



## Was ist gute Arbeit?

Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz

Die Potenziale der Menschen sind auch in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar. Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation sind Gesundheit, Wohlbefinden und Anerkennung. INQA zeigt, wo's langgeht!

INQA verbindet Menschen und Ideen, macht Arbeit sicher und sichert Arbeit, sorgt für wettbewerbsfähige und zukunftsfähige Unternehmen. INQA steht für eine neue Qualität der Arbeit durch eine neue Qualität der Unternehmenskultur – eben ›Wertschöpfung durch Wertschätzung!‹

Fragen zu INQA?

**Telefon**    **0231 9071-2171**    Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr

**Fax**        **0231 9071-2070**

**E-Mail**     **info-zentrum@buaa.bund.de**

**Internet**   **www.inqa.de**



## Was ist gute Arbeit?

### Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz

Kurzfassung der Studie ›Was ist gute Arbeit?  
Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen‹  
(INQA-Bericht 19)

## Inhalt

3		<b>Vorwort</b>
4	1	<b>Ihre Meinung ist gefragt! Über das Projekt ›Was ist gute Arbeit?‹</b>
7	2	<b>Was ist Ihnen wichtig? Einschätzungen zu Einkommen, sicheren Arbeitsplätzen und anderen Aspekten guter Arbeit</b>
13	3	<b>Nicht immer gut: So beschreiben Beschäftigte ihre Arbeit</b>
13	3.1	Im Brennpunkt: die Einkommenssituation
15	3.2	Brachliegende Ressourcen: Die Chancen der Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz sind noch nicht überall erkannt
17	3.3	Das Spektrum der Fehlbeanspruchungen
31	4	<b>Gute Einstellung durch gute Arbeit</b>
34	5	<b>Das ist gute Arbeit: Die Ergebnisse der Umfrage auf einen Blick</b>

## Vorwort



Dr. Christa Sedlatschek  
Geschäftsführerin der Initiative  
Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Die Studie ›Was ist gute Arbeit?‹ ist ein außergewöhnliches Dokument.<sup>1</sup> Insgesamt 7.444 Erwerbstätige waren angeschrieben worden, 5.388 füllten den Fragebogen mit 16 Seiten und über 300 Fragen aus. Wer soviel Mühe auf sich nimmt, dem muss das Thema wichtig sein. Daher ist das Ergebnis authentisch und besitzt eine enorme praktische Relevanz für Politik und Wirtschaft. In diesem Bericht werden Beschäftigte als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit anerkannt, ihre Meinung wird ernst genommen.

Die Ergebnisse sind sehr aufschlussreich und geben gute Hinweise auf die Einstellung von Beschäftigten und die bestehenden Defizite in der Unternehmensführung in Deutschland. Es überrascht nicht, dass es eine hohe Leistungsbereitschaft gibt, auch die Arbeitszufriedenheit ist groß, zumindest wenn es um das Arbeitsklima zwischen Kolleginnen und Kollegen auf der Arbeitsebene geht. Vor allem aber ergab sich ein ganz präzises Profil dessen, was die Menschen im Deutschland des 21. Jahrhunderts unter guter Arbeit verstehen: Sie wünschen sich eine faire Bezahlung; eine sichere Beschäftigung, menschengerechte Arbeitsbedingungen und gute Führung. Überraschen muss das Ausmaß, in dem viele Beschäftigte, ein angemessenes Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit sowie Lob und Anerkennung durch ihre Vorgesetzten vermissen. Insbesondere das Fehlen eines wertschätzenden Führungs-

stils wird von manchen mit der Bemerkung kommentiert: »Dabei wäre das so wichtig und so einfach.« Richtig daran ist, dass dadurch eine große Chance zur Mitarbeitermotivation ungenutzt bleibt. Hier sieht die Studie noch Entwicklungsbedarf in deutschen Unternehmen. Denn – es geht um Wertschöpfung durch Wertschätzung, und das ist eine Frage des Menschenbildes. Wer an dem Thema der Führung in Deutschland ansetzen will, muss an diesem Punkt ansetzen. Gerade die besten Arbeitgeber in Deutschland, ermittelt durch den Wettbewerb ›Great Place to Work‹, zeigen: Wer gut führt, ist auch wirtschaftlich erfolgreich. Genau das ist auch die Philosophie der ›Initiative Neue Qualität der Arbeit – INQA‹. Sie zu verbreiten, ist eine große gemeinsame Aufgabe von Politik und Wirtschaft.

<sup>1</sup> Die Langfassung der Untersuchung lautet: Fuchs, Tatjana: ›Was ist gute Arbeit. Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen‹, INQA-Bericht 19.

# 1 Ihre Meinung ist gefragt!

Über das Projekt ›Was ist gute Arbeit?‹

INQA hat mit dem Projekt ›Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen‹ bewusst darauf abgezielt, die Sichtweise der Betroffenen, nämlich der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erfragen. Wie beschreiben Menschen ihre berufliche und außerberufliche Arbeitssituation? Was belastet sie derzeit und womit sind sie zufrieden? Wo sehen die Beschäftigten den größten Handlungsbedarf? Auf diese und andere Fragen wurden Antworten gesucht. Ziel war es, durch eine wissenschaftlich fundierte Untersuchung eine Diskussionsgrund-

lage für die intendierte breite gesellschaftliche Debatte über die neue Qualität der Arbeit zu gewinnen.

Ein Verbund von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wurde beauftragt, eine theoretisch fundierte, repräsentative Untersuchung zu konzipieren. Ergebnis war eine umfangreiche schriftlich-postalische Befragung, die Ende 2004 durchgeführt wurde. In dieser Befragung wurde zum einen die aktuelle Arbeits- und Lebenssituation von abhängig und selbstständig Beschäftigten in den Blick genommen. Zum anderen wurden die befragten Erwerbs-

tätigen gebeten, relativ unabhängig von ihrer aktuellen Arbeitssituation, wichtige Aspekte guter Arbeit zu benennen. Die Konzeption der Untersuchung zielte darauf ab, Ansatzpunkte für ein neues Leitbild ›guter Arbeit‹ zu entwickeln. Dazu sollten die Erfahrungen der Beschäftigten mit den aktuellen Arbeitsbedingungen sowie ihre Erwartungen und Wünsche an eine zukünftige Arbeitsgestaltung miteinander verglichen werden. Aus den Ergebnissen der Untersuchung lässt sich ablesen, was sich Erwerbstätige heute unter guter

## Wie beschreiben Menschen ihre berufliche und außerberufliche Arbeitssituation?

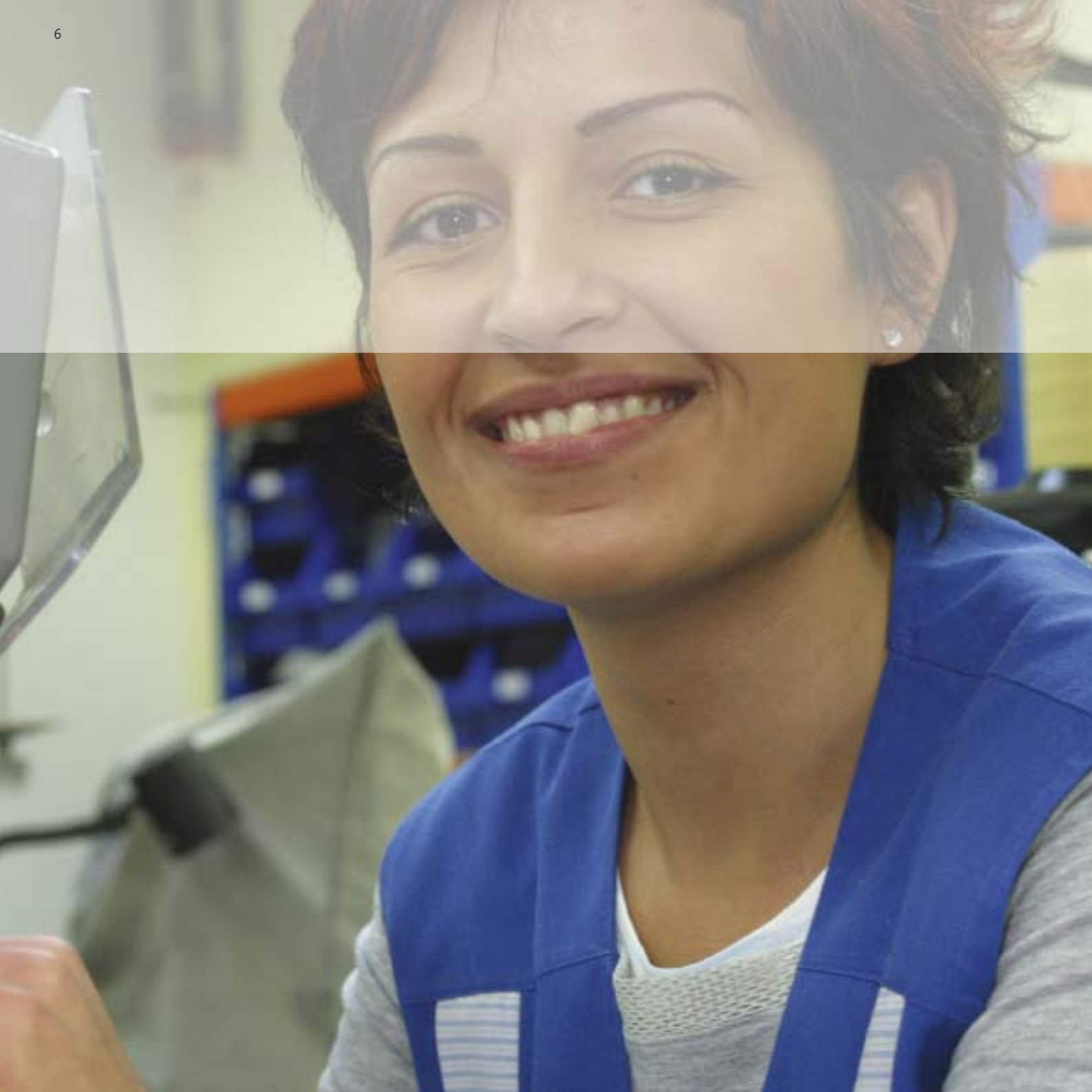
Arbeit vorstellen. Zugleich wird aber auch deutlich, wie nah bzw. fern die heutige Arbeitswelt diesem Ziel ist.

In einem repräsentativen Überblick stellt die Studie dar, wie Erwerbstätige ihre aktuelle Arbeitssituation beschreiben und bewerten: Welche Anforderungen werden an den Sachbearbeiter, die Lehrerin, den Verkäufer oder die Frau am Band gestellt? Welche Bereiche der Arbeit kommen den Vorstellungen von guter Arbeit nahe und was wird eher als belastend empfunden? Wie empfinden und erleben Menschen ihre Arbeit? Spielt dabei die Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse eine Rolle? Um diesen Fragen fundiert auf den Grund gehen zu können, wurde zunächst ein theoretisches Gerüst benötigt. Schließlich sollte die Befragung sicherstellen, dass weitgehend alle Anforderungen, mit denen Menschen bei ihrer Arbeit konfrontiert werden und die für das Wohlbefinden von Bedeutung sein können, berücksichtigt werden. Aus diesem Grund fußt die Konzeption der Untersuchung auf dem aktuellen Stand der Belastungs- und Beanspruchungsforschung sowie der Stressforschung. Vereinfacht gesagt ging es um die Frage: Was schädigt und was fördert das Wohlbefinden der arbeitenden Person? Der Fragebogen berücksichtigte gesundheitsgefährdende Faktoren ebenso wie jene Aspekte der Arbeit, die das Wohlbefinden fördern und Gesundheit erhalten.

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Befragung

wurde (im Regelfall) eine Liste mit 56 Aspekten zum Thema Arbeit vorgelegt. Diese wurden von den Befragten anhand einer fünfstufigen Skala als äußerst wichtig, sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig und nicht wichtig bewertet.

Diese Zusammenfassung der Ergebnisse bezieht sich ausschließlich auf nicht selbstständige Beschäftigte. Der Forschungsbericht ›Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen‹ (INQA Bericht 19, Bremerhaven 2006) liefert darüber hinaus erste empirische Befunde zu den Selbstständigen und auch zu speziellen Berufsgruppen.





## 2 Was ist Ihnen wichtig?

### Einschätzungen zu Einkommen, sicheren Arbeitsplätzen und anderen Aspekten guter Arbeit

#### Existenzsicherung steht an der Spitze

Eine Antwort auf die Frage »Was ist gute Arbeit?« steht klar an der Spitze: Das feste, verlässliche Einkommen ist für 92 % der Befragten äußerst wichtig. Damit liegt dieser Aspekt guter Arbeit mit klarem Abstand vor anderen Kriterien. Weitere Themen, die mit der materiellen Existenz unmittelbar zu tun haben, folgen auf den weiteren Plätzen: ein sicherer Arbeitsplatz (Platz 2 mit 88 %), ein unbefristetes Arbeitsverhältnis (Platz 5 mit 83 %), regelmäßige Einkommenssteigerungen (Platz 18, 62 %).

#### Sinnstiftung und Erfüllung

Gleich im Anschluss an die Sicherung der materiellen Existenz schließt sich allerdings für die meisten Befragten bereits die Frage nach dem Sinn und der Erfüllung durch Arbeit an: Arbeit soll Spaß machen (Platz 3 mit 85 %) und als sinnvoll empfunden werden (Platz 8 mit 73 %). Gleichzeitig erwarten die Befragten von guter Arbeit, dass sie abwechslungsreich und vielseitig ist (Platz 10 mit 72 %). Und auch Gefühle dürfen nicht zu kurz kommen: Für immerhin 73 % der Befragten ist es sehr wichtig, stolz auf die eigene Arbeit sein zu können (Platz 9).

#### Sozialer Zusammenhalt

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Das zeigt sich auch in den Ergebnissen dieser Umfrage. 84 % der Befragten finden

sehr wichtig, dass man auch von Vorgesetzten geachtet und »als Mensch« wahrgenommen wird (Platz 4). Daran schließt sich die Förderung von betriebs- bzw. abteilungsübergreifender, kollegialer Zusammenarbeit und Unterstützung an (Platz 6 mit 76 %). Kritisch wird hingegen der Leistungswettbewerb unter Kollegen gesehen: 59 % der Befragten finden sehr wichtig, dass er nicht stattfindet (Platz 22).








#### Schutz der Gesundheit

Ein weiterer Bereich, der ebenfalls zu den Top 10 gehört, ist der betriebliche Gesundheitsschutz: Fast drei Viertel der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer halten es für äußerst bzw. sehr wichtig, dass auf den Schutz ihrer Gesundheit bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes geachtet wird (Platz 7). Und noch ein weiteres Feld des klassischen Gesundheitsschutzes finden wir in der Rangliste der 25 wichtigsten Aspekte guter Arbeit: den Nichtraucherschutz im Betrieb. 57 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer halten ihn für sehr wichtig.

#### Handlungsspielräume

Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit erschöpft sich nicht allein in präventiven Maßnahmen und Nichtraucherschutz. Auch die – bereits genannten – sozialen Aspekte der Arbeit ebenso wie die Arbeitsorganisation, die

1	Festes, verlässliches Einkommen	92 %
2	Sicherheit des Arbeitsplatzes	88 %
3	Arbeit soll Spaß machen	85 %
4	Behandlung ›als Mensch‹ durch Vorgesetzte	84 %
5	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	83 %
6	Förderung der Kollegialität	76 %
7	Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung	74 %
8	Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden	73 %
9	Auf Arbeit stolz sein können	73 %
10	Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit	72 %
11	Einfluss auf die Arbeitsweise	71 %
12	Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung	66 %
13	Eigene Fähigkeiten weiterentwickeln	66 %
14	Vorgesetzte vermitteln Anerkennung/Kritik	66 %
15	Verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben	65 %
16	Vorgesetzte kümmern sich um fachl./berufl. Entwicklung	64 %
17	Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme	63 %
18	Regelmäßige Einkommenssteigerungen	62 %
19	Arbeitsfelder analysieren, um Ursachen zu analysieren	61 %
20	Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit	60 %
21	Sich voll auf eine Aufgabe konzentrieren können	60 %
22	Kein Leistungswettbewerb unter den Kolleg/-innen	59 %
23	Mitspracherechte bezüglich Arbeitsplatz	58 %
24	Einfluss auf das Arbeitstempo/-pensum	58 %
25	Nichtraucherschutz im Betrieb	57 %

	Einkommens- und Beschäftigungssicherheit		Einfluss/Handlungsspielraum
	Sinnliche und kreative Merkmale		Führungsqualität der Vorgesetzten
	soziale Merkmale		Entwicklungsmöglichkeiten
	Gesundheitsschutz		

**Abb. 1**  
Anforderungen an  
gute Arbeit aus Sicht  
von Erwerbstätigen

Quelle: Was ist gute Arbeit?  
Anforderungen aus der  
Sicht von Erwerbstätigen.  
Berechnungen:  
Tatjana Fuchs, INIFES

Führung oder auch die Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten sind Kernelemente gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Die Umfrageergebnisse belegen, dass diese Bereiche auch aus Sicht der Beschäftigten von hoher Bedeutung für die Arbeitsqualität sind: Einfluss auf die Arbeitsweise, auf das Arbeitstempo und die -menge zu haben, sich auf eine Aufgabe konzentrieren zu können und Mitspracherechte zu haben, wenn es um die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes geht – alle diese Merkmale, die für einen hohen Einfluss- und Handlungsspielraum charakteristisch sind, werden von der Mehrheit der Befragten als äußerst bzw. sehr wichtig erachtet.

### **Entwicklungsmöglichkeiten**

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben ein großes Bedürfnis, die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln (Platz 13 mit 66%). 64% wünschen sich, dass sich ihre Vorgesetzten um ihre fachliche Entwicklung kümmern, 65% scheuen nicht die berufliche Verantwortung, sondern fordern für sich im Gegenteil verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben. Auch der konstruktive Umgang mit Arbeitsfehlern (Platz 19) weist darauf hin, dass die Beschäftigten an Innovationen und Verbesserungen interessiert sind und diese für wichtige Aspekte guter Arbeit halten. Die beschriebenen Aspekte heben nicht auf formelle betriebliche

Entwicklungswege im Sinne von Aufstiegsperspektiven oder Laufbahnen ab. Vielmehr werden Aspekte von Entwicklung genannt, die an der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsgestaltung ansetzen, und deren Ziel es ist, im täglichen Prozess des Arbeitens die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln.

### **Richtige Führung**

Zu guter Arbeit gehört nach den Ergebnissen der Umfrage auch eine gute Führung. Von der menschlichen Behandlung durch Vorgesetzte (84%) war bereits die Rede, ebenso von der fachlichen bzw. beruflichen Unterstützung. Darüber hinaus wird gute Planung (66%) und Unterstützung im Arbeitsprozess (60%) ebenso mit guter Arbeit verbunden wie Verständnis für individuelle Probleme, Anerkennung, Lob und konstruktive Kritik durch Vorgesetzte. Aus dem Blickwinkel von rund zwei Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind diese charakteristischen Merkmale von Führungsqualität gleichzeitig wichtige Kriterien guter Arbeit.

### **Gute Arbeit? Diese Punkte finden alle wichtig**

Die bisher genannten Zahlen fassen die Meinung der Mehrheit zusammen, ohne nach Alter, Geschlecht, Beruf oder Ort zu unterscheiden. Wenn man die Antworten nach diesen Unterscheidungsmerkmalen auswertet,

zeigen sich Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten. Wie sieht die Schnittmenge der Eigenschaften guter Arbeit aus? Welchen Kernpunkten stimmen alle befragten Gruppen zu, egal ob Jung oder Alt, männlich oder weiblich, Ost oder West, Handwerker oder Angestellte? Die folgenden Aspekte guter Arbeit werden von der Mehrheit der Befragten als äußerst wichtig beziehungsweise sehr wichtig beurteilt. Unterschiede wurden dabei lediglich in der Rangfolge festgestellt.

Kernpunkte guter Arbeit aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind:

- ein festes, verlässliches Einkommen
- ein unbefristetes Arbeitsverhältnis
- die Möglichkeit, kreative Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können
- einen Sinn in der Arbeit zu erkennen
- Anerkennung zu erhalten
- soziale Beziehungen zu entwickeln
- die Achtung bzw. der Schutz der Gesundheit.

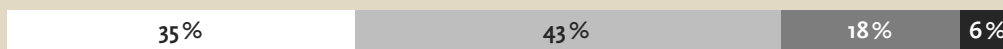
Betrachtet man die Ergebnisse nach den unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen, lassen sich unter den Beschäftigten ohne ›Normalarbeitsverhältnis‹ Abweichungen gegenüber Beschäftigten mit festem Arbeitsverhältnis feststellen. So rangiert bei Leiharbeitnehmern der Wunsch

nach sinnvoller Arbeit erst an 15. Stelle, Einkommenssteigerungen stehen dagegen weiter oben auf der Liste.

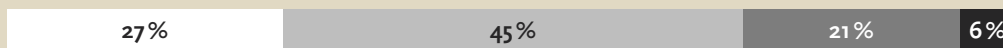
### **Nachgefragt: Meinungen über befristete Arbeitsverhältnisse, Zeitarbeit und Einkommensunterschiede**

Die herausragende Bedeutung von Einkommens- und Beschäftigungssicherheit wird durch ergänzende Ergebnisse der Befragung unterstrichen. So stimmen 72 % der Aussage zu, dass der Einsatz von Zeitarbeit begrenzt werden sollte. 78 % der Befragten wünschen die Beschränkung befristeter Arbeitsverhältnisse auf Ausnahmefälle. Bemerkenswert an diesen Ergebnissen: Auch Beschäftigte, die nicht davon betroffen sind, lehnen Leiharbeit und Befristungen überwiegend ab. Dass Entlohnung und Gerechtigkeitsempfinden zusammenhängen, zeigt sich an diesem Ergebnis: 70 % der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sprechen sich dafür aus, die Einkommensunterschiede zwischen sehr hohen und sehr niedrigen Einkommen zu begrenzen.

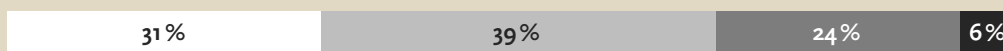
**78%: Arbeitsverhältnisse sollten grundsätzlich nur in Ausnahmefällen befristet werden.**



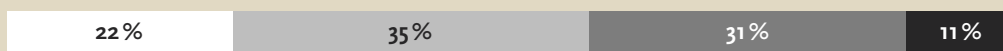
**72%: Der Einsatz von Zeitarbeit sollte begrenzt werden.**



**70%: Einkommensunterschiede sollten begrenzt werden.**



**57%: Qualifizierte Arbeitsuche sollte durch ein ausreichend hohes Arbeitslosengeld ermöglicht werden.**



Stimme voll zu

Stimme eher nicht zu

Stimme eher zu

Stimme gar nicht zu

**Abb. 2**  
Stellungnahmen  
zu Einkommen und  
Beschäftigung



## 3 Nicht immer gut:

### So beschreiben Beschäftigte ihre Arbeit

Nach den Anforderungen und Wünschen an gute Arbeit geht es im folgenden Kapitel um die Frage, wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihren eigenen Arbeitsplatz einschätzen und beschreiben. Gefragt wurde nach drei Bereichen, in denen sich entscheidet, ob es sich um gute Arbeit handelt. Neben dem Einkommen ist dies zum einen die Möglichkeit, im Rahmen der Tätigkeit die eigenen kommunikativen, sozialen, fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten entwickeln zu können. Es ist bekannt, dass stabile soziale Beziehungen und die Entwicklung der eigenen Ressourcen die Persönlichkeit fördern. Ressourcen wirken damit zugleich auch als Puffer gegenüber krankmachender Beanspruchung durch Arbeit, indem sie zum Beispiel helfen, die eigenen Kräfte richtig einzuschätzen und gesundheitsschädliches Verhalten zu vermeiden. Neben dem Einkommen und der Förderung der Ressourcen zeichnet gute Arbeit drittens aus, dass sie Fehlbeanspruchungen vermeidet. Gute Arbeitsgestaltung leistet einen Beitrag zum Schutz der Gesundheit. Deshalb wurden die Teilnehmer der Umfrage auch nach dem Vorhandensein von Fehlbeanspruchungen befragt.

#### 3.1 Im Brennpunkt: die Einkommenssituation

Wie ein roter Faden zieht sich ein Befund durch die Untersuchung: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern empfinden mehrheitlich ihr Einkommen als Brennpunkt ihrer

aktuellen Arbeitssituation. Mit keinem anderen Bereich der Arbeitsgestaltung sind abhängig Beschäftigte so unzufrieden wie mit dem Verhältnis von Einkommen und Leistung, und in keinem anderen Feld wird ein derart hoher Handlungsbedarf gesehen wie bei den Einkommen.

Hier könnte man vermuten, dass Menschen immer der Auffassung sind, ihr Einkommen könnte höher sein. Doch zeigt ein Blick auf die Angaben zu den durchschnittlichen Bruttomonatseinkommen, dass die hohe Unzufriedenheit auf einer durchaus nachvollziehbaren Grundlage basiert. Unter den vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer/-innen – das sind rund 72 % – beziehen 16 % ein Bruttomonatseinkommen von unter 1.500 EUR und 19 % ein Einkommen zwischen 1.500 und 2.000 EUR. Damit belegt die vorliegende Untersuchung auch das Ergebnis anderer Studien, wonach ein gutes Drittel der Erwerbseinkommen von Vollzeitbeschäftigten im prekären Einkommensbereich liegt. Das bedeutet, dass nach Abzug von Sozialversicherung, Steuern und dem notwendigen Lebensunterhalt (Ernährung, Miete) nur wenig Spielraum für Rücklagen, Altersvorsorge oder Anschaffungen wie Kleidung bleibt. 45 % der Befragten beziehen ein mittleres Monatseinkommen zwischen 2.000 und 3.500 EUR und 17 % der Vollzeiterwerbstätigen erhalten Einkommen von 3.500 EUR oder mehr.

Unter den Teilzeitbeschäftigten – das sind rund 27 %

**Abb. 3**  
Einkommensverteilung von Vollzeitbeschäftigten nach verschiedenen Merkmalen



**Abb. 4**  
Einkommensverteilung von Teilzeitbeschäftigten nach verschiedenen Merkmalen



der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – erhält knapp ein Drittel (29%) ein Einkommen von weniger als 400 EUR, 18% zwischen 400 und 800 EUR. Nur rund 20% der Teilzeitbeschäftigten erzielen ein Bruttoeinkommen von mindestens 1.500 EUR. Das Einkommen aus Teilzeitarbeit reicht also in der Regel nicht, um den Lebensunterhalt zu bestreiten. Das gleiche gilt natürlich auch für die aus Teilzeitarbeit erworbenen Ansprüche auf Arbeitslosengeld und Rente.

Der Anspruch an gute Arbeit lautet – das zeigt die Untersuchung – Ressourcen aufzubauen und Fehlbelastungen zu vermeiden. Dabei spielt das Einkommen eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Der Zusammenhang zwischen Einkommenshöhe und Gesundheitszustand, Qualität der Ernährung, Bildung und Freizeitaktivität ist inzwischen hinreichend belegt. Die Schere zwischen Arm und Reich geht tatsächlich nicht nur beim Einkommen,

sondern auch bei Bildung, Gesundheit und Ernährung weiter auseinander. Insofern ist das Einkommen durchaus eine entscheidende Größe, wenn es um die Stärkung der Ressourcen geht. Auch die Frage, ob eine Arbeit als motivierend und sinnstiftend angesehen wird, hängt von der Höhe des Einkommens ab. Wenn das Einkommen aus der Sicht von Erwerbstätigen in keinem angemessenen Verhältnis zur Arbeitsanforderung bzw. -leistung steht, gilt dies, auch das zeigt die Untersuchung, als demotivierend. Mit Blick auf die Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen ist der Stress nicht zu unterschätzen, der durch eine prekäre Einkommenssituation verursacht wird. Wer häufig in der Sorge lebt, am Monatsende laufende Rechnungen nicht mehr bezahlen zu können, erlebt dies unter Umständen als gewaltige Unsicherheit und Bedrohung. Es ist bekannt, dass viele Menschen durch eine Ausweitung ihrer Arbeitszeit versuchen, diesem Problem zu begegnen



und ihre Finanzlücke zu schließen. Mit Blick auf die Gesundheit ist dies allerdings ebenfalls kritisch zu beurteilen. Überlange Arbeitszeiten, häufige Überstunden und ungünstige Arbeitszeitlagen schaden auf Dauer der Gesundheit und bürden der Gesellschaft Lasten an anderer Stelle auf.

All diese Argumente liefern die Erklärung dafür, warum das Einkommen aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein entscheidender Aspekt guter Arbeit ist.

### **3.2 Brachliegende Ressourcen: Die Chancen der Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz sind noch nicht überall erkannt**

Erwerbsarbeit kann mehr sein als Mühsal und Broterwerb. Bei richtiger Arbeitsgestaltung bieten sich vielfältige Chancen der Persönlichkeitsentwicklung. Gute Arbeit zeichnet sich deshalb durch die Förderung von Ressourcen wie Kollegialität, Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung oder Kreativität aus. Das soziale Miteinander im Betrieb hat dabei eine besonders wichtige Funktion. Dadurch dass Erwerbsarbeit – wie kaum ein anderer Arbeitsbereich – im hohen Maße arbeitsteilig organisiert ist, ermöglicht sie eine Vielzahl von sozialen Kontakten und Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen, zu Vorgesetzten, Kunden, Patienten usw. Diese vielfältigen sozialen Beziehungen bilden die Grundlage für Anerkennung, Kommunikation,

kritische Selbstbetrachtung und – im Idealfall – für Kollegialität und Freundschaften.

Neben diesen sozialen Ressourcen spielen aber auch noch andere Dinge eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Persönlichkeit: Habe ich viel oder wenig Einfluss auf den Gang der Dinge an meinem Arbeitsplatz? Bietet meine Arbeit die Möglichkeit, mich fachlich weiterzuentwickeln, mich zu bilden? Fördert meine Arbeit die Kreativität oder muss ich nur das ausführen, was andere bereits vorge-dacht haben? Verschafft mir die Arbeit das Erlebnis, etwas Sinnvolles geleistet zu haben? Diese und ähnliche Fragen wurden im Rahmen der Umfrage gestellt und zu sinnvollen Ressourcenbereichen zusammengefasst. Die Ergebnisse zeigen, dass längst nicht alle Bereiche die notwendige betriebliche Unterstützung erfahren, während andere Bereiche nach Einschätzung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verhältnismäßig gut funktionieren.

#### **Kollegialer Umgang:**

##### **Hilfe und Unterstützung gehören dazu**

Zu den gut funktionierenden Bereichen gehört offenbar die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen, die immerhin 92% der Befragten erfahren. 85% berichten über ein sehr gutes oder gutes Arbeitsklima, 78% freuen sich über die Anerkennung durch ihre Kollegen oder schätzen deren konstruktive Kritik.

**Etwas Sinnvolles tun:****Die meisten Beschäftigten erfahren eine positive Rückmeldung durch Arbeitsinhalt und Ergebnis**

Arbeit kann und sollte sinnstiftend sein. Zu den erfreulichen Ergebnissen der Untersuchung gehört die Tatsache, dass relativ viele Beschäftigte (68 %) ihren Beruf als sinnvoll empfinden.

Auch die früher viel diskutierte Entfremdung der Arbeit scheint für die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (75 %) kein Problem dazustellen: Sie können am Arbeitsergebnis die Güte ihrer Arbeit unmittelbar ablesen. Diese Beschäftigten bekommen also sowohl durch den Arbeitsinhalt als auch durch das Arbeitsergebnis eine **positive Rückmeldung**.

**Weniger Rückhalt als gewünscht:****Vorgesetzte erhalten eher schlechte Noten**

Eine weitere wichtige Quelle von sozialen Ressourcen ist ein guter, auf Anerkennung und Unterstützung orientierter Führungsstil. Doch diese Quelle sprudelt laut Umfrage nicht immer intensiv: Gerade noch jeder Zweite (52 %) berichtet von einem umfassenden Niveau **sozialer und fachlicher Unterstützung durch die Vorgesetzten**. Auffällig ist, dass es vielen Vorgesetzten anscheinend nicht gelingt, ausreichend Anerkennung zu vermitteln. Häufig mangelt es ebenso an fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten,

wie an einer guten Arbeitsplanung oder einem geeigneten Umgang mit Konflikten.

**Einfluss begrenzt:****Mitwirkung bei der Gestaltung der Arbeit**

Lediglich 40 % der Befragten geben an, dass sie auf verschiedene Weise **Einfluss auf ihre Arbeit** nehmen können, die Mehrheit dagegen hat nur wenig oder gar keinen Einfluss auf Arbeitsplanung, Pausenregelungen, Arbeitszeitgestaltung, die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Art der Arbeitsaufgabe oder die Arbeitsmenge.

**Kreatives Potenzial liegt brach**

Ähnlich schlecht ist es um die Kreativität bestellt. Nur 38 % der Befragten sehen an ihrem Arbeitsplatz sowohl **Möglichkeiten für Kreativität als auch für Abwechslung** in der Arbeit und gerade noch 12 % berichten von **Entwicklungsmöglichkeiten** im Rahmen des Arbeitsprozesses und im Rahmen der betrieblichen Organisation. Offenbar wird die Entwicklung der kreativen Kompetenzen von Beschäftigten nur punktuell betrieben. Dadurch mangelt es in vielen Bereichen an kreativem Potenzial für die Weiterentwicklung betrieblicher Prozesse.

### **Betriebliche (Weiter-)Bildungskrise**

Vergleichbar unzureichend ist die Situation auch im Bereich der **betrieblichen Weiterbildung**: Rund 70% haben im Jahr vor der Umfrage an keiner einzigen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen oder die Weiterbildung als wenig hilfreich erlebt.

Ihr Fazit: Weder wurde dabei das Ziel einer beruflichen Entwicklung erreicht, noch konnte eine Verbesserung im Hinblick auf die allgemeine Qualifizierung oder die Bewältigung der Arbeit verzeichnet werden. Dies ist um so erstaunlicher, als Qualifikation und Wissen allenthalben als Schlüsselbegriffe für die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft gehandelt werden und als Voraussetzung für künftigen ökonomischen Erfolg.

### **Schwieriger Aufstieg:**

#### **Karrierechancen werden als gering eingeschätzt**

Learning on the job, das Weiterentwickeln der eigenen Kompetenzen bei der Arbeit, scheint offenbar auch keine mehrheitsfähige Alternative zur mangelnden Weiterbildung zu sein. Nur 46% der Befragten sind davon überzeugt, durch ihre Arbeit ihr Können und Wissen verbessern zu können. Beruflicher Aufstieg als Motiv für eigene Qualifizierungs-Anstrengungen entfällt bei den meisten Befragten: Lediglich 15% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehen betriebliche Aufstiegsmöglichkeiten.

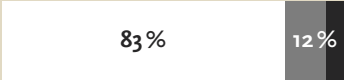
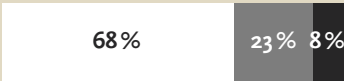


### **Ressourcen müssen besser gefördert werden**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass gute und hilfreiche soziale Beziehungen im Betrieb zu den weit verbreiteten Ressourcen im beruflichen Alltag gehören. Dort, wo dies nicht so ist, sind vor allem die Führungskräfte gefragt. Arbeitsinhalt und Arbeitsergebnis bieten für eine Mehrheit der abhängig Beschäftigten keinen Anlass zur Kritik.

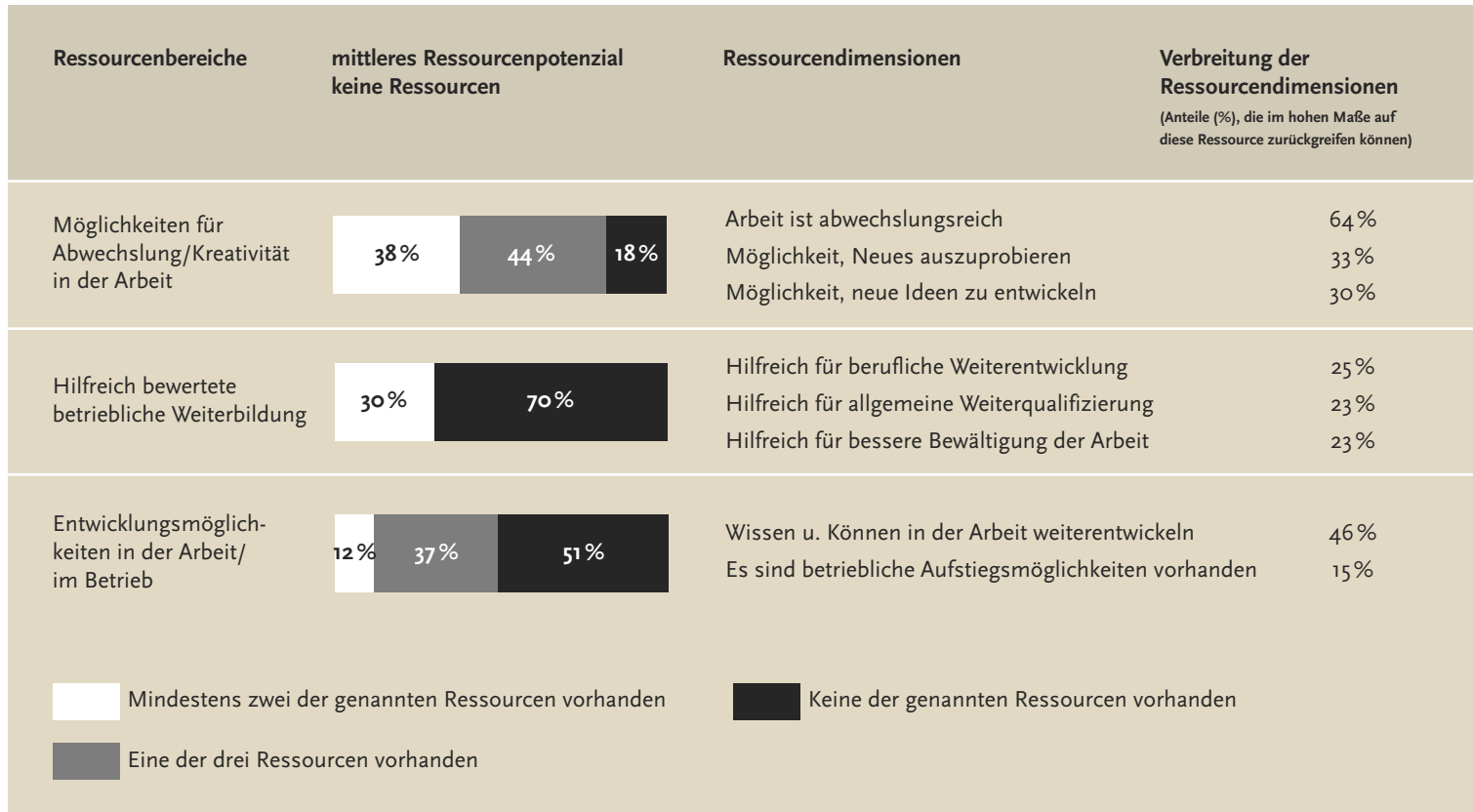
Deutlicher Handlungsbedarf ist dagegen bei der Frage der Arbeitsplatzgestaltung auszumachen. Nur eine Minderheit (38%) kann die Rahmenbedingungen der Arbeit mitbestimmen oder bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes Einfluss nehmen (36%). Etwas ausprobieren können 33% der Befragten, neue Ideen entwickeln sogar nur 30%.

### **3.3 Das Spektrum der Fehlbeanspruchungen**

Aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gehört zur guten Arbeit eine Arbeitsgestaltung, die die Gesundheit achtet und bewahrt. Der folgende Abschnitt liefert aus den Ergebnissen der Befragung einen Eindruck davon, ob und in welchem Ausmaß diesen Anforderungen an gute Arbeit in der alltäglichen Praxis Rechnung getragen wird. Konkret wurde danach gefragt, ob bestimmte Aspekte und Begleitumstände der Arbeit wie Arbeitsintensität, arbeitsorganisatorische Probleme, emotionale Anforderungen oder auch die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit

Ressourcenbereiche	mittleres Ressourcenpotenzial keine Ressourcen	Ressourcendimensionen	Verbreitung der Ressourcendimensionen <small>(Anteile (%), die im hohen Maße auf diese Ressource zurückgreifen können)</small>
Soziale Unterstützung (Kolleg/-innen)		Hilfe u. Unterstützung von Kollegen/-innen bei Bedarf	92 %
		(Sehr) gutes Arbeitsklima	85 %
		Anerkennung u. konstruktive Kritik d. Kollegen/-innen	78 %
Positive Rückmeldung durch Arbeitsinhalt/ Arbeitsergebnis		Einschätzung des Berufs/der Tätigkeit als sinnvoll	85 %
		Arbeitsergebnis zeigt, ob die Arbeit gut war	75 %
Soziale Unterstützung (Vorgesetzte/r)		Zeigt Beachtung u. Wertschätzung	78 %
		Achtet auf Zufriedenheit der Mitarbeiter	63 %
		Hilft u. unterstützt bei Bedarf	63 %
		Plant die Arbeit gut	58 %
		Löst Konflikte gut	56 %
		Vermittelt Anerkennung	56 %
		Achtet auf Entwicklung der Mitarbeiter	53 %
Einflussmöglichkeiten in der Arbeit		Selbstständige Arbeitsplanung möglich	59 %
		Individuelle Kurzpausen möglich	58 %
		Einfluss auf die Arbeitszeit	41 %
		Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Arbeit	38 %
		Einfluss auf Arbeitsplatzgestaltung	36 %
		Einfluss auf die Art der Arbeitsaufgabe	32 %
		Einfluss auf die Arbeitsmenge	26 %

**Abb. 5**  
**Das Spektrum der**  
**Ressourcen von**  
**Arbeitnehmer/-innen –**  
**im Detail**



**Lesebeispiel:**

92 % der Arbeitnehmer/-innen erhalten bei Bedarf Hilfe und Unterstützung durch ihre Kollegen und Kolleginnen. 85 % berichten von einem sehr guten Arbeitsklima und 78 % geben an, dass sie in hohem Maße Anerkennung und konstruktive Kritik von ihren Kolleg/-innen bekommen. Betrachtet man diese drei Dimensionen zusammen, zeigt sich

folgendes Ergebnis: 5 % der befragten Arbeitnehmer/-innen können auf keine der genannten Formen kollegialer Unterstützung zählen und beschreiben auch das Arbeitsklima als schlecht. 12 % erleben lediglich in einem Bereich eine positive Form sozialer Unterstützung. 83 % der abhängig Beschäftigten berichten von einem guten Arbeitsklima und kollegialer Unterstützung bzw. Anerkennung (mindestens 2 der 3 Dimensionen).

Quelle: Was ist gute Arbeit?  
 Anforderungen aus der  
 Sicht von Erwerbstätigen.  
 Berechnungen:  
 Tatjana Fuchs, INIFES

als belastend empfunden werden. Diese Fehlbeanspruchungen beeinflussen auf Dauer die Gesundheit negativ, insbesondere wenn sie gehäuft auftreten. Und sie lassen sich mit einem Leitbild guter Arbeit nicht vereinbaren.

### **Existenzängste stehen an der Spitze**

Das Ergebnis der Befragung zeigt, welche Beanspruchungen von den Betroffenen am häufigsten als Belastung empfunden werden. An der Spitze steht klar die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. 59 % berichten in diesem Zusammenhang sogar von mehrfachen Fehlbelastungen, d. h. sie empfinden das Risiko, keine gleichwertige Arbeitsstelle mehr zu finden, ihren jetzigen Arbeitsplatz zu verlieren bzw. ungewollt versetzt zu werden, als belastend.

### **Zu schwer, zu einseitig**

Ein zweiter Schwerpunkt der Fehlbeanspruchungen liegt nach den Ergebnissen der Umfrage im Bereich einseitiger bzw. körperlich schwerer Arbeit. 48 % der Befragten nennen mehrfache Fehlbelastungen durch schwere körperliche Arbeit, durch einseitige körperliche Arbeit oder durch einseitige Arbeit am Computer, wovon sich 28 % belastet fühlen. Aber auch die Verantwortung lastet vielen auf den Schultern. 58 % geben an, dass das Treffen schwieriger Entscheidungen oder die Verantwortung für Betrieb und andere Menschen sie belastet.

### **Zu viele Aufgaben auf einmal**

Als ähnlich belastend empfinden die Beschäftigten komplexe Arbeitsanforderungen. 65 % erleben es als negative Beanspruchung, dass ihre Arbeit nur wenig fehlertolerant ist und ihnen nur geringe Fehler unterlaufen dürfen. 45 % geben an, dass die hohe Genauigkeit, die von ihnen gefordert wird, auf Dauer ein Problem ist. Neben den hohen Anforderungen, die von einzelnen Tätigkeiten ausgehen, ist auch das heute übliche »Multi-Tasking«, das Erledigen mehrerer Aufgaben gleichzeitig, sehr belastend: Immerhin 63 % der Befragten fühlen sich dadurch negativ beansprucht. Unter Zeitdruck fühlen sich 67 % der Befragten, 41 % räumen ein, dass darunter auch die Arbeitsqualität leidet.

Dass solche Anforderungen von vielen als Überforderung wahrgenommen werden, überrascht dabei wenig. Vor allem das Arbeitspensum, aber auch die Kombination aus Arbeitsmenge und organisatorischer bzw. fachlicher Anforderung wird von 39 % der Beschäftigten als Überforderung empfunden.

### **Wenig Spielraum für Gestaltung**

37 % der Befragten sehen sich durch mangelnde Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz nicht belastet. 63 % berichten dagegen, dass sie sich durch den geringen Einfluss auf Arbeitsmenge, Rahmenbedingungen, Aufgaben-

zuschnitte, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung oder Arbeitsplanung belastet fühlen.

### **Prima Betriebsklima?**

Viele Ergebnisse zum Thema Fehlbeanspruchungen verhalten sich komplementär zu den Umfragewerten bei den Ressourcen. Das soziale Verhältnis in den Betrieben wird im Großen und Ganzen als wenig belastend empfunden, auch wenn sich immerhin 19% im Leistungswettbewerb mit Kolleginnen und Kollegen sehen oder sich von diesen sogar unter Druck gesetzt fühlen. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten ist dagegen verbesserungsfähig: Druck, mangelnde Konfliktlösungskompetenz, geringer Einsatz für Mitarbeiterentwicklung und mangelnde Anerkennung werden hier am häufigsten als Belastung empfunden.

### **Ungesunde Umgebung**

Lärm, Staub, Zugluft, giftige Dämpfe – dies war einmal das Hauptbetätigungsfeld des Arbeitsschutzes. Bei den Fehlbeanspruchungen befinden sich die Umgebungsbedingungen heute auf den hinteren Plätzen. 21% der Befragten leiden in diesem Bereich unter einem hoher Fehlbeanspruchung, d. h. bei ihnen kommen mehrere Umgebungsbelastungen zusammen.



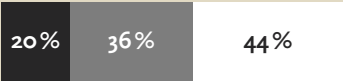


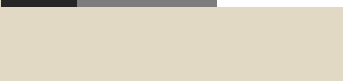
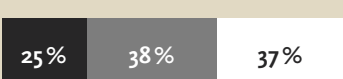
Bei den Einzelbelastungen liegen Lärm und laute Umgebungsgeräusche vorn, gefolgt von Zugluft und

extremen Temperaturen, die 41% der Befragten als belastend empfinden.

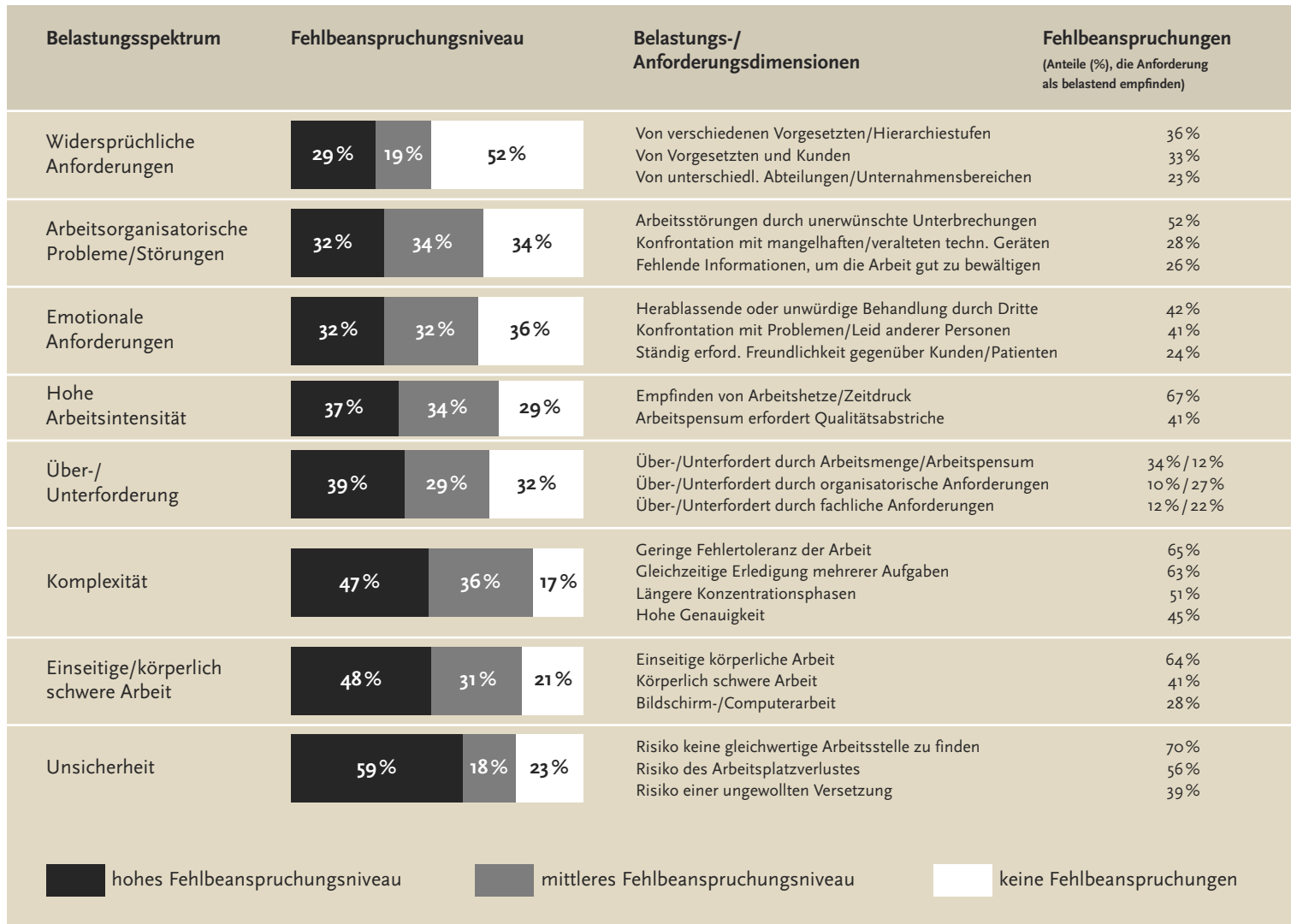
### **Mehrfachbelastung:**

#### **Fehlbeanspruchungsniveau insgesamt sehr hoch**

Über das gesamte Spektrum hinweg zeigt sich ein insgesamt sehr hohes Fehlbeanspruchungsniveau: 57% aller abhängig Beschäftigten berichten von Fehlbeanspruchungen in mindestens 10 verschiedenen Dimensionen ihrer Arbeit (von 15 möglichen). Anders ausgedrückt: Diese große Gruppe von Beschäftigten erlebt mindestens 2/3 der Anforderungen, die ihre tägliche Arbeit an sie stellt, als belastend. Lediglich 11% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehen in ihren gegenwärtigen Arbeitsbedingungen überwiegend keine Belastungen, d. h. sie empfinden maximal vier Anforderungsbereiche als negativ beanspruchend.

Belastungsspektrum	Fehlbeanspruchungsniveau	Belastungs-/Anforderungsdimensionen	Fehlbeanspruchungen (Anteile (%), die Anforderung als belastend empfinden)
Soziales Verhältnis zu Kollegen/-innen		<ul style="list-style-type: none"> <li>Druck von Arbeitskollegen/-innen</li> <li>Leistungswettbewerb mit Kollegen/-innen</li> <li>Mangelnde Anerkennung von Kollegen/-innen</li> <li>Mangelnde Hilfe von Kollegen/-innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19 %</li> <li>19 %</li> <li>11 %</li> <li>6 %</li> </ul>
Besondere Verantwortung		<ul style="list-style-type: none"> <li>Treffen schwieriger Entscheidungen</li> <li>Verantwortung für Waren, Geldbeträge, Projekte</li> <li>Verantwortung für einen größeren Arbeitsbereich</li> <li>Verantwortung für das Wohlbefinden anderer Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38 %</li> <li>30 %</li> <li>27 %</li> <li>26 %</li> </ul>
Geringe Entwicklungsmöglichkeiten		<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb</li> <li>Mangelnde Mögl., Wissen u. Können weiter zu entwickeln</li> <li>Mangelnde Mögl., Neues in der Arbeit auszuprobieren</li> <li>Geringe Abwechslungsmöglichkeiten in der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>42 %</li> <li>32 %</li> <li>26 %</li> <li>20 %</li> </ul>
Umgebungsbedingungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfrontation mit Lärm, lauten Umgebungsgeräuschen</li> <li>Konfrontation mit Zugluft/extremen Temperaturen</li> <li>Konfrontation mit schlechter Luft</li> <li>Konfrontation mit Chemikalien bzw. Gefahrstoffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>42 %</li> <li>41 %</li> <li>29 %</li> <li>19 %</li> </ul>
Soziales Verhältnis zu Vorgesetzten		<ul style="list-style-type: none"> <li>Druck durch Vorgesetzte/n</li> <li>Schlechte Konfliktlösungskompetenz</li> <li>Geringer Einsatz für Mitarbeiterentwicklung</li> <li>Mangelnde Anerkennung</li> <li>Geringe Sorge um Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden</li> <li>Mangelnde Arbeitsplanung</li> <li>Mangelnde Unterstützung</li> <li>Mangelnde Beachtung/Wertschätzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>43 %</li> <li>32 %</li> <li>32 %</li> <li>31 %</li> <li>29 %</li> <li>25 %</li> <li>24 %</li> <li>17 %</li> </ul>
Geringe Einflussmöglichkeiten		<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringer Einfluss auf Arbeitsmenge</li> <li>Geringer Einfluss auf Rahmenbedingung der Arbeit</li> <li>Geringer Einfluss auf Art der Arbeitsaufgabe</li> <li>Geringer Einfluss auf Arbeitszeitgestaltung</li> <li>Geringer Einfluss auf Arbeitsplatzgestaltung</li> <li>Geringe Möglichkeit von persönlichen Kurzpausen</li> <li>Kaum selbstständige Arbeitsplanung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>39 %</li> <li>35 %</li> <li>30 %</li> <li>29 %</li> <li>29 %</li> <li>19 %</li> <li>19 %</li> </ul>
Arbeitszeitgestaltung		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nichtberücksichtigung privater Belange</li> <li>Überstunden/Mehrarbeit</li> <li>Samstagsarbeit</li> <li>Abendarbeit (nach 18.30 Uhr)</li> <li>Sonn-/Feiertagsarbeit</li> <li>Nachtarbeit (zwischen 23 und 5 Uhr)</li> <li>Bereitschaftsdienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>63 %</li> <li>49 %</li> <li>41 %</li> <li>36 %</li> <li>28 %</li> <li>18 %</li> <li>11 %</li> </ul>





Quelle: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen.  
 Berechnungen: Tatjana Fuchs, INIFES

**Abb. 6**  
**Das Spektrum der**  
**Fehlbeanspruchungen**  
**bei Arbeitnehmer/-**  
**innen – im Detail**

### **Auf den Spuren guter Arbeit: Arbeit im Spannungsfeld von Einkommen, Ressourcen und Fehlbeanspruchungen**

Arbeitseinkommen, Ressourcen und Fehlbeanspruchungen: Diese drei Faktoren beschreiben, in welchem Maße Menschen in ihrer Arbeit Entwicklungs- und Lernpotentiale sowie Möglichkeiten zur Teilhabe sehen oder sich durch ihre Arbeit belastet fühlen. Eine Grundbedingung guter Arbeit ist der Erhalt der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit. Dies ist ein notwendiges, aber noch kein hinreichendes Kriterium. Eine weitere wichtige Bedingung für eine hohe Arbeitsqualität ist das Vorhandensein von Ressourcen. Die Umfrage hat gezeigt, dass nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive, sondern auch aus der

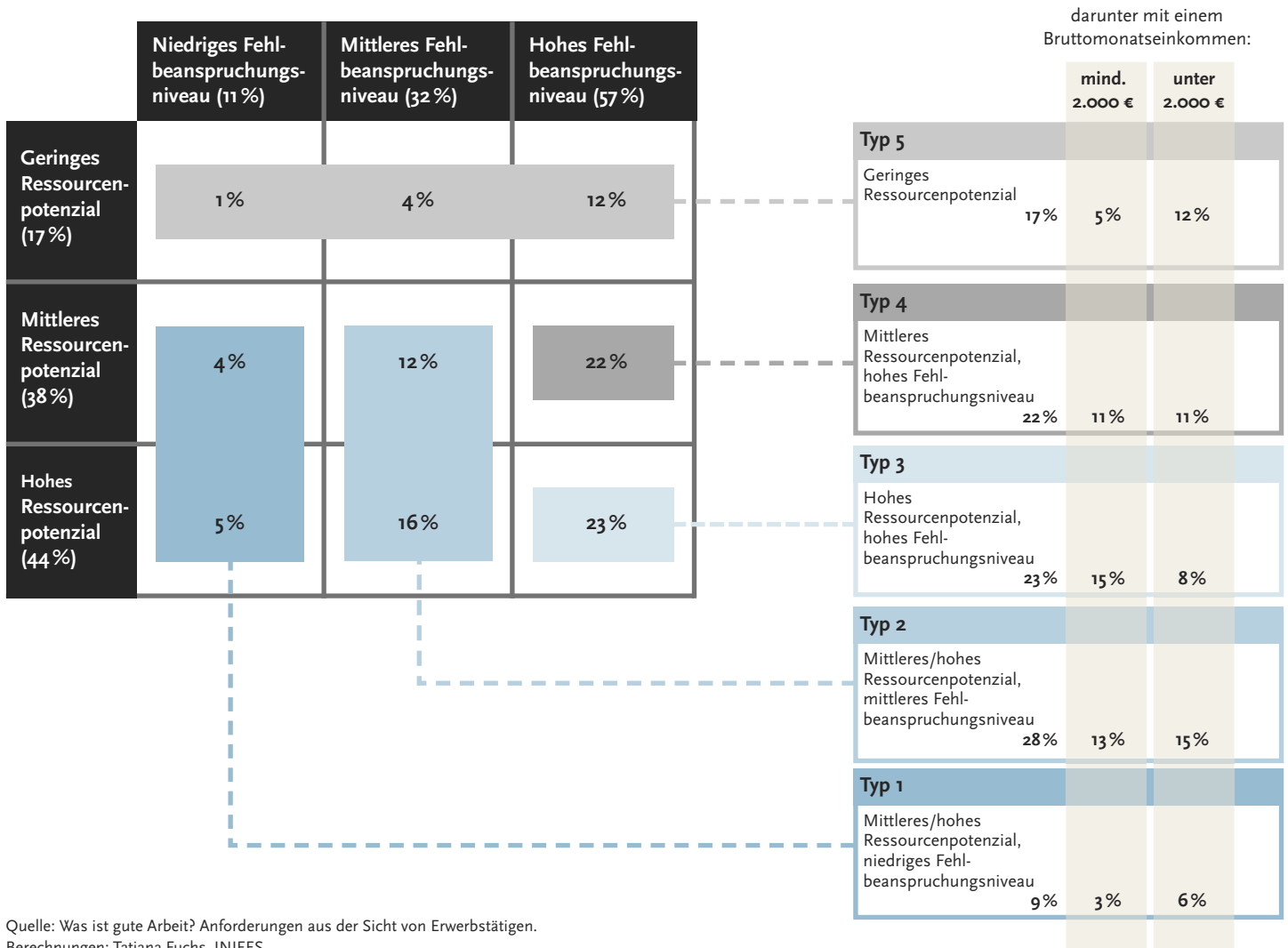
Sicht der Betroffenen unterstützende soziale Beziehungen, Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten, kreative Möglichkeiten und ein Arbeitsinhalt, der Sinn vermittelt und Identifikation herstellt, Kennzeichen guter Arbeit sind.

Gute Arbeit ist also durch möglichst wenige Fehlbeanspruchungen und möglichst viele Ressourcen gekennzeichnet. Umgekehrt sind keine oder wenige Ressourcen gepaart mit einem hohen Fehlbelastungsniveau ein Kennzeichen schlechter Arbeit, weil sie in hohem Maße gesundheitsgefährdend und wenig förderlich für die persönliche Entwicklung ist. Ein dritter Indikator guter Arbeit ist ein im umfassenden Sinne existenzsicherndes Einkommen. Dessen Höhe liegt bei ca. 2.000 Euro, also etwa 75 % des Durchschnittseinkommens.

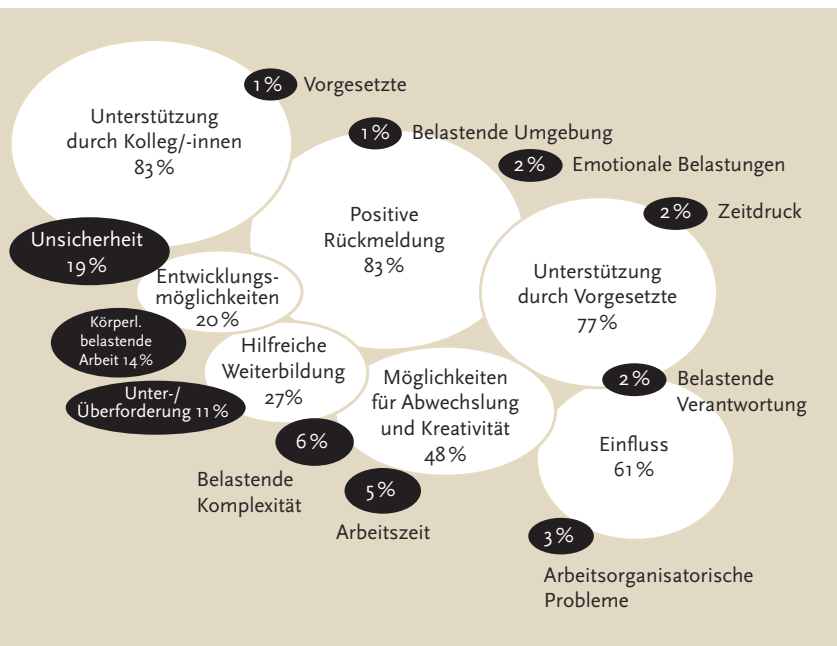
Ressourcen und Fehlbeanspruchungen lassen sich in ihren unterschiedlichen Niveaus und Potenzialen aus der Matrix ablesen. Die Prozentzahlen zeigen die Schnittmengen zwischen Ressourcen und Fehlbelastungen an. Beispielsweise gaben 23% der Befragten an, mit einem hohen Ressourcenpotenzial bei gleichzeitig hohem Belastungsniveau konfrontiert zu sein. Die neun ermittelten Werte in der Matrix wurden zu fünf Typen zusammengefasst. Die resultierenden Typen wurden

nun weiter danach differenziert, ob die Personen ein existenzsicherndes Einkommen erhalten oder nicht. Im Ergebnis lässt sich ablesen, wie viele der befragten Beschäftigten in den Genuss »guter Arbeit« kommen, also einer Arbeit, die keine nennenswerten Fehlbelastungen aufweist, dafür aber ein mittleres bis hohes Ressourcenpotenzial bietet – und ein existenzsicherndes Einkommen.

**Abb. 7**  
**Gute Arbeit – weniger gute Arbeit:**  
**Ressourcen, Fehlbelastungen und**  
**Einkommen in der Zusammenschau**



Quelle: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen.  
 Berechnungen: Tatjana Fuchs, INIFES



**Abb. 8**  
Typ 1: ›Gute Arbeit‹

### Gute Arbeit: Kriterien nur bei wenigen erfüllt

Keine nennenswerten Fehlbelastungen, ein mittleres bis hohes Ressourcenpotenzial und dazu ein Einkommen, dass oberhalb von 2.000 EUR Brutto liegt – diese Kombination guter Arbeit ist nach den Umfrageergebnissen selten anzutreffen. Gerade einmal 3 % der Befragten gaben diese Kombination an. Weitere 6 % stehen bei vergleichbaren Arbeitsbedingungen mit ihrem Einkommen schlechter da: Es liegt unter der Grenze von 2.000 EUR.

Charakteristisch für ›gute Arbeit‹ des ersten Typs ist, dass, dass 83 % der Beschäftigten in dieser Gruppe eine positive Rückmeldung durch den Inhalt ihrer Arbeit erfahren. Das Arbeitsergebnis gibt ihnen eine unmittelbare

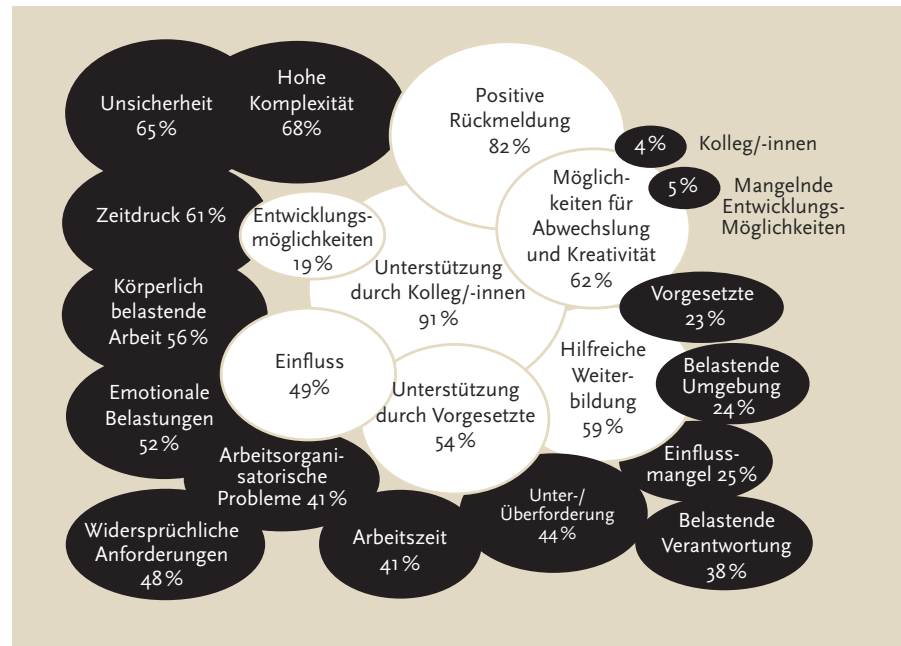
Rückmeldung, ob sie ihre Arbeit gut verrichtet haben. Ebenfalls 83 % werden in vielfacher Weise durch ihre Kollegen und Kolleginnen unterstützt. Für 77 % ist der oder die Vorgesetzte in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Quelle sozialer und fachlicher Unterstützung. Knapp zwei Drittel der Befragten können in vielfacher Weise Einfluss auf ihre Arbeit nehmen, etwa die Hälfte verfügt über Möglichkeiten für Kreativität und Abwechslung. 27 % haben im vergangenen Jahr an einer – aus ihrer Sicht – hilfreichen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen und jeder fünfte sieht für sich sowohl in der Arbeit als auch im Betrieb Entwicklungsmöglichkeiten. Diesem breiten Spektrum von Ressourcen stehen verhältnismäßig wenige Fehlbeanspruchungen gegenüber: Mit 19 % ist die subjektiv empfundene Unsicherheit des Arbeitsverhältnisses der Bereich, der auch bei jenen abhängig Beschäftigten, die unter Bedingungen von guter Arbeitsqualität arbeiten, häufig als belastend genannt wird. Darüber hinaus berichten 14 % von mehrfachen Fehlbelastungen im Bereich der körperlichen Arbeit, bei 11 % kommt es zu Über- bzw. Unterforderungen, 6 % erleben die Komplexität ihrer Arbeitsanforderungen in mehrfacher Hinsicht als belastend und 5 % in dieser Gruppe problematisieren verschiedene Aspekte ihrer derzeitigen Arbeitszeit. In den übrigen Bereichen der Arbeit treten keine oder nur vereinzelte negative Beanspruchungen auf.

## So arbeiten die meisten: Zwischen Perspektive und Überbeanspruchung

Erwerbstätige, die zwar ebenfalls auf ein mittleres oder hohes Ressourcenniveau zurückgreifen können, aber auch in mittlerem Umfang negativ belastet sind, wurden zu Typ 2 zusammengefasst. Ihre Arbeitsbedingungen bieten zwar ein durchaus breites soziales und berufliches Entwicklungspotenzial – jedoch ist das Niveau der Fehlbeanspruchungen bereits so hoch, dass ein grundlegendes Kriterium für menschengerechte Arbeit, nämlich die Beeinträchtigungsfreiheit, nicht mehr gegeben ist. Immerhin 28 % der Befragten gehören zu dieser Kategorie, 13 % von ihnen verdienen 2.000 EUR Brutto.

Höheres Ressourcenpotenzial, höheres Fehlbeanspruchungsniveau – diese beiden Kriterien kennzeichnen den Typ 3, immerhin 23 % der Beschäftigten. Der größere Teil von ihnen (15 %) verdient mehr als 2.000 EUR Brutto. Eine ähnlich hohe Zahl von Befragten (22 %) kann Typ 4 zugeordnet werden. Er ist gekennzeichnet durch eine hohe Beanspruchung, die aber immerhin durch eine Reihe von Ressourcen abgemildert wird. Die Hälfte dieser Gruppe muss mit weniger als 2.000 EUR Brutto im Monat auskommen.

Schaut man sich den Typ 3 genauer an, so fällt ein breites Spektrum von sozialer Unterstützung durch die Kolleginnen – auf 91 % der Befragten trifft dies zu. 82 %



**Abb. 9**  
Typ 3: »Arbeit zwischen Perspektiven und Überbeanspruchung«

schätzen ihre Arbeit bzw. ihren Beruf als sinnvoll ein und bekommen durch ihre Arbeit ein Feedback über deren Qualität. 62 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in dieser Gruppe haben vielfache Möglichkeiten für Kreativität und Abwechslung und beinahe ebenso viele (59 %) konnten im letzten Jahr an einer betrieblichen Weiterbildung teilnehmen. Mehrfache Unterstützung durch Vorgesetzte sowie Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten sind ebenfalls Ressourcen, die in größerem Umfang die Arbeitsqualität dieser Beschäftigten charakterisieren.

Neben dieser Habenseite gibt es auch ein Soll: Das Fehlbelastungsspektrum gibt bei Typ 3 Anlass zur Sorge: 68 % der Beschäftigten erfahren die Komplexität ihrer

Arbeit in mehrfacher Weise als belastend, 65% empfinden eine belastende Unsicherheit im Hinblick auf ihr Beschäftigungsverhältnis. 61% arbeiten so sehr unter Zeitdruck, dass sie Abstriche bei ihrer Arbeitsqualität machen müssen, was sie wiederum als Belastung erleben. Hinzu kommt, dass mehr als die Hälfte (56%) der Beschäftigten in dieser Gruppe ein hohes Fehlbeanspruchungsniveau im Bereich der schweren bzw. einseitigen körperlichen Arbeit aufweist und bei etwa ebenso vielen (52%) verursachen

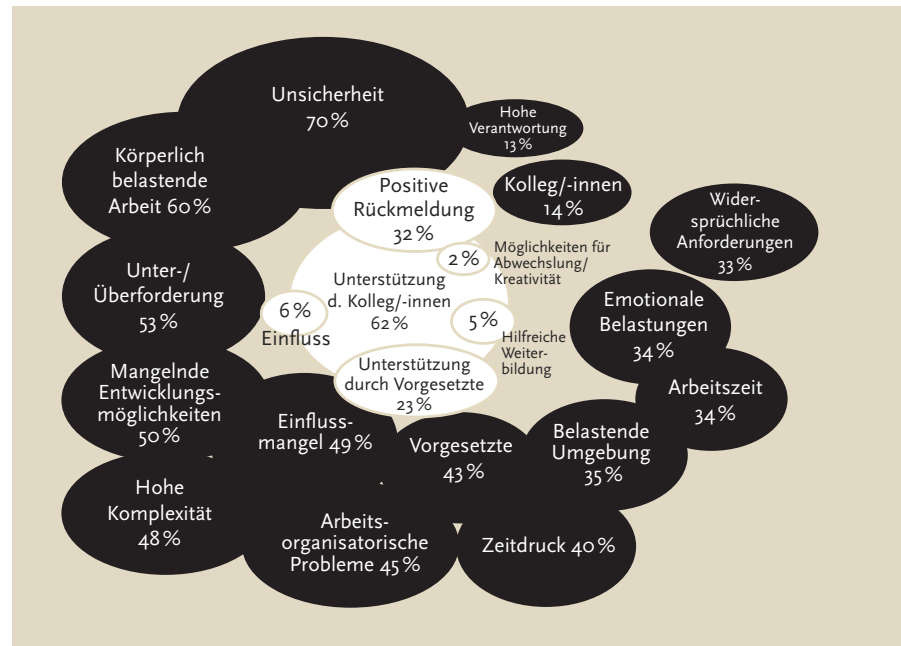
emotionale Anforderungen negative Beanspruchungen. In den bisher genannten Bereichen kommt es bei 50% der Beschäftigten in dieser Gruppe zu einem hohen Niveau der Fehlbeanspruchung.

Positive Erfahrungen, Kollegialität, und Gestaltungsspielräume stehen für viele Beschäftigte im Kontrast zu erheblichen Fehlbelastungen.

### Realität für viele: Geringes Ressourcenpotenzial, hohes Fehlbeanspruchungsniveau

Typ 5 charakterisiert die schlechte Arbeit. Wenn Beschäftigte dieses Typs ihren gegenwärtigen Arbeitsplatz beschreiben, werden in maximal drei Dimensionen der Arbeit unterstützende Potenziale genannt, d. h. es finden sich fast keine beruflichen oder sozialen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Realität betrifft immerhin 17% der abhängig Beschäftigten. 12 dieser 17 Prozentpunkte stehen für die denkbar schlechteste Kombination aus geringem Ressourcenpotenzial und hohem Fehlbeanspruchungsniveau. Hinzu kommt auch noch, dass die Einkommen dieses Typs mehrheitlich unter 2.000 EUR Brutto liegen.

Ein gewaltiges Fehlbelastungsspektrum ist charakteristisch für Typ 5. Zugleich fehlen diesen Arbeitsplätzen weitgehend jene Aspekte, die das Entwicklungspotenzial von Arbeit ausmachen: Nur knapp zwei Drittel der Befragten erfahren Unterstützung im Kollegenkreis, lediglich 32% erkennen Sinn in ihrer Tätigkeit bzw. erhalten durch das Arbeitsergebnis eine Rückmeldung über die eigene Arbeit. Ein knappes Viertel berichtet von Unterstützung durch die Vorgesetzten (23%). Diesem Mangel an entwicklungs-förderlichen Faktoren stehen vielfältige und weit verbreitete Fehlbelastungen gegenüber. Hinzu kommt eine besonders große Angst vor Arbeitslosigkeit oder einer beruflichen Veränderung (70%).



**Abb. 10**  
Typ 5: >Belastende,  
ressourcenarme  
Arbeit<



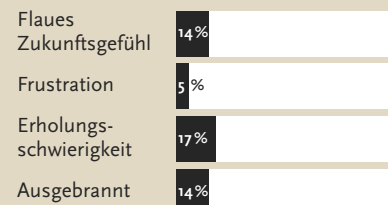
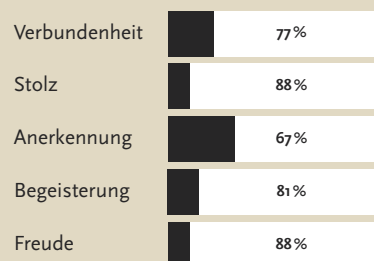


## 4 Gute Einstellung durch gute Arbeit

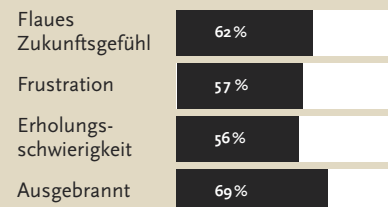
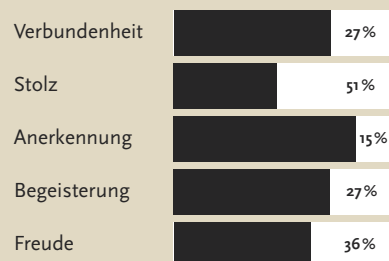
Eine Grundannahme der Umfrage ›Was ist gute Arbeit‹ bestand darin, dass Arbeitsplätze, die sich durch viele Ressourcen und wenige Fehlbelastungen auszeichnen, von den Beschäftigten auch als positiv wahrgenommen werden. Die Ergebnisse der Nachfrage nach den emotionalen Aspekten der Arbeit bestätigen, dass gute Arbeit unmittelbare Auswirkungen hat. Je positiver Beschäftigte die Arbeitsqualität in ihrem Betrieb einschätzen, desto häufiger werden Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfreude und weitere positive Arbeitseemotionen verzeichnet. Umgekehrt gilt: Je weiter sich Arbeit von dem Ideal guter Arbeit entfernt, desto stärker nehmen Unzufriedenheit, Frustration und negative Arbeitseemotionen zu. Auch Prognosen zur eigenen Gesundheit hängen direkt mit der Qualität der Arbeit zusammen: Je besser die Arbeitsqualität, um so optimistischer sind die Befragten, bis zum Rentenalter ihrer Beschäftigung nachgehen zu können.

**Abb. 11**  
Positive und negative Arbeitseemotionen bei Arbeitnehmer/-innen unter Berücksichtigung der Arbeitsqualität

### Arbeitsqualität: Typ 1 ›Gute Arbeit‹



### Arbeitsqualität: Typ 5 ›Belastende, ressourcenarme Arbeit‹



■ Nie/Selten □ Oft/Immer

■ Oft/Immer □ Nie/Selten

Quelle: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen.  
Berechnungen: Tatjana Fuchs, INIFES.

Das Ergebnis der Umfrage ist eindeutig: Die Beschäftigten, deren Arbeitsplatz nach den bisherigen Ergebnissen die höchste Arbeitsqualität aufweist, haben in ihrer übergroßen Mehrheit positive Emotionen in bezug auf ihre Arbeit – Arbeitszufriedenheit, Arbeitsstolz, Freude und Begeisterung über die Arbeit sowie Verbundenheit mit dem Arbeitgeber werden oft oder sogar immer empfunden. Negative Gefühle wie flausiges Zukunftsgefühl, Frustration, Ausgebranntsein und Probleme mit der Erholung stellen sich dagegen bei den meisten selten oder nie ein.

Diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer halten es in der Regel auch für sehr wahrscheinlich, dass sie unter den gegenwärtigen Bedingungen gesund das Rentenalter erreichen werden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sie sich mehrheitlich bereits in der Gegenwart gesund fühlen und kaum über Beschwerden klagen.

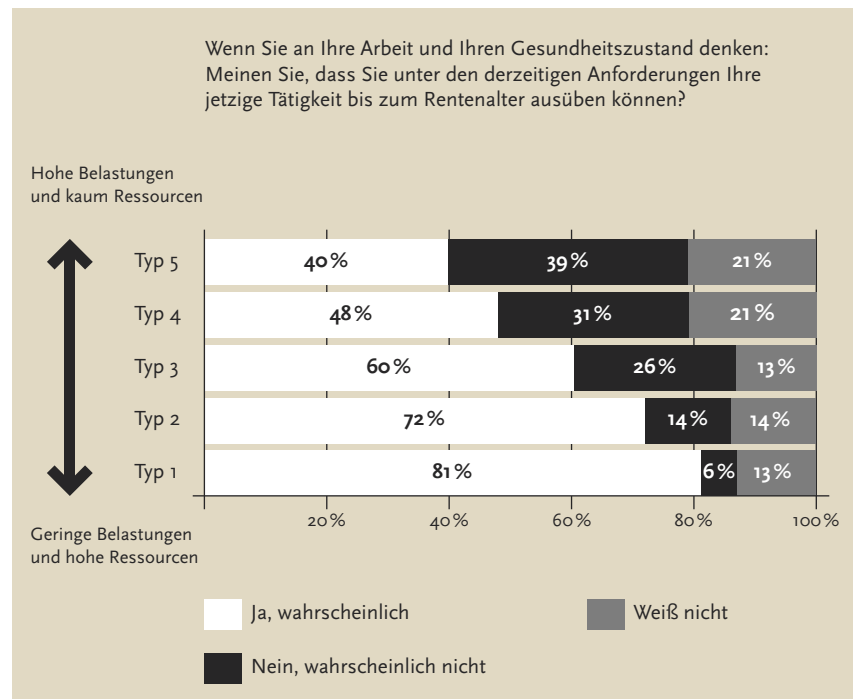
Und: Gute Arbeit zeigt auch außerhalb des Arbeitsplatzes ihre Wirkungen. Männer und Frauen, die unter guten Arbeitsbedingungen arbeiten, empfinden die berufliche Arbeit als wichtige Ergänzung zu ihrer familiären Arbeit und ihrem außerberuflichen Leben. Das Gefühl von

Je besser die Arbeitsqualität, um so optimistischer sind die Befragten, bis zum Rentenalter ihrer Beschäftigung nachgehen zu können.

Doppelbelastung zeigt sich bei diesen Personen eher selten. Im Gegensatz dazu fühlen sich vor allem vollzeitbeschäftigte Frauen, die unter belastenden und ressourcenarmen Arbeitsbedingungen arbeiten, doppelt belastet. Sie können nur unter großen Anstrengungen berufliche Arbeit und Familienleben miteinander vereinbaren.

So sehr gute Arbeit die Emotionen positiv beeinflussen kann, so sehr gilt auch der umgekehrte Fall. Beschäftigte, die unter weniger guten Arbeitsbedingungen arbeiten (Typ 3, 4 und 5), erleben besonders stark Unzufriedenheit, Frustration, Gefühle von Leere und Erholungsunfähigkeit. Positive Gefühle stellen sich dagegen nur selten ein. Ihr Arbeiterleben ist durch eine geringe Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber geprägt, Freude, Anerkennung und Begeisterung stellen sich nur selten ein. Und auch der Optimismus in bezug auf die eigene Gesundheit bleibt auf der Strecke: Diese Beschäftigten sind eher skeptisch, ob sie unter den gegenwärtigen Bedingungen gesund das Rentenalter erreichen werden. Und diese Skepsis hat wiederum ihre Ursache in einer enorm hohen Verbreitung von Beschwerden an einem normalen Arbeitstag. Berufliche und außerberufliche Arbeit werden zudem als Doppelbelastung erlebt.

**Abb. 12**  
Selbsteinschätzung der Arbeitsfähigkeit bei Arbeitnehmer/-innen unter Berücksichtigung der Arbeitsqualität



Quelle: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Berechnungen: Tatjana Fuchs, INIFES.

## 5 Das ist gute Arbeit: Die Ergebnisse der Umfrage auf einen Blick

Die Ergebnisse der Studie ›Was ist gute Arbeit?‹ belegen: Arbeit wird immer dann als besonders zufriedenstellend bewertet und positiv erlebt, wenn sie möglichst viele Entwicklungs-, Einfluss- und Lernmöglichkeiten bietet und von guten sozialen Beziehungen geprägt ist. Gleichzeitig muss sie Fehlbeanspruchungen vermeiden. Wenn Arbeit

wird dies von den Beschäftigten als belastend empfunden und hat Auswirkungen auf die tägliche Arbeit. Je stärker es an diesen drei wesentlichen Stellgrößen für gute Arbeit mangelt, desto häufiger prägen Unzufriedenheit, Frustration und Resignation das Bild, das Beschäftigte von ihrer aktuellen Arbeit zeichnen. Zudem berichten diese Erwerbstätigen erschreckend häufig von einem hohen Maß gesundheitlicher Beschwerden an Arbeitstagen und schätzen es subjektiv als eher unwahrscheinlich ein, dass sie ihre Arbeitsfähigkeit unter diesen Bedingungen bis zum Rentenalter aufrechterhalten können.

Nach den Ergebnissen dieser Studie kommen nur wenige in den Genuss des Ideals von guter Arbeit: Lediglich 3 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben einen Arbeitsplatz, der diesen Kriterien entspricht:

- ein Einkommen von mindestens 2.000 EUR
- ein geringes Fehlbelastungsniveau
- ein hohes Ressourcenpotenzial

13 % der Arbeitsplätze bieten eine gute, ausbaufähige Grundlage für gute Arbeit:

- existenzsicherndes Einkommen
- Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie soziale Einbindung.
- Allerdings müsste hier das Spektrum der Fehlbelastungen erheblich reduziert werden.

# Gute Arbeit kommt nicht aus dem Elfenbeinturm.

zu sehr die Gesundheit belastet, kann dies auch durch noch so viele Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, kreative wie soziale Potenziale nicht ausgeglichen werden. Umgekehrt ist eine Arbeit, die von den Erwerbstätigen zwar nicht als negative Belastung aber auch nicht als anregend und förderlich beschrieben wird, ebenfalls weit entfernt von guter Arbeit. Drittens spielt auch das Einkommen eine wichtige Rolle. Ist es nicht existenzsichernd oder steht in keinem gerechten Verhältnis zur Leistung,

84% der Arbeitsplätze sind dagegen gekennzeichnet durch

- kein existenzsicherndes Einkommen,
- extrem geringe Ressourcen oder
- ein bedenklich hohes Fehlbeanspruchungsniveau.

Es gibt, und das ist auch ein Ergebnis dieser Untersuchung, viele empirisch belegbare Gründe, Arbeitsplätze zu schaffen, die den Kriterien guter Arbeit genügen: Abhängig Beschäftigte, die unter guten oder mindestens annähernd guten Arbeits- und Einkommensbedingungen arbeiten, sind motiviert, zufrieden und empfinden Freude oder gar Begeisterung für ihre Arbeit. Beschäftigte, die von zahlreichen Ressourcen und wenigen subjektiv belastenden Arbeitsbedingungen berichten, sehen auch viel häufiger in dem Zusammenspiel von beruflicher und außerberuflicher Arbeit Bereicherung statt Doppelbelastung. Dies wiederum dürfte positive Rückwirkungen auf die Arbeit im Unternehmen haben.

Gute Arbeit kommt – den Beweis hat diese Studie erbracht – nicht aus dem Elfenbeinturm. Zwar ist sie durch arbeitswissenschaftliche Empfehlungen fundiert – entspricht in weiten Bereichen aber auch den Vorstellungen und Wünschen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

## Impressum

### Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz



Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund  
Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)



Herausgeber:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund  
Telefon 0231 9071-0 Fax 0231 9071-2454 [poststelle@baua.bund.de](mailto:poststelle@baua.bund.de) [www.baua.de](http://www.baua.de)

Mitautorin: Tatjana Fuchs  
Redaktionelle Bearbeitung: KONTEXT Oster & Fiedler, Hattingen  
Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig  
Foto: Uwe Völkner – FOX-Fotoagentur, Lindlar / Köln  
Herstellung und Druck: DruckVerlag Kettler, Bönen/Westfalen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der BAuA.

2. Auflage, April 2008, Dortmund/Berlin

ISBN 978-3-88261-546-3

Kurzfassung der Studie ›Was ist gute Arbeit?  
Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen‹ (INQA-Bericht 19)

Den Bericht können Sie gegen eine Schutzgebühr anfordern beim

Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH  
Postfach 10 11 10, 27511 Bremerhaven  
Telefon 0471 9454461 oder per Fax 0471 9454488

oder schreiben Sie eine E-Mail an [vertrieb@nw-verlag.de](mailto:vertrieb@nw-verlag.de)



## Gute Ideen verbinden.

Zu hoher Krankenstand, alternde Belegschaften, Einführung neuer Technologien? Vor solchen und anderen Herausforderungen standen viele Unternehmen – und haben vorbildliche Lösungen gefunden.

Profitieren Sie von diesen Erfahrungen und dem Know-how anderer! Die **INQA-Datenbank Gute Praxis** sammelt Vorbildliches rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Leistungsstarke Suchfunktionen sorgen dafür, dass Sie schnell die passenden Antworten auf Ihre Fragen erhalten:

Telefon 030 51548-4231 und -4215

Fax 030 51548-4743

E-Mail [gutepraxis.inqa@buaa.bund.de](mailto:gutepraxis.inqa@buaa.bund.de)

Internet <http://gutepraxis.inqa.de>



**b a u a :**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

**Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit**  
**c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund  
Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363  
inqa@baua.bund.de  
**www.inqa.de**