der Gegenwart eine stärkere Rolle als in der Vergangenheit. Arbeitsplätze werden in der Tendenz mehr als früher von wissensintensiven Tätigkeiten geprägt. Damit wird die Arbeit vielfältiger und anspruchsvoller, erfordert aber ein höheres Maß an Eigeninitiative. Damit geht eine wachsende Autonomie und Verantwortung der Beschäftigten einher, was tendenziell zu höherer Arbeitszufriedenheit und weniger Fehlzeiten führen kann. Gleichzeitig lässt sich aber ein verändertes Profil von krankheitsbedingten Fehlzeiten beobachten. Psychische Belastungen auf der Grundlage eines ungünstigen Verhältnisses von Anforderungen und Ressourcen treten in der neuen Arbeitswelt gegenüber hohen physischen Belastungen in den Vordergrund. Damit kommt der Arbeitskultur gerade in den generell wachsenden wissensintensiven Bereichen des Arbeitsmarktes eine besondere Bedeutung für die Produktivität und Motivation der Beschäftigten, aber auch für deren Arbeitszufriedenheit und ihre psychische Gesundheit der Arbeitnehmer zu. Personalpolitik, Führung und generell die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sind hierbei elementare Handlungsfelder. Es wird entscheidend sein, dass in modernen Arbeitskulturen wachsende inhaltliche Entscheidungsspielräume derart gestaltet werden, dass gleichzeitig auch individuelle Handlungsressourcen verstärkt werden. Nur damit lassen sich weiter anwachsende Risiken psychischer Überlastung und der damit verbundenen Fehlzeiten vermeiden. Betriebliche Gesundheitspolitik geht vor diesem Hintergrund über Maßnahmen zur Verbesserung der körperlichen Fitness hinaus. Vielmehr wird die Entwicklung einer positiven Arbeitskultur und Arbeitsorganisation entscheidend sein für die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Das legt intensive Bemühungen um positive, unterstützende und wertschätzende soziale Beziehungen in der Arbeitswelt und entsprechende inhaltliche und organisatorische Spielräume nahe.

## Literaturangaben

Cottini, Elena und Claudio Lucifora (2013), Mental Health and Working Conditions in Europe, ILR Review, Vol. 66, No. 4, 959-988.

DAK-Gesundheit (2015), Psychoreport 2015. Deutschland braucht Therapie. Herausforderungen für die Versorgung. Hamburg: DAK-Gesundheit.

Eichhorst, Werner (2015), Der Wandel der Erwerbsformen in Deutschland, in: Gesundheits- und Sozialpolitik, 2015, 69(1), 15-22.

Eichhorst, Werner und Verena Tobsch (2015), Not So Standard Anymore? Employment Duality in Germany, in: Journal for Labour Market Research, 2015, 48 (2), 81-95.

Eichhorst, Werner und Verena Tobsch (2014), Flexible Arbeitswelten. Bericht im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung an die Expertenkommission "Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland. IZA Forschungsbericht 59. Bonn: IZA.

European Commission (2015), Employment and Social Developments in Europe 2014. Luxembourg: Publications Office of the EU.

Hacker, Winfried (1986), Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten., Bern: Huber.

Karasek, Robert A. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, Administrative Science Quarterly, 24 (2), 285-308.

OECD (2012), Sick on the Job?: Myths and Realities about Mental Health and Work, Mental Health and Work, OECD Publishing, Paris.

Siegrist, Johannes (1996), Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions, Journal of Occupational Health Psychology, 1 (1), 27-41.

Schütte, Stefanie, Jean-François Chastang, Lucile Malard, Agnès Parent-Thirion, Greet Vermeylen, und Isabelle Niedhammer (2014), Psychosocial Working Conditions and Psychological Well-being

Among Employees in 34 European Countries, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87 (8), 897-907.

Volpert, Walter (1987), Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten., in: Kleinbeck, U. und J. Rutenfranz (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, Göttingen: Hogrefe, 1-42.

## **Abbildungsverzeichnis**

**Abbildung 1:** Entwicklung der Beschäftigung in Deutschland 1992 bis 2014

**Abbildung 2:** Veränderung des Autonomie-Indikators „Mitunternehmertum“ zwischen 2006 und 2012.

**Abbildung 3:** Veränderung des Autonomie-Indikators „Entscheidungsfreiheit“ zwischen 2006 und 2012.

**Abbildung 4:** Veränderung der Fehlzeiten zwischen 2006 und 2012.

**Abbildung 5:** Veränderung der psychischen Belastung zwischen 2006 und 2012.

**Abbildung 6:** Relation zwischen Autonomie und Fehlzeiten 2012

**Abbildung 7:** Arbeitsanforderungen in EU15 Ländern im Jahr 2010

**Abbildung 8:** Arbeitsanforderungen in EU15 Ländern nach Branche im Jahr 2010

## **Tabellenverzeichnis**

**Tabelle 1:** Einflüsse von Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz auf wichtige individuelle Zielgrößen in EU15 Ländern im Jahr 2010