

Anlage 9

Interview 1 – Transkription

Die vorgelegte Anlage 9 der Master-Thesis basiert auf internen vertraulichen Daten und Informationen der Stadtverwaltung Mengen. In diese Anlage dürfen Dritte, mit Ausnahme der Gutachter*in und befugte Mitglieder*innen des Prüfungsausschusses, ohne ausdrückliche Zustimmung der Stadtverwaltung keine Einsicht nehmen.

Eine Vervielfältigung und Veröffentlichung dieser Anlage der Abschlussarbeit, auch auszugsweise oder in digitaler Form, ist nicht erlaubt.

Anlage 10

Interview 2 – Transkription

Die vorgelegte Anlage 10 der Master-Thesis basiert auf internen vertraulichen Daten und Informationen der Stadtverwaltung Wedel. In diese Anlage dürfen Dritte, mit Ausnahme der Gutachter*in und befugte Mitglieder*innen des Prüfungsausschusses, ohne ausdrückliche Zustimmung der Stadtverwaltung keine Einsicht nehmen.

Eine Vervielfältigung und Veröffentlichung dieser Anlage der Abschlussarbeit, auch auszugsweise oder in digitaler Form, ist nicht erlaubt.

Frage 5:

Wenn Sie bei Frage 3 mit c) geantwortet haben:

Warum würden Sie sich gegen eine 4-Tage-Woche entscheiden?

Aufgrund der Vielzahl an Antworten sind hier in Ergänzung zu Anlage 5 alle Antworten aufgeführt.

41 stunden auf 4 tage verteilt ist einfach zu viel
41 stunden auf vier tage zu verteilen wären 10,25 pro tag. das verstößt gegen das arbeitszeitschutzgesetz (max. arbeitszeit pro tag 10 h), daher schon mal nicht machbar. zudem ist der anreiz einer 4 tage woche, weniger zu arbeiten (zeitlich) bei gleichbleibenden gehalt. was bringt ne vier tage woche sonst? vor allem der öffentliche dienst hat schon flexible arbeitszeiten, sodass wir eine 4 einhalb tage woche meistens haben, weil freitags früher nach hause (stichwort: 12 uhr freitags feierabend)
41 stunden in 4 tage zu packen ist für mich inakzeptabel. gleichzeitig möchte ich nicht auf 20% lohn verzichten. wäre dies der fall, könnte ich allgemein auf 80% in teilzeit arbeiten. eine 4-tage-woche ist interessant, wenn die tägliche arbeitszeit die 10 stunden nicht überschreitet und das gehalt gleich bleibt.
41 stunden in vier tagen zu arbeiten ist weitaus anstrengender als einen fünften kurzen tag einzubinden. durch überstundenabbau hat man sowieso häufig nur eine vier-tage-woche
41 stunden lassen sich arbeitsrechtlich meines wissens nicht auf 4 tage verteilen und an besagten 4 tagen wäre man hoffnungslos überarbeitet
41h als beamter in 4 tage unterzubringen ist unmöglich da man an einem tag 11h arbeiten müsste. rechtlich aber nicht möglich
41h arbeitszeit zu viel für 4 tage
41h in 4 tagen wäre denke ich zu anstrengend, und es müsste gesetzlich auch gestattet werden
41h woche als landes(-beamte) funktioniert eh nicht.

<p>A) 41 stunden auf 4 tage verteilt ist hart, für hobbies, freunde, partner ist am abend kaum noch kraft und zeit. b) auf gehalt möchte ich momentan nicht verzichten</p>
<p>Als beamte hat man eine 41 stunden-woche. verteilt auf 4 tage wären dies 10 1/2 stunden pro tag. die leistung und die konzentration wäre nicht da bei der stundenzahl. dafür müsste man erstmal die stundenwoche reduzieren.</p>
<p>An 4 tagen zu viel arbeit oder zu wenig geld</p>
<p>An dem langen tag in der woche sehe ich schon, dass ich nicht jeden tag über 9 stunden arbeiten möchte.</p>
<p>Antwort a): weil dauerhaft mehr wie 10 h arbeiten pro tag auf dauer nicht gesund sind. antwort b): weil man heutzutage bei den preisen leider nicht mehr auf einen teil des geldes verzichten kann.</p>
<p>Antworten a) und b) stellen keine verbesserung, nur eine verschiebung dar.</p>
<p>Arbeit müsste auf weniger tage verteilt werden, dadurch an diesen tage sehr lange arbeitszeiten und mehr stress</p>
<p>Arbeitsbelastung ist in den 4 tagen viel höher</p>
<p>Arbeitszeit ist zu hoch um auf 4 tage zu verteilen, gehalt zu niedrig um auf 80% zu reduzieren</p>
<p>Arbeitszeit pro tag dann viel zu hoch und bei beamten mit einer 41-stunden-woche fast unmöglich</p>
<p>Bei 41 arbeitsstunden ist es in 4 tagen einfach nicht möglich bzw. müsste man jeden tag 10 stunden arbeiten. das ist mir zu lang am tag. gehaltskürzung möchte ich bei einem einstiegsgeloh von a10 nicht, da es dann sehr wenig geld wird</p>
<p>Bei den meisten dienstherren kann man freitags bereits um 12 uhr gehen, da benötige ich keine 4 tage woche. ich empfinde den halben tag als schönen wochenausklang. außerdem sind 41 stunden an vier tagen zu viel und auf gehalt möchte ich auch nicht verzichten.</p>
<p>Bei einer 41 std woche möchte ich diese nicht auch noch auf 4 tage verteilen müssen</p>

Bei einer 41 stunde woche wäre es schwer diese stunden nur auf vier tage zu verteilen
Bei einer 41 stunden woche ist keine reduzierung auf 4 tage möglich
Bei einer 41 stunden woche leider ein für mich unvorstellbares konzept. für mich erst denkbar ab 36 oder weniger stunden pro woche.
Bei einer gesetzlich vorgeschriebenen 41 stundenwoche bei beamten würde das 10,25 stunden pro tag bedeuten, weshalb ich dagegen wäre, wenn es bei 41 stunden bleibt. ansonsten befürworte ich die idee
Bei gleichbleibender arbeitszeit zu viel arbeitszeit für einen tag; weniger gehalt ist auch doof
Bei verteilung der arbeitszeit auf 4 tage müsste man jeden tag über 10 stunden arbeiten, was auch nicht gut sein kann
Bei weniger gehalt
Bessere aufteilung, weniger stress
Da 41h auf 4 tage zu verteilen sehr viel wäre, ich mein gehalt aber nicht reduzieren will
Da die arbeitszeit unverändert ist und ich an den 4-tagen mehr leisten müsste. es entsteht aus meiner sicht kein vorteil, sondern eher eine belastung.
Da die arbeitszeit/ das arbeitspensum sich dann auf 4 tage verteilt oder bei anpassung das gehalt weniger wäre
Da eine verteilung von einer 41 stunden woche auf vier tage extreme arbeitszeiten bedeutet und ich mein gehalt nicht gekürzt haben möchte
Da ich mich für vollzeit im vorhinein entschieden habe und 100% arbeiten auf 4 tage zu verteilen, wäre eine sehr hohe arbeitszeit pro tag.
Dafür hätte ich 4 lange arbeitstage, daher würde ich lieber 5 tage arbeiten und dafür an einem tag nicht so lange
Dann müsste ich an einem tag mehr als 10 stunden arbeiten, um auf eine 41 stunden woche zu kommen

Die angebotenen alternativen entsprechen nicht meiner vorstellung einer 4-tage-woche. alternative b ist einfach nur teilzeit unter neuen namen?
Die arbeitsbelastung von 41h pro woche in 4 tage zuleisten ist zu viel (schon die "4,5 arbeitstage" in der verwaltung machen 41h wochenstunden schwieriger/anstrengender). weniger gehalt entspricht nicht meinen wunschen.
Die belastung würde höher
Die bezahlung muss gleich bleiben
Die mehrarbeit pro tag würde 10 stunden übersteigen. zudem muss für die entscheidung über die wochenstunden erheblich sein, ob die anstehenden aufgaben in vergleichbarem umfang bearbeitet werden können. die reduktion auf eine 4 tage woche zielt schließlich auf eine produktivitätssteigerung zu gunsten einer gestreckten freizeit.
Die stunden müssten reduziert werden, 41 stunden auf 4 tage verteilt ist zu lange. ich möchte aber keine reduzierung des gehalts.
Ein tag pro woche mehr macht finde ich für ein längeres pausegefühl nicht so viel aus als das ich dafür weniger gehalt in kauf nehmen würde. und wenn man die ganze arbeitszeit einer 5 tage woche auf 4 tage zu verteilt finde ich die arbeitszeit zu lange. also lieber 5 "aushaltbare" tage als 4 mal quälerei für einen tag entspannung mehr
Eine 4 tage woche muss arbeitszeitreduzierung, bei gleichem lohn bedeuten. arbeitszeitreduktion und gleichzeitig weniger lohn gibt es schon, es nennt sich teilzeit
Eine 4-tage-woche ist bürgerunfreundlich und die arbeit wird auch nicht weniger. es würde ein größerer druck entstehen.
Eine 4-tages-woche mit einer 41h woche ist nicht tragbar. verzicht auf bezüge dementsprechend ebenso wenig.
Eine 41 stunden woche wäre schwer auf 4 tage zu verteilen und ich möchte mein gehalt beibehalten
Einzelne tage wären mir persönlich zu lang (10,25h/tag)
Entfällt

Es ist als beamtin nicht möglich, 100 % der stunden an 4 tagen in der woche zu arbeiten.
Es wird schwieriger überstunden aufzubauen und man hat feste freie tage, somit kann man sich bei bedarf keinen freinehmen.
Eventuell schafft man das tagespensum und die arbeit nicht
Evtl. ist die zu erledigende arbeit, die für 5 tage viel ist, für 4 tage stressiger
Finanzielle gründe (80% gehalt und arbeitszeit) bzw. zweifel an der leistungsfähigkeit einer verwaltung mit 10,25-stunden-tag. wie soll eine 4-tage-woche realistisch werden, wenn der fachkräftemangel ständig schlimmer und deshalb die belastung am arbeitsplatz immer heftiger wird, was den mitarbeitern eine immer höhere aufmerksamkeit und leistungsfähigkeit während der gesamten dienstzeit abverlangt?
Freitags arbeitet man in der verwaltung meistens bis 12 uhr.
Geld wird benötigt, verteilung von 41 stunden auf 4 tage in der woche wäre mir zu viel pro tag
Geld, je nach beruf spaß an der arbeit
Ggf. überarbeitung
Gleich arbeit in weniger zeit
Gleichbleibendes arbeitspensum bei stauchung der zeit, 4 tage lang „kein leben“ haben ist das nicht wert
Gleiche arbeitszeit in 4 tagen ist unrealistisch, 80% mit weniger gehalt ist teilzeit und eigentlich auch so schon möglich, dafür braucht man keine explizite 4 tage woche,, 4 tage woche ist eigentlich nur attraktiv mit gleichem gehalt und weniger arbeitszeit
Habe ich zwar nich, aber wenn die arbeitszeit gleich bleiben würde wäre es unmöglich, sowohl gesetzlich als auch persönlich
Hohe arbeitsbelastung an den anderen 4 tagen
Hohe belastung und keine dauerhafte konzentration möglich.
Höheres stresslevel bei gleicher arbeitszeit. bei 80% zu wenig geld

<p>Ich arbeite gerne, ich verteile mir arbeit lieber auf 5 tage und habe dafür nicht die gedrängte verantwortung für 4 tage - in einer anderen lebensphase könnte ich mir eine 4-tage-woche eher vorstellen, im moment ist sie nicht erforderlich</p>
<p>Ich arbeite gerne.</p>
<p>Ich bevorzuge flexibilität statt genereller 4 oder 5 tage woche.</p>
<p>Ich bin für die 4 tage woche und großer fan des ansatzes: solange die aufgaben erledigt werden, ist die arbeitszeit gänzlich egal.</p>
<p>Ich denke es würde mich noch mehr belasten, jeden tag 10:15h arbeiten zu müssen. einer reduzierung von gehalt und stunden finde ich sinnlos, da ist das gleitzeitssystem und einfach eine normale reduzierung der wochenstunden sinnvoller.</p>
<p>Ich habe aktuell genug zeit um 100 % zu arbeiten. sollte ich weniger arbeiten wollen mit im verhältnis dazu weniger gehalt könnte ich in teilzeit arbeiten. die gleiche arbeitszeit in 4 tagen zu arbeiten finde ich unrealistisch.</p>
<p>Ich kann keine 41 stunden in 4 tage arbeiten und ich will nicht nur 80% gehalt. 33 stunden in 4 tage und 100% gehalt wäre perfekt</p>
<p>Ich möchte nicht, dass die 41 stunden auf nur noch vier tage verteilt werden. das ist pro tag zu viel. aber ich möchte auch nicht auf einen teil meines gehalts verzichten.</p>
<p>Ich möchte nihct weniger gehalt bekommen und auch nicht die selbe arbeit in weniger zeit machen und somit an den 4 tagen länger arbeiten ,üssen. liebr weniger an einem tag und dafür 5 tage die woche</p>
<p>Ich möchte weder eine reduzierung des gehalts, noch 41 stunden verteilt auf 4 tage</p>
<p>Ich möchte weder mehr an einem tag arbeiten a) noch weniger verdienen b).</p>
<p>Ich möchte weiterhin das gleiche gehalt wie zuvor erhalten und somit nicht reduzieren, gleichzeitig würde damit eine 4-stunden woche auf ca. 10 arbeitsstunden pro tag ansteigen. dies wäre vermutlich auf dauer eine zu große tägliche belastung für mich. sollte allerdings ein hybrid-modell angeboten werde, in der man zb. die möglichkeit bekommt jede zweite woche zur 4-tage</p>

woche zu machen, so würde ich diese möglichkeit vermutlich in anspruch nehmen.
Ich sehe dabei keinen vorteil für mich
Ich will nicht länger arbeiten oder weniger geld bekommen
Ich will nicht noch mehr an einem tag arbeiten müssen und ich bin auf meinen vollen sold angewiesen. die fragen sind mehr als dämlich gestellt für einen masterstudierenden
Ich würde gerne 100 % arbeiten, aber mit 41 stunden lässt sich die arbeitszeit auf 4 tage verteilt nicht mit meinem privatleben vereinbaren.
Ich würde mich nicht gegen eine 4-tage-woche entscheiden
Ist es mir nicht wert, da der freitag in der verwaltung eh kurz ist. urlaubsanspruch sinkt bei einer 4 tage woche.
Kein interesse
Keine der einbußen aus a und b in kauf nehmen.
Keine gleitzeit, weniger zeit unter der woche, 10 std zu viel
Kita/schule ist auch 5 tage verteilt, werktage allgemein sind 6 tage pro woche (supermarkt, baumarkt) - zweifel an umsetzung/system an sich vor allem im hinblick auf globalisierung/internationales arbeiten in der privatwirtschaft
Konzentrationseinschränkungen bei gleichbleibender stundenanzahl
Lieber 4 tage-woche mit gleichem gehalt an angepasster arbeitszeit
Lieber 5 tage und dafür kürzer arbeiten anstatt 4 tage und dafür länger
Lieber arbeit auf mehr tage verteilen
Längere arbeitszeiten an anderen tagen oder weniger gehalt
Längere arbeitszeiten in 4 tagen
Man ist zu lange auf der arbeit jeden tag
Mehr arbeit auf kürzere zeit oder weniger gehalt
Mehr arbeitsbelastung und längere arbeitszeiten an den restlichen vier tagen oder weniger gehalt

Mehr freizeit
Mehr stress bei gleichem arbeitsaufkommen
Meine ablehnung ist den antwortmöglichkeiten geschuldet. für mich bedeutet die 4-tage-woche nicht, dass ich die gleiche arbeitszeit (41 stunden) in 4 tagen unterbringen soll, sondern durch eine minderung der arbeitszeit die produktivität steigern und schlussendlich die gleiche leistung erbringe. für eine gleichbleibende leistung erwarte ich eine gleichbleibende bezahlung. unter erfüllung dieser voraussetzungen, würde ich mich für eine 4-tage-woche entscheiden.
Meine aktuelle termine/freizeitaktivitäten bekomme ich bisher zeitlich unter und muss daher nicht auf das gehalt verzichten, das ich dringender benötige. option a wäre zu stressig täglich 10h arbeiten zu müssen und zumal ich dann noch keine überstunden aufbauen kann.
Mir ist ein gleichbleibendes gehalt wichtig und die arbeitszeit für beamte auf 4 tage zu verteilen ist fast unmöglich.
Mit 80% könnte ich auch einfach teilzeit arbeiten und hätte den gleichen effekt. da eine 41 stunden woche schn sehr viele stunden pro tag bedeutet würde ich diese nicht nur auf 4 tage aufteilen wollen
Möchte keine gehaltsreduzierung hinnehmen + $41 \text{ h} / 4 \text{ t} = \text{ca. } 10\text{h } 30\text{min}$, so lange kann sich kaum ein mensch konzentrieren (m.e. nach kann ein "normaler" mensch max. 6h sehr gute arbeit erbringen, danach ist diese \neq mehr so qualitativ wie zuvor)
Möchte nicht auf gehalt verzichten, aber auch keine lust an den 4 tagen sehr lange zu arbeiten
Möglicherweise bleibt mehr arbeit liegen
Möglichkeit a) nicht weil 41h auf vier tage zu viel sind und möglichkeit b) nicht, da dies zu wenig gehalt wäre
Nur 4-tage-woche wenn das gehalt gleich bleibt und die arbeitszeit sich auf 80% reduziert

Tage zu lang bei gleichbleibender arbeitszeit, gehaltseinbuße nicht willkommen.
Um gehaltsreduktion und mehrarbeit an anderen tagen zu vermeiden
Unflexibler, da weniger möglichkeit überstunden aufzubauen. ich möchte nicht auf gehalt verzichten. längere arbeitstage
Vier stressig tage
Weil 41 stunden verteilt auch 4 tage mir zu viel sind, ich aber auch nicht auf gehalt verzichten möchte
Weil das gehalt ohnehin schon nicht hoch ist zu beginn und es schwierig wäre, sich dann die lebensunterhaltskosten, miete usw. leisten zu können. ich bin aber der meinung, dass man durch weniger h in der woche erholter ist und schon alleine dadurch mehr leisten kann in kürzerer zeit, als wenn man sich so durch den tag kämpfen muss
Weil das wirtschafts-standort deutschland gefährdet
Weil das ziel der gesteigerten produktivität durch eine gesteigerte effizienz (parkinson's law) durch eine 4-tage woche bei einer bloßen umverteilung der stunden auf 4 tage statt 5 nicht wahrscheinlich ist. wenn aber tatsächlich die arbeitseffizienz bei einer 4-tage woche bei einer reduktion der arbeitszeit um 20% steigen würde, wäre das arbeitsergebnis wahrscheinlich ähnlich wie bei einer 100%igen arbeitszeit, weshalb eine reduzierung des lohns auf 80% nicht fair wäre.
Weil die 4 tage arbeit sehr stressig und lang wären und die 3 tage erholung das auch nicht unbedingt ausgleichen
Weil die arbeitsqualität wahrscheinlich darunter leiden würde
Weil die arbeitszeit von 41,5 stunden in der woche auf 4 tage verteilt eine tägliche arbeitszeit von 10 stunden übersteigt. eine reduzierung der stunden und damit des gehalts wäre finanziell nicht möglich
Weil die gleiche arbeitszeit auf 4 tage völlig unattraktiv ist und eine reduzierung auf 80 % nicht in frage kommt

Weil eine 4-tage-woche mit weniger gehalt, oder gleicher arbeit nicht den sinn einer 4-tage-woche erfüllt. stattdessen sollte die motivation steigen, wenn bei gleichem gehalt aufgaben effizienter und effektiver bearbeitet werden können	
Weil es für mich unvorstellbar ist 10 std am tag zu arbeiten. wenn ich 80% arbeiten bzw. gehalt möchte, reduziere ich meine arbeitszeit und lege sie mir mit gleitzeit auf 4 tage	
Weil es nicht machbar ist eine 41 stunden woche auf 4 tage zu begrenzen. zudem bleibt einfach noch mehr arbeit liegen	
Weil es nicht möglich wäre die gleichbleibende arbeitszeit auf nur 4 tage zu verteilen	
Weil ich davon ausgehen, dass wenn man dieselbe stundenzahl (41h) innerhalb von 4 statt 5 tagen liefern muss, die qualität zu kurz kommt könnte - über 10h täglich die konzentration aufrecht zu halten, stelle ich mir unmöglich vor	
Weil ich in den 4 arbeitstagen keine zeit für privates (kinder, termine,...) hätte. vereinbarkeit von familie und beruf nicht mehr möglich.	
Weil ich keine 41h in 4 tagen arbeiten möchte	
Weil ich mit meiner 41 stunden woche dann 10,25 stunden schaffâ müsste und 10 stunden ist einfach schlimm. mit einer 35 tunden woche wäre 4 tage woche super, aber nicht mit 41 stunden	
Weil ich nichts davon halte	
Weil ich weniger verdienen würde. ich möchte den selben gehalt bei einer 4-tage-woche	
Weniger arbeitszeit aber gleiches gehalt würde ich annehmen	0,54%
Weniger gehalt	
Weniger gehalt wäre keine option... andererseits 41 stunden in 4 tagen arbeitsrechtlich nicht möglich	
Weniger lohn oder längere arbeitszeit pro tag sind keine alternative,	
Wenn arbeitszeit gleichmäßig auf 4 tage verteilt wird müssen beamte mehr als 10h am tag arbeiten.	

<p>Wenn dann würde für mich nur eine 4 tage woche bei 100% in frage kommen. bei einer 41 studenwoch finde ich es jedoch fast unmöglich, das auf 4 tage zu verteilen. da ist eine 5 tage woche entspannter und man kann auch mal überstunden ansammeln.</p>
<p>Wenn die anzahl arbeitsstunden gleich bleiben, würde ich mich gegen eine 4-tage-woche entscheiden, da ich der meinung bin, dass 41 stunden auf 5 tage schon viel ist & 41 stunden auf 4 tage ist fast nicht machbar.</p>
<p>Wenn die arbeitszeit dieselbe bleibt führt das nur zu noch mehr stress 0,54%</p>
<p>Wenn ich am freitag nur halbtags arbeite, reicht mir das. ich möchte lieber genug zeit haben, um meine 41 stunden jede woche zu arbeiten und dann noch zusätzlich flexibel zu bleiben.</p>
<p>Wenn ich dafür an den anderen tagen mehr arbeiten müsste, würde sich das system für mich nicht lohnen</p>
<p>Wenn ich die arbeitszeit reduzieren müsste, ohne dass ich das möchte. oder wenn ich sie nicht reduzieren dürfte, obwohl ich das möchte.</p>
<p>Wenn kürzung der arbeitszeit und des lohns, dann ist das das selbe wie eine arbeitszeitreduzierung und macht keinen sinn. wenn die arbeitszeit verkürzt wird und die besoldung gleich bliebe, dann würde ich mich für eine 4-t-w entscheiden</p>
<p>Wenn man die 41h auf 4 tage aufteilen müsste, hätte man immer sehr lange arbeitstage und müsste über 10h täglich arbeiten. das finde ich dann auch nicht förderlich da man an diesen tagen dann so gut wie keine zeit für die zuvor genannten punkte wie familie, hobbies etc. hat.</p>
<p>Wenn sie bei gleichbleibender wöchentlicher stundenanzahl eingeführt wird, da zu hohe arbeitsbelastung</p>
<p>Wenn stunden gleich beiben, also 11 std. am tag geht nicht</p>
<p>Will keine finanziellen einbußen durch eine stundenreduzierung, 10 stunden/tag arbeiten ist aber auf dauer nicht machbar</p>
<p>Will nicht jeden tag mehr als 10 stunden arbeiten ist einfach entspannter 5 tage zur arbeit zu gehen</p>

Will nicht weniger gehalt, dann kann ich auch teilzeit arbeiten + 41h in 4 tagen ist zu viel
Will nicht weniger verdienen und 41 stunden auf 4 tage ist viel zu krass
Will weder 12 stunden am tag arbeiten, noch weniger geld verdienen
Will weniger arbeit für das gleiche geld
Würde ich nur machen, wenn gehalt gleich bleibt und stunden reduziert werden.
Würde mich nur dafür entscheiden, wenn weniger arbeitszeit bei gleichem gehalt gewährleistet würde. sonst wäre der effekt nicht positiv.
Xxx
Zu lange arbeitstage bei a) und zu hohe gehaltseinbußen bei b)
Zu lange arbeitstage oder weniger geld
Zu lange arbeitszeit pro tag
Zu lange arbeitszeiten pro tag und ich möchte nicht auf mehr gehalt verzichten
Zu lange tage
Zu starres system
Zu viel arbeit auf 4 tage verteilt. außerdem befürchte ich, dass so die gesellschaft fauler wird.
Zu viel arbeitet an 4 tagen
Zu viel arbeitsstunden pro tag
Zu viel arbeitszeit für vier tage
Zu viel stress an diesen 4 tagen. dann müsste ich jeden tag über 10h arbeiten.
Zu viel workload für 4 tage, zu lange tage
Zu viele stunden täglich
Zu wenig gehalt
Zum jetzigen zeitpunkt könnte ich es mir nicht vorstellen, da ich jahrelang vollzeit in einer 5-tage woche gearbeitet habe. die gewohnheit spielt da wahrscheinlich eine große rolle, wobei mir die möglichkeit auf gleitzeit sehr

wichtig ist. eine 4-tage woche müsste ich evtl. in der praxis testen. wenn ich kinder hätte würde ich mich evtl. anders entscheiden.
Weniger geld
10+ stunden am tag nicht effektiv
100% (39/41) stunden an 4 tagen ist unrealistisch. der stress ist hoch, die arbeitsleistung ist nach 8 stunden bereits erheblich niedriger, der fokus fehlt. bei teilzeit gibt es erhebliche einkommenseinbußen. freie zeit kann zwar nicht in geld aufgewogen werden, allerdings müssen aktivitäten auch finanziert werden. den tag nur frei zu haben, um "zu chillen" ist absolut unsinnig. bei einer sinnvollen anderen tätigkeit, die den verdienstausfall ausgleicht, wäre teilzeit eine option.
4 tage mit 10 stunden arbeitszeit wären zu lang
41 h auf 4 tage zu verteilen ist einfach viel zu viel. bei 35-37 h pro woche wäre das eine tolle lösung
41 h in 4 tagen sinnlos / nur sinnvoll bei zb. 39 oder 37h wochenarbeitszeit
41 std sind zu viel für 4 tage
41 stunden an 4 tagen sind unmöglich. wenn dann 4 tage woche bei gleichem gehalt aber 80% arbeitszeit
41 stunden an 4 tagen zu arbeiten ist mir zu viel und reduzierte arbeitszeit mit weniger gehalt funktioniert finanziell nicht.
41 stunden auf 4 tage aufgeteilt, geht mit sehr langen tagen einher, an denen freizeit/haushalt etc. nicht mehr möglich wäre

🏠 > **Wirtschaft** > **Fachkräftemangel: Diesen Branchen fehlt das meiste Personal**

Neuer Höchststand 2022

Diesen Branchen fehlen die meisten Fachkräfte

16.04.2023 | 09:15

🔗 | ☆

Überall in Deutschland mangelt es an Fachkräften. 2022 waren es laut einer Studie besonders viele. Vor allem in sozialen und technischen Berufen fehlen qualifizierte Menschen.



Besonders im Gesundheitswesen fehlen Fachkräfte. Archivbild

Quelle: dpa (Symbolbild)

Der Fachkräftemangel in Deutschland hat laut einer Studie 2022 trotz der Belastungen der Wirtschaft durch den Ukrainekrieg und die hohe Inflation ein neues Rekordniveau erreicht.

Fachkräfte nicht besetzt werden können, weil bundesweit keine entsprechend qualifizierten Arbeitslosen zur Verfügung standen, berichtete das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (Kofa) des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) am Sonntag. Dies sei die größte Fachkräftelücke seit Beginn des Beobachtungszeitraums im Jahr 2010.

Die Lage am Arbeitsmarkt ist aktuell nicht schlecht. Trotzdem droht in den nächsten Jahren großer Fachkräftemangel – ein Unternehmen hat nun eine neue Idee, diesen zu bekämpfen.

01.03.2023 | 1:32 min

Viele Fachkräfte fehlen in Gesundheit und Soziales

Besonders ausgeprägt waren die Engpässe der Untersuchung zufolge in sozialen Berufen. Aber auch im Handwerk fehlten Fachkräfte. Rechnerisch konnten in diesen Bereichen sechs von zehn offenen Stellen nicht besetzt werden:

- Gesundheit und Soziales
- Lehre und Erziehung
- Bau, Vermessung und Gebäudetechnik

hinaus in folgenden Sparten:

- Naturwissenschaft
- Geografie
- Informatik

Einem Lebensmittelladen in Bayern droht das Aus; die Inhaberin findet keine Mitarbeiter. So geht es Tausenden Betrieben bundesweit. Wo bleibt der Nachwuchs in Verkauf und Handwerk?

23.01.2023 | 5:13 min

Wegen Corona fehlt Personal im Verkauf und Tourismus

In anderen Branchen ist der Mangel an qualifiziertem Personal **besonders stark gestiegen** - er hat sich fast verdreifacht. Hier konnten im Jahr 2022 rechnerisch gut drei von zehn offenen Stellen nicht besetzt werden:

- Kaufmännische Dienstleistungen
- Warenhandel
- Vertrieb

Der starke Anstieg in diesem Bereich sei allerdings auch durch einen Aufholeffekt nach dem starken Einbruch im Zuge der Corona-Pandemie zu erklären.

Die Bundesregierung hat sich auf neue Regeln für die Einwanderung von Fachkräften geeinigt. Das Ziel: Deutschland soll für qualifizierte Arbeitskräfte attraktiver werden.

29.03.2023 | 1:31 min

Vor allem Informatiker mit Hochschulabschluss fehlen

Grundsätzlich gilt der Untersuchung zufolge auf dem Arbeitsmarkt derzeit die Regel: Je höher die geforderte Qualifikation, desto schwieriger wird die Besetzung offener Stellen. Expertinnen und Experten mit Hochschulabschluss waren in diesen Branchen besonders gesucht:

- Informatik
- Elektrotechnik
- Bauplanung und -überwachung

entsprechend qualifizierte Arbeitslose.

Zwei Millionen offene Stellen gibt es in Deutschland. Und es könnten bald noch deutlich mehr werden. Zentrales Problem: die Alterung der Gesellschaft. Zuwanderung soll helfen.

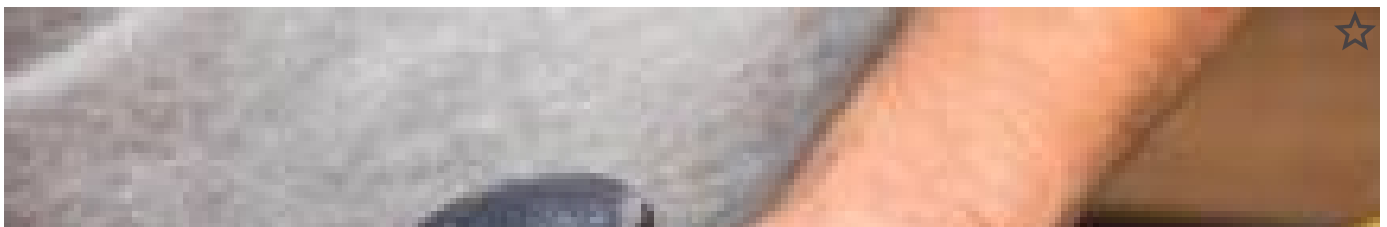
07.09.2022 | 2:01 min

Quelle: dpa

Thema

Fachkräftemangel

Mehr zum Fachkräftemangel

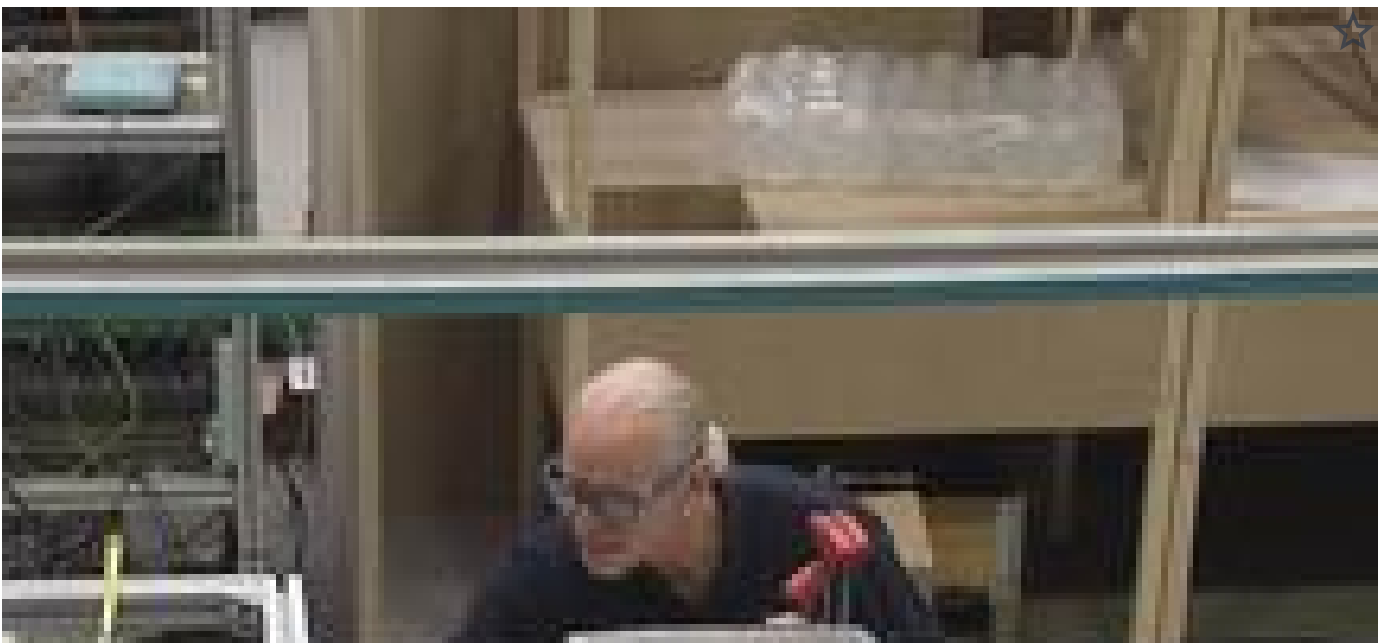




Fachkräftemangel

Vier-Tage-Woche als Lösung fürs Handwerk?

von Hannes Köhle





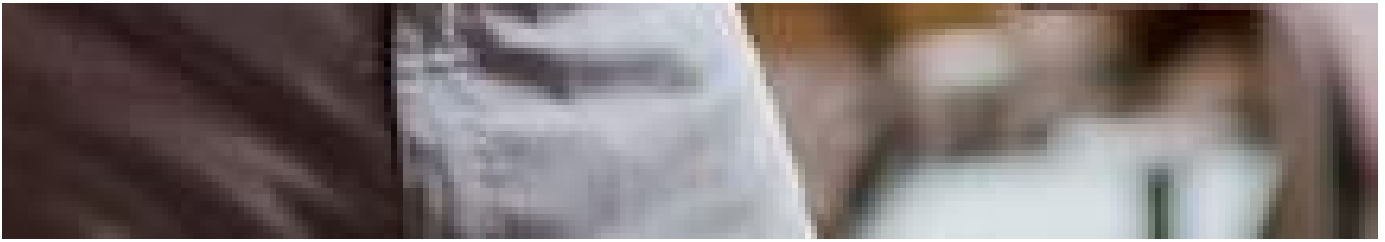
mit Video

Fachkräfte händeringend gesucht

"Stille Reserve" könnte die Lösung sein

von Dagmar Noll





Ebbe auf dem Arbeitsmarkt

Arbeitskräfte - wo sind sie bloß?

von Sibylle Bassler



Öffentlicher Dienst

zdfheute



ZDFheute Update ^

ZDFheute Update

E-Mail-Newsletter

Telegram

Facebook Messenger

WhatsApp

ZDFheute Apps v

ZDFheute Apps

Themen bei ZDFheute v

Themen bei ZDFheute

[Nutzungsbedingungen](#) [Datenschutz](#) [Datenschutzeinstellungen](#)

[Impressum](#)

Wechseln zu:





Startseite > Politik > Deutschland > Deutschland: Bis 2030 könnten fünf Millionen Fachkräfte fehlen



Zu wenig Arbeitskräfte

Bis 2030 könnten fünf Millionen Fachkräfte fehlen

Die Babyboomer gehen in Rente und zu wenige Menschen rücken nach: In Deutschland schreitet der demografische Wandel voran. Eine neue Erhebung zeigt, wie drastisch der Fachkräftemangel bald ausfallen könnte.

17.01.2022, 18.25 Uhr



Gleisarbeiten in Köln (Archivbild): Eine Lücke, die sich »kaum kompensieren« lässt Foto: Christoph Hardt / Future Image / IMAGO

Deutschland könnten bis zum Jahr 2030 rund [fünf Millionen Fachkräfte fehlen](#), weil Hunderttausende mehr in den Ruhestand gehen, als Arbeitskräfte nachrücken. Das zeigt eine Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Allein 2022 werden über 300.000 Personen mehr in den Ruhestand gehen als in den Arbeitsmarkt eintreten, so IW-Ökonom Holger Schäfer.

ANZEIGE

Der Grund für die Lücke sind die unterschiedlich großen Jahrgänge: Der Jahrgang 1964 ist mit 1,4 Millionen Menschen besonders geburtenstark. Im Jahr 2029, wenn der Großteil des Jahrgangs in Rente gehen wird, treten die um das Jahr 2009 herum geborenen Menschen neu ins Arbeitsleben ein. Im Jahr 2009 wurden jedoch lediglich rund 736.000 Menschen geboren. Das ist eine Differenz von rund 670.000 potenziell Erwerbstätigen. Zuerst hatte die »Zeit« über die Berechnungen des IW berichtet.

WERBUNG



Hohe Belastungen für Erwerbstätige

»Ein Problem ist das in erster Linie für unsere Sozialversicherungssysteme, weil die auf Umlage basieren«, sagte Schäfer. Wer arbeitet, muss also diejenigen versorgen, die in Rente sind. »Wenn das Verhältnis von diesen beiden Gruppen sich ändert, dann wird eben die Belastung für diejenigen, die dann erwerbstätig sind, deutlich höher werden«, sagte Schäfer. »Oder diejenigen in Rente werden weniger Leistungen erhalten.«



In diesem Auto kommen Sie entspannter ans Ziel

Was braucht man, um entspannt anzukommen – eine hohe Reichweite, schnelles Laden, ein ausgedehntes Platzangebot oder vielleicht eine völlig neue,

intuitive Benutzererfahrung? Die VW-Limousine ID.7 vereint alles zum neuen Maßstab ihrer Klasse

[Deaktivieren Sie Drittanbieter-Inhalte im Privacy-Center](#)

[Zur Datenschutzerklärung](#)

Um der Entwicklung entgegenzuwirken, könne entweder die gesteuerte Zuwanderung erhöht oder eine größere Zahl an Menschen in den Arbeitsmarkt aufgenommen werden. Die Größenordnung der Differenz zwischen den Jahrgängen bedeute jedoch, dass sich die wachsende Lücke »wohl kaum« kompensieren lasse, sagte Schäfer weiter.

[Mehr zum Thema](#)

Der große Mangel: Wirtschaft und Verbraucher in der Engpassfalle

Deutscher Städtetag: Dramatischer Fachkräftemangel in Krankenhäusern und Kitas

Nötig sei eine »gewaltige Nettoeinwanderung« gut ausgebildeter Arbeitnehmer. Bisher sei das in der nötigen Größenordnung jedoch noch nie erreicht worden. Auch im Bereich der Erwerbsbeteiligung seien bereits viele Potenziale ausgereizt worden. »Meine Einschätzung wäre, dass beide Instrumente, also Zuwanderung und Erhöhung der Erwerbsbeteiligung, in der Summe nicht diese demografische Lücke werden kompensieren können«, sagte Schäfer. **m**

jlk/AFP

[Feedback](#)

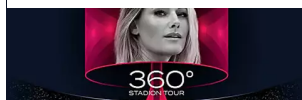
ANZEIGE

ANZEIGE

ANZEIGE



thermondo
**Dieser
Unternehmer
revolutioniert...**



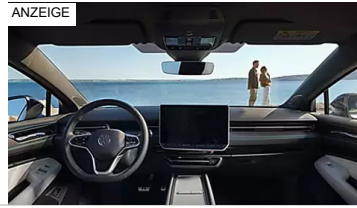
Helene Fischer Tickets gibts...
**Erlebe Helene Fischer auf
ihrer 360° Stadion Tour...**



Joyn
**So sieht das Leben der
erfolgreichsten...**

Content Partner
**Der neue
Volkswagen ID.7 –
Jede Fahrt wird...**

Anzeige

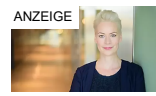


**Wertstoff-
Recycling**
**Zero Waste:
Wie
Resourcify...**

Das
Unternehmen
Resourcify hat...

Umweltschutz
**Wald als
Klimaretter:
KfW und die...**

Bei der
Erreichung der
Klimaziele sin...



**Schließen Sie
2023
aufgeräumt...**

Mehr lesen über

Deutschland

Arbeitsmarkt

ANZEIGE

Serviceangebote von manager-Partnern

Gutscheine

ANZEIGE

OTTO Gutscheine

Thalia Gutscheine

Lidl Gutscheine

Tchibo Gutscheine

[Top Gutscheine](#) [Alle Shops](#)

Job

Brutto-Netto-Rechner
Kurzarbeitergeld-Rechner

Finanzen

Börse
Wirtschaftsbücher
Versicherungen

Freizeit

Bücher bestellen
Ferientermine
Gutscheine
Spiele

Inhaltepartner

DER SPIEGEL
The Economist

Alle Magazine der manager-Gruppe

anager magazin

Die reichsten
Deutschen

HBm

HBm!

manager-Gruppe




Abo mm Abo HBm Abo kündigen Shop SPIEGEL buchreport

Werbung Jobs SPIEGEL Akademie SPIEGEL Ed

[Impressum](#) [Datenschutz](#) [Nutzungsbedingungen](#)

[Teilnahmebedingungen](#) [Cookies & Tracking](#) [Über uns](#) [Kontakt](#)

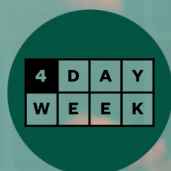
[Hilfe](#)

 [mm auf LinkedIn](#)  [mm auf Xing](#)  [HBm auf LinkedIn](#)

 [HBm auf Xing](#)  [Wo Sie uns noch folgen können](#)

THE RESULTS ARE IN: THE UK'S FOUR-DAY WEEK PILOT

February 2023



Authors

Autonomy team

Kyle Lewis
Will Stronge
Jack Kellam
Lukas Kikuchi

Quantitative research team

Prof. Juliet Schor, Boston College
Prof. Wen Fan, Boston College
Prof. Orla Kelly, University College Dublin
Guolin Gu, Boston College

Qualitative research team

Dr. David Frayne - University of Cambridge
Prof. Brendan Burchell - University of Cambridge
Niamh Bridson Hubbard - University of Cambridge
Jon White - University of Cambridge
Dr. Daiga Kamarāde - University of Salford
Francisca Mullens - Vrije Universiteit Brussel



Autonomy

Autonomy is an independent research organisation which creates data-driven tools and research for sustainable economic planning.

Published 2023 by © Autonomy

Autonomy Research Ltd
Cranbourne
Pilcot Road
Crookham Village
Hampshire
GU51 5RU

This project was partially supported by the Barry Amiel & Norman Melburn Foundation. The qualitative strand of this project was partly supported by funding from the University of Cambridge, as well as the UK Economic and Social Research Council [grant number ES/S012532/1], as part of the Digital Futures at Work Research Centre (Digit). This support is gratefully acknowledged.

CONTENTS

4

Executive summary

8

Introduction

14

Trial format

26

Company data findings

31

Employee data findings

49

Perspectives from the shopfloor

66

Conclusions



EXECUTIVE SUMMARY

EXECUTIVE SUMMARY

This report details the full findings of the world's largest four-day working week trial to date, comprising 61 companies and around 2,900 workers, that took place in the UK from June to December 2022.

- » The design of the trial involved two months of preparation for participants, with workshops, coaching, mentoring and peer support, drawing on the experience of companies who had already moved to a shorter working week, as well as leading research and consultancy organisations.
- » Companies, which included a range of organisations from diverse sectors and sizes, were not required to rigidly deploy one particular type of working time reduction or four-day week, so long as pay was maintained at 100% and employees had a 'meaningful' reduction in work time.
- » Resisting the idea that the four-day week must be 'one-size-fits-all', each company designed a policy tailored to its particular industry, organisational challenges, departmental structures and work culture. A range of four-day weeks were therefore developed, from classic 'Friday off' models, to 'staggered', 'decentralised', 'annualised', and 'conditional' structures.

- » The report results draw on administrative data from companies, survey data from employees, alongside a range of interviews conducted over the pilot period, providing measurement points at the beginning, middle and end of the trial.
- » The trial was a resounding success. Of the 61 companies that participated, 56 are continuing with the four-day week (92%), with 18 confirming the policy is a permanent change.
- » Some of the most extensive benefits of shorter working hours were found in employees' well-being. 'Before and after' data shows that 39% of employees were less stressed, and 71% had reduced levels of burnout at the end of the trial. Likewise, levels of anxiety, fatigue and sleep issues decreased, while mental and physical health both improved.
- » Measures of work-life balance also improved across the trial period. Employees also found it easier to balance their work with both family and social commitments - for 54%, it was easier to balance work with household jobs - and employees were also more satisfied with their household finances, relationships and how their time was being managed.
- » 60% of employees found an increased ability to combine paid work with care responsibilities, and 62% reported it easier to combine work with social life.

- » However, other key business metrics also showed signs of positive effects from shorter working hours. Companies' revenue, for instance, stayed broadly the same over the trial period, rising by 1.4% on average, weighted by company size, across respondent organisations. When compared to a similar period from previous years, organisations reported revenue increases of 35% on average - which indicates healthy growth during this period of working time reduction.
- » The number of staff leaving participating companies decreased significantly, dropping by 57% over the trial period.
- » For many, the positive effects of a four-day week were worth more than their weight in money. 15% of employees said that no amount of money would induce them to accept a five-day schedule over the four-day week to which they were now accustomed.



INTRODUCTION

INTRODUCTION

RESEARCH AND PRACTICE

Over the past five years, the four-day week has seen an incredible journey from the fringes to the mainstream, emerging as one of the most exciting workplace policies to be adopted by organisations worldwide. The central idea, shortening working hours for no loss in pay, might once have clashed with the received wisdom of dominant burnout culture - that *working more = working better* - but following the success of pilot schemes around the world, overwhelmingly positive research, and societal shifts driven by Covid, working time reduction appears an increasingly 'common sense' approach to the world of work. Frustrated by poor work-life balance, and more accustomed to the flexible working patterns brought about by the pandemic, for many the four-day week has only become a more popular and enticing prospect.¹

Just as significant a development, however, has been the four-day week's shift from a policy considered desirable, to one that appears eminently *achievable* too. As supportive voices, research programmes and on-the-ground practitioners have expanded, a future in which we might *all* work less has begun to look increasingly credible. A number of interlinking factors are disarming scepticism and moving the shorter working week from an attractive, if abstract, ideal, to a plausible, realisable alternative across the economy.

¹ Suvation (2022) 'Poll: Voters in 'red wall' seats back four day working week' Available at: <https://www.suvation.com/poll-voters-in-red-wall-seats-back-four-day-working-week/>

First, recent years have seen the research base on working time reduction expand greatly. In the UK alone, think tanks such as the New Economics Foundation, Women's Budget Group and the Institute for Public Policy Research have all produced research projects and policy briefings on the benefits and feasibility of shorter hours policies.² Henley Business School, meanwhile, have also written a number of useful business-focused papers on productivity and associated metrics.³ Autonomy, specialists on the topic, have supported regional governments in devising four-day week policy;⁴ been commissioned by Wales' Future Generations Commissioner to analyse the policy's potential social and economic impacts;⁵ and published the results from Iceland's public sector shorter hours trial.⁶ The economic desirability *and feasibility* of the four-day week - from the affordability of 'overnight' transitions,⁷ to funding packages for public sector implementation and beyond⁸ - now stands on a much surer footing.

Second, a growth in the number of public voices backing shorter working hours has helped to breed confidence and visibility. From the press and social media coverage garnered by groups such as the 4 Day Week Campaign - allowing the policy's success stories to speak out - to the international cooperation facilitated by initiatives such as the European Work-Time Network and burgeoning national campaign groups - spreading from Wales to Ireland, the USA and Germany - a broad 'movement' has cohered to lend the four-day week significant momentum. Trade unions such as the Communication Workers Union (CWU) and PCS Scotland have begun shorter hours campaigns - in certain cases successfully negotiating shorter hours for their members - while politicians from across the UK's party system have backed the policy in debating chambers nationwide.

2 NEF (2020) 'Making up for lost time'. Available at: <https://neweconomics.org/2020/06/making-up-for-lost-time>; WBG (2022) 'A shorter working week could help to close the gender pay gap'. Available at: <https://wbg.org.uk/media/shorter-working-week-feminist-green-new-deal/>; IPPR (2021) 'Changing times: The future of working time in Scotland'. Available at: <https://www.ippr.org/research/publications/changing-times>

3 Henley Business School (2022) 'The four-day week: The pandemic and the evolution of flexible working'. Available at: <https://www.henley.ac.uk/news/2022/the-pandemic-has-made-a-four-day-working-week-more-attractive-to-workers-and-businesses-study-finds>

4 Autonomy (2019) 'The Future of Work and Employment Policies in the Comunitat Valenciana'. Available at: <https://autonomy.work/portfolio/valencia/>

5 Autonomy (2022) 'A Future Fit for Wales: a Shorter Working Week for All'. Available at: <https://autonomy.work/portfolio/a-future-fit-for-wales-a-sww-for-all/>

6 Autonomy (2021) 'Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week'. Available at: <https://autonomy.work/portfolio/icelandsww/>

7 Autonomy (2020) 'The Day After Tomorrow: stress tests, affordability and the roadmap to the four-day week'. Available at: <https://autonomy.work/portfolio/dat/>

8 Autonomy (2020) 'Public Sector as Pioneer: shorter working weeks as the new gold standard'. Available at: <https://autonomy.work/portfolio/publicsectorpioneer/>

A Ten Minute Rule bill legislating for a four-day week was recently discussed in the House of Commons,⁹ the Welsh Senedd's Petitions Committee has backed a public sector trial,¹⁰ while the Scottish Government has directly committed to support shorter hours pilot schemes in the country.¹¹ Alongside further ambitious working time reduction experimentation around Europe, one is never too far from hearing a voice speaking up for the benefits of a shorter working week.¹²

Finally, the last few years have been most notable for the expansion of private and third sector trials, which have helped to cement the 'business case' for shorter working hours. Following noteworthy pilots carried out by Microsoft in Japan and Unilever in New Zealand,¹³ as well as prominent public sector trials in Iceland, more and more organisations have sought to test out a shorter working week - whether individually, or as part of co-ordinated, supported trials. In late 2022, 4 Day Week Global published the results from a large, co-ordinated 6-month pilot with 33 participating companies across the US and Ireland, and found encouraging results across all of the metrics tracked.¹⁴ This year, the government of Valencia, Spain has also begun recruiting for a region-wide pilot of shorter hours in the private sector - stemming from work completed with Autonomy in 2019-20.¹⁵ Meanwhile, in the UK, larger employers such as Awin and Atom Bank have successfully trialled and implemented a four-day week, acting as the more prominent members of a trend that saw the UK 4 Day Week Campaign accredit over 115 official four-day week employers by early 2023.¹⁶

9 Peter Dowd MP (2022) 'A four-day week is already changing British lives: my new bill could make it open to all'. *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/oct/17/four-day-week-british-new-bill-workers-businesses>

10 Senedd Cymru (2023) 'Committee calls for a four-day working week pilot in Wales'. Available at: <https://senedd.wales/senedd-now/news/petition-committee-calls-for-four-day-working-week-pilot-in-wales/>

11 Xander Richards (2021) 'Nicola Sturgeon says SNP will fund four-day working week pilot in Scotland'. *The National*. Available at: <https://www.thenational.scot/news/19236021.nicola-sturgeon-says-snp-will-fund-four-day-working-week-pilot-scotland/>

12 See Ashifa Kassam (2021) 'Spain to launch trial of four-day working week' *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/world/2021/mar/15/spain-to-launch-trial-of-four-day-working-week>; James Badcock (2022) 'Four-day week trial set for Portugal after ruling Left-wing party wins snap election', *The Telegraph*. Available at: <https://www.telegraph.co.uk/world-news/2022/01/31/portugal-could-bring-four-day-week-ruling-socialist-party-wins/>

13 Kari Paul (2019) 'Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%', *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>; Ainsley Thomson (2022) 'Unilever Expands Four-Day Work Week Pilot to Australia After NZ Pilot', *Bloomberg*. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-01/unilever-expands-four-day-work-week-to-australia-after-nz-pilot>

14 4 Day Week Global (2022) 'Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay'. Available at: <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>

15 C. Aparicio (2022) 'València probará en abril la jornada laboral de cuatro días a la semana', *La Razón*. Available at: <https://www.larazon.es/comunidad-valenciana/valencia/20220914/djt6zdfdlvdd7hslgnpppi7q5q.html>

16 Jasper Jolly (2022) 'A hundred UK companies sign up for four-day week with no loss in pay', *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/business/2022/nov/27/a-hundred-uk-companies-sign-up-for-four-day-week-with-no-loss-of-pay>

The present study looks to add to all three of these trends. It is a comprehensive assessment of the world's largest co-ordinated four-day week trial to date, involving over 60 companies and approximately 2,900 employees, organised by a range of prominent actors and advocates, and delves into the details of impact and implementation. Drawing on similar methods to the recent 4 Day Week Global international trial - supplemented by staff interviews that give an even richer sense of the four-day week experience - the analysis contained herein leaves us with stronger evidence than ever about how best to make shorter working hours a reality. Endowed with a growing dataset of four-day week organisations, from increasingly diverse sectors and sizes, it provides advocates of working time reduction with a wealth of experience to confidently answer questions of not only 'why?', but also 'how?'

The following pages set out findings from the trial, and are the joint product of the research teams at Boston College, the University of Cambridge and Autonomy - with the section below detailing the trial's collaborative team in greater detail.

First, the report sets out the methodologies and forms of data collection employed in the course of the trial research, introduces key components of the four-day week trial's design, and offers a breakdown of the participating organisations. We then turn to an analysis of data collected over the course of the trial: first, looking at the key metrics in company performance, such as revenue and staff turnover, before turning to employee-focused data, including health, well-being and work-life balance.

Finally - and as an important addition to much of the previous four-day week trial research - we offer a range of 'perspectives from the shopfloor', drawing on extensive interview data from trial participants, staff and managers alike. We include focused case studies that highlight standout examples of differing practice across the four-day week companies, showing how participants, in their own words, tackled challenges, perceived the impacts, and reflected on the trial experience.

THE COLLABORATIVE TEAM

The coordination of the world's largest, multi-organisation four-day week trial drew on the collaboration of a number of actors, each offering their own expertise and experience.

Since 2018, **Autonomy** - a research organisation focused on the future of work - has been working with firms, charities and public organisations to deliver working time reduction pilots, evaluating performance and staff experience from end to end. Alongside their consultancy practice, Autonomy have also published wide-ranging research into shorter working hours: from business affordability, to public sector implementation and successful pilot schemes in Iceland.

4 Day Week Global is a not-for-profit community established by Andrew Barnes and Charlotte Lockhart to provide a platform for like-minded people interested in supporting the idea of the four-day week as a part of the future of work. Formed following the successful deployment of a four-day week within their firm Perpetual Guardian, they have overseen pilots in North America, Ireland, Australasia and following this study - alongside Autonomy and the 4 Day Week Campaign - the UK also. They have plans for similar initiatives in other parts of the globe in this ever-expanding space, with new pilots in Europe, South Africa, Australasia and Brazil launching this year. In 2023 they formed a partnership with Alex Soojung-Kim Pang to further develop their global consultancy and broaden their research.

The UK's **4 Day Week Campaign** is arguably the most active and successful of its kind. In the last two years alone, they have accredited more than 115 UK companies and organisations as four-day week employers, worked with South Cambridgeshire District Council on the first ever Local Authority pilot, launched a petition backing the policy signed by over 130,000 people, and regularly filled the airwaves with stories about the benefits of a four-day week.

Prof. Juliet Schor is based at Boston College and has been researching and writing on the topic of shorter hours and overwork for decades, where her *Overworked American* (1991) remains a landmark text. More recently, her 2022 TED talk setting out the case for a four-day week has been viewed over 2 million times. Her team at Boston college were responsible for collecting, processing and helping analyse the company and employee survey data.

Dr. David Frayne and Prof. Brendan Burchell - who led the trial's qualitative research team - are based at the University of Cambridge and both offer extensive academic expertise on issues of working time. Prof. Burchell has published widely on work intensification and the effects of labour market experiences on psychological well-being, while Dr. Frayne has worked for over ten years developing theoretical and policy perspectives on the future of work and welfare. David and Brendan oversaw the interviews for the study.



TRIAL FORMAT

TRIAL FORMAT

At the start of 2022, the 4 Day Week Campaign, 4 Day Week Global and Autonomy began recruiting companies and non-profit organisations to participate in a six-month trial.

The design of the trial involved two months of preparation, with workshops, coaching, mentoring and peer support, drawing on the expertise of those who had already implemented four-day weeks in their own companies and individuals who had helped companies shift to shorter working hours. Participating organisations were asked to provide a small donation to help defray the costs of running the trials. In addition to support with preparation, the trials offered research support, conducted by independent academic researchers at Boston College, University of Cambridge and Autonomy.

DATA GATHERED

The research looked at data from two parties: administrative data from companies and survey data from employees.¹⁷ For both types of data, we employed a pre- and post- methodology. In the pre-trial phase, companies completed an 'onboarding' survey with basic details about themselves, and provided six months of data to be used as a comparison with corresponding data collected during the six-month trial. Once the trial began, companies provided monthly data on a small set of common metrics (revenue, absenteeism, resignations, and new hires) plus two optional custom metrics of their choice. The absence of productivity and other performance metrics in the common set was because the organisations in the trial vary considerably in what kinds of data they collect in the normal course of business operation. Of the 61 organisations who participated in the trial, between 44-51 provided survey data for the performance analysis in this report. The research team has also contacted all 61 organisations to confirm their continuation, or otherwise, of the four-day week policy.

¹⁷ All research protocols were approved by the relevant ethics boards at each university and organisation.

The employee surveys were completed at three points: immediately before the trial began (baseline), mid-way through the trial (midpoint) and at the close of the trial (endpoint).

The survey was administered through Qualtrix, and the research team at Boston College contacted employees directly via email using address lists supplied by the participating organisations. This separation of survey administration from the employer is an important part of the research methodology: by assuring employees that their answers are confidential and will be unavailable to their employers, we are better able to collect honest and accurate information. Only companies with enough employees to ensure the confidentiality of answers are receiving the survey results, and then, only in aggregated form.

The employee surveys at baseline and endpoint include questions covering work experience, well-being, family and personal life. The mid-point survey is much shorter and includes a small set of well-being questions, plus a time-diary which asks respondents how they spent their most recent day off. Where available, we used existing, academically-validated scales to measure well-being, work situation, and other outcomes. In other cases, we created our own questions.

For the time diary we drew from the 25 harmonised activity codes laid out in the Multinational Time Use Study (MTUS) user guide. We adapted these activities slightly to suit our research needs, for example, splitting the 'paid work' activity into 'main paid work' and 'other paid work' and adding an activity for 'transit' between other activities.

INTERVIEW DATA

Employee interviews were carried out by the research team at the University of Cambridge, in order to complement and provide context to the survey data. Before the pilot began in June 2022, researchers created a selective sample that included a spread of industries. A key contact in each of the selected companies was then approached with an invitation to sign up to the interview strand of the pilot research. The companies that consented took part in one or more of the following engagements, depending on their availability.

- » Pre-pilot interview with a senior staff member (usually the CEO).
- » Mid-pilot interviews with a selection of individual staff members.¹⁸
- » End-of-pilot interview with a senior staff member (usually the CEO).¹⁹

¹⁸ In cases where a large number of staff from a particular company volunteered for an interview, the researchers prioritised including a mixture of roles and seniority levels.

¹⁹ Senior staff were invited to an endpoint interview if they had already taken part in a pre-pilot interview.

58 interviews were conducted over the pilot period, lasting approximately one hour each. These covered a spread of 23 companies, including representation from manufacturing, hospitality, the creative industries, the third sector, finance, education, marketing and professional care.

The UK pilot was the largest-scale pilot of its kind to include interview research and can be seen as providing a map of topics that future pilots may wish to investigate further. With this in mind, the interviewers took a semi-structured approach, combining a standard set of questions with opportunities for interviewees to introduce their own topics and provide extended responses. The interview findings can be found in the 'Perspectives from the shopfloor' chapter.

PARTICIPANTS

ORGANISATIONS

Of the 61 companies that took part, the largest group derives from the marketing/advertising sector, with eight firms (18%).²⁰ The second largest subset is professional services with seven (16%), with charities/nonprofits being the third largest group (11%). Beyond that the companies are distributed over a range of industries, including healthcare, arts & entertainment, retail, construction and manufacturing.

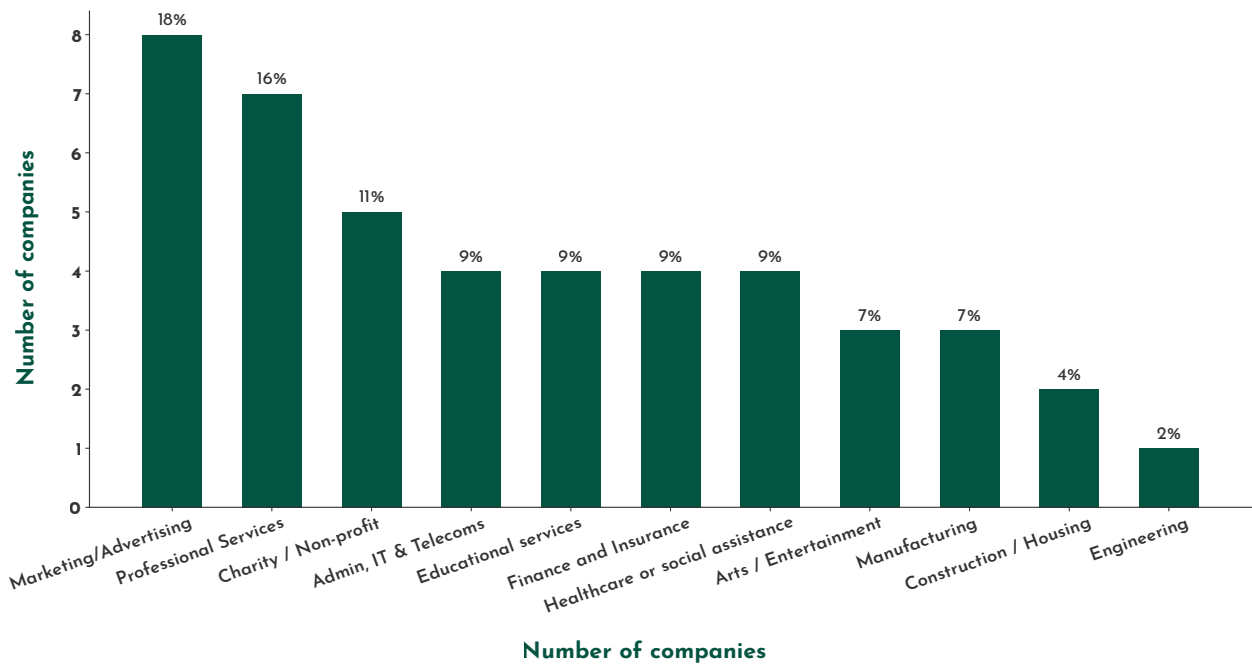


Figure 1: Participating companies by industry

²⁰ Initially, 70 companies had signed up to take part in the pilot - however, 9 of these did not begin the trial. A number of reasons were given for this. Most common was a sense that the organisation was not sufficiently prepared, and therefore needed to postpone the start date. Other reasons include difficulties measuring performance in some departments, struggles with the 'great resignation', and two companies who decided shorter working hours were not right for them.

One characteristic which stands out among the cohort is the large number of small companies. While the size distribution is wide - with one company of around 1,000 staff - 66% have 25 or fewer employees. 22% of firms have 50 or more staff.

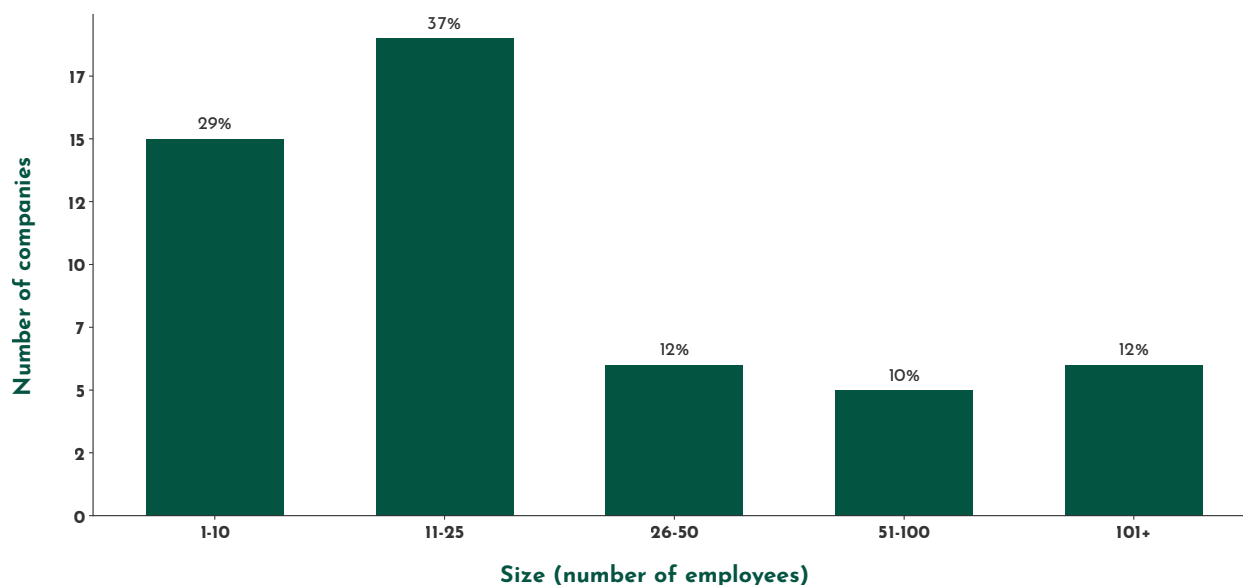


Figure 2: Size distribution of participating companies by number of employees

EMPLOYEES

Around 2,900 staff took part in the pilot overall. At baseline, 1967 out of the 2548 employees who received the survey went on to complete it, resulting in a response rate of 77%. The response rate is somewhat lower at midpoint (67%) and endpoint (58%), which is typical in panel surveys.

Of those who completed the baseline survey, 70% participated in the endpoint survey as well, making it possible for us to track changes from before to after the trial. All findings reported below rely on this sample.

Regarding cohort demographics, a majority of the sample's gender composition is female, with 62% self-identifying as women, 37% as men, and 1% as the 'Other' category.

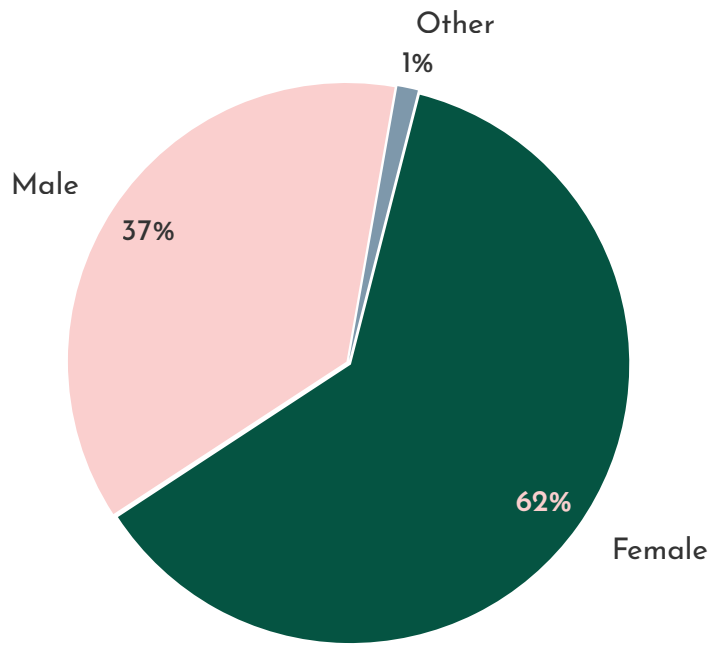


Figure 3: Gender composition of participating employees

Almost nine-in-ten (88.8%) lived in the UK when surveyed, followed by some living in Australia (3.7%), Canada (3.5%), US (2.0%) or Other (2.1%).

Most employees in the sample were White (90%); 4% Asian/Asian British; 2% Black, Black British, Caribbean or African; 3% 'Mixed or multiple ethnic groups' and 2% identify as 'Other ethnic group'.

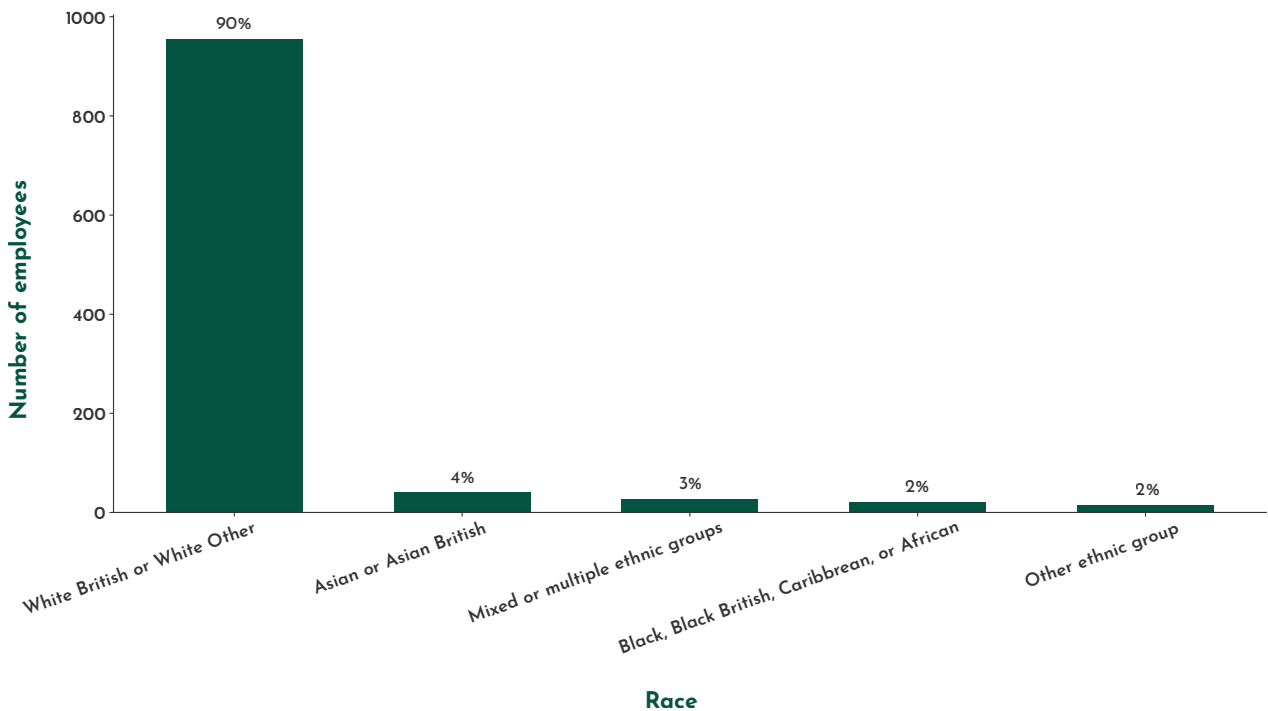


Figure 4: Racial composition of participating employees (sample)

Age is fairly evenly distributed across the cohort. Just over one third (37%) of respondents are below age 35; 30% are between 35 and 44, and around 33% are 45 years of age or above.

68% of the sample have at least an undergraduate degree. 18% of the sample are executives and managers and 49% are professionals of one kind or another, with the most commonly held occupations being 'business and administration professionals' (16%) and 'legal, social and cultural professionals' (15%).

70% of employees in our sample are either married or living with a cohabitation partner, and about half (52%) have at least one child.

WHAT KIND OF FOUR-DAY WEEK?

To participate in the pilot, companies were not required to rigidly deploy one particular type of working time reduction or four-day week. They were able to join so long as they maintained pay at 100% and gave employees a 'meaningful' reduction in work time. Resisting the idea that a four-day week policy must be 'one-size-fits-all', each company designed a policy tailored to its particular industry, organisational challenges, departmental structures and work culture.

We found the following types of four-day week being piloted.²¹

Fifth day stoppage	The company shuts down operations for one additional day per week. This was a popular choice in companies where staff collaboration is more important than five-day coverage.
	Example: A video game studio opted for a fifth day stoppage, because it was important for staff to be present at the same time for collaboration. After polling staff on preferences, the studio decided they would suspend work for everybody on Fridays.

²¹ There was sometimes overlap between these models. For example, a company could have an 'annualised' four-day week, on a 'staggered' pattern, or have a 'decentralised' model, involving a 'conditional' element.

Staggered	<p>Staff take alternating days off: For example, the staff may be divided into two teams, with one team taking Mondays off, and the other taking Fridays off. This was a popular choice in companies where five-day coverage was important.</p>
	<p>Example: A digital marketing agency organised its staggered days off using a 'buddy' system. Staff members pair up with a partner who has similar knowledge and skills. The partners alternate their day off, in order to ensure a five-day coverage of key functions.</p>
Decentralised	<p>Different departments operate on different work patterns, possibly resulting in a mixture of the two models above. This may also incorporate other arrangements, such as some staff working a four-day equivalent over five shorter working days. A decentralised model was chosen in companies whose departments had highly contrasting functions and challenges.</p>
	<p>Example: A housing association included departments specialising in everything from administration, to community outreach, and building repairs. Each department was asked to take the lead in devising a four-day week model fit for its own purposes.</p>
Annualised	<p>Staff work a 32 hour average working week, calculated on the scale of a year.</p>
	<p>Example: A restaurant whose business is highly seasonal opted to pilot an annualised four-day week, with longer opening times in summer compensated by shorter opening times in winter.</p>

<h2>Conditional</h2>	<p>Staff entitlement to the four-day week is tied to ongoing performance monitoring. Seniors in the company may decide to temporarily suspend the four-day week for certain departments or individuals, if there is evidence that staff are failing to meet agreed performance targets. This may lead to uneven situations where some staff/departments are continuing to work five days over periods of time.</p>
	<p>Example: A company adopting a decentralised model required each department to agree on a set of KPIs that would need to be met, in order to retain a four-day week. This meant that some departments and individuals entered the pilot later than others, and some were suspended from the four-day week during the 6 month pilot period.</p>

Of the 44 companies that responded, 32 switched to a four-day week for all employees. In 12 companies, a subset of employees (usually part-time workers) did not change their working hours. 14 of the companies (32%) gave everyone Fridays off, while 11 of them (25%) did not have a common day off among staff. A few companies chose other options, with Mondays or Wednesdays off or a different day off each week. 7% of respondent firms had staff who changed their days off from week to week.

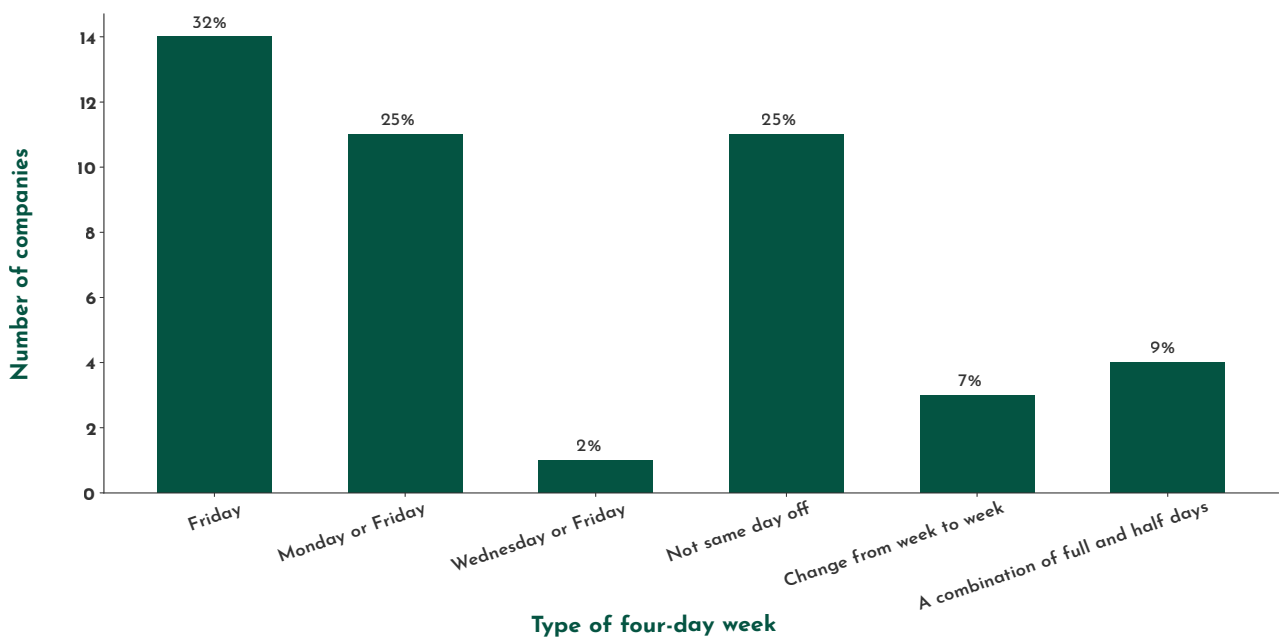


Figure 5: Types of 'four-day week' chosen by participating companies

In the context of a short term pilot study, it is undoubtedly good practice for managers to brief their staff to understand that the four-day week might be subject to certain contingencies, as the company adapts to new arrangements. In some companies, staff were also permitted to reclaim any hours worked as a result of emergencies and contingencies arising on their day off. Within this context, our interviews uncovered different norms and regulations in place when it came to protecting the fifth day as a non-working day. These can be roughly grouped into three tiers.

HIGHLY PROTECTED

In companies where the four-day week was highly protected, the fifth day had a similar status to a Saturday or Sunday, meaning that company seniors made a special effort to ensure working would never be necessary.

Example: *A consulting firm implementing a fifth day stoppage hired a legal expert to produce a temporary amendment to its staff contracts for the pilot, guaranteeing a four-day week. The firm also 'rehearsed' taking Fridays off during the build-up to the pilot, to make sure they could stick to it when the time came.*

PROTECTED

In companies where the four-day week was protected, staff expected to take their day off. However, managers did require staff - through formal or informal agreements - to pledge to be available for work in certain exceptional situations.

Example: *The manager of a small-scale manufacturer using a staggered model recognised that the business could be vulnerable in an emergency, on days with lower staff coverage. In the middle of the pilot, there was a power outage that stopped production. The four-day week was suspended during that week, in order to make up for lost production time. The staff interviewed all said they felt a sense of common purpose at work and accepted this as a fair part of the company's four-day week policy.*

WEAKLY PROTECTED

In a minority of companies we interviewed, the fifth day was weakly protected, either because of the potential for staff to be called into work, for their scheduled day off to be altered at short notice, or because they work within a more conditional four-day week model (described above).

Example: *Staff in the small number of conditional companies we interviewed were less able to make plans for their day off. A lack of predictability might mean being unable to use the day for a regular leisure appointment, leaving town, or doing freelance work.*

TERMS AND CONDITIONS

As pioneers of the four-day week, pilot companies were also responsible for deciding how the policy ought to interact with certain terms and conditions.

A significant question concerned how the four-day week ought to impact annual leave policy. Whereas some companies decided to keep annual leave allowances the same, others implemented a pro rata reduction in bookable leave days alongside their four-day week. It should be noted that in the cases of a pro rata reduction in annual leave, staff still benefited from significantly more days off than they would have had on a five-day week model.

A similar question arose in relation to bank holidays. Once again, whereas some of the companies we interviewed made sure staff would enjoy bank holidays in addition to the usual day off associated with a four-day week, other companies decided that a bank holiday would 'count' as the day off for that particular week.

Finally, pilot companies also grappled with the question of what to do for their part-time workers. Those we interviewed chose one of a number of approaches.

- » Part-time staff received a pro rata working-time reduction.
- » Part-time staff continued on their existing hours, and received a pro rata pay rise, to match the new pay rate of their full-time (four-day week) colleagues.
- » Part-time staff were permitted to choose between the two options above.
- » Part-time staff received a small increase in bookable annual leave.
- » Part-time staff were excluded from/opted-out of the pilot.

The most novel solution for part-time workers was observed in a non-profit organisation. Senior members of the organisation decided that part-time workers would receive a pro rata reduction in working hours. However, after speaking with a union representative, they were concerned this would create an inequity among staff, if the reduction for part-timers did not result in an increase in full non-working days (as it did for their full-time colleagues). It was decided that the working time reduction for part-time staff would be calculated on the scale of a month, as opposed to a week, enabling part-time staff to have a regular additional full day off.



COMPANY DATA FINDINGS

COMPANY DATA FINDINGS

For the organisations, the trial has been a success. Of the 61 companies that participated, 56 report that they are continuing with the four-day week immediately following the pilot. 18 of these continuing companies have said that the policy is permanent.²²

Of the 5 who are not continuing, 2 have opted to extend their trials of shorter working hours (one started late and is still in the pilot phase and the other is experimenting with a four-and-a-half day week). 3 others have paused the four-day week in their organisation for the time being.

On a scale of 0-10 where 0 is very negative and 10 is very positive, the cohort rated their overall experience of the trial as 8.3 on average. The vast majority of companies were also satisfied that business performance and productivity were maintained. When asked about how their overall company performance was affected by the trial, the average score was 7.5. In response to a question about how their company's productivity has been affected by the trial, the average score was 7.5.

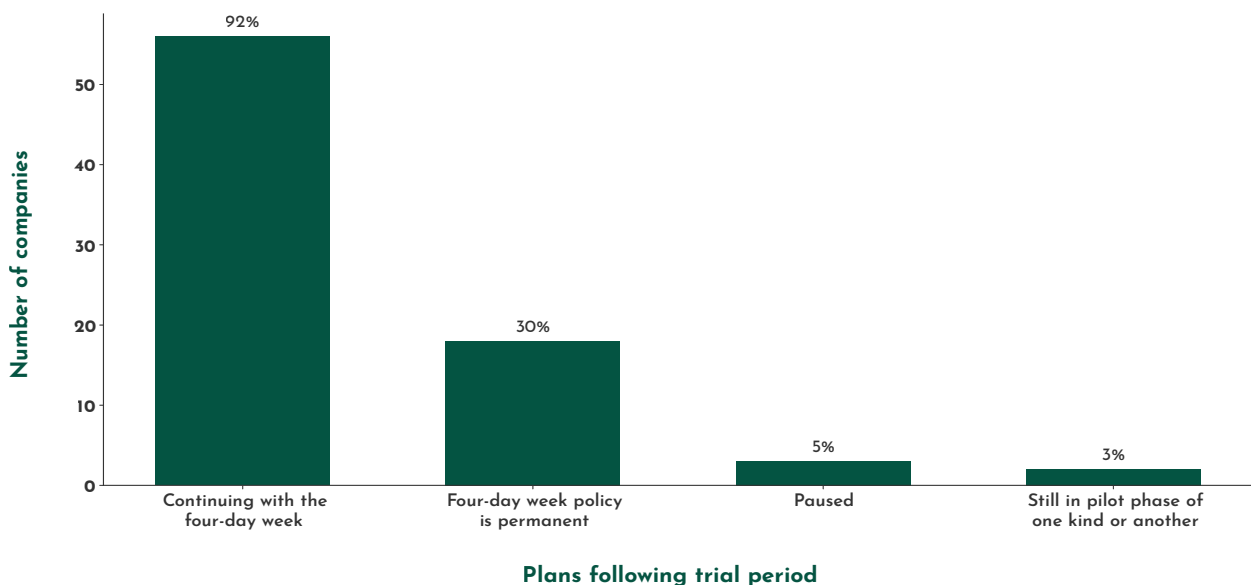


Figure 6: Participating companies were asked what their plans were subsequent to the trial.

COMPANY PERFORMANCE

Given how varied the pilot companies are in their size, industry, and data collection practices, we confined the data collection to a small set of metrics that it was expected every company would be able to provide. These were revenue, the number of employees in the company, resignations, new hires, and sick and personal days taken.

We also asked about energy usage but because many companies were unable to provide such data, this has not been included. Since not all companies provided data on all of the metrics, there is a slight variation in the number of companies included in our calculations across metrics.

We were also mindful that some of the data we were collecting may have seasonal variation, over the six months of the trial. Before the trial started, we therefore asked for data from the same six month period a year earlier - which was in most cases June to December 2021, but in others was a different, comparable period. In the table below, we call this the 'comparison' period. For a number of the metrics we compare trial performance to the comparison period.

Of course, as is the case with other findings in the report, companies remained susceptible to a range of exogenous factors during the trial period - including changes in the economic climate - which can also take effect on such metrics. As such, we should be attentive first and foremost to broad tendencies.

The first metric is revenue, perhaps the most global measure of performance. We compared revenue at the end of the trial to the beginning of the trial for the 23 companies who supplied sufficient data across the six months. For a separate 24 organisations, we compared revenue from a prior comparison period to that of the trial period.

We weighted the data by company size, so that the very small (or big) companies would not have too much (or too little) impact on the results.

REVENUE

The first revenue measure is the simple change in revenue from the beginning to the end of the trial. As a headline figure, this stayed broadly the same, rising by 1.4% on average, weighted by company size, across those 23 organisations who gave the data.

We then compared the change in revenue from a comparable, prior six month period to the trial period. We did this by calculating the average revenue during the comparison period, the average revenue during the trial period, and the percentage change between the two periods for each company. We then calculated a size weighted average percentage change across the 24 companies that supplied sufficient data. Here we see a much larger increase of 35% on average.

Across the period the number of employees in the participating companies stayed effectively the same, dipping by just 1.3% (weighted average) in the 34 organisations that supplied this data.

<u>COMPANY METRICS: REVENUE AND NUMBER OF EMPLOYEES</u>		
Metric	Number of companies	Weighted change %
Revenue: % change from start of trial to endpoint	23	1.4
Revenue: % change from comparison to trial period	24	34.5
No. employees: % change from start of trial to endpoint	34	-1.3

Table 1: Change in key company metrics over trial period for those companies that provided this data

RESIGNATIONS, NEW HIRES AND ABSENCES

We also asked about a number of other trends that we expected might be affected by the four-day week schedule. The first was resignations. The trial took place during a period popularly known as the 'Great Resignation,' where workers have been quitting their jobs at record rates.

However, in the four-day week companies, there was a substantial decline in the likelihood that an employee would quit between the comparison period and during the trial. Measured as the number of resignations per 100 employees, we found a decline from 2 to 0.8 from the comparison to the trial period (57%). This suggests that the four-day week helped reduce exits from these organisations.

We also found a downtick in new hiring, from 3.4 per hundred employees to 2.4 (a 37%). There was a change in absenteeism, measured as sick and personal days per employee per month. Those fell from a reported 2.0 in the comparison period to just 0.7 during the trial (a 65% reduction). In part because of the small numbers in the sample, and in part because of labour market contingencies, we are unable to say that these three trends are statistically significant.



EMPLOYEE DATA FINDINGS

EMPLOYEE DATA FINDINGS

WORKING TIME REDUCTIONS

We turn now to the data we collected from employees. When we report a 'change', this means the difference between the baseline and endpoint values is statistically significant.

Our findings show that the trial changed the workplace in important ways. As expected, work time declined, from 38 hours per week on average to 34. While this isn't a full reduction to 32 hours, this can be attributed to a few companies executing less than an 8 hour reduction (and starting from above 40 hours on average). In other organisations, people were still doing some work on the day off. Nevertheless, there was a significant average reduction of a full 4 hours of work across the week.

When measured by the number of people whose work time went down (or up), we find that 71% of the sample reported a decline in working hours, while 15% were working more and 13% experienced no change. Similarly, the average number of days worked went from 4.86 to 4.52 (slicing off roughly a third of a day). It appears that many employees experienced four-day weeks, but occasionally carried out modest amounts of work on the fifth day.²³

In other positive findings, the frequency of overtime also fell, both on average and in terms of individual experiences, with over a third (34%) of employees reporting reductions in overtime. However, 49% reported no change in their overtime hours. It is also notable that the amount of days spent remote working declined slightly over the trial, from an average of 2.88 days per week to 2.66 (a 34% reduction), even though, at the end of the trial, more people reported working remotely at least some of the time (with 9% increasing their level of remote working, compared to 6% decreasing).

²³ This was corroborated by the interview component of the research. See 'Perspectives from the shopfloor' chapter.

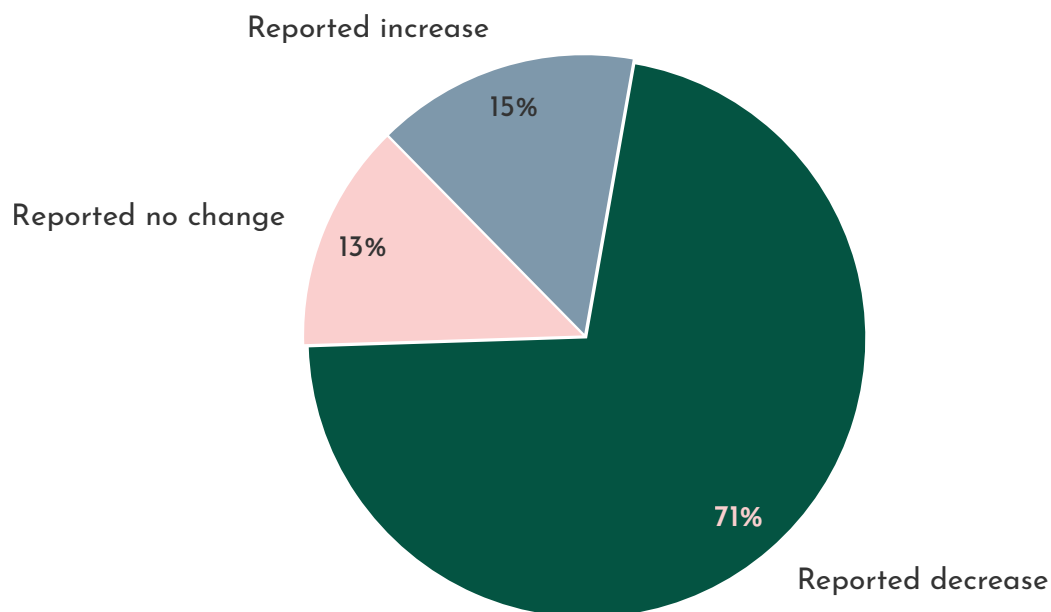


Figure 7: Change in participating employees' working time between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report how many hours they worked a week.

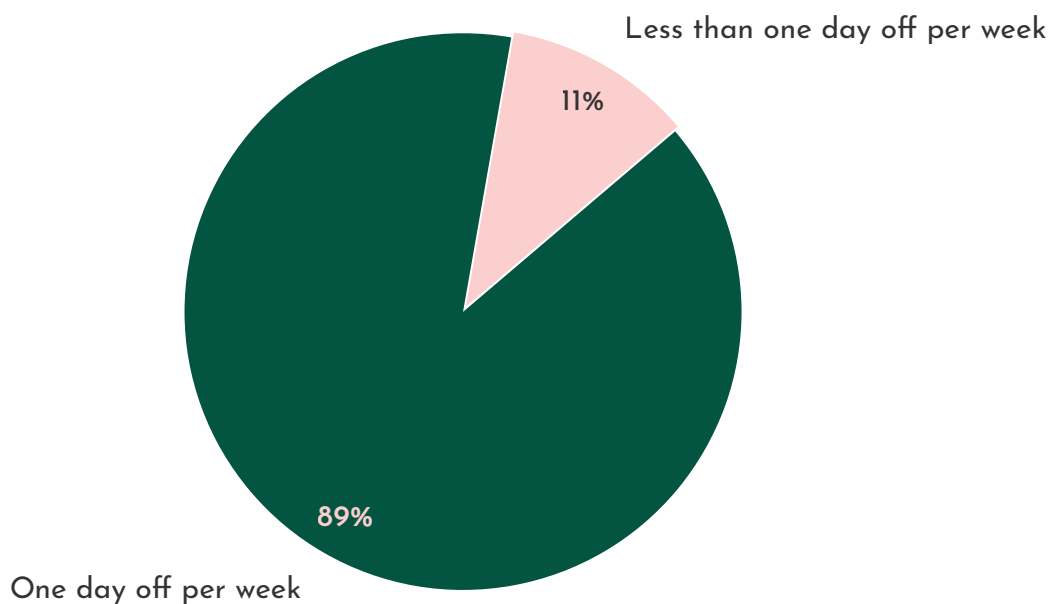


Figure 8: Participating employees were asked what their working time arrangement was during the trial period.

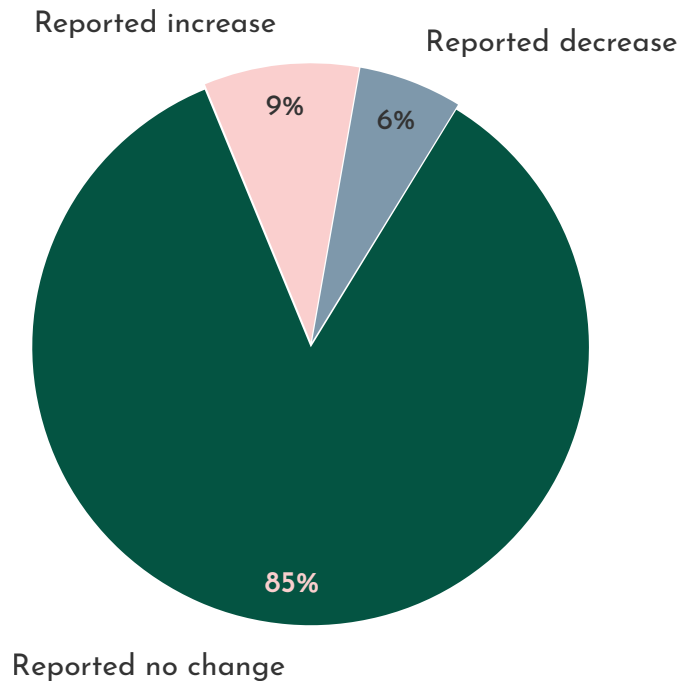


Figure 9: Change in participating employees' remote working patterns between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report their remote working status on a 3 point scale (from 'never' to 'fully' remote).

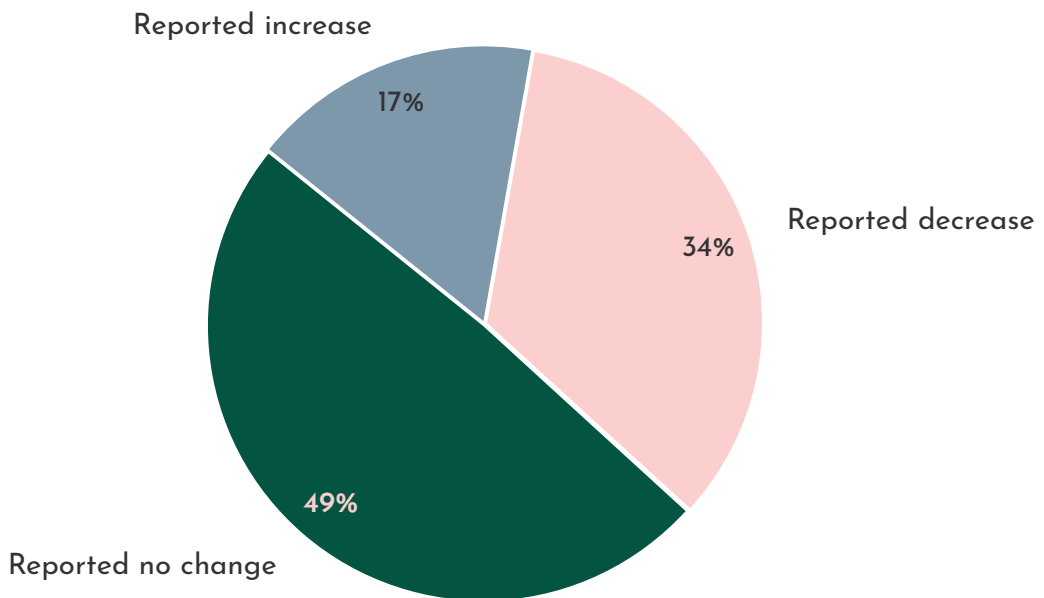


Figure 10: Change in participating employees' overtime between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report how often they worked overtime on a 4 point scale ('never' to 'daily').

“You have no idea what this will mean to my family - the amount of money we will be able to save on childcare”

(Staff member, non-profit organisation)

HEALTH & WELL-BEING

In view of the strong positive changes in employees' work situations, it is not surprising that health and well-being outcomes also show noticeable improvements after the six month trial. Some well-being outcomes are specifically related to work. Of course, as with the other findings in this report, participants are subject to a great many personal life events outside of work, as well as contingencies in work that are separable from working time. To this end, we should be attentive, first and foremost, to broad tendencies.

STRESS, BURNOUT & JOB SATISFACTION

We found that work stress decreased over the trial period. On a 1-5 scale from 'never' to 'all the time', the frequency of reported work stress declined on average from 3.07 before to 2.74 after the trial. While nearly 13% of employees did experience an increase in stress, three times as many (39%) were less stressed, with the remainder (48%) recording no change in stress levels.

Burnout also declined on average from a score of 2.8 to 2.34 (captured through a score amalgamated from 7 associated criteria ranked on a 1 to 5 frequency scale, capturing experiences of tiredness, exhaustion, frustration, and more). A significant 71% of employees reported lower levels of burnout, compared to only 22% who registered a higher burnout score.

Corresponding to the decreases in work stress and burnout, employees are more satisfied with their job, registering a significant average increase from 7.12 to 7.69 on a 0 to 10 scale, and with 48% of employees more satisfied than when they started.

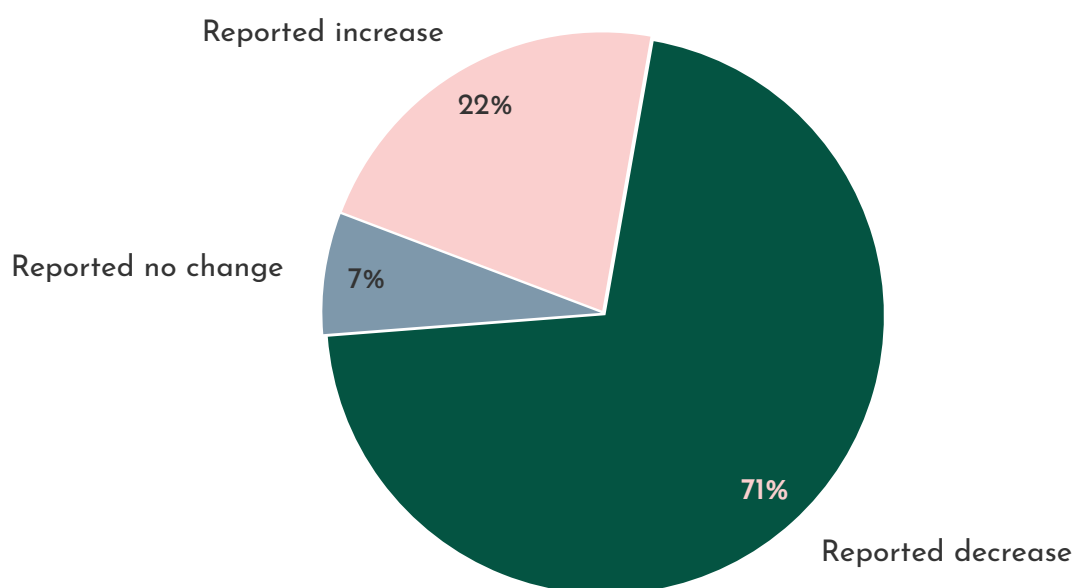


Figure 11: Change in participating employees' reported levels of 'burnout' between baseline and endpoint surveys. Employees were asked, using a 5 point frequency scale ('never' to 'always'), to grade how often they had experienced different markers of burnout ('exhaustion', 'frustration', etc.) in the preceding 4 weeks, from which a combined score was calculated.

EMOTIONAL, MENTAL AND PHYSICAL WELL-BEING

Other well-being outcomes also improved by the end of the trial. The average mental health score (ranging from 1 'poor', to 5 'excellent'), for example, increased from 2.95 at the beginning of the trial to 3.32 by the end (43% reporting an increase in mental health versus only 16% a decline). Anxiety and negative emotions also both fell substantially. Experiences of anxiety (1-4, 'never' to 'daily'), fell slightly from 2.26 to 1.96 on average, and 54% of employees reported a reduction in negative emotions.

Positive emotions amongst employees (taking an average score from 5 different categories, each measured on a scale of 1-5) increased from 3.13 to 3.58 (with 64% of employees reporting an increase). It is also encouraging to see that participants reported slight improvements in their physical health. With 37% of employees reporting improvements in physical health (versus 18% decreases), the study suggests that a four-day work week has the potential to reduce costs associated with health care.

FATIGUE AND SLEEP

These improvements in physical and mental health might dovetail with the changes in fatigue and sleep that employees experienced. We found improvements in fatigue, with the average fatigue score falling from 2.56 to 2.12 (on a scale of 1-4, from never to daily), and 46% of employees reported a reduction in fatigue (with only 14% reporting an increase).

The prevalence of insomnia and general sleep problems declined significantly. 40% saw a reduction in sleep difficulties, whilst 45% saw no change and only 15% saw increases.

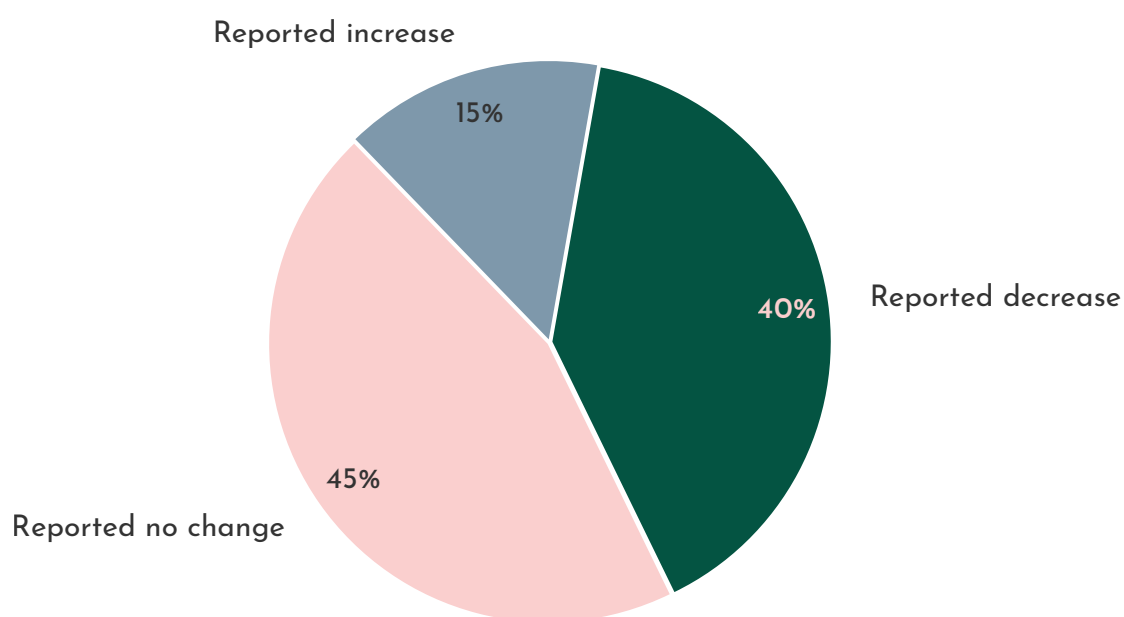


Figure 12: Change to participating employees' sleep difficulties between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report how often they experienced sleep difficulties or insomnia on a 4 point scale ('never' to 'daily').

FAMILY AND HOUSEHOLD LIFE

Positive changes also occurred at the intersection of paid work and family/ other parts of life. When asked about the ease of combining paid work with care responsibilities, the average score increased from 2.76 to 3.58 on a 1 ('very difficult') to 5 ('very easy') scale. 60% of employees reported that balancing care responsibilities had become easier.

Similarly, the experience of balancing employment with social life benefited, with an average reported increase from 2.9 to 3.78 (again with 1 as 'very difficult', and 5 as 'very easy'). In correspondence with these findings, conflicts between work and family time decreased: over the course of the trial 54% of employees found they were less likely to feel too tired to do household jobs following the trial (compared to 10% who felt they were more likely).

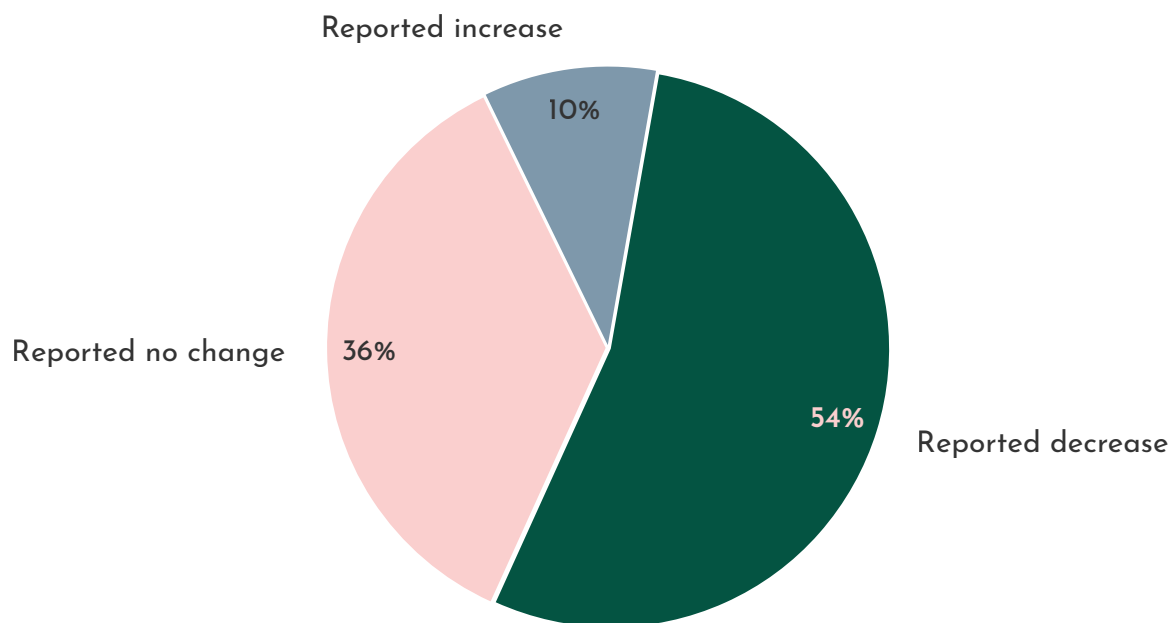


Figure 13: Change to participating employees' experience of 'work-family conflict' between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report how often they were 'too tired from work to do household jobs' on a 3 point scale ('never' to 'several times a week').

More specifically, we can observe a general decline in the feeling of time inadequacy when it comes to a number of activities outside of paid work. Employees generally seemed more satisfied in this regard.

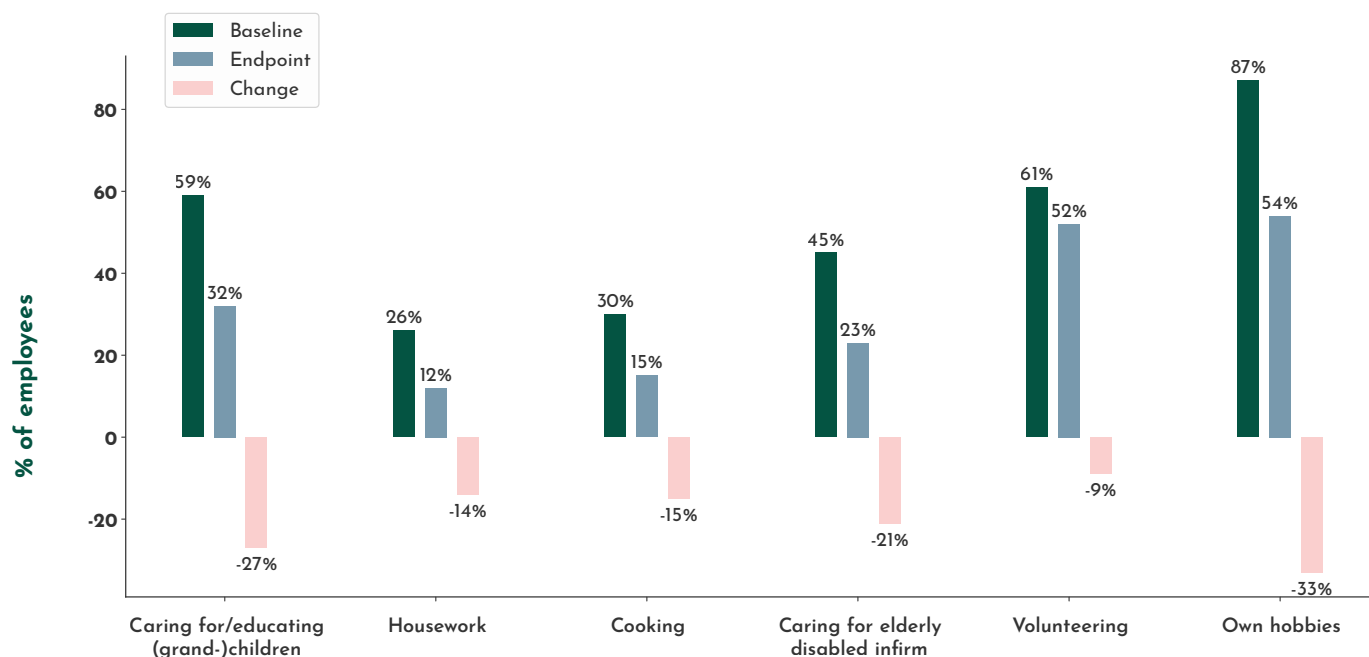


Figure 14: Change to participating employees' perception of time inadequacy between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report whether they 'would like to spend more time' pursuing a range of categories.

In general, we can say that employees within the cohort experienced increases in life satisfaction.

At the beginning of the trial, when asked how satisfied they are with their life (from 0 'not satisfied at all', to 10 'completely satisfied'), participants responded with an average of 6.69 out of 10. This measure had an almost full point increase, to 7.56. Employees are also more satisfied with other domains of life, including household finances (44% reported an increase) and relationships (45% reported an increase). Most notably, employees recorded an increase in over two points regarding satisfaction with time, from 5.28 before the trial to 7.51 after. 73% said that they had greater satisfaction in this regard.

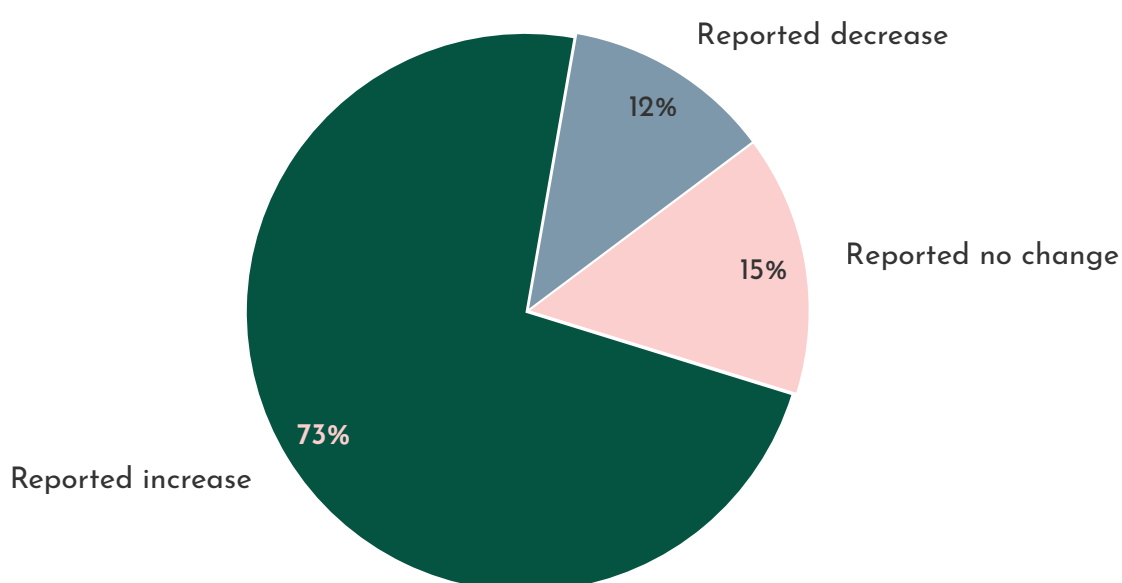


Figure 15: Change to participating employees' time satisfaction between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report, on a 0-10 scale ('not satisfied at all' to 'completely satisfied') how satisfied they were with the amount of time they have to do the things they like doing.

GENDER EQUALITY

How did a four-day week affect gender equality in the household division of labour for our cohort? The rationale for many advocates is that with more free time available, men may spend greater time in housework or childcare, thereby narrowing the well-documented gender gap in unpaid domestic and care work. In the trial, the time men spent looking after children increased by more than double that of women (27% to 13%), but the share of housework between these two genders stayed almost exactly the same (68% reporting no change for men and women).

CHANGES

When we consider the quality and experiences of work during the trial, a number of different metrics stand out. First, we asked employees how their current work ability compared to their lifetime best. Before the trial began, average self-rated ability was 7.06 on a scale from 0-10. At the end of the trial, it had risen significantly, to 7.88. In short, people felt that they were doing a better job at work with the shift to a four-day week. Overall, 55% of employees reported an increase in their ability at work.

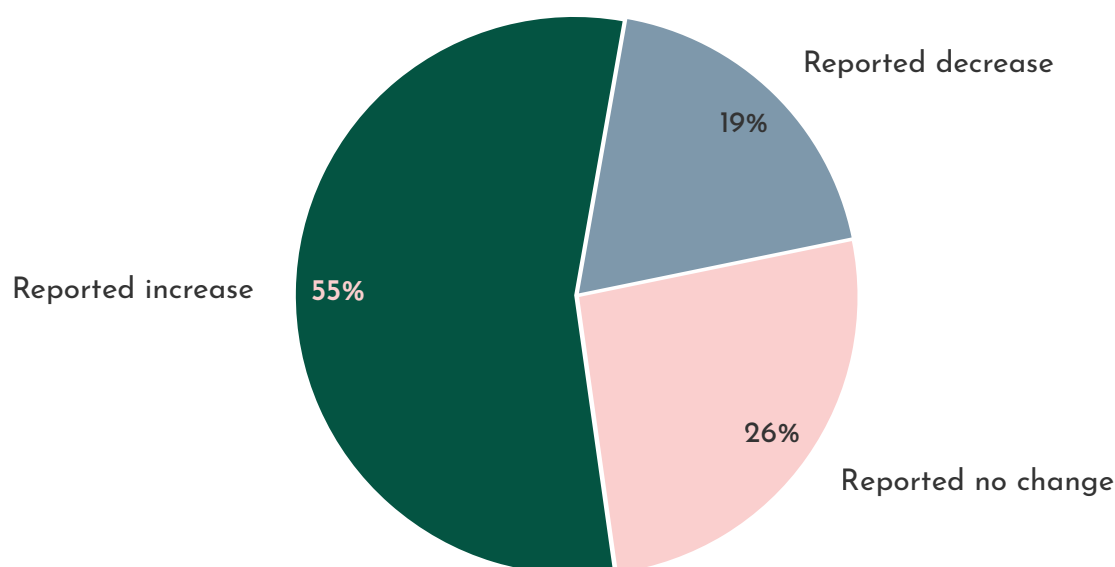


Figure 16: Change to participating employees' perception of their own work ability between baseline and endpoint surveys. Employees were asked to report, on a 0-10 scale ('worst' to 'best') how their current work ability compared with their lifetime best.

We found that employees were also able to exercise an increased level of control over their schedules. We assessed schedule control using a multi-item scale (from 1 'very little', to 5 'very much') which includes control over days worked, number of hours, time off work and when each workday begins and ends. Before the trial began, the average value was 3.55, which increased modestly, to 3.59, with 44% of employees reporting an increase in control, while 38% reported a decrease.

There was also a reported increase in the pace of work. 62% of employees thought their pace of work increased, 36% thought it was the same (a very small group - 2% - felt it decreased). However, although the pace of work may have increased, for most employees (78%) there was no significant increase in workload (although 20% did perceive an increase).

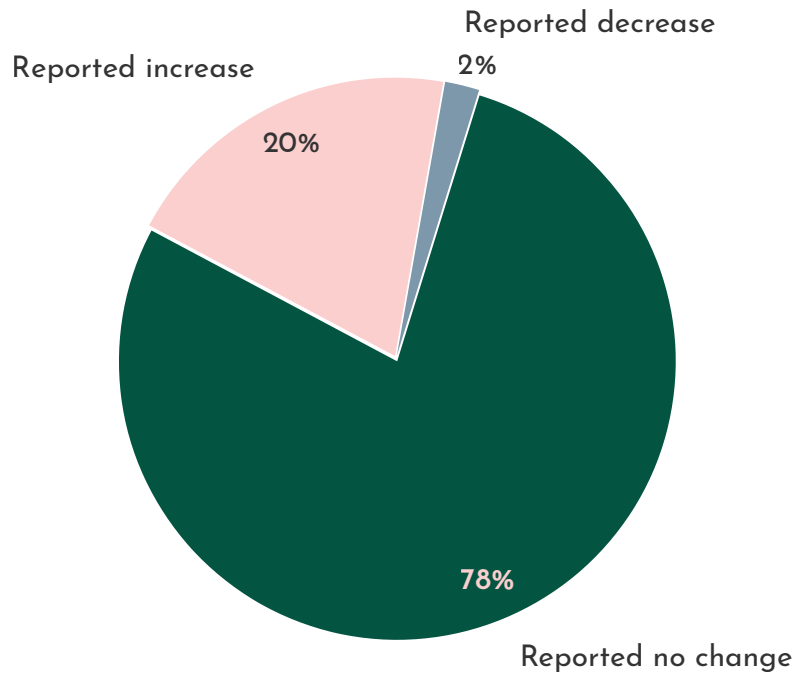


Figure 17: Change to participating employees' workload over the course of the trial period. At the endpoint survey, employees were asked to report whether their workload had increased, decreased or remained the same.

Interestingly, 52% of employees reported an increase in leisure travel, while 44% reported no change in this regard. 21% of employees reported a reduction in childcare costs (versus 1% who reported an increase).

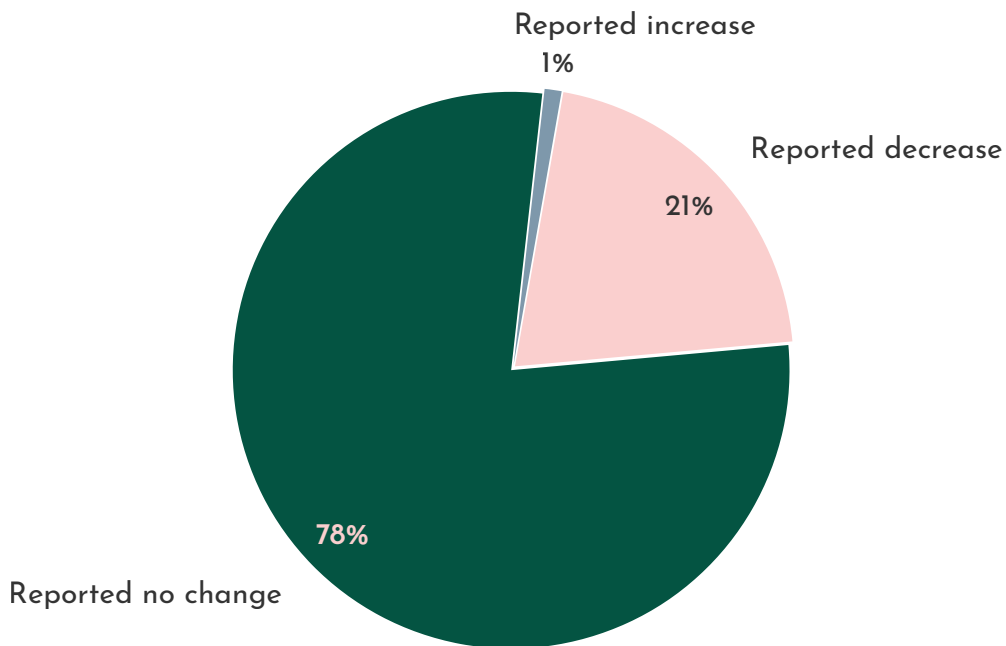


Figure 18: Change to participating employees' workload over the course of the trial period. At the endpoint survey, employees were asked to report whether their workload had increased, decreased or remained the same.

CONTINUITIES

In addition to the changes reported above, our surveys found that many things did not change, which is a welcome finding in various cases. Perhaps most importantly, while there was a small, weakly statistically significant increase in 'average' work intensity over the course of the trial (from 3.64 to 3.69 on a '1 to 5' scale), across individual respondents perceived changes were roughly evenly split. While just over a third (36%) of employees did register an increase, nearly as many (31%) believed it had declined, and the remainder (33%) saw no change in their work intensity.

We also found that the perception of complexity within people's work - another kind of intensification - did not rise on average. 42% of employees did have some increase in complexity, but another 42% had a decrease and the remainder (16%) had no change. Another reassuring finding is that employees' perception of job security remained very similar over the course of the trial (measuring a slight reduction on average of 3.59 at startpoint to 3.54 at the end, taken from a 4 point scale from 1, 'very likely' to 4, 'not at all likely'). Likewise, there was a significant decrease in the employees being likely to leave their jobs, with 30% less likely to change jobs at the end of the trial than the beginning.

EXPECTATIONS GOING FORWARD

In general, cohort employees had an excellent experience of the four-day week trial. From 0 (very bad) to 10 (very good), the average score was 9.04. When asked whether they would want to continue with the four-day week trial, 90% replied 'Yes/Definitely want to continue'. Only five people (0.43%) said that they 'somewhat do not want to continue', and no one reported that they 'definitely do not want to continue'.

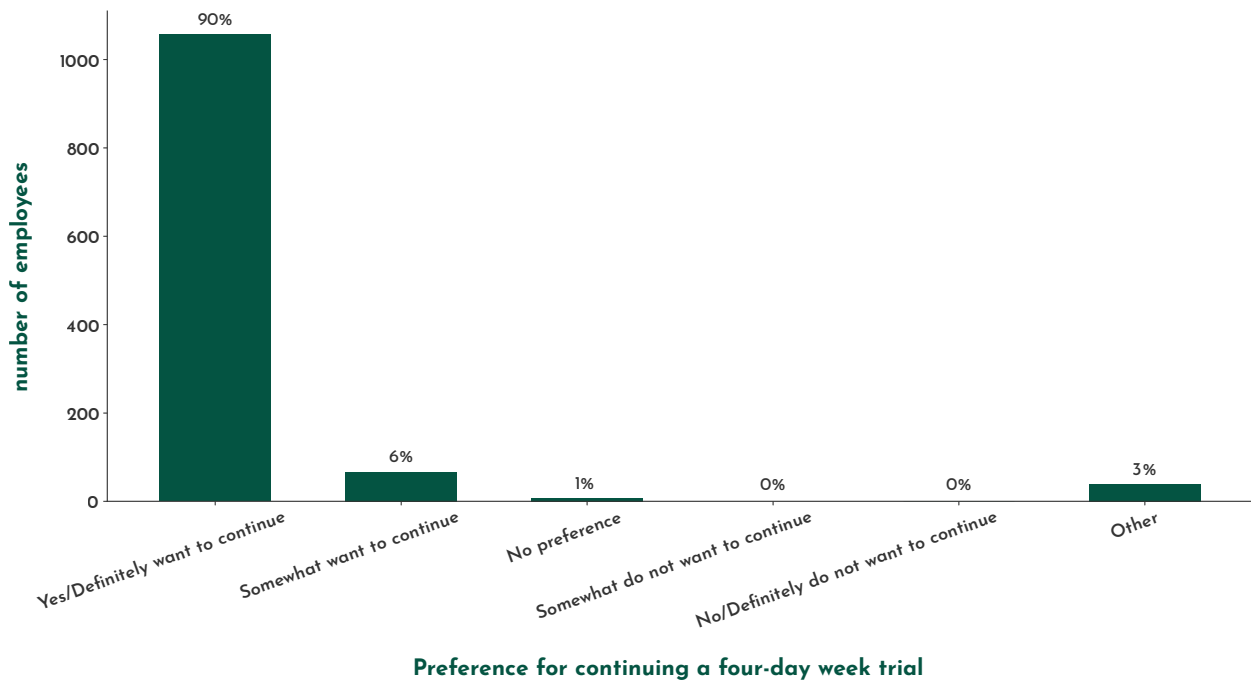


Figure 19: Participating employees' preference for continuing a four-day week trial in their organisation at endpoint survey.

We also asked employees about their preferences for working schedule, between four or five day weeks (or 'no preference'). 96% had a preference for four-day working weeks.

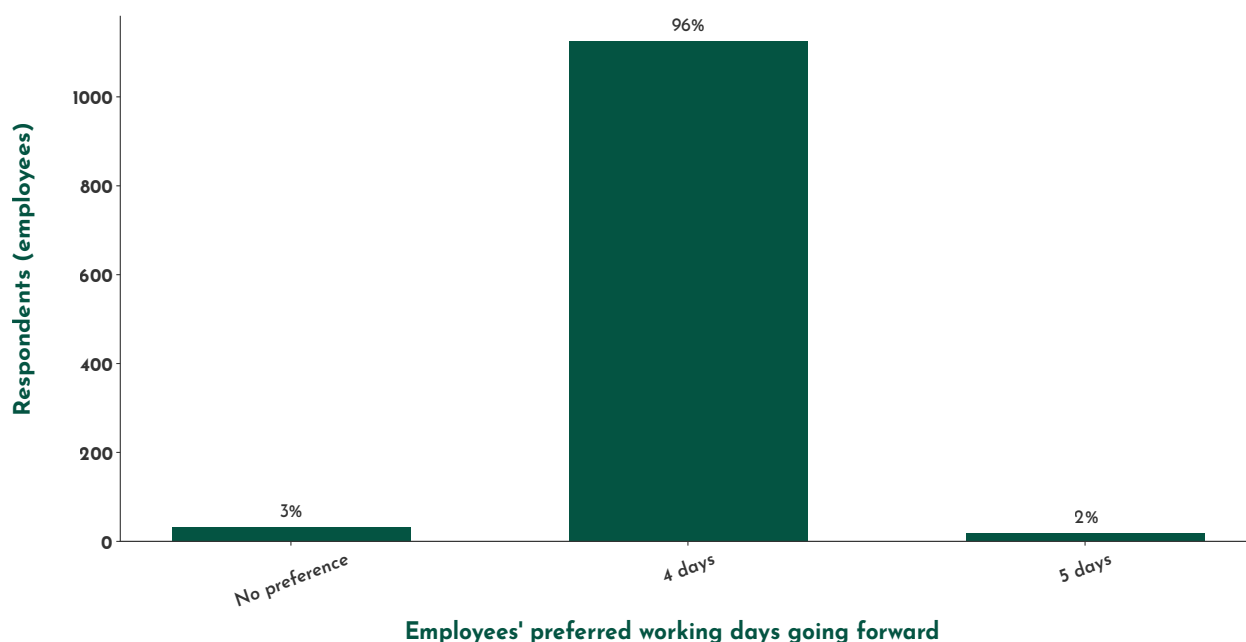


Figure 20: Participating employees' preference for different lengths of working week at endpoint survey.

Finally, we were curious about the monetary value of the four-day week - or rather, what sort of hypothetical trade-off between money and time people would make, having experienced the four-day week. While the 'four-day week' policy strictly requires that employees maintain the same level of pay - and this is not to suggest employees ought to 'pay' for shorter hours - this provides a way of quantifying value placed on reduced working time.

For those who noted that they preferred four days (96% of the sample), we asked them how much money they would expect at their next job in order to go back to a five-day schedule. 46% (the first two categories) reported they'd take a five-day job with a pay increase of 0-25%. 29% would require a 26-50% increase. 8% said they'd only go back to 5 days if their pay were more than 50% higher. And, interestingly, another 15% said that no amount of money would induce them to accept a five-day schedule.

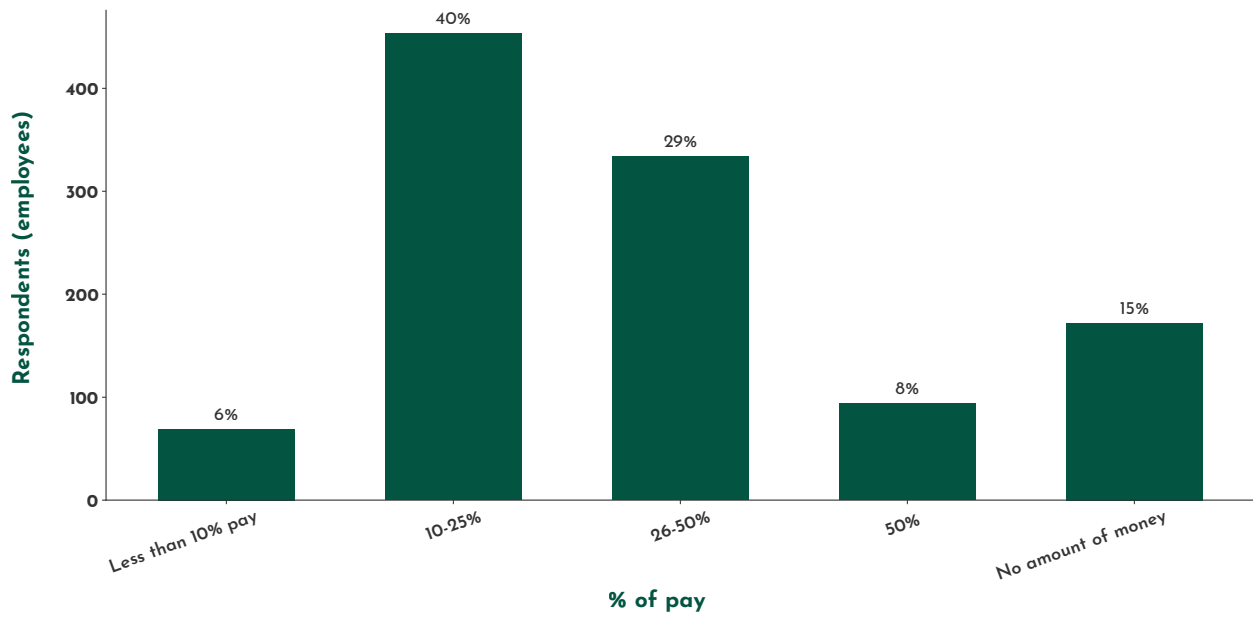


Figure 21: How much do participating employees value a four-day week in financial terms? At the endpoint survey, employees were asked how much money they would expect at their next job in order to go back to a five-day schedule.

“I don't want to retire and go 'what the hell do I do now?'... I need to start doing things now that are going to sustain me when I finish working”

(CEO, care organisation)



PERSPECTIVES FROM THE SHOPFLOOR

PERSPECTIVES FROM THE SHOPFLOOR

In addition to company and employee surveys, the UK pilot included a series of research interviews with the pilot companies. These were co-ordinated by social researchers at the University of Cambridge, assisted by Autonomy. From these we can glean richer testimonies about the day-to-day practice of the pilots, from staff at various levels.

These interviews sought to understand why companies took part in the pilot, how exactly they implemented the four-day week, how staff were experiencing the pilot, and thoughts on the future of the four-day week in the company.

MOTIVATIONS

The pre-pilot interviews with company seniors gave insight into what attracted companies to the pilot. Almost all of the senior managers interviewed told us that they had been aware of the four-day week for some time, citing news stories and examples of pre-existing four-day week experiments. The public sector trial in Iceland was a common source of inspiration.²⁴

A 2022 employer survey by the CIPD found that 34% of respondent organisations thought the four-day week will be a reality for most UK workers during the next ten years.²⁵ This is consistent with the feeling among senior managers we interviewed, who saw the pilot as an opportunity to be at the forefront of historical change. We were also commonly told that putting oneself forward as a pioneer maximises the competitive advantages of having a four-day week, such as its benefits for reputation, recruitment and retention.

²⁴ Autonomy (2021) 'Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week'. <https://autonomy.work/portfolio/icelandsww/>

²⁵ CIPD (2022) 'The Four Day Week: Employer Perspectives on Moving to a Shorter Working Week'. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/four-day-week#gref>

That should give us a competitive advantage

(Senior manager, Insurance firm)

Other companies focused on their aspirations as employee-focused organisations, describing the four-day week as a logical next step in their existing commitment to staff well-being. Often the four-day week was introduced on the back of existing policies such as the option of flexible working patterns or a policy of no evening working.

In some cases, the four-day week was an attempt to improve over previous initiatives. The senior manager of a financial firm, for example, grew to see its previous policy of quarterly monetary prizes as divisive. The four-day week was an opportunity to provide a benefit that included everybody. In other cases, the four-day week was described as preferential to happiness 'gimmicks' such as staff game rooms or chillout zones, common in the creative and craft industries. By contrast, the four-day week was represented as a substantial material change for staff - 'more concrete and grown up', as one interviewee put it.

THE FOUR-DAY WEEK POST-COVID

In some cases, the four-day week was described by senior managers as a rational business response to the Covid pandemic. Several cited the idea of the 'Great Resignation', or described significant difficulties in recruiting and retaining staff since Covid. In these cases, the four-day week was seen as a way to attract talent and give the company a competitive edge in the post-Covid labour market.

I think we have come out of the pandemic with a new outlook on life... There's a greater expectation around flexible working, hybrid working - people are taking that opportunity to think 'I want to do something completely different.'

(Senior Manager, Manufacturing Company)

The CEO of a creative company, for example, recognised the growing popularity of homeworking in the industry since Covid, but felt that a policy of unlimited homeworking could damage the company's working culture. The four-day week was seen as an alternative way of attracting and retaining staff. Several smaller companies also said the four-day week was a compelling option in a period of business recovery post-Covid, which had left them unable to attract staff through significant salary increases.

On top of these practical reasons for introducing a four-day week post-Covid, it was common for companies to associate the pandemic with a kind of moral insight. Company seniors explained how the pandemic had shone a light on their staff's personal lives. They had seen their staff suffer through mental health difficulties and bereavements. Video-conferencing had allowed staff to see one another's homes and children. Several company seniors said these experiences had increased their sense of moral responsibility towards employees, as well as sensitised them to the business need for a healthy workforce.

In any organisation people are the key. You need to look out for them.

(CEO, distribution company)

We want to give people the gift of time - if that doesn't sound too chocolate box-y - because [remote working means] we've all got to know so much more about our colleagues' lives, their living rooms and their pets and their kids... I hated the pandemic, but it's made us all see each other much more in the round, and it's made us all realise the importance of having a healthy head, and that family matters.

(CEO, non-profit organisation)

It is important, however, not to overstate the influence of the pandemic on pilot companies' decision to take part. Many told us a shorter working week had been tabled before the pandemic (and in some cases that Covid had only delayed plans). This was often the case in companies with emotionally involving or demanding work. In organisations supporting brain injury patients, teaching pupils with special educational needs, or advising citizens experiencing poverty, for example, senior managers stressed the emotional pressures on their staff, along with a hope that the four-day week would give staff some necessary distance from work.

I don't want to retire and go 'what the hell do I do now?'. I need to start doing things now that are going to sustain me when I finish working.

(CEO, care organisation)

In other cases, the four-day week was described as a response to industry-wide problems of overwork. A video game studio, for example, pointed to several high-profile industry cases of crunch and burnout. The company was started with the express purpose of differentiating from an industry that can 'treat people like economic units', and the four-day week was seen as consistent with this goal. The CEO's belief was that long-hours culture is not only bad for staff health - it also fails to produce results.

If you know you're going to be there until 10 o'clock at night, you think - 'I'm going to be here all night, so I'll just do the work I need to do'.

(CEO, creative company)

PREPARATIONS

You're looking at giving people 40, 50 extra days a year, which is incredible really... If we can make it work, it's very precious.

(CEO, non-profit organisation)

All of the companies we interviewed described a preparatory period prior to the pilot start date. The nature of preparations varied between companies, both in terms of their thoroughness and the level of staff involvement.

In general, methods of preparation tended to mirror the pre-existing culture of the organisation, i.e. those with a more democratic governance structure tended to implement their four-day week in a more democratic way, whereas those accustomed to top-down ways of working tended to make key decisions and conduct preparations from above.

The lead-in period typically involved the following kinds of activities:

- » Asking staff to submit questions about the policy and creating an FAQs document to share within the organisation.
- » Seeking legal advice on terms and conditions during the pilot.
- » Consulting/surveying staff about their preferred model for implementing the four-day week.
- » Creating an 'opt-in' agreement for staff including ground rules for the pilot, such as the protocol for what happens if there is a work emergency on someone's day off.
- » Auditing work processes and devising new productivity initiatives using staff consultations and workshops.
- » Introducing software to help staff see when others are working.
- » Polling clients for their opinions on the four-day week and informing them of any changes.
- » Developing a set of metrics to track the impact of the pilot (in addition to those being tracked as part of the official pilot evaluation).

'It has got to work for everybody'

PREPARING FOR THE FOUR-DAY WEEK IN A HOUSING ASSOCIATION

A housing association with approximately 250 employees has many functions, including building maintenance, running a community youth service, operating several community centres and keeping the neighbourhood tidy. The CEO describes the organisation as an anchor in the community.

The association is run as a mutual, guided by a democratic body made up of employees and tenants. The democratic body is responsible for electing a board, whose CEO compares the organisation to a fan-owned football club: 'it's power sharing'.

In line with these governance principles, the organisation was firm about the fact that any four-day week policy would have to be shaped in a democratic fashion, and also be flexible enough to include all staff. This meant that the daily challenges of office teams, community-facing teams, and trades teams all had to be considered.

To incorporate this diversity, the organisation opted for a decentralised four-day week, with different working patterns in different departments. The CEO believed that staff with experience on the ground are the best equipped to make key decisions. Each department was therefore supported to design its own four-day week model.

We took the decision that everyone knows their own job better than anyone else (CEO).

In the buildup to the pilot, all staff members took part in pre-trial workshops with their teams, envisioning how the four-day work week might change their lives and debating the best implementation model to fit the nature of their work. Each team then produced a two minute video explaining their chosen four-day week model, and these videos were shared across the organisation.

Staff we interviewed about the preparation process described a need to find a sweet spot between coverage needs and staff preferences. Some teams had opted to use a rolling four-day week rota system, in which staff book their days off at the start of each month. This allowed staff to fit work around their personal priorities on a shifting basis.

Reflecting on the pilot preparation period, staff always praised the pilot as a catalyst for innovating around work processes. The CEO repeatedly described the pilot process as 'refreshing'.

The conversations people were having, they would not have had if not for the shared incentive of making this work... It has been like flicking on a switch for some folks. (CEO)

We heard a lot of stories about the time-saving ideas generated in the preparatory workshops. The trades staff have reduced their travel time to and from the building supplier by having more foresight about what materials are needed and finding better ways to organise their van. They also now feel comfortable going home early when there is less to do. Office teams are automating certain processes and redesigning others to involve fewer personnel, and community-facing teams have taken lessons forward from remote working, having realised that some smaller issues can be dealt with adequately over the phone.

The staff and CEO were all clearly proud of the collective approach taken to the pilot preparations, describing it as a positive experience. Staff knowledge and involvement were seen as key to making the four-day week a sincere and realistic policy, rather than an empty gesture.

What we don't want is this underground of people who are notionally working a four-day week but secretly working at the weekend to catch up. (CEO)

FINDING EFFICIENCIES

The pilot interviews gave insight into how organisations planned to reduce their working hours without significantly compromising their business or, in the case of non-profit organisations, their civic mission.

While one obvious way to do this might be by growing the workforce, it is notable that only two organisations we interviewed used additional recruitment as part of their strategy to achieve a four-day week. Separate from these organisations, senior managers of two further companies also told us that their plans for a permanent move to a four-day week may involve increasing their reliance on subcontractors, who would not be working a four-day week.

Comparably, only a small handful of companies considered reducing output as part of their strategy. One company, for example, decided to save time by letting go of a small number of minor clients, whereas another cancelled a small number of projects that were not seen as core to the organisation's purpose. A third company also believed so much in the benefits of the four-day week for staff, its CEO said he would be prepared to tolerate a small loss in profit to keep the policy in place.

In all other cases, the companies we interviewed aspired to maintain 100% of their output on a four-day week, without additional recruitment. The policy was implemented with an attempt to increase productivity.

Some interviewees suggested that the required increase might, to some extent, be an automatic effect of the four-day week, which provides staff with a strong incentive to finish their work, and sees people returning to work feeling more energised than they would on a five-day week.

No company we interviewed, however, relied on this faith; all took practical measures to reform certain work processes and increase productivity. Indeed, over the course of the pilot, managers and staff alike repeatedly praised the value of the four-day week as a catalyst for organisational change, and explained how the promise of the policy had energised staff to think in fresh ways about what they did and how they did it.

You can't change things without things changing

(Staff member, Sales and operations)

Several organisations asked staff to sign an 'efficiency charter' or 'productivity agreement', in order to cement an understanding that the four-day week included a commitment to increase productivity. Other companies required departments to submit plans about the changes they would be making to accommodate a four-day week.

The most common ways of improving productivity we heard about included:

- » Reforming the norms around meetings, making them shorter, less frequent, and with clearer agendas and objectives.
- » Reforming email etiquette, encouraging staff to be more attentive to the purpose of their messages and who needs to be involved.
- » Asking staff to analyse and time each step of the manufacturing process, to identify ways to save time and develop a new set of production targets.
- » Introducing a 'heads down' or 'focus' period - a designated time of day for staff to conduct independent work uninterrupted.
- » Automating aspects of work (for example, introducing auto-filling reports, email templates or automating certain aspects of customer service).
- » Adopting new project management software, or consolidating internal communications and documents into a single piece of software.
- » Reorganising calendars to promote 'monotasking', eliminating the time wasted on switching between tasks.
- » Creating a task-list before leaving work, in order to hand over to colleagues or hit the ground running on the following day.
- » Reducing the number of staff involved in a particular process.

HOW A SMALL MANUFACTURER FOUND NEW EFFICIENCIES

A craft brewery has been in business for around ten years. We spoke to one of its founders, who started the business with hopes of differentiating it from bigger, more growth-focused operations. A founding principle of the company was to 'create jobs that fit around our lives.'

We're a bit more mellow-paced. When we started the business we wanted to change the way we worked.

The current manager became interested in the four-day week because he hoped the brewery 'could become a leader in something positive'. He also saw the policy as consistent with their broader ambition to reduce the carbon footprint of the business, through investments in green energy. Being in manufacturing, he feels he has a point to prove.

If you can do this in a small production environment, it demonstrates that the five-day week is a construct and something that could have been gotten rid of a long time ago.

How were they going to make it work? The brewery adopted a staggered four-day week model in order to maintain production over 5 days. The plan was to split the production team into two groups, with one taking Mondays off and the others taking Fridays (swapping each month).

Staff also told us about the significant preparation period before the pilot. As part of the lead-in, the brewers studied their brewing process closely, breaking down the tasks involved, running their phone timers in their pockets, searching for new efficiencies, and developing a new set of production targets. One brewer describes an atmosphere of excitement, solidarity and challenge around finding ways to reduce working time.

It's like cooking a huge Sunday roast, trying to get everything to finish at the same time.

A phrase we heard a lot in our conversations with staff was 'mucking in'. On days where not everyone is present, staff could be required to jump in on tasks that may have previously been outside their remit, helping with brewing, packaging, or picking up the phone. The staff we interviewed celebrated the sharing of skills and sense of collective effort this involved. The manager said 'the whole team now does what the manager does', by forecasting busy periods and identifying what needs attention. When we asked him whether he was worried about work becoming more intense, he said they were busier, but less stressed.

Being busy doesn't make you stressed, being out of control is what makes you stressed... We want to be more busy, less stressed. I don't like being bored at work, I like it when there's an atmosphere of things happening... If we're busy it means there is a lot of beer going out of the door and things are going well.

PERSONAL IMPACTS

A temporary pilot of six months can never reveal the full impacts of a four-day week policy. Reducing the working week is a significant change, and it takes time for individual experiences, behaviours and priorities to shift. However, it is notable that our mid-point interviews with staff - 3 to 4 months into the pilot - already indicated the policy's significant impacts on people's lives, both inside and outside of work.

THE DAY OFF

When we asked staff what they had been doing on their additional day off work, the most common answer by far was 'life admin' - a term used to describe essential tasks such as food shopping, attending medical appointments, doing household repairs or cleaning. Many people explained that being able to complete these tasks on their fifth day enabled the weekend to become free for genuine leisure and self-initiated activities, as opposed to chores.

It feels like you're easing yourself into the weekend... By the time Saturday and Sunday comes, it feels like I've done my life admin, washed the car, tidied the garden, whatever it is

(Senior manager, Care services provider)

For parents with young children, an additional day off mid-week was highly valued, either because it enabled savings on childcare expenses, or in one case, because it allowed a partner to work an extra salaried day instead of performing childcare.

You have no idea what this will mean to my family - the amount of money we will be able to save on childcare

(Staff member, Housing association)

For parents with older children, we also heard how a day-off mid week meant that they could take some rare and valuable time for themselves. Being off work when family were still busy was sometimes described as a personal bonus, rather than a drawback.

At the time of interview, few staff members had taken up entirely new activities as a result of the four-day week. We heard of one staff member using his day off to take a recently bereaved grandparent on regular day trips. However, most reported being able to spend more time on the activities they already enjoyed. This involved everything from playing music, to spending time with friends, playing sport, exercising, painting, cooking, dog-walking, watching television, visiting family out of town and volunteering at an animal shelter. A small number of participants were also using their fifth day to undertake professional qualifications.

'100% want the four-day week to continue'

A WORKING PARENT'S PERSPECTIVE

Owen works as a surveyor in a non-profit organisation, where his wife is also employed. He has been with the organisation for 10+ years in a number of different roles. In our interview, we discussed his experiences of the four-day week in relation to being a parent of two school-age children.

Owen finds that his children's activities occupy a large portion of the weekend; he is 'taking them here, there and everywhere'. While he supports his children, he often feels wildly busy and that his household chores end up unfinished. In the context of this time pressure, Owen described feelings of guilt associated with taking leisure time for himself, and a concern that he was unable to balance his responsibilities.

Owen associated the four-day week with a tremendous relief of pressure. On his days off, he did the school runs and took care of home maintenance tasks that would otherwise creep into the weekend. He initially found it hard to break the habit of checking his work phone and emails on his day off, but said that he was getting better at it. Now the phone and tablet go off and in the drawer.

Owen said a major advantage of the four-day week is that he feels less guilty when he takes some time for himself - something we heard several times from working parents. He will play golf with a friend, when the weather allows, and watch a football match at the weekend, comfortable in the knowledge that key household chores have been done.

Owen also raised how helpful the four-day week was in managing school holidays. He is one of two pilot participants we interviewed, whose partner was also involved in the four-day week pilot. Both interviewees described how indispensable the four-day week had become for covering childcare in school holidays, without eating into annual leave.

Reflecting on their health and mood during the pilot, interviewees overwhelmingly described the four-day week in positive terms, especially if they worked in emotionally taxing roles. It was common for interviewees to describe a reduction in stress, or a greater ability to 'switch off' or 'breathe' at home. One interviewee described a disappearance of the 'Sunday dread' - the anxiety commonly felt in anticipation of a new working week.

Only one staff member interviewed had significant concerns about the personal impacts of the four-day week. This interviewee said she thrived on the mental challenge of her work. Her personal preference was for a 'soft four-day week', where the fifth day is used to pursue personal projects in the office

Our interviews also pinpointed some negative feelings among staff in companies adopting a conditional four-day week model. An administrator we interviewed complained about a perceived lack of staff involvement in shaping the policy at her company, and said that the rules of conditionality in her workplace were opaque. Her team had been prevented from beginning the pilot alongside other teams in the company, having been told by a senior manager that their performance statistics were too low. The interviewee said that such conditions had not been applied to others, and felt frustrated by the lack of transparency behind this decision.

'What are my staff doing with their time?'

DISINTEREST, INTEREST AND DIRECTION

As well as giving insight into what staff were doing with their additional days off, pilot interviews also allowed us to ask company seniors about their *hopes* for staff time-use outside of work.

Responses were split between **disinterest**, **interest** and **direction**. In **disinterested** companies, senior management were pleased that their staff would be gaining additional free-time, but did not make any active enquiries into what staff were doing with their time off. In **interested** companies, by contrast, senior management hoped to create a sense of collective purpose around the pilot by encouraging staff to share stories and pictures of their days off, either in meetings or on message boards.

The third category, **direction**, refers to a small selection of pilot companies that tried to actively shape how staff used their time off. The CEOs of two organisations, for example, were disappointed with the low uptake of voluntary work among staff during the pilot, and were exploring ways to nudge staff toward spending their free-time on prosocial contributions.

The question of direction also arose in relation to an interview prompt about senior managers' tolerance for staff using the fifth day to work a second job. Several managers in the disinterested/interested companies saw the fifth day as a potentially attractive opportunity for staff to top up income (especially in the context of a cost of living crisis). The CEO of a non-profit organisation imagined that plumbers in the organisation might use the fifth day for contracting: 'they can bring in a bit more money for their family'. We indeed interviewed several staff who told us they had been doing freelance work on their fifth day.

In the more directive companies, by contrast, earning additional income was prohibited, either through a written agreement or less formally, through internal communications. Managers in these companies believed that staff who used their day off to earn further income would be breaching their side of a bargain, i.e. to use the time off to rest, in order to come back to work refreshed.

The idea behind the four-day week is that they rest, they have more leisure time, family time, battery recharging time. So no, they cannot get a second job.

(Senior manager, insurance firm)

WORK CULTURE

In line with the very high satisfaction ratings recorded for overall staff experience of the pilot, most of the staff we interviewed described positive changes to work culture, tied to the introduction of a four-day week. Some staff talked about the sense of energy and shared purpose arising from the collective effort of making the four-day week work. Others talked about feeling valued by their employers or being proud of their organisation, due to its willingness to try something novel. Others still described colleagues as having a 'bounce in their step', or said they enjoyed having conversations with colleagues about what they were doing on their days off.

We know from the pilot surveys that roughly two thirds of staff did not register an overall increase in work intensity, but we did interview a small number of staff who were concerned about this problem. In one larger company (that did not appear to benefit from a significant period of pilot preparation) several staff had clear concerns about their workload. Some described their work as intensifying, or a battle to work through lengthy to-do lists in the time available. We also heard several second-hand accounts about colleagues who were regularly working into the evenings since starting the pilot, in order to get things done.

Some managers and staff also expressed concerns that the focus on efficiency may be making the workplace less convivial. One staff member felt it had become taboo to interrupt colleagues, and said there was now notably less socialising in communal spaces like the kitchen. The decline in conviviality appeared to be a particular concern in the creative companies we spoke to, who told us that unstructured encounters at work can be important for generating new ideas. Several managers said they were giving special attention to these concerns. Managers with concerns about their culture were considering, for example, pairing the four-day week with initiatives such as designated team days or a requirement to attend the office for a certain proportion of the week. Their responses underline the importance of focusing on job quality, in the process of implementing reduced working time.

“When you realise that day has allowed you to be relaxed and rested, and ready to absolutely go for it on those other four days, you start to realise that to go back to working on a Friday would feel really wrong - stupid actually”

(CEO, consultancy company)

CONCLUSIONS

CONCLUSIONS

As the four-day week has continued to spread around the world, a wide-range of benefits have been touted by those making the shift to shorter hours: from improved well-being and productivity in the organisations and employees undertaking the change, to improved recruitment and retention among staff, and even improved revenue.

To assess these claims, this report studied a wide range of UK companies and employees piloting a four-day work week with no reduction in pay in 2022, as part of one of the largest coordinated trials to date.

As the report makes clear, the results of these trials have been resoundingly positive. While companies, through their leaders, have expressed that they are extremely pleased with performance, productivity and their overall experience, it has been a similar case for employees themselves too. The four-day week, simply put, is a popular policy for those who work it.

However, the results captured throughout the trial - owing to the specific research design that has informed it - allow us to capture the positive impact of reduced working hours on a range of variables far beyond these headline figures.

With 'before-and-after' data for a wide range of metrics, we have been able to measure the beneficial impact of a four-day week 'across the board'. Focusing on the narrow, 'business case', for instance, we found that revenue stayed approximately the same (rising slightly by 1.4% over the trial), and was up 35% in comparison to the same period in 2021, while there were also improvements in hiring, absenteeism and resignations.

Looking more broadly however, it is also clear that employees found themselves in a much improved position at the close of the trial than they did when it commenced. Shorter working hours left them less stressed and burned out, with their feedback also suggesting improved mental and physical health - perhaps not surprising given their increased time exercising and lower levels of fatigue. As a result of the four-day week many employees therefore reported that their *life satisfaction* had improved.

While self-assessments of work performance increased significantly, the data shows that this was not due to any increase in work intensity. Through careful planning, and the input of staff, companies' efforts to revise working practices successfully improved productivity without any knock-on ill effects. We shouldn't be too surprised, then, that employees' job satisfaction therefore improved by the end of the trial.

For many, there was little desire to return to old ways of working. Asked to make a hypothetical trade-off between working time and pay, 70% of employees noted that they would require a higher salary of between 10-50% to go back to a full, five-day schedule. A further 8% claimed that they would need more than 50% extra pay or more. For 15%, there was no amount of money that could take them back from the four-day week.

Taken as a whole, results from the UK trial therefore make clear that the four-day week is ready to take the next step from experimentation to implementation. Those looking to move to shorter working hours now have access to a growing base of organisations already 'ironing out' the four-day week in practice, by adapting different models and structures to the demands of their own size and sector, and building up a toolkit of tips and tactics to be drawn upon by others. The benefits of a shorter working week for no reduction in pay are now both well-known and well-evidenced: employees are happier and healthier, and the organisations they work for are often more productive, more efficient, and retain their staff more readily. To this, the UK trial adds a wealth of 'on-the-ground' knowledge for the next wave of adopters to make the four-day week a reality.



Autonomy

autonomy.work

Published 2023 by:

© Autonomy

Autonomy Research Ltd

Cranbourne

Pilcot Road

Crookham Village

Hampshire

GU51 5RU



Studie in Großbritannien

Weniger Fehltage durch Vier-Tage-Woche

Stand: 21.02.2023 16:53 Uhr

Die Vier-Tage-Woche wird in vielen Ländern immer populärer. Im weltweit größten Versuch haben 61 britische Unternehmen dieses Modell nun getestet. Das Ergebnis: Die Mitarbeiter sind ausgeruhter, motivierter - und fehlen seltener.

Jack Fearon findet die Vier-Tage-Woche super. Der junge Mann arbeitet bei Target Composites im Norden von England. Die Firma repariert Fahrrad-Rahmen aus Carbon. Frühe habe er nur ein Zwei-Tage-Wochenende gehabt.

Das hieß: Arbeiten in und am Haus am Samstag. "Meine Frau arbeitet samstags, den Sonntag haben wir dann zusammen verbracht. Jetzt habe ich den Freitag für mich." Und da steigt er gerne auf das Rennrad - ohne schlechtes Gewissen, dass die Arbeit zu Hause liegen bleibt.

61 Firmen beteiligten sich an der Studie

Firmengründerin Anna Wenlock hatte die Idee der Vier-Tage-Woche ins Unternehmen gebracht. Und auch sie ist zufrieden: "Die Produktivität ist gestiegen. Wir erledigen mehr als zuvor. Dafür gibt es zwei Gründe: Wir sind ausgeruhter und motivierter."

Das sind Erfahrungen, die viele Unternehmen in Großbritannien gemacht haben. Im Vereinigten Königreich haben zahlreiche Firmen die Vier-Tage-Woche ausprobiert. An dem größten Versuch weltweit haben sich 61 Firmen mit rund 2900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beteiligt.

Die Ergebnisse sind positiv. 56 Unternehmen haben mitgeteilt: Sie werden die Vier-Tage-Woche beibehalten.

Deutlicher Rückgang der Fehltage

Will Stronge hat den Versuch gemeinsam mit Wissenschaftlern von der Universität Cambridge und dem Boston College begleitet. Er ist Direktor des Think-Tanks "Autonomy" und kommt zu dem Schluss: Die meisten Unternehmen konnten die Produktivität steigern oder mindestens halten.

"Bei den Beschäftigten konnten wir feststellen, dass die Zahl der Fehltage deutlich zurückgegangen ist", sagt Stronge. Die Studie konstatiert ein Minus von 65 Prozent. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begrüßen, dass sie sich mehr um die Kinder kümmern können und außerdem fallen dadurch weniger Kosten für die Kinderbetreuung an. Diese sind im Vereinigten Königreich recht hoch.

"Epidemie der psychischen Krankheiten"

"Große Zufriedenheit bei den Beschäftigten", fasst Stronge die Ergebnisse des Versuchs zusammen. Die Studie zeigt, dass deutlich weniger Personen langfristig ausfallen, beispielsweise wegen eines Burnouts.

"Im Vereinigten Königreich wie in vielen anderen Ländern auch erleben wir eine Epidemie der psychischen Krankheiten. Stress, Angstzustände, Depressionen, deswegen verlieren wir viele Millionen Arbeitstage", sagt Stronge.

Umsetzung für Bürojobs einfacher

Insgesamt, auch das zeigen die Erfahrungen aus dem Versuch, ist es einfacher, die Vier-Tage-Woche für Tätigkeiten im Büro umzusetzen. An dem Versuch nahmen aber auch produzierende Unternehmen teil, ein Fish-und-Chips-Geschäft beispielsweise.

Die Ergebnisse der Studie sollen nun helfen, Vorurteile abzubauen und für die Vier-Tage-Woche auch im politischen Raum zu werben. Am Montag traf Stronge Politiker aller Parteien im Unterhaus, um von den Ergebnissen zu berichten.

[Kommentare zur Meldung \(128\)](#)

[Zur Startseite](#)





ARBEITSZEITMODELLE IM ÜBERBLICK

Vier Tage arbeiten, drei Tage frei: Nischenthema oder Trend?

17. Juni 2023, 15:00 Uhr

Mehr Zeit für Familie und Hobbys, weniger arbeiten – das wünschen sich Studien zufolge viele Erwerbstätige. Die Vier-Tage-Woche wird seit einiger Zeit heiß diskutiert. Wir zeigen, wie die Situation in Sachsen-Anhalt ist.

INHALT DES ARTIKELS:

- ↓ **Wie viele Menschen in Sachsen-Anhalt arbeiten in einer Vier-Tage-Woche?**
- ↓ **Heißt Vier-Tage-Woche: Gleiches Geld für weniger Arbeit?**
- ↓ **Welche Erfahrungen gibt es mit der Vier-Tage-Woche?**
- ↓ **Kann die Vier-Tage-Woche funktionieren?**
- ↓ **Was halten Gewerkschaften und Arbeitgeber in Sachsen-Anhalt von der Vier-Tage-Woche?**

Das Interesse an der Vier-Tage-Woche ist da, bestätigt Susanne Wiedemeyer. "Viele Beschäftigte wünschen sich kürzere und flexiblere Arbeitszeiten", sagte die Landeschefin des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) MDR SACHSEN-ANHALT, "weil sie mehr Zeit für Familie und Freizeit haben wollen oder die Pflege vom Angehörigen einen immer größeren Platz einnimmt." Und auch Studien zeigen das: Laut einer Umfrage der gewerkschaftsnahen **Hans-Böckler-Stiftung sprechen sich 73 Prozent der Befragten für eine Arbeitszeitverkürzung aus** – allerdings nur bei gleichem Lohn. 17 Prozent lehnen eine Vier-Tage-Woche ab. Zu ähnlichen Zahlen kommt auch eine **repräsentative Umfrage des Versicherers HDI**.

Gefährdet die Vier-Tage-Woche unseren Wohlstand?

"Das Thema ist auf jeden Fall in der massenmedialen Debatte angekommen", sagt Philipp Frey, Arbeitsforscher am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), im Gespräch mit MDR SACHSEN-ANHALT. An der Forderung der Gewerkschaft IG-Metall nach der **Vier-Tage-Woche für die Beschäftigten der Stahlindustrie** könne man erkennen, dass das Thema ein Massenphänomen sei. "Zumindest für die 70.000 Beschäftigten dieser Branche", schränkt Frey augenzwinkernd ein.

Vier-Tage-Woche ist bereits Realität

Ein Dienstag Ende Mai in Magdeburg: Das Deutsche Rote Kreuz und die Gewerkschaft Verdi haben zu einer großen Pressekonferenz geladen. Stolz wird verkündet: Man werde die Vier-Tage-Woche vor allem in der Pflege einführen. **Die Einigung sei bundesweit einmalig in der Sozialwirtschaft.** Ab dem kommenden Jahr gelte der neue Tarifvertrag, der für die Beschäftigten beim Kreisverband Sangerhausen im Süden Sachsen-Anhalts nur noch vier Arbeitstage pro Woche vorsieht.

► MODELLTARIFVERTRAG

DRK testet Vier-Tage-Woche in Sangerhausen

Bei dem Hoch- und Dachbauunternehmen Gorgas und Leinetaler aus Sangerhausen **läuft der Versuch seit rund einem halben Jahr.** Anfang des Jahres sei die Vier-Tage-Woche für alle Mitarbeiter eingeführt worden, die nicht im Büro arbeiteten. Statt 40 Stunden müssten sie nur 36 Stunden arbeiten. Freitags sei ohnehin meist nur ein halber Tag gewesen, das könne jetzt an den vier Tagen ausgeglichen werden. "Dadurch sparen

wir uns auch zum Beispiel Sprit- und Fahrzeugkosten", sagte der Geschäftsführer Dustin Lichtenecker.

■ WENIGER ARBEIT, GLEICHER LOHN

Unternehmen in Sachsen-Anhalt setzen auf Vier-Tage-Woche

Wie viele Menschen in Sachsen-Anhalt arbeiten in einer Vier-Tage-Woche?

Konkrete Zahlen, in wie vielen Firmen in Sachsen-Anhalt eine Vier-Tage-Woche gilt, gibt es nicht. Eine solche Statistik führe man nicht, erklärte die Agentur für Arbeit auf Nachfrage von MDR SACHSEN-ANHALT. Auch die Industrie- und Handelskammern in Halle und Magdeburg können dazu nichts liefern. Selbst die Wissenschaftler vom arbeitgebernahen Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in Düsseldorf winken ab. Dazu liege kein Zahlenmaterial vor, heißt es.

» Für den Großteil der Unternehmer im Land spielt diese Debatte keine Rolle.«

— Jan Pasemann, Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband Sachsen-Anhalt

"Es gibt immer wieder einzelne Betriebe, die die Vier-Tage-Woche eingeführt haben", sagte Martin Mandel, Sprecher des DGB Sachsen-Anhalt. Aber ein Massenphänomen sei dieses Arbeitszeitmodell hierzulande definitiv noch nicht. "Für den Großteil der Unternehmer im Land spielt diese Debatte keine Rolle", sagte Jan Pasemann, Sprecher der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Sachsen-Anhalt.

Heißt Vier-Tage-Woche: Gleiches Geld für weniger Arbeit?

Unter dem Schlagwort "Vier-Tage-Woche" werden ganz unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zusammengefasst und meist ist nicht klar, was genau gemeint ist. "In Belgien zum Beispiel wurde ein Gesetz erlassen, dass man seine reguläre Arbeitszeit, rund vierzig Stunden pro Fünf-Tage-Woche, auch in vier Tagen erledigen darf", erläutert Arbeitsforscher Philipp Frey. Vollzeit-Arbeitnehmer dürfen dort am Tag länger arbeiten, damit alle erforderlichen Stunden in vier Tagen geleistet werden können.

So etwas finde auch in Deutschland schon recht häufig statt, sagt Wissenschaftler Frey. "Da wird dann beispielsweise vier mal neun Stunden gearbeitet und stellt damit auch schon eine kleine Arbeitszeitverkürzung dar." Anders beim "80/100-Modell": Für achtzig Prozent der Arbeitszeit gibt es 100 Prozent Lohn. "Das scheint mir auch international der Goldstandard zu sein", so Frey.

Welche Erfahrungen gibt es mit der Vier-Tage-Woche?

Vier Tage arbeiten und drei Tage Wochenende bei gleichem Lohn – darüber konnten sich zuletzt in Großbritannien über **3.300 Beschäftigten zunächst für sechs Monate** freuen. Nach dieser Testphase war der Großteil der beteiligten Firmen nachhaltig davon überzeugt. 56 von 61 Arbeitgebern gaben an, die Vier-Tage-Woche beibehalten zu wollen, wie die Forscher mitteilten. Die Ergebnisse beruhen allerdings auf der Auswertung von Unternehmen, die sich freiwillig zur Teilnahme gemeldet hatten. Eine zufällige Auswahl gab es nicht.

Bei dem britischen Projekt machten sowohl Unternehmen aus dem Finanzsektor, der IT- und Baubranche sowie der Gastronomie oder dem Gesundheitswesen mit. Darunter waren auch welche mit Schichtbetrieb. Auch in anderen Ländern wird mit der Vier-Tage-Woche experimentiert, darunter Irland, Island, Belgien oder Australien.

Kann die Vier-Tage-Woche funktionieren?

In Island zeigte eine Studie unter 2.500 Beschäftigten, dass die Produktivität bei einer Vier-Tage-Woche und meist reduzierter Arbeitszeit größtenteils gleich blieb oder besser wurde. Die Forschenden in Großbritannien registrierten bei den beteiligten Unternehmen, dass die Krankheitstage während des Testzeitraums um rund zwei Drittel (65 Prozent) zurückgegangen sind. Dazu ist die Zahl der Angestellten, die in dieser Zeit das Unternehmen verlassen haben, um mehr als die Hälfte (57 Prozent) gefallen.

Etwa vier von zehn Beschäftigten geben an, **sich weniger gestresst zu fühlen als vor Beginn des Projektes. Durchschnittlich sei der Umsatz der beteiligten Firmen um 1,4 Prozent gestiegen**, so die Forschenden. "Die Vier-Tage-Woche kann man überall einführen", ist Arbeitsforscher Philipp Frey überzeugt.

Was halten Gewerkschaften und Arbeitgeber in Sachsen-Anhalt von der Vier-Tage-Woche?

Bei den Gewerkschaften in Sachsen-Anhalt hat man den Wunsch vieler Beschäftigter vernommen, weniger zu arbeiten. "Das gelingt aber nur, wenn die Vier-Tage-Woche eine tatsächliche Arbeitszeitverkürzung vorsieht und nicht nur die überschüssigen Stunden auf

die restlichen Arbeitstage umschichtet", macht Sachsen-Anhalts DGB-Chefin Susanne Wiedemeyer.

Nur vier Tage arbeiten, bei vollem Lohnausgleich kann nicht funktionieren, meint Jan Pasemann von den Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden Sachsen-Anhalt. Das gleiche einer Lohnerhöhung von zwanzig Prozent. Aber solche Argumente gab es schon, als es die Forderung nach einem arbeitsfreien Samstag aufgekommen ist. Damals hat es "Samstags gehört Vati mir" geheißen. Und das ist ja inzwischen Realität.

Mehr zum Thema Vier-Tage-Woche

■ ARBEITSFORSCHER IM INTERVIEW

Vier-Tage-Woche führt zu mehr Produktivität und Motivation

■ MDR AKTUELL - DAS NACHRICHTENRADIO

Fratzscher: „Flexiblere Arbeitszeiten besser als feste Vier-Tage-Woche“

■ GESUNDHEITSBRANCHE

Vier-Tage-Woche in der Pflege bislang kaum Thema

MDR (Hannes Leonard), dpa

19 Kommentare

nasowasaberauch vor 24 Wochen

Die 4-Tage Woche ist pseudo. Weniger Arbeit für das gleiche Geld gibt es nicht. Jeden Tag 2 Stunden mehr arbeiten mag gehen, wenn man jung ist und auch da ist es fraglich, ob die gleiche Leistung einer 5-Tage Woche erzielt wird. Einzig der Arbeitgeber spart dabei am 5. Tag die Energie und hat Mitarbeiter, die an diesem Tag einen Sonderauftrag abarbeiten. Kannst du nicht mal morgen...?

wuff vor 24 Wochen

Wenn man sich darauf konzentriert hätte, mehr in die Menschen zu investieren, die für ein Unternehmen arbeiten, anstatt hohe Renditen an unternehmensfremde zu zahlen, wäre sicher heute alles besser.

Arbeitende Rentnerin vor 24 Wochen

Doch, z.B. Rentner und zwar um es anderen ein bisschen schön zu machen und die voll Berufstätigen zu entlasten. Dafür bin ich im Forum schon als gierig beschimpft worden, wie man es macht, macht mans verkehrt



Mehr aus Sachsen-Anhalt >

■ ERLASS DES INNENMINISTERIUMS

Einbürgerung in Sachsen-Anhalt nur noch mit Bekenntnis zum Existenzrecht Israels

05.12.2023 | 17:28 Uhr

■ VORVERKAUF GESTARTET

MDR Harz Open Air 2024 wieder in Wernigerode

05.12.2023 | 17:10 Uhr

■ NEUES TARIFSYSTEM

Nahverkehr im Burgenlandkreis soll günstiger werden

05.12.2023 | 16:22 Uhr

▶ VIDEO

Magdeburg: Die Wunschweihnachtsbaum-Aktion im Alten Rathaus startet

05.12.2023 | 15:06 Uhr

▶ VIDEO

Videokampagne für Ehrenamtliche im Burgenlandkreis

05.12.2023 | 14:51 Uhr

▶ INFORMATIONSSYSTEM

Computerausfall am SRH Klinikum Burgenlandkreis

05.12.2023 | 14:26 Uhr

Diskussion über 4-Tage-Woche als Tarifforderung

Die 4-Tage-Woche mit 32 Stunden bei vollem Lohnausgleich: Wird sie Tarifforderung für die Stahl-Tarifrunde Ende 2023? Darüber diskutiert die Tarifkommission Nordwest der IG Metall. Tatsächlich gibt es die 4-Tage-Woche längst in vielen Betrieben und Tarifverträgen der IG Metall.

Foto: Michael Wallmüller

5. 4. 2023

Soll die IG Metall mit der Forderung nach einer 4-Tage-Woche in die Ende 2023 startende Tarifrunde in der Stahlindustrie gehen? Darüber diskutieren aktuell die Mitglieder der [Tarifkommission](#) in der nordwestdeutschen Stahlindustrie. Der Vorschlag kam von der IG Metall-Verhandlungskommission, der auch zahlreiche Betriebsräte aus Stahlbetrieben angehören. Genauer gesagt geht es um eine 4-Tage-Woche mit 32 statt 35 Stunden, bei vollem Lohnausgleich.

Die 4-Tage-Woche wird derzeit weltweit diskutiert, in vielen Staaten wird experimentiert: Beschäftigte arbeiten motivierter, produktiver und gesünder – und können Arbeit und Leben besser vereinbaren, Stichwort „Work-Life-Balance“. Betriebe werden durch die 4-Tage-Woche attraktiver für Fachkräfte – und können damit in Krisen Arbeitsplätze sichern. Und schließlich ist die 4-Tage-Woche auch gut fürs Klima, spart Arbeitswege und Energie.

4-Tage-Woche gibt es schon – in den Tarifverträgen der IG Metall

Wann kommt die 4-Tage-Woche endlich auch in Deutschland? Diese Frage geistert seit Wochen durch die Medien. 70 Prozent der Beschäftigten würden sich laut Umfragen eine 4-Tage-Woche wünschen.

Die Antwort: Die 4-Tage-Woche gibt es längst. Viele [Tarifverträge](#) der IG Metall ermöglichen die Absenkung der Arbeitszeit für Betriebe sowie Wahlarbeitszeiten für Beschäftigte – auch in der Eisen- und Stahlindustrie.

Bei Thyssenkrupp etwa können die Beschäftigten ihre Wochenarbeitszeit zwischen 33 und 35 Stunden selbst wählen. Bei Arcelor Mittal in Bremen sind ebenfalls 32 Stunden möglich. Die beiden Konzerne machen schon fast die Hälfte der Stahl-Beschäftigten in Deutschland aus. „Mir kann also niemand erzählen, dass das nicht geht“, erklärt Knut Giesler, Verhandlungsführer und Bezirksleiter der [IG Metall NRW](#). „Wir wissen ja, dass es funktioniert.“

Beschäftigte können 4-Tage-Woche wählen – aber ohne Lohnausgleich

Bei Arcelor Mittal und Thyssenkrupp wählen viele Beschäftigte kürzere Arbeitszeiten – obwohl sie dabei Geld verlieren. Denn einen Lohnausgleich für die individuell gekürzten Arbeitsstunden zahlen die Arbeitgeber derzeit nicht. Und genau das ist der entscheidende Knackpunkt: Eine 4-Tage-Woche musst Du Dir auch leisten können.

Einen teilweisen Ausgleich zahlen die Arbeitgeber nur bei Absenkung der Arbeitszeit in Krisen: Die Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung der IG Metall ermöglichen eine Absenkung der Arbeitszeiten – in der nordwestdeutschen Stahlindustrie bis auf 28 Stunden, wobei die Beschäftigten dann bis zu 1,75 Stundenlöhne vom Arbeitgeber als Ausgleich erhalten.

Auch in der Metall- und Elektroindustrie gibt es Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung. Und auch dort können Beschäftigte ihre Arbeitszeit individuell absenken, auf „[verkürzte Vollzeit](#)“, sogar bis auf 28 Stunden – allerdings auch hier ohne Entgeltausgleich. Daneben war eine 4-Tage-Woche Teil der Metall-Tarifforderung 2021. Heraus kamen [neue Modelle für eine 32-Stunden-Woche](#).

Die 4-Tage-Woche gibt es auch in Betrieben anderer Branchen, etwa im Handwerk. Zudem setzte die IG Metall Wahlarbeitszeiten in zahlreichen [Haustarifen](#) durch, etwa bei den IT-Dienstleistern Atos und CARIAD, zuletzt auch bei der VW-Tochter für E-Auto-Batterien PowerCo.

Eine Herausforderung ist noch, wie die 4-Tage-Woche für Beschäftigte in Schichtarbeit umgesetzt werden kann. In der Eisen- und Stahlindustrie gibt es eine Vielzahl verschiedener Schichtmodelle.

4-Tage-Woche erstmals bei VW 1993

Tatsächlich hat die IG Metall schon 1993 die 4-Tage-Woche erstmals durchgesetzt – bei Volkswagen. Damals war die Autoindustrie in einer tiefen Krise. 30 000 Arbeitsplätze hat die IG Metall damals bei VW gesichert.

Die Verkürzung der Arbeitszeit war von Beginn an [Top-Thema der Gewerkschaften](#) – Ende des 19. Jahrhunderts war der 8-Stunden-Tag zentrale Forderung – und insbesondere der IG Metall: 1984 setzte die IG Metall die Einführung der 35-Stunden-Woche in der Metall- und Elektroindustrie mit einem fast sieben Wochen langen Streik durch – als Mittel gegen die Massenarbeitslosigkeit, aber auch unter dem Motto „Mehr Zeit zum Leben, Lieben, Lachen“.

Diskussion um 4-Tage-Woche läuft in den Stahl-Betrieben

Die 4-Tage-Woche wäre „für die Lebensqualität und die Gesundheit ein großer Fortschritt“, findet Stahl-Verhandlungsführer Knut Giesler. Er will die 4-Tage-Woche als Vorschlag Ende April in die Tarifkommission einbringen. „Die bisherigen Rückmeldungen aus den Belegschaften sind ausgesprochen positiv.“

„Die 4-Tage-Woche wird seit Jahren von der IG Metall nicht nur gesellschaftlich vorangetrieben, sondern auch konkret umgesetzt“, erklärt Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall. „Die Forderung, in der Stahlbranche die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich umzusetzen, zielt erstmals auf einen kollektiven, tariflich abgesicherten Anspruch für Beschäftigte einer ganzen Branche. Das ist ein nächster Schritt in eine attraktive industrielle Arbeitswelt, die Leben und Arbeit gut vereinen lässt.“

[Zum Podcast „Maloche und Malibu“ – Folge 8 zur 4-Tage-Woche →](#)

🎧 PODCAST „MALOCHE UND MALIBU“

Wenn aus dem Motor eine Batterie wird – so geht Mobilitätswende

TARIFRUNDE EISEN UND STAHL 2023

Warnstreiks in der Stahlindustrie gestartet

AUTOGIPFEL: GÜNSTIGERE E-AUTOS UND MEHR LADESÄULEN

Bundeskanzler will mehr E-Autos auf die Straße bringen

AKTIONSTAG BRÜCKENSTROMPREIS

Tausende Metaller demonstrieren für Zukunft der Industrie



Produktivität

Forscher ziehen positives Fazit aus Pilotprojekt zur Viertagewoche

61 Firmen ließen ihre Mitarbeiter ein halbes Jahr lang bei vollem Lohn nur vier Tage pro Woche arbeiten. 56 von ihnen wollen die reduzierte Arbeitszeit beibehalten.

aktualisiert am 21. Februar 2023, 7:49 Uhr © / Quelle: ZEIT ONLINE, dpa, [ale](#) / [133](#)
[Kommentare](#) /



Während einem sechsmonatigen Versuch zur Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich ist der Umsatz beteiligter Firmen gestiegen. © Juan Pablo Serrano Arenas/Pexels.com

Nach einem sechsmonatigen Pilotprojekt zur Viertagewoche [<https://www.zeit.de/arbeit/2021-07/island-4-tage-woche-reduktion-arbeitszeit-politikwissenschaftler-jack-kellam>] in Großbritannien [<https://www.zeit.de/thema/grossbritannien>] wollen 56 von 61 beteiligten Arbeitgebern die reduzierte Arbeitszeit bei vollem Lohn für ihre Mitarbeiter

behalten. Das geht aus einer Analyse von Forschern aus Boston und Cambridge hervor, die den Versuch wissenschaftlich begleitet und Interviews mit Beteiligten geführt hatten.

Demnach bestätigten 18 der beteiligten Arbeitgeber, das Konzept bereits dauerhaft eingeführt zu haben. "Vor Beginn des Projektes haben viele gezweifelt, ob wir eine Steigerung der Produktivität sehen würden, die die Verkürzung der Arbeitszeit ausgleicht", sagte Brendan Burchell von der Universität Cambridge. "Aber genau das haben wir festgestellt."

Zwei Drittel weniger Krankheitstage und mehr Umsatz

Der Analyse zufolge stieg der Umsatz der Unternehmen während der Testphase in der zweiten Jahreshälfte 2022 um 1,4 Prozent. Die Krankheitstage gingen um 65 Prozent zurück, die Zahl der Angestellten, welche die Unternehmen verließen, fiel um 57 Prozent. Rund vier von zehn Beschäftigten gaben an, sich weniger gestresst zu fühlen als vor Beginn des Versuchs.

Mehr zum Thema

Arbeitszeiten

Viertagewoche

Vier ist das neue Fünf

[<https://www.zeit.de/zeit-spezial/2022/01/viertagewoche-arbeitszeit-beispiele-laender-island>]

Island

"Die Viertagewoche könnte auch in Deutschland funktionieren"

[<https://www.zeit.de/arbeit/2021-07/island-4-tage-woche-reduktion-arbeitszeit-politikwissenschaftler-jack-kellam>]

Viertagewoche

Es ist Zeit für radikale Flexibilität

[<https://www.zeit.de/arbeit/2020-01/viertagewoche-flexible-arbeitszeiten-modelle-work-life-balance>]

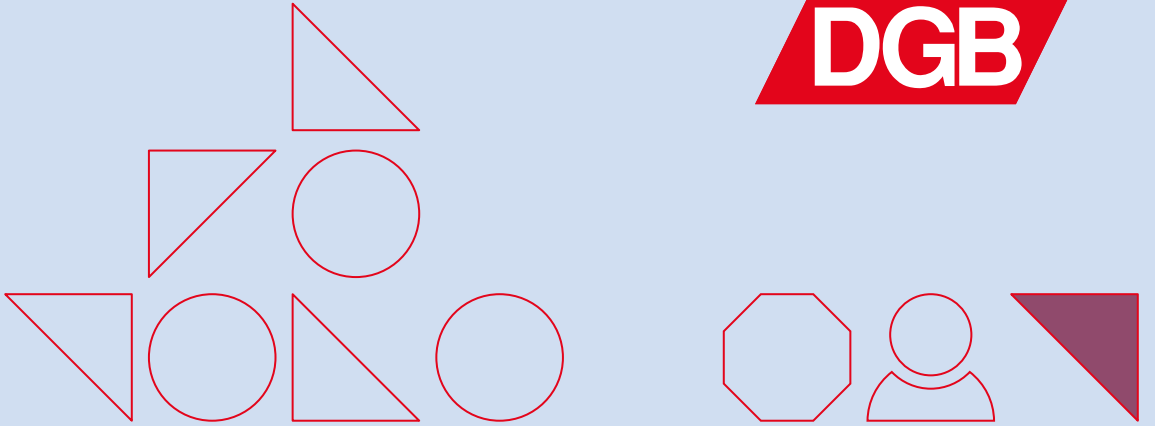
An dem Projekt nahmen Unternehmen aus dem Finanzsektor, der IT- und Baubranche sowie der Gastronomie und dem Gesundheitswesen teil. Die 61 Arbeitgeber beschäftigten insgesamt etwa 2.900 Angestellte. Einige Betriebe führten flächendeckend ein dreitägiges Wochenende ein, während andere den freien Tag der Angestellten über die Woche verteilten

[<https://www.zeit.de/politik/2023-01/internationale-arbeitsorganisation-arbeitszeit-flexibilitaet-produktivitaet-corona-pandemie>] oder an bestimmte Ziele koppelten.

Vorteile unterschiedlich nach Branche

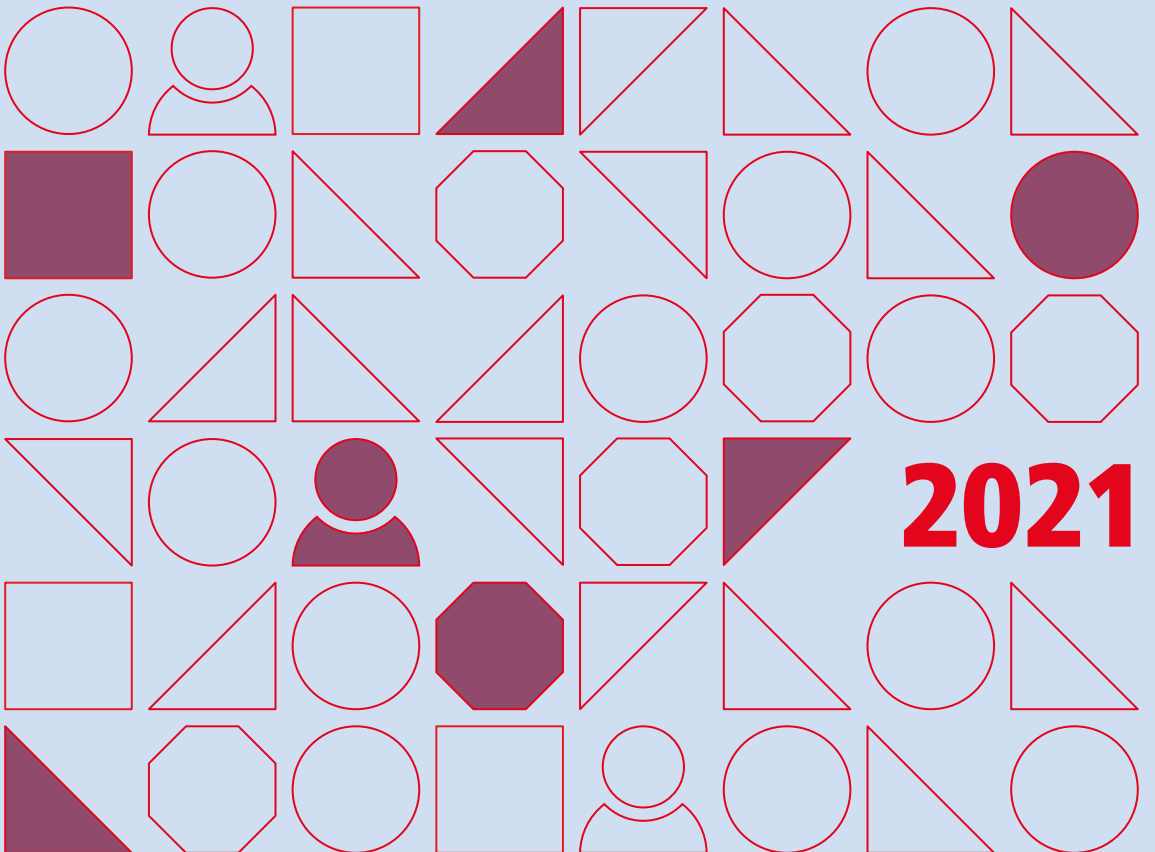
Die Effekte waren laut der Mitteilung [<https://www.4dayweek.com/news-posts/4-day-week-uk-results>] der Forscher unterschiedlich je nach Branche der beteiligten Unternehmen: "Wir fanden heraus, dass Angestellte im Non-Profit- und dem Dienstleistungsbereich im Schnitt mehr Sport machten", sagte Studienleiterin Juliet Schor vom Boston College, "während jene im Bau- oder Produktionsbereich von einem größeren Rückgang bei Burnout und Schlafproblemen profitierten." Insgesamt seien die Ergebnisse über Betriebstyp und -größe hinweg positiv.

An dem Projekt nahmen auch Firmen außerhalb Großbritanniens teil, insgesamt 91 Betriebe mit 3.500 Mitarbeitern. Von ihnen wollen der Mitteilung der Forscher zufolge 91 Prozent die Viertagewoche [<https://www.zeit.de/thema/viertagewoche>] beibehalten, jeweils vier Prozent neigen dazu oder lehnen eine Fortsetzung ab. Ähnliche Versuche [<https://www.zeit.de/zeit-spezial/2022/01/viertagewoche-arbeitszeit-beispiele-laender-island>] werden auch in Irland, Island, Belgien oder Australien durchgeführt. Auch einige deutsche Betriebe testen solche Modelle.



PERSONALREPORT

ÖFFENTLICHER DIENST



2021

INHALT

Vorwort: Ausreichend Personal, gut für alle!	3
Kapitel 1: Der öffentliche Dienst auf einen Blick	4
Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit: Wenn Personalmangel, dann Stress	6
Kapitel 2: Aufgabenbereiche des öffentlichen Dienstes nach Geschlecht	11
Vor Ort nachgefragt: Lehrkräftemangel? Hausgemacht	12
Kapitel 3: Langfristige Veränderungen im Personalstand.....	18
Kapitel 4: Der öffentliche Dienst im europäischen Vergleich.....	20
Vor Ort nachgefragt: Justiz am Limit	22
Kapitel 5: Prekäre Beschäftigung im öffentlichen Dienst	28
Kapitel 6: Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst	30
Kapitel 7: Teilzeit im öffentlichen Dienst	35
Kapitel 8: Ausbildung im öffentlichen Dienst	36
Kapitel 9: Zusammenschau.....	37
Resümee und Forderungen: Das ist zu tun!	38
Anhang: Arbeitsorte des öffentlichen Dienstes	42
Veröffentlichungen der Abteilung: Weiterlesen!	45
Acht Gute Gründe Mitglied zu werden: Mitmachen!	46
Impressum	47

VORWORT

Ausreichend Personal, gut für alle!

Von Elke Hannack,
stellvertretende Vorsitzende des DGB

Zeitdruck und Überlastung sind in der heutigen Arbeitswelt sehr weit verbreitet, das gilt auch mit Blick auf Lehrkräfte, Polizist:innen, Richter:innen, Beschäftigte von Bezirksamtern oder Jobcentern. Doch wie stark bedingt die Personalausstattung im öffentlichen Dienst die dortige Arbeitsintensität? Die im diesjährigen Personalreport veröffentlichte Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit gibt Aufschluss. So gaben im öffentlichen Dienst insgesamt 45 Prozent der Befragten an, sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal mehr arbeiten zu müssen. Beim Personal öffentlicher Krankenhäuser liegt der Wert sogar bei knapp 80 Prozent. Diese Befunde sind aus meiner Sicht sehr besorgniserregend.

Fast die Hälfte der Befragten aus dem öffentlichen Dienst gab an, nach der Arbeit nicht richtig abschalten zu können. Dadurch fehlten Regenerationsmöglichkeiten, viele Kolleg:innen fühlen sich ausgebrannt. Wenn solche Arbeitsbedingungen dauerhaft vorherrschen, steigt bekanntermaßen das Risiko von psychischen Beeinträchtigungen, sprich Burnout oder Depressionen. Der Handlungsbedarf ist offensichtlich. Und es bestätigt sich, dass eine bedarfsgerechte Personalausstattung ein zentraler Faktor für wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutz ist.

Fakt ist: Im öffentlichen Dienst sind die vorhandenen Aufgaben seit Jahren auf zu wenige Schultern verteilt. Dabei ist eine angemessene Personalausstattung eine maßgebliche Voraussetzung für Gute Arbeit. Mehr Personal ist aber auch nötig, damit der öffentliche Dienst seine Aufgaben erfüllen kann. In



vielen Bereichen ist seine Leistungsfähigkeit angesichts der löchrigen Personaldecke jedoch schon jetzt in Frage gestellt.

In den zwei Heftschwerpunkten lassen wir jene zu Wort kommen, die mit der vorhandenen Personaldecke umgehen müssen. In diesem Jahr kommen sie aus den Arbeitsbereichen Schule sowie Gerichte und Staatsanwaltschaften. Die Kolleg:innen machen eindrücklich deutlich, in welcher Umbruchphase wir uns gerade befinden und was uns bevorsteht, sollte weiterhin am Personal gespart werden.

Mein Fazit: Wir brauchen mehr Personal für gute Arbeitsbedingungen und einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst!

Der öffentliche Dienst auf einen Blick

83,1 Millionen Menschen leben laut Statistischem Bundesamt im März 2021 in Deutschland. **44,79 Millionen** sind darunter **Erwerbstätige**.

Quelle: Statistisches Bundesamt

6,34 Millionen Beschäftigte arbeiten im Jahr 2020 bei öffentlichen Arbeitgebern. Dazu zählen der öffentlichen Dienst im engeren Sinn sowie Einrichtungen in privater Rechtsform mit überwiegend öffentlicher Beteiligung, etwa Stadtwerke oder die Deutsche Bahn AG. Dieser Report enthält Zahlen zum öffentlichen Dienst.

4,97 Millionen Menschen waren zum Stichtag 30.06.2020 im öffentlichen Dienst beschäftigt. Im Vergleich zum Vorjahr sind das **83.190 zusätzliche Beschäftigte**.

1.658.255 Personen im öffentlichen Dienst waren im Jahr 2020 **in Teilzeit** tätig, also ein Anteil von **33,4 %** der Beschäftigten (einschl. Altersteilzeit).

1.716.895 **Beamt:innen und Richter:innen** arbeiteten 2020 im öffentlichen Dienst. Das ist ein Anteil von 34,6 Prozent. Der Frauenanteil liegt in diesem Bereich bei 52,4 Prozent.

2020 hatten nur **12 %** der Beschäftigten auf Bundesverwaltung Migrationshintergrund. Dabei leben hier mehr als 21 Millionen Menschen, die selbst oder deren Eltern aus einem anderen Land zugewandert sind. Im öffentlichen Dienst spiegelt sich das nicht wieder.

Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Insgesamt **50,2 %** bzw. **2.493.310 Beschäftigte** waren im öffentlichen Dienst im Jahr 2020 für die Länder tätig. Viele personalintensive Aufgaben wie das Bildungswesen oder der überwiegende Teil der Polizei fallen in ihre Zuständigkeit. **1.596.810 Beschäftigte waren in den Kommunen tätig**, ein Anteil von 32,1 Prozent.

3.079.050 Personen
waren 2020 im öffentlichen Dienst als
Arbeitnehmer:innen beschäftigt, das ent-
spricht einem Anteil von 62 Prozent. Dabei lag
der Frauenanteil bei 63 Prozent.

445.405 der Arbeitnehmer:innen
im öffentlichen Dienst arbeiteten im Jahr 2020
auf Basis eines befristeten Arbeitsvertrages.
Das ist eine Befristungsquote von
14,5 Prozent.

27 % der Beschäftigten im
öffentlichen Dienst waren **älter als 55 Jahre**
und werden in den nächsten 10 Jahren
in den Ruhestand gehen.

Am Stichtag 30.6.2020 absolvierten

262.640 Personen eine
Ausbildung im öffentlichen Dienst. Der
Frauenanteil betrug dabei 58,9 Prozent.

2.857.010 Frauen
arbeiteten 2020 im öffentlichen Dienst. Das
ist ein Frauenanteil von **57,5 Prozent**.

Bei der Polizei lag der Anteil der Frauen bei

30,2 %.

In der Kindertagesbetreuung lag er mit
93,9 % deutlich darüber.

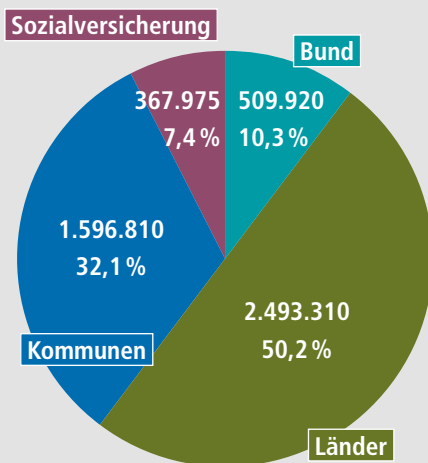
Im Juni 2020 betrug der Frauenanteil
in Führungspositionen in den obersten

Bundesbehörden **36,9 %**

– das ist ein Anstieg zu 2015 um
4,5 Prozentpunkte. Bis 2025 will der Bund
50 Prozent erreichen.

Quelle: Gleichstellungsindex 2020

BESCHÄFTIGTE IM ÖFFENTLICHEN DIENST NACH BESCHÄFTIGUNGSBEREICHEN



© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt
Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 1.2.1

Abbildung 1

Quellen auf dieser Doppelseite, soweit nicht anders vermerkt:
Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020

Wenn Personalmangel, dann Stress

Der Fokus der hier vorgestellten Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit liegt auf der Arbeitsintensität im öffentlichen Dienst. Viele Beschäftigte berichten dabei von einem Missverhältnis zwischen der zu bewältigenden Arbeitsmenge und der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit. Außerdem zeigt sich eindrucksvoll, welche Folgen eine mangelnde Personalausstattung hat.

Überlastung durch eine zu hohe Arbeitsintensität geht mit einer stärkeren Erschöpfung und einer schlechteren Regenerationsfähigkeit Hand in Hand. In den vergangenen Jahren haben psychische Erkrankungen als Grund für Arbeitsunfähigkeit an Bedeutung gewonnen. Nach den Muskel- und Skeletterkrankungen stehen sie bei den Arbeitsunfähigkeitstagen an zweiter Stelle. Psychische Erkrankungen können unterschiedliche Ursachen haben, arbeitsbedingte Belastungen sind aber zweifellos ein wichtiger Faktor. Besteht hier ein Missverhältnis, etwa weil die Arbeitsmenge nicht zu bewältigen ist, steigt der Druck auf die Beschäftigten. Eine dauerhaft hohe Arbeitsintensität setzt die Betroffenen unter Stress. Eine hohe Arbeitsintensität aufgrund quantitativer Überforderung bedeutet ein erhöhtes Risiko für Burnout, Depressionen und Angststörungen. Die Steuerung der Arbeitsintensität auf einem gesundheitsverträglichen Niveau ist daher eine Grundvoraussetzung für die menschengerechte Gestaltung von Arbeit.

PERSONAL AUSSTATTUNG UND ARBEITSINTENSITÄT

Wodurch entsteht eine hohe Arbeitsintensität? Ein wichtiger Faktor ist eine schlechte Personalausstattung, sei es auf Grund chronischer Unterbesetzung, infolge krankheitsbedingter Ausfälle und einer feh-

lenden Vertretungsreserve. In der Befragung des DGB-Index Gute Arbeit gaben insgesamt 45 Prozent der Befragten aus dem öffentlichen Dienst an, sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal mehr arbeiten zu müssen. Personalknappheit als Ursache für Mehrbelastung ist hier weiter verbreitet als in der Privatwirtschaft, wo der Wert mit 35 Prozent deutlich niedriger liegt.

Dramatisch häufig tritt Mehrarbeit wegen Personalmangel in der Krankenpflege und den Rettungsdiensten an öffentlichen Krankenhäusern auf. 78 Prozent der Befragten aus dieser Berufsgruppe gaben an, sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal mehr arbeiten zu müssen. Hier bekommen nicht nur die Krankenhausbeschäftigten, sondern auch die

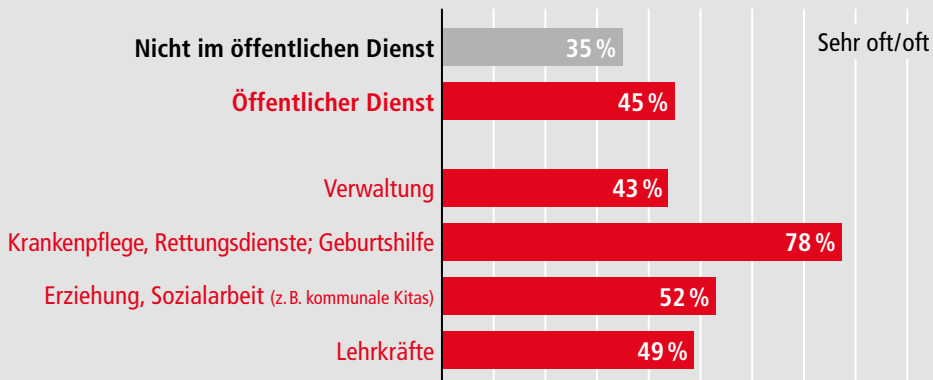
ZUR DATENGRUNDLAGE

Seit 2007 wird der DGB-Index Gute Arbeit erhoben, um die Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten zu erfassen. Jährlich wird eine bundesweit repräsentative Umfrage unter Beschäftigten durchgeführt (ohne Auszubildende). Auf Basis dieser Daten wird hier die Arbeitsintensität beleuchtet.

Insgesamt wurden 6.297 Beschäftigte in der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit 2020 befragt. Von ihnen sind 22 Prozent im öffentlichen Dienst tätig. Darunter sind ca. drei Viertel (74 %) Arbeitnehmer:innen und ein Viertel (26 %) Beamt:innen. Um die Einordnung zu erleichtern, werden den Werten zum öffentlichen Dienst die Befunde aus der Privatwirtschaft gegenübergestellt. Dabei sind Unterschiede in der Berufs- und Qualifikationsstruktur zu bedenken, die die Vergleichbarkeit leicht einschränken. So ist das Anforderungsniveau der Arbeit im öffentlichen Dienst höher, Helfer- und Anlertätigkeiten sind selten. Überdurchschnittlich häufig sind dagegen Expert:inentätigkeiten.

MEHRARBEIT WEGEN PERSONALMANGEL NACH BERUFSGRUPPE

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?«



© DGB 2021 | Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit, Daten aus 2019

Abbildung I

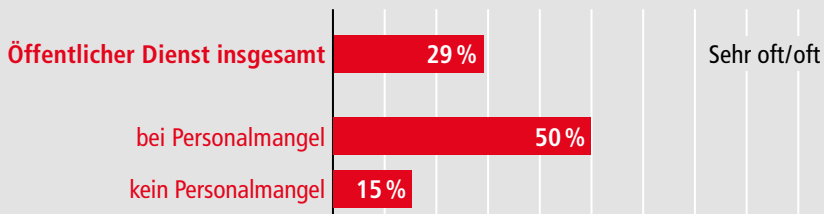
Patient:innen die schlechten Arbeitsbedingungen zu spüren. Auch die Berufsgruppen der Lehrkräfte an allgemeinbildenden Schulen (49 Prozent) und Erziehung und Sozialarbeit (etwa die Beschäftigten der kommunalen Kitas, 52 Prozent) berichten von der hohen Arbeitsintensität durch eine löchrige Personaldecke.

Insgesamt gibt etwas mehr als ein Viertel (29 Prozent) aller Befragten aus dem öffentlichen Dienst an, sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität der Arbeit zu machen, um das Arbeitspensum bewältigen zu können. Dass die Personalausstattung eine wichtige Rolle spielt, zeigt der erhöhte Anteil von 50 Prozent mit Qualitätsabstrichen im Kontext von Personalmangel.

Abbildung II

PERSONALMANGEL UND QUALITÄTSABSTRICHE, ÖFFENTLICHER DIENST

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?«



© DGB 2021 | Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit, Daten aus 2019

INDIKATOREN HOHER ARBEITSINTENSITÄT

In der Befragung des DGB-Index Gute Arbeit wird Arbeitsintensität mit verschiedenen Indikatoren gemessen. Unter anderem wird erhoben, wie häufig die Beschäftigten sich bei der Arbeit gehetzt fühlen und wie oft sie im Arbeitsprozess gestört werden. Eine Frage ist auf eine mögliche Ausweichreaktion bei zu hoher Belastung gerichtet. Gefragt wird, ob Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden, um das geforderte Arbeitspensum überhaupt schaffen zu können.

Mehr als die Hälfte der Befragten aus dem öffentlichen Dienst (52 Prozent) fühlt sich bei der Arbeit (sehr) häufig gehetzt. In der Privatwirtschaft berichten davon 47 Prozent der Befragten. Störungen und Unterbrechungen des Arbeitsflusses betreffen 58 Prozent der Befragten aus dem öffentlichen Dienst (Privatwirtschaft: 53 Prozent).

Fast jede:r dritte Beschäftigte berichtet davon, die Arbeit nicht in der eigentlich gewünschten Qualität ausführen zu können (29 Prozent). Der Druck, Abstriche an der Qualität der Arbeit machen zu müssen, weil sonst das Arbeitspensum nicht zu schaffen ist, ist damit im öffentlichen Dienst deutlich verbreiteter als in der Privatwirtschaft(21 Prozent).

In der Befragung des DGB-Index Gute Arbeit gaben insgesamt 45 Prozent der Befragten aus dem öffentlichen Dienst an, sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal mehr arbeiten zu müssen.

Abbildung III

INDIKATOREN HOHER ARBEITSINTENSITÄT

»Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?«



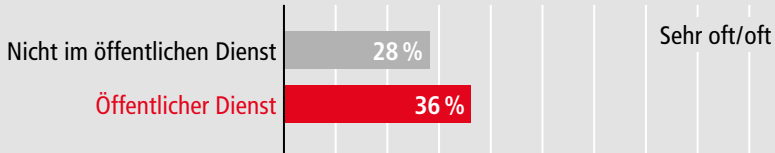
»Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z. B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kollegen?«



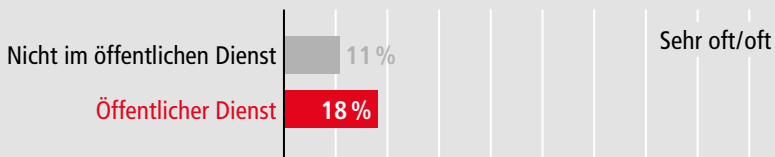
© DGB 2021 | Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit, Daten aus 2020

EINFACH MAL ABSCHALTEN?

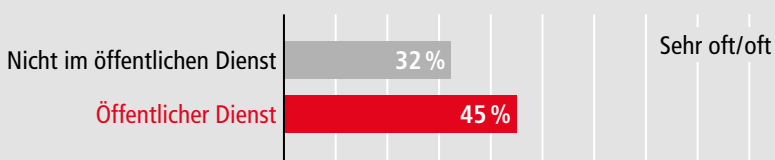
»Wie häufig kommt es vor, dass Sie Erholungspausen verkürzen oder ganz ausfallen lassen?«



»Wie häufig kommt es vor, dass bei Ihnen zwischen dem Ende eines Arbeitstages und dem Start des nächsten Arbeitstages weniger als elf Stunden liegen?«



»Wie häufig kommt es vor, dass Sie auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten können?«



© DGB 2021 | Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit, Daten aus 2020

Abbildung IV

EINFACH MAL ABSCHALTEN?

Ausreichende Ruhezeiten sind eine Grundvoraussetzung für den langfristigen Erhalt der Gesundheit. Die Ruhezeit zwischen Arbeitstagen ist dabei zu unterscheiden von Ruhepausen während der Arbeitszeit. Die Arbeitszeitverordnungen und das Arbeitszeitgesetz sehen zwischen zwei Arbeitstagen bzw. innerhalb von 24 Stunden eine Ruhezeit von 11 Stunden vor.

Von den Befragten im öffentlichen Dienst geben 36 Prozent an, dass sie sehr häufig oder oft Erholungspausen verkürzen oder ganz ausfallen lassen. Das Problem ist hier ausgeprägter als in der Privatwirtschaft. Das Unterschreiten der regulären Ruhezeit

von 11 Stunden bis zum nächsten Arbeitstag kommt im öffentlichen Dienst bei 18 Prozent der Befragten sehr häufig oder oft vor. Beschäftigte der Privatwirtschaft geben dies zu einem deutlich geringeren Anteil von 11 Prozent an.

Ein weiteres Problem ist, wenn in der Ruhezeit nicht »abgeschaltet« werden kann, weil die Arbeit nicht aus dem Kopf geht. Dies ist kein seltenes Problem: 45 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst geben an, dass sie sehr häufig oder oft auch in der arbeitsfreien Zeit nicht abschalten können. In der Privatwirtschaft ist es ca. jede:r Dritte.

Tabelle 1

BESCHÄFTIGTE NACH AUFGABENBEREICHEN UND BESCHÄFTIGTENSTATUS (KÖPFE), 2020

Aufgabenbereich	Insgesamt	Beamt:innen, Richter:innen, Soldat:innen	Arbeit- nehmer:innen
insgesamt	4.968.020	38,0 %	62,0 %
Allgemeine Dienste	1.669.055	59,7 %	40,3 %
Politische Führung und zentrale Verwaltung	534.545	29,3 %	70,7 %
Auswärtige Angelegenheiten	9.300	30,6 %	69,4 %
Verteidigung	242.205	81,2 %	18,8 %
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	507.010	70,7 %	29,3 %
darunter Polizei	341.375	85,6 %	14,4 %
Rechtsschutz	184.065	65,3 %	34,7 %
Finanzverwaltung	191.930	84,6 %	15,4 %
Bildungswesen, Wissenschaft, Forschung, kulturelle Angelegenheiten	1.706.470	42,9 %	57,1 %
darunter: Allgemeinbildende und berufliche Schulen	966.080	67,4 %	32,6 %
Hochschulen	585.875	10,0 %	90,0 %
Soziale Sicherung, Familie und Jugend, Arbeitsmarktpolitik	853.735	7,7 %	92,3 %
darunter Kindertagesbetreuung nach SGB VIII	259.480	0,6 %	99,4 %
Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung	264.735	5,3 %	94,7 %
darunter Krankenhäuser und Heilstätten	146.395	0,5 %	99,5 %
Wohnungswesen, Städtebau, Raumordnung und kommunale Gemeinschaftsdienste	126.465	14,2 %	85,8 %
Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	44.855	30,0 %	70,0 %
Energie- und Wasserwirtschaft, Gewerbe, Dienstleistungen	159.910	9,3 %	90,7 %
Verkehrs- und Nachrichtenwesen	132.150	24,3 %	75,7 %
Finanzwirtschaft	10.640	14,0 %	86,0 %

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 2.8.1

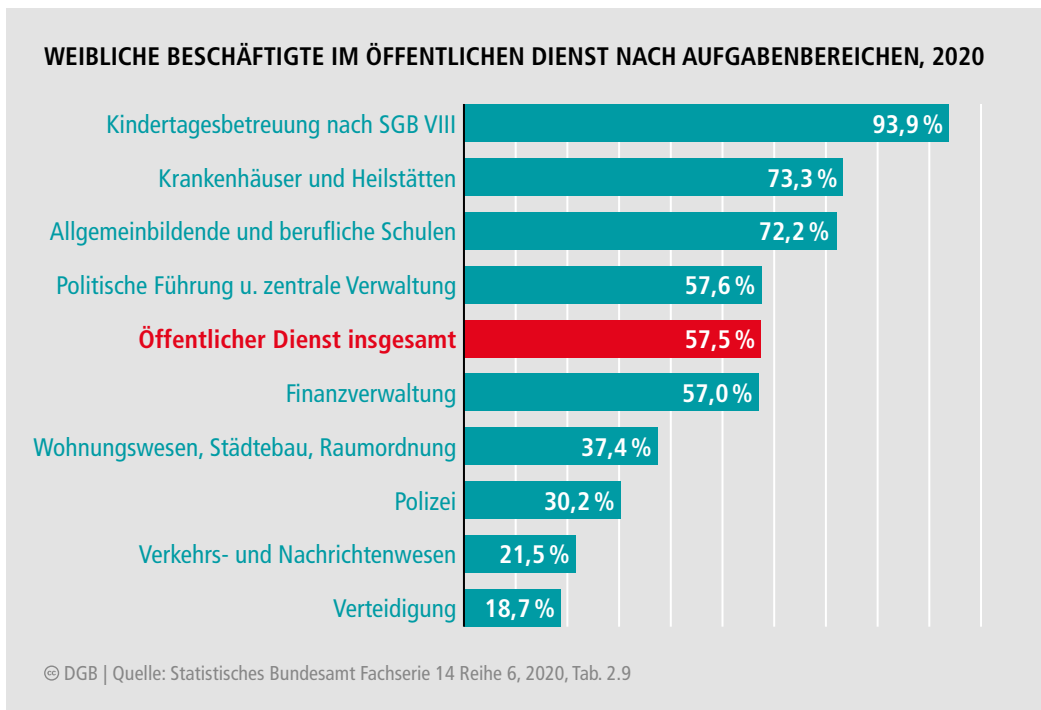
KAPITEL 2

Aufgabenbereiche des öffentlichen Dienstes nach Geschlecht

Der Anteil der weiblichen Beschäftigten im öffentlichen Dienst stieg in den vergangenen Jahren kontinuierlich an. Im Juni 2020 waren 57,5 Prozent aller Beschäftigten Frauen. In absoluten Zahlen sind das rund 2,9 Millionen. In der Nachkriegs-BRD der Fünfzigerjahre lag der Frauenanteil lediglich bei 19 Prozent. Unterschiede gibt es auch zwischen dem früheren Bundesgebiet und den »neuen Ländern«, in denen 60,8 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst weiblich waren. Im früheren Bundesgebiet lag der Frauenanteil 2020 dagegen bei 57 Prozent.

Bei näherer Betrachtung der Aufgabenbereiche zeigt sich auch, dass die Frauen- und Männeranteile je nach Tätigkeitsfeld stark variieren. In der Kindertagesbetreuung (93,9 Prozent) und im Schuldienst (72,2 Prozent) ist der Anteil der Frauen beispielsweise überdurchschnittlich hoch, in der Verteidigung (18,7 Prozent), im Verkehr- und Nachrichtenwesen (21,5 Prozent) sowie bei der Polizei (30,2 Prozent) liegt er deutlich niedriger.

Abbildung 2



Lehrkräftemangel? Hausgemacht

Guter Unterricht und individuelle Förderung von Schüler:innen? Beides hängt maßgeblich von motivierten und gut ausgebildeten Lehrkräften ab. Doch bundesweit herrscht Lehrkräftemangel. Der DGB Personalreport hat sich die Situation angeschaut.

Schulen sind soziale Orte, die das Leben der Schüler:innen genauso prägen wie das der Lehrkräfte. Doch vielerorts sind es keine schönen Orte. In Klassenräumen rieselt der Putz, in Sanitäranlagen funktioniert die Toilettenspülung nicht, die technische Ausstattung ist schlecht. Der Investitionsstau ist riesig. Dazu kommt die Baustelle Personalausstattung, auf der sich wenig bewegt. Allein an Grundschulen fehlen bis 2025 mindestens 26.300 Lehrer:innen.¹

AUSBILDUNGSKAPAZITÄTEN DER LÄNDER

An den Universitäten wurden Studienplatzkapazitäten zuletzt zwar ausgebaut. Gleichzeitig stieg im Lehramtsstudium aber die Studienabbruchquote auf nun 16 Prozent (Studienfachwechsel nicht einberechnet!).² In Deutschland rumpelt es im System der Lehrkräfteausbildung. Seit Jahren übersteigt der Bedarf das Angebot. Die Karte rechts dokumentiert für das Jahr 2020 das Verhältnis der Einstellungen von Lehrkräften durch die Länder (Bedarf) zur vorhandenen Ausbildungskapazität (Absolvent:innen des Vorbereitungsdienstes). Bei 9 von 16 Ländern lag das Defizit über 25 Prozent, zum Teil lag es bei 100 Prozent oder darüber. Viele Länder haben über Jahre unterhalb des Bedarfs ausgebildet.³

VIELE LEHRKRÄFTE IM SEITENEINSTIEG

Zur Kompensation setzen immer mehr Bundesländer auf den Seiteneinstieg. Zum Beispiel waren nur sechs von zehn Lehrkräften, die im Schuljahr 2020/2021 in

Berlin eingestellt wurden, für den Beruf durch Lehramtsstudium und Referendariat ausgebildet. Die Seiteneinsteiger:innen sind hochmotiviert, aber werden oft nicht gut vorbereitet. Und vor allem kommen sie häufig an Schulen mit besonderen Anforderungen zum Einsatz. Dort arbeiten doppelt so viele Kolleg:innen ohne abgeschlossenes Lehramtsstudium als an Schulen in besseren sozialen Wohnlagen.⁴ Da es in Deutschland noch immer nicht gelingt, Bildungserfolg von sozialer Herkunft zu entkoppeln, ist dieses Missverhältnis ein Problem.

WEITERENTWICKLUNG VON SCHULE

Klar ist aber auch: Die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften hat neben der Sicherung einer ausreichenden Zahl von Lehrer:innen auch das Ziel, auf guten und zeitgemäßen Unterricht vorzubereiten. Schule entwickelt sich weiter, das muss auch für Studium und Referendariat gelten. Die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit rücken in den Vordergrund, Inklusion und Ganzttag verändern den Schulalltag. Für all das müssen Schulen ausgestattet sein und alle Fachkräfte gute Rahmenbedingungen vorfinden. Das folgende Interview zeigt die Situation in Mecklenburg-Vorpommern.

1 | Vgl. DGB (2021): Schulen während und nach der Corona-Krise. Online unter www.dgb.de/-/W5q

2 | Vgl. DZHW (2020): Die Entwicklung der Studienabbruchquoten in Deutschland. Online unter www.dzhw.eu

3 | Vgl. Rackles, Mark (2020): Lehrkräftebildung 2021. Wege aus der föderalen Sackgasse, Berlin, S. 7

4 | Vgl. DGB (2021), a.a.O.

ZAHLEN & FAKTEN

Im Jahr 2018 waren **1.086.100 Kolleg:innen** an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Deutschland beschäftigt. An allen Bildungseinrichtungen zusammen (Kitas, Hochschulen etc.) arbeiteten 2,5 Millionen Menschen.

Quelle: Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2020, S. 54

10,9 Mio. Schüler:innen

wurden im Schuljahr 2020/2021 in Deutschland an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen unterrichtet.

Quelle: Statistisches Bundesamt, PM vom 11.3.2021

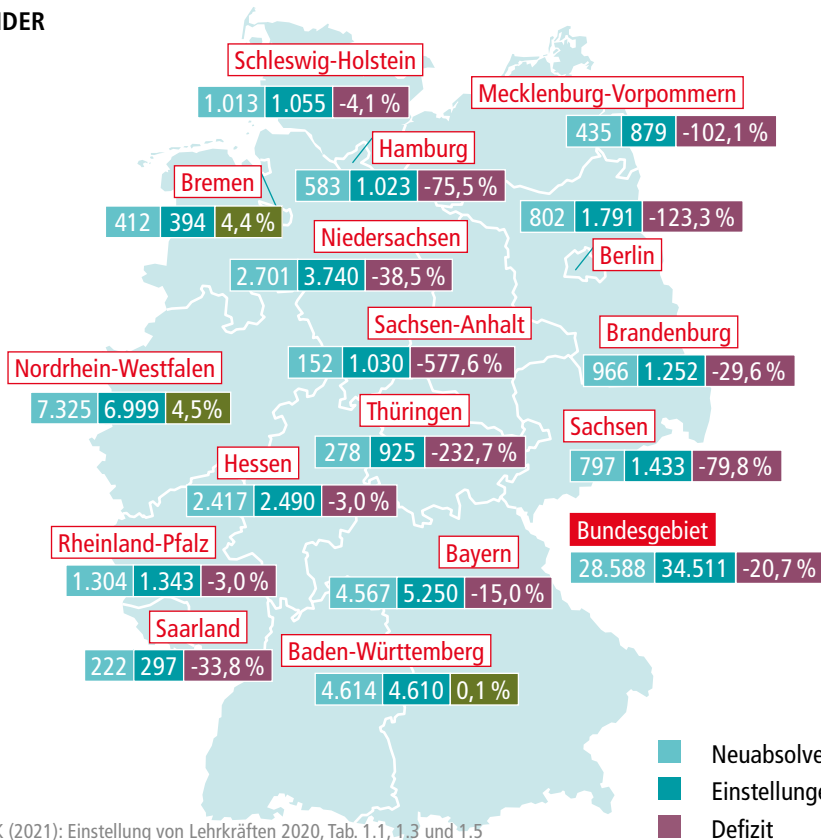
34.511 Lehrkräfte wurden Bundesweit im Jahr 2020 neu eingestellt. Nur 28.600 Absolvent:innen hatten allerdings den Vorbereitungsdienst abgeschlossen, das macht ein Defizit von 20,7 Prozent (siehe Karte).

Quelle: KMK (2021): Einstellung von Lehrkräften 2020

Bei **42%** lag der Anteil der **ab 50-Jährigen Lehrkräfte** in den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen im Jahr 2018. Ein großer Teil wird in den nächsten Jahren ausscheiden. Thüringen mit 67% und Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Brandenburg mit jeweils 61% weisen die höchsten Anteile von älteren Lehrkräften auf.

Quelle: Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2020, S. 54

AUSBILDUNGSKAPAZITÄTEN DER LÄNDER



Quelle: KMK (2021): Einstellung von Lehrkräften 2020, Tab. 1.1, 1.3 und 1.5



»Die Qualität von Unterricht leidet«

Wie äußert sich der Lehrkräftemangel im Schulalltag aus eurer Sicht?

Angret Becker: Auf dem Papier hat ja jede Schule die Lehrkräfte, die ihr zustehen. Daraus stricken wir die Stundenpläne. Aber es ist alles zu knapp. Wenn Kolleg:innen krank sind, gibt es keine Vertretungsreserve. Dann müssen wir Klassen zusammenlegen, die ohnehin schon groß sind. Wir haben so gut wie keine Möglichkeit, Förderunterricht anzubieten, etwa

die Förderstunden für Deutsch, Mathe oder Englisch in der fünften Klasse. Oder in der zehnten Klasse, da müssen wir auf die Prüfungen vorbereiten. Das geht kaum, auch das ist für mich Ausdruck von Lehrkräftemangel. Wir mussten jetzt für den Förderunterricht Mathe einen Kollegen aus dem Ruhestand reaktivieren, damit die Schüler:innen nach dem Homeschooling nicht den Anschluss verlieren.

Ist das für Mecklenburg-Vorpommern eine typische Situation?

Silke Rieck: Nein, denn unseren Schulen in der Region Schwerin bzw. Rostock geht es im Vergleich noch sehr gut. Wir sind ein Flächenland und haben ein massives Problem, für Schulen im ländlichen Raum überhaupt Lehrkräfte zu finden. Ich weiß von Schulen in den Schulamtsbereichen Neubrandenburg oder Greifswald, die mit ihrer Personaldecke nicht einmal mehr die Kontingenzstundentafel halten können. Das schaffen die einfach nicht. Dazu gibt es die Mangel-fächer, wie in anderen Bundesländern. Es gibt Fächer wie Musik, Religion oder Philosophie, die werden an manchen Schulen nicht mehr erteilt, weil es keine Lehrkräfte gibt.

Aber das Land kann ja über die Studienplatzkapazitäten und die Einstellungen eigentlich vorsorgen?

Silke Rieck: Der Lehrkräftemangel begleitet uns schon lange. Nach der Wende hatten wir zuerst zu viele Lehrkräfte. In dieser Situation wurde solidarisch entschieden, dass alle Lehrkräfte die Stundenzahl reduzieren, also in eine Art Zwangsteilzeit gehen. Die Stellen wurden erhalten und die Lehrkräfteausbildung wurde runtergefahren. Dann stiegen die Schüler:innenzahlen wieder und Lehrkräfte konnten aus der Teilzeit wieder in die Vollzeit wechseln. Aber die Lehrkräfteausbildung wurde nicht an den Bedarf angepasst. Die Konsequenz ist, dass Personal fehlt und dazu noch enorm viele Kolleg:innen bis 2030 in den Ruhestand gehen.

Wie sieht vor diesem Hintergrund die Rekrutierung aus?

Angret Becker: Wir melden als Schule Bedarf an und schreiben Stellen aus. Aber es ist schwierig, wir haben viele Bewerbungsgespräche und nur wenig Erfolg. Viele jungen Kolleg:innen wollen dann doch lieber ans Gymnasium und nicht an die Regionale Schule. Und es ist erkennbar, dass sich auf Bewerbungen immer weniger ausgebildete Lehrkräfte melden. Die Fachkräfte fehlen. Wir hatten Geografie ausgeschrieben, woraufhin sich ein Pilot beworben hat. Naja, der ist immerhin über viele Länder geflogen, könnte man sagen. Man entwickelt auch eine Art Galgenhumor.

Silke Rieck: Von den Neueinstellungen sind landesweit ein Drittel Lehrkräfte im Seiteneinstieg. In Regionen wie Rostock sind es weniger, in Nordvorpommern geht es eher Richtung 80 Prozent. Es gibt Schulen, da werden Lehrkräfte im Seiteneinstieg von Lehrkräften im Seiteneinstieg eingearbeitet. Und wohlbemerkt kommen sie nicht alle von der Hochschule. Das geht so nicht. Da mache ich mir ehrlich gesagt auch Sorgen um meine eigenen Kinder. Ich bin immer etwas verwundert, dass die Eltern die Situation so lethargisch hinnehmen. Die müssten eigentlich auf die Barrikaden gehen.

ZUR PERSON

Angret Becker ist seit 1984 diplomierte Lehrerin für Deutsch und Russisch. Nach der Wende hat sie Englisch nachstudiert und an verschiedenen Schulen sowie zwei Jahre als Unterrichtsberaterin gearbeitet. Seit 2011 ist sie stellvertretende Schulleiterin an der Regionalen Schule Gadebusch. Sie ist seit dem Studium in der Gewerkschaft, war lange Personalrätin und leitet mit Silke Rieck den Vorstandsbereich Schule in der GEW MV.

Silke Rieck hat 1995 das Studium der Sonderpädagogik und Sport in Rostock begonnen und startete 2001 ins Referendariat. Seit 2003 arbeitet sie am Landesförderzentrum für den Förderschwerpunkt Hören. Sie fährt Schulen an, berät das Kollegium und unterstützt Schüler:innen. Seit 2014 (Einführung der Verbeamtung im Land) ist sie Beamtin. Sie ist seit Langem im Personalrat und in der GEW aktiv, seit knapp fünf Jahren auch im Lehrerhauptpersonalrat.

Angret Becker: Das soll aber nicht heißen, dass die Lehrkräfte im Seiteneinstieg nicht engagiert sind. Da ist zum Beispiel der Mathematiker von der Uni, der gerne an die Schule will. Der kann natürlich Mathematik und gibt sich Mühe, aber bei den Kindern kommt trotzdem nichts an. Da müsste die Unterstützung viel besser sein, etwa durch mehr Mentorenstunden. Es ist nicht möglich, dass das Kollegium das noch nebenbei erledigt.

Das Kollegium ist ja ohnehin schon belastet.

Silke Rieck: Genau. Lehrkräfte haben hier 27 Pflichtstunden, das ist hart. Das ist kein Argument, mit dem du Lehrkräfte nach Mecklenburg-Vorpommern lockst. Wegen der hohen Belastungen und unserer tollen Dienstvereinbarung Teilzeit reduzieren viele Kolleg:innen die Arbeitszeit. Aber warum müssen sie auf Gehalt verzichten, um ihre Arbeit zu schaffen? Das ist nicht fair. Und auch hier ist der Lehrkräftemangel hausgemacht. Wäre die Belastung niedriger, würden viele wieder Vollzeit arbeiten und wir hätten das Problem nicht in dem Umfang.

Angret Becker: Genau. Ein junger Kollege meinte zu mir, durch mehr Geld würde er nicht glücklicher. Aber er möchte anders leben und arbeiten können. In den letzten Jahren wurden es immer mehr Aufgaben. Das ist irre viel. Letzte Nacht kam zum Beispiel die Mail, dass wir die Anmeldung zur Corona-Impfung ausfüllen lassen sollen. Wer druckt die aus uns kopiert die? Das hat dann unsere Schulsozialarbeiterin gemacht, aber die hat eigentlich andere Aufgaben. Diese ganzen Abfragen, Belehrungen, lange Formulare zum Schulabsentismus. Wir laufen ständig irgendwelchen Zetteln hinterher, das summiert sich.

Wie verändert das die Arbeit?

Silke Rieck: Durch die zunehmende Bürokratie sind alle Beschäftigten der Schule – es gibt ja nicht nur die Lehrkräfte – einfach zu. Sie haben nicht mehr die Muße, um sich zusammzusetzen und ein Fallbeispiel zu diskutieren. Oder fachliche Dinge. Und da bleibt Schule und Schulentwicklung für mich auf der Strecke. Du hast immer Druck im Kessel, das macht

Von den Neueinstellungen sind landesweit ein Drittel Lehrkräfte im Seiteneinstieg. In Rostock sind es weniger, in Nordvorpommern eher 80 Prozent. Es gibt Schulen, da werden Lehrkräfte im Seiteneinstieg von Lehrkräften im Seiteneinstieg eingearbeitet.

Silke Rieck

dich kaputt. Für das, was Schule schön macht, auch unter Kolleg:innen, hast du keine Zeit mehr. Und es frustriert, wenn du deinen Ansprüchen an guten Unterricht nicht nachkommen kannst. Wenn du am Abend Unterricht aufwendig vorbereitest, und am nächsten Tag hast du 10 zusätzliche Schüler:innen, weil ein Kollege krank ist. Das wirft alles über den Haufen. Das hat mit Wertschätzung nichts zu tun – und die Qualität von Unterricht leidet.

Angret Becker: Es ist von Jahr zu Jahr schlimmer geworden. Vor Jahren habe ich noch gesagt, dass ich keinen Urlaub brauche, weil die Arbeit an der Schule Erholung ist. Das sage ich schon lange nicht mehr. Und dadurch, dass alle unter Druck stehen, sind auch die Umgangsformen im Kollegium anders geworden. Wir merken das als Schulleitung, wir werden öfter angebrüllt. Irgendeiner muss es ja abbekommen. Das bin dann ich, weil ich gerade über den Flur laufe.

Was braucht es, um im Unterricht besser auf den individuellen Lernbedarf von Schüler:innen eingehen zu können?

Angret Becker: Ausreichend Förderkräfte, also Personal mit sonderpädagogischer Aufgabenstellung, PmsA. Gerade heute war die Kollegin wieder an meiner Schule, aber die kommt nur alle 14 Tage für ein oder zwei Stunden. Das ist ein Tropfen auf dem heißen Stein. Sie hat gar keine Zeit, sich mit den Lehrkräften abzustimmen, wie den Schüler:innen geholfen werden kann.

Silke Rieck: Wir brauchen Zeit für Fortbildung, für Supervision. Schon auf der Studententafel muss sich abbilden, dass es Beratungsstunden gibt. Und wir brauchen eine Zuweisung von über 100 Prozent, damit Krankheitsfälle ausgeglichen werden können. Aktuell ist alles auf Kante genäht. Dadurch werden Lehrkräfte vor allem dort abgezogen, wo sie fördernd unterwegs sind. Und wer bleibt dann auf der Strecke? Die Kinder, die individuelle Förderung am meisten brauchen.

Es gibt viele Baustellen. Deshalb hat die GEW den Pakt Gute Schule 2030 mitinitiiert, der mit der Landesregierung Ziele absteckt. Was hat für euch Priorität?

Silke Rieck: Es gibt gerade verschiedene Arbeitsgruppen, etwa zum Arbeitszeitkonto und zur Referendariatszulage. Mal sehen, wo das hinführt. Sicher ist, dass die Landesregierung Geld in die Hand nehmen muss. Die Kolleg:innen brauchen ein gutes Einkommen, na klar. Aber vor allem muss mehr passieren in Bezug auf die Arbeitsbelastung, das ist entscheidend.

Angret Becker: Momentan haben wir zum Beispiel eine klassenbezogene Stundenzuweisung. Dadurch gibt es die Tendenz zu großen Klassen, das spart Stunden ein. Ich würde mir eine schülerbezogene Stundenzuweisung wünschen. Mit einer Faktorisierung, dass ein Kind mehr Stunden bekommt, wenn es zum Beispiel einen Förderschwerpunkt L hat. Dann hättest du an Schulen, an denen es viel Bedarf an Förderung gibt, wesentlich mehr Stunden zur Verfügung.

Silke Rieck: Und die Ausbildung muss besser werden. Wer heute Lehramt Mathematik studiert, sitzt in den Lehrveranstaltungen des Masterstudiengangs. Das passt nicht zu den späteren Anforderungen im Unterricht, viele brechen das Studium ab. Und Schule entwickelt sich ja auch weiter, auch das muss sich im Studium weiderfinden. Auf das Thema Inklusion muss besser vorbereitet werden. Die Referendariatsausbildung ist auch Baustelle. Ich hatte damals noch eine Eins-zu-eins-Betreuung durch meine Mentorin, aber auch da wurde gekürzt. Die Referendare können ja eigenverantwortlichen Unterricht machen, hieß es dann. Dadurch wurden Stunden eingespart und die Ausbildung schlechter. Es muss was passieren, sonst haben wir irgendwann gar keine Lehrkräfte mehr. Weil es keiner mehr machen will.

Vor Jahren habe ich noch gesagt, dass ich keinen Urlaub brauche, weil die Arbeit an der Schule Erholung ist. Das sage ich schon lange nicht mehr. Und dadurch, dass alle unter Druck stehen, sind auch die Umgangsformen im Kollegium anders geworden.

Angret Becker

KAPITEL 3

Langfristige Veränderungen im Personalstand

In der Nachkriegs-BRD wuchs das Personal im öffentlichen Dienst stetig an, zwischen 1960 und 1990 stieg die Zahl der Beschäftigten von 3 auf 4,68 Mil-

lionen. Vor allem in den Sechziger- und Siebzigerjahren gab es durch eine Ausweitung der Staatstätigkeit deutliche Personalzuwächse.

ENTWICKLUNG DES PERSONALSTANDS, KÖPFE, IN TAUSEND

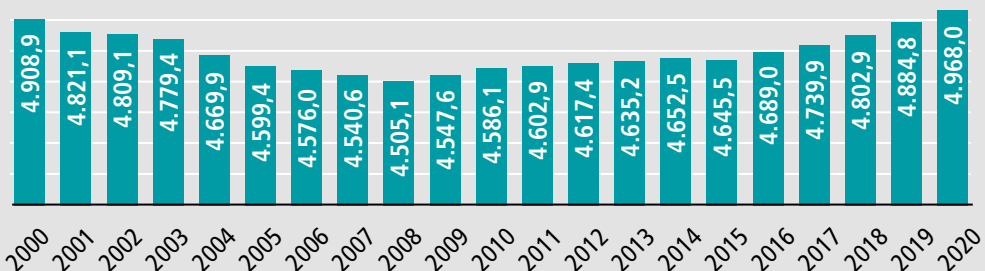
Jahr	insgesamt	Beamt:innen und Richter:innen	Arbeitnehmer:innen	Frauen im öffentlichen Dienst
1991	6.737,8	1.843,5 (27,4 %)	4.637,1 (68,8 %)	3.155,2 (46,8 %)
1995	5.371,0	1.701,1 (31,7 %)	3.475,5 (64,7 %)	2.677,2 (49,8 %)
2000	4.908,9	1.684,6 (34,3 %)	3.037,8 (61,9 %)	2.493,5 (50,8 %)
2005	4.599,4	1.691,6 (36,8 %)	2.722,7 (59,2 %)	2.390,8 (52 %)
2010	4.586,1	1.687,1 (36,8 %)	2.713,4 (59,2 %)	2.467,2 (53,8 %)
2015	4.645,5	1.671,3 (36 %)	2.808,2 (60,5 %)	2.603,4 (56 %)
2020	4.968,0	1.716,9 (34,6 %)	3.079,1 (62 %)	2.857 (57,5 %)

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, Tab. 1.2 und 2.1

Tabelle 2

Abbildung 3

BESCHÄFTIGTE DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES, KÖPFE, IN TAUSEND



© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 8.1.1

VERGLEICH ZUM VORJAHR, BESCHÄFTIGTE DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES, KÖPFE, IN TAUSEND

Jahr	insgesamt	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung
30.06.2019	4.884,8	501,9	2.460,5	1.556,4	366,0
30.06.2020	4.968,0	509,9	2.493,3	1.596,8	368,0

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 8.1.1

Tabelle 3

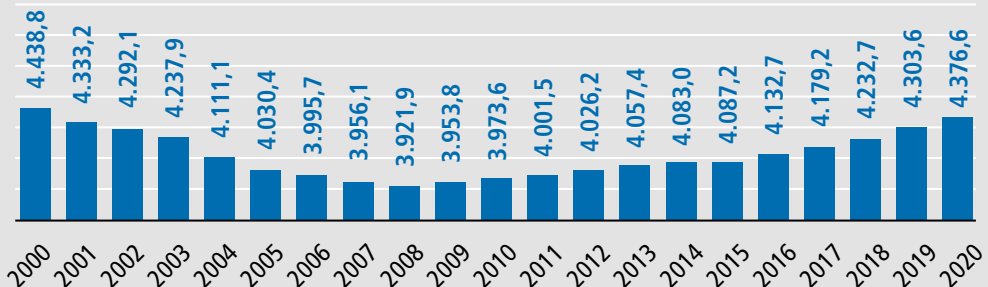
Ab den Neunzigerjahren folgte eine lange Phase von Stellenstreichungen und Personalabbau. Zwischen 1991 und 2020 ist das Personal des öffentlichen Dienstes um rund 30 Prozent von 6,74 auf 4,97 Millionen Beschäftigte gesunken.

Für den Stichtag 30.06.2020 verzeichnet die Personalstandstatistik im Vergleich zum Vorjahr einen Personalzuwachs. Die Beschäftigtenzahl stieg insgesamt um 83.190 Personen. Dies ist in erster Linie auf eine Zunahme im kommunalen Bereich (plus 40.365) und bei den Landesbeschäftigten (plus 32.790) zurückzuführen.

Abbildung 3 zeigt die Personalstandentwicklung ab dem Jahr 2000 nach Köpfen, Abbildung 4 zeigt sie nach Vollzeitäquivalenten. Das Vollzeitäquivalent gibt an, wie viele Vollzeitstellen sich rechnerisch bei einer gemischten Personalbelegung mit Teilzeitbeschäftigten ergeben. So wird ersichtlich, wie hoch die Zahl der Erwerbstätigen wäre, wenn es nur Vollzeitarbeitsplätze gäbe. Ein Vergleich macht deutlich, dass der Rückgang der Beschäftigtenzahlen den massiven Abbau der Stellen im öffentlichen Dienst nur zum Teil widerspiegelt. Hintergrund ist der Anstieg der Teilzeitbeschäftigung: Eine Vollzeitstelle wird immer häufiger von mehr als einer Person ausgefüllt.

Abbildung 4

VOLLZEITÄQUIVALENTE IM ÖFFENTLICHEN DIENST, IN TAUSEND



© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 8.1.4

KAPITEL 4

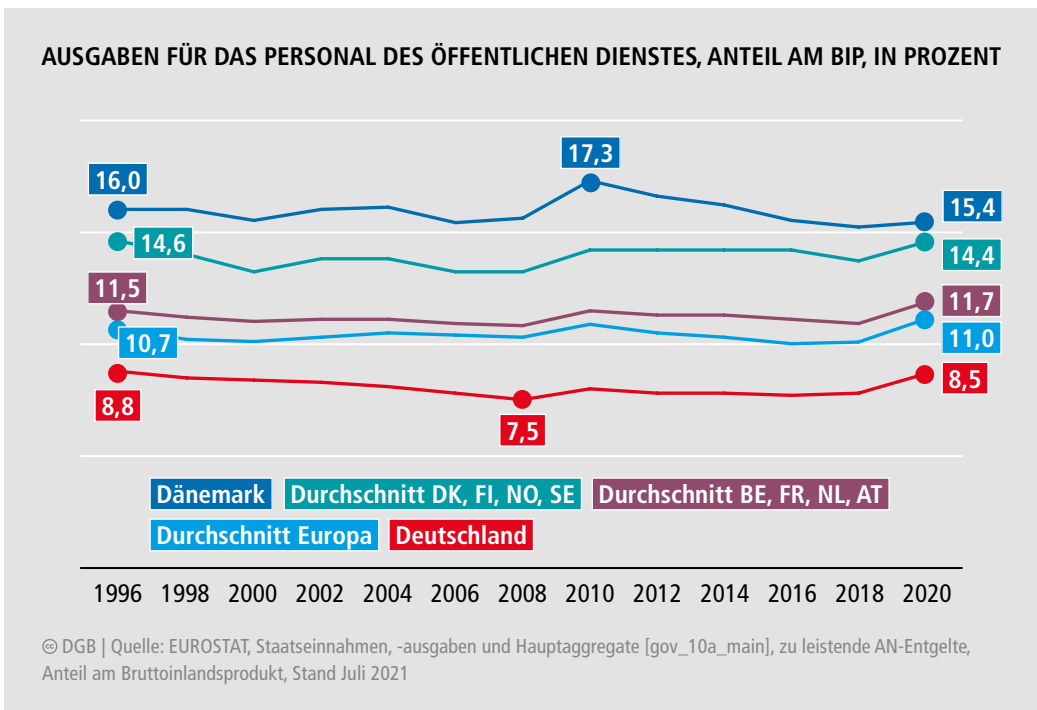
Der öffentliche Dienst im europäischen Vergleich

In den europäischen Ländern haben öffentliche Arbeitgeber eine sehr unterschiedliche beschäftigungspolitische Bedeutung. Am stärksten ausgeprägt ist der öffentliche Sektor in den skandinavischen Ländern. In Schweden, Dänemark und Norwegen liegt der Anteil der Beschäftigten öffentlicher Arbeitgeber an der Gesamtbeschäftigung nach Zahlen der OECD bei knapp 30 Prozent.¹ Im Nachbarland Frankreich liegt der Anteil bei rund 21 Prozent, in Deutschland dagegen nur bei 10,6 Prozent. Diese Unterschiede sind ein Hinweis darauf, dass in den europäischen Ländern die Bewertung dessen, was eine öffentlich zu erbringende Leistung ist, unterschiedlich ausfällt.

In Deutschland (und ähnlich in den Niederlanden) hat der Staat als Arbeitgeber eine im Vergleich geringere Bedeutung.

Gemessen an ihrer Wirtschaftsleistung geben die europäischen Nachbarn deutlich mehr für ihren öffentlichen Dienst aus. Im Jahr 2020 haben die vier skandinavischen Länder Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden (DK, FI, NO, SE) im Durchschnitt 14,4 Prozent ihres Bruttoinlandsprodukts für Personal im öffentlichen Dienst ausgegeben, Dänemark als einzelnes Land sogar 15,4 Prozent (siehe Abbildung). Die Personalausgaben in Deutschland beliefen sich

Abbildung 5



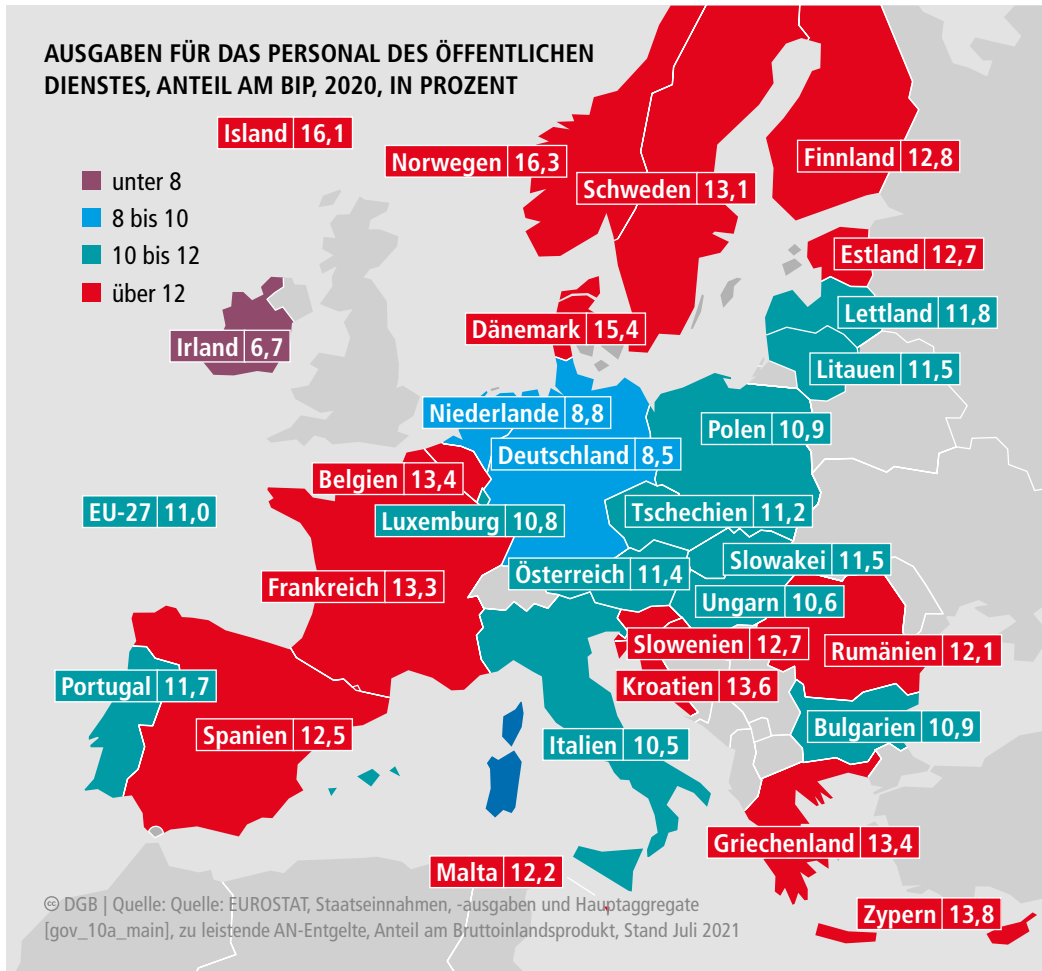


Abbildung 6

Die europäischen Nachbarn geben deutlich mehr für ihren öffentlichen Dienst aus.

2020 lediglich auf 8,5 Prozent. Sie liegen also 5,9 Prozentpunkte unter dem Niveau der vier skandinavischen Länder.

Auch die kontinentaleuropäischen Länder Belgien, Frankreich, Niederlande und Österreich (BE, FR, NL, AT) investieren deutlich mehr in ihr Personal. Im Jahr 2020 waren es 11,7 Prozent. Die Ausga-

ben in Deutschland sind im europäischen Vergleich also niedrig. Schaut man auf das Jahr 1996, so ist Deutschland zudem weiter zurückgefallen. Zwischen 1996 und 2020 hat sich die Differenz zu den beiden dargestellten Ländergruppen jeweils leicht vergrößert. Die kleinen Sprünge, welche zwischen 2008 und 2012 und zwischen 2018 und 2020 zu beobachten sind, erklären sich durch Schwankungen des BIP im Rahmen der Finanz- und der Corona-Krise, nicht durch Personalzuwächse.

1 | OECD (2021): Government at a Glance 2021, Paris; S. 101

Justiz am Limit

Die Arbeitsbelastung an Gerichten und Staatsanwaltschaften hat zugenommen. Die Eingangszahlen sind in vielen Bereichen gestiegen, die Verfahren komplexer. Demgegenüber steht eine Justiz, die oft schlechter ausgestattet ist, als sie es sein sollte. Und der es immer schwerer fällt, neues Personal zu gewinnen.

Das Vertrauen der Bürger:innen in das deutsche Rechtssystem ist recht hoch. Einer repräsentativen Umfrage zufolge haben 66 Prozent sehr viel oder ziemlich viel Vertrauen in die Gerichte, der Wert ist seit Jahren recht stabil.¹ Allerdings äußern die Befragten auch Kritik: 83 Prozent beklagen, dass Verfahren zu lange dauern, 74 Prozent halten die Gerichte für überlastet.

WELCHE JUSTIZ WOLLEN WIR?

Carola Augustin teilt die Kritik. Sie ist seit 2007 Richterin am Sozialgericht Oldenburg und im Haupttrickertat sowie in ver.di aktiv. Häufig würden sie und ihre Kolleg:innen von der Arbeit schlicht überwältigt. »Die Personalausstattung in der Justiz wird nach Eingangszahlen bemessen. Im Sozialgericht haben wir aber seit Jahren zu viele Akten im Bestand. Die kriegen wir gar nicht abgearbeitet«, erklärt sie. Die Folge: lange Verfahrenslaufzeiten, die alle Seiten auslaugen und die Rechtssuchenden frustrieren. »Verfahren laufen dann gut, wenn ich sie von Anfang an individuell betreiben kann. Wenn nur standardisierte Schriftsätze genutzt werden, die nicht auf den Empfänger abgestimmt sind, und Verfahren lange auf Bearbeitung warten müssen, weil es anders nicht zu leisten ist, machen wir keine gute Figur«, so Augustin. Eine gute Personalausstattung sei auch ein Hebel, um Vertrauen und Anerkennung der Bürger:innen zu stärken und zu erhalten. »Schließlich können Abstriche in der Qualität nicht die Lösung sein. Weder für die Rechtssuchenden, noch für die Justiz«, so ihr Fazit.

DIGITALE MEHRBELASTUNG

Wohlgemerkt sind alle Beschäftigtengruppen am Limit, also auch Rechtspfleger:innen und Justizangestellte im nichtrichterlichen Dienst. Ohne diese läuft an Gerichten und Staatsanwaltschaften gar nichts. Und gerade hier zeigt sich, dass die oft beschworene Digitalisierung der Justiz auf absehbare Zeit eine zusätzliche Belastung bedeutet. Denn mehr Personal für Einführung, Erprobungen und Schulung bezogen auf die eAkte ist nicht in Sicht. In der Pilotphase wird parallel aber oft noch die Papierakte geführt, vieles muss extra ausgedruckt werden, Schnittstellen funktionieren nicht. Gerade der nichtrichterliche Dienst ist dadurch stark belastet.

AKT FÜR DEN RECHTSSTAAT

Je nach Gerichtsbarkeit ist die Lage unterschiedlich, aber vielerorts prekär. Dabei wurde in letzter Zeit schon verstärkt Personal eingestellt. Bund und Länder hatten verabredet, im Rahmen des »Paktes für den Rechtsstaat« bis 2021 insgesamt 2000 neue Stellen an Gerichten und Staatsanwaltschaften zu schaffen. Dieses Ziel wurde erreicht, die Lage vor Ort verbesserte sich aber kaum. Und dass viele der neu geschaffenen Stellen noch nicht besetzt werden konnten, verweist auf die schwierige Nachwuchssuche. Denn der Personalmangel wird sich weiter verschärfen, wie das folgende Interview zeigt.

1 | Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2021): Roland Rechtsreport 2021, Köln

ZAHLEN & FAKTEN

Um insgesamt **21,3 %** ging der **Personalbestand** im mittleren Dienst und im Schreibdienst zwischen 1995 und 2019 an den Amtsgerichten in Deutschland zurück, von 29.182 auf 22.975. Im richterlichen und im gehobenen Dienst veränderte sich die Personaldecke kaum.

Quelle: Bundesamt für Justiz, Personalbestand der Amtsgerichte, Stand vom 16.10.2019

1.089 Gerichte gab es in den Bundesländern, darunter Amts-, Land-, Oberlandes-, Arbeits-, Verwaltungs-, Sozial- und Finanzgerichte im Jahr 2019.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Genesis-Datenbank, Statistik Zahl der Gerichte, August 2021

184.065 Beschäftigte haben 2020 in Deutschland in der Justiz gearbeitet. Davon scheiden in den nächsten 10 Jahren 25,1 Prozent altersbedingt aus.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14 Reihe 6 – 2020, Tab. 2.9

21.339 Richter:innen gab es in Deutschland auf Bundes- und Landesebene Ende 2018. Die Zahl der Staatsanwäl:innen lag bei 5.882.

Quelle: Bundesamt für Justiz, Richterstatistik, Stand 15.11.2019

388.883 Klageverfahren haben Sozialgerichte in Deutschland im Jahr 2019 erledigt.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Genesis-Datenbank, Statistik in der Sozialgerichtsbarkeit, August 2021

Zusammengenommen 56,7 % aller staatsanwaltschaftlichen Verfahren wurden in Deutschland im Jahr 2019 eingestellt (mit Auflage 3,4 %, ohne Auflage 24,6 %, mangels Tatverdacht 28,5 %, wegen Schuldunfähigkeit 0,2 %).

Quelle: Statistisches Bundesamt, PM vom 21.8.2020

Gleichbehandlung vor Gericht? 62 % der Bürger:innen zweifeln daran und denken, dass man seine Chancen auf ein günstigeres Urteil verbessert, wenn man einen bekannten Anwalt bezahlen kann. 58 Prozent beklagen, dass die Rechtsprechung in Deutschland sehr uneinheitlich ist.

Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach (2021): Roland Rechtsreport 2021, Köln, S. 16

PEBB\$Y – WAS IST DAS?

PEBB\$Y steht für »Personalbedarfsberechnungssystem«. Seit 2005 wird damit der Personalbedarf der Justiz errechnet. Erstellt hat es eine Unternehmensberatung für die Justizbehörden von Bund und Ländern, aktuell ist das Unternehmen PwC beauftragt. Regelmäßig schreibt eine Erhebungsgruppe auf, wie lange sie für eine Tätigkeit braucht. Auf Basis dieser durchschnittlichen Bearbeitungszeit wird der Personalbedarf an Richter:innen, Staatsanwäl:innen und Rechtspfleger:innen und Justizangestellten errechnet, indem die Einzelfallbearbeitungszeit mit der tatsächlichen Fallzahl multipliziert wird. Betrachtet werden allerdings alleine die Eingangszahlen, nicht der Aktenbestand.



»Der Druck durch die Eingangszahlen ist heute viel höher«



Über einen längeren Zeitraum betrachtet: Wie hat sich die Arbeit im Gericht verändert?

Sabine Gruber: Nach der Ausbildung kam ich nach München zum Amtsgericht, dort hatte ich ein altes schwarzes Telefon mit Wählscheibe und eine mecha-

nische Schreibmaschine. Mitte der Achtzigerjahre war das die normale Arbeitsplatzausstattung. In der Geschäftsstelle hatten wir feste Arbeitszeiten von 7.30 bis 16.15, am Freitag bis 15.00 Uhr. Insgesamt war es weniger hektisch und die Arbeitsbelastung

war geringer als jetzt. Wir hatten auch ein anderes Verhältnis zur Richterschaft, da waren wir in der Regel noch per Du. Heute muss immer alles schnell gehen. Und der Druck durch die Eingangszahlen ist viel höher.

Norbert Wennmacher: Ich bin seit 1993 Arbeitsrichter: Auch ich hatte in den ersten Jahren keine IT am Arbeitsplatz. Der nichtrichterliche Dienst nutzte damals teilweise noch alte Robotron-Schreibmaschinen. Oder mit heutigen Standards nicht vergleichbare Computer. Später stand im Sozialraum ein Rechner mit piepsendem Modem für den Juris-Zugang, den haben wir Richter:innen uns geteilt. Erst ab ca. 2000 kamen Rechner für alle. Aber anfangs war die Personalausstattung der neu gegründeten Arbeitsgerichtsbarkeit Sachsen-Anhalt noch gut, richterliche Kolleg:innen hatten eine Protokollkraft. Später wurden diese Stellen gekürzt. Dadurch mache ich viele Schreibarbeiten jetzt selbst, über digitale Diktiertechnik und Spracherkennung. Heute ist die Arbeit schnelllebig, wir haben viel Zeitdruck.

Wenn die Arbeitsintensität jetzt höher ist, liegt das an der Personaldecke? Oder haben sich die Aufgaben verändert?

Gruber: Es ist eine Mischung von beidem. Auch bei uns wurde Personal abgebaut, das war ein schleicher Prozess. Gleichzeitig hat die Zahl der Verfahren deutlich zugenommen und sie sind heute sehr viel umfangreicher. Wenn ich ans Nachlassgericht denke, da geht es oft um riesige Vermögen. Das sind aufwendige Verfahren, die sich über Jahre ziehen. Gleichzeitig gibt es immer mehr Anwaltskanzleien, die systematisch Mandate akquirieren. Das ist eine richtige Rechtsdienstleistungsindustrie. Die eigentliche Belastung in der Geschäftsstelle und der Serviceeinheit ist der hohe Aktenumlauf.

Wie ist das am Arbeitsgericht?

Wennmacher: Auch hier hat sich viel verändert, zum Beispiel die Streitkultur. Früher erledigten sich zwei Drittel der Verfahren im Güetermin durch Vergleiche, Klagerücknahmen usw. Heute wird erbitterter ge-

kämpft. Oft wollen die Anwalt:innen sich erstinstanzlich nicht einigen, weil es sich gebührentechnisch nicht lohnt. Da wird gleich auf die Berufungsinstanz gesetzt. Alles zieht sich, die Akten werden dicker. Und es gibt auch hier mehr Massenverfahren, aktuell und bundesweit etwa zu Nachtschichtzuschlägen der Nahrungsmittelindustrie. Ich alleine habe über 200 Fälle. Solche Wellen sind schon logistisch ein Problem, gerade ohne ausreichend Kolleg:innen im nichtrichterlichen Dienst.

ZUR PERSON

Sabine Gruber ist Rechtspflegerin am Amtsgericht München. Von 1983 bis 1985 war sie Beamtenanwärterin für den mittleren Dienst und arbeitete danach als Justizassistentin. Den Aufstieg in den gehobenen Dienst schloss sie 1995 ab. Seit vielen Jahren ist Gruber aktiv bei der ÖTV und später bei ver.di. 1988 wurde sie in die JAV und 1990 in den Personalrat gewählt. Seit Februar 2020 ist sie die Vorsitzende des Gremiums.

Norbert Wennmacher ist seit 1993 in Sachsen-Anhalt Arbeitsrichter, er hat diesen Fokus schon im Referendariat angestrebt. Nach fünf Jahren erstinstanzlicher Tätigkeit folgten Abordnungen ans Bundesarbeitsgericht sowie ans Bundesarbeitsministerium. Zurück in Sachsen-Anhalt war er bei den Arbeitsgerichten Stendal und Halle und ist jetzt beim Landesarbeitsgericht tätig. Er ist für ver.di seit 2006 im Richterrat der Arbeitsgerichte und im Landesrichterrat aktiv.

Später wurden Stellen gekürzt. Dadurch mache ich viele Schreibarbeiten jetzt selbst, über digitale Diktiertechnik und Spracherkennung. Heute ist die Arbeit schnellebiger, wir haben viel Zeitdruck.

Norbert Wennmacher

Seit Anfang 2005 gibt es für die Justiz das Personalbedarfssystem PEBB§Y. Hat es sich bewährt?

Wennmacher: Nur teilweise. Wenn sich durch PEBB§Y ein Bedarf errechnet, kann man bei den Ministerien leichter Personal einfordern. Ansonsten ist es eine ziemliche Geldvernichtung. Da werden bundesweit Millionenbeträge für die Erhebungen ausgegeben. Und letztlich sind wir von den Ergebnissen ziemlich nah bei den alten Pensenschlüsseln, die vor PEBB§Y eine gleichmäßige Personalausstattung der Gerichte ermöglichten. Außerdem betrachtet PEBB§Y nur Verfahrenseingänge. Es kommt aber oft vor, dass enorme Rückstände entstehen, etwa durch Altersabgänge oder den Krankenstand. Das bildet PEBB§Y nicht ab, auf den Aktenbestand wird nicht geschaut. Dadurch stimmt die Bedarfsberechnung nicht.

Gruber: Das sehe ich auch so. Man kann mit PEBB§Y gegenüber dem Haushaltsgesetzgeber Stellen einfordern, wenn die Zahlen entsprechend sind. PEBB§Y ist aber nicht geeignet, um innerhalb eines Standortes Personal zu verteilen. Da kann man nicht mit Durchschnittswerten arbeiten, weil manche Menschen aufgrund bestimmter Umstände weniger als 100 Prozent leisten können, andere locker 120 Prozent.

Für Entlastung sollte der Pakt für den Rechtsstaat sorgen. Bund und Länder bewerten ihn positiv, Gerichte und Staatsanwaltschaften hätten viele Stellen geschaffen. Spürt man das vor Ort?

Gruber: Große Personalzuwächse hat uns das jedenfalls im Servicebereich nicht gebracht. Und vor allem haben wir im Großraum München zunehmend Schwierigkeiten, die vorhandenen Stellen adäquat zu besetzen. Wir haben die Konkurrenz zur Privatwirtschaft und zur Stadt München, die ihren Beschäftigten eine höhere München-Zulage zahlt als der Freistaat. Wenn jemand nicht zwingend zur Justiz will, haben wir schlechte Karten. Und eine Ausbildung für Justizfachangestellte gibt es bei uns nicht. Als Verdi fordern wir das, aber es ist politisch nicht gewollt. Wenn wir einstellen, bleibt nur der Quereinsteiger, zum Beispiel von Rechtsanwaltsfachangestellten. Daneben werden Anwärtler:innen im Justizfachwiredienst ausgebildet, aber insgesamt reicht es eben nicht aus.

Wie sieht die Nachwuchsgewinnung bei den Richter:innen aus?

Wennmacher: Da ist man dran, was auch bitter nötig ist. Die Altersstruktur ist in allen Gerichtsbarkeiten schlecht. Die Richter:innen am Arbeitsgericht sind bei uns alle 56 Jahre und älter. Nach 25 Jahren wurde jetzt die erste junge Kollegin auf Lebenszeit ernannt. Man versucht gegenzusteuern, damit das Problem sich nicht fortschreibt, wenn ein großer Schwung bald altersbedingt aussteigt. Die neue Landesregierung setzt das sogenannte Feinkonzept fort. Es wird erstmal über den Durst eingestellt, etwa 10 Prozent über dem Personalschlüssel nach PEBB§Y.

Das ist doch sinnvoll, so kann das Wissen der Älteren weitergegeben werden.

Wennmacher: Ja. Es ist aber schwierig, Bewerber:innen zu bekommen und zu halten. Auch, weil die Proberichter:innen in Sachsen-Anhalt nicht wissen, wo sie verplant werden. Es gilt das Rotationsprinzip und sie müssen sich in zwei Gerichtsbarkeiten bewähren. Sie können nicht wählen wie in anderen Bundesländern. Viele, die bei uns anfangen und gute Examens-

noten haben, orientieren sich schnell anders. Viele treten die Probezeit nach der Einstellungszusage nicht an, weshalb Stellen unbesetzt bleiben. Außerdem wird der nichtrichterliche Dienst nicht im gleichen Umfang aufgestockt. Dort fehlt Personal, die Kolleg:innen sind definitiv überlastet. Und mit der Arbeitsintensität steigt der Krankenstand, das verschärft die Situation.

Eine weitere Baustelle ist die Digitalisierung der Justiz, etwa die Einführung der eAkte. Stehen dafür personelle Ressourcen bereit?

Gruber: Zumindest fordern wir die ein. Die elektronische Akte wurde an drei Landgerichten pilotiert und wird jetzt nach und nach ausgerollt. Auch an den Amtsgerichten läuft die Pilotierung an. Personal wird dabei nicht eingespart. Im Gegenteil ist das in der nächsten Zeit zusätzlicher Aufwand, die Altverfahren müssen ja noch parallel als Papierakte bearbeitet werden. Außerdem ist meine Erfahrung, dass uns IT-Personal fehlt und schwer zu rekrutieren ist. Jus-IT, das IT-Servicezentrum der bayerischen Justiz, sucht permanent Leute. Die werben uns intern IT-Interessierte ab, die dann an anderer Stelle fehlen.

Wennmacher: Das Problem haben wir in Sachsen-Anhalt auch. Das Ministerium will IT-Fachleute einstellen, allerdings ist dafür die Vergütung nicht konkurrenzfähig. Also werden Rechtspfleger:innen für EDV-Tätigkeiten angelernt, die werden dann unsere Systemadministrator:innen vor Ort. Wir haben Leute, die sich da wunderbar reinfuchsen, aber die fehlen uns woanders. In der IT, etwa in der zentralen ADV-Stelle beim Oberlandesgericht Naumburg, arbeiten nur wenige IT-Fachleute, also Informatiker etc. Und die IT-Abteilungen sind zu klein, auch wenn die Landesregierung aktuell eine Aufstockung anstrebt. Ich bin skeptisch, dass die eAkte bei uns bis 2026 laufen wird.

Also stottert der Motor bei der digitalen Justiz noch?

Gruber: Ja. Bei uns laufen sehr viele wichtige Prozesse noch per Fax, zum Beispiel weil die Schnittstellen zu den Justizvollzugsanstalten oder zur Psy-

chiatry fehlen. Ich werde oft ausgelacht, wenn ich darum bitte, etwas per Fax zu schicken. Aber es ist so, wir hinken der technischen Entwicklung in Teilen hinterher.

Wennmacher: Wir auch. Wenn man uns das Faxgerät wegnähme, würden wir dumm aus der Wäsche gucken. Vieles wird noch durchs Faxgerät gejagt, eilige Schriftsätze und Beschlüsse zum Beispiel. Das »Elektronische Gerichts- und Verwaltungspostfach« EGVP und von den Anwält:innen das »besondere elektronische Anwaltspostfach« beA werden von uns nicht in allen möglichen Fällen genutzt. In vielen Fällen faxen wir noch, das ist schon etwas anachronistisch. Auch Urteile, die über das beA zugestellt werden könnten, werden noch per Post versandt.

Gruber: Wenn bei uns etwas per beA eingeht, wird auch mit beA geantwortet. Das wird schon als Arbeitserleichterung für die Serviceeinheiten genutzt, dafür gab es umfangreiche Schulungen. Das funktioniert immerhin. Trotzdem bleibt viel zu tun.

Große Personalzuwächse hat uns das jedenfalls im Servicebereich nicht gebracht. Und vor allem haben wir im Großraum München zunehmend Schwierigkeiten, die vorhandenen Stellen adäquat zu besetzen.

Sabine Gruber

Prekäre Beschäftigung im öffentlichen Dienst

Die Unsicherheit in der Arbeitswelt hat zugenommen: Ausweitung des Niedriglohnssektors, Minijobs, unfreiwillige Teilzeit, Leiharbeit und befristete Arbeitsverträge. Dieser tiefgreifende Wandel wird mit dem Begriff der Prekarisierung beschrieben. Insbesondere Neueinstellungen erfolgen heute oft in Beschäftigungsverhältnissen, mit denen die Menschen nicht langfristig planen können. Die betroffenen Beschäftigten haben oft niedrige Einkommen und einen geringen sozialen Schutz. Die Zukunft erscheint ungewiss. Dadurch wirken die Prekarisierung der Arbeit und die von ihr ausgelöste Furcht nicht nur auf die Betroffenen, sondern auf die Gesellschaft insgesamt.

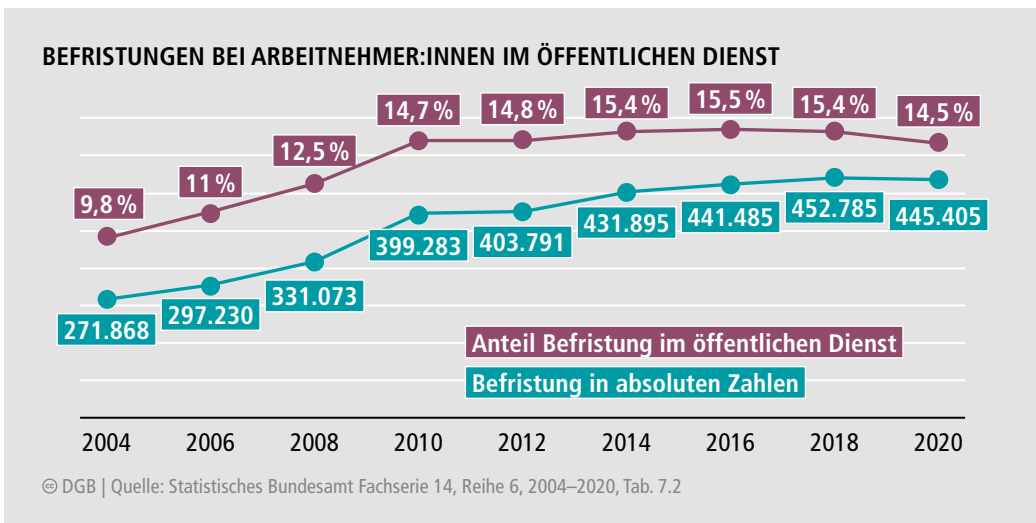
BEFRISTUNGEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST

In Deutschland hatten im Jahr 2020 Insgesamt 2,4 Millionen Menschen einen befristeten Arbeitsvertrag. Das sind fast doppelt so viele wie 1996.¹ Und dieser Trend scheint sich weiterhin nicht umzukeh-

ren. Zahlen aus dem Jahr 2020 zeigen, dass rund 38 Prozent der Neueinstellungen befristet erfolgten. Ein Blick auf die Wirtschaftszweige macht deutlich, dass befristete Neueinstellungen im öffentlichen Dienst häufiger vorkommen als in der Privatwirtschaft. Beim Arbeitgeber Staat wurden im Jahr 2020 rund 59.000 Beschäftigte befristet neu eingestellt, das entspricht 44,4 Prozent.

In den vergangenen Jahren war hier eine deutliche Zunahme an befristeten Arbeitsverhältnissen zu verzeichnen.² Deren Anteil erhöhte sich bei den Tarifbeschäftigten im öffentlichen Dienst zwischen 2004 und 2020 von 9,8 Prozent auf 14,5 Prozent. Am 30.6.2020 hatten insgesamt 445.405 Arbeitnehmer:innen im öffentlichen Dienst einen Zeitvertrag (davon 56,6 Prozent Frauen).

Abbildung 7



BEFRISTUNGEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST, 2020

	insgesamt	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung
Arbeitnehmer:innen gesamt	3.079.050	148.690	1.181.290	1.408.515	340.560
davon befristet	445.405	17.650	323.240	88.160	16.355
Befristungsquote	14,5 %	11,9 %	27,4 %	6,3 %	4,8 %
Frauenanteil bei Befristungen	56,6 %	52,9 %	53,7 %	65,6 %	70,4 %

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 7.2

Tabelle 4

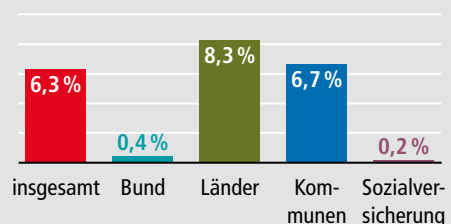
Im Jahr 2020 waren insgesamt 74.000 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes ohne Sachgrund befristet beschäftigt.³ Die höchsten Befristungsanteile weisen die Länder mit einer Befristungsquote von 27,4 Prozent auf. Grundsätzlich sind mehr Frauen als Männer befristet beschäftigt. Je nach Arbeitsbereich ergeben sich in der Befristungspraxis große Unterschiede. In der Finanzverwaltung waren im Jahr 2014 nur 3,8 Prozent der Tarifbeschäftigten befristet eingestellt.⁴ Anders ist die Situation an Hochschulen: 2018 waren dort 67,9 Prozent aller hauptberuflichen wissenschaftlichen Beschäftigten (inkl. der Professor:innen) befristet beschäftigt (Wissenschaftlerinnen mit 74,5 Prozent häufiger als Wissenschaftler mit 63,6 Prozent).⁵

GERINGFÜGIG BESCHÄFTIGTE IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Von allen Arbeitnehmer:innen im öffentlichen Dienst waren in 2020 insgesamt 194.265 geringfügig beschäftigt, das macht einen Anteil von 6,3 Prozent aus. Dabei unterscheidet sich die Quote der geringfügig Beschäftigten zwischen den einzelnen Beschäftigungsbereichen stark: So waren im Bereich der Länder 8,3 Prozent und im kommunalen Bereich 6,7 Prozent der Arbeitnehmer:innen geringfügig beschäftigt, im Bundesbereich betrug die Quote lediglich 0,4 Prozent.

Abbildung 8

ANTEIL DER ARBEITNEHMER:INNEN IN GERINGFÜGIGER BESCHÄFTIGUNG



© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 2.1

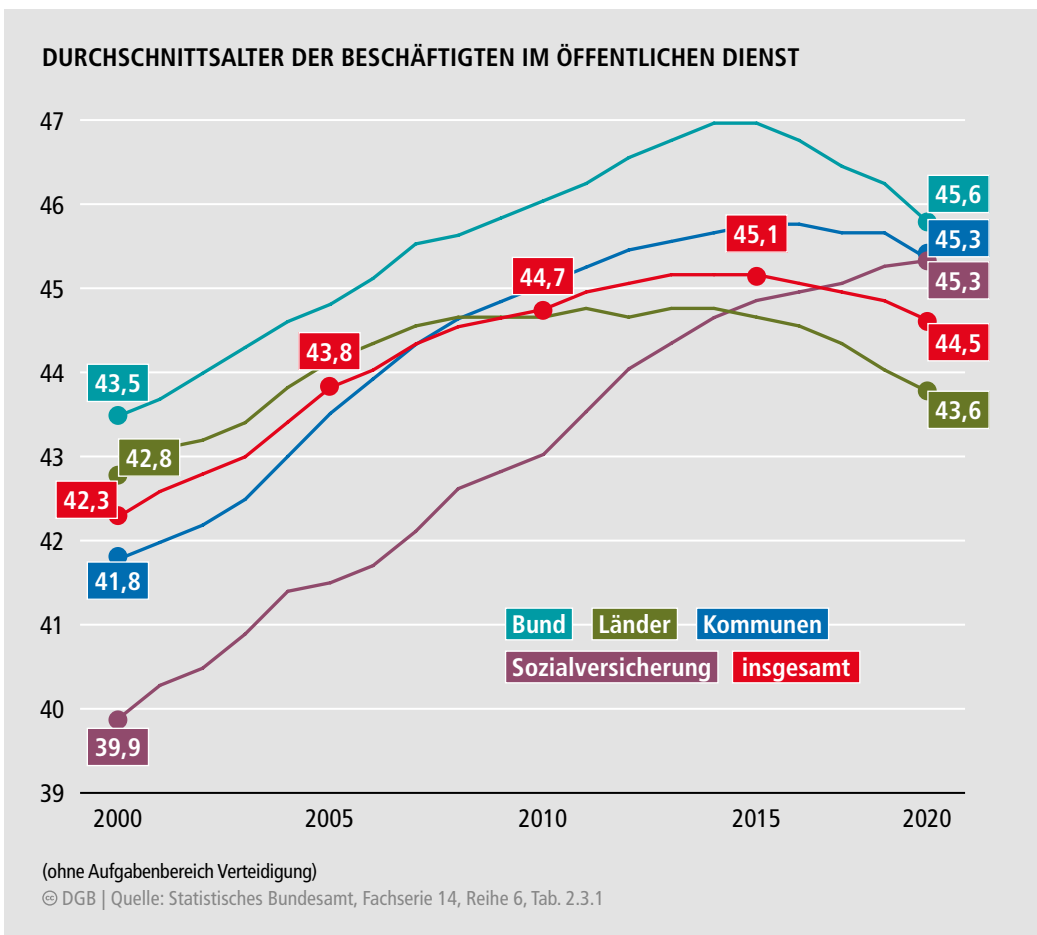
- 1 | Vgl. für diesen Absatz: Hohendanner, Christian (2021): Aktuelle Daten und Indikatoren: Befristete Beschäftigung in Deutschland, Stand: März 2021. Online unter www.iab.de
- 2 | Im Folgenden sind nur Arbeitnehmer:innen berücksichtigt. Befristungen stellen bei Beamten:innen die Ausnahme dar.
- 3 | Vgl. Hohendanner, Christian (2021), a.a.O.; Befristungen nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz sind hierbei nicht berücksichtigt
- 4 | Vgl. Hohendanner, Christian et al. (2015): Befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst. IAB-Forschungsbericht Nr. 12, S. 40.
- 5 | Vgl. DGB (2020): DGB-Hochschulreport. Online unter www.dgb.de/-vuA

Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst

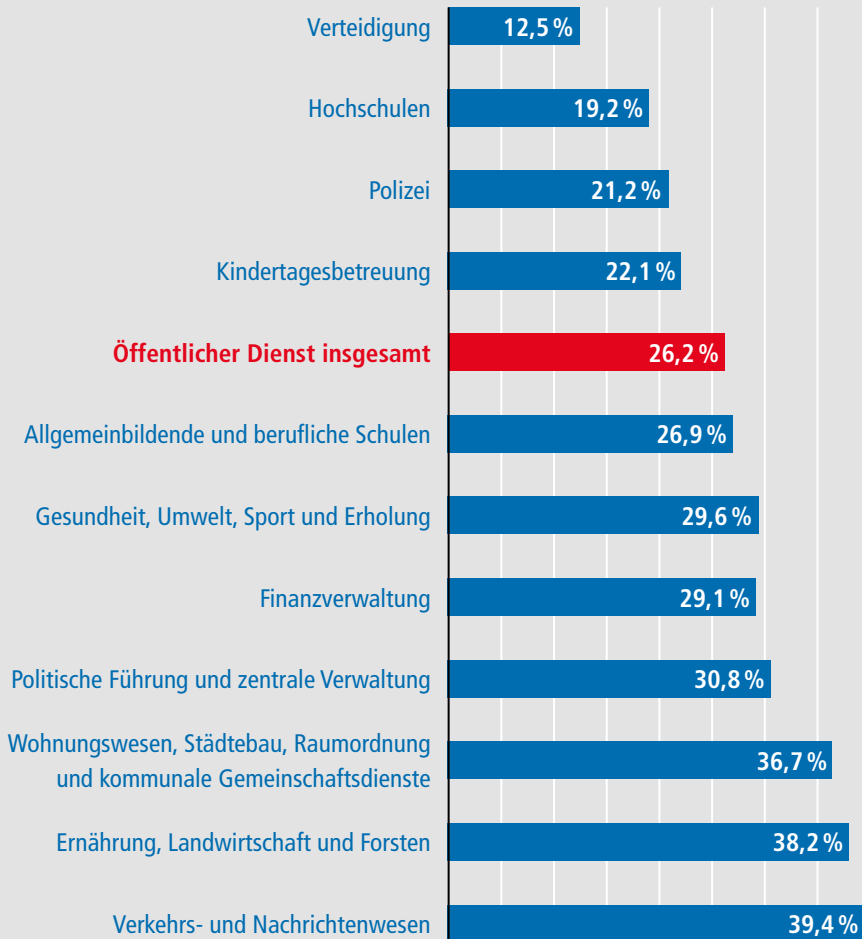
In der langen Phase des Personalabbaus wurden im öffentlichen Dienst nur äußerst restriktiv Neueinstellungen vorgenommen. Dies hat eine Alterszusammensetzung zur Folge, die in den nächsten Jahren Probleme mit sich bringen wird. Zwar sank das Durchschnittsalter der Beschäftigten seit 2015 leicht, es war mit 44,5 Jahren im Jahr 2020 aber noch immer sehr hoch.

Nur 6,2 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind jünger als 25 Jahre.¹ Auch die Gruppe der in der Gesamtheit der Erwerbstätigen eigentlich stark vertretenen 35- bis unter 45-Jährigen ist in den letzten zehn Jahren geschrumpft und hat 2020 nur noch einen Anteil von 20,9 Prozent. Die Altersklasse der 45- bis unter 55-Jährigen war in 2020 mit einem

Abbildung 9



ANTEIL DER BESCHÄFTIGTEN »55 UND ÄLTER« NACH AUFGABENBEREICHEN, 2020



© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt Fachserie 14 Reihe 6, 2020, Tab. 2.9

Abbildung 10

Anteil von 25,9 Prozent vertreten, zur Altersklasse der 55- bis über 65-Jährigen gehören 27 Prozent der Beschäftigten. Das bedeutet, dass in den nächsten 10 Jahren 27 Prozent und in den nächsten 20 Jahren 52,9 Prozent der Beschäftigten den öffentlichen Dienst altersbedingt verlassen.

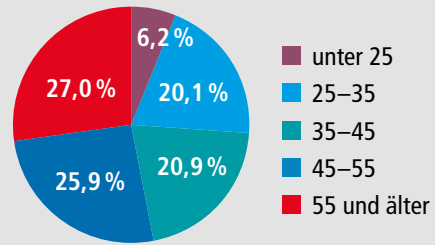
Ein differenzierter Blick auf die Statistik zeigt, dass der Anteil derjenigen, die 55 Jahre und älter sind, in einigen Aufgabenfeldern noch höher liegt.

Seit 2015 sank zwar das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst leicht, es war im Jahr 2020 mit 44,5 Jahren aber immer noch sehr hoch.

Bezeichnend ist an dieser Stelle der Vergleich mit der Altersstruktur der in Deutschland insgesamt sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Am 31.12.2020 waren das 33,7 Millionen Menschen. Von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren zu diesem Zeitpunkt 32,4 Prozent jünger als 35 Jahre. Das waren 6,1 Prozentpunkte mehr als im öffentlichen Dienst. 22,1 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren 55 Jahre oder älter. Das waren 4,9 Prozentpunkte weniger als im öffentlichen Dienst.

Abbildung 13 vergleicht die Altersverteilung im öffentlichen Dienst in den Jahren 2011 und 2020. Der Altersdurchschnitt lag in beiden Fällen knapp unter 45 Jahren. In beiden Jahren ist zu beobachten, dass die jüngeren Jahrgänge, die den unteren Teil der Grafik bilden, deutlich weniger Vertreter:innen stellen und die Zahl der Angehörigen eines Jahrgangs mit zunehmendem Alter deutlich steigt. Die Altersverteilung ist nicht ausgewogen. Dennoch gibt

BESCHÄFTIGTE NACH ALTER, 2019



(ohne Aufgabenbereich Verteidigung)

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 2.9

Abbildung 11

Tabelle 5

AUSTRITTE IN DEN NÄCHSTEN 10 JAHREN NACH BESCHÄFTIGUNGSBEREICH UND STATUS, 2020

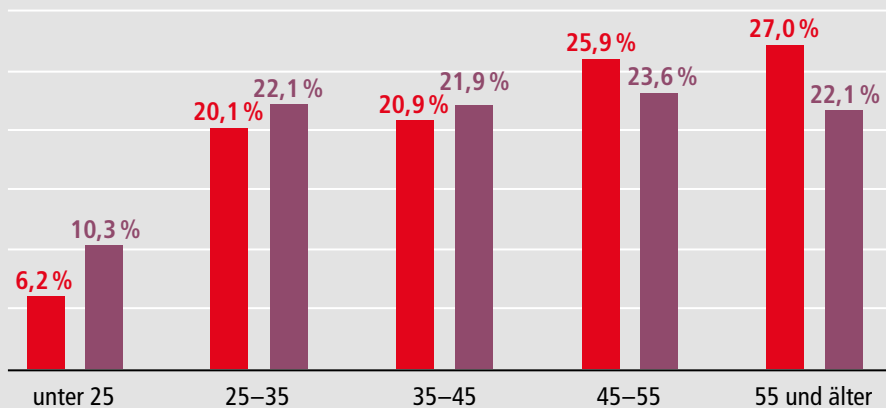
	insgesamt	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung
Beamten:innen, Richter:innen, Soldat:innen	427.400	61.795	302.120	54.220	9.255
Anteil 55 und älter	22,6 %	17,1 %	23,0 %	28,8 %	33,8 %
Arbeitnehmer:innen	876.575	49.540	317.635	419.675	89.715
Anteil 55 und älter	28,5 %	33,3 %	26,9 %	29,8 %	26,3 %
insgesamt	1.303.985	111.345	619.765	473.890	98.985
Anteil 55 und älter	26,2 %	21,8 %	24,9 %	29,7 %	26,9 %

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3

BESCHÄFTIGTE DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES IM VERGLEICH ZU ALLEN SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHTIG BESCHÄFTIGTEN IN DEUTSCHLAND, 2020

Beschäftigte im öffentlichen Dienst

Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte



© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 2.9 (ohne Aufgabenbereich Verteidigung) sowie Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; online unter www.destatis.de, Stichtag 31.12.2020

Abbildung 12

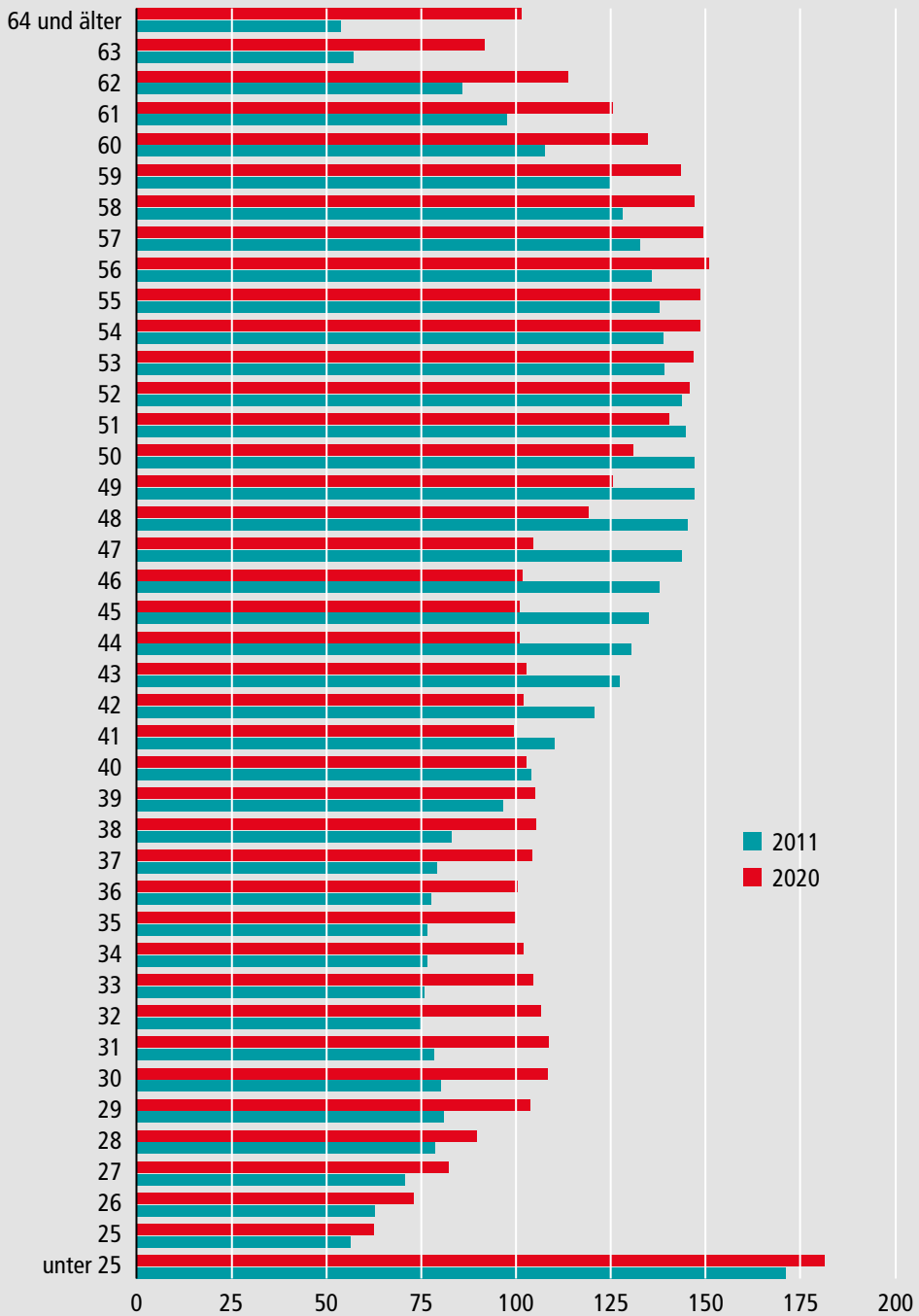
es beim Vergleich der beiden Jahre Unterschiede. Es zeigt sich, dass die Zahl der jüngeren Beschäftigten zugenommen hat. Die Altersgruppe zwischen 25 und 35 Jahren machte 2011 einen Anteil von 16 Prozent aus, im Jahr 2020 sind es wie gezeigt 20,1 Prozent.² Gleichzeitig wuchs der Anteil »55 und älter« im gleichen Zeitraum von 22,5 auf 27 Prozent. Die Abbildung verdeutlicht, dass in den nächsten Jahren eine große Zahl von Beschäftigten altersbedingt ausscheidet.

Im Jahr 2020 waren von allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 32,4 Prozent jünger als 35 Jahre. Das waren 6,1 Prozentpunkte mehr als im öffentlichen Dienst.

- 1 | Der Aufgabenbereich Verteidigung bleibt in den Abbildungen 9 und 11 außen vor. Er hat durch die Berufs- und Zeitsoldat:innen eine spezifische und für den öffentlichen Dienst untypische Altersstruktur. 52,4 Prozent sind hier jünger als 35 Jahre, im restlichen öffentlichen Dienst sind es nur 26,3 Prozent.
- 2 | Auch hier ohne den Aufgabenbereich Verteidigung berechnet, s.o.

Abbildung 13

ALTERSVERTEILUNG IM ÖFFENTLICHEN DIENST, VERGLEICH 2011 UND 2020



© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt Fachserie 14 Reihe 6, 2011 und 2020, Tab. 2.3.1

KAPITEL 7

Teilzeit im öffentlichen Dienst

Im Jahr 1991 lag die Teilzeitquote im öffentlichen Dienst bei 15,8 Prozent. Bis zum Jahr 2000 stieg sie auf knapp 25 Prozent. Zwischen 2000 und 2020 erhöhte sich die Quote der Teilzeitbeschäftigten noch einmal erheblich auf 33,4 Prozent. Das sind rund 1,7 Millionen Beschäftigte, die in ihren Arbeits- und Dienstverträgen eine verkürzte Arbeitszeit vereinbart haben (plus 42.290 im Vergleich zum Vorjahr). Die Zahl der Vollzeitbeschäftigten betrug im Juni 2020 3,3 Millionen (plus 40.900 im Vergleich zum Vorjahr).

Möglichkeiten der Teilzeitarbeit machen den öffentlichen Dienst für Beschäftigte attraktiv und bieten im Vergleich zur Privatwirtschaft oftmals bessere Chancen, Beruf und Privatleben zu vereinbaren. Im Juni 2020 arbeiteten insgesamt 48,1 Prozent aller weiblichen Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Teilzeit. Spitzenreiter ist hier der kommunale Bereich, in dem deutlich über die Hälfte (55,8 Prozent) aller Frauen einer Teilzeitbeschäftigung nachgingen.

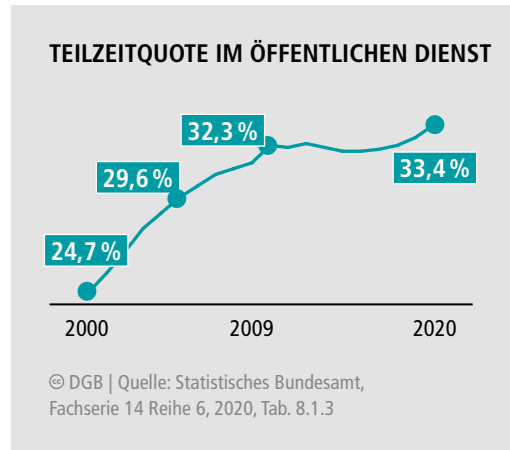
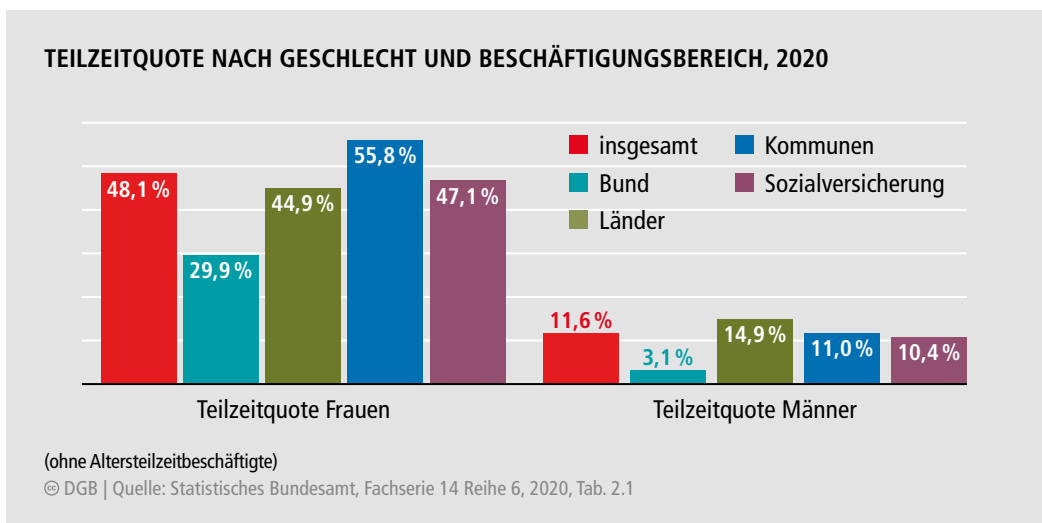


Abbildung 14

Dagegen arbeiten zum gleichen Stichtag nur 11,6 Prozent der Männer in Teilzeit. Die höchste Teilzeitquote unter männlichen Beschäftigten findet sich im Bereich der Länder: Hier waren 14,9 Prozent der Männer teilzeitbeschäftigt.

Abbildung 15



KAPITEL 8

Ausbildung im öffentlichen Dienst

Im Jahr 2020 absolvierten insgesamt 262.640 Personen eine Ausbildung im öffentlichen Dienst. Davon machten 53,5 Prozent eine Ausbildung in einem be-

amtenrechtlichen und 46,5 Prozent in einem arbeitsrechtlichen Beschäftigungsverhältnis.

Abbildung 16



Tabelle 6

AUSBILDUNG IM ÖFFENTLICHEN DIENST, 2020

Beschäftigungsverhältnis	insgesamt	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung
insgesamt					
Beamte:innen	140.520	14.760	113.195	11.800	765
Arbeitnehmer:innen*	122.120	6.790	49.595	52.650	13.085
insgesamt	262.640	21.545	162.790	64.450	13.850
darunter Frauen	154.610	7.705	95.520	41.525	9.860

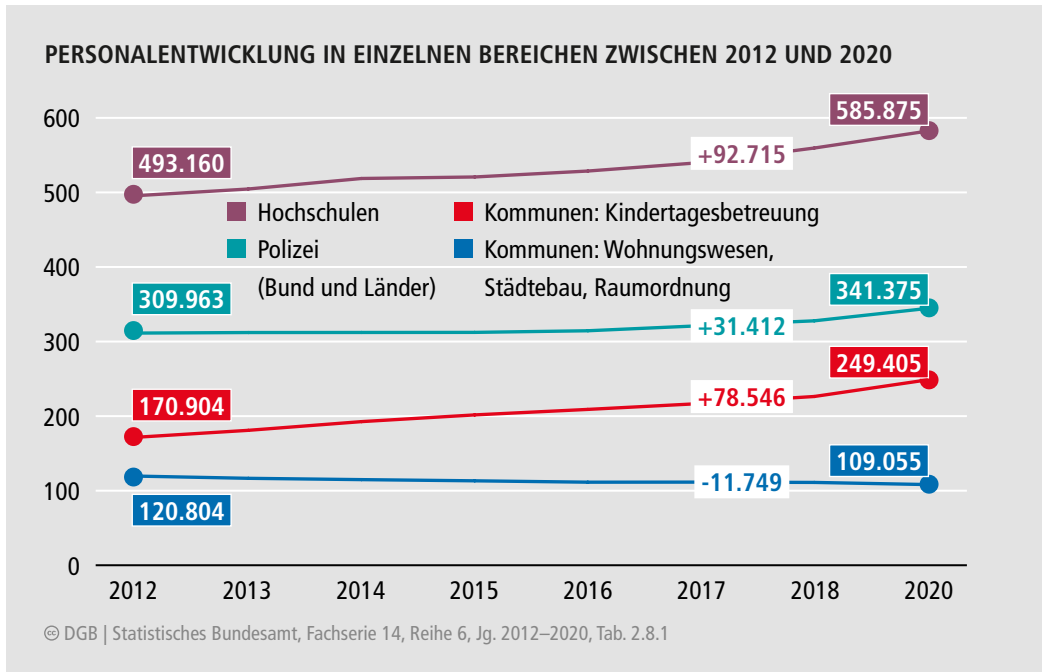
© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 7.1

*einschließlich Dienststörungsangestellte in der Sozialversicherung

Zusammenschau

- Das Statistische Bundesamt vermeldete 83.190 Beschäftigte mehr als im Vorjahr. Im öffentlichen Dienst war also auch für das Jahr 2020 ein Personalaufwuchs zu verzeichnen
- Gleichzeitig fehlen weiterhin Lehrkräfte, Pflegekräfte und Personal für Gerichte und Staatsanwaltschaften. Und weiterhin herrscht in vielen technischen Berufen (IT, Bau) akuter Personal-mangel.
- Ein Drittel des gesamten Personalzuwachsens fand in nur drei Aufgabenbereichen statt. Das Plus konzentrierte sich wie in den letzten Jahren stark auf die drei Bereiche Hochschulen (plus 9.990), Polizei (plus 7.055) und kommunale Kindertagesstätten (plus 10.425).
- Der kommunale Aufgabenbereich Bauen hat zwischen 2012 und 2020 insgesamt 11.749 Stellen eingebüßt. In einzelnen Bereichen wurde also weiter Personal abgebaut.
- Und auch wenn für die Kinderbetreuung in öffentlichen Kitas zwischen 2012 und 2020 zusätzliche 78.546 Beschäftigte arbeiteten, ist das vielerorts immer noch nicht bedarfsgerecht.
- Im Jahr 1991 lag die Teilzeitquote im öffentlichen Dienst bei 15,8 Prozent. Bis 2020 erhöhte sie sich erheblich auf mittlerweile 33,4 Prozent.
- Die Zahl der befristeten Verträge ist weiterhin hoch, die Befristungsquote betrug bei Arbeitnehmer:innen im öffentlichen Dienst 14,5 Prozent.
- Das Durchschnittsalter lag bei 44,5, ein hoher Wert. 27 Prozent der Beschäftigten werden in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen, die Rekrutierung von Personal wird Thema bleiben.

Abbildung 17





Kai Reinartz
Ehrenamtlicher Vorsitzender
der ver.di Jugend

Jetzt die Weichen stellen!

Seit Corona ist der Ausbildungsmarkt eingebrochen. Auch im öffentlichen Dienst ist die Zahl abgeschlossener Ausbildungsverträge rückläufig. Das liegt nicht daran, dass in den Dienststellen und Behörden keine Kapazitäten vorhanden wären. Eher scheint der öffentliche Dienst für viele junge Menschen kein attraktives Tätigkeitsfeld zu sein. Trotz großem Bedarf an Auszubildenden entscheiden sich viele gegen den öffentlichen Dienst!

Daher müssen Ausbildungskonzepte überdacht und an die digitale Verwaltung angepasst werden. Die Ausbildung muss attraktiver werden. Hierbei spielt die Höhe der Ausbildungsvergütung keine alles entscheidende Rolle mehr. Vor allem geht es um das WIE der Ausbildung und darum, ob im Anschluss eine langfristige und sichere Perspektive besteht.



Moritz Greil
Bundesjugendsekretär der IG BAU

Psychische Belastung steigt durch Personalmangel!

Im Forst sind bundesweit rund 11.000 Fachkräfte zu wenig beschäftigt. Das führt dazu, dass der aktive Wald-Klimaschutz verhindert wird und die Beschäftigten im Forst immer mehr psychischen Druck verspüren. Die derzeitige Ausbildungslage und die Übernahmepolitik der Länder reicht nicht aus, um den Waldschäden entsprechend zu be-

gegen. Rund 79% der Baumkronen sind nicht intakt! Fachkräfte kommen aber nur, wenn auch die Arbeitsbedingungen stimmen, das heißt: Löhne rauf, Werkzeuge stellen und Fahrten mit dem privaten PKW höher vergüten.

Das ist zu tun!

Anfang der 1990er Jahre begann für den öffentlichen Dienst eine Phase der Kürzungen und der Privatisierungen. Geleitet von der Idee des schlanken Staates sollte die Verwaltung betriebswirtschaftlich handeln und mit weniger Personal auskommen. Ab 2008 gab es leichte Korrekturen dieser Strategie und die Statistik zeigt in einzelnen Arbeitsbereichen wieder einen leichten Zuwachs. Der DGB Personalreport macht allerdings deutlich: Von einer Trendwende kann weiter keine Rede sein.

Dem Staat fehlen Fachkräfte, schon heute. Und in den nächsten 10 Jahren scheidet mehr als ein Viertel des vorhandenen Personals aus Altersgründen aus dem öffentlichen Dienst aus. Das ist zu tun:

REKRUTIERUNG UND PERSONALENTWICKLUNG AUF SICHERE BEIHE STELLEN:

Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften fordern einen gezielten Personalaufbau in Bund, Ländern und Kommunen auf Grundlage von regelmäßig durchgeführten, bindenden Personalbedarfsanalysen. Basierend auf diesen können gezielte Strategien zur Personalgewinnung und -entwicklung realisiert werden. Das bedeutet auch, dass die dafür zuständigen Stellen mit hinreichend Personal ausgestattet werden müssen.

WISSENSTRANSFER UND QUALIFIZIERUNG:

Für Bund, Länder und Gemeinden ist die Nachwuchssuche zu einer zentralen Aufgabe geworden. Wissen und Erfahrungen dienstälterer KollegInnen dürfen mit deren Ausscheiden nicht verloren gehen. Mittels kurzzeitig überlappender Stellenbesetzung und strukturierter Übergabeverfahren kann ein Wissensverlust verhindert werden. Zudem braucht es passgenau ausgestaltete berufsbegleitende Qualifizierungsmodule, einen verbindlichen Weiterbildungsanspruch sowie anschlussfähige Ausbildungs-

gänge. In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes muss mehr Personal ausgebildet werden.

VERTRETUNGSRESERVEN AUFBAUEN:

Mit dem steigenden Krankenstand verstärken sich die auf die übrigen Beschäftigten wirkenden negativen Belastungsfaktoren wie Stress. Um diese zu minimieren, sind insbesondere dort, wo viele Beschäftigte ähnlichen Tätigkeiten nachgehen, Vertretungsreserven zu bilden. Deren Höhe hat sich nach dem typischerweise anfallenden Vertretungsbedarf wegen Langzeiterkrankungen, Mutterschutz, Eltern- und Pflegezeiten zu richten.

Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften fordern einen gezielten Personalaufbau in Bund, Ländern und Kommunen auf Grundlage von regelmäßig durchgeführten, bindenden Personalbedarfsanalysen.

BEFRISTUNGSPRAXIS BEENDEN:

Rund 450.000 Menschen arbeiten im öffentlichen Dienst mit einem befristeten Arbeitsvertrag. Befristete Stellen erschweren die Lebensplanung, die Beschäftigten werden in ihrer beruflichen Perspektive ausgebremst! Die Befristungspraxis untergräbt außerdem die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber und steht der dringend nötigen Personalgewinnung entgegen. Die Möglichkeit der sachgrundlosen Befristung wie auch der sogenannten »Haushaltsmittelbefristung« (§ 14 Abs. 1 Nr. 7 Teilzeit- und Befristungsgesetz) ist abzuschaffen.

Außerdem gilt es, Arbeitsbedingungen der Beschäftigten insgesamt zu verbessern: Wo der Staat Arbeitgeber ist, sind Wochenarbeitszeiten und Bezahlung nicht automatisch wegweisend. Die Krankenstände im öffentlichen Dienst sind seit Jahren hoch. Um krankmachende Faktoren bei der Arbeit zu identifizieren, muss jeder öffentliche Arbeitgeber

regelmäßig physische und psychische Gefährdungsbeurteilungen durchführen. Mehrarbeit und Überstunden müssen zeitnah abgebaut werden können. Es braucht Konzepte für alter(n)sgerechtes Arbeiten und für die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. Einkommenserhöhungen müssen angemessen sein.

Fakt ist: Es gibt einen zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Kräfte. Und diese können nur gewonnen und gehalten werden, wenn ihnen Gute Arbeit geboten wird!

**Rund 450.000
Menschen arbeiten
im öffentlichen Dienst
mit einem befristeten
Arbeitsvertrag. Befristete
Stellen erschweren
die Lebensplanung,
die Beschäftigten
werden in ihrer
beruflichen Perspektive
ausgebremst!**



**Marcello Helwig, Franzi Hense,
Mine Hänel**
Sprecher:innen der Jungen GEW

Die Ausbildung muss auf die Realität in der Schule vorbereiten!

Der Fachkräftemangel an Schulen belastet insbesondere uns jüngere Kolleg:innen. Denn wir müssen den Mangel noch in den nächsten 30–40 Berufsjahren ausgleichen. Es kommen zu wenig nach! Die Ausbildungssituation muss allerdings auch inhaltlich verbessert werden. Die Lehre an den Hochschulen muss Theorie und Praxis, aber auch Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Bildungswissenschaften zusammendenken und zusammenbringen. Das Studium muss stärker Bezug auf die spätere schulische Praxis nehmen,

etwa indem Praktika besser vor- und nachbereitet werden. Wir wollen eine an die Realität in der Schule angepasste Vorbereitungszeit. Wir wollen Zeit zur Professionalisierung anstatt zur notdürftigen Absicherung des Unterrichts. Und wir wollen eine schnellere Anerkennung von (ausländischen) Abschlüssen, damit alle im Quer- und Seiteneinstieg qualitativvoll starten können.



Martin Meisen
Bundesjugendvorsitzender der GdP

Gute Ausbildung als Basis für eine gute Zukunft!

Durch die Einstellungsoffensiven in den Polizeien der Länder konnte man die Pensionswellen zwar vorerst auffangen. Aber bei der Ausbildung gibt es viele Baustellen. Die digitale Ausstattung ist völlig unzureichend, E-Learning und Fernlehre sind nicht etabliert. Der Mangel an flächendeckendem WLAN ist genauso inakzeptabel wie

unprofessionelle Trainingsstätten. Bausteine für eine attraktive und moderne Ausbildung sind Digitalisierung, ein moderner Campus und eine gute Infrastruktur von Polizeitrainingsstätten. Das brauchen die Auszubildenden genauso wie die Lehrkräfte. Und das ist die Basis für eine gute Zukunft der Polizeien der Länder.

Arbeitsorte des öffentlichen Dienstes

Tabelle 7

PERSONAL DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES NACH ARBEITSORT, KÖPFE, 2020

Arbeitsort	insgesamt	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung
Personal insgesamt					
Baden-Württemberg	656.315	34.990	325.480	253.610	42.230
Bayern	808.535	70.940	372.020	312.400	53.175
Berlin	288.825	46.540	210.575	0	31.710
Brandenburg	140.060	17.840	59.955	51.785	10.480
Bremen	43.740	3.345	35.580	40	4.775
Hamburg	129.950	13.115	100.645	0	16.190
Hessen	357.855	35.995	176.820	122.170	22.870
Mecklenburg-Vorpommern	97.445	17.425	45.040	26.575	8.400
Niedersachsen	471.185	64.300	223.865	151.015	32.005
Nordrhein-Westfalen	1.003.880	92.910	473.870	360.410	76.690
Rheinland-Pfalz	251.830	33.250	117.900	84.535	16.150
Saarland	57.260	4.445	30.465	17.300	5.050
Sachsen	231.145	13.840	120.030	79.410	17.865
Sachsen-Anhalt	126.025	9.410	60.760	46.410	9.445
Schleswig-Holstein	170.890	28.700	78.185	53.330	10.680
Thüringen	119.640	9.535	62.020	37.815	10.270
Ausland	13.435	13.340	95	0	0
insgesamt	4.968.020	509.920	2.493.310	1.596.810	367.975

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 2.7

PERSONAL DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES NACH ARBEITSORT, KÖPFE, 2020

Arbeitsort	insgesamt	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung
Beamt:innen, Richter:innen, Berufs- und Zeitsoldat:innen					
Baden-Württemberg	247.420	26.595	189.440	28.555	2.835
Bayern	314.065	55.000	220.645	34.115	4.310
Berlin	93.165	24.720	64.900	0	3.545
Brandenburg	48.835	13.120	33.285	1.755	680
Bremen	18.925	2.560	16.065	0	300
Hamburg	55.445	9.835	44.865	0	745
Hessen	141.060	24.870	101.890	12.565	1.735
Mecklenburg-Vorpommern	32.665	13.130	16.680	2.025	830
Niedersachsen	200.180	46.745	133.975	17.340	2.120
Nordrhein-Westfalen	403.575	64.395	267.885	65.885	5.415
Rheinland-Pfalz	105.230	25.400	69.190	9.465	1.175
Saarland	21.815	3.455	16.040	1.830	485
Sachsen	52.435	9.890	37.885	3.790	875
Sachsen-Anhalt	34.500	6.310	24.660	2.875	655
Schleswig-Holstein	71.635	21.030	44.295	5.340	965
Thüringen	41.310	7.515	30.285	2.750	760
Ausland	6.695	6.665	30	0	0
insgesamt	1.888.965	361.230	1.312.020	188.295	27.420

Tabelle 9

PERSONAL DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES NACH ARBEITSORT, KÖPFE, 2020

Arbeitsort	insgesamt	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung
Arbeitnehmer:innen					
Baden-Württemberg	408.895	8.400	136.045	225.055	39.395
Bayern	494.470	15.945	151.375	278.285	48.865
Berlin	195.655	21.815	145.675	0	28.165
Brandenburg	91.225	4.720	26.670	50.025	9.805
Bremen	24.815	785	19.515	40	4.475
Hamburg	74.505	3.280	55.775	0	15.445
Hessen	216.795	11.125	74.930	109.605	21.135
Mecklenburg-Vorpommern	64.775	4.295	28.360	24.550	7.570
Niedersachsen	271.005	17.555	89.890	133.675	29.885
Nordrhein-Westfalen	600.305	28.520	205.985	294.525	71.275
Rheinland-Pfalz	146.600	7.850	48.710	75.070	14.975
Saarland	35.445	990	14.425	15.470	4.565
Sachsen	178.710	3.950	82.145	75.625	16.990
Sachsen-Anhalt	91.525	3.100	36.100	43.535	8.790
Schleswig-Holstein	99.255	7.670	33.890	47.985	9.710
Thüringen	78.335	2.020	31.735	35.065	9.510
Ausland	6.740	6.675	65	0	0
insgesamt	3.079.050	148.690	1.181.290	1.408.515	340.560

© DGB | Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2020, Tab. 2.7

VERÖFFENTLICHUNGEN DER ABTEILUNG

Weiterlesen!



Magazin für Beamtinnen und Beamte



Schwerpunkt-Broschüren



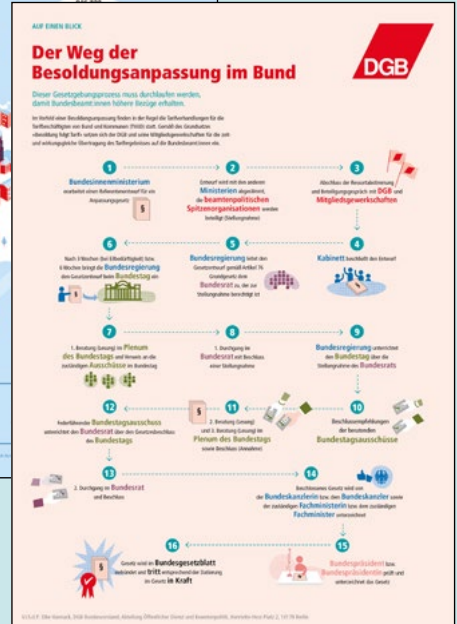
DGB Besoldungsreport



Infografiken



Umfragen



DGB Newsletter Öffentlicher Dienst und Beamtenpolitik: www.dgb.de/beamte

ACHT GUTE GRÜNDE MITGLIED ZU WERDEN

Mitmachen!

RECHTSSCHUTZ

Für Gewerkschaftsmitglieder gibt es einen kostenfreien Rechtsschutz. Er hilft bei juristischen Auseinandersetzungen rund um das Arbeitsleben. Bei Meinungsverschiedenheiten mit der Berufsgenossenschaft oder der Sozialversicherung hilft der Sozialrechtsschutz – ebenfalls kostenfrei.

TARIFLICHE LEISTUNGEN

Die von den DGB-Gewerkschaften ausgehandelten Tarifverträge bieten viele Vorteile. Nur Mitglieder haben einen Rechtsanspruch auf alle Leistungen aus den Tarifverträgen.

UNTERSTÜTZUNG BEI TARIFKONFLIKTEN

Beim Arbeitskampf kann es hart zur Sache gehen. Die Gewerkschaften unterstützen ihre Mitglieder bei Streik, Aussperrung und Maßregelungen durch den Arbeitgeber.

QUALIFIZIERUNG UND WEITERBILDUNG

Fortbildung wird immer wichtiger. Die Gewerkschaften bieten ihren Mitgliedern Seminare zu betrieblichen und gesellschaftspolitischen Themen.

FREIZEIT-UNFALLVERSICHERUNG

Eine Freizeit- und Unfallversicherung ist bei vielen Gewerkschaften Standard und im Mitgliedsbeitrag enthalten. Wenn Sie in der Freizeit einen Unfall haben und stationär behandelt werden müssen, bekommen Sie ein Unfall-Krankenhaustagegeld. Bei schweren Schicksalsschlägen gibt es eine Invaliditäts- oder Todesfallentschädigung.

BERATUNG UND INFORMATION

Welche Rechte sichert mir der Tarifvertrag? Welche Ansprüche habe ich bei Arbeitslosigkeit? Wie sieht es mit der betrieblichen Altersvorsorge aus? In ihren kostenfreien Informationsbroschüren und Mitgliedszeitschriften informieren die DGB-Gewerkschaften ihre Mitglieder laufend über aktuelle Sachthemen und bieten praktische Tipps für den Betriebsalltag. Wer konkrete Fragen hat, kann sich von den KollegInnen der DGB-Gewerkschaften individuell und kompetent beraten lassen.

SPEZIALSERVICE UND SONDERKONDITIONEN

In einigen DGB-Gewerkschaften gibt es Sonderkonditionen für die Mitglieder, z. B. bei Reisen, beim Autokauf, bei der Autoversicherung oder beim Handytarif. Nähere Informationen hierzu erhalten Sie bei den Gewerkschaften.

POLITISCHE ARBEIT

Die Stärke der DGB-Mitgliedsgewerkschaften in der politischen Arena erwächst aus ihrer Mitgliederzahl. Fast sechs Millionen Mitglieder sichern den Gewerkschaften beträchtlichen Einfluss auf die Politik. Und je mehr wir sind, desto größer sind unsere Möglichkeiten.

ÜBERZEUGT?

Beitreten unter: www.dgb.de/-/CBV

IMPRESSUM

Herausgeber: Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Öffentlicher Dienst und Beamtenpolitik, Henriette-Herz-Platz 2, 10178 Berlin, www.dgb.de/beamte

Verantwortlich: Elke Hannack, stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes

Redaktion: Niels Spilker

Sonderauswertung DGB-Index Gute Arbeit: Robert Sinopoli, Dr. Rolf Schmucker, Institut DGB-Index Gute Arbeit

Fotos: S. 3: DGB/Simone M. Neumann; S. 14: DGB; S. 24: jeweils ver.di; S. 38 oben: Jacqueline Haarmann, S. 38 unten: Michael Bader; S. 41 oben: GEW; S. 41 unten: Daniel Pamme

Gestaltung: www.stockmarpluswalter.de

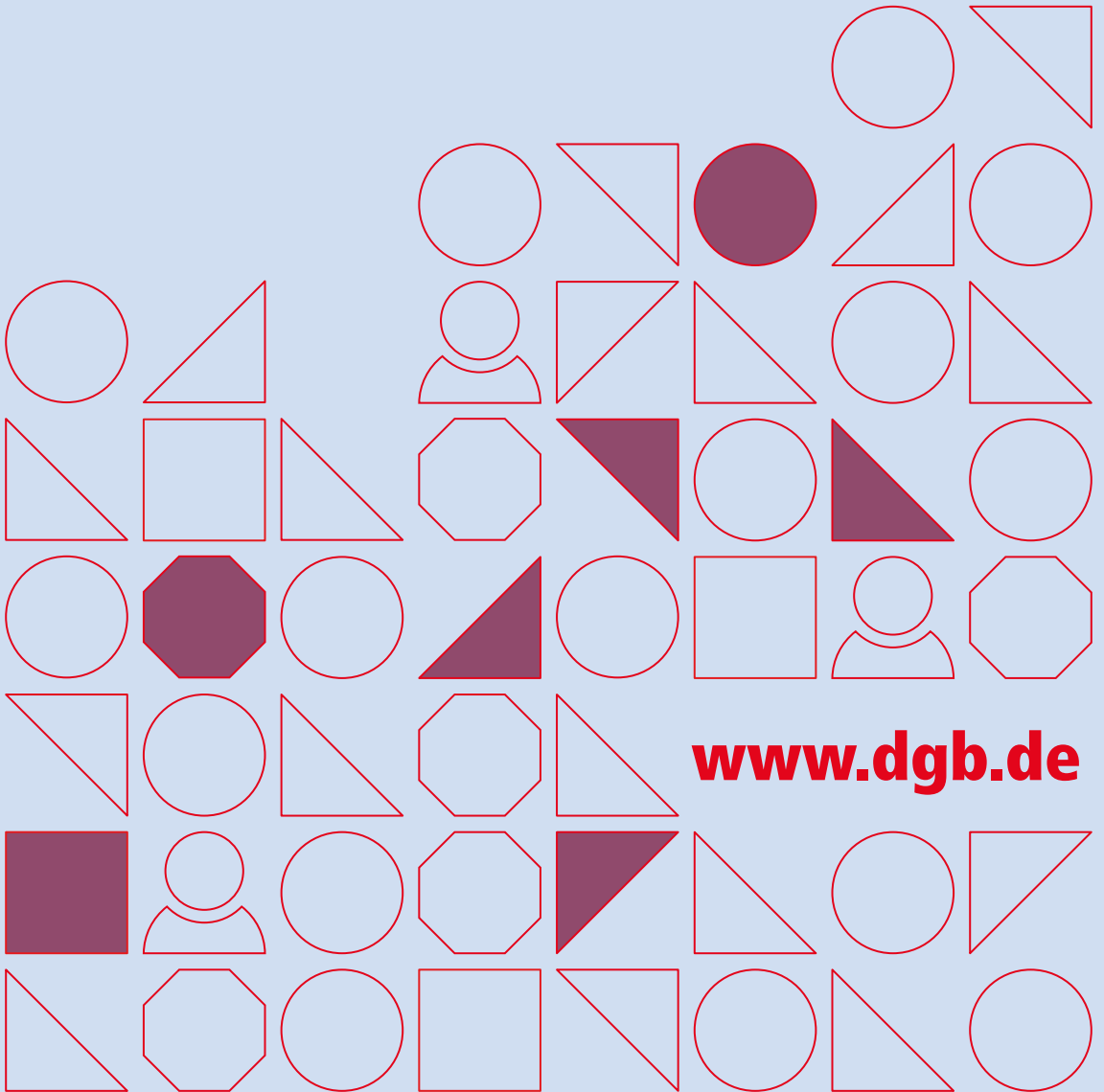
Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH

Stand: Oktober 2021

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Die Abbildungen und Tabellen dieser Publikation stehen unter der Creative-Commons-Lizenz »Namensnennung – 4.0 international« (CC BY-ND 4.0). Der Text der Lizenz ist unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> abrufbar. Eine Zusammenfassung (kein Ersatz) ist unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> nachzulesen. Sie können die einzelnen Grafiken für eigene Zwecke nutzen, wenn der Urhebernachweis »DGB, CC BY-ND 4.0« in der Nähe der Grafik steht.

EINE VERÖFFENTLICHUNG DER ABTEILUNG
ÖFFENTLICHER DIENST UND BEAMTENPOLITIK



www.dgb.de

Fachkräftemangel

Anlage 20

Tim Obermeier

31.01.2014 / 12 Minuten zu lesen

In den politischen Debatten zum Arbeitsmarkt ist immer wieder vom Fachkräftemangel als Herausforderung die Rede. Doch was heißt Fachkräftemangel überhaupt? Welche Daten liegen hierzu vor? Wie sehen Lösungsstrategien zum Fachkräftemangel in Deutschland aus?



Werbung für mehr Fachkräfte: die vormalige Bundesarbeitsministerin von der Leyen, der ehemalige Bundeswirtschaftsminister Rösler und der Chef der Bundesagentur für Arbeit, Weise, stellten 2012 eine Kampagne für mehr Fachkräfte in Deutschland vor. (© picture-alliance)

Was heißt Fachkräftemangel?

Zunächst sollen die verschiedenen Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpass oder Fachkräftelücke geklärt werden. Jeder Begriff hat seine eigene Bedeutung und beschreibt ein anderes Phänomen. Auf dem Arbeitsmarkt trifft das Arbeitsangebot der Arbeitnehmer auf die Arbeitsnachfrage der Arbeitgeber.

Von einem Arbeitskräftemangel kann gesprochen werden, wenn die Arbeitsnachfrage dauerhaft über dem Arbeitsangebot liegt. Das würde bedeuten, dass Betriebe mehr Stellen zu besetzen haben als Arbeitskräfte zur

Verfügung stehen. Betriebe würden dann beispielsweise auf Stellenausschreibungen keine oder nur wenige Bewerbungen erhalten. Als Arbeitskräfte werden, unabhängig von ihrer Qualifikation, alle arbeitsfähigen Personen bezeichnet. Davon abzugrenzen sind die Fachkräfte, worunter Personen verstanden werden, die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben. Auch wenn rein rechnerisch die gesamtwirtschaftliche Arbeitsnachfrage durch das zur Verfügung stehende Angebot gedeckt wird, kann es trotzdem zur Mangelsituation kommen. Von einem Fachkräftemangel kann dann gesprochen werden, wenn die Nachfrage nach Fachkräften über einen längeren Zeitraum nicht mehr ausreichend gedeckt werden kann. Ein Fachkräftemangel kann die gesamte Wirtschaft betreffen, was jedoch sehr selten ist, oder sich nur in bestimmten Regionen oder Berufsgruppen zeigen. Ein Fachkräftemangel tritt häufig nicht dauerhaft auf, sondern die Funktionsweise des Arbeitsmarktes begrenzt ihn zeitlich. Er kann auch trotz Arbeitslosigkeit vorhanden sein. Und zwar dann, wenn die Qualifikationen der Arbeitslosen nicht mit den benötigten Qualifikationen der Arbeitgeber übereinstimmen. Dann wird von einem sogenannten Mismatch (Fehlanpassung) gesprochen.

Während Arbeitskräftemangel ohne Berücksichtigung der Qualifikationsstruktur von einem dauerhaften Mangel an Arbeitskräften ausgeht, berücksichtigt der Terminus Fachkräftemangel die Qualifikationsanforderungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer und betrachtet einen längeren Zeitraum. Einen dauerhaften Fachkräftemangel kann es auf anpassungsfähigen Märkten eigentlich nicht geben, da Arbeitgeber ihren Bedarf ansonsten auf andere Weise decken würden (z.B. Ausweitung der Arbeitszeit) oder die Produktion verringern würden. Es wird deswegen häufig von einem Fachkräfteengpass oder einer Fachkräftelücke gesprochen. Darunter wird das vorübergehende qualitative Missverhältnis der regionalen und/oder qualifikationsspezifischen Arbeitsnachfrage mit dem zur Verfügung stehenden Arbeitsangebot verstanden.

Ein Fachkräftemangel oder Fachkräfteengpass kann sich auf unterschiedliche Weise bemerkbar machen. Es können in bestimmten Branchen mehr offene Stellen als Bewerber vorhanden sein oder die Vakanzzeit, also die Dauer, bis eine Stelle neu besetzt wurde, könnte sich verlängern. Ein weiteres Anzeichen für einen Fachkräfteengpass sind überdurchschnittliche Gehaltsentwicklungen in manchen Branchen, die darauf hindeuten, dass Arbeitnehmer eine bessere Verhandlungsposition haben und Arbeitgeber Arbeitskräfte halten oder durch höhere Löhne gewinnen wollen.

Während in den 70er Jahren noch über das Ende der Arbeitsgesellschaft diskutiert wurde, dominieren heute der Fachkräftemangel und die Frage, ob der Gesellschaft die Arbeitskräfte ausgehen, die Diskussion. Im Folgenden wird untersucht, ob wir für Deutschland von einem allgemeinen oder einem spezifischen Fachkräftemangel, also einem Fachkräfteengpass, sprechen können.

Gibt es einen Mangel an Arbeitskräften?

Ob es einen Mangel an Arbeitskräften in Deutschland gibt, ist eine umstrittene Frage. Es wurde bereits angedeutet, dass es bestimmte Indikatoren gibt, die auf einen möglichen Mangel hindeuten können.

Wenn in Deutschland ein allgemeiner Arbeitskräftemangel vorliegen würde, müsste die Zahl der offenen Stellen dauerhaft über der Zahl der Arbeitslosen liegen. Es gibt keine Meldepflicht für offene Stellen, sodass der Bundesagentur für Arbeit immer nur ein Teil des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots bekannt ist. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erhebt mit einer

Dieser Inhalt muss geladen sein, um ihn drucken zu können. Zum Laden scrollen Sie auf der Website zu dem Inhalt und drucken Sie erneut.

Zahl der Arbeitslosen und Zahl der gemeldeten und offenen Stellen 2000 - 2012 (bpb) Lizenz: [cc by-nc-nd/3.0/de/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/) [Link: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>]

repräsentativen Betriebsbefragung quartalsweise die Zahl der offenen Stellen. Im September 2013 gab es 868.000 offene Stellen. Der Bundesagentur für Arbeit waren nur 51% dieser Stellen gemeldet (Meldequote).

Die Grafik zeigt, dass die Zahl der Arbeitslosen seit 2000 immer über der Zahl der gemeldeten und auch der offenen Stellen lag. 2012 gab es fast dreimal so viele Arbeitslose wie offene Stellenangebote am ersten Arbeitsmarkt. Von einem allgemeinen Arbeitskräftemangel in Deutschland kann also nicht gesprochen werden.

Dieser Inhalt muss geladen sein, um ihn drucken zu können. Zum Laden scrollen Sie auf der Website zu dem Inhalt und drucken Sie erneut.

Vakanzenzeiten bei Arbeitsstellen für sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse (bbp) Lizenz: [cc by-nc-nd/3.0/de/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/) [Link: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>]

Ein hohes Verhältnis von offenen Stellen und Arbeitslosen schließt einen Fachkräftemangel jedoch nicht aus. Die qualifikatorischen Anforderungen der offenen Stellen könnten beispielsweise nicht mit den Qualifikationen der Arbeitslosen übereinstimmen, sodass die Stellen nicht besetzt werden können. Weiterhin könnten die offenen Stellen in Regionen mit besonders niedriger

Arbeitslosigkeit vorhanden sein, während die Arbeitslosen in anderen Regionen wohnen. Informationen darüber veröffentlicht die Bundesagentur für Arbeit monatlich in ihrer [Engpassanalyse](#) [Link: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistische-Analysen/Analytikreports/Zentral/Monatliche-Analytikreports/Analyse-der-gemeldeten-Arbeitsstellen-nach-Berufen-Engpassanalyse-nav.html>]. Dabei wird die so genannte Vakanzzeit nach Berufsbereichen und Bundesländern betrachtet. Die Vakanzzeit misst die Dauer vom gewünschten Besetzungstermin eines Stellenangebots bis zur "Erledigung" durch Vermittlung, anderweitige Besetzung oder Stornierung. Im Jahr 2012 lag die jahresdurchschnittliche Vakanzzeit bei 77 Tagen und hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 13 Tage erhöht (2011 64 Tage). Mit Ausnahme der Wirtschaftskrise 2009/10 sind die Vakanzzeiten in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Auch die Zahl der Stellen, die über drei Monate vakant waren, ist in den letzten Jahren gestiegen und lag im Jahr 2012 bei 29,5 Prozent.

Lange Vakanzenzeiten signalisieren Probleme bei der Besetzung von Stellen müssen aber noch keinen Fachkräftemangel bedeuten, da die Stellenbesetzungsprobleme auch andere Gründe haben können. Von einem Fachkräftemangel oder Engpass wird erst dann gesprochen, wenn die Besetzung freier Arbeitsstellen deutlich länger dauert als "üblich" oder als von den Betrieben für vertretbar gehalten wird. Als unübliche hohe Vakanzenzeiten gelten Werte von 40 Prozent über dem Durchschnitt und eine Zunahme um 10 Tage gegenüber dem Referenzjahr. Die Bundesagentur für Arbeit sieht in ihren Statistiken aktuell keinen flächendeckenden Fachkräftemangel. Werden jedoch einzelne Berufsbereiche und Regionen betrachtet, stellt sich die Situation teilweise anders dar.

Abgeschlossene Vakanzzeit nach Berufsgruppen TOP 10

Anforderungsniveau Fachkräfte, 2012

Berufsgruppen	abgeschl. Vakanzzeit in Tagen		Anteil an Arbeitsstellen mit Vakanzzeit > 3 Monat	
	absolut	Veränd. abs. gegenüber 2011	in %	Veränd. abs. gegenüber 2011
Insgesamt (ohne Helfer)	80	+ 13	35,0	+ 4,0
Fachkräfte insgesamt	79	+ 13	35,1	+ 4,0
Fahrzeugführung im Eisenbahnverkehr	184	+ 103	62,3	+ 23,2
Servicekräfte im Personenverkehr	148	+ 71	36,6	- 20,4
Tech. Betrieb Eisenb., Luft, Schiffsverkehr	138	+ 1	49,5	- 3,8
Überwachung u. Steuerung Verkehrsbetrieb	132	+ 50	52,1	+ 5,9
Altenpflege	126	+ 16	49,3	+ 3,3
Überwachung, Wartung Verkehrsinfrastruktur	112	+ 72	43,6	+ 31,5
Gesundh., Krankenpf., Rettungsd. Geburtsh.	112	+ 3	43,2	- 1,4
Energietechnik	111	+ 23	44,5	+ 5,9
Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik	110	+ 19	43,1	+ 2,5
Metallerzeugung	108	+ 30	41,5	+ 1,6

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Abgeschlossene Vakanzzeit nach Berufsgruppen TOP 10

Anforderungsniveau Spezialisten, 2012

Berufsgruppen	abgeschl. Vakanzzeit in Tagen		Anteil an Arbeitsstellen mit Vakanzzeit > 3 Monat	
	absolut	Veränd. abs. gegenüber 2011	in %	Veränd. abs. gegenüber 2011
Insgesamt (ohne Helfer)	80	+ 13	35,0	+ 4,6
Spezialisten insgesamt	84	+ 13	33,8	+ 4,6
Pharmazie	134	+ 57	37,7	- 0,3
Gesundh., Krankenpfl., Rettungsd. Geburtsh.	120	+ 4	42,7	- 0,4
Softwareentwicklung und Programmierung	112	+ 23	42,5	+ 5,5
Umweltmanagement und -beratung	112	+ 45	42,3	+ 5,1
Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik	112	+ 13	42,6	+ 5,5
Mechatronik und Automatisierungstechnik	110	+ 27	39,8	+ 7,4
Gastronomie	108	+ 22	40,3	+ 5,0
Energietechnik	108	+ 21	42,7	+ 8,3
Fahrzeug-Luft-Raumfahrt-, Schiffbautechn.	105	+ 26	41,7	+ 8,4
Aus-, Trockenbau. Iso. Zimmer. Glas. Roll. bau	105	+ 8	43,3	+ 4,2

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Abgeschlossene Vakanzzeit nach Berufsgruppen TOP 10

Anforderungsniveau Experten, 2012

Berufsgruppen	abgeschl. Vakanzzeit in Tagen		Anteil an Arbeitsstellen mit Vakanzzeit > 3 Monat	
	absolut	Veränd. abs. gegenüber 2011	in %	Veränd. abs. gegenüber 2011
Insgesamt (ohne Helfer)	80	+ 13	35,0	+ 3,8
Experten insgesamt	85	+ 10	35,9	+ 3,8
Human- und Zahnmedizin	174	+ 17	58,0	- 0,1
Techn. Zeichnen, Konstruktion, Modellbau	148	+ 38	54,0	+ 10,3
Feinwerk- und Werkzeugtechnik	139	+ 54	46,9	+ 8,9
Fahrzeug-Luft-Raumfahrt-, Schiffbautechn.	138	+ 29	55,8	+ 15,0
Technische Forschung und Entwicklung	137	+ 34	51,7	+ 9,0
IT-Systemanalyse, Anwenderber, IT-Vertrieb	131	+ 24	47,0	- 0,9
Softwareentwicklung und Programmierung	131	+ 29	50,1	+ 7,9
Versicherungs- u. Finanzdienstleistungen	129	+ 32	51,5	+ 15,1
Maschinenbau- und Betriebstechnik	122	+ 28	46,4	+ 9,5
Elektrotechnik	120	+ 21	45,8	+ 6,9

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Die abgeschlossenen Vakanzzeiten nach Berufsgruppen zeigen, dass in bestimmten Bereichen Stellen länger als üblich unbesetzt bleiben. Dabei wird nach dem Anforderungsniveau für die Stellen unterschieden. Für Helfertätigkeiten werden in der Regel keine bis geringe Fachkenntnisse benötigt während Fachkräfte komplexere Tätigkeiten ausüben und den Abschluss einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung voraussetzen. Spezialisten sind Meister oder Techniker sowie Personen mit Fachschul- oder Hochschulausbildung für deren Tätigkeiten Spezialkenntnisse benötigt werden. Experten üben sehr komplexe Arbeiten aus und es wird eine mindestens vierjährige Hochschulausbildung vorausgesetzt. Die Tabellen zeigen, dass auf dem Anforderungsniveau der Fachkräfte vor allem bei den Fahrzeugführern im Eisenbahnverkehr und den Servicekräften im Personenverkehr die Vakanzzeiten überdurchschnittlich hoch sind und im Vergleich zum Jahr 2011 auch stark gestiegen sind. Auch in der Berufsgruppe Altenpflege war die Vakanzzeit mit 126 Tagen sehr hoch. Bei den Spezialisten verzeichnet die Bundesagentur für Arbeit vor allem im Gesundheitssektor in den Berufsgruppen Pharmazie und Krankenpflege überdurchschnittliche hohe Vakanzzeiten. Im Anforderungsniveau der Experten sind es neben Human- und Zahnmedizinern vor allem technische Berufsgruppen, wie technische Zeichner und Werkzeugtechniker, mit einer hohen Vakanzzeit. Es gibt also in Deutschland bestimmte Berufsgruppen bei denen die Stellenbesetzung

"unüblich" lange dauert und man von einem Fachkräftengpass sprechen kann. Auch regional lassen sich große Unterschiede feststellen, wobei in der Tabelle 6 wieder die jeweiligen Anforderungsniveaus betrachtet werden.

Abgeschlossene Vakanzzeit nach Bundesland und Anforderungsniveau 2012

	Insgesamt (ohne Helfer)		Fachkräfte		Spezialisten		Experten	
	abs.	Veränd. abs. gegenüber 2011	abs.	Veränd. abs. gegenüber 2011	abs.	Veränd. abs. gegenüber 2011	abs.	Veränd. abs. gegenüber 2011
Deutschland	80	+ 13	79	+ 13	84	+ 13	85	+ 10
Baden-Württemberg	92	+ 16	90	+ 16	96	+ 15	98	+ 14
Bayern	80	+ 11	78	+ 11	84	+ 12	90	+ 10
Berlin	69	+ 13	70	+ 14	71	+ 16	60	+ 1
Brandenburg	58	+ 11	62	+ 15	65	+ 16	58	- 3
Bremen	91	+ 17	90	+ 17	89	+ 9	100	+ 23
Hamburg	101	+ 15	104	+ 15	93	+ 14	93	+ 18
Hessen	85	+ 15	85	+ 15	86	+ 17	86	+ 19
Mecklenburg-Vorpommern	63	+ 15	62	+ 15	69	+ 14	67	+ 7
Niedersachsen	84	+ 16	82	+ 16	88	+ 14	96	+ 14
Nordrhein-Westfalen	81	+ 14	81	+ 14	82	+ 11	84	+ 9
Rheinland-Pfalz	76	+ 12	74	+ 11	84	+ 20	81	+ 12
Saarland	76	+ 19	75	+ 20	79	+ 20	76	+ 9
Sachsen-Anhalt	62	+ 12	61	+ 11	69	+ 12	63	+ 14
Sachsen	57	+ 7	57	+ 8	59	+ 5	58	- 5
Schleswig-Holstein	73	+ 10	73	+ 10	77	+ 11	69	+ 5
Thüringen	72	+ 15	71	+ 16	72	+ 10	86	+ 15

Es wird deutlich, dass die abgeschlossenen Vakanzzeiten in allen Bundesländern und in allen Anforderungsniveaus im Jahr 2012 gegenüber 2011 gestiegen sind. Die Vakanzzeiten steigen zwar, doch kann man noch nicht von unüblich hohen Zeiten sprechen. Regionale Unterschiede bei der Dauer der Besetzung einer neuen Stelle finden sich bei Fachkräften beispielweise zwischen dem Saarland, wo die Vakanzzeit um 20 Prozent angestiegen ist, während sie in Sachsen nur um 8 Prozent anstieg. In beiden Bundesländern liegen die Werte jedoch noch nicht so weit über dem Durchschnitt, dass von einem Fachkräftemangel gesprochen werden kann. Eine besonders starken Anstieg und bereits eine überdurchschnittliche Vakanzzeit findet sich bei Experten in Bremen, Spezialisten in Baden Württemberg oder Fachkräften in Hamburg.

In Deutschland kann aktuell nicht von einem allgemeinen Fachkräftemangel gesprochen werden. In einigen Bundesländern und in einigen Berufsgruppen deuten lange Vakanzzeiten jedoch auf einen Fachkräfteengpass hin. Im Folgenden wird am Beispiel der Ingenieure genauer untersucht, ob es einen Fachkräftemangel oder einen Engpass gibt.

Gibt es einen Fachkräfteengpass? – Das Beispiel der Ingenieure

Von einem Arbeitskräftemangel oder einem allgemeinen Fachkräftemangel kann aktuell in Deutschland nicht gesprochen werden. Es stellt sich jedoch die Frage, ob für spezielle Qualifikationen und in einzelnen Regionen ein Fachkräfteengpass besteht. Insbesondere in den MINT-Berufen (MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik), worunter auch die Ingenieurberufe fallen, wird in Deutschland über einen Fachkräftemangel diskutiert. Insbesondere von Arbeitgeberseite wird beklagt, dass es zunehmend schwieriger wird, geeignete Ingenieure zu finden.

Monatlich wird vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) der Ingenieurmonitor veröffentlicht und aktuelle Entwicklungen von Fachkräftebedarf, -angebot und -engpässen im Ingenieursegment erfasst. Der Ingenieurmonitor stellt regelmäßig Ingenieurengpässe fest. Untersucht werden die offenen Ingenieurstellen und das Arbeitskräfteangebot in den Ingenieurberufen auf Basis der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Personen. Veröffentlicht wird eine Engpasskennziffern, die die Arbeitskräftenachfrage und das Arbeitskräfteangebot zueinander ins Verhältnis setzt. Im Durchschnitt kamen laut Ingenieurmonitor im August 2013 in den Ingenieurberufen 2,4 (Engpasskennziffer) offene Stellen auf einen Arbeitslosen. Von der größten Arbeitskräfteknappheit spricht der Ingenieurmonitor im August 2013 im Bereich der Maschinen- und Fahrzeugtechnik, wo der die Engpasskennziffer bei 4,4 lag.

Die Veröffentlichungen des Ingenieurmonitors finden Sie hier: <http://www.vdi.de/presse/publikationen/vdi-iw-ingenieurmonitor/> [Link: <http://www.vdi.de/presse/publikationen/vdi-iw-ingenieurmonitor/>].



Zitat

Hans-Peter Klös, IW-Geschäftsführer



Wenn wir die Ingenieurücke nicht schließen können, wird der weiter fortschreitende Fachkräfteengpass zu einer Bedrohung des Geschäftsmodells Deutschland führen.

Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/studie-fachkraeftemangel-kostet-die-wirtschaft-milliarden-a-828777.html> [Link: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/studie-fachkraeftemangel-kostet-die-wirtschaft-milliarden-a-828777.html>]


Karl Brenke vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin (DIW) kritisiert die Klagen über einen bestehenden oder kurzfristig eintretenden Mangel an Ingenieuren in Deutschland. Auf Basis von Auswertungen des Mikrozensus kommt er zu dem Ergebnis, dass das Durchschnittsalter aller Personen, die als Ingenieure tätig waren, 43,3 Jahre betrug und damit unter den Berechnungen aus dem Ingenieurmonitor liegt. Dadurch fällt der Ersatzbedarf, also die Stellen, die aufgrund von Übergängen in die Rente zukünftig neu besetzt werden müssen, in den nächsten Jahren wesentlich geringer aus als bisher angenommen. Während der VDI und das IW Köln einen demografiebedingten Ersatzbedarf von 36.000 bis 41.000 Ingenieuren sehen, kritisiert Karl Brenke diese Zahlen.

? Zitat

Karl Brenke, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW)



Anhand der verfügbaren Quellen kann unterstellt werden, dass derzeit weniger als ein Drittel und somit allenfalls etwa 220.000 aller Personen mit einer Ingenieur- oder ähnlichen Tätigkeit 50 Jahre und älter sind. Die Zahl jener erwerbstätigen Ingenieure, die das 55. Lebensjahr erreicht haben, ist auf 110.000 zu beziffern. Ein jährlicher Ersatzbedarf von 40.000 ist aus diesen Zahlen nicht realistisch abzuleiten. Denn dann müssten sämtliche erwerbstätigen Ingenieure, die heute 50 Jahre und älter sind, innerhalb von 5 ½ Jahren in den Ruhestand wechseln. Und bei denen, die heute 55 Jahre und älter sind, müssten alle innerhalb von weniger als drei Jahren ihre Erwerbstätigkeit aufgeben.

Quelle:  http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.394835.de/12-11.pdf [Link:
http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.394835.de/12-11.pdf]

Weiterhin wird die Hochrechnung der offenen Stellen kritisiert. Das IW nimmt diese Hochrechnungen vor, da der Bundesagentur für Arbeit gerade bei Akademikern viele Stellen nicht gemeldet werden und aus einer Umfrage des IW bekannt ist, dass aktuell nur knapp jede fünfte offene Ingenieurstelle von den Arbeitgebern gemeldet wird. Der vom IW genutzte Hochrechnungsfaktor wird vom DIW kritisiert und als zu hoch angesehen.

Da nach den Prognosen des DIW der Ersatzbedarf an Ingenieuren wesentlich geringer ausfällt als vom VDI und IW angenommen, würde die aktuelle Zahl der Studienabgänger ausreichen, um den Bedarf zu decken und die steigende Zahl der Studienanfänger in den ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen in den letzten Jahren würde sogar zu einem Überangebot an Arbeitskräften führen und Absolventen hätten dann Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche. Prognostiziert wird also genau das Gegenteil eines Fachkräftemangels.

Das IW wiederum hat die Kritik von Karl Brenke aufgegriffen und kritisiert in einem Statement, dass nur jeder zweite ausgebildete Ingenieur auch in einem Ingenieurberuf tätig ist. Ingenieure, die beispielhaft als Professoren arbeiten oder als Geschäftsführer in einem Maschinenbauunternehmen, werden von der Statistik nicht als Ingenieure erfasst, obwohl auch in diesem Bereich der Ingenieurabschluss die Voraussetzung ist. Wenn also nur Ingenieure betrachtet werden, die auch als Ingenieure arbeiten, würde der Ersatzbedarf stark unterschätzt. Das IW plädiert deswegen dafür, den Ersatzbedarf an Ingenieuren nicht anhand des formalen Bildungsabschlusses (Qualifikation) zu bestimmen, sondern anhand der ausgeübten beruflichen Tätigkeit (Zielberuf).

Die konträren Sichtweisen machen deutlich wie schwer es ist, Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften zu prognostizieren und valide Aussagen über einen bestehenden oder zukünftigen Mangel an Ingenieuren zu treffen. Klaus Zimmermann, Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA), schreibt deswegen in einer Stellungnahme für den Bundestagsausschuss für Arbeit und Soziales, dass "aufgrund einer unzureichenden

Datengrundlage und in Ermangelung belastbarer Indikatoren die bevorstehenden bzw. aktuell bereits auftauchenden Fachkräfte-Engpässe bislang nicht ausreichend präzise definiert werden können. Dies gilt für die genaue Zahl fehlender Fachkräfte ebenso wie für die Zuordnung nach Branchen oder gar Berufsfeldern. Weder die Lohnentwicklung noch die Zahl der offenen Stellen allein ist beispielsweise ein hinreichendes Kriterium zur Ermittlung des tatsächlichen Fachkräftemangels. Politik und Wissenschaft sind deshalb dringend aufgefordert, Indikatormodelle zu entwickeln und zu erproben, die eine verlässlichere Diagnose ermöglichen."

Prognosen zum Fachkräftemangel

Viele Variablen haben einen Einfluss darauf, ob es in Zukunft einen Fachkräftemangel oder sogar einen Arbeitskräftemangel geben wird. Zuwanderung, Erwerbs- und Bildungsverhalten oder der demografische Wandel können die Entwicklung beeinflussen. Um einen Blick in die Zukunft zu werfen, werden regelmäßig Prognosen veröffentlicht, die Aussagen über einen zukünftigen Fachkräftemangel treffen. Mit der Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Bundesinstituts für berufliche Bildung (BIBB) wird eine solche Prognose bis zum Jahr 2030 getroffen. Prognosen sind immer mit Unsicherheiten behaftet, bieten jedoch die Möglichkeit, die Entwicklung einzuschätzen und Trends zu erkennen. Für solche Prognosen werden Annahmen über die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots und -bedarfs getroffen, die in einer Gegenüberstellung auf einen Fachkräftemangel hindeuten können. In der BIBB-IAB Prognose werden zwölf Berufshauptfelder betrachtet. Die Prognose berücksichtigt das zukünftige Bildungsverhalten und die Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials (demografische Entwicklung). Die Bevölkerungsvorausrechnungen deuten darauf hin, dass die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 65 Jahren zukünftig sinken wird. Ob diese Entwicklung zu einem Mangel an Fachkräften führt hängt davon ab, wie sich der Arbeitskräftebedarf der Wirtschaft entwickelt. Ein weiterer Einflussfaktor ist das Qualifikationsniveau der Erwerbspersonen wobei drei Qualifikationsstufen unterschieden werden: Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung, Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung und der tertiäre Bereich mit Meistern, Technikern und Hochschulabsolventen.

Prognosen zum Fachkräftemangel nach Qualifikationsstufen bis 2030

Personen ohne abgeschlossene Ausbildung	Personen mit abgeschlossener Ausbildung	Tertiärer Bereich: Meister, Techniker, Hochschule
<p>Der Bedarf an Arbeitskräften ohne eine abgeschlossene Berufsausbildung wird leicht sinken. Das entsprechende Angebot wird seinerseits etwas langsamer zurückgehen, womit sich das bestehende Überangebot leicht vergrößern wird. Diese Personengruppe wird damit auch künftig keine besseren Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt vorfinden. Jedoch bietet sich hier die Möglichkeit, insbesondere bei Neuzugängen und jüngeren Erwerbspersonen, durch frühzeitige Intervention beziehungsweise Nachqualifizierungen Potenziale für die mittlere Fachkräfteebene zu gewinnen</p>	<p>Das Angebot an Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung wird insbesondere demografisch bedingt sinken und würde – ein unverändertes Verhalten auf der Arbeitskräftebedarfsseite vorausgesetzt – gegen Ende des Projektionszeitraums den Bedarf nicht mehr decken können. Schon vor diesem Zeitpunkt wird man bei diesem Qualifikationsniveau mit einem schnell zunehmenden Fachkräfteengpass konfrontiert sein, vor allem, weil das Angebot zunehmend auch hinsichtlich der fachlichen Ausrichtung dem Bedarf nicht entsprechen wird. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften wird nur geringfügig, und dies vor allem wegen der durch die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt erreichbaren Lohnsteigerungen, zurückgehen.</p>	<p>Im tertiären Bereich werden sowohl Angebot als auch Bedarf weiter ansteigen – beide liegen bereits heute dicht beieinander. Bei den Hochschulabsolventinnen und -absolventen setzt sich der zu erwartende Bedarf zu etwa gleichen Teilen aus dem Ersatzbedarf und dem durch den wirtschaftlichen Strukturwandel bedingten Neubedarf zusammen. Der Ersatzbedarf wird ab Ende des zweiten Jahrzehnts (ab 2020) aufgrund des Ausscheidens der geburtenstarken Jahrgänge (Stichwort "Baby-Boomer-Generation") sehr deutlich anwachsen. Das leichte akademische Überangebot beruht auf der gegenwärtigen Tendenz zu mehr akademischen Abschlüssen. Dieser Zuwachs hat in den letzten Jahren an Geschwindigkeit zugenommen, wohingegen der Zuwachs beim betrieblichen Bedarf zwar ebenfalls steigend ist, aber nicht das gleiche Ausmaß hat.</p>

Quelle: BIBB-Report 18/12

Die Qualifikationsstufen bilden nur sehr grob die konkreten fachlichen Qualifikationen ab. Die BIBB-IAB Prognose analysiert deswegen Angebot und Nachfrage in zwölf Berufshauptfeldern, die die spezifischen Tätigkeitsmerkmale berücksichtigen. Da es auf flexiblen Arbeitsmärkten Wechsel zwischen den Berufshauptfeldern geben kann, weil Beschäftigte in anderen Branchen zum Beispiel bessere Einkommenschancen haben, muss in einer Prognose auch die berufliche Flexibilität berücksichtigt werden. Zudem kann man unterscheiden zwischen der reinen Betrachtung von Fachkräften oder der Betrachtung aller Arbeitskräfte. In der Betrachtung aller Arbeitskräfte können die Berufshauptfelder nun nach Angebotsüberhang (mehr Arbeitskräfte als Arbeitsplätze), Ausgeglichenheit oder Nachfrageüberschuss (mehr Arbeitsplätze als Arbeitskräfte) betrachtet werden.

Arbeitskräfte nach Berufshauptfeldern mit Berücksichtigung der beruflichen Wanderung bis 2030

Nachfrageüberschuss bis 2030	Angebotsüberhang bis 2030	Ausgeglichene Situation bis 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Be-, verarbeitende und instandsetzende Berufe • Berufe im Warenhandel und Vertrieb • Gastronomie- und Reinigungsberufe • Medien-, Geistes- und Sozialwissenschaftliche, • künstlerische Berufe • Gesundheits- und Sozialberufe, Körperpfleger 	<ul style="list-style-type: none"> • Maschinen und Anlagen steuernde und wartende Berufe • Büro-, kaufmännische Dienstleistungsberufe • Rechts-, Management- und wirtschaftswissenschaftliche Berufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffgewinnende Berufe • Verkehrs-, Lager-, Transport, Sicherheits- und Wachberufe • Technisch-naturwissenschaftliche Berufe • Lehrende Berufe

Quelle: BIBB-Report 18/12 Die vollständige BIBB-Prognose bis zum Jahr 2030 kann hier abgerufen werden: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2012_18.pdf [Link: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2012_18.pdf]

Ob die Entwicklung wirklich eintritt ist nicht sicher, da es sich um Prognose bis zum Jahr 2030 handelt. Die Prognose kann auf drohende Probleme hinweisen, sodass frühzeitig Maßnahmen getroffen werden können. Zudem sind in den Berufshauptfeldern verschiedene Einzelberufe zusammengefasst, bei denen eine singuläre Betrachtung auf einen Mangel hindeuten kann, während das gesamte Berufshauptfeld keinen Mangel zu verzeichnen hat.

Kontroversen über den Fachkräftemangel

Wie bereits die Darstellung der Kontroversen über einen Mangel an Ingenieuren zwischen dem DIW Berlin und dem IW Köln gezeigt hat, ist das Thema weiterhin sehr umstritten. Während die großen Arbeitgeberverbände wie BDI, BDA oder auch der DIHK bereits jetzt schon einen Fachkräftemangel sehen, der sich zukünftig noch verschärfen wird und der deutschen Wirtschaft teuer zu stehen kommt, gibt es auch andere Meinungen.

? Zitat

Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)



Der Fachkräftemangel ist eine der größten Wachstumsbremsen in vielen Bereichen unserer Wirtschaft. Die bereits heute bestehenden Engpässe werden sich noch ausweiten.


Quelle: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/arbeitgeber-praesident-fachkraeftemangel-eine-der-groessten-wachstumsbremsen/6706382.html> [Link: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/arbeitgeber-praesident-fachkraeftemangel-eine-der-groessten-wachstumsbremsen/6706382.html>]



Zitat

Michael Sommer, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) 

Das Jammern von Arbeitgebern und Regierung über einen "Fachkräftemangel" ist unglaublich, solange immer noch zu wenig getan wird für die Beschäftigung und Weiterbildung von jungen Menschen, Frauen, MigrantInnen und älteren Beschäftigten.

Quelle:  <http://www.dgb.de/themen/++co++c84de38e-ccd6-11e1-67df-00188b4dc422> [Link: <http://www.dgb.de/themen/++co++c84de38e-ccd6-11e1-67df-00188b4dc422>]

Auch die politischen Parteien unterscheiden sich in Ihrer Bewertung eines Fachkräftemangels und den Ursachen:



Zitat

Sabine Zimmermann (DIE LINKE) 

Das Problem in Deutschland ist nicht der vermeintliche Fachkräftemangel, sondern der millionenfache Mangel an guter Arbeit. Solange sich Billigjobs immer weiter ausbreiten und Arbeitgeber lieber auf Leiharbeit und befristete Beschäftigung setzen statt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit guten Löhnen fest einzustellen, bleiben alle Klagen über den angeblichen Fachkräftemangel Muster ohne Wert.


Quelle: http://www.pressrelations.de/NEW/standard/result_main.cfm?pfach=1&n_firmanr_=109427&sektor=pm&detail=1&r=517607&sid=&aktion=jour_pm&quelle=0&profisuche=1



Zitat

Ursula von der Leyen (CDU) 

"Der Fachkräftemangel ist die große Herausforderung für Deutschland. Sie kommt mit einer gewaltigen Geschwindigkeit. Jetzt eröffnen sich neue Perspektiven für viele junge Menschen, Frauen, Ältere, aber auch Langzeitarbeitslose."

Quelle:  <http://www.welt.de/print/wams/wirtschaft/article13437497/Meldet-offene-Stellen.html> [Link: <http://www.welt.de/print/wams/wirtschaft/article13437497/Meldet-offene-Stellen.html>]



Zitat

Hubertus Heil (SPD) 

Entweder wir schauen zu, dass wir einen gespaltenen Arbeitsmarkt haben: Immer mehr Unternehmen suchen händeringend Fachkräfte und auf der anderen Seite sind viel zu viele Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit und prekärer Arbeit abgehängt. Oder wir setzen auf sozialen Aufstieg und Vollbeschäftigung im kommenden Jahrzehnt. [...] Wir brauchen eine höhere Frauenerwerbsquote in Deutschland und kein unsinniges Betreuungsgeld. [...] Wir brauchen mehr Ausbildungsplätze und wir brauchen vor allem Aufstiegschancen für

Geringqualifizierte.

Quelle: ➤ <http://www.spdfraktion.de/themen/heil-deutschland-muss-fachkr%C3%A4ftesicherung-zur-chefsache-machen> [Link: <http://www.spdfraktion.de/themen/heil-deutschland-muss-fachkr%C3%A4ftesicherung-zur-chefsache-machen>]

Wie bereits am Beispiel der Ingenieure gezeigt wurde, bestehen auch in der Wissenschaft Kontroversen bei der Beurteilung eines bestehenden und/oder zukünftigen Mangels an Fachkräften. Prognosen sind immer mit Unsicherheiten behaftet und unvorhersehbare Ereignisse wie eine Wirtschaftskrise und können die Annahmen zunichte machen.

Das Fachkräftesicherungskonzept der Bundesregierung

Für Deutschland kann bisher weder ein allgemeiner Arbeitskräftemangel noch ein allgemeiner Fachkräftemangel festgestellt werden. In bestimmten Branchen und Berufen kommt es jedoch bereits heute schon zu einem Fachkräfteengpass und es gibt einen Mangel an qualifizierten Arbeitnehmern. Da die Projektionen zur zukünftigen Entwicklung jedoch mittel- bis langfristig auf einen weiteren Mangel in bestimmten Branchen und Regionen hinweisen hat die Bundesregierung am 22.6.2011 ein Konzept zur Fachkräftesicherung beschlossen. Das Konzept nennt fünf Sicherungspfade, die die Bundesregierung zur Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs beschreiten will:

- Aktivierung und Beschäftigungssicherung,
- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Bildungschancen für alle von Anfang an,
- Qualifizierung: Aus- und Weiterbildung sowie
- Integration und qualifizierte Zuwanderung.

Hinter den fünf Sicherungspfaden verbergen sich verschiedene Maßnahmen, die den zukünftigen Fachkräftebedarf sichern sollen. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf soll durch den Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung erreicht werden. Dadurch können vor allem mehr Frauen berufstätig sein. Da viele Frauen bisher in Minijobs oder Teilzeitarbeitsverhältnissen beschäftigt sind, könnte durch eine Ausweitung ihrer Arbeitszeit der Fachkräfteengpass verringert werden kann. Durch die Ausweitung der frühkindlichen Bildung soll das Qualifikationsniveau von Kindern und Jugendlichen möglichst frühzeitig angehoben werden, um eine geeignete Fachkräftebasis zu schaffen. Zudem soll die Qualifizierung in Form von Aus- und Weiterbildung zur Anpassung der Qualifikationen der Arbeitnehmer an neue strukturelle Veränderungen der Arbeitsnachfrage verbessert werden. Durch die Integration und qualifizierte Zuwanderung wird verstärkt versucht, qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen. Zudem soll durch die verbesserte Anerkennung ausländischer Schul- und Berufsabschlüsse die Integration bereits in Deutschland lebender Migranten verbessert werden. Mit dem Sicherungspfad Aktivierung und Beschäftigungssicherung sollen Arbeitslose in den Arbeitsmarkt integriert werden und durch Qualifizierungsmaßnahmen in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden. Weiterhin wird angestrebt, Frühverrentungsanreize abzuschaffen und ältere Arbeitnehmer länger im Beruf zu halten. Hierunter fällt auch die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre. Ob die Maßnahmen ausreichen werden, wird sich erst in einige Jahren zeigen. Die zukünftige Entwicklung hängt auch davon ab, wie sich die

weitere Nachfrage nach Arbeitskräften entwickeln wird und ob sich die Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bewahrheiten.

Quellen / Literatur



BIBB: [Fragen und Antworten zum Fachkräftemangel in Deutschland \[Link: https://www.bibb.de/de/11734.php\]](https://www.bibb.de/de/11734.php)

[Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung \[Link: http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/\]](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/)

[Portal zur Fachkräfte-Offensive \[Link: http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html\]](http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html)

[Fachkräfteinitiative NRW \[Link: https://www.fachkraefteinitiative-nrw.de\]](https://www.fachkraefteinitiative-nrw.de)

[Interaktive Visualisierung Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit \[Link: http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_4236/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Interaktive-Visualisierung/Engpassanalyse/Engpassanalyse.html\]](http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_4236/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Interaktive-Visualisierung/Engpassanalyse/Engpassanalyse.html)

[VDI-/IW-Ingenieurmonitor \[Link: http://www.vdi.de/presse/publikationen/vdi-iw-ingenieurmonitor/\]](http://www.vdi.de/presse/publikationen/vdi-iw-ingenieurmonitor/)

Bosch, Gerhard; Brücker, Herbert; Koppel, Oliver (2011): Zeitgespräch Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis? Wirtschaftsdienst 91 (9): 583-593.

<http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2011/9/2628/search/Fachkr%E4ftemangel/0/> [Link: <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2011/9/2628/search/Fachkr%E4ftemangel/0/>]

Brenke, Karl (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. DIW Wochenbericht 46/2010: 2–15.

http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.363686.de/10-46-1.pdf [Link: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.363686.de/10-46-1.pdf]

Brenke, Karl (2012): Ingenieure in Deutschland: keine Knappheit abzusehen. In: DIW Wochenbericht 11/2012: 3–8.

http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.394837.de/12-11-1.pdf [Link: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.394837.de/12-11-1.pdf]

Brücker, Herbert et al.(2013): Fachkräftebedarf: Analyse und Handlungsstrategien. S. 205-290 in: Brücker, Herbert et al. (Hrsg.): Handbuch Arbeitsmarkt 2013. Analysen, Daten, Fakten. IAB-Bibliothek Nr. 334. Nürnberg.

Brücker, Herbert; Brunow, Stephan; Fuchs, Johann; Kubis, Alexander; Mendolicchio, Concetta; Weber, Enzo (2013): Fachkräftebedarf in Deutschland. Zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. IAB-Stellungnahme 01/2013. Nürnberg.

<http://doku.iab.de/stellungnahme/2013/sn0113.pdf> [Link: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2013/sn0113.pdf>]

Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.

http://www.forum-beratung.de/cms/upload/Wissenswertes/Politische_Initiativen/Perspektive_2025_Fachkrfte_fr_Dtl.pdf [Link: http://www.forum-beratung.de/cms/upload/Wissenswertes/Politische_Initiativen/Perspektive_2025_Fachkrfte_fr_Dtl.pdf]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. Berlin.

http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile [Link: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile]

[massnahmen.pdf?__blob=publicationFile\]](#)

Deutscher Bundestag (2011): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion DIE LINKE: Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel. BT- Drucksache 17/4784. Berlin.

➤ <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/047/1704784.pdf> [Link: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/047/1704784.pdf>]

Dietz, Martin; Kettner, Anja; Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt. Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. IAB Forschungsbericht 8/2012. Nürnberg.

➤ <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/047/1704784.pdf> [Link: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/047/1704784.pdf>]

DGB Abteilung Arbeitsmarktpolitik (2011): Aktueller Fachkräftemangel - Mythos oder Realität? Arbeitsmarkt aktuell 5/11. Berlin.

➤ <http://www.dgb.de/themen/++co++d901a3f2-4692-11e1-79b6-00188b4dc422> [Link: <http://www.dgb.de/themen/++co++d901a3f2-4692-11e1-79b6-00188b4dc422>]

Helmrich, Robert; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Wolter, Marc Ingo (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. BIBB-Report 18/2012.

➤ http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2012_18.pdf [Link: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2012_18.pdf]

Kettner, Anja (2012): Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland. Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf. Berlin.

Kolodziej, Daniela (2012): Fachkräftemangel in Deutschland: Statistiken, Studien und Strategien: Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages. Info-Brief Nr. WD 6 - 3010-189/11. Berlin.

➤ http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel_in_Deutschland.pdf [Link: https://www.bundestag.de/blob/192372/e82c8527320c780e9c8f92589bd07489/fachkraeftemangel_in_deutschland-data.pdf]

Koppel, Oliver (2012): Statement zum Artikel "Ingenieure in Deutschland: Keine Knappheit abzusehen" von Karl Brenke, erschienen im DIW Wochenbericht 11/2012. Köln.

➤ <http://www.iwkoeln.de/de/studien/iw-policy-papers/beitrag/oliver-koppel-statement-zum-artikel-ingenieure-in-deutschland-keine-knappheit-abzusehen-von-karl-brenke-70147> [Link: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/iw-policy-papers/beitrag/oliver-koppel-statement-zum-artikel-ingenieure-in-deutschland-keine-knappheit-abzusehen-von-karl-brenke-70147>]

VDI (2012): 2012: Ingenieure auf einen Blick Erwerbstätigkeit, Innovation, Wertschöpfung. Berlin und Köln.

➤ http://www.vdi.de/fileadmin/vdi_de/redakteur/dps_bilder/SK/2012/2012_-_Ingenieure_auf_einen_Blick.pdf [Link: http://www.vdi.de/fileadmin/vdi_de/redakteur/dps_bilder/SK/2012/2012_-_Ingenieure_auf_einen_Blick.pdf]

Zika, Gerd; Helmrich, Robert; Kalinowski, Michael; Wolter, Marc Ingo; Hummel, Markus; Maier, Tobias et al. (2012): Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. In der Arbeitszeit steckt noch eine Menge Potenzial. Nürnberg IAB Kurzbericht 18/2012.

➤ <http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb1812.pdf> [Link: <http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb1812.pdf>]

Zimmermann, Klaus (2011): Stellungnahme anlässlich der öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestages am 21. Februar 2011. Bonn.



[Link:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>]

Dieser Text ist unter der Creative Commons Lizenz "[CC BY-NC-ND 3.0 DE - Namensnennung - Nicht-kommerziell - Keine Bearbeitung 3.0 Deutschland](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/)" [Link: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>] veröffentlicht. Autor/-in:

Tim Obermeier für bpb.de

Sie dürfen den Text unter Nennung der Lizenz CC BY-NC-ND 3.0 DE und des/der Autors/-in teilen.

Urheberrechtliche Angaben zu Bildern / Grafiken / Videos finden sich direkt bei den Abbildungen.

Sie wollen einen Inhalt von bpb.de nutzen? [Link: <https://www.bpb.de/die-bpb/faq/184955/nutzungsrechte/>]



Fachkräfteengpässe in Unternehmen

In vielen Berufsgattungen bestehen seit längerem Engpässe

Studie

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

Januar 2014

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Ansprechpartner

Dr. Susanne Seyda
Sebastian Bußmann

Kontaktdaten Ansprechpartner

Dr. Susanne Seyda
Telefon: 0221 4981740
Fax: 0221 498199740
E-Mail: seyda@iwkoeln.de

Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Postfach 10 19 42
50459 Köln

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Inhalt

Zusammenfassung	2
1. Die Bedeutung von Fachkräfteengpässen	4
2. Entwicklung der Engpässe im Zeitablauf	6
3. Sockelengpassberufe	10
3.1 Sockelengpassberufe bei beruflich Qualifizierten (Fachkräfte im Sinne der BA)	11
3.2 Sockelengpassberufe bei Personen mit Fortbildungsabschluss (Spezialistinnen und Spezialisten)	13
3.3 Sockelengpassberufe bei Akademikerinnen und Akademikern (Expertinnen und Experten)	14
3.4 Berufsfelder mit hohem Anteil an Sockelengpässen	15
4. Die Berufsgattungen mit den größten Engpässen im August 2013	17
4.1 Aktuelle Engpässe bei beruflich Qualifizierten (Fachkräfte im Sinne der BA)	17
4.2 Aktuelle Engpässe bei Personen mit Fortbildungsabschluss (Spezialistinnen und Spezialisten)	18
4.3 Aktuelle Engpässe bei Akademikerinnen und Akademikern (Expertinnen und Experten)	19
5. Fazit	21
Tabellenverzeichnis	22
Abbildungsverzeichnis	22
Literaturverzeichnis	23
Anhang	24

Zusammenfassung

Fachkräfteengpässe sind weit verbreitet

Viele Unternehmen berichten weiterhin von Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte für ihre offenen Stellen zu finden. Auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind hiervon betroffen. So berichteten 2013 je nach gesuchter Qualifikation zwischen 31 und 60 Prozent der KMU von mittleren oder großen Problemen, offene Stellen mit Fachkräften zu besetzen. Da über 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland KMU mit weniger als 250 Beschäftigten sind, bedeutet dies eine große Zahl betroffener Unternehmen.

Engpässe treten auf allen Qualifikationsniveaus auf – Berufe für Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung sind aber besonders häufig betroffen

Im August 2013 gab es in 114 von 611 Berufsgattungen¹ Knappheiten. Mehr als die Hälfte dieser Engpassberufe trat bei Berufsgattungen auf, die eine abgeschlossene Berufsausbildung voraussetzen. Für rund 25 Prozent der Engpassberufe ist typischerweise ein Fortbildungsabschluss erforderlich. Knapp 19 Prozent der Berufsgattungen mit Knappheiten waren Akademikerinnen und Akademikern zuzuordnen.

In 40 Prozent der gemeldeten offenen Stellen war ein Engpassberuf gefragt

Für viele gemeldete offene Stellen wird eine Person mit einer Qualifikation in einem Engpassberuf gesucht. Bei Betrachtung der einzelnen Qualifikationsniveaus wird ersichtlich, dass im August 2013 der Anteil der Engpassberufe an allen gemeldeten offenen Stellen bei beruflich Qualifizierten mit 41 Prozent am größten war. Bei Akademikerinnen und Akademikern fiel er mit 34,5 Prozent niedriger aus; hier war in den letzten Monaten ein leichter Rückgang an Engpassberufen zu verzeichnen. Betrachtet man spiegelbildlich den Anteil der Arbeitslosen mit einem Engpassberuf an der Summe aller Arbeitslosen, zeigt sich ein anderes Bild: Nur 11 Prozent der Arbeitslosen besaßen eine Qualifikation in einem Engpassberuf.

Die Zahl der Engpassberufe schwankt im Jahresverlauf...

Die Zahl der Engpassberufe schwankte im Zeitraum von August 2011 bis August 2013 monatlich zwischen 63 und 160 Berufen. Sie variierte stärker bei Berufen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung voraussetzen, als bei Berufen, für die eine höhere Qualifikation typisch ist.

... aber es gibt zahlreiche Engpassberufe mit kontinuierlicher Knappheit (Sockelengpassberufe)

In den letzten zwei Jahren wiesen 106 Berufsgattungen kontinuierlich Engpässe auf. Sie werden daher als **Sockelengpassberufe** bezeichnet. 60 Berufsgattungen waren seit September 2011 in jedem Monat knapp. Weitere 46 Berufsgattungen waren in den beiden Jahresdurchschnitten (09/2011 bis 08/2012 und 09/2012 bis 08/2013) knapp, da es in jedem Jahr durchschnittlich weniger Arbeitslose als offene Stellen gab.

Sockelengpässe vor allem in den Berufsfeldern „Soziales und Bildung“, „Bau und Gebäudetechnik“ sowie „Mechatronik, Energie und Elektro“

In den Berufsfeldern „Gesundheit, Soziales und Bildung“, „Bau und Gebäudetechnik“ sowie mit einigem Abstand „Mechatronik, Energie und Elektro“ gab es absolut betrachtet die größte Anzahl an Sockelengpassberufen.

Die Berufsfelder „Mechatronik, Energie und Elektro“ und „Maschinen- und Fahrzeugtechnik“ waren anteilig besonders stark von Sockelengpässen betroffen. Das heißt, der prozentuale Anteil der Sockelengpassberufe an allen relevanten Berufsgattungen in diesen Berufsfeldern war hoch.

Sockelengpässe häufig in MINT-Berufen

Über alle betrachteten Anforderungsniveaus (abgeschlossene Berufsausbildung, Fortbildungsabschluss und (Fach-) Hochschulabschluss) hinweg befinden sich 51 MINT-Berufe (Berufe der Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) unter den Sockelengpässen. Das entspricht knapp der Hälfte aller Sockelengpassberufe.

¹ Eine Berufsgattung umfasst eine Gruppe von Einzelberufen, die sich hinsichtlich der spezifischen Fachkompetenzen und des Anforderungsniveaus ähneln. Einzelberufe werden in der amtlichen Statistik nicht mehr ausgewiesen. Weist eine Berufsgattung einen Engpass auf, so wird diese als Engpassberuf bzw. Sockelengpassberuf bezeichnet.

Sockelengpassberufe treten besonders bei Hochqualifizierten auf

Bei den Akademikerinnen und Akademikern ist der Anteil der Sockelengpassberufe sehr hoch: Rund 70 Prozent aller akademischen Berufsgattungen, die in den letzten beiden Jahren in mindestens einem Monat einen Engpass aufwiesen, wiesen auch kontinuierlich einen Engpass auf. Sie zählen somit zu den Sockelengpassberufen. Bei den beruflich Qualifizierten und den Personen mit Fortbildungsabschluss war es etwa die Hälfte.

1. Die Bedeutung von Fachkräfteengpässen

Ohne Fachkräfte lassen sich Produktionsprozesse und Dienstleistungen nicht oder nur ineffizient gestalten bzw. anbieten. Fachkräfteengpässe können zu Verzögerungen in Betriebsabläufen bis hin zur Ablehnung von lukrativen Aufträgen führen, worunter die Wettbewerbsfähigkeit leidet. Denn Fachkräfte sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Fachkräfte im weiteren Sinne umfassen dabei Personen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen höherwertigen Abschluss besitzen. Am Wirtschaftsstandort Deutschland generieren sie Ideen in den innovativen, exportorientierten Industriebranchen und deren Dienstleistungsbranchen. Sie sind damit entscheidend, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Im Bereich der personennahen Dienstleistungen gewährleisten Fachkräfte die Versorgung der Bevölkerung mit den gewünschten Dienstleistungen, beispielsweise im Bildungs- und Gesundheitsbereich. Die Verfügbarkeit von Fachkräften ist entscheidende Voraussetzung, damit Unternehmen ihre geschäftliche Tätigkeit ausüben können. Im März 2013 galten knapp 86 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland als Fachkräfte (BA, 2013).

Fachkräfteengpässe bestehen, wenn in einer Region und in einer Berufsgattung die Nachfrage nach Fachkräften das Angebot an Fachkräften kurzfristig übersteigt. Von einem Mangel an Fachkräften wird dann gesprochen, wenn dauerhaft Engpässe bestehen. Ein Fachkräftemangel kann somit erst durch eine längere Zeitreihenbetrachtung festgestellt werden. Da Daten nach der neuen Klassifikation

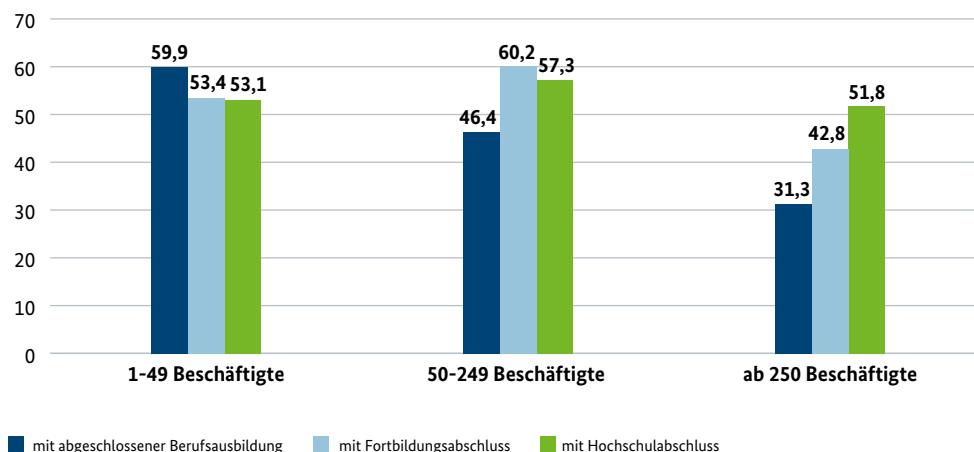
der Berufe 2010 (KldB 2010) erst seit August 2011 vorhanden sind, ist eine solche langfristige Betrachtung noch nicht möglich. Aus diesem Grund wird im vorliegenden Text von Engpässen bzw. Engpassberufen gesprochen. Berufe, die im vorhandenen Zweijahreszeitraum von September 2011 bis August 2013 kontinuierlich einen Engpass aufwiesen, werden als „Sockelengpassberufe“ bezeichnet. Dies soll ausdrücken, dass sie – analog zur Begrifflichkeit der Sockelarbeitslosigkeit – im gesamten Betrachtungszeitraum von Knappheiten betroffen waren.

Unternehmen spüren Fachkräfteengpässe insbesondere in Form von Rekrutierungsschwierigkeiten: So gehen beispielsweise keine oder wenige Bewerbungen für ausgeschriebene Stellen ein oder die Bewerberinnen und Bewerber verfügen nicht über die benötigten Qualifikationen. Im BMWi-Qualifizierungsmonitor, einer Unternehmensbefragung, gaben im Jahr 2013 zwischen 31 und 60 Prozent der Unternehmen an, in den vergangenen 12 Monaten mittlere oder große Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften gehabt zu haben (GIB, 2013). Das Ausmaß der Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften auf den unterschiedlichen Qualifikationsniveaus schwankt dabei mit der Unternehmensgröße (Abbildung 1-1).

Es zeigt sich, dass bei großen Unternehmen über alle Qualifikationsniveaus weniger Rekrutierungsprobleme auftraten als bei kleinen und mittleren Unternehmen. Dies wird am deutlichsten bei den Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung. Lediglich 31,3 Prozent der großen Unternehmen

Abbildung 1-1: Rekrutierungsprobleme nach Unternehmensgröße und Qualifikation

Unternehmen, die in den letzten 12 Monaten mittelgroße oder große Schwierigkeiten bei der Rekrutierung hatten (in % der suchenden Unternehmen), 2013



Quelle: Sonderauswertung des BMWi-Qualifizierungsmonitors, 3. GIB-Welle 2013

hatten bei der Rekrutierung Schwierigkeiten, wohingegen kleine Unternehmen (59,9 Prozent) und mittlere Unternehmen (46,4 Prozent) deutlich häufiger Rekrutierungsprobleme angaben. Beim Anwerben von Personen mit Fortbildungsabschluss (Meister-, Techniker- oder Fachschulabschluss) ergibt sich ein anderes Bild: Die meisten Rekrutierungsschwierigkeiten ergaben sich bei mittleren Unternehmen (60,2 Prozent), während die Schwierigkeiten bei kleinen Unternehmen (53,4 Prozent) und großen Unternehmen (42,8 Prozent) geringer waren.

Den Befund, dass viele Unternehmen bereits akut von Engpässen betroffen sind, belegen auch andere Erhebungen zur Fachkräftesituation in Deutschland. Im DIHK-Mittelstandsreport 2013 gab etwa ein Drittel der befragten Unternehmen an, dass ein großes Risiko für die Unternehmensentwicklung in den nächsten 12 Monaten im Fachkräftemangel liege (DIHK, 2013). In dieser Einschätzung unterscheiden sich KMU und Großunternehmen wenig voneinander.

Dass der Bedarf an gut qualifiziertem Personal weiter hoch sein wird, verdeutlicht zudem der BMWi-Qualifizierungsmonitor: Gut ein Viertel der im Jahr 2013 befragten Unternehmen erwarten für die nächsten drei Jahre einen Anstieg ihres Bedarfs an Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung (GIB, 2013). Nur drei Prozent der Unternehmen gehen von einem Rückgang des Bedarfs an Personen dieser Qualifikation aus. Auch bei Personen mit Fortbildungsabschluss und mit Hochschulabschluss ergibt sich ein ähnliches Bild: Der Anteil an Unternehmen, die einen steigenden Bedarf erwarten, ist mit 17 beziehungsweise 23 Prozent deutlich höher als der Anteil derjenigen Unternehmen, die von einem rückläufigen Bedarf ausgehen (fünf beziehungsweise vier Prozent). Dies kann als Hinweis gewertet werden, dass sich Engpässe verschärfen und/oder zukünftig weitere Berufe von Engpässen betroffen sein dürften.

2. Entwicklung der Engpässe im Zeitablauf

Die Untersuchung von Berufen auf Fachkräfteengpässe über einen längeren Zeitraum ist aus zwei Gründen relevant: Zum einen ist es möglich, dass Engpässe sich verfestigen und sich aus einem kurzfristigen Engpass mit der Zeit ein dauerhafter Mangel entwickelt. Zum anderen lassen sich mithilfe einer langfristigeren Betrachtung auch Schwerpunkte bei Engpässen in bestimmten Berufsbereichen identifizieren. Da Daten der Bundesagentur für Arbeit (BA) zu den Berufen nach der neuen Klassifikation der Berufe (KldB 2010) erst seit August 2011 vorliegen, ist hier bisher lediglich eine Betrachtung für zwei Jahre möglich. Aus diesem vergleichsweise kurzen Zeitraum lassen sich noch

keine Schlüsse ziehen, ob ein Engpassberuf auch ein Mangelberuf ist. Es ist jedoch möglich, die monatliche Veränderung der Engpassberufe zu analysieren und zu identifizieren, welche Berufe im Beobachtungszeitraum von September 2011 bis August 2013 kontinuierlich von Engpässen betroffen waren.

Die Zahl der Engpassberufe schwankt im Zeitablauf. Im Zeitraum von August 2011 bis August 2013 bewegte sich die Zahl der Engpassberufe zwischen 91 und 160. Insgesamt zeigt sich, dass die Zahl der Engpassberufe in den letzten zwölf Monaten abgenommen hat. Sie erreichte im Jahres-

Methodik der Engpassanalyse

Die kleinste Einheit, die in der Klassifikation der Berufe 2010 (KldB 2010) existiert, ist die Berufsgattung. Eine Berufsgattung umfasst eine Gruppe von Einzelberufen, die sich hinsichtlich der Berufsfachlichkeit (spezifische Fachkompetenzen) und des Anforderungsniveaus (angelehnt an die formalen Berufsabschlüsse) ähneln. Eine Berufsgattung zählt zu den Engpassberufen, wenn die Zahl der bundesweit Arbeitslosen nicht ausreicht, um die bundesweit gemeldeten offenen Stellen zu besetzen. Als Engpassrelation wird dabei das Verhältnis aus Arbeitslosen zu gemeldeten offenen Stellen bezeichnet. Da der Bundesagentur für Arbeit nur etwa jede zweite offene Stelle gemeldet wird (IAB, 2012), liegt ein Engpass rein rechnerisch vor, wenn zwei oder weniger Arbeitslose pro gemeldete offene Stelle registriert sind. Die betroffenen Berufsgattungen werden im Folgenden als „Engpassberufe“ bezeichnet, auch wenn eine Berufsgattung typischerweise mehr als einen Einzelberuf enthält. Es gilt daher, die Bezeichnungen „Engpassberufe“ (zum Beispiel Altenpflege – Fachkraft (ohne Spezialisierung)) und „Einzelberufe“ (zum Beispiel Altenpfleger oder Seniorenbetreuer) zu unterscheiden. Da die einer Berufsgattung zugehörigen Einzelberufe qua Definition substituierbar sind, ist die Bezeichnung „Engpassberuf“ statt „Engpassberufsgattung“ jedoch grundsätzlich angemessen. Allerdings ist anzumerken, dass nicht alle Berufe innerhalb einer Berufsgattung ohne größeren Aufwand oder umfangreichere Anpassungsqualifizierungen oder Weiterbildungen substituierbar sind.

Die Analyse beschränkt sich auf Berufsgattungen mit jeweils mindestens 100 Arbeitslosen, um die Berufsgattungen auszuschließen, die für die deutsche Wirtschaft quantitativ weniger relevant sind. Die Analysen basieren auf der Klassifikation der Berufe 2010 (BA, 2011). Die Daten für die Berufsgattungen stehen für vier Qualifikationsniveaus zur Verfügung:

- Personen ohne Berufsabschluss (Anforderungsniveau 1),
- beruflich Qualifizierte oder Fachkräfte im Sinn der Bundesagentur für Arbeit (BA) (Anforderungsniveau 2),
- Personen mit Fortbildungsabschluss oder Spezialistinnen und Spezialisten (Anforderungsniveau 3) und
- Akademikerinnen und Akademiker oder Expertinnen und Experten (Anforderungsniveau 4).

Das Anforderungsniveau 1 wird hier nicht betrachtet, da es sich dabei nicht um Fachkräfte handelt. Aufgrund dieser Einschränkungen werden 611 Berufsgattungen im Monat August 2013 betrachtet; das entspricht 47,5 Prozent aller Berufsgattungen.

Für eine ausführliche Erläuterung der Methodik siehe [Demary/Seyda \(2013\)](#).

verlauf jeweils im Januar einen Tiefpunkt. Zu diesem Zeitpunkt ist saisonbedingt auch die Arbeitslosenzahl in der Gesamtwirtschaft tendenziell hoch, während sich die Zahl der offenen Stellen als eher niedrig erweist (Abbildung 2-1).

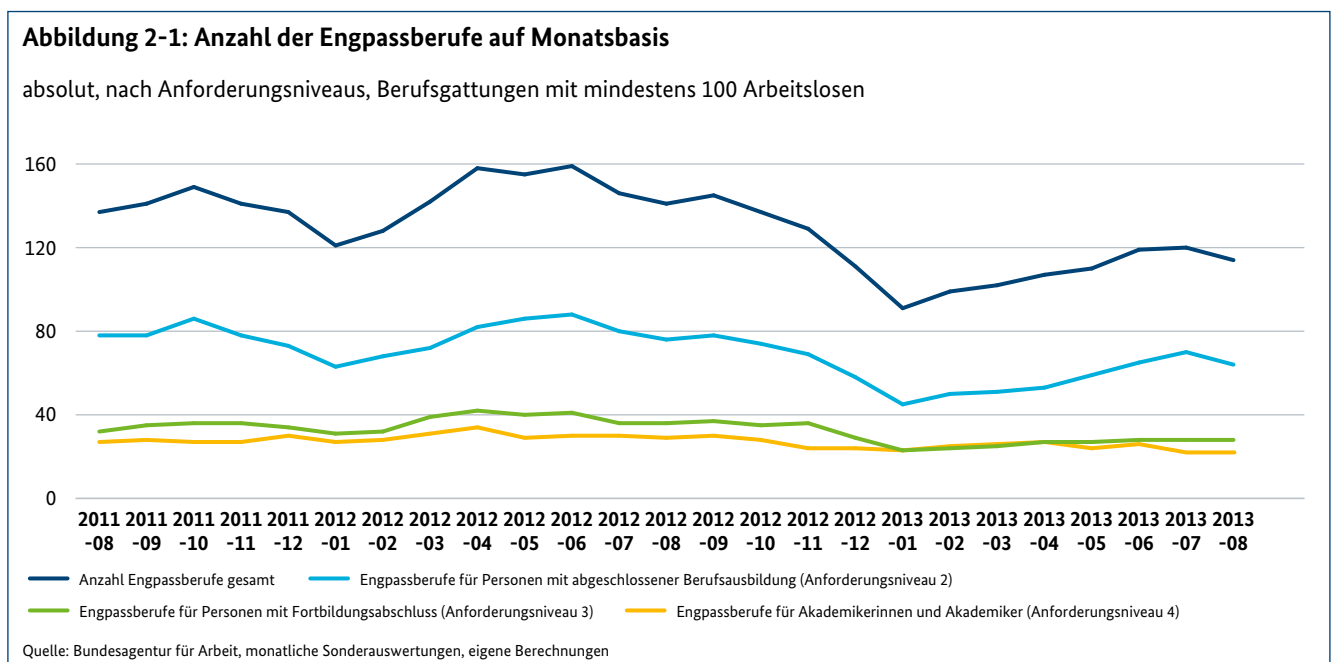
Dieser Verlauf mit den Tiefpunkten jeweils im Januar spiegelt sich bei der Anzahl der Engpassberufe bei beruflich Qualifizierten am deutlichsten wider. Die Anzahl der Engpassberufe dieses Qualifikationsniveaus schwankte in den letzten zwei Jahren zwischen 45 und 88 Engpassberufen. Die Schwankungen waren somit bei den beruflich Qualifizierten am stärksten. Bei den Akademikerinnen und Akademikern tritt die geringste Volatilität auf. Die geringeren Schwankungen bei Specialistinnen und Spezialisten sowie Akademikerinnen und Akademikern resultieren aus der größeren absoluten Zahl der saisonal schwankenden Berufe des Anforderungsniveaus 2. Mit anderen Worten: Die gemeldeten offenen Stellen schwanken witterungsbedingt beim Anforderungsniveau 2 deutlich stärker. Die Auswirkungen der Jahreszeit auf die Fachkräftenachfrage für beruflich Qualifizierte zeigen sich zum Beispiel bei der Berufshauptgruppe Hoch- und Tiefbauberufe oder (Innen-) Ausbauberufe. Hier sind im Winter witterungsbedingt keine oder weniger Engpässe zu verzeichnen, als dies bei Berufen mit höheren Anforderungsniveaus der Fall ist.

Nicht nur die Anzahl der Engpassberufe war bei beruflich Qualifizierten höher, sondern auch die Zahl der gemeldeten offenen Stellen betrug ein Vielfaches im Vergleich zu den anderen beiden Anforderungsniveaus. Im August 2013 gab

es 121.200 gemeldete offene Stellen in Engpassberufen, die eine berufliche Ausbildung voraussetzen, bei Specialistinnen und Spezialisten waren es 14.200 und bei Akademikerinnen und Akademikern 11.900 offene Stellen (Abbildung 2-2). Varianzvergleiche belegen, dass die stärksten Schwankungen relativ gesehen bei den gemeldeten offenen Stellen für Specialistinnen und Spezialisten zu finden waren, gefolgt von denen der beruflich Qualifizierten. Bei den Akademikerinnen und Akademikern lagen die geringsten Schwankungen vor. Bei der Anzahl der gemeldeten offenen Stellen aller Engpassberufe zeigt sich in den letzten zwölf Monaten ein rückläufiger Trend, der den Rückgang der Anzahl der Engpassberufe widerspiegelt. Denn die Zahl der offenen Stellen ist in den letzten zwölf Monaten insgesamt gesunken. Da die Zahl der Arbeitslosen nahezu konstant geblieben ist, stehen nun mehr Arbeitslose den gemeldeten offenen Stellen gegenüber.

Im August 2013 wurden für 41,1 Prozent aller gemeldeten offenen Stellen beruflich qualifizierte Personen mit einem Engpassberuf gesucht. Im Zeitverlauf der letzten zwei Jahre schwankte dieser Anteil zwischen 36,7 und 52,7 Prozent (Abbildung 2-3, Seite 8). Bei den Arbeitslosen stellt sich die Situation anders dar: Nur 11,1 Prozent der Arbeitslosen hatten zu diesem Zeitpunkt eine Ausbildung in einem Engpassberuf. Im Betrachtungszeitraum variierte ihr Anteil zwischen 8,4 und 16 Prozent.²

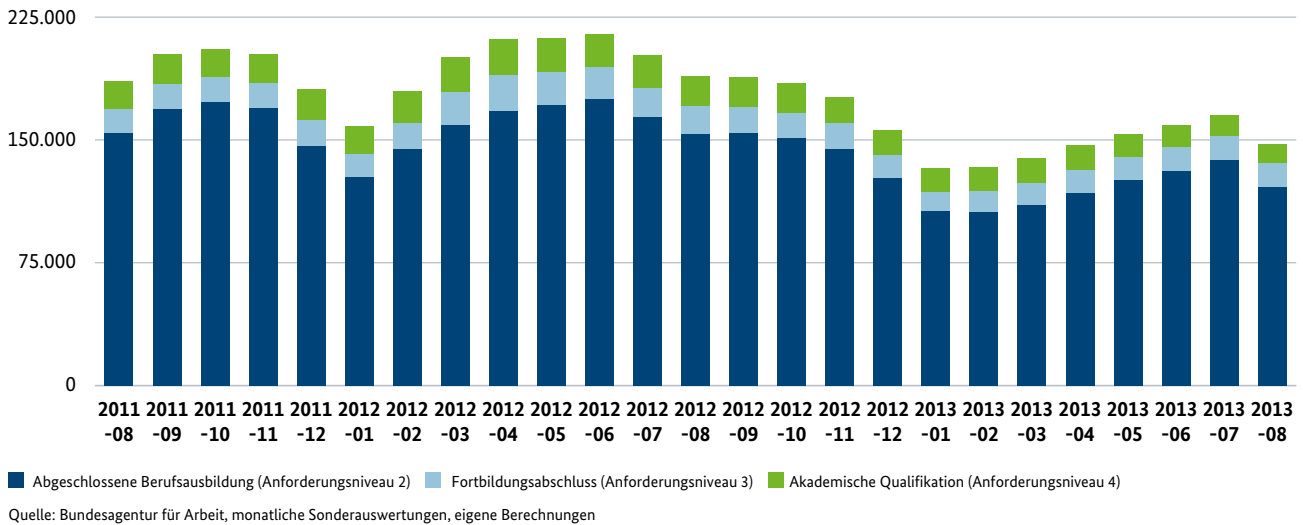
Im August 2013 waren bei den Specialistinnen und Spezialisten 37,4 Prozent der gemeldeten offenen Stellen für



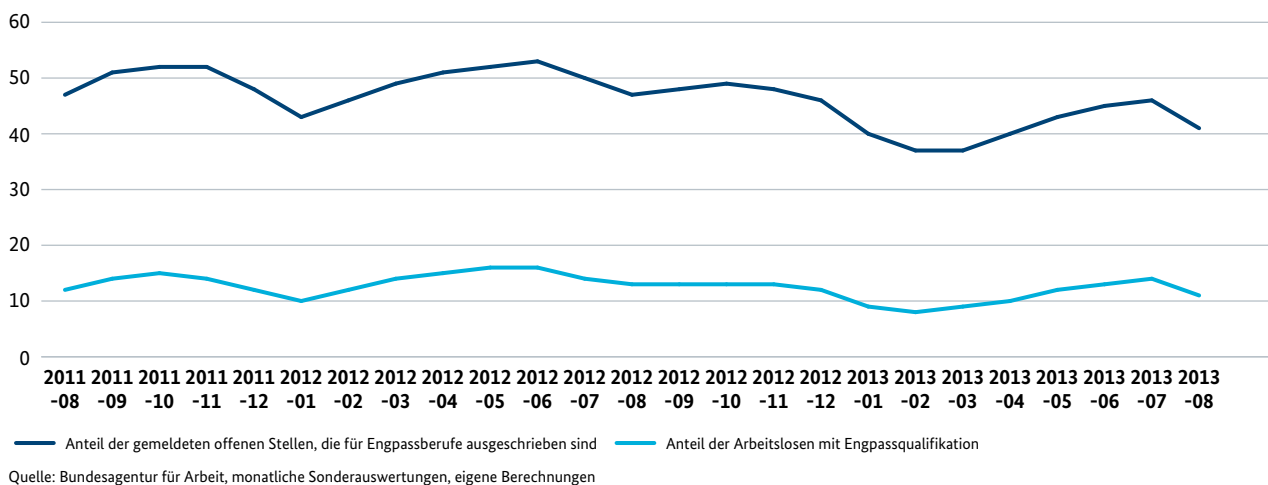
2 Der Grund für den nahezu gleichbleibenden Abstand zwischen den Anteilen der Engpassberufe an den gemeldeten offenen Stellen und den Arbeitslosen liegt in der Definition der Engpassberufe begründet. Sobald die Anzahl der Engpassberufe schwankt, ändern sich deren Anteile an den gemeldeten offenen Stellen und den Arbeitslosen in die gleiche Richtung. (Fällt beispielsweise ein Beruf in einem Monat als Engpassberuf heraus, so sinkt sowohl der Anteil an den gemeldeten offenen Stellen als auch der Anteil an den Arbeitslosen.)

Abbildung 2-2: Anzahl der gemeldeten offenen Stellen in Engpassberufen

absolut, nach Anforderungsniveau, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen

**Abbildung 2-3: Anteile der Engpassberufe an gemeldeten offenen Stellen und Arbeitslosen – beruflich Qualifizierte**

in Prozent, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen



Engpassberufe ausgeschrieben, aber nur 13,2 Prozent der Arbeitslosen hatten eine Qualifikation in einem Engpassberuf (Abbildung 2-4). Damit fiel der Unterschied zwischen den Anteilen der Engpassberufe an Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen bei den Spezialistinnen und Spezialisten geringer aus als bei den beruflich Qualifizierten. Zwischen August 2011 und August 2013 schwankten diese Anteile zwischen 28,8 und 43,8 Prozent bei den gemeldeten offenen Stellen und zwischen 9,9 und 20,8 Prozent bei den Arbeitslosen.

Bei den Akademikerinnen und Akademikern war der Anteil der Engpassberufe an den gemeldeten offenen Stellen mit 32,9 Prozent im August 2013 geringer als bei den beruflich Qualifizierten (Abbildung 2-5). Dies gilt jedoch nicht für alle Monate: Im Beobachtungszeitraum schwankte der Anteil zwischen 32,9 (August 2013) und 48,9 Prozent (April 2012). Der Anteil der Arbeitslosen mit einer Engpassqualifikation betrug im August 2013 vergleichsweise niedrige 8,4 Prozent. Hier lagen die Schwankungen zwischen 8,4 und 14,5 Prozent. Der Trend, wonach die Fachkräfteengpässe bei Hochqualifizierten leicht rückläufig sind, zeigt sich auch in Untersuchungen zu Engpässen in MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) für Akademikerinnen und Akademiker (Anger et al., 2013).

Abbildung 2-4: Anteile der Engpassberufe an gemeldeten offenen Stellen und Arbeitslosen – Personen mit Fortbildungsabschluss

in Prozent, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen

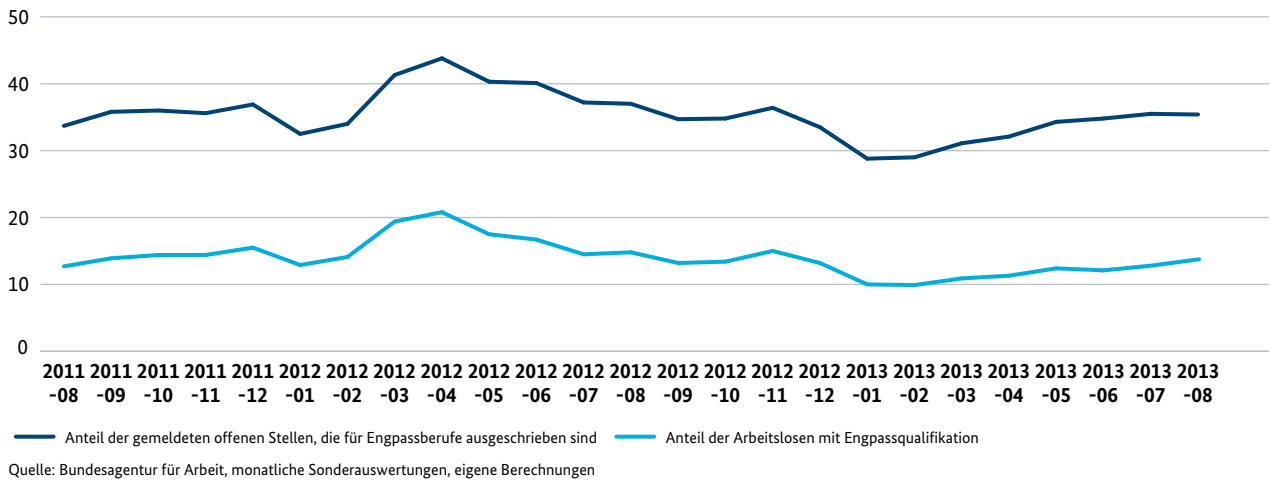
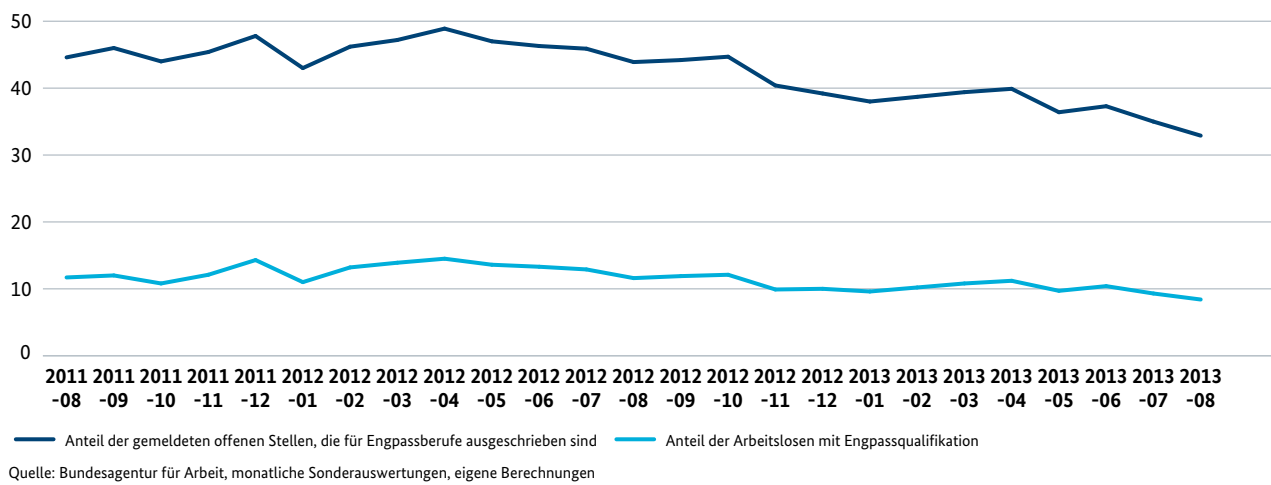


Abbildung 2-5: Anteile der Engpassberufe an gemeldeten offenen Stellen und Arbeitslosen – Akademikerinnen und Akademiker

in Prozent, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen



3. Sockelengpassberufe

Die beschriebenen Schwankungen bei der Anzahl der Engpassberufe zeigen, dass sich die Engpasssituation in einzelnen Berufsgattungen im Zeitablauf unterschiedlich entwickelt. Daher werden alle Berufsgattungen, die zwischen September 2011 und August 2013 mindestens in einem der 24 Monate einen Engpass aufwiesen, kategorisiert. Insgesamt sind 200 Berufsgattungen in die Betrachtung eingeflossen, die in jedem Monat mindestens 100 Arbeitslose umfassten (Tabelle 3-1). Die Engpassberufe lassen sich in vier Gruppen einteilen:

1. Sockelengpassberufe

Diese Gruppe umfasst Engpassberufe, die entweder in jedem einzelnen Monat im Betrachtungszeitraum zwei oder weniger Arbeitslose je gemeldeter offener Stelle aufwiesen (60 Berufsgattungen) oder Berufsgattungen, die jeweils im Jahresdurchschnitt (09/2011 bis 08/2012 und 09/2012 bis 08/2013) eine Engpassrelation von kleiner oder gleich zwei hatten (46 Berufsgattungen). Zusammengekommen handelt es sich um 106 Berufsgattungen, die als Sockelengpassberufe bezeichnet werden.

2. Neue Engpassberufe

Darüber hinaus gibt es Berufsgattungen, die im ersten Jahresdurchschnitt (09/2011 bis 08/2012) nicht knapp waren, jedoch im zweiten Zeitraum (09/2012 bis 08/2013) eine durchschnittliche Engpassrelation von kleiner oder gleich zwei aufwiesen. Diese Berufsgattungen sind also erst im Zeitraum 2012/2013 zu Engpassberufen geworden.

3. Ehemalige Engpassberufe

Genau umgekehrt verhält es sich bei Berufsgattungen, bei denen im ersten Zeitraum von 09/2011 bis 08/2012 Knappheiten bestanden, im zweiten Zeitraum von 09/2012 bis 08/2013 hingegen nicht mehr. Diese Berufsgattungen waren also im Zeitraum 2012/2013 keine Engpassberufe mehr.

4. Sporadische Engpassberufe

Die letzte Gruppe der Engpassberufe sind solche, die nur in einzelnen Monaten Knappheiten aufwiesen, aber nicht im Jahres- oder Zweijahresdurchschnitt. Sie werden als sporadische Engpassberufe bezeichnet. In einzelnen Engpassberufen traten saisonale Schwankungen auf, die dazu führen,

dass in bestimmten Jahreszeiten Engpässe bestanden, während in anderen Monaten keine Knappheiten existierten. Diese jahreszeitlichen Schwankungen fanden sich beispielsweise in den Bereichen Bau und Gebäudetechnik sowie Tourismus.

Die vollständigen Listen dieser Berufsgattungen finden sich im Anhang in Tabelle A-1 bis A-4.

Tabelle 3-1: Kategorisierung der Engpassberufe nach Beständigkeit

Beobachtungszeitraum von 09/2011 bis 08/2013, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen

	Anzahl der Engpassberufe
1. Sockelengpassberufe	106
2. Neue Engpassberufe	6
3. Ehemalige Engpassberufe	33
4. Sporadische Engpassberufe	55
Summe	200

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Betrachtet man die einzelnen Anforderungsniveaus, so lässt sich feststellen, dass der Anteil der Sockelengpassberufe an allen Berufsgattungen des jeweiligen Anforderungsniveaus erheblich ist (Tabelle 3-2). Bei den Akademikerinnen und Akademikern waren knapp 70 Prozent aller Engpassberufe in den letzten 24 Monaten kontinuierlich knapp. Bei den beruflich Qualifizierten lag der Anteil der Sockelengpassberufe bei 50 Prozent und damit nur geringfügig höher als bei den Spezialistinnen und Spezialisten. Dies passt zu dem Befund, dass die Anzahl der Engpassberufe bei den Akademikerinnen und Akademikern weniger schwankte als bei den anderen beiden Qualifikationsniveaus. Spiegelbildlich bestand bei den Akademikerinnen und Akademikern ein vergleichsweise geringer Anteil an sporadischen Engpassberufen.

Die Anteile der neuen und ehemaligen Engpassberufe unterschieden sich hingegen kaum nach Anforderungsniveau.

Die Unterscheidung der Sockelengpassberufe nach Anforderungsniveaus deckt auf, dass mehr als die Hälfte der 106 Sockelengpassberufe auf das Anforderungsniveau 2 entfällt. Jeweils knapp ein Viertel entfällt auf die beiden höheren Anforderungsniveaus (Tabelle 3-3). Darüber hinaus ist festzuhalten, dass nahezu jeder zweite Sockelengpassberuf ein MINT-Beruf ist.

Tabelle 3-2: Kategorisierung der Engpassberufe nach Anforderungsniveau und Beständigkeit

in Prozent aller Engpassberufe von 09/2011 bis 08/2013, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen

	Sockel- engpassberufe	Neue Engpassberufe	Ehemalige Engpassberufe	Sporadische Engpassberufe	Summe
Beruflich Qualifizierte (Anforderungsniveau 2)	50,0	2,7	15,2	32,1	100
Personen mit Fortbildungsabschluss (Anforderungsniveau 3)	48,1	3,8	17,3	30,8	100
Akademikerinnen und Akademiker (Anforderungsniveau 4)	69,4	2,8	19,4	8,3	100

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Tabelle 3-3: Sockelengpassberufe – Schwerpunkte und Anforderungsniveau

Anzahl der Sockelengpassberufe insgesamt und mit MINT-Qualifikation, 09/2011 bis 08/2013, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen

	Summe aller Sockeleng- passberufe	Davon MINT
Beruflich Qualifizierte (Anforderungsniveau 2)	56	22
Personen mit Fortbildungsabschluss (Anforderungsniveau 3)	25	10
Akademikerinnen und Akademiker (Anforderungsniveau 4)	25	19
Summe	106	51

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Im Folgenden werden die Sockelengpassberufe für die drei Qualifikationsniveaus getrennt betrachtet. Es werden jeweils die zehn Berufsgattungen mit den größten Knappheiten vorgestellt. Zudem werden die Berufsfelder mit einer hohen Anzahl an Sockelengpassberufen benannt. Dabei wird auch der Anteil der MINT-Berufe ermittelt, der der öffentlichen Diskussion um fehlende MINT-Fachkräfte Rechnung trägt. Eine Übersicht über alle Sockelengpassberufe findet sich im Anhang A-1.

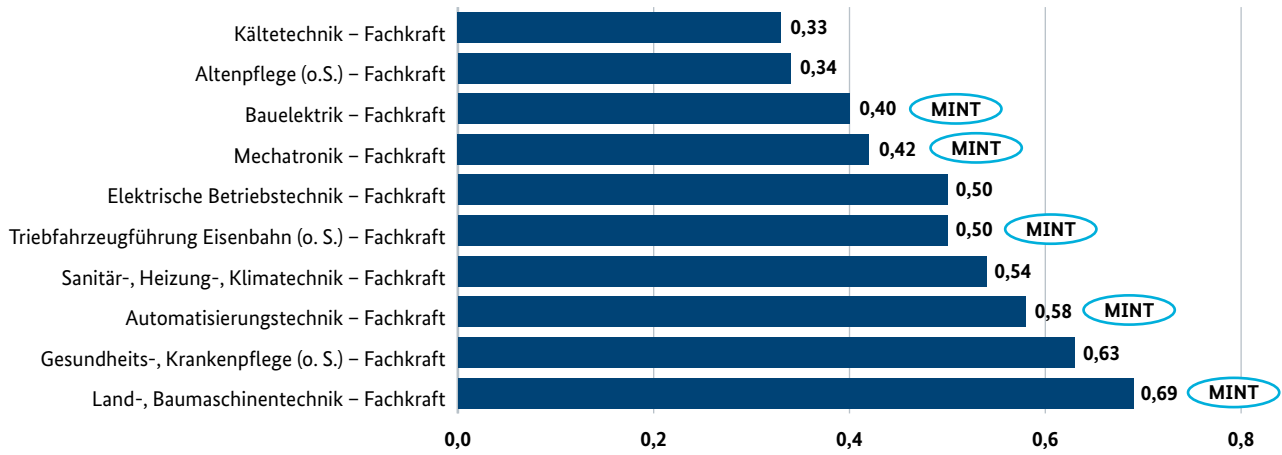
3.1 Sockelengpassberufe bei beruflich Qualifizierten (Fachkräfte im Sinne der BA)

Im vorliegenden Text bezieht sich der Begriff Fachkräfte sowohl auf Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung, auf Personen mit Fortbildungsabschluss als auch auf Akademikerinnen und Akademiker. Die Bundesagentur für Arbeit verwendet den Begriff „Fachkraft“ ausschließlich für Personen, die das Anforderungsniveau 2 erfüllen, das heißt für Personen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung haben. Personen, die nach der Berufsausbildung einen Fortbildungsabschluss (Meister, Techniker u. ä.) erworben haben, werden als Spezialistinnen und Spezialisten bezeichnet (Anforderungsniveau 3). Im vorliegenden Text wird der Begriff „Fachkraft“ im Sinne der BA nur in Kombination mit einer konkreten Berufsbezeichnung verwendet (zum Beispiel Altenpflege/Fachkraft). Gilt im Folgenden eine Aussage lediglich für Personen, die das Anforderungsniveau 2 erfüllen, spricht Personen, deren höchster Berufsabschluss eine abgeschlossene Berufsausbildung ist, so werden diese als „beruflich Qualifizierte“ bezeichnet.

Im Zeitraum September 2011 bis August 2013 waren 56 Sockelengpassberufe den beruflich Qualifizierten zuzuordnen. Die größten Engpässe verzeichnete die Kältetechnik-Fachkraft; hier standen 100 gemeldeten offenen Stellen durchschnittlich nur 33 Arbeitslose gegenüber (Abbildung 3-1, Seite 11). Ähnlich starke Knappheiten wies die Altenpflege-Fachkraft mit 34 Arbeitslosen je 100 gemeldeten offenen Stellen auf. Mit der Gesundheits- und Krankenpflege-Fachkraft an neunter Stelle befindet sich ein weiterer Gesundheitsberuf unter den Top 10 Sockelengpassberufen.

Abbildung 3-1: Top 10 der Sockelengpassberufe für beruflich Qualifizierte

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen für den Zeitraum 09/2011 bis 08/2013, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen



o. S.: ohne Spezialisierung

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Tabelle 3-4: Sockelengpassberufe nach Berufsfeldern³ – beruflich Qualifizierte

Kennziffer nach KldB 2010	Berufsfeld	Kurzbezeichnung des Berufsfeldes	Anzahl Sockelengpassberufe	Davon MINT-Berufe ⁴
8	Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	Gesundheit, Soziales und Bildung	11	0
3	Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	Bau und Gebäudetechnik	10	1
24	Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe	Metall	7	6
5	Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	Logistik und Sicherheit	7	0
26	Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe	Mechatronik, Energie und Elektro	6	6
25	Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe	Maschinen- und Fahrzeugtechnik	5	5
22	Kunststoffherstellung und -verarbeitung, Holzbe- und -verarbeitung	Kunststoff und Holz	3	3
7	Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	Unternehmensorganisation und Verwaltung	3	0
6	Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	Verkauf und Tourismus	2	0
4	Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	Naturwissenschaft und Informatik	1	1
9	Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	Sprache, Wirtschaft und Gesellschaft	1	0
Summe			56	22

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, Demary/Seyda, 2013, eigene Berechnungen

Das Berufsfeld Gesundheit, Soziales und Bildung weist mit 11 Sockelengpässen die größte Anzahl an Sockelengpassberufen auf. Davon entfallen neun auf die medizinischen

und nicht-medizinischen Gesundheitsberufe (Tabelle 3-4). Dieser Befund bestätigt die in den letzten Jahren vielfach beklagte Knappheit von Pflegepersonal ([IW Köln, 2011](#)).

3 Für die Beschreibung der Berufsfelder siehe Demary/Seyda, 2013

4 Für die Beschreibung der Einzelberufe in den hier verwendeten Berufsfeldern siehe Demary/Seyda, 2013

Ein zweiter Schwerpunkt mit zehn Sockelengpassberufen bei beruflich Qualifizierten liegt im Berufsfeld Bau und Gebäudetechnik. Mit je sieben Sockelengpassberufen sind die Berufsfelder Metall sowie Logistik und Sicherheit ebenfalls stark von Fachkräfteengpässen betroffen.

Dem MINT-Bereich ist ein erheblicher Anteil der Sockelengpassberufe zuzuordnen: 22 von 56 Berufen für beruflich Qualifizierte sind MINT-Berufe. Diese verteilen sich überwiegend auf die Berufsfelder Metall und Mechatronik, Energie, Elektro sowie Maschinen- und Fahrzeugtechnik. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass Arbeitskräfteengpässe in MINT-Berufen nicht nur bei Akademikerinnen und Akademikern, sondern auch bei Personen mit Berufsausbildung bestehen. Detailliertere Analysen belegen darüber hinaus, dass die Arbeitskräfteengpässe in MINT-Berufen für akademische und nicht-akademische Qualifikationen ähnlich groß waren: auf Ebene der akademisch Qualifizierten mit 83.000 und auf Ebene der beruflich Qualifizierten und Personen mit Fortbildungsabschluss mit 99.100 Personen im Durchschnitt des Jahres 2012 (Anger, et al. 2013).

3.2 Sockelengpassberufe bei Personen mit Fortbildungsabschluss (Spezialistinnen und Spezialisten)

Personen mit einem Meister-, Techniker- oder Fachschulabschluss werden in der Klassifikation der Berufe 2010 als Spezialistinnen und Spezialisten bezeichnet. In Ausnahmefällen werden auch Bachelorabsolventinnen und -absol-

venten diesem Anforderungsniveau zugeordnet – allerdings nur dann, wenn sie keine Berufserfahrung besitzen.

Im Zeitraum 09/2011 bis 08/2013 gab es 25 Sockelengpassberufe für Personen mit Fortbildungsabschluss. Ein Blick auf die Top 10 der Sockelengpassberufe offenbart – ähnlich wie bei den beruflich Qualifizierten – große Engpässe im Gesundheitsbereich. Dazu zählen Spezialisten der Fachkrankenpflege mit 29 Arbeitslosen je 100 gemeldeten offenen Stellen (Abbildung 3-2). Große Knappheiten zeigten sich ebenso bei Sprachtherapie- und Physiotherapie-Spezialisten und Aufsichtskräften für Medizin-, Orthopädie-, Rehatechnik. Ebenfalls unter den Top 10 befinden sich drei Berufsgattungen aus dem Berufsfeld Mechatronik, Energie und Elektro: Spezialisten für Elektrotechnik, für Automatisierungstechnik und die Aufsichtskraft für Elektrotechnik.

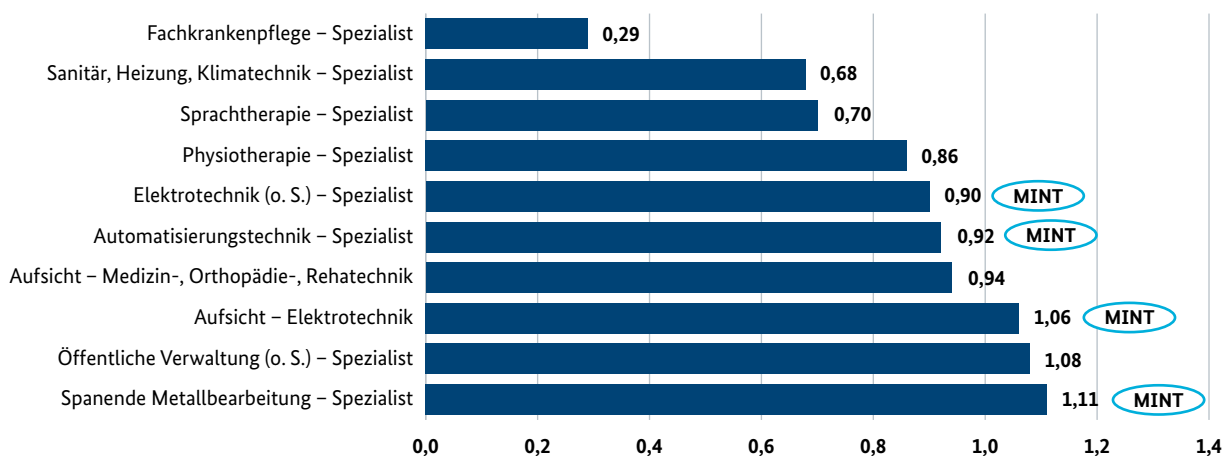
Ähnlich wie bei den beruflich Qualifizierten weist auch hier das Berufsfeld Gesundheit, Soziales und Bildung mit sieben Berufsgattungen die meisten Sockelengpässe auf.

Weitere Schwerpunkte auf diesem Anforderungsniveau liegen im Berufsfeld Mechatronik, Energie und Elektro sowie Bau und Gebäudetechnik.

Auch hier ist dem MINT-Bereich ein erheblicher Anteil der Sockelengpassberufe zuzuordnen: Zehn von 25 Berufen für Personen mit Fortbildungsabschluss sind MINT-Berufe. Diese verteilen sich überwiegend auf die Berufsfelder Mechatronik, Energie und Elektro sowie Naturwissenschaft und Informatik.

Abbildung 3-2: Top 10 der Sockelengpassberufe für Personen mit Fortbildungsabschluss

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen für den Zeitraum 09/2011 bis 08/2013, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen



o. S.: ohne Spezialisierung

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Tabelle 3-5: Sockelengpassberufe nach Berufsfeldern – Personen mit Fortbildungsabschluss

Kennziffer nach KldB 2010	Kurzbezeichnung des Berufsfeldes	Anzahl Sockelengpassberufe	Davon MINT-Berufe
8	Gesundheit, Soziales, und Bildung	7	0
26	Mechatronik, Energie und Elektro	4	4
3	Bau und Gebäudetechnik	3	1
4	Naturwissenschaft, Informatik	2	2
7	Unternehmensorganisation und Verwaltung	2	0
1	Landwirtschaft und Gartenbau	1	0
24	Metall	1	1
25	Maschinen und Fahrzeugtechnik	1	1
27	Technische Forschung und Entwicklung	1	1
29	Lebensmittel	1	0
5	Logistik und Sicherheit	1	0
6	Verkauf und Tourismus	1	0
Summe		25	10

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, Demary/Seyda, 2013, eigene Berechnungen

3.3 Sockelengpassberufe bei Akademikerinnen und Akademikern (Expertinnen und Experten)

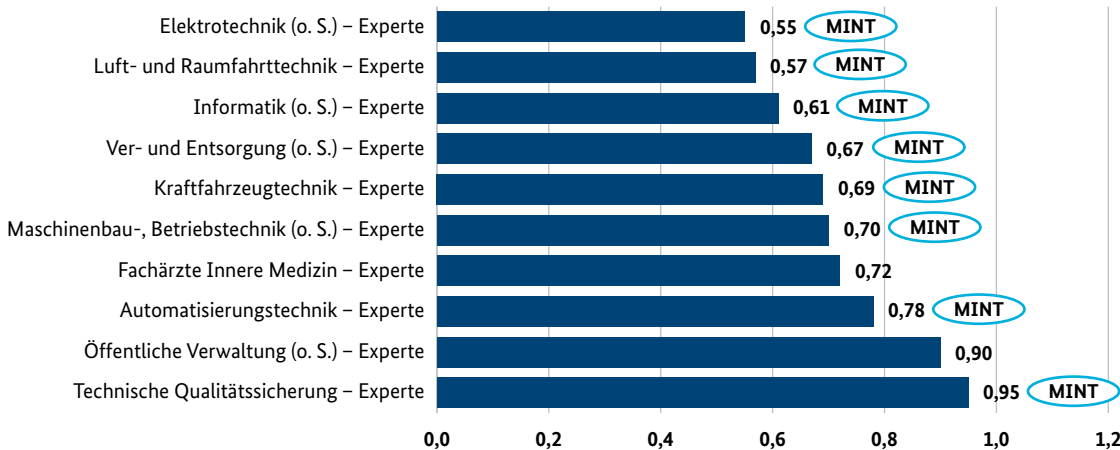
In der neuen Klassifikation der Berufe 2010 umfasst die Bezeichnung Expertinnen und Experten solche Berufsgattungen, die üblicherweise ein abgeschlossenes Studium sowie im Fall eines abgeschlossenen Bachelorstudiums auch Berufserfahrung voraussetzen.

Für den Zeitraum 09/2011 bis 08/2013 finden sich bei Berufen, die eine akademische Qualifikation voraussetzen,

25 Sockelengpassberufe. Unter den Top 10 Sockelengpassberufen sind acht Ingenieurberufe. Die größte Knappheit weist der Experte für Elektrotechnik mit 55 Arbeitslosen je 100 gemeldete offene Stellen auf (Abbildung 3-3). Mit den Experten der Öffentlichen Verwaltung stammt lediglich ein Sockelengpassberuf dieses Anforderungsniveaus nicht aus dem Berufsfeld Gesundheit, Soziales und Bildung und ist auch kein MINT-Beruf. Experten der Öffentlichen Verwaltung stellen eine Berufsgattung dar, die spezielle Merkmale aufweist. Sie sind mehrheitlich Beamtinnen und Beamte, die in der Regel nicht arbeitslos werden. Da die Zahl der Arbeitslosen folglich gering ist, ist das Verhältnis von Ar-

Abbildung 3-3: Top 10 der Sockelengpassberufe für Akademikerinnen und Akademiker

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen für den Zeitraum 09/2011 bis 08/2013, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen



o. S.: ohne Spezialisierung

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Tabelle 3-6: Sockelengpassberufe nach Berufsfeldern – Akademikerinnen und Akademiker

Kennziffer nach KldB 2010	Kurzbezeichnung des Berufsfeldes	Anzahl Sockelengpassberufe	Davon MINT-Berufe
3	Bau und Gebäudetechnik	6	6
4	Naturwissenschaft und Informatik	4	4
8	Gesundheit, Soziales und Bildung	4	0
25	Maschinen- und Fahrzeugtechnik	3	3
26	Mechatronik, Energie und Elektro	3	3
27	Technische Forschung und Entwicklung	2	2
7	Unternehmensorganisation, und Verwaltung	2	0
5	Logistik und Sicherheit	1	1
Summe		25	19

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, Demary/Seyda, 2013, eigene Berechnungen

beitslosen zu ausgeschriebenen Stellen niedrig. Zudem werden offene Stellen im Beamtendienst häufiger ausgeschrieben als in anderen Branchen.

Den größten Schwerpunkt mit sechs Sockelengpassberufen bildet das Berufsfeld Bau und Gebäudetechnik (Tabelle 3-6). Weitere Schwerpunkte bilden die Berufsfelder Naturwissenschaft und Informatik sowie Gesundheit, Soziales und Bildung.

Bei den akademisch Qualifizierten ist der MINT-Schwerpunkt noch ausgeprägter als bei den anderen Anforderungsniveaus: Unter den 25 Sockelengpassberufen waren 19 MINT-Berufe, die sich größtenteils auf die Berufsfelder Bau und Gebäudetechnik, Naturwissenschaft und Informatik, Maschinen- und Fahrzeugtechnik sowie Mechatronik, Energie und Elektro verteilen.

Die Analyse hat gezeigt, dass in vielen Bereichen Engpässe bereits auf verschiedenen Anforderungsniveaus bestehen. So fehlen beispielsweise bei den Berufen in der Automatisierungstechnik beruflich Qualifizierte, Personen mit Fortbildungsabschluss sowie akademisch Qualifizierte. Die Möglichkeiten, durch Weiterbildung Engpässe bei Personen mit höherem Anforderungsniveau zu reduzieren, sind damit begrenzt (für eine nähere Betrachtung von Engpässen nach Berufsfeldern und Anforderungsniveaus siehe [Demary/Seyda, 2013](#)).

3.4 Berufsfelder mit hohem Anteil an Sockelengpässen

Um zu messen, in welchen Berufsfeldern (über alle Anforderungsniveaus hinweg) Sockelengpässe relativ häufig auf-

treten, wurde die Anzahl der Sockelengpassberufe in Relation zur durchschnittlichen Anzahl an Berufsgattungen gesetzt, die im Zeitraum September 2011 bis August 2013 mindestens 100 Arbeitslose aufwiesen⁵. Die Berechnungen zeigen, dass der Anteil an Sockelengpassberufen zwischen den einzelnen Berufsfeldern schwankt (Tabelle 3-7).

Das Berufsfeld Mechatronik, Energie und Elektro hat anteilig die meisten Sockelengpassberufe zu verzeichnen. Zu diesem Berufsfeld zählten durchschnittlich 22 Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen. Davon waren 13 Sockelengpassberufe – das bedeutet, dass etwa 60 Prozent der relevanten Berufsgattungen in den Berufsfeldern von anhaltenden Engpässen gekennzeichnet waren (Tabelle 3-7). An zweiter Stelle folgt der Bereich Maschinen- und Fahrzeugtechnik mit mehr als 50 Prozent Sockelengpassberufen. Platz Drei entfällt auf das Berufsfeld Metall mit 42 Prozent.

Die Berufsfelder Mechatronik, Energie und Elektro sowie Maschinen- und Fahrzeugtechnik waren bei allen drei Anforderungsniveaus besonders stark betroffen. So gab es im Berufsfeld Mechatronik, Energie und Elektro auf dem Anforderungsniveau 2 in sechs von zehn relevanten Berufsgattungen Sockelengpässe. Auf dem Anforderungsniveau 3 waren 64,4 Prozent und auf dem Anforderungsniveau 4 waren 50,7 Prozent der Berufsgattungen kontinuierlich knapp.

In dem Berufsfeld Gesundheit, Soziales und Bildung existierten absolut gesehen die meisten Sockelengpassberufe. Insbesondere die Knappheiten in den Pflegeberufen, aber auch bei Ärzten erweisen sich vor dem Hintergrund der zunehmenden Alterung der Gesellschaft als problematisch. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Bedarf an Gesundheitsdienstleistungen in den kommenden Jahren und Jahrzehnten deutlich ansteigen wird.

⁵ Das Ranking der Berufsfelder insgesamt bleibt auch dann unverändert, wenn sich auf alle Berufsgattungen bezogen wird, die in dem Betrachtungszeitraum mindestens einmal mehr als 100 Arbeitslose aufwiesen.

Tabelle 3-7: Anteil an Sockelengpässen in den Berufsfeldern im Vergleich

Anteil der Sockelengpassberufe an allen Berufsgattungen (bezogen auf die durchschnittliche Anzahl an Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen im Zeitraum 09/2011 bis 08/2013), in Prozent (in Klammern: Anzahl der Sockelengpassberufe/Anzahl der relevanten Berufsgattungen)

Kennziffer nach KldB 2010	Kurzbezeichnung des Berufsfeldes	Anzahl Sockelengpassberufe	Anteil Sockelengpassberufe in Prozent			
			Insgesamt	Beruflich Qualifizierte (Anforderungsniveau 2)	Personen mit Fortbildungsabschluss (Anforderungsniveau 3)	Akademikerinnen und Akademiker (Anforderungsniveau 4)
26	Mechatronik, Energie und Elektro	13	60,1 (13/22)	63,2 (6/10)	64,4 (4/6)	50,7 (3/6)
25	Maschinen- und Fahrzeugtechnik	9	53,3 (9/17)	54,3 (5/9)	27,3 (1/4)	75,0 (3/4)
24	Metall	8	42,0 (8/19)	50,0 (7/14)	20,0 (1/5)	0
3	Bau und Gebäudetechnik	19	30,4 (19/62)	25,9 (10/39)	21,9 (3/14)	59,8 (6/10)
22	Kunststoff und Holz	3	26,9 (3/11)	36,9 (3/8)	0	n.d.
8	Gesundheit, Soziales und Bildung	22	23,0 (22/96)	35,2 (11/31)	22,7 (7/31)	11,9 (4/34)
27	Technische Forschung und Entwicklung	3	21,9 (3/14)	0	25,0 (1/4)	35,0 (2/6)
5	Logistik und Sicherheit	9	17,8 (9/51)	21,3 (7/33)	8,0 (1/13)	19,4 (1/5)
4	Naturwissenschaft und Informatik	7	13,3 (7/53)	8,3 (1/12)	12,7 (2/16)	16,1 (4/25)
7	Unternehmensorganisation und Verwaltung	7	11,4 (7/61)	14,3 (3/21)	13,0 (2/15)	8,0 (2/25)
29	Lebensmittel	1	8,6 (1/12)	0	33,3 (1/3)	0
6	Verkauf und Tourismus	3	4,7 (3/63)	5,4 (2/37)	6,2 (1/16)	0
1	Landwirtschaft und Gartenbau	1	4,0 (1/25)	0	30,0 (1/3)	0
9	Sprache, Wirtschaft und Gesellschaft	1	1,4 (1/73)	0	0	5,0 (1/20)
21	Rohstoffe, Glas und Keramik	0	0	0	0	n.d.
23	Papier und Druck	0	0	0	0	0
28	Textil und Leder	0	0	0	0	0
0	Militär	0	0	0	0	n.d.

n.d.: nicht definiert, Werte in Klammern gerundet

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen; eigene Berechnungen

Anhand der neuen Klassifikation der Berufe lassen sich längerfristige Engpässe zwar aufgrund der bislang vorliegenden kurzen Zeitreihe noch nicht nachweisen, können aber anhand früherer Untersuchungen des IW Köln belegt werden. So wurde auf Basis der früheren Berufsklassifikation (KldB 1988) gezeigt, dass der Beruf der Krankenschwester bereits im Mai 2001 ein Engpassberuf war, dessen Knappheit sich bis Mai 2012 deutlich verschärft hat ([Erdmann/](#)

[Seyda](#), 2012) und auch in der neuen Klassifikation der Berufe einen Engpass darstellt. Ähnliches gilt für Ärztinnen und Ärzte. Damit liegt in diesen Berufen ein Fachkräftemangel vor. Da das Berufsfeld Gesundheit, Soziales und Bildung überdurchschnittlich viele Berufsgattungen umfasst, von denen nur ein Teil durch Engpässe gekennzeichnet ist, spiegelt der relativ geringe Anteil an Sockelengpassberufen diese Problematik nur bedingt wider.

4. Die Berufsgattungen mit den größten Engpässen im August 2013

Im August 2013 gab es nach der neuen Klassifikation der Berufe (KldB 2010) 114 Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, in denen ein Engpass bestand. Auch hier werden im Folgenden jeweils die zehn Berufsgattungen mit den niedrigsten Relationen aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen getrennt für die drei Anforderungsniveaus vorgestellt. Eine Übersicht über alle Engpassberufe im August 2013 findet sich im Anhang A-5. Im August 2013 waren 96 der 114 Engpassberufe Sockelengpassberufe, das heißt 84 Prozent aller Engpassberufe waren kontinuierlich knapp.

4.1 Aktuelle Engpässe bei beruflich Qualifizierten (Fachkräfte im Sinne der BA)

Im August 2013 kam es in 64 der 283 relevanten Berufsgattungen für beruflich Qualifizierte zu einem Engpass. Bei den beruflich Qualifizierten lag also in 22,6 Prozent der Berufsgattungen ein Engpass vor (Tabelle 4-1).

Abbildung 4-1 zeigt die zehn Berufsgattungen bei den beruflich Qualifizierten, in denen die größten Engpässe bestanden. Die größten Knappheiten gab es im August 2013 bei Fachkräften in der Kältetechnik. Dazu zählen beispielsweise Kälteanlagenbauer/-innen oder Mechatroniker/-innen der Kältetechnik. Auf 100 gemeldete offene Stellen kamen hier lediglich 28 Arbeitslose. Insgesamt sind vier der Top 10 Engpassberufe den MINT-Berufen im Bereich der beruflich Qualifizierten zuzuordnen.⁶ Dies sind beruflich qualifizierte Fachkräfte aus den Bereichen Bauelektrik, Land- und Bau-

maschinentechnik, Mechatronik und elektrische Betriebstechnik. Auch die aktuellen Daten belegen, dass die Engpässe in MINT-Berufen ebenfalls auf Anforderungsniveau 2 bestehen.

Die zehn Berufsgattungen der beruflich Qualifizierten mit den größten Knappheiten weisen ein gemeinsames Merkmal auf: Sie alle besitzen eine Engpassrelation von weniger als eins. Das heißt, Fachkräfte in diesen Berufen sind sogar dann noch knapp, wenn alle offenen Stellen bei der BA gemeldet wären. Insgesamt weisen 19 der 64 Engpassberufe für beruflich qualifizierte Fachkräfte eine solch niedrige Relation auf.

Auch in der Altenpflege lagen im August 2013 schwerwiegende Engpässe vor. Pro 100 gemeldeten offenen Stellen gab es bundesweit lediglich 43 Arbeitslose. Dies war auf diesem Anforderungsniveau der zweitgrößte Engpass im Monat August. Die Handlungserfordernisse sind umso größer, da neben den beruflich qualifizierten Altenpflegefachkräften auch weitere Fachkräfte in der Gesundheits- und Krankenpflege, wie Krankenschwestern und -pfleger knapp waren (Engpassrelation 0,68). Hinzu kommen Knappheiten in weiteren Gesundheitsberufen wie im Bereich der Hörgeräteakustik (Engpassrelation 0,687), der medizinisch-technischen Berufe/Radiologie (Engpassrelation 1,01), der Augenoptik (Engpassrelation 1,25), der Altenpflege mit sonstiger spezifischer Tätigkeit (Engpassrelation 1,42), der Orthopädie- und Rehathechnik (Engpassrelation 1,81) und der medizinischen Fachangestellten (Engpassrelation 1,96). Angesichts des demografischen Wandels zeichnet sich ab, dass

Tabelle 4-1: Anzahl von Berufsgattungen und Engpassberufen nach Anforderungsniveau

Stand: August 2013

	Anzahl der Berufsgattungen	Anzahl der Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen	Anzahl der Engpassberufe in diesen Berufsgattungen	Anteil der Engpassberufe an allen Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, in Prozent
Beruflich Qualifizierte	414	283	64	22,6
Personen mit Fortbildungsabschluss	442	149	28	18,8
Akademikerinnen und Akademiker	370	179	22	12,3
Summe	1.226	611	114	18,7

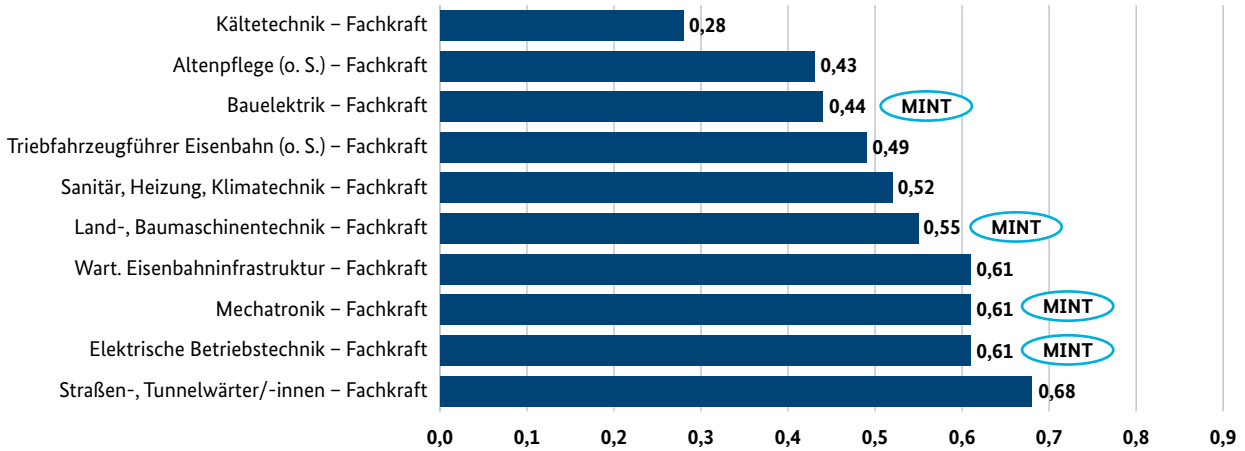
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen; eigene Berechnungen

⁶ MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik. Für eine Beschreibung der MINT-Berufe auf Ebene der beruflich Qualifizierten siehe Demary/Koppel, 2013.

⁷ Die Engpassrelation liegt bei 0,683 und damit höher als die der in Abbildung 4-1 dargestellten Berufsgattung Straßen-/Tunnelwärter/-innen (0,680)

Abbildung 4-1: Top 10 der Engpassberufe für beruflich Qualifizierte

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, Stand: August 2013



o. S.: ohne Spezialisierung
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

die Nachfrage nach Fachkräften im Gesundheitsbereich auch in den nächsten Jahren weiter steigen dürfte und die Gefahr besteht, dass die Engpässe weiter zunehmen.

4.2 Aktuelle Engpässe bei Personen mit Fortbildungsabschluss (Spezialistinnen und Spezialisten)

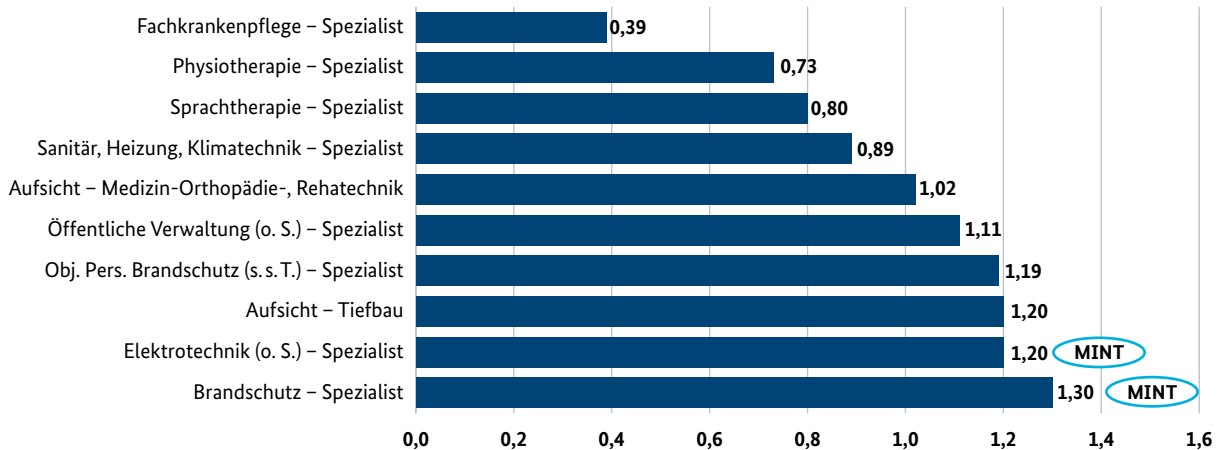
Neben dieser aktuellen Zeitpunktbetrachtung gibt ein Blick auf die Sockelengpassberufe Aufschluss über die Kontinuität von Engpässen. Alle Top 10 Engpassberufe für das Anforderungsniveau 2 (beruflich Qualifizierte) zählen zu den Sockelengpassberufen. Betrachtet man alle 64 Engpassberufe für Anforderungsniveau 2 im August 2013, so sind 58 der Engpassberufe Sockelengpassberufe – das entspricht 90,6 Prozent.

Bei den Spezialistinnen und Spezialisten traten im August 2013 in 28 von 149 relevanten Berufsgattungen Knappheiten auf. Dies entspricht einem Anteil von knapp 19 Prozent (vgl. Tabelle 4-1).

Abbildung 4-2 stellt die zehn Berufsgattungen mit den größten Engpässen auf diesem Anforderungsniveau dar.

Abbildung 4-2: Top 10 der Engpassberufe für Personen mit Fortbildungsabschluss

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, Stand: August 2013



o. S.: ohne Spezialisierung
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Im August 2013 war der Engpass bei Spezialisten der Fachkrankenflege am größten. Lediglich 39 Arbeitslose kamen auf 100 gemeldete offene Stellen. Zu dieser Berufsgattung zählen beispielsweise Fachkrankenschwestern und -pfleger verschiedener Spezialisierungen sowie OP-Schwestern und -Pfleger. Auch in therapeutischen Berufen wie der Physio- und der Sprachtherapie sowie in Berufen der Aufsicht Medizin-, Orthopädie- und Rehathechnik gab es deutlich mehr gemeldete offene Stellen als verfügbare Fachkräfte in Form von Arbeitslosen. Über die Top 10-Engpassberufe bei den Spezialistinnen und Spezialisten hinaus waren Spezialisten für Ergotherapie (Engpassrelation 1,64) und für Zahnmedizin (Engpassrelation 1,92) im Gesundheitsbereich rar.

Zwei der Top 10 Engpassberufe für Spezialistinnen und Spezialisten sind als MINT-Berufe einzuordnen. Dies sind die Berufsgattungen Elektrotechnik und Brandschutz. In diesen Berufsgattungen kommen auf 100 gemeldete offene Stellen 120 bzw. 130 Arbeitslose.

Der Blick auf die Sockelengpassberufe zeigt auch hier, dass acht der Top 10 Engpassberufe kontinuierlich knapp waren. Bezogen auf alle Engpassberufe dieses Anforderungsniveaus sind 23 von 28 Engpassberufen Sockelengpassberufe. Das entspricht 82,1 Prozent aller Engpassberufe dieses Niveaus.

4.3 Aktuelle Engpässe bei Akademikerinnen und Akademikern (Expertinnen und Experten)

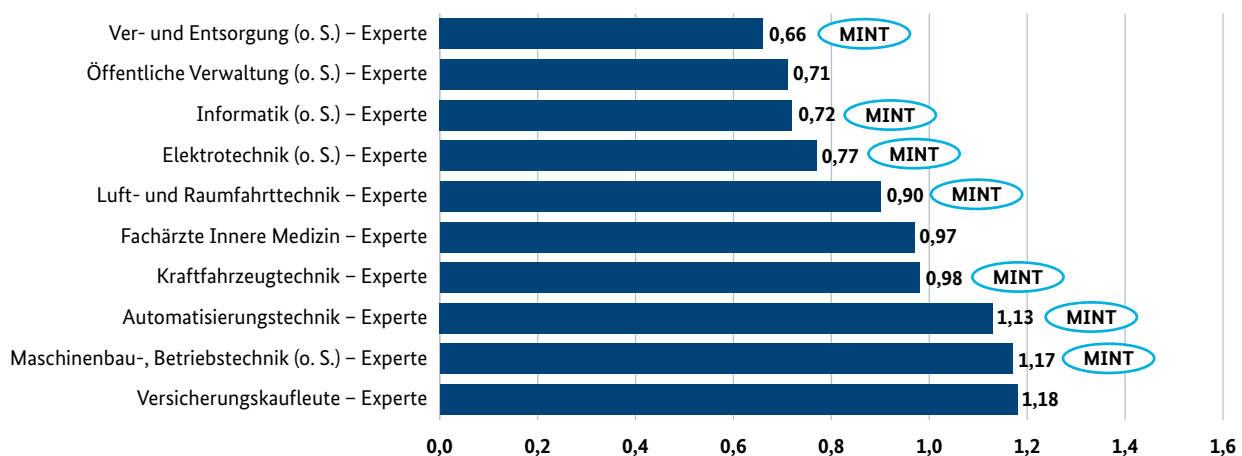
Bei Akademikerinnen und Akademikern war im August 2013 anhand der Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten Stellen in 22 von 179 Berufsgattungen ein Engpass festzustellen. Das entspricht 12,3 Prozent aller relevanten Berufsgattungen (Tabelle 4-1).

Der größte Engpass lag im August 2013 im Bereich Ver- und Entsorgung vor (Abbildung 4-3). Zu dieser Berufsgattung zählen zum Beispiel Ingenieurinnen und Ingenieure für Versorgungstechnik sowie Wärmewirtschaftsingenieurinnen und -ingenieure. Hier kamen auf 100 gemeldete offene Stellen nur 66 Arbeitslose. Es befanden sich noch sechs weitere Engpassberufe aus dem MINT-Segment unter den Top 10-Engpassberufen für akademisch Qualifizierte: Personen mit einem Abschluss in Informatik, Elektrotechnik, Luft- und Raumfahrttechnik, Kraftfahrzeugtechnik, Automatisierungstechnik sowie Maschinenbau- und Betriebstechnik. Damit stammten sieben dieser zehn Berufsgattungen mit den größten Engpässen aus dem MINT-Bereich.

Diese Befunde spiegeln wider, was auch andere, differenzierte Analysen des MINT-Segments aufzeigen: Fachkräfteengpässe in diesen Berufen bestehen auf allen drei Anforderungsniveaus und stellen deutsche Unternehmen vor große Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung von hochqualifiziertem Personal mit MINT-Abschluss (Anger et al., 2013).

Abbildung 4-3: Top 10 der Engpassberufe für Akademikerinnen und Akademiker

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, Stand: August 2013



o. S.: ohne Spezialisierung

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen, eigene Berechnungen

Unter den zehn Berufsgattungen mit den größten Engpässen bei Akademikerinnen und Akademikern war mit den Fachärzten der Inneren Medizin auch ein Gesundheitsberuf. Auf 100 gemeldete offene Stellen kamen hier 97 Arbeitslose. Der Blick auf sämtliche 22 Engpassberufe für Akademikerinnen und Akademiker zeigt: Neben Ärzten für Innere Medizin zählten mit Führungskräften Krankenpflege/Rettungsdienst/Geburtshilfe (Engpassrelation 1,47), Apothekern (Engpassrelation 1,81) sowie Ärzten für Chirurgie (Engpassrelation 1,84) weitere Gesundheitsberufe zu den Engpassberufen im August 2013. Der Fachkräfteengpass im Gesundheitsbereich spiegelt sich damit auf allen drei Anforderungsniveaus wider.

Der Blick auf die Sockelengpassberufe zeigt, dass neun der Top 10 Engpassberufe zu den Sockelberufen zählen. Bezogen auf alle Engpassberufe dieses Anforderungsniveaus sind 20 von 22 Engpassberufen Sockelengpassberufe. Das entspricht 90,1 Prozent aller Engpassberufe dieses Niveaus.

5. Fazit

Fachkräfteengpässe bestehen in vielen Bereichen der deutschen Wirtschaft. Im August 2013 waren in insgesamt 114 Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen Engpässe zu verzeichnen. Damit war knapp jede fünfte Berufsgattung mit mindestens 100 Arbeitslosen von Engpässen betroffen. Mehr als die Hälfte der Engpassberufe trat bei Berufsgattungen auf, die eine abgeschlossene Berufsausbildung voraussetzen. Für rund 25 Prozent der Engpassberufe ist typischerweise ein Fortbildungsabschluss erforderlich. Knapp 19 Prozent der Berufsgattungen mit Knappheiten waren Akademikerinnen und Akademikern zuzuordnen.

In einigen Berufen treten Fachkräfteengpässe bereits seit Längerem auf. Die Analyse der Engpässe für den Zeitraum September 2011 bis August 2013 weist 106 so genannte Sockelengpassberufe aus, die in jedem Beobachtungsmonat oder im Jahresdurchschnitt der beiden 12-Monatszeiträume eine Engpassrelation von kleiner oder gleich zwei aufwiesen. Bei zahlreichen dieser Berufe dürften die Engpässe bereits als Fachkräftemangel zu werten sein. Dies ist zwar anhand der bislang vorliegenden kurzen Zeitreihe in der neuen Klassifikation der Berufe statistisch noch nicht nachzuweisen, lässt sich aber anhand früherer Untersuchungen, auch des IW Köln, aufzeigen. So konnte auf Basis der früheren Berufsklassifikation belegt werden, dass in bestimmten Ingenieurberufen sowie im Bereich der Ärzte und Krankenschwestern seit Jahren ein Fachkräftemangel besteht ([Erdmann/Seyda, 2012](#)). Als Schwerpunkte der Sockelengpassberufe sind über alle drei Anforderungsniveaus hinweg die Berufsfelder Gesundheit, Soziales und Bildung (22 Sockelengpassberufe), Bau und Gebäudetechnik (19 Sockelengpassberufe) sowie mit einigem Abstand Mechatronik, Energie und Elektro (13 Sockelengpassberufe) zu nennen.

Zudem befinden sich über alle drei Anforderungsniveaus hinweg 51 MINT-Berufe unter den Sockelengpässen. Bei den beruflich Qualifizierten finden sich diese MINT-Berufe vor allem in den Berufsfeldern Metall sowie Mechatronik, Energie und Elektro und Maschinen- und Fahrzeugtechnik. Bei Personen mit Fortbildungsabschluss sind die MINT-Schwerpunkte die Berufsfelder Mechatronik, Energie und Elektro sowie Naturwissenschaft und Informatik. Bei den akademisch Qualifizierten sind es die Felder Bau und Gebäudetechnik sowie Naturwissenschaft und Informatik.

Das Ausmaß der aktuellen Engpässe und die große Zahl an Sockelengpassberufen machen deutlich, dass die schlechte Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal inzwischen zahlreiche Unternehmen – und im Gesundheitsbereich auch viele öffentliche und freie Träger – vor immer größere Herausforderungen stellt.

Unternehmen, die von Engpässen betroffen sind, berichten von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der verstärkte Wettbewerb um Fachkräfte in Engpassberufen kann auch dazu führen, dass Unternehmen Personal von anderen Unternehmen abwerben, bei denen dann wieder Vakanzen entstehen. Die betroffenen Unternehmen stehen somit auch hinsichtlich der Mitarbeiterbindung vor großen Herausforderungen.

Um die Fachkräftebasis des Wirtschaftsstandortes Deutschland zu sichern, sollten zum einen die im Inland verfügbaren Fachkräftepotenziale ausgeschöpft werden. So gibt es bei [Frauen](#), [älteren Personen](#) oder [An- und Ungelernten](#) noch Potenziale, die Unternehmen mit geeigneten Maßnahmen für sich gewinnen können. Zudem bieten [internationale Fachkräfte](#) Potenziale für den deutschen Arbeitsmarkt. Dazu zählen zum einen [Menschen mit Migrationshintergrund](#), die bereits in Deutschland leben, aber noch nicht in den Arbeitsmarkt integriert sind. Zum anderen können Unternehmen [Fachkräfte direkt aus dem Ausland](#) rekrutieren.

Unternehmen stehen unter anderem vor der Aufgabe, als [attraktiver Arbeitgeber](#) wahrgenommen zu werden. So können sie ihre Belegschaft an das Unternehmen binden und die Chancen verbessern, Fachkräfte rekrutieren zu können. Die Bundesregierung unterstützt Unternehmen auf vielfältige Weise bei der Sicherung der Fachkräftebasis: Das [Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung](#), ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördertes Projekt, bietet kleinen und mittleren Unternehmen hierzu Hilfestellungen in Form von [Praxisbeispielen](#) und [Handlungsempfehlungen](#). Weiterhin sensibilisiert die [Fachkräfte-Offensive](#) Unternehmen und (potenzielle) Beschäftigte für das Thema Fachkräftesicherung. Sie wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie der Bundesagentur für Arbeit gestartet.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Kategorisierung der Engpassberufe nach Beständigkeit	10
Tabelle 3-2: Kategorisierung der Engpassberufe nach Anforderungsniveau und Beständigkeit	11
Tabelle 3-3: Sockelengpassberufe – Schwerpunkte und Anforderungsniveau.....	11
Tabelle 3-4: Sockelengpassberufe nach Berufsfeldern – beruflich Qualifizierte.....	12
Tabelle 3-5: Sockelengpassberufe nach Berufsfeldern – Personen mit Fortbildungsabschluss	14
Tabelle 3-6: Sockelengpassberufe nach Berufsfeldern – Akademikerinnen und Akademiker.....	15
Tabelle 3-7: Anteil an Sockelengpässen in den Berufsfeldern im Vergleich	16
Tabelle 4-1: Anzahl von Berufsgattungen und Engpassberufen nach Anforderungsniveau	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Rekrutierungsprobleme nach Unternehmensgröße und Qualifikation	4
Abbildung 2-1: Anzahl der Engpassberufe auf Monatsbasis	7
Abbildung 2-2: Anzahl der gemeldeten offenen Stellen in Engpassberufen.....	8
Abbildung 2-3: Anteile der Engpassberufe an gemeldeten offenen Stellen und Arbeitslosen – beruflich Qualifizierte	8
Abbildung 2-4: Anteile der Engpassberufe an gemeldeten offenen Stellen und Arbeitslosen – Personen mit Fortbildungsabschluss	9
Abbildung 2-5: Anteile der Engpassberufe an gemeldeten offenen Stellen und Arbeitslosen – Akademikerinnen und Akademiker	9
Abbildung 3-1: Top 10 der Sockelengpassberufe für beruflich Qualifizierte.....	12
Abbildung 3-2: Top 10 der Sockelengpassberufe für Personen mit Fortbildungsabschluss	13
Abbildung 3-3: Top 10 der Sockelengpassberufe für Akademikerinnen und Akademiker	14
Abbildung 4-1: Top 10 der Engpassberufe für beruflich Qualifizierte	18
Abbildung 4-2: Top 10 der Engpassberufe für Personen mit Fortbildungsabschluss	18
Abbildung 4-3: Top 10 der Engpassberufe für Akademikerinnen und Akademiker	19

Literaturverzeichnis

Anger, Christina/Demary, Vera/Koppel, Oliver/Plünnecke, Axel, *MINT-Frühjahrsreport 2013 – Innovationskraft, Aufstiegschance und demografische Herausforderung*, Köln

BA – Bundesagentur für Arbeit, 2011, *Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen*, URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010/Printausgabe-KldB-2010/Generische-Publikationen/KldB2010-Printversion-Band1.pdf> [Stand: 2013-01-03]

BA, 2013, *Arbeitsmarkt in Zahlen. Beschäftigungsstatistik*, URL: http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31966/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=609628&year_month=201303&year_month.GROUP=1&search=Suchen

Demary, Vera/Koppel, Oliver, 2013, *Die Abgrenzung des mittel- und hochqualifizierten MINT-Segmentes, Klassifikation der Berufe 2010, Methodenbericht*, URL: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/christina-anger-vera-demary-oliver-koppel-axel-pluennecke-mint-fruehjahrsreport-2013-111714>

Demary, Vera/Seyda, Susanne, 2013, *Fachkräfte sichern, Engpassanalyse 2013, Besondere Betroffenheit in den Berufsfeldern Energie und Elektro sowie Maschinen- und Fahrzeugtechnik*, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

DIHK, 2013, *Konjunktur aufwärts – Mittelstand wachsam, Sonderauswertung Mittelstand der DIHK-Konjunkturumfrage*, Berlin

Erdmann, Vera/Seyda, Susanne, 2012, *Fachkräfte sichern. Engpassanalyse 2012*, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin

GIB, 2012, *Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft, Ergebnisbericht zur Welle Herbst 2011*, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin

GIB, 2013, *Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft, Ergebnisbericht zur Welle Frühjahr 2013*, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2013, Anhang zur IAB-Presseinformation vom 05.03.2013, *Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots im vierten Quartal 2012*, Nürnberg

IW Köln, 2011, *Pflegesektor, Doppeltes Demografieproblem*, in: iwD, Nr. 21, URL: <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/27639> [Stand: 2013-01-24]

Anhang

Tabelle A-1: Liste aller Sockelengpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpassrelation 09/2011-08/2013	Engpassrelation 09/2011-08/2012	Engpassrelation 09/2012-08/2013	MINT
34232	2	Kältetechnik – Fachkraft	0,33	0,34	0,32	
82102	2	Altenpflege (o. S.) – Fachkraft	0,34	0,32	0,35	
26212	2	Bauelektrik – Fachkraft	0,40	0,36	0,45	x
26112	2	Mechatronik – Fachkraft	0,42	0,34	0,50	x
52202	2	Triebfahrzeugführung Eisenbahn (o. S.) – Fachkraft	0,50	0,48	0,49	
26252	2	Elektrische Betriebstechnik – Fachkraft	0,50	0,44	0,56	x
34212	2	Sanitär-, Heizung-, Klimatechnik – Fachkraft	0,54	0,52	0,57	
26122	2	Automatisierungstechnik – Fachkraft	0,58	0,52	0,64	x
82532	2	Hörgeräteakustik – Fachkraft	0,61	0,64	0,58	
81302	2	Gesundheits-, Krankenpflege (o. S.) – Fachkraft	0,63	0,62	0,62	
51222	2	Wartung Eisenbahninfrastruktur – Fachkraft	0,65	0,56	0,71	
25222	2	Land-, Baumaschinentechnik – Fachkraft	0,69	0,65	0,73	x
26222	2	Elektromaschinentechnik – Fachkraft	0,70	0,61	0,80	x
24232	2	Spanende Metallbearbeitung – Fachkraft	0,81	0,62	1,02	x
34322	2	Rohrleitungsbau – Fachkraft	0,85	0,74	0,99	
53152	2	Detektive/Detektivinnen – Fachkraft	0,89	0,90	0,86	
81232	2	Med.-technische Berufe Radiologie – Fachkraft	0,89	0,83	0,92	
22202	2	Farb-, Lacktechnik (o. S.) – Fachkraft	0,96	0,87	1,06	x
22112	2	Reifen-, Vulkanisationstechnik – Fachkraft	0,98	0,92	1,00	x
24522	2	Werkzeugtechnik – Fachkraft	1,00	0,84	1,15	x
72302	2	Steuerberatung – Fachkraft	1,01	0,98	0,99	
22102	2	Kunststoff-, Kautschukherstellung (o. S.) – Fachkraft	1,02	0,85	1,20	x
82522	2	Augenoptik – Fachkraft	1,04	0,89	1,17	
25232	2	Luft- und Raumfahrttechnik – Fachkraft	1,10	1,12	1,03	x
26262	2	Leitungsinstallation, -wartung – Fachkraft	1,15	1,02	1,30	x
24422	2	Schweiß-, Verbindungstechnik – Fachkraft	1,20	0,98	1,45	x
25132	2	Technische Servicekraft Wartung, Instandhaltung – Fachkraft	1,25	1,22	1,25	x
82182	2	Altenpflege (s. s. T.) – Fachkraft	1,29	1,23	1,36	
34202	2	Klempnerei (o. S.) – Fachkraft	1,32	1,12	1,55	
41312	2	Chemie- und Pharmatechnik – Fachkraft	1,33	1,24	1,44	x
62182	2	Verkauf (o. Produktspez.) (s. s. T.) – Fachkraft	1,34	1,1	1,63	
24302	2	Metalloberflächenbehandlung (o. S.) – Fachkraft	1,35	1,04	1,71	x
25212	2	Kraftfahrzeugtechnik – Fachkraft	1,36	1,09	1,64	x
73212	2	Sozialverwaltung, -versicherung – Fachkraft	1,37	1,43	1,29	
92122	2	Dialogmarketing – Fachkraft	1,39	1,33	1,45	
24132	2	Industrielle Gießerei – Fachkraft	1,40	1,11	1,73	x

Tabelle A-1: Liste aller Sockelengpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpassrelation 09/2011-08/2013	Engpassrelation 09/2011-08/2012	Engpassrelation 09/2012-08/2013	MINT
25102	2	Maschinenbau-, Betriebstechnik (o.S.) – Fachkraft	1,40	1,11	1,72	x
51522	2	Überwachung Eisenbahnverkehrsbetrieb – Fachkraft	1,43	1,78	0,92	
51122	2	Technische Luftverkehrsbetrieb – Fachkraft	1,46	1,04	1,95	
63312	2	Systemgastronomie – Fachkraft	1,47	1,36	1,57	
34342	2	Anlagen-, Behälter-, Apparatebau – Fachkraft	1,53	1,31	1,76	x
34302	2	Ver- und Entsorgung (o.S.) – Fachkraft	1,57	1,36	1,80	
51212	2	Straßen-, Tunnelwärter/-innen – Fachkraft	1,63	1,88	1,24	
53142	2	Badeaufsicht – Fachkraft	1,66	1,68	1,66	
24412	2	Metallbau – Fachkraft	1,73	1,54	1,95	x
33132	2	Parkettverlegung – Fachkraft	1,73	1,51	1,98	
33342	2	Glaserei – Fachkraft	1,74	1,62	1,89	
82542	2	Zahntechnik – Fachkraft	1,76	1,57	1,95	
34222	2	Ofen- und Luftheizungsbau – Fachkraft	1,76	1,55	2,00	
33352	2	Rollladen- und Jalousiebau – Fachkraft	1,76	1,62	1,93	
72132	2	Versicherungskaufleute – Fachkraft	1,77	1,63	1,92	
83132	2	Heilerziehungspflege, Sonderpädagogik – Fachkraft	1,78	1,75	1,72	
82312	2	Friseurgewerbe – Fachkraft	1,82	1,87	1,73	
82512	2	Orthopädie-, Rehathechnik – Fachkraft	1,90	1,91	1,86	
81182	2	Medizinische Fachangestellte (s.s.T.) – Fachkraft	1,95	1,93	1,96	
24532	2	Uhrmacherhandwerk – Fachkraft	1,98	1,91	1,99	
81313	3	Fachkrankenpflege – Spezialist	0,29	0,26	0,31	
34213	3	Sanitär, Heizung, Klimatechnik – Spezialist	0,68	0,67	0,68	
81733	3	Sprachtherapie – Spezialist	0,70	0,66	0,75	
81713	3	Physiotherapie – Spezialist	0,86	0,92	0,80	
26303	3	Elektrotechnik (o.S.) – Spezialist	0,90	0,87	0,90	x
26123	3	Automatisierungstechnik – Spezialist	0,92	0,86	0,93	x
82593	3	Aufsicht – Medizin-, Orthopädie-, Rehathechnik	0,94	0,89	0,99	
26393	3	Aufsicht – Elektrotechnik	1,06	0,96	1,15	x
73203	3	Öffentliche Verwaltung (o.S.) – Spezialist	1,08	1,04	1,11	
24233	3	Spanende Metallbearbeitung – Spezialist	1,11	0,86	1,39	x
53183	3	Objekt-, Personen-, Brandschutz (s.s.T.) – Spezialist	1,13	1,12	1,13	
27223	3	Konstruktion und Gerätebau – Spezialist	1,15	0,98	1,33	x
72303	3	Steuerberatung – Spezialist	1,17	1,15	1,17	
34293	3	Aufsicht – Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik	1,22	1,15	1,27	
83193	3	Aufsicht – Erziehung, Sozialarbeit, Heilerziehung	1,25	1,29	1,21	
63303	3	Gastronomieservice (o.S.) – Spezialist	1,31	1,15	1,48	
34343	3	Anlagen-, Behälter-, Apparatebau – Spezialist	1,37	1,16	1,52	x

Tabelle A-1: Liste aller Sockelengpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpassrelation 09/2011-08/2013	Engpassrelation 09/2011-08/2012	Engpassrelation 09/2012-08/2013	MINT
25293	3	Aufsicht – Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt- und Schiffbautechnik	1,43	1,17	1,72	x
43103	3	Informatik (o.S.) – Spezialist	1,60	1,50	1,68	x
43223	3	IT-Anwendungsberatung – Spezialist	1,67	1,40	1,94	x
81723	3	Ergotherapie – Spezialist	1,69	1,76	1,57	
26233	3	Energie-, Kraftwerkstechnik – Spezialist	1,73	1,49	1,93	x
29393	3	Aufsicht – Speisenzubereitung	1,74	1,56	1,94	
81113	3	Zahnmedizinische Fachangestellte – Spezialist	1,79	1,80	1,73	
12193	3	Aufsicht – Gartenbau	1,83	1,80	1,89	
26304	4	Elektrotechnik (o.S.) – Experte	0,55	0,48	0,62	x
25234	4	Luft- und Raumfahrttechnik – Experte	0,57	0,54	0,60	x
43104	4	Informatik (o.S.) – Experte	0,61	0,57	0,64	x
34304	4	Ver- und Entsorgung (o.S.) – Experte	0,67	0,66	0,67	x
25214	4	Kraftfahrzeugtechnik – Experte	0,69	0,55	0,84	x
25104	4	Maschinenbau-, Betriebstechnik (o.S.) – Experte	0,70	0,58	0,82	x
81424	4	Fachärzte Innere Medizin – Experte	0,72	0,68	0,78	
26124	4	Automatisierungstechnik – Experte	0,78	0,66	0,89	x
73204	4	Öffentliche Verwaltung (o.S.) – Experte	0,90	0,96	0,83	
27314	4	Technische Qualitätssicherung – Experte	0,95	0,77	1,13	x
43414	4	Softwareentwicklung – Experte	1,02	0,88	1,15	x
43124	4	Technische Informatik – Experte	1,06	0,79	1,34	x
43114	4	Wirtschaftsinformatik – Experte	1,12	0,95	1,29	x
26114	4	Mechatronik – Experte	1,14	0,77	1,45	x
32204	4	Tiefbau (o.S.) – Experte	1,20	1,21	1,19	x
81434	4	Fachärztin in der Chirurgie – Experte	1,25	0,90	1,49	
81404	4	Ärzte/Ärztinnen (o.S.) – Experte	1,27	1,05	1,51	
81394	4	Führung – Krankenpflege, Rettungsdienst, Geburtshilfe	1,32	1,26	1,38	
31104	4	Bauplanung, -überwachung (o.S.) – Experte	1,35	1,40	1,27	x
27104	4	Techn. Forschung, Entwicklung (o.S.) – Experte	1,40	1,04	1,78	x
31214	4	Vermessungstechnik – Experte	1,81	1,73	1,87	x
32104	4	Hochbau (o.S.) – Experte	1,84	1,95	1,68	x
72304	4	Steuerberatung – Experte	1,87	1,73	1,96	
31144	4	Wasserwirtschaft – Experte	1,90	1,93	1,87	x
53124	4	Arbeitssicherheit, Sich.-technik – Experte	1,96	2,00	1,90	x

o.S.: ohne Spezialisierung; s.s.T.: sonstige spezifische Tätigkeit

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen; eigene Berechnungen

Tabelle A-2: Neue Engpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpassrelation 09/2011-08/2013	Engpassrelation 09/2011-08/2012	Engpassrelation 09/2012-08/2013	MINT
51412	2	Servicefachkraft Straßen-, Schienenverkehr – Fachkraft	1,96	2,35	1,44	
83112	2	Kinderbetreuung, -erziehung – Fachkraft	2,04	2,10	1,87	
81112	2	Zahnmedizinische Fachangestellte – Fachkraft	2,09	2,17	1,90	
31103	3	Bauplanung, -überwachung (o. S.) – Spezialist	2,00	2,06	1,82	x
53123	3	Arbeitssicherheit, Sicherheitstechnik – Spezialist	2,06	2,09	1,99	x
72134	4	Versicherungskaufleute – Experte	3,07	4,32	1,78	

o. S.: ohne Spezialisierung; s. s. T.: sonstige spezifische Tätigkeit

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen; eigene Berechnungen

Tabelle A-3: Ehemalige Engpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpassrelation 09/2011-08/2013	Engpassrelation 09/2011-08/2012	Engpassrelation 09/2012-08/2013	MINT
61112	2	Einkauf – Fachkraft	1,71	0,93	2,36	
62252	2	Verkauf (Möbel, Einrichtung) – Fachkraft	1,73	1,45	2,03	
22212	2	Fahrzeuglackierung – Fachkraft	1,89	1,45	2,38	x
51622	2	Speditions-, Logistikkaufleute – Fachkraft	1,90	1,57	2,26	
92382	2	Verlags-, Medienkaufleute (s. s. T.) – Fachkraft	1,92	1,69	2,15	
22342	2	Holz-, Möbel-, Innenausbau – Fachkraft	1,92	1,73	2,10	
72122	2	Anlageberater, Finanzdienstleistung – Fachkraft	1,98	1,57	2,42	
34312	2	Wasserversorgung, Abwassertechnik – Fachkraft	2,01	1,93	2,09	
63132	2	Animateure und Gästebetreuer – Fachkraft	2,06	2,00	2,22	
51422	2	Servicefachkräfte Luftverkehr – Fachkraft	2,11	1,21	3,10	
81222	2	Medizinisch-technische Berufe Funktionsdiagnostik – Fachkraft	2,13	1,89	2,35	
24222	2	Schleifende Metallbearbeitung – Fachkraft	2,14	1,72	2,60	x
71522	2	Personaldienstleistung – Fachkraft	2,16	1,75	2,60	
71512	2	Personalentwicklung, -sachbearbeitung – Fachkraft	2,23	1,94	2,52	
62222	2	Verkauf (Schmuck, Uhren) – Fachkraft	2,27	1,84	2,68	
41422	2	Werkstofftechnik – Fachkraft	2,32	1,68	3,02	x
24142	2	Handwerk Metall-, Glockengießerei – Fachkraft	3,26	1,75	4,92	
24423	3	Schweiß-, Verbindungstechnik – Spezialist	1,69	1,29	2,13	x
25133	3	Techn. Servicekraft Wartung, Instandhaltung – Spezialist	1,82	1,55	2,12	x
24493	3	Aufsicht – Metallbau und Schweißtechnik	1,86	1,64	2,08	x
62183	3	Verkauf (o. Produktspez.) (s. s. T.) – Spezialist	1,98	1,63	2,37	
43413	3	Softwareentwicklung – Spezialist	2,02	1,85	2,14	x
71513	3	Personalentwicklung, -sachbearbeitung – Spezialist	2,23	1,73	2,77	
82503	3	Medizintechnik (o. S.) – Spezialist	2,28	1,79	2,77	x
71523	3	Personaldienstleistung – Spezialist	2,30	1,75	2,93	

Tabelle A-3: Ehemalige Engpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpassrelation 09/2011-08/2013	Engpassrelation 09/2011-08/2012	Engpassrelation 09/2012-08/2013	MINT
26243	3	Regenerative Energietechnik – Spezialist	2,32	1,77	2,94	x
27224	4	Konstruktion und Gerätebau – Experte	1,38	0,49	2,34	x
26234	4	Energie-, Kraftwerkstechnik – Experte	1,81	1,32	2,35	x
81804	4	Apotheker, Pharmazeuten – Experte	1,90	1,85	2,01	x
81444	4	Fachärzte Sinnes-, Geschlechtsorgane – Experte	2,09	1,92	2,31	
61124	4	Vertrieb (außer IKT) – Experte	2,19	1,86	2,52	
27304	4	Technische Produktionsplanung, -steuerung – Experte	2,28	1,79	2,80	x
72194	4	Führung – Versicherung, Finanzdienstleist.	2,68	1,28	4,21	

o. S.: ohne Spezialisierung; s. s. T.: sonstige spezifische Tätigkeit

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen; eigene Berechnungen

Tabelle A-4: Sporadische Engpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung
61162	2	Verleih (außer Geld u. Pfand) – Fachkraft
33102	2	Bodenverlegung (o. S.) – Fachkraft
33222	2	Stuckateurarbeiten – Fachkraft
33112	2	Fliesen-, Platten-, Mosaikverlegung – Fachkraft
32142	2	Dachdeckerei – Fachkraft
21232	2	Steinmetztechnik – Fachkraft
32242	2	Brunnenbau – Fachkraft
33322	2	Zimmerei – Fachkraft
29202	2	Lebensmittelherstellung (o. S.) – Fachkraft
62322	2	Verkauf von Fleischwaren – Fachkraft
25242	2	Schiffbautechnik – Fachkraft
72112	2	Bankkaufleute – Fachkraft
32152	2	Fassadenbau – Fachkraft
21112	2	Berg- und Tagebau – Fachkraft
24512	2	Feinwerktechnik – Fachkraft
21222	2	Baustoffherstellung – Fachkraft
26302	2	Elektrotechnik (o. S.) – Fachkraft
73282	2	Öffentliche Verwaltung (s. s. T.) – Fachkraft
28242	2	Polsterei-, Fahrzeuginnenausstattung – Fachkraft
27212	2	Technische Zeichner/-innen – Fachkraft
53342	2	Desinfektion, Schädlingsbekämpfung – Fachkraft
27232	2	Modellbau – Fachkraft
33332	2	Bautischlerei – Fachkraft
81342	2	Rettungsdienst – Fachkraft
52122	2	Berufskraftfahrer (Güterverkehr/LKW) – Fachkraft
32162	2	Gerüstbau – Fachkraft

Tabelle A-4: Sporadische Engpassberufe

Berufsgattungen mit mindestens 100 Arbeitslosen, September 2011 bis August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung
43412	2	Softwareentwicklung – Fachkraft
62422	2	Verkauf Sanitäts-, Medizinbedarf – Fachkraft
51632	2	Straßen-, Schienenverkehrskaufleute – Fachkraft
33312	2	Isolierung – Fachkraft
81122	2	Podologen/Podologinnen – Fachkraft
53182	2	Objekt-, Personen-, Brandschutz (s.s.T.) – Fachkraft
41432	2	Baustoffprüfung – Fachkraft
26322	2	Mikrosystemtechnik – Fachkraft
32212	2	Pflasterer, Steinsetzer – Fachkraft
33232	2	Bauwerksabdichtung – Fachkraft
32293	3	Aufsicht – Tiefbau
33393	3	Aufsicht – Aus- und Trockenbau, Isolierung, Zimmerei, Glaserei, Rollladen- und Jalousiebau
22393	3	Aufsicht – Holzbe-, -verarbeitung
53133	3	Brandschutz – Spezialist
72223	3	Kostenrechnung, Kalkulation – Spezialist
25103	3	Maschinenbau, Betriebstechnik (o. S.) – Spezialist
34103	3	Gebäudetechnik (o. S.) – Spezialist
92123	3	Dialogmarketing – Spezialist
27313	3	Technische Qualitätssicherung – Spezialist
43323	3	IT-Koordination – Spezialist
24293	3	Aufsicht – Metallbearbeitung
61113	3	Einkauf – Spezialist
43233	3	IT-Vertrieb – Spezialist
32193	3	Aufsicht – Hochbau
51133	3	Techn. Schiffsverkehrsbetrieb – Spezialist
33293	3	Aufsicht – Maler-, Lackierer-, Stuckateurarbeiten, Bauwerksabdichtung, Holz- und Bautenschutz
26314	4	Informations-, Telekommunikationstechnik – Experte
41424	4	Werkstofftechnik – Experte
94224	4	Tänzer, Choreografen – Experte

o. S.: ohne Spezialisierung; s. s. T.: sonstige spezifische Tätigkeit

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, monatliche Sonderauswertungen; eigene Berechnungen

Tabelle A-5: Liste aller Engpassberufe im August 2013

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Erwerbsberufe mit mindestens 100 Arbeitslosen, Stand: August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpass-Relation
34232	2	Kältetechnik – Fachkraft	0,28
81313	3	Fachkrankenpflege – Spezialist	0,39
82102	2	Altenpflege (o.S.) – Fachkraft	0,43
26212	2	Bauelektrik – Fachkraft	0,44
52202	2	Triebfahrzeugführung Eisenbahn (o.S.) – Fachkraft	0,49

Tabelle A-5: Liste aller Engpassberufe im August 2013

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Erwerbsberufe mit mindestens 100 Arbeitslosen,
Stand: August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpass-Relation
34212	2	Sanitär-, Heizung-, Klimatechnik – Fachkraft	0,52
25222	2	Land-, Baumaschinentechnik – Fachkraft	0,55
51222	2	Wartung Eisenbahninfrastruktur – Fachkraft	0,61
26112	2	Mechatronik – Fachkraft	0,61
26252	2	Elektrische Betriebstechnik – Fachkraft	0,61
34304	4	Ver- und Entsorgung (o.S.) – Experte	0,66
51212	2	Straßen-, Tunnelwärter/-innen – Fachkraft	0,68
81302	2	Gesundheits-, Krankenpflege (o.S.) – Fachkraft	0,68
82532	2	Hörgeräteakustik – Fachkraft	0,68
26332	2	Luftverkehr-, Schiff-, Fahrzeugelektronik – Fachkraft	0,69
73204	4	Öffentliche Verwaltung (o.S.) – Experte	0,71
43104	4	Informatik (o.S.) – Experte	0,72
81713	3	Physiotherapie – Spezialist	0,73
26122	2	Automatisierungstechnik – Fachkraft	0,75
26304	4	Elektrotechnik (o.S.) – Experte	0,77
81733	3	Sprachtherapie – Spezialist	0,80
34322	2	Rohrleitungsbau – Fachkraft	0,84
24132	2	Industrielle Gießerei – Fachkraft	0,86
26222	2	Elektromaschinentechnik – Fachkraft	0,86
53152	2	Detektive/Detektivinnen – Fachkraft	0,88
34213	3	Sanitär, Heizung, Klimatechnik – Spezialist	0,89
25234	4	Luft- und Raumfahrttechnik – Experte	0,90
22202	2	Farb-, Lacktechnik (o.S.) – Fachkraft	0,90
81424	4	Fachärzte Innere Medizin – Experte	0,97
25214	4	Kraftfahrzeugtechnik – Experte	0,98
81232	2	Med.-technische Berufe Radiologie – Fachkraft	1,01
82593	3	Aufsicht – Medizin-, Orthopädie-, Rehathechnik	1,02
34202	2	Klempnerei (o.S.) – Fachkraft	1,03
24232	2	Spanende Metallbearbeitung – Fachkraft	1,04
73203	3	Öffentliche Verwaltung (o.S.) – Spezialist	1,11
22102	2	Kunststoff-, Kautschukherstellung (o.S.) – Fachkraft	1,11
26124	4	Automatisierungstechnik – Experte	1,13
26262	2	Leitungsinstallation, -wartung – Fachkraft	1,16
25104	4	Maschinenbau-, Betriebstechnik (o.S.) – Experte	1,17
72134	4	Versicherungskaufleute – Experte	1,18
53183	3	Objekt-, Personen-, Brandschutz (s.s.T.) – Spezialist	1,19
51412	2	Servicefachkraft Straßen-, Schienenverkehr – Fachkraft	1,20
32293	3	Aufsicht – Tiefbau	1,20
26303	3	Elektrotechnik (o.S.) – Spezialist	1,20
72302	2	Steuerberatung – Fachkraft	1,22
24422	2	Schweiß-, Verbindungstechnik – Fachkraft	1,23

Tabelle A-5: Liste aller Engpassberufe im August 2013

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Erwerbsberufe mit mindestens 100 Arbeitslosen,
Stand: August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpass-Relation
31104	4	Bauplanung, -überwachung (o.S.) – Experte	1,24
24522	2	Werkzeugtechnik – Fachkraft	1,24
82522	2	Augenoptik – Fachkraft	1,25
32204	4	Tiefbau (o.S.) – Experte	1,28
22112	2	Reifen-, Vulkanisationstechnik – Fachkraft	1,28
33352	2	Rollladen- und Jalousiebau – Fachkraft	1,29
53133	3	Brandschutz – Spezialist	1,30
34293	3	Aufsicht – Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik	1,31
51522	2	Überwach. Eisenbahnverkehrsbetrieb – Fachkraft	1,32
25132	2	Technische Servicekraft Wartung, Instandhaltung – Fachkraft	1,33
53142	2	Badeaufsicht – Fachkraft	1,34
12193	3	Aufsicht – Gartenbau	1,35
72303	3	Steuerberatung – Spezialist	1,37
41312	2	Chemie- und Pharmatechnik – Fachkraft	1,37
43114	4	Wirtschaftsinformatik – Experte	1,38
62182	2	Verkauf (o. Produktspez.) (s.s.T.) – Fachkraft	1,39
24233	3	Spanende Metallbearbeitung – Spezialist	1,39
26393	3	Aufsicht – Elektrotechnik	1,40
27314	4	Technische Qualitätssicherung – Experte	1,41
82182	2	Altenpflege (s.s.T.) – Fachkraft	1,42
63303	3	Gastronomieservice (o.S.) – Spezialist	1,42
43414	4	Softwareentwicklung – Experte	1,42
24302	2	Metalloberflächenbehandlung (o.S.) – Fachkraft	1,43
26123	3	Automatisierungstechnik – Spezialist	1,45
81394	4	Führung – Krankenpflege, Rettungsdienst, Geburtshilfe	1,47
63312	2	Systemgastronomie – Fachkraft	1,49
33342	2	Glaserei – Fachkraft	1,51
25232	2	Luft- und Raumfahrttechnik – Fachkraft	1,52
32104	4	Hochbau (o.S.) – Experte	1,54
22103	3	Kunststoff-, Kautschukherstellung (o.S.) – Spezialist	1,55
51122	2	Techn. Luftverkehrsbetrieb – Fachkraft	1,55
25212	2	Kraftfahrzeugtechnik – Fachkraft	1,55
83193	3	Aufsicht – Erziehung, Sozialarbeit, Heilerziehung	1,56
29393	3	Aufsicht – Speisenzubereitung	1,56
43124	4	Technische Informatik – Experte	1,56
92122	2	Dialogmarketing – Fachkraft	1,59
24412	2	Metallbau – Fachkraft	1,59
34302	2	Ver- und Entsorgung (o.S.) – Fachkraft	1,64
81723	3	Ergotherapie – Spezialist	1,64
24532	2	Uhrmacherhandwerk – Fachkraft	1,66
25102	2	Maschinenbau-, Betriebstechnik (o.S.) – Fachkraft	1,68

Tabelle A-5: Liste aller Engpassberufe im August 2013

Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Erwerbsberufe mit mindestens 100 Arbeitslosen,
Stand: August 2013

Nr. in der KldB 2010	Anforderungs-niveau	Bezeichnung	Engpass-Relation
73212	2	Sozialverwaltung, -versicherung – Fachkraft	1,68
25293	3	Aufsicht – Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt- und Schiffbautechnik	1,70
31214	4	Vermessungstechnik – Experte	1,71
32242	2	Brunnenbau – Fachkraft	1,74
33132	2	Parkettverlegung – Fachkraft	1,77
82312	2	Friseurgewerbe – Fachkraft	1,78
27223	3	Konstruktion und Gerätebau – Spezialist	1,78
43103	3	Informatik (o.S.) – Spezialist	1,80
82512	2	Orthopädie-, Rehathechnik – Fachkraft	1,81
81804	4	Apotheker, Pharmazeuten – Experte	1,81
81434	4	Fachärzte in der Chirurgie – Experte	1,84
34222	2	Ofen- und Luftheizungsbau – Fachkraft	1,87
31103	3	Bauplanung, -überwachung (o.S.) – Spezialist	1,89
34342	2	Anlagen-, Behälter-, Apparatebau – Fachkraft	1,89
34312	2	Wasserversorgung, Abwassertechnik – Fachkraft	1,90
62322	2	Verkauf von Fleischwaren – Fachkraft	1,91
32193	3	Aufsicht – Hochbau	1,92
25242	2	Schiffbautechnik – Fachkraft	1,92
81113	3	Zahnmedizin. Fachangestellte – Spezialist	1,92
61162	2	Verleih (außer Geld u. Pfand) – Fachkraft	1,93
43223	3	IT-Anwendungsberatung – Spezialist	1,94
21222	2	Baustoffherstellung – Fachkraft	1,94
72304	4	Steuerberatung – Experte	1,95
81182	2	Medizinische Fachangestellte (s. s. T.) – Fachkraft	1,96
33102	2	Bodenverlegung (o.S.) – Fachkraft	1,97
32212	2	Pflasterer, Steinsetzer – Fachkraft	1,97
72132	2	Versicherungskaufleute – Fachkraft	1,99

o.S.: ohne Spezialisierung; s. s. T.: sonstige spezifische Tätigkeit

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung; eigene Berechnungen

◀ [Das Lexikon der Wirtschaft \[Link: https://www.bpb.de/kurzknapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/\]](https://www.bpb.de/kurzknapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/)

demografischer Wandel

Bezeichnung für die Bevölkerungsentwicklung und ihre Veränderungen insbesondere im Hinblick auf die Altersstruktur, die Entwicklung der Geburtenzahl und der Sterbefälle, die Anteile von Inländern, Ausländern und Eingebürgerten sowie die Zuzüge und Fortzüge. In Deutschland ist der demografische Wandel dadurch gekennzeichnet, dass seit Anfang der 1970er-Jahre die Geburtenrate niedriger ist als die Sterberate, weshalb die Bevölkerungszahl ohne Zuwanderung sinken würde. Ein weiteres Kennzeichen ist die höhere Lebenserwartung der Bevölkerung, was bei zurückgehender Geburtenrate zu einem größeren Anteil der älteren Bevölkerung im Vergleich zum Anteil der jüngeren Bevölkerung führt.

Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen bringt große Herausforderungen und neue Aufgaben für den Staat, die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Bürger mit sich. So muss etwa in der gesetzlichen Rentenversicherung die Rente für die momentanen und zukünftigen Rentner der älteren Generation von einer rückläufigen Anzahl von jüngeren Beitragszahlern aufgebracht werden. Ein zunehmender Anteil älterer und alter Menschen an der Gesamtzahl der Bevölkerung führt im Gesundheitsbereich, in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung zu einem steigenden Kostendruck, der über Beiträge der jüngeren Generation finanziert werden muss. Die Arbeitswelt könnte sich durch den höheren Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung dahingehend verändern, dass einerseits die Lebensarbeitszeit weiter erhöht wird und andererseits altersgerechte Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitszeitflexibilisierung geschaffen werden.

Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn:

Weitere Inhalte

Informationen zur politischen Bildung Nr. 350/2022

Die Folgen des demografischen Wandels [Link:

<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/demografischer-wandel-350/507789/die-folgen-des-demografischen-wandels/>]

In der Bundesrepublik Deutschland hat der demografische Wandel Auswirkungen auf verschiedene Bereiche, wie etwa die Sozialsysteme, den Arbeitsmarkt, den politischen Wettbewerb und die Umwelt.

Informationen zur politischen Bildung Nr. 350/2022

Diskurse über den demografischen Wandel [Link:

<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/demografischer-wandel-350/507787/diskurse-ueber-den-demografischen-wandel/>]

Die möglichen Folgen des demografischen Wandels waren schon immer Gegenstand gesellschaftlicher und politischer Diskurse, heute meist mit Fokus auf Alterssicherung, Schrumpfung und Überbevölkerung.

Zah

Be

http

knaj

situ

deut

]

Seit

in De

Men

Nett

Bevö

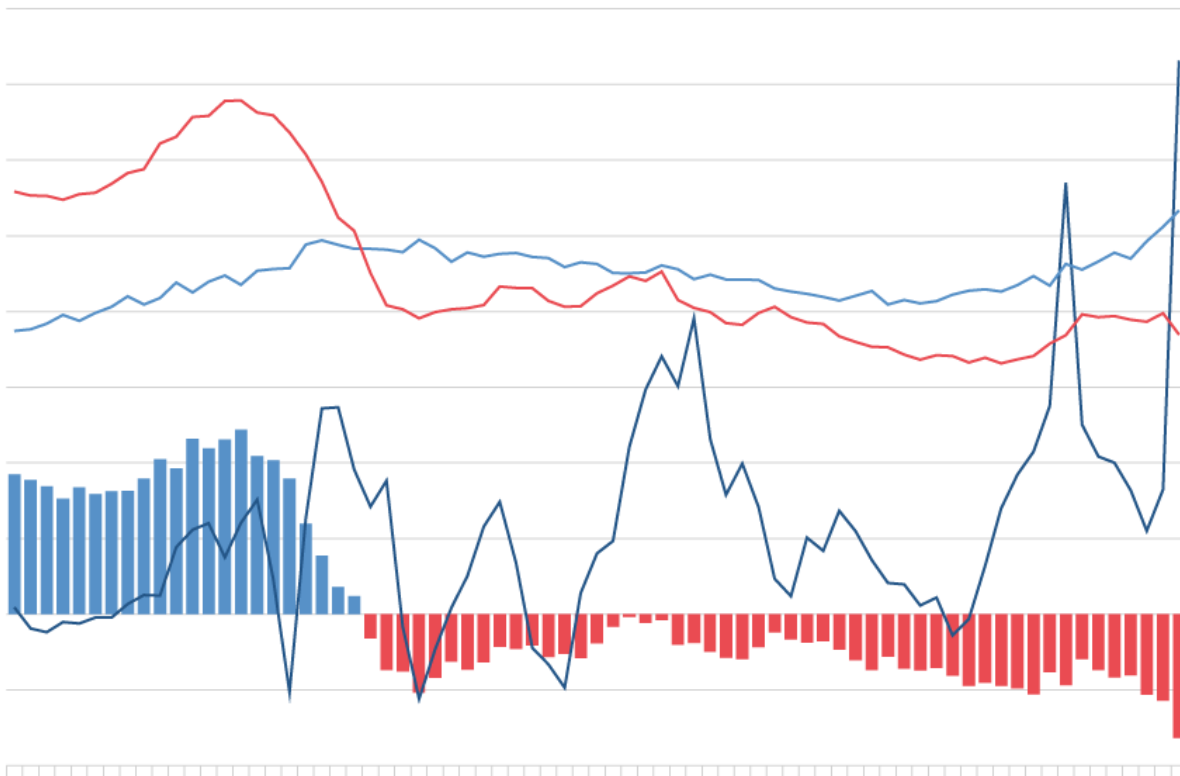
Lang

Bevölkerung

Anlage 23

Demografische Aspekte

Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl



Drei demografische Komponenten beeinflussen direkt die Bevölkerungszahl: Geburten, Sterbefälle und der Wanderungssaldo, also die Differenz zwischen den Zuzügen nach und Fortzügen aus Deutschland. Da Geburten und Sterblichkeit auch zwei wesentliche Faktoren des demografischen Wandels sind, hängt die Veränderung der Bevölkerungszahl eng mit dem demografischen Wandel zusammen.

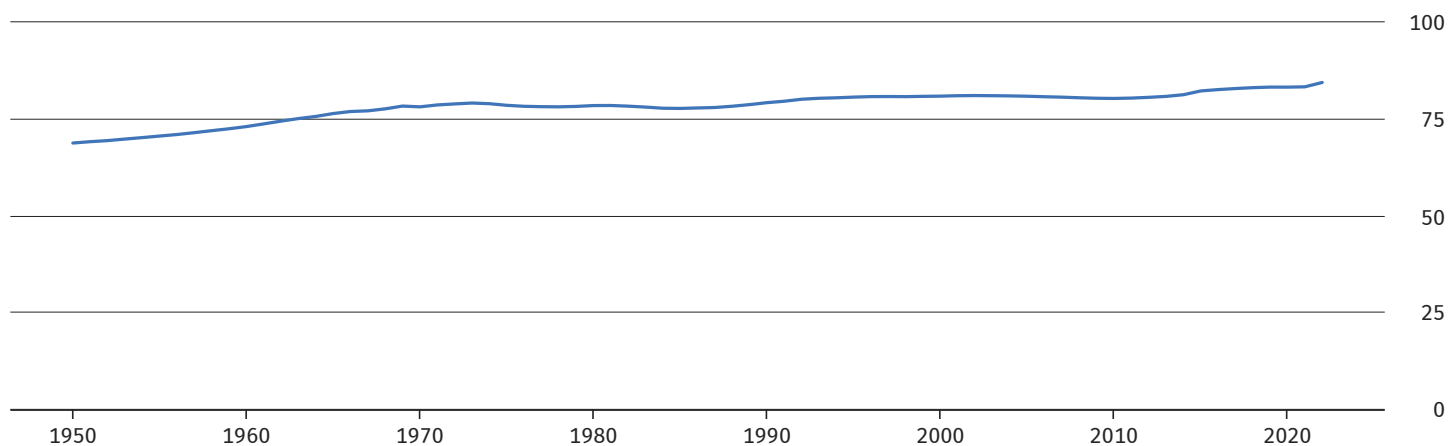
Seit 1972 übersteigt in Deutschland die Zahl der Gestorbenen die Zahl der Geborenen. Ohne einen positiven Wanderungssaldo, der diese negative "natürliche" Bevölkerungsbilanz kompensiert, würde die Bevölkerungszahl bereits seit über 40 Jahren abnehmen. Dies war zum Beispiel Mitte der 1980er Jahre und zwischen 2003 und 2010 der Fall. In den Jahren 2013 bis 2022 hat

der Wanderungssaldo die negative Differenz zwischen den Geburten und Sterbefällen überkompensiert, sodass mit Ausnahme des Corona-Jahres 2020 die Bevölkerung jährlich gewachsen ist.

Künftig ist zu erwarten, dass die Zahl der Gestorbenen – trotz steigender Lebenserwartung – weiter zunehmen wird, da die zahlenmäßig starken Jahrgänge der Babyboom-Generation ins hohe Alter hineinwachsen. Zugleich wird die Anzahl potenzieller Mütter in den nächsten 20 Jahren voraussichtlich zurückgehen, da dann die schwach besetzten 1990er Jahrgänge im gebärfähigen Alter sein werden. Die Folge könnte eine abnehmende Geburtenzahl sein. Die Schere zwischen den Gestorbenen und Geborenen würde weiter aufgehen. Um diese zu schließen, wäre entsprechend größere Nettozuwanderung erforderlich. Anderenfalls würde die Bevölkerungszahl sinken.

Bevölkerungszahl

Millionen Personen



Zwischen 1991 und 2010 rückgerechnete Werte auf Basis des Zensus 2011.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Kontakt

Statistisches Bundesamt
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden

Presse

Demografischer Wandel: Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren von 1950 bis 2021 von 10 % auf 22 % gestiegen

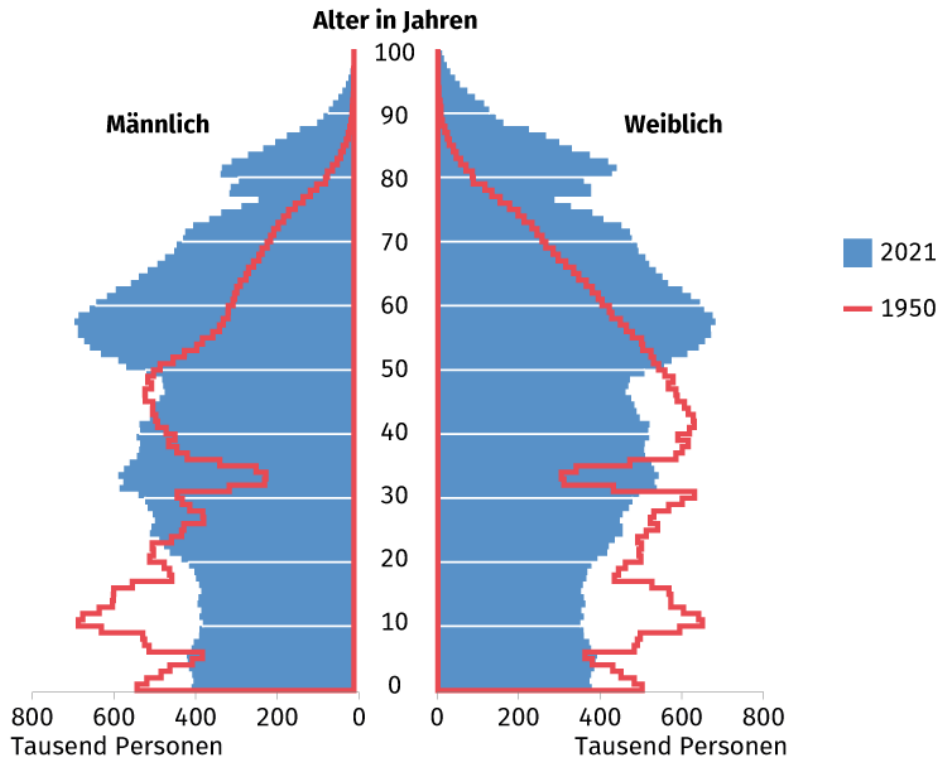
Pressemitteilung Nr. N033 vom 7. Juni 2023

- **Deutlicher Anstieg der Lebenserwartung nach 1950 in den letzten Jahren gedämpft**
- **Deutschland seit 1972 mit Geburtendefizit**
- **Nettozuwanderung bremst Alterung**
- **75 Jahre Daten für die Demokratie: Statistisches Bundesamt veröffentlicht zu seinem 75-jährigen Bestehen Auswertungen auf Basis historischer Zeitreihen**

WIESBADEN – Die Altersstruktur der Bevölkerung hierzulande hat sich in den vergangenen sieben Jahrzehnten stark geändert. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) mitteilt, war 1950 noch jede zehnte Person (10 %) auf dem Gebiet der heutigen Bundesrepublik Deutschland 65 Jahre und älter. 2021 stieg ihr Anteil auf mehr als ein Fünftel (22 %). Der Anteil der jüngeren Bevölkerungsgruppen im Alter von unter 15 Jahren nahm im selben Zeitraum ab – von 23 % im Jahr 1950 auf 14 % im Jahr 2021. Wenig Veränderung gab es dagegen in der Gruppe der Menschen im erwerbsfähigen Alter von 15 bis einschließlich 64 Jahren. Sie stellten auch 2021 den größten Anteil an der Bevölkerung mit 64 %. 1950 hatte ihr Anteil mit 67 % nur wenig höher gelegen. Insgesamt ist die Bevölkerung hierzulande stark gewachsen. 1950 lebten auf dem Gebiet der heutigen Bundesrepublik Deutschland gut 69,3 Millionen Menschen, 2021 waren es rund 83,2 Millionen – eine Zunahme von 20 %.

Altersaufbau der Bevölkerung 2021

im Vergleich zu 1950

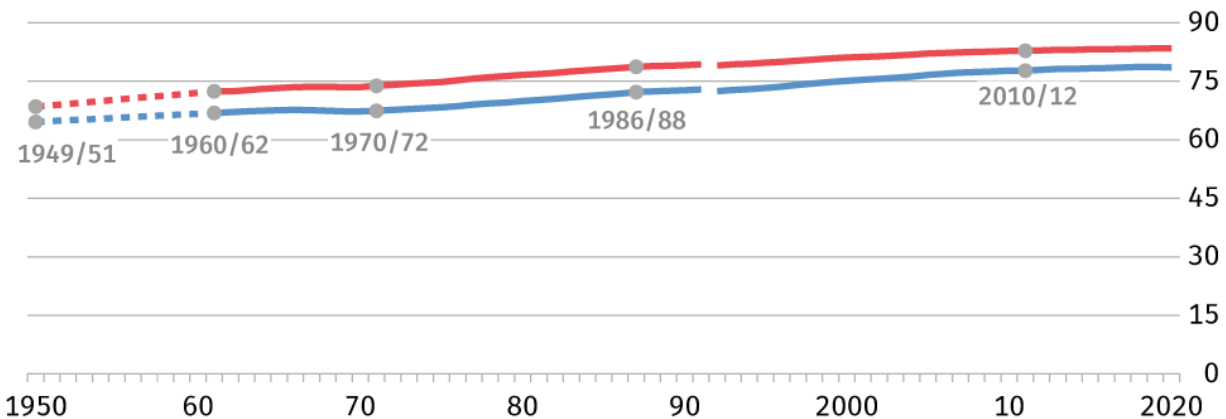


© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Anstieg der Lebenserwartung hat sich verlangsamt

Ein Grund für die veränderte Altersstruktur der Bevölkerung ist die steigende Lebenserwartung. Hatten Jungen bei Geburt um das Jahr 1950 in der Bundesrepublik Deutschland noch durchschnittlich 64,6 Lebensjahre zu erwarten, waren es um 2020 hierzulande bereits 78,5 Jahre. Bei den Mädchen stieg die Lebenserwartung im selben Zeitraum von 68,5 Jahren auf 83,4 Jahre. Nachdem die Lebenserwartung bis Ende der 2000er Jahre für beide Geschlechter damit deutlich zugenommen hat, hat sich der Anstieg seitdem verlangsamt. Gründe hierfür sind unter anderem die Auswirkungen außergewöhnlich starker Grippewellen sowie der Corona-Pandemie.

Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland in Jahren



● Werte aus den allgemeinen Sterbetafeln (Jahreswerte vor 1960/62 interpoliert)

— Männlich — Weiblich

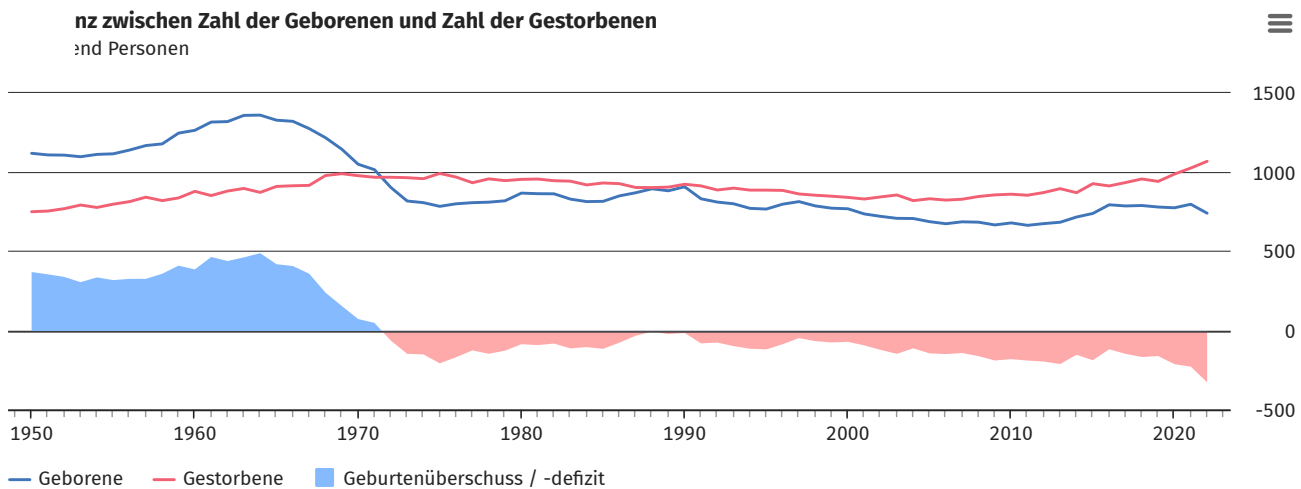
Bis 1991 Früheres Bundesgebiet.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2021

2022 etwas mehr als halb so viele Kinder geboren wie zu Babyboom-Zeiten

Neben der steigenden Lebenserwartung nimmt auch der starke Geburtenrückgang der vergangenen Jahrzehnte Einfluss auf die Alterung der deutschen Gesellschaft. 1950 wurden auf dem Gebiet der heutigen Bundesrepublik Deutschland gut 1,1 Millionen Kinder geboren, 2022 waren es rund 739 000. Besonders stark stiegen die Geburtenzahlen Ende der 1950er Jahre und erreichten 1964 mit knapp 1,4 Millionen Neugeborenen einen Höchststand. Nach diesem sogenannten Babyboom folgte ein starker Rückgang der Geburten. Wichtige Faktoren hierfür waren unter anderem die mit der Emanzipation der Frauen einhergehende Erwerbsbeteiligung sowie die Verbreitung der Pille. Die niedrigste Geburtenzahl seit 1946 wurde 2011 registriert: In diesem Jahr kamen knapp 662 700 Kinder zur Welt.

Auch die Zahl der Gestorbenen stieg auf dem Gebiet der heutigen Bundesrepublik Deutschland zwischen 1950 und 1970 von rund 750 000 auf knapp eine Million. Während aber die Zahl der Geburten in den 1970er Jahren deutlich sank, unterlag die Zahl der Sterbefälle weniger starken Veränderungen. Infolgedessen verzeichnete Deutschland seit 1972 ein Geburtendefizit, das heißt, es starben jährlich mehr Menschen als Kinder geboren wurden.



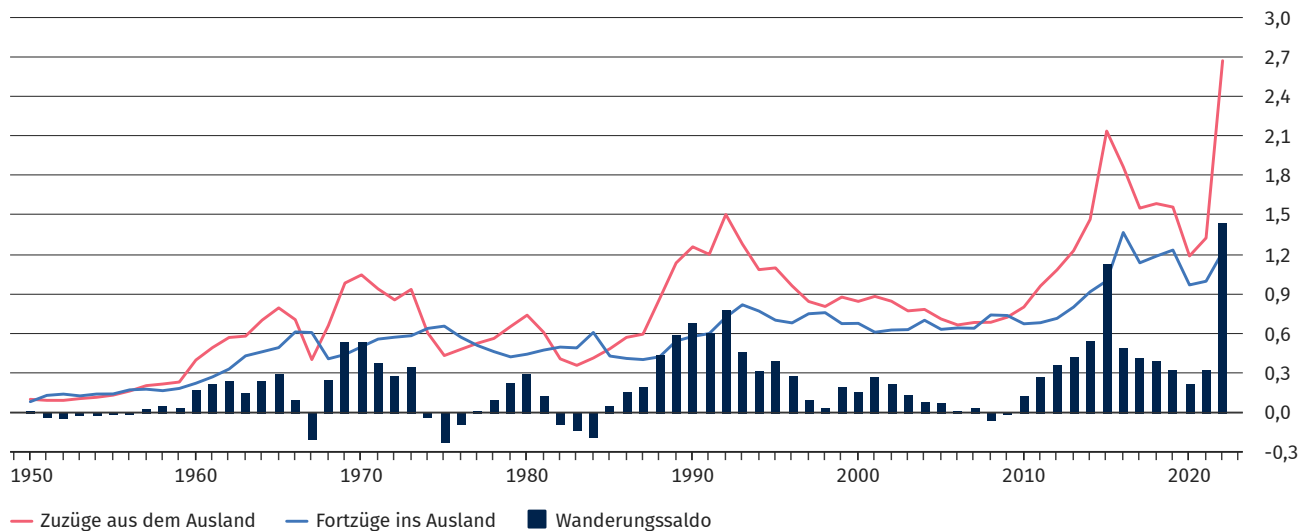
Ergebnisse für 2022 vorläufig.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Zuwanderung bremst Alterung der Bevölkerung

Sowohl die Größe der Bevölkerung in Deutschland als auch ihre Altersstruktur werden wesentlich von Zuwanderung aus dem Ausland geprägt. Seit 1950 gab es nur wenige Jahre, in denen die Zahl der Fortzüge ins Ausland die der Zuzüge überstieg. Der überwiegend positive Wanderungssaldo der vergangenen Jahrzehnte wirkte damit der negativen Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen seit 1972 entgegen und bremste aufgrund des im Schnitt jüngeren Alters der Zugewanderten die Alterung der Gesellschaft.

In den 1950er bis frühen 1970er Jahren wurde das Wanderungsgeschehen vom Zuzug von Gastarbeiterinnen und Gastarbeitern aus Staaten mit einem Anwerbeabkommen mit der Bundesrepublik Deutschland bestimmt. Aus Jugoslawien, Italien, der Türkei, Griechenland, Spanien, Portugal, Tunesien und Marokko wurden 1970, dem Jahr mit der höchsten Nettozuwanderung in diesem Zeitraum, gut 792 500 Zuwanderungen registriert. Das entsprach einem Wanderungssaldo von gut 447 800. In den 1990er Jahren zogen vor allem Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler aus der ehemaligen Sowjetunion sowie Asylsuchende zu. So betrug allein der Wanderungssaldo aus Jugoslawien 1992 infolge des Jugoslawienkrieges knapp 171 300 Wanderungsfälle. Seit Mitte der 2010er Jahre kam es zu einem zunehmenden Zuzug von Geflüchteten mit einem ersten Hochstand im Jahr 2015. Im vergangenen Jahr verzeichnete Deutschland nach vorläufigen Ergebnissen mit einem Wanderungssaldo von knapp 1,5 Millionen Fällen die höchste Nettozuwanderung seit Beginn der Zeitreihe im Jahr 1950. Schutzsuchende aus der Ukraine machten dabei den größten Anteil der Zugezogenen aus.



Bis 1990 Früheres Bundesgebiet, 1950 bis 1957 ohne Saarland. Ergebnisse für 2022 vorläufig.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Demokratie braucht Daten – Daten brauchen Demokratie:

Seit 75 Jahren bietet das Statistische Bundesamt verlässliche Informationen zu Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt – für eine faktenbasierte Berichterstattung und demokratische Willensbildung. Anlässlich seines 75-jährigen Bestehens veröffentlicht das Statistische Bundesamt bis Ende Juni eine Reihe von Pressemitteilungen auf Basis historischer Zeitreihen. Sie sollen zeigen, welchen Beitrag amtliche Daten über die vergangenen Jahrzehnte geleistet haben. Schließlich ist es seit seiner Gründung vor 75 Jahren – damals noch als “Statistisches Amt des Vereinigten Wirtschaftsgebietes” – die Aufgabe des Statistischen Bundesamtes, stets ein möglichst umfassendes Gesamtbild der Entwicklungen und Zusammenhänge in Gesellschaft, Wirtschaft und vielen weiteren Bereichen bereitzustellen. Die Jubiläumsreihe mündet in einen Festakt am 05.07.2023 sowie die **Wissenschaftliche Fachtagung “Daten.Forschung.Zukunft”** am 06.07.2023.

Methodische Hinweise:

Die genannten Werte zur Lebenserwartung stammen aus der allgemeinen Sterbetafel 1949/1951 für Westdeutschland beziehungsweise aus der Sterbetafel 2019/2021 für Deutschland. Weitere Informationen zur Entwicklung der Lebenserwartung finden Sie in unserem **Internetangebot**.

Die Wanderungsstatistik ist eine Vollerhebung und erfasst alle Zu- und Fortzüge mit Verlegung der Haupt- beziehungsweise alleinigen Wohnung über die Gemeindegrenze oder die Bundesgrenze hinweg. Sie enthält Wanderungsfälle und unterscheidet sich daher vom Konzept der wandernden Personen. Die Zahl der Wanderungsfälle liegt i. d. R. über der Zahl der wandernden Personen, da eine Person in einem Jahr mehrfach umziehen kann.

Weitere Informationen:

In unserer Reihe von Auswertungen auf Basis historischer Zeitreihen anlässlich des 75-jährigen Bestehens des Statistischen Bundesamtes ist bereits eine **Pressemittteilung** zu den Themen BIP-Wachstum und Transformation der Wirtschaft, Rezessionen und Inflation erschienen.



Demokratie braucht Daten – Daten brauchen Demokratie: Seit 75 Jahren bietet das Statistische Bundesamt unabhängige Daten für eine faktenbasierte Berichterstattung und demokratische Willensbildung. Die Meilensteine der Amtsgeschichte gibt es im **Dossier “75 Jahre Statistisches Bundesamt”**.

Kontakt

für weitere Auskünfte

Pressestelle

Telefon: +49 611 75 3444

Zum Thema

Bevölkerung

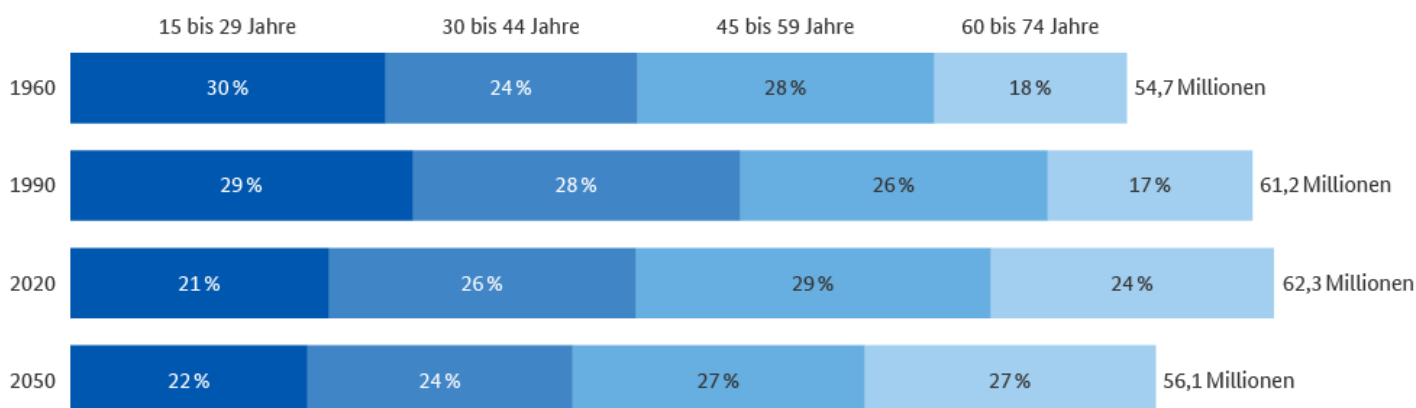
Kontakt

Statistisches Bundesamt
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden

Erwerbsbevölkerung

Die lange Zeit gewachsene Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird in den kommenden Jahrzehnten deutlich zurückgehen. Gleichzeitig nimmt der Anteil älterer Personen an der Erwerbsbevölkerung zu.

Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen, 1960–2050



2050: 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2
Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2021)

Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 15 bis 74 Jahren ist in Deutschland nach 1950 kontinuierlich gewachsen und erreichte 2005 mit rund 64 Millionen Personen einen Höchststand. Der anschließende demografisch bedingte Rückgang wurde durch die Bereinigung der Einwohnerzahlen im Rahmen des Zensus 2011 deutlich verstärkt, so dass heute nur noch 62,3 Millionen Frauen und Männer zur Erwerbsbevölkerung zählen. Trotz stetiger Zuwanderung aus dem Ausland wird sie voraussichtlich weiter schrumpfen. Entsprechend einer Hauptvariante der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung könnten 2050 lediglich 56 Millionen Personen im erwerbsfähigen Alter sein – so wenige wie zuletzt 1968.

Der Rückgang der Erwerbsbevölkerung wird begleitet von ihrer zunehmenden Alterung. So ist der Anteil der unter 30-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung zwischen 1990 und 2020 von 29 auf 21 Prozent gesunken. Gleichzeitig ist der Anteil der über 60-Jährigen von 17 auf 24 Prozent gestiegen und wird weiter wachsen.

Die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung ist direkt verbunden mit der Dynamik der Gesamtbevölkerung. Der Eintritt geburtenstarker Jahrgänge in das erwerbsfähige Alter, wie bis Mitte der 1980er Jahre geschehen, führt zu einer Verjüngung und einem Wachstum der Erwerbsbevölkerung. Bis etwa 2030 stützen diese Babyboomer-Jahrgänge die Größe der Erwerbsbevölkerung, erhöhen aber aufgrund ihres zunehmenden Alters zugleich den Altersdurchschnitt. Nach dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem erwerbsfähigen Alter wird die Erwerbsbevölkerung schrumpfen und temporär leicht jünger.

Downloads

[Diagramm in hoher Auflösung \(png, 159KB\)](#)

[Daten zum Diagramm \(csv, 691Byte\)](#)

Links

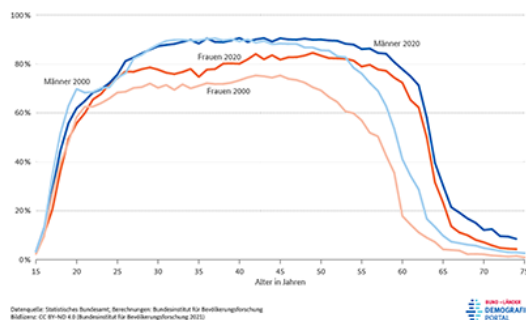
[Informationen der Bundesagentur für Arbeit zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt](#)

Weitere Fakten

Altersspezifische Erwerbstätigenquote

Der Anteil der Erwerbstätigen variiert stark nach Alter und Geschlecht, ist aber zwischen 2000 und 2020 insgesamt deutlich gestiegen. Im Alter von 30 bis 55 Jahren ist die Erwerbsbeteiligung am höchsten.

Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht, 2000 und 2020



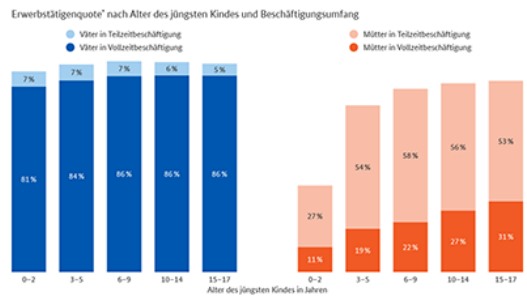
Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
Bildzitat: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2023)

BMFSFJ
DEMOGRAFIE
PORTAL

Erwerbstätigkeit von Eltern

Ein großer Teil der Mütter kehrt erst in den Arbeitsmarkt zurück, wenn das jüngste Kind das Kindergartenalter erreicht hat und arbeitet dann in Teilzeit. Väter arbeiten häufiger und in Vollzeit.

Erwerbstätigenquote von Eltern, 2020



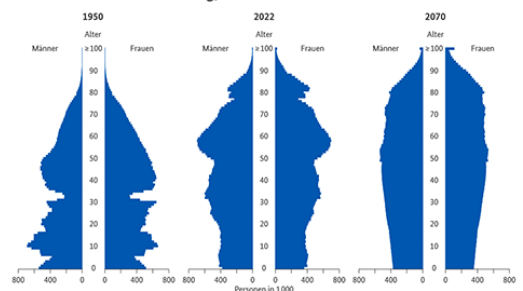
* ohne Erwerbstätige in Mutterschutz oder Elternzeit
Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
Bildzitat: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2023)

BMFSFJ
DEMOGRAFIE
PORTAL

Altersstruktur der Bevölkerung

Die Bevölkerung in Deutschland wird immer älter. Ihre Altersstruktur ist das Abbild der Bevölkerungsgeschichte der letzten 100 Jahre.

Altersstruktur der Bevölkerung, 1950–2070



2070: SL: korrigierte Bevölkerungsberechnung, Variante 2 (moderate Entwicklung)
Quelle: Statistisches Bundesamt
Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2023); Bildzitat: CC BY-ND 4.0

BMFSFJ
DEMOGRAFIE
PORTAL

Monitor öffentlicher Dienst 2022





Wohnwünsche realisieren – doppelt profitieren. Kompetente Beratung und exklusive Vorteile für Sie und Ihre Familie.

Vertrauen Sie auf die Sicherheit und Kompetenz Ihrer Bausparkasse für den öffentlichen Dienst. dbb-Mitglieder und ihre Angehörigen (Ehe-/Lebenspartner, Kinder, Enkel) profitieren zusätzlich: halbe Abschlussgebühr beim Bausparen und attraktive Zinsvorteile in der Baufinanzierung dbb.wuestenrot-doppelvorteil.de

Besuchen Sie unsere Wüstenrot-Service-Center oder kontaktieren Sie uns per

E-Mail: dbb@wuestenrot.de

Telefon: 0228 2590-1532

Fax: 07141 1683-1984



wohnen heißt

wüstenrot

Monitor öffentlicher Dienst 2022



dbb
beamtenbund
und tarifunion

IMPRESSUM

Herausgeber: Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion
Friedrichstraße 169 · 10117 Berlin

Redaktion: Jan Brenner

Gestaltung: Benjamin Pohlmann

Fotos/Modelfotos: Colourbox.de, Pressmaster/Colourbox.de, Aleksandr/Colourbox.de,
Kzenon/Colourbox.de, crevis/stock.adobe.com

Herstellung: DBB Verlag GmbH
Friedrichstraße 165 · 10117 Berlin

Anzeigenverkauf: DBB Verlag GmbH · Mediacenter
Dechenstraße 15 a · 40878 Ratingen

Stand: Dezember 2021

Vorwort

Mit dem dbb Monitor öffentlicher Dienst liegt eine detaillierte Faktensammlung zu wichtigen Kennzahlen des öffentlichen Sektors in Deutschland vor. Das zusammengetragene statistische Zahlenmaterial erlaubt Rückschlüsse auf drängende Probleme, ohne zu werten. Im öffentlichen Dienst fehlen nach wie vor rund 300.000 Beschäftigte. Das ist im Alltag schon fatal. In einer Krise wie der andauernden Corona-Pandemie ist es schlicht dramatisch, zumal es nur durch den Einsatz vieler Menschen im öffentlichen Dienst gelungen ist, die Auswirkungen der Krise zu managen, die Ausbreitung der Pandemie möglichst einzugrenzen und deren, auch wirtschaftliche, Folgen abzumildern. Daraus müssen jetzt Lehren gezogen werden, denn der Personalmangel hat auch Auswirkungen auf die Sichtweisen der Bevölkerung auf die öffentliche Hand und die Akzeptanz für staatliches Handeln. Der öffentliche Dienst braucht Innovation und Investition, um die Zukunftsaufgaben erfolgreich meistern zu können.

Die vorliegende Datensammlung liefert auch wieder eine aktuelle Orientierung zur Situation der Auszubildenden im öffentlichen Dienst und informiert über



die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen. Die Sammlung soll den vertiefenden Blick in Fachbücher nicht ersetzen, die zu allen Themen des Tarif- und Beamtenrechts des Bundes und der Länder über den DBB Verlag ständig aktualisiert erhältlich sind. Aufbauend auf den jeweils neuesten Zahlen des Statistischen Bundesamtes und der Statistischen Landesämter, auf Informationen der Bundesministerien und auf Grundlage eigener Berechnungen bleibt der dbb Monitor öffentlicher Dienst gleichwohl ein praktisches und schnelles Nachschlagewerk und ist mit seinen Zahlen, Daten und Fakten unverzichtbar. Für Anfragen und Informationen darüber hinaus steht Ihnen die Pressestelle des dbb jederzeit zur Verfügung.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'U. Silberbach'. The signature is stylized and written in a cursive script.

Ulrich Silberbach,
dbb Bundesvorsitzender

Monitor öffentlicher Dienst

■ Vorwort	5
■ Personal und Entwicklung	
• Personalstatistik	10
• Beschäftigte im öffentlichen Dienst	11
• Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Bundesländern	12
• Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Einstufungen und Beschäftigungsbereichen	15
• Stellen im gesamten öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereichen	17
• Frauenanteil der Stellen im gesamten öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereichen	18
• Versorgungsempfänger(innen) nach Besoldungsgruppen	19
• Rentenempfänger(innen) des öffentlichen Dienstes	19
• Personalentwicklung im öffentlichen Dienst	20
• Personalausgaben des Bundes in % des Gesamthaushaltes	21
• Frauen in Führungspositionen der obersten Bundesbehörden	21
• Frauenanteil in den obersten Bundesbehörden	22
• Teilzeitanteile der Frauen in den obersten Bundesbehörden	23
• Kürzel Ministerien und Behörden	23
• Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Alter und Beschäftigungsbereichen	24
• Befristungen bei sozialversicherungspflichtigen Neueinstellungen nach Wirtschaftszweigen 2020	26
• Auszubildende bei Bund, Ländern und Gemeinden	27
• Auszubildende im Landesbereich gesamt	28
• Auszubildende im kommunalen Bereich	29
Der öffentliche Dienst im europäischen Vergleich	
• Gesamtstaatliche Ausgaben für die allgemeine öffentliche Verwaltung in % des Bruttoinlandsprodukts	30
• Anteil der Beschäftigung im öffentlichen Dienst an der Gesamtbeschäftigung	31
• Frauenanteil an der Beschäftigung im öffentlichen Dienst	32
• Beschäftigte im öffentlichen Dienst	33
• OECD-Vergleich des Vertrauens in den Staat	34
• Digitalisierungsindex	36
• Digital verfügbare Bürgerdienste	37

■ Das Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit	
• Beruferanking 2021	40
• „Gewinner“ und „Verlierer“ im Beruferanking seit 2007	41
• Das Beamtenprofil 2021	41
• Bewertung einzelner Behörden	42
• Meinungen zur Handlungsfähigkeit des Staates	43
• Überforderung des Staates	44
• Interesse für Politik	45
• Zufriedenheit mit der Demokratie	46
• Parteibindung	46
• Einschätzung der politischen Kompetenz der Parteien	47
■ Beamtinnen und Beamte	
• dbb Besoldungsmonitor	52
• Fallbeispiele	53
• Familienzuschläge	54
• Anwärtergrundbeträge	56
• Zulage für Dienst zu ungünstigen Zeiten	57
• Mehrarbeitsvergütung	58
• Stellenzulage	59
• Überblick über die Sonderzahlungen im Bund und in den Ländern	60
• Arbeitszeit	64
• Urlaub	65
• Beihilfe	65
• Versorgung	66
■ Tarifbeschäftigte	
• Entgelte für Tarifbeschäftigte	70
• Zulagen und Zuschläge	72
• Arbeitszeit und Urlaub	74





Personal und
Entwicklung

Personalstatistik

Beamtinnen und Beamte* (inkl. 170.575 Soldaten)	1.888.965	38,02 %
Tarifangehörige**	3.079.050	61,98 %
Frauen	2.857.010	57,51 %
Männer	2.111.190	42,49 %
Teilzeitbeschäftigte	1.658.255	33,38 %
Frauen	1.397.985	84,30 %
Männer	260.270	15,70 %

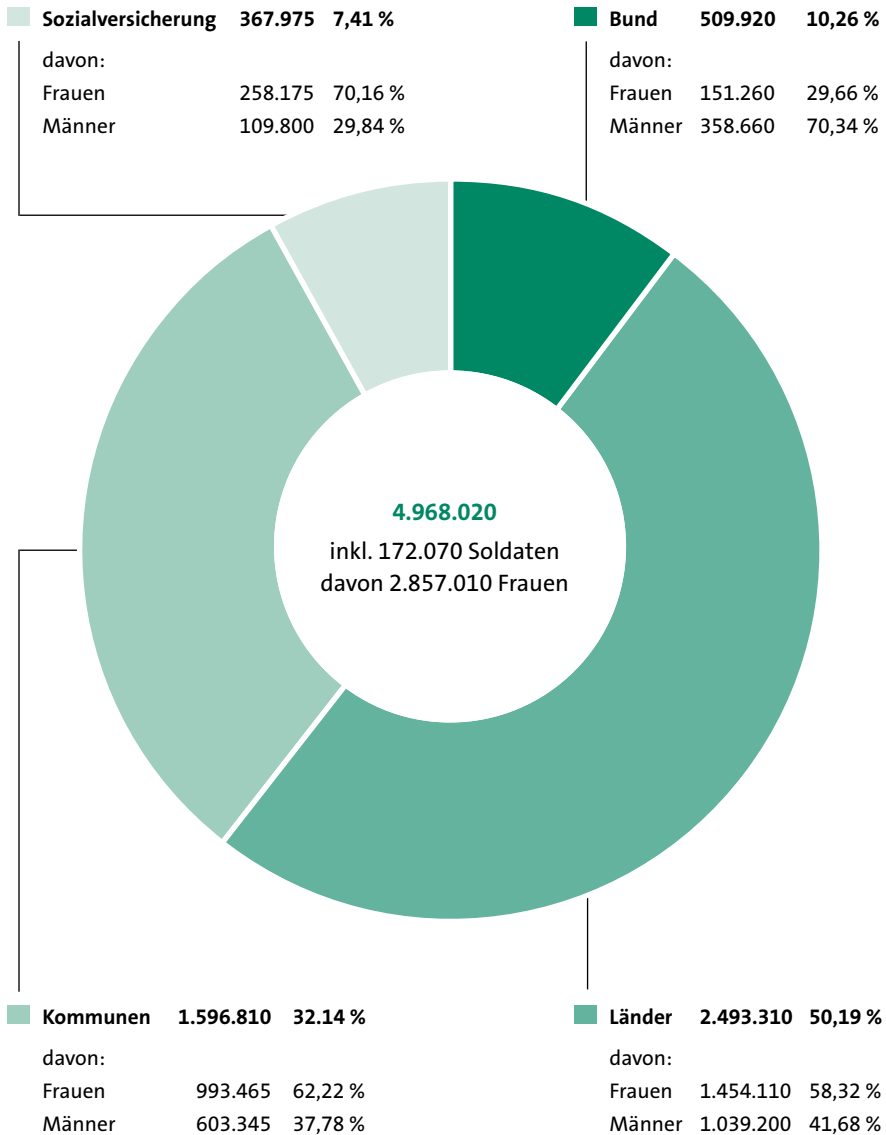
Stand: 30. Juni 2020, Zahlenmaterial Statistisches Bundesamt, wenn nicht anders genannt, Rundungsdifferenzen möglich

* Beamtinnen und Beamte, Richterinnen und Richter, Bezieher(innen) von Amtsgehalt

** Einschl. Dienstordnungs-Angestellte in der Sozialversicherung

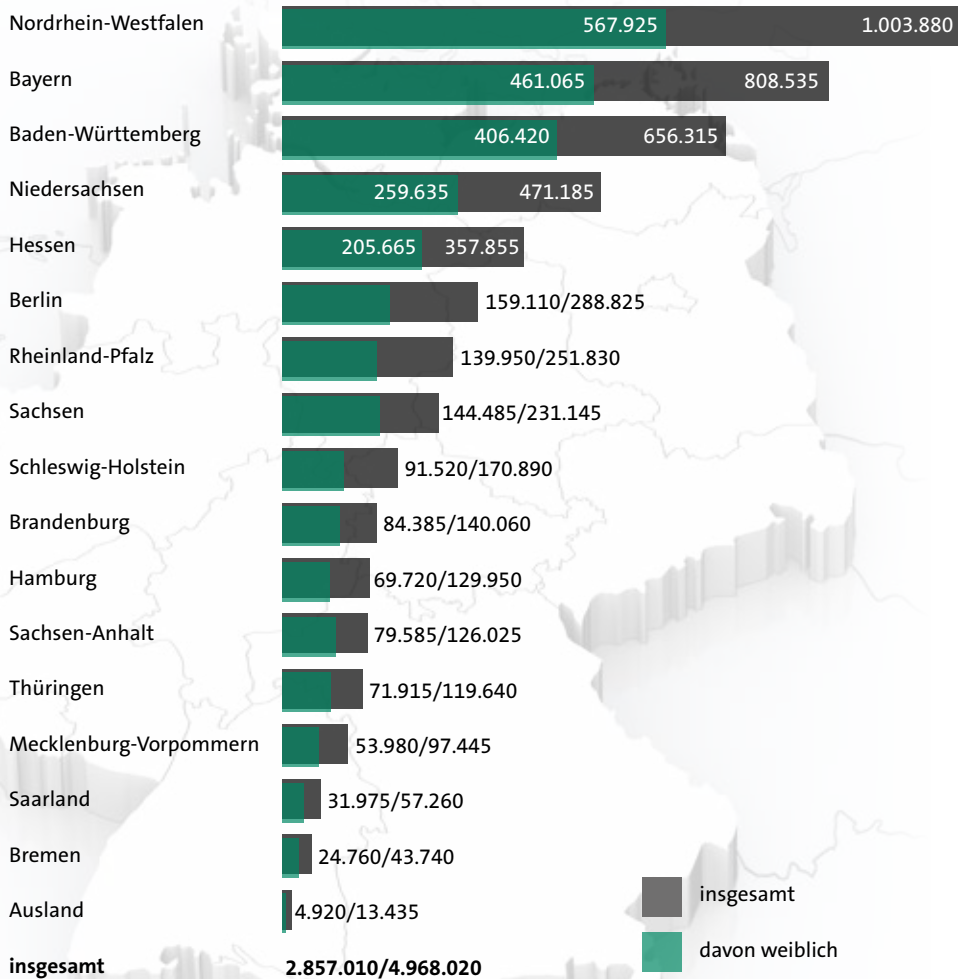
Die Geheimhaltung wurde hier wie in den folgenden Tabellen durch 5er-Rundung der Zahlen berücksichtigt, dabei kann es zu Rundungsdifferenzen in den Summen kommen.

Beschäftigte im öffentlichen Dienst: 4.968.020



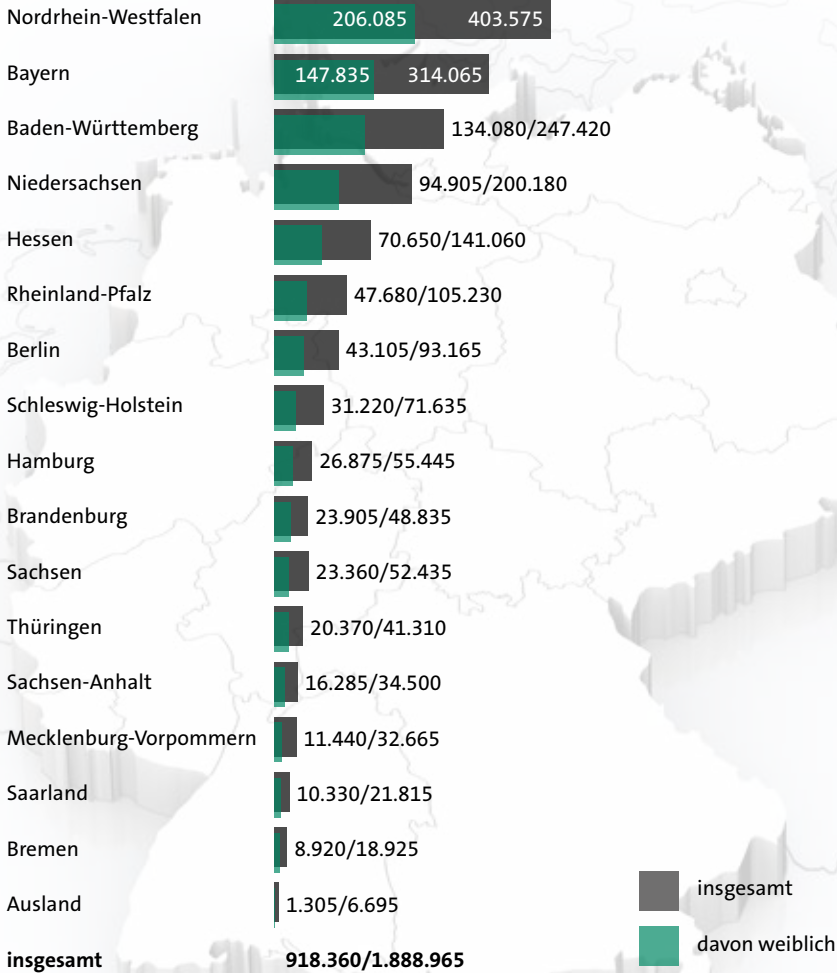
Beschäftigte des öffentlichen Dienstes am 30. Juni 2020 nach Bundesländern

In absoluten Zahlen



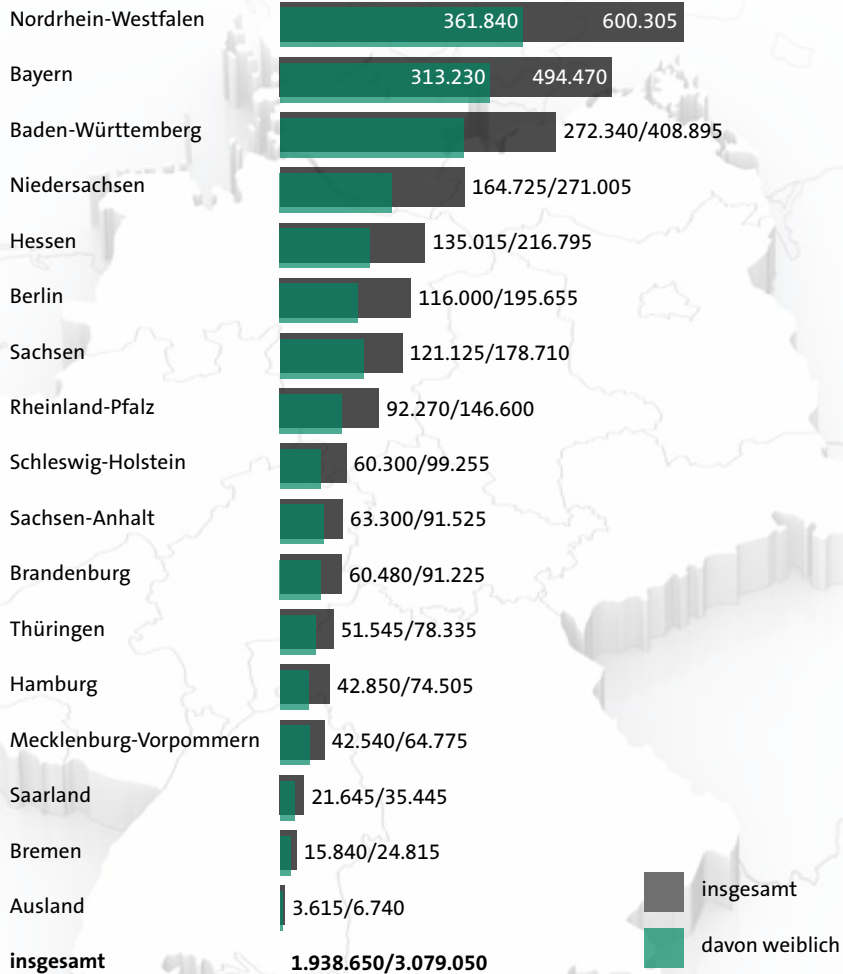
Beschäftigte des öffentlichen Dienstes am 30. Juni 2020 nach Bundesländern

Beamtinnen und Beamte, Richterinnen und Richter, Soldatinnen und Soldaten



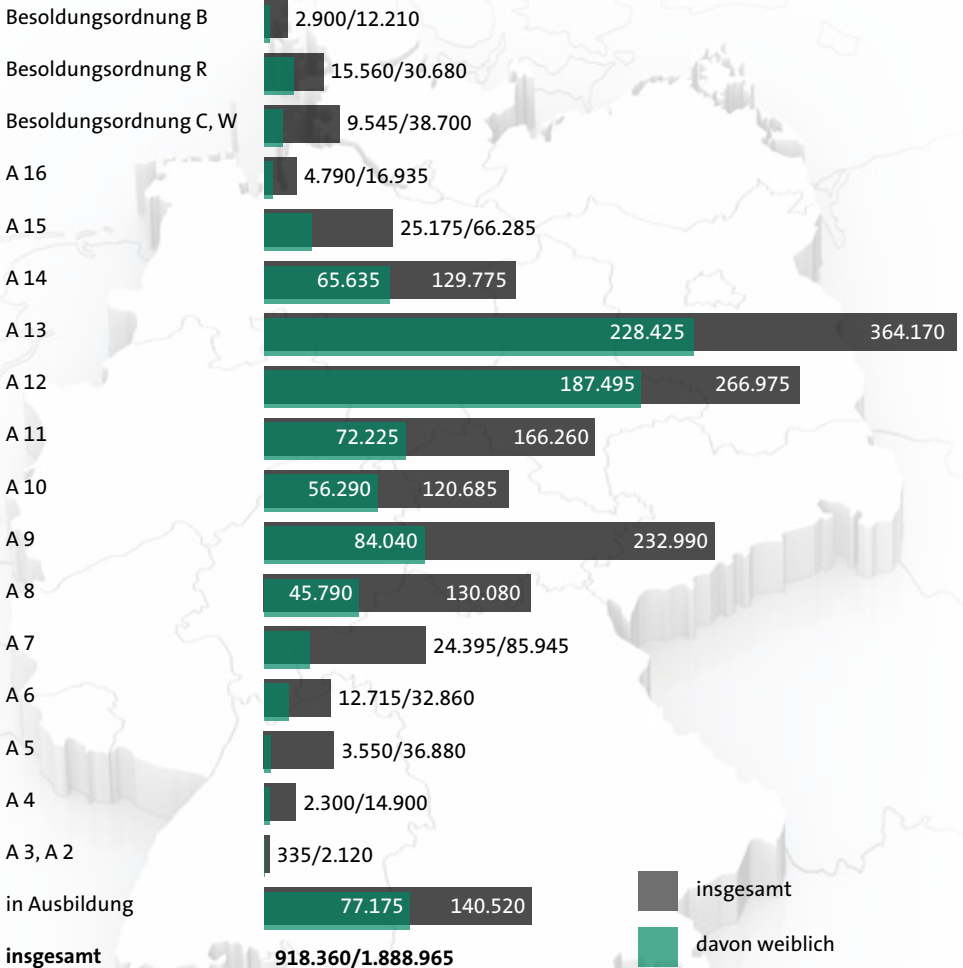
Beschäftigte des öffentlichen Dienstes am 30. Juni 2020 nach Bundesländern

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer



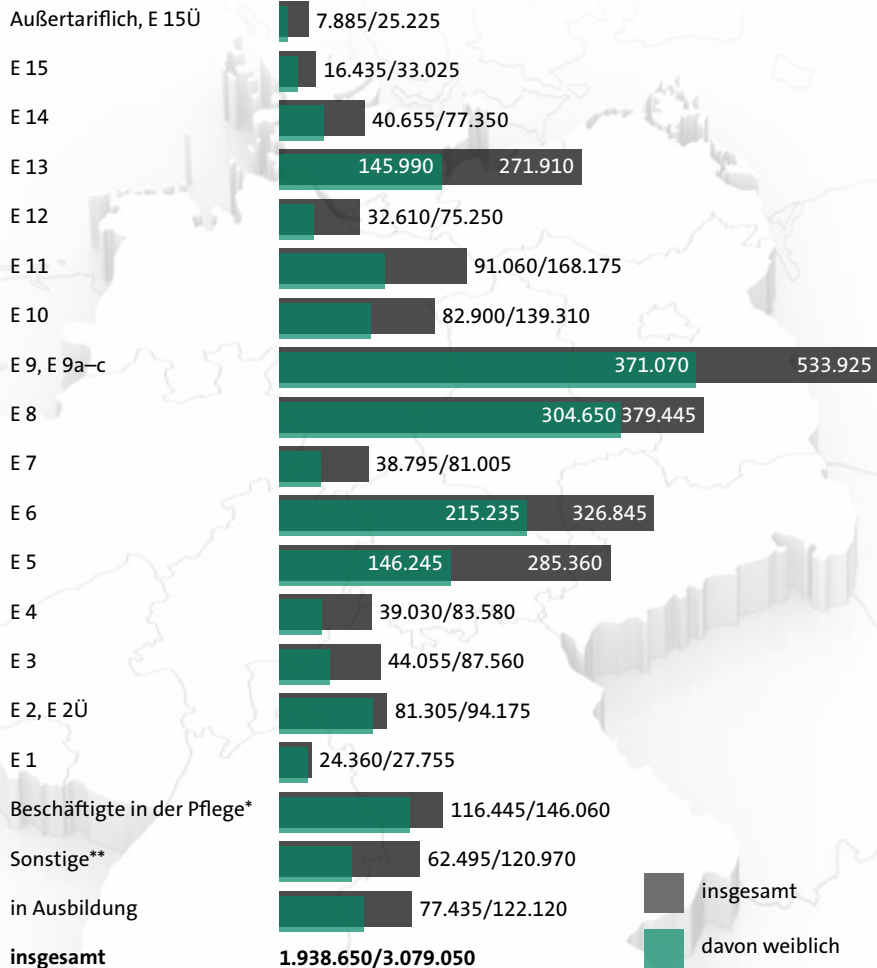
Beschäftigte des öffentlichen Dienstes am 30. Juni 2020 nach Einstufungen und Beschäftigungsbereichen

Beamtinnen und Beamte, Richterinnen und Richter, Soldatinnen und Soldaten



Beschäftigte des öffentlichen Dienstes am 30. Juni 2020 nach Einstufungen und Beschäftigungsbereichen

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer



* Beschäftigte in der Pflege, die nach den Entgeltgruppen der P-Tabelle (TVöD/VKA) oder Kr-Anwendungstabelle (TV-L/TVöD-Bund) eingruppiert sind oder für Zwecke dieser Statistik diesen zugeordnet werden.

** Beinhaltet alle Tarifverträge, die nicht dem TVöD zugeordnet wurden, und einzelvertragliche Beschäftigungsverhältnisse sowie Dienstordnungsangestellte in der Sozialversicherung.

Stellen im gesamten öffentlichen Dienst am 30. Juni 2020 nach Aufgabenbereichen

Aufgabenbereich	insgesamt	Beamte	Arbeitnehmer
insgesamt	4.968.020	1.888.965	3.079.050
Allgemeine Dienste	1.669.055	997.105	671.950
darunter:			
Politische Führung und zentrale Verwaltung	534.545	156.490	378.055
Auswärtige Angelegenheiten	9.300	2.850	6.450
Verteidigung	242.205	196.650	45.555
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	507.010	358.570	148.445
darunter: Polizei	341.375	292.255	49.120
Rechtsschutz	184.065	120.245	63.820
Finanzverwaltung	191.930	162.305	29.625
Bildungswesen, Wissenschaft, Forschung, kulturelle Angelegenheiten	1.706.470	732.040	974.430
darunter:			
Allgemeinbildende und berufliche Schulen	966.080	651.000	315.080
Hochschulen	585.875	58.580	527.295
Soziale Sicherung, Familie und Jugend, Arbeitsmarktpolitik	853.735	65.890	787.845
darunter:			
Kindertagesbetreuung nach dem SGB VIII	259.480	1.605	257.875
Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung	264.735	14.080	250.655
darunter:			
Krankenhäuser und Heilstätten	146.395	795	145.600
Wohnungswesen, Städtebau, Raumordnung und kommunale Gemeinschaftsdienste	126.465	17.910	108.555
Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	44.855	13.445	31.410
Energie- und Wasserwirtschaft, Gewerbe, Dienstleistungen	159.910	14.850	145.060
Verkehrs- und Nachrichtenwesen	132.150	32.155	99.995
Finanzwirtschaft	10.640	1.490	9.100

Frauenanteil der Stellen im gesamten öffentlichen Dienst am 30. Juni 2020 nach Aufgabenbereichen

Aufgabenbereich	insgesamt	Beamte	Arbeitnehmer
insgesamt	2.857.010	918.360	1.938.650
Allgemeine Dienste	753.035	347.475	405.560
darunter:			
Politische Führung und zentrale Verwaltung	308.840	79.845	228.995
Auswärtige Angelegenheiten	4.480	1.015	3.465
Verteidigung	45.385	27.200	18.185
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	176.170	90.120	86.050
darunter:			
Polizei	103.095	75.945	27.150
Rechtsschutz	109.415	60.315	49.100
Finanzverwaltung	108.750	88.980	19.775
Bildungswesen, Wissenschaft, Forschung, kulturelle Angelegenheiten	1.124.910	496.935	627.975
darunter:			
Allgemeinbildende und berufliche Schulen	697.890	464.445	233.445
Hochschulen	331.580	18.455	313.125
Soziale Sicherung, Familie und Jugend, Arbeitsmarktpolitik	669.370	42.585	626.785
darunter:			
Kindertagesbetreuung nach dem SGB VIII	243.660	1.210	242.455
Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung	167.560	6.940	160.620
darunter:			
Krankenhäuser und Heilstätten	107.380	380	107.000
Wohnungswesen, Städtebau, Raumordnung und kommunale Gemeinschaftsdienste	47.360	7.095	40.265
Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	16.150	3.710	12.440
Energie- und Wasserwirtschaft, Gewerbe, Dienstleistungen	45.235	5.685	39.550
Verkehrs- und Nachrichtenwesen	28.375	7.245	21.130
Finanzwirtschaft	5.010	690	4.320

Versorgungsempfänger(innen) nach Besoldungsgruppen*

Besoldungsgruppen (i = insgesamt, w = weiblich)		insgesamt	Empfänger(innen) von		
			Ruhegehalt	Witwen-/ Witwergeld	Waisengeld
B 11–A 14, R, W, C	i	372.985	293.015	75.535	4.440
	w	133.915	59.195	72.625	2.100
A 13–A 10	i	740.765	611.840	120.225	8.700
	w	363.685	253.395	106.125	4.170
A 9–A 6	i	531.890	391.955	133.060	6.875
	w	217.590	85.655	128.595	3.340
A 5–A 1	i	70.700	43.400	25.875	1.425
	w	36.015	9.840	25.465	710
insgesamt	i	1.716.345	1.340.210	354.690	21.445
	w	751.210	408.085	332.805	10.320

* Stand 1. Januar 2020

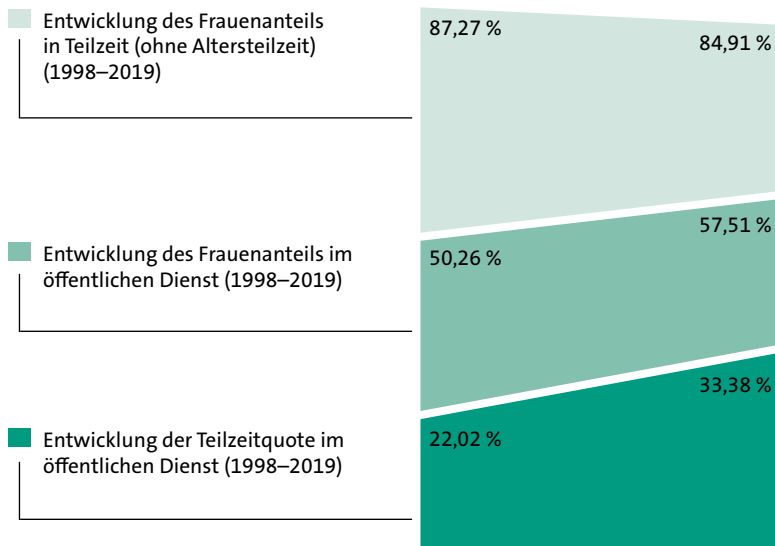
Rentenempfänger(innen) des öffentlichen Dienstes

Rentenempfänger(innen) AKA*	1.659.772 (davon ca. 1.178.438 Frauen)
Rentenempfänger(innen) VBL**	1.436.979 (davon ca. 932.632 Frauen)

* AKA = Arbeitsgemeinschaft kommunale und kirchliche Altersversorgung, Stand: 31. Dezember 2019

** VBL = Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder, Stand: 31. August 2021 im Tarif
„VBL Klassik“ inkl. Hinterbliebenenrente

Personalentwicklung im öffentlichen Dienst

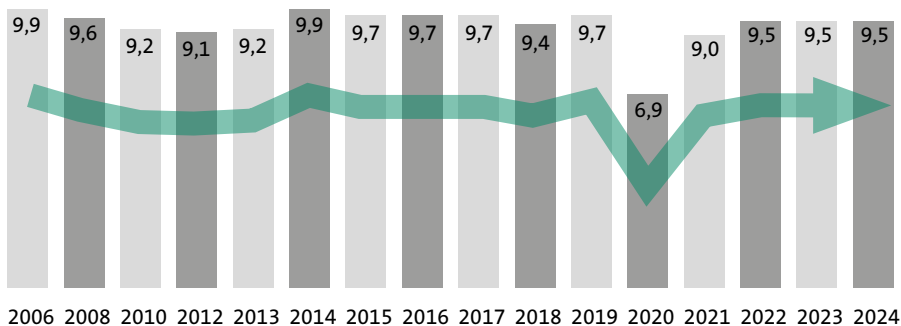


Stellenabbau im öffentlichen Dienst bei Bund, Ländern, Kommunen* (1991–2020)

	1991	2001	2020	Entwicklung
Bund	652.000	493.800	509.900	-158.100
Länder	2.572.000	2.178.900	2.493.300	-78.700
Kommunen	1.995.900	1.469.700	1.596.800	-399.100
insgesamt	5.219.900	4.142.400	4.600.000	-635.900

* Nur noch bedingt vergleichbar, da Berechnungsgrundlage geändert; tatsächlicher Abbau von Stellen im öffentlichen Dienst größer.

Personalausgaben des Bundes in % des Gesamthaushaltes



Stand: Juni 2021; ab 2021: Schätzung

Quelle: Finanzbericht 2021 BMF

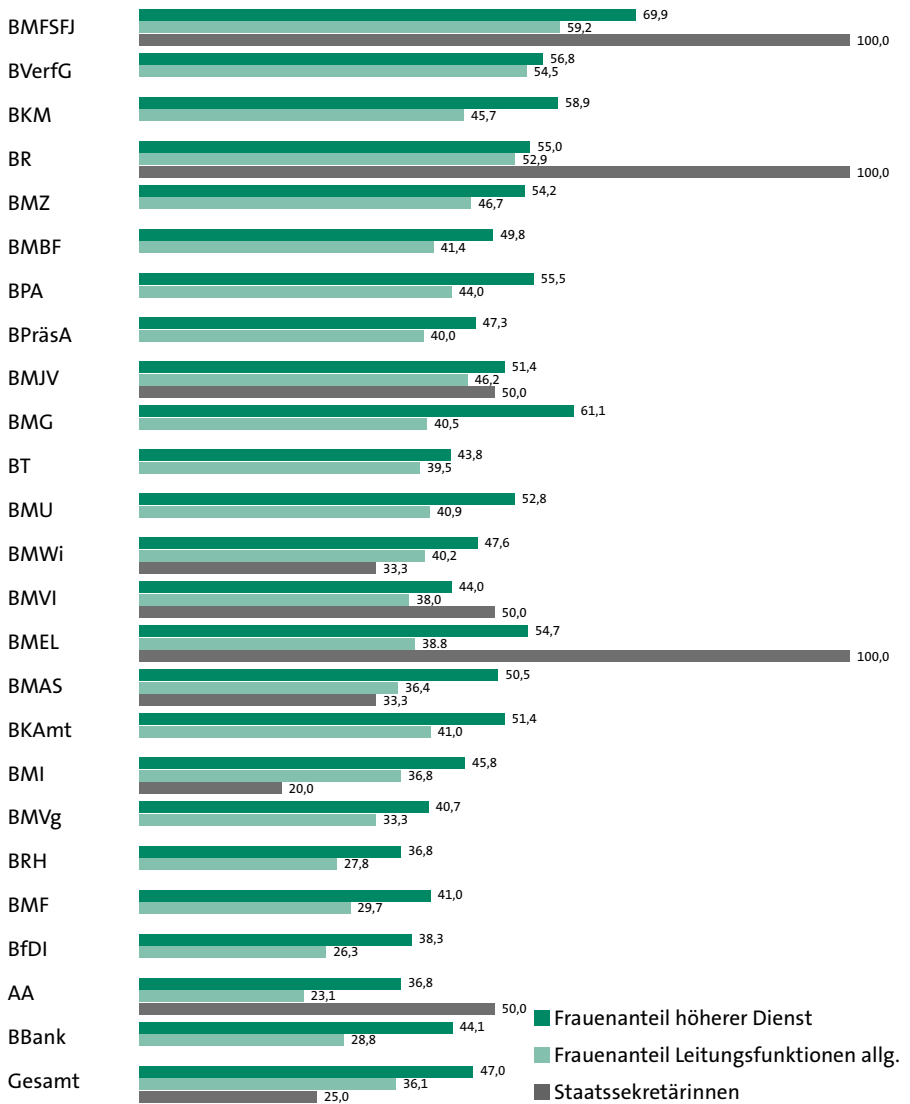
Frauen in Führungspositionen der obersten Bundesbehörden

In den obersten Bundesbehörden werden Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben vorwiegend von Beschäftigten des höheren Dienstes wahrgenommen. Insgesamt, das heißt zunächst unabhängig von Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben, waren in dieser Laufbahngruppe zum 30. Juni 2020 nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes in den obersten Bundesbehörden (ohne BBank) 30.819 Personen beschäftigt, von denen 54 % weiblich waren. 11 der 23 obersten Bundesbehörden beschäftigten weniger Frauen als Männer im höheren Dienst. Deutlich unterrepräsentiert waren weibliche Beschäftigte im höheren Dienst vor allem beim AA und beim BRH mit knapp

37 % sowie bei der BfDI mit knapp 38 %. Die Spitzenpositionen hinsichtlich des Frauenanteils im höheren Dienst nahmen hingegen – wie auch beim Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl – das BMFSFJ mit knapp 70 % ein, gefolgt vom BMG mit 61 %. Ebenfalls mehr Frauen als Männer im höheren Dienst beschäftigten das BKAMt mit 51,4 %, die BKM mit 58,9 %, das BMEL mit 54,7 %, das BMJV mit 51,4 %, das BMU mit 52,8 %, das BMZ mit 54,2 %, das BPA mit 55,5 %, das BR mit 55 % sowie das BVerfG mit 56,8 %. Das BMAS erreichte im höheren Dienst ein ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern.

Frauenanteil in den obersten Bundesbehörden

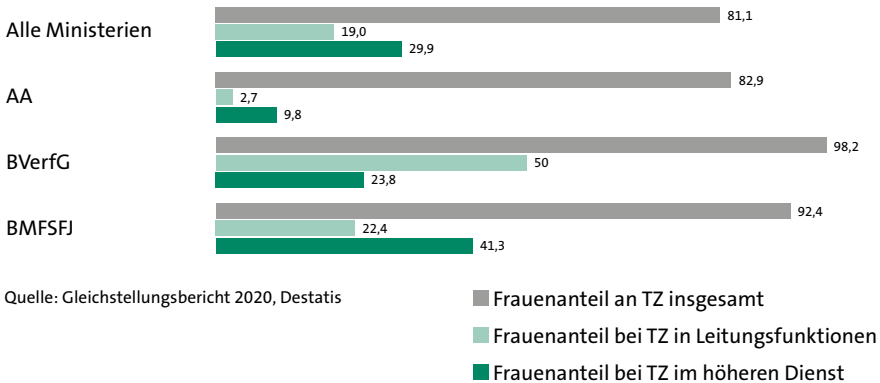
Angaben in %



Quelle: Gleichstellungsindex 2020, Destatis

Teilzeitanteile der Frauen in den obersten Bundesbehörden

Angaben in %



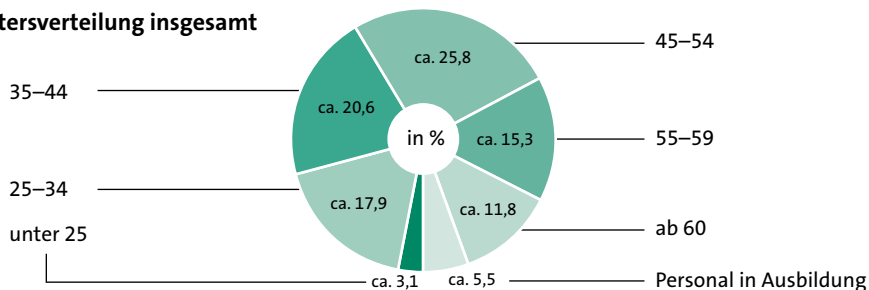
Kürzel Ministerien und Behörden (Stand 19. Legislaturperiode)

- BPräsA** Bundespräsidialamt
- BT** Bundestagsverwaltung
- BR** Sekretariat des Bundesrates
- BVerfG** Bundesverfassungsgericht (soweit als Behörde tätig)
- BRH** Bundesrechnungshof
- BKAmt** Bundeskanzleramt
- BKM** Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien
- BPA** Presse- und Informationsamt der Bundesregierung
- BMF** Bundesministerium der Finanzen
- BMI** Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
- AA** Auswärtiges Amt
- BMWi** Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
- BMJV** Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
- BMAS** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- BMVg** Bundesministerium der Verteidigung
- BMEL** Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
- BMFSFJ** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- BMG** Bundesministerium für Gesundheit
- BMVI** Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
- BMU** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
- BMBF** Bundesministerium für Bildung und Forschung
- BMZ** Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
- BBank** Zentrale der Deutschen Bundesbank (§ 29 Abs. 1 BBankG)
- BfDI** Bundesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit

Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Alter und Beschäftigungsbereichen

Alter	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung	insgesamt
unter 25	10.955	68.515	58.070	11.815	149.355
25–34	47.330	499.530	258.750	53.930	859.540
35–44	61.285	535.895	309.960	78.565	985.705
45–54	89.960	606.820	431.680	110.830	1.239.290
55–59	60.075	342.170	271.680	59.825	733.750
ab 60	46.525	277.595	202.210	39.160	565.490
Personal in Ausbildung	21.545	162.790	64.450	13.850	262.635
Insgesamt	337.675	2.493.315	1.596.800	367.975	4.795.765

Altersverteilung insgesamt



Es scheiden in den nächsten 20 Jahren aus:

Alter	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung	insgesamt
über 45 Jahre	196.560	1.226.585	905.570	209.815	2.538.530
in %	ca. 58,2	ca. 49,2	ca. 56,7	ca. 57,0	ca. 52,9

Es scheiden in den nächsten 10 Jahren aus:

Alter	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung	insgesamt
über 55 Jahre	106.600	619.765	473.890	98.985	1.299.240
in %	ca. 31,6	ca. 24,9	ca. 29,7	ca. 25,9	ca. 27,1

Stand: 30. Juni 2020, ohne Soldaten

Anteil der über 55-Jährigen – Zeitreihe

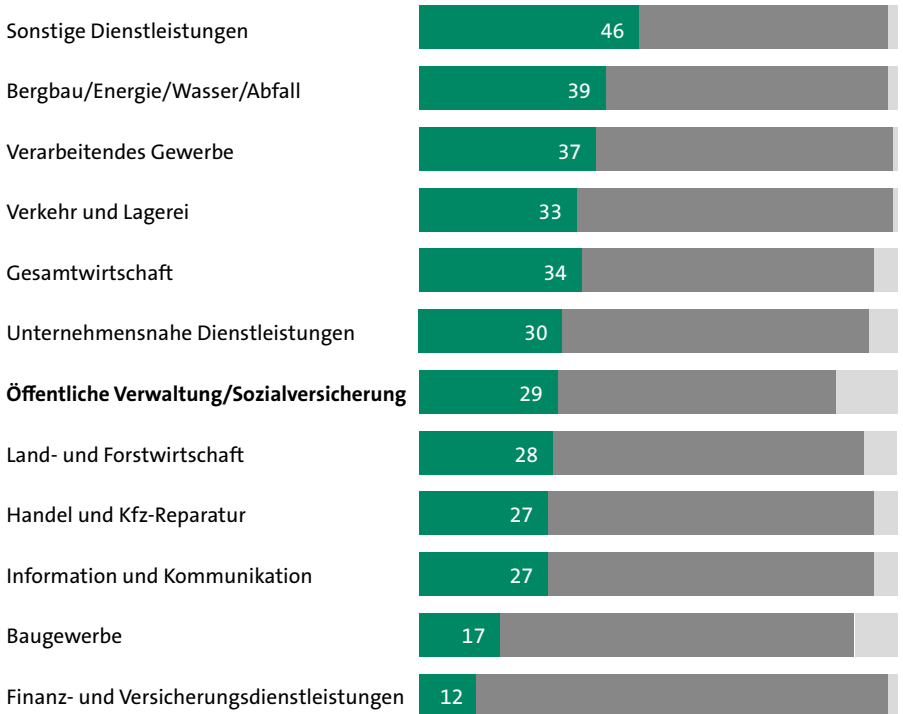
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bund	91.599	94.199	97.295	98.280	100.325	102.065	103.635	105.275	106.600
%	27,4	28,7	29,7	30,4	30,8	31,1	31,5	31,8	31,6
Länder	595.305	605.291	610.230	607.450	609.950	612.775	615.155	618.755	619.765
%	25,4	25,7	25,9	25,9	25,8	25,7	25,4	25,1	24,9
Kommunen	334.029	353.971	373.975	386.645	403.370	421.355	441.060	458.165	473.890
%	24,1	25,2	26,2	26,8	27,5	28,3	29,0	29,4	29,7
Sozialversicherung	74.579	78.606	82.435	84.665	86.995	89.690	92.875	94.950	98.985
%	20,1	21,2	22,1	22,9	23,4	24,2	25,2	25,9	25,9
Insgesamt	1.095.512	1.132.067	1.163.935	1.177.040	1.200.640	1.225.885	1.252.725	1.277.145	1.299.240
%	24,7	25,3	26,0	26,2	26,5	26,8	27,0	27,1	27,1

Zum Vergleich: Zahl der unter 25-Jährigen

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bund	7.508	7.529	7.375	7.390	7.835	8.230	8.790	9.820	10.955
%	2,2	2,3	2,3	2,3	2,4	2,5	2,7	3,0	3,2
Länder	44.790	44.786	46.225	46.220	48.235	53.980	59.430	63.335	68.515
%	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,3	2,5	2,6	2,7
Kommunen	48.837	48.774	49.045	48.050	48.000	49.995	51.675	54.725	58.070
%	3,5	3,5	3,4	3,3	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6
Sozialversicherung	12.426	12.068	11.520	11.125	11.195	11.525	11.350	11.195	11.815
%	3,4	3,3	3,1	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,2
Insgesamt	113.572	113.168	114.176	112.796	115.276	123.741	131.257	139.087	149.355
%	2,6	2,5	2,5	2,5	2,5	2,7	2,8	2,8	3,1

Befristungen bei sozialversicherungspflichtigen Neueinstellungen nach Wirtschaftszweigen 2020

Angaben der Betriebe, Anteile in % (vorläufige Werte)



Befristungen bei sozialversicherungspflichtigen Neueinstellungen:

■ Ja ■ Nein ■ Keine Angabe

Quelle: IAB-Betriebspanel 2021. © IAB

Differenziert nach dem Einstellungsgrund wird deutlich, dass im Jahr 2020 die Befristungsanteile von Neueinstellungen bei vorübergehendem Ersatz- oder Mehrbedarf mit bis zu 76 Prozent sehr hoch waren. Bei längerfristigem Ersatz- oder Mehrbedarf war der Befristungsanteil mit rund 31 bzw. 33 Prozent wesentlich niedriger.

Auszubildende bei Bund, Ländern und Gemeinden am 30. Juni 2020 ohne den Bereich der Sozialversicherung

	Bund	Bund	Länder	Länder	Gemeinden	Gemeinden
	Beamte	Arbeitnehmer	Beamte	Arbeitnehmer	Beamte	Arbeitnehmer
Baden-Württemberg	550	380	18.620	7.505	420	10.695
Bayern	3.760	850	18.890	5.775	1.895	13.155
Berlin	340	615	5.775	5.095	0	0
Brandenburg	195	240	2.370	755	35	1.065
Bremen	140	50	1.510	890	0	0
Hamburg	315	85	3.900	1.810	0	0
Hessen	2.465	310	9.935	3.650	620	3.515
Mecklenburg-Vorpommern	860	210	1.685	1.005	190	760
Niedersachsen	960	1.430	10.395	3.555	1.495	4.415
Nordrhein-Westfalen	2.520	1.230	22.370	10.445	5.270	11.135
Rheinland-Pfalz	1.795	470	5.000	2.505	840	2.135
Saarland	75	110	1.110	775	165	335
Sachsen	230	125	4.150	2.850	185	2.135
Sachsen-Anhalt	65	150	2.310	1.170	120	1.030
Schleswig-Holstein	285	445	3.310	1.135	425	1.415
Thüringen	120	85	1.860	680	145	860
Ausland	85	0	0	0	0	0
Summe	14.760	6.790	113.195	49.595	11.800	52.650

Auszubildende im Landesbereich gesamt (beide Statusgruppen)

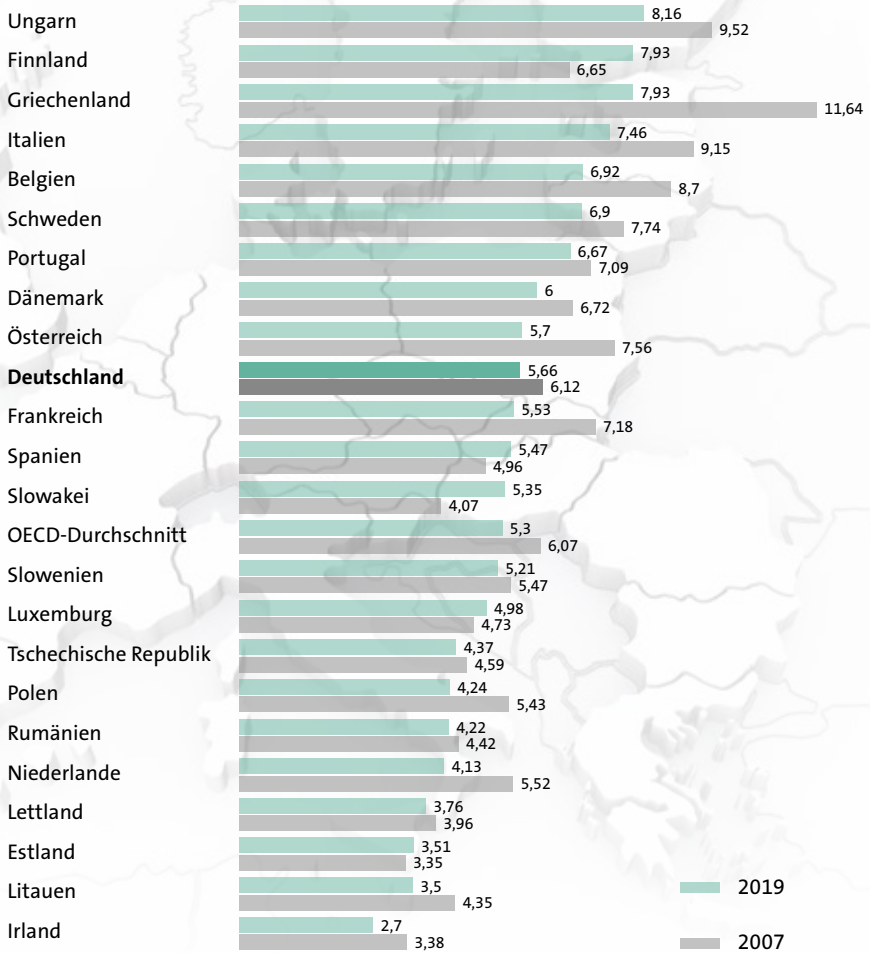
	2019	2020	Anteil an Gesamtbeschäftigtenzahl
Baden-Württemberg	25.800	26.130	8,0 %
Bayern	24.855	24.665	6,6 %
Berlin	10.895	10.870	5,2 %
Brandenburg	3.135	3.125	5,2 %
Bremen	2.240	2.400	6,7 %
Hamburg	5.265	5.705	5,7 %
Hessen	12.765	13.585	7,7 %
Mecklenburg-Vorpommern	2.335	2.690	6,0 %
Niedersachsen	14.230	13.950	6,2 %
Nordrhein-Westfalen	31.485	32.815	6,9 %
Rheinland-Pfalz	6.970	7.505	6,4 %
Saarland	1.830	1.885	6,2 %
Sachsen	6.265	7.000	5,8 %
Sachsen-Anhalt	3.080	3.480	5,7 %
Schleswig-Holstein	4.205	4.445	5,7 %
Thüringen	2.350	2.540	4,1 %
Summe	157.715	162,790	

Auszubildende im kommunalen Bereich (beide Statusgruppen)

	2019	2020	Anteil an Gesamtbeschäftigtenzahl
Baden-Württemberg	10.785	11.115	4,4 %
Bayern	14.270	15.050	4,8 %
Berlin	0	0	
Brandenburg	980	1.100	2,1 %
Bremen	0	0	
Hamburg	0	0	
Hessen	3.660	4.135	3,4 %
Mecklenburg-Vorpommern	865	950	3,6 %
Niedersachsen	4.920	5.910	3,9 %
Nordrhein-Westfalen	15.650	16.405	4,6 %
Rheinland-Pfalz	2.695	2.975	3,5 %
Saarland	405	500	2,9 %
Sachsen	2.050	2.325	2,9 %
Sachsen-Anhalt	1.020	1.155	2,5 %
Schleswig-Holstein	1.445	1.840	3,5 %
Thüringen	900	1.000	2,6 %
Summe	59.650	64.450	

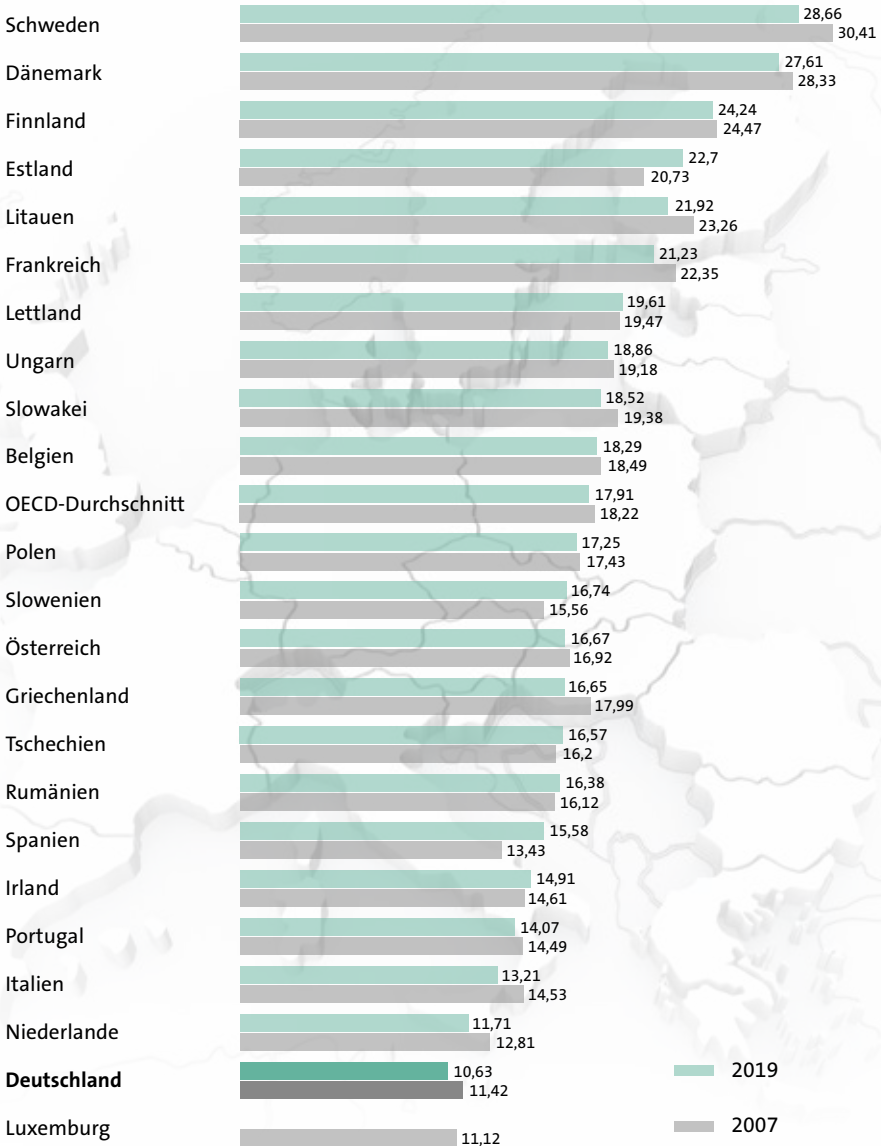
Der öffentliche Dienst im europäischen Vergleich

Gesamtstaatliche Ausgaben für die allgemeine öffentliche Verwaltung in % des Bruttoinlandsprodukts



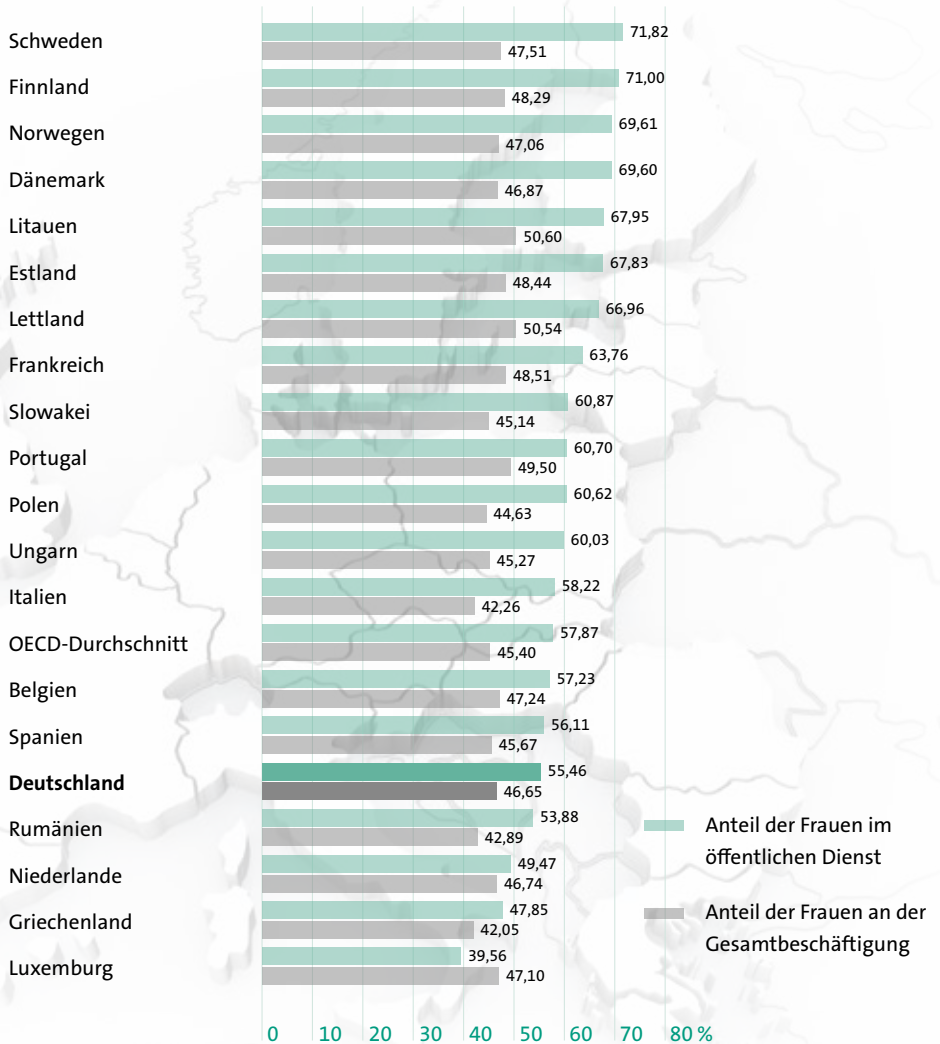
Quelle: OCED — Government at a Glance 2021

Anteil der Beschäftigung im öffentlichen Dienst an der Gesamtbeschäftigung (in %)



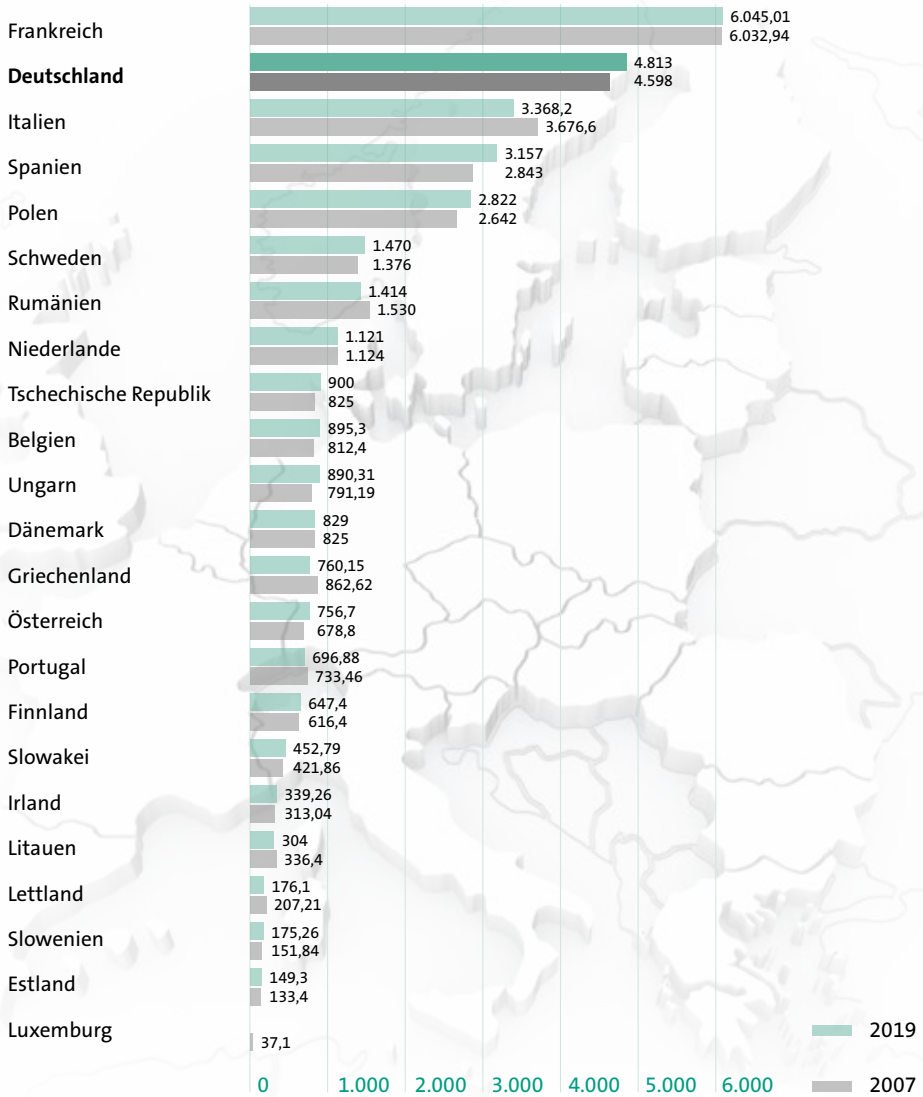
Quelle: OECD – Government at a Glance 2021

Frauenanteil an der Beschäftigung im öffentlichen Dienst (in %)



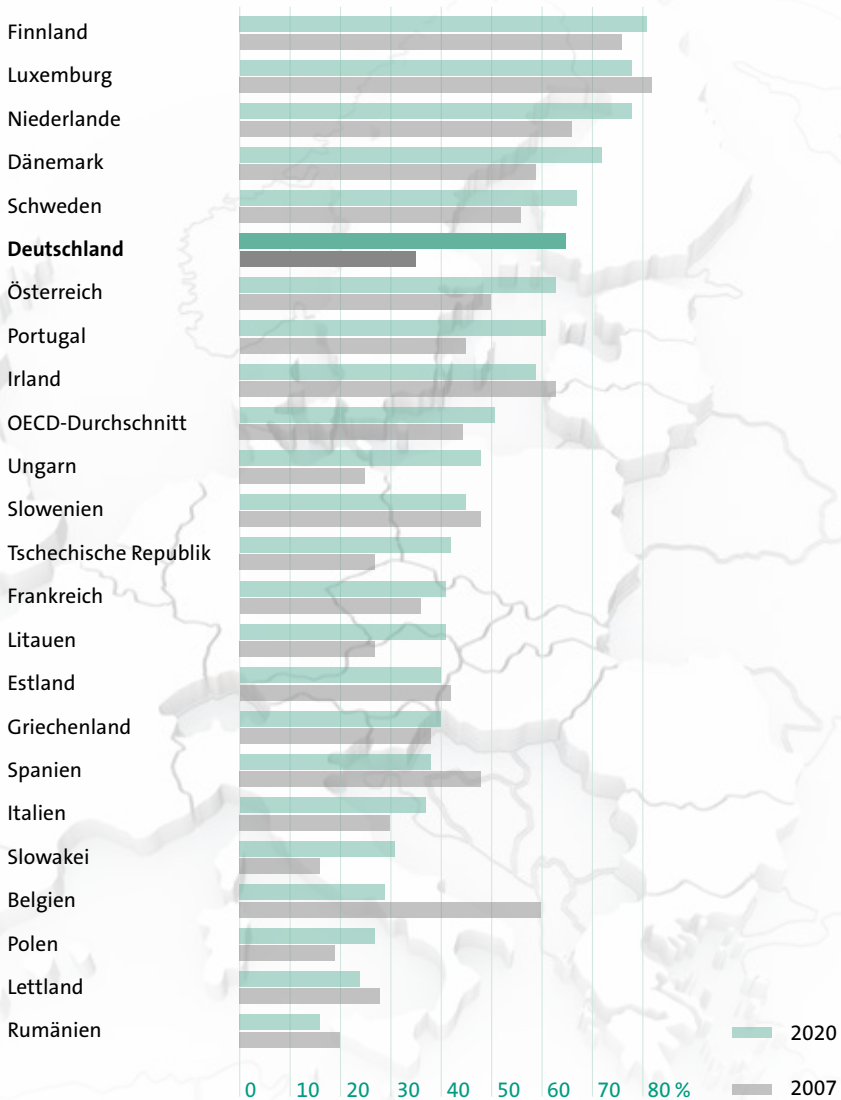
Quelle: OECD — Government at a Glance 2021

Beschäftigte im öffentlichen Dienst (absolute Zahlen in tausend)



Quelle: OECD — Government at a Glance 2021

OECD-Vergleich des Vertrauens in den Staat in % (Regierung und Verwaltung)



Quelle: OECD — Government at a Glance 2021



DebeKa

Versichern und Bausparen

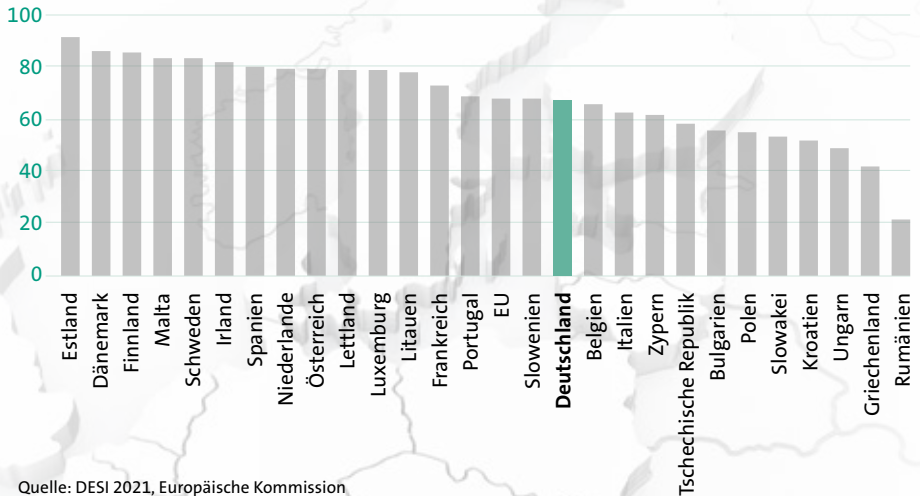
**Mit dem traditionellen
Partner des öffentlichen
Dienstes sind Sie auf
der sicheren Seite.**

(08 00) 8 88 00 82 00
www.debeka.de



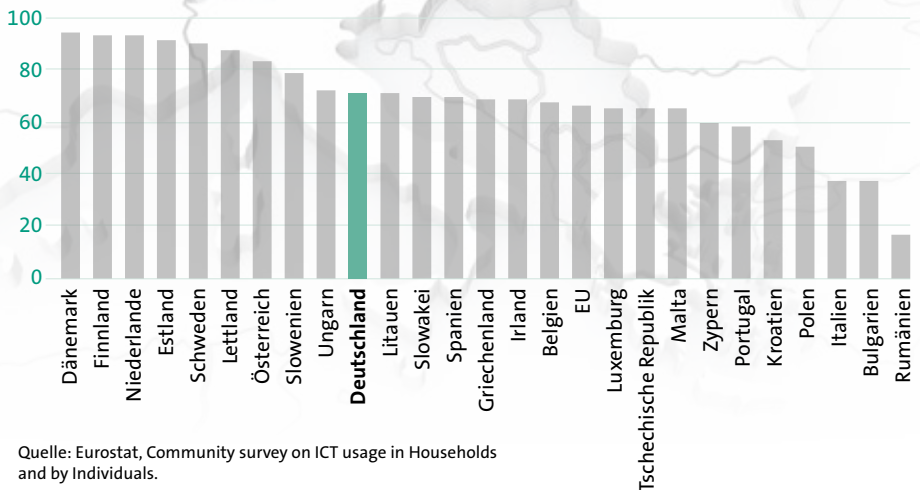
Digitalisierungsindex

Der Digital Economy and Society Index (DESI) misst sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsseite digitaler öffentlicher Dienstleistungen sowie die Verfügbarkeit offener Daten in der EU (in %).



Quelle: DESI 2021, Europäische Kommission

Prozentsatz aller Personen, die das Internet in den vergangenen 12 Monaten genutzt haben, um mit Behörden zu kommunizieren*

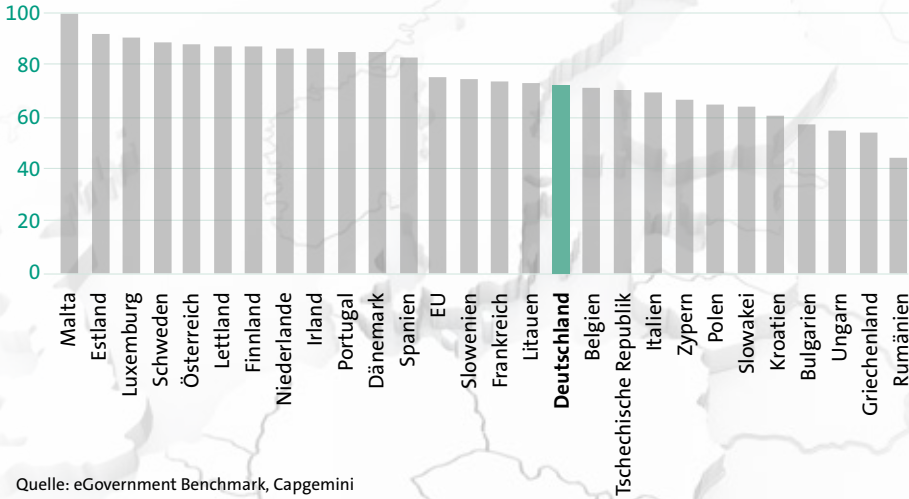


Quelle: Eurostat, Community survey on ICT usage in Households and by Individuals.

*Data for France was not collected for 2020

Digital verfügbare Bürgerdienste

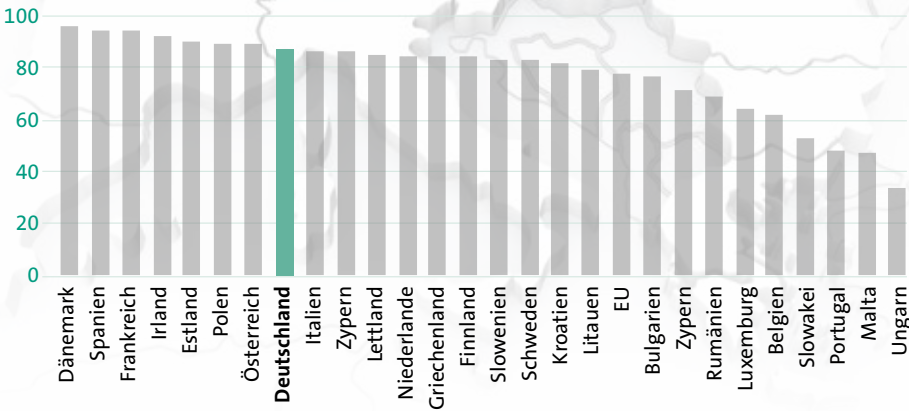
Der Indikator misst das Ausmaß, in dem Dienste oder Informationen über Dienstleistungen für Bürger online und über ein Portal angeboten werden, und stellt den Anteil der Schritte dar, die für wichtige Lebensereignisse online erledigt werden können (z. B. Geburt eines Kindes, neuer Wohnsitz) in %.



Quelle: eGovernment Benchmark, Capgemini

Open Data

Der Indikator misst das Engagement der Regierungen für offene Daten (in %).



Quelle: European Data Portal





Das Bild des
öffentlichen
Dienstes in der
Öffentlichkeit

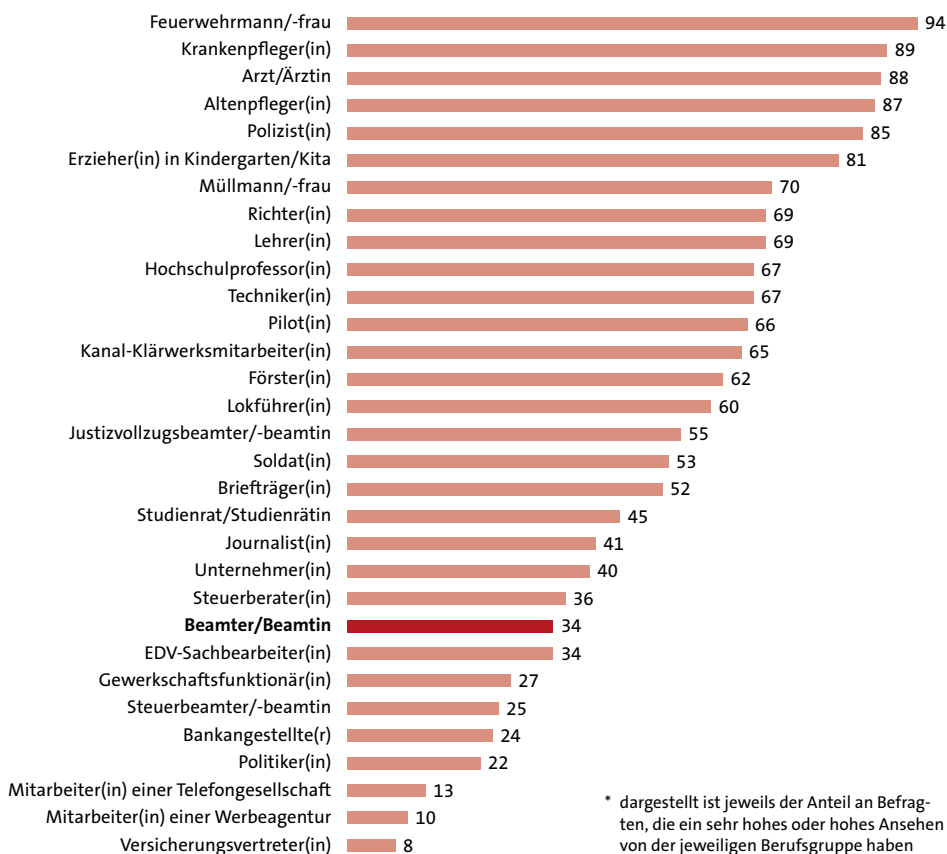
Berufsranking 2021

Im Auftrag des dbb untersucht forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH seit 2007 regelmäßig, wie der öffentliche Dienst und seine Leistungen von den Bürgerinnen und Bürgern der Bundesrepublik wahrgenommen werden. Befragt werden jeweils 2.006

repräsentativ ausgewählte Bürgerinnen und Bürger. Die Auswahl der Befragten erfolgte nach einem systematischen Zufallsverfahren, das sicherstellt, dass die befragten Bürgerinnen und Bürger ein Spiegelbild der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre in Deutschland darstellen.

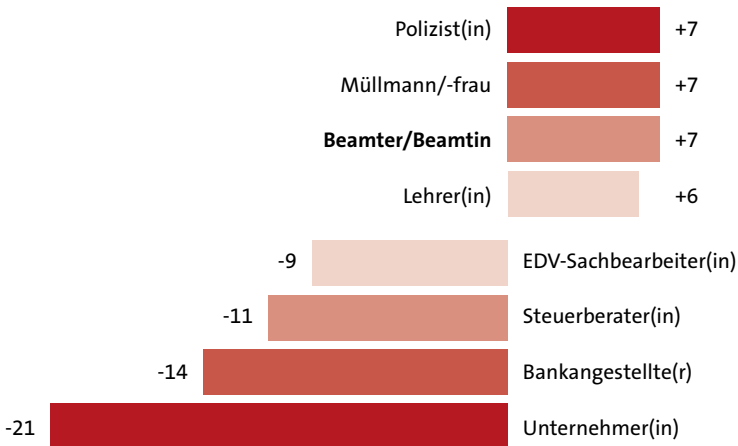
Ansehen einzelner Berufsgruppen in %*

Es haben ein (sehr) hohes Ansehen:



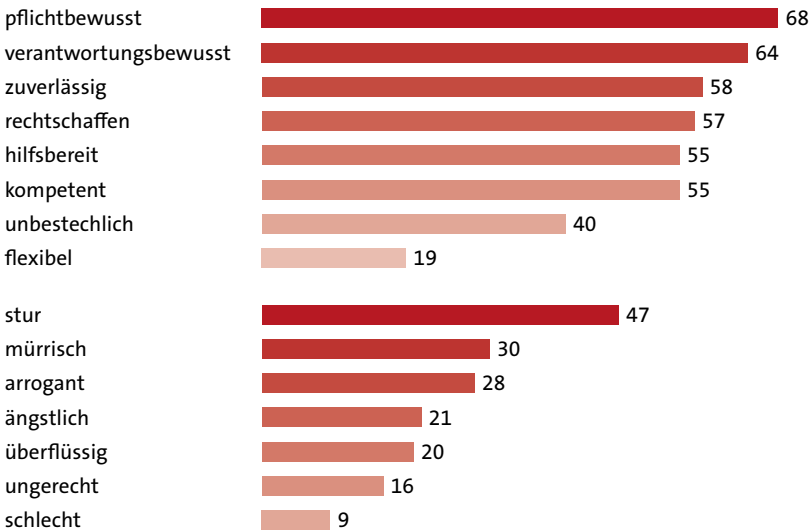
* dargestellt ist jeweils der Anteil an Befragten, die ein sehr hohes oder hohes Ansehen von der jeweiligen Berufsgruppe haben

„Gewinner“ und „Verlierer“ im Beruferanking seit 2007



Das Beamtenprofil 2021

Folgende Eigenschaften sprechen die Befragten Beamten zu (in %):



Bewertung einzelner Behörden

	Es wird die Schulnote vergeben (Mittelwert)	
	2020	2021
Straßenreinigung, Müllabfuhr	1,7	1,8
Bibliotheken	2,0	1,9
Museen	2,0	1,9
Kindergärten	2,2	2,2
Polizei, Kriminalpolizei	2,3	2,4
Fachhochschulen, Universitäten	2,3	2,4
Hallenbäder, Freibäder	2,4	2,4
Krankenhäuser	2,4	2,5
Sozialversicherung	2,7	2,8
Gerichte	2,8	2,8
Stadt- bzw. Gemeindeverwaltung	2,8	2,9
Finanzämter	2,8	2,9
Schulen	2,9	3,0
Sozialämter	3,1	3,2
Landesministerien	3,2	3,4
Arbeitsämter	3,2	3,4
Bundesministerien	3,3	3,6

Meinungen zur Handlungsfähigkeit des Staates

Der Staat ist in Bezug auf seine Aufgaben und Probleme	in der Lage, sie zu erfüllen %	überfordert* %
insgesamt		
2019	34	61
2020	56	40
2021	45	51
Ost	41	54
West	46	50
18- bis 29-Jährige	46	47
30- bis 44-Jährige	48	51
45- bis 59-Jährige	46	50
60 Jahre und älter	42	52
Arbeiterinnen und Arbeiter	42	54
Angestellte	44	53
Selbstständige	38	58
Öffentlich Beschäftigte:		
– insgesamt	57	39
– Beamtinnen und Beamte	64	32
– Tarifbeschäftigte	53	44
Hauptschule	44	52
mittlerer Abschluss	45	50
Abitur, Studium	61	35
Anhänger der:		
CDU/CSU	57	40
SPD	58	37
Grünen	54	41
Linken	42	55
FDP	31	67
AfD	11	89

* an 100 % fehlende Angaben = „weiß nicht“

Überforderung des Staates*

Der Staat ist bei folgenden Aufgaben überfordert	2021** %
Corona-Krise	20
Klima- und Umweltschutz	20
Schul- und Bildungspolitik	19
Asyl- und Flüchtlingspolitik	15
soziale Sicherungssysteme, Rente	11
soziale Gerechtigkeit	11
innere Sicherheit	10
Gesundheitsversorgung	10
Steuer- und Finanzpolitik	8
Justiz und Rechtsprechung	8
Digitalisierung	8
Infrastruktur	6
Verkehrspolitik	6
Demokratie- und Wertevermittlung	6
Wirtschaftspolitik	5
mangelnde Nähe zu den Bürgern	4
Lobbyismus	4
Verwaltung, kommunale Behörden	4
Bürokratieabbau	4
Energiepolitik bzw. Energiewende	4
Kinderbetreuung	3
Wohnungs- und Immobilienmarkt	3
Verteidigung, äußere Sicherheit	3
Lage am Arbeitsmarkt	2
Überforderung generell	6
Sonstiges	3
weiß nicht	16

* Basis: Befragte, die den Staat als überfordert ansehen

** offene Abfrage; Prozentsumme größer 100, da Mehrfachnennungen möglich

Interesse für Politik

49 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst interessieren sich stark oder sogar sehr stark für Politik. 41 % interessieren sich etwas und 9 % wenig für Politik. Damit ist das Interesse der öffentlich Beschäftigten an Politik geringer als das der Wahlberechtigten insgesamt. Beamtinnen und Beamte interessieren sich in deutlich stärkerem Maße für Politik als Tarifbeschäftigte. Im Vergleich zum letzten Bundestagswahljahr 2017 interessieren sich die Beschäftigten im öffentlichen Dienst aktuell etwas seltener für das politische Geschehen.

Es interessieren sich für Politik	stark %	mittel %	wenig bzw. gar nicht* %
Bundesbürger insgesamt**	54	38	7
Öffentlich Bedienstete			
– insgesamt 2017	54	36	9
– insgesamt 2021	49	41	9
– Beamtinnen und Beamte	59	36	5
– Tarifbeschäftigte	42	45	12
Anhänger der			
CDU/CSU	50	40	10
SPD	52	41	7
Grünen	61	33	6
Linken	49	39	12
FDP	45	48	7
AfD	62	35	3

* an 100 % fehlende Angaben = „weiß nicht“

** forsa-Wahlstudie 2021

Zufriedenheit mit der Demokratie

Mit der Demokratie, so wie sie in Deutschland besteht, sind	zufrieden %	teils/teils %	unzufrieden* %
Bundesbürger insgesamt**	48	36	17
Öffentlich Bedienstete			
– insgesamt 2017	67	25	6
– insgesamt 2021	55	33	12
– Beamtinnen und Beamte	58	32	10
– Tarifbeschäftigte	41	43	16
Ost	46	38	17
West	56	32	11
Anhänger der			
CDU/CSU	68	30	2
SPD	70	26	4
Grünen	72	24	4
Linken	30	54	12
FDP	48	38	14
AfD	9	25	66

* an 100 % fehlende Angaben = „weiß nicht“

** forsa-Wahlstudie 2021

Parteibindung

80 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben eine längerfristige Bindung an eine bestimmte Partei.

Es neigen einer bestimmten Partei zu	ja, und zwar							nein
	CDU/CSU %	SPD %	Grüne %	Linke %	FDP %	AfD %	sonstige %	%
Öffentlich Beschäftigte insgesamt	28	16	21	5	6	4	3	17
Beamtinnen und Beamte	36	15	17	3	6	6	2	16
Tarifbeschäftigte	24	17	23	6	5	3	3	18
Ost	30	13	13	9	10	9	5	11
West	28	17	22	4	5	4	2	18

Einschätzung der politischen Kompetenz der Parteien

Die befragten öffentlich Bediensteten wurden gebeten, bei 13 Politik- und Aufgabenbereichen anzugeben, welche Partei ihrer Einschätzung nach am ehesten geeignet sei, das jeweilige Problem oder die jeweilige Aufgabe zu lösen.

Am ehesten geeignet, das Problem zu lösen, ist:	CDU/ CSU %	SPD %	Grüne %	Linke %	FDP %	AfD %	sonstige Partei %	keine Partei %
Schaffung eines guten Schul- und Bildungssystems	21	21	15	6	9	3	1	24
langfristige Sicherung der Renten und Pensionen	28	24	5	7	7	3	1	25
Sicherung der sozialen Gerechtigkeit	13	25	12	16	5	3	1	25
Sicherung einer guten Gesundheitsversorgung	27	27	13	6	5	3	1	18
Gewährleistung der inneren Sicherheit	54	9	5	2	5	8	1	16
Umwelt- und Klimaschutz	11	4	61	1	3	2	1	17
Einwanderung und Integration	27	14	16	5	5	14	1	18
Erhalt der äußeren Sicherheit	54	10	4	1	3	6	0	22
Bekämpfung der Arbeitslosigkeit	27	28	7	7	9	3	0	19
Bewältigung der negativen Folgen der Globalisierung	21	10	27	5	6	4	1	26
Verbesserung der Infrastruktur im Land	32	11	18	2	13	3	1	20
Begrenzung und Abbau der Staatsverschuldung	38	15	4	2	12	3	1	25
Bewältigung der Folgen der Corona-Krise	34	14	11	1	6	4	1	29

Parteienkompetenz für Belange des öffentlichen Dienstes I

Es kann am besten sorgen für	eine gute und gerechte Bezahlung im öffentlichen Dienst		Anerkennung und Respekt des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit		eine weitere positive Entwicklung des öffentlichen Dienstes	
	%		%		%	
CDU/CSU	26		25		26	
SPD	21		16		15	
Grüne	3		3		4	
Linke	4		2		2	
FDP	4		3		4	
AfD	2		3		3	
sonstige Partei	1		1		1	
keine Partei	39		47		45	

Parteienkompetenz für Belange des öffentlichen Dienstes II

Es kann am besten sorgen für	eine gute und gerechte Bezahlung im öffentlichen Dienst		Anerkennung und Respekt des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit		eine weitere positive Entwicklung des öffentlichen Dienstes	
	Beamten-	Tarif-	Beamten-	Tarif-	Beamten-	Tarif-
	Beamtinnen, Beamte %	beschäftigte %	Beamtinnen, Beamte %	beschäftigte %	Beamtinnen, Beamte %	beschäftigte %
CDU/CSU	39	18	35	18	35	20
SPD	18	23	14	17	14	16
Grüne	3	3	2	3	5	3
Linke	1	5	1	3	3	2
FDP	4	4	4	3	5	3
AfD	2	2	4	2	4	2
sonstige Partei	0	1	1	1	1	1
keine Partei	33	44	39	53	33	53

Parteienkompetenz für Belange des öffentlichen Dienstes III

Es kann am besten sorgen für	eine gute und gerechte Bezahlung im öffentlichen Dienst		Anerkennung und Respekt des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit		eine weitere positive Entwicklung des öffentlichen Dienstes	
	Ost	West	Ost	West	Ost	West
	%	%	%	%	%	%
CDU/CSU	31	25	30	24	29	25
SPD	14	22	11	17	12	16
Grüne	2	3	2	3	4	4
Linke	6	3	3	2	4	2
FDP	5	4	6	3	7	3
AfD	3	2	5	2	6	2
sonstige Partei	0	1	1	1	1	1
keine Partei	39	40	42	48	37	47

DIENSTUNFÄHIGKEIT - EIN UNTERSCHÄTZTES RISIKO

RECHTZEITIGE ABSICHERUNG ZAHLT SICH AUS

Bis zu
5,5 %
Beitragsvorteil
sichern!

Mit der Dienstunfähigkeits-
Versicherung rechtzeitig
vorsorgen:



Sicher, günstig, effizient



Flexible Anpassung



Schutz bei höheren
Berufsrisiken

Lassen Sie sich ein individuelles Angebot erstellen:



030 / 4081 6444



vorsorgewerk@dbb.de



dbb-vorteilswelt.de





Beamtinnen
und Beamte

dbb Besoldungsmonitor

Der dbb Besoldungsmonitor berechnet und vergleicht das Besoldungsniveau in Bund und Ländern bezogen auf ausgewählte Ämter und Besoldungsgruppen der Besoldungsordnungen A Ende des Jahres 2021 vor der Einkommensrunde mit den Ländern. Einbezogen sind die jeweils niedrigste und jeweils höchste Stufe der dem Amt zugeordneten Besoldungsgruppe.

Für die Berechnungen wurden die gewährten Dienstbezüge, bestehend aus Grundgehalt und – soweit gewährt – den allgemeinen Stellenzulagen, Sonderzahlungen bzw. Urlaubsgeld, berücksichtigt. Diese wurden sodann zur besseren Vergleichbarkeit wieder in Monatswerte umgerechnet.

Abgebildet werden die Gebietskörperschaften mit dem jeweils höchsten und niedrigsten Besoldungsniveau:

Amt/Besoldungsgruppe	Eingangsstufe		Endstufe	
A 6	Bayern	Saarland	Bayern	Saarland
	2.691,80 €	2.387,09 €	3.169,88 €	2.894,78 €
	Unterschied	-11,3 %	Unterschied	-8,7 %
A 9	Bayern	Saarland	Bayern	Saarland
	3.113,65 €	2.827,29 €	3.907,13 €	3.631,65 €
	Unterschied	-9,2 %	Unterschied	-7,0 %
A 13	Bayern	Rheinland-Pfalz	Bayern	Saarland
	4.999,30 €	4.107,37 €	5.894,18 €	5.104,37 €
	Unterschied	-17,8 %	Unterschied	-7,5 %
A 16	Bayern	Saarland	Bayern	Saarland
	6.700,48 €	5.879,32 €	8.062,60 €	7.436,34 €
	Unterschied	-12,3 %	Unterschied	-7,8 %

Fallbeispiele*

Grundgehalt, zzgl. allg. Stellenzulage, Familienzuschlag sowie anteiliger Sonderzuwendung (soweit gewährt)

Bes-Gr.	Beispiele (Monatsbeträge in Euro)	Bund 1. April 2021		Berlin 1. Januar 2021		NRW 1. Januar 2021	
		ledig	verheiratet 2 Kinder	ledig	verheiratet 2 Kinder	ledig	verheiratet 2 Kinder
Mittlerer Dienst		Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt					
A 6	Sekretär(innen), im Berufserfahrungsjahr 1	2.470,22	2.879,76	2.430,11	3.131,08	2.514,21	2.923,93
A 8	Hauptsekretär (innen) im Berufserfahrungsjahr 14	3.228,20	3.637,74	3.213,33	3.825,58	3.200,09	3.604,99
Gehobener Dienst		Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt					
A 9	Inspektor(in), im Berufserfahrungsjahr 3	3.028,80	3.438,34	2.909,09	3.427,06	2.962,93	3.370,09
A 12	Hauptmann Grundschullehrer(in), im Berufserfahrungsjahr 17	4.895,38	5.304,92	4.712,82	5.183,61	4.593,93	5.001,09
Höherer Dienst		Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt					
A 13	Studienrätin/Studienrat, im Berufserfahrungsjahr 10	5.183,27	5.592,81	4.916,44	5.387,23	5.210,52	5.617,68
A 16	Oberstudiendirektor(in), im Berufserfahrungsjahr 20	7.708,22	8.117,76	7.457,74	7.928,33	7.377,16	7.784,32
B-Besoldung		B-Besoldung					
B 4	Präsident(in)	9.271,77	9.681,31	8.968,89	9.439,48	8.909,07	9.376,23
R-Besoldung		R-Besoldung					
R 1	Richter(in) am Amts- gericht, im Berufs- erfahrungsjahr 3			4.869,59	5.340,18	4.664,00	5.071,16
R 2	Vorsitzende(r) Richter(in), im Berufserfahrungsjahr 16	7.195,84	7.605,38	7.401,72	7.808,08	7.401,72	7.701,05

* exemplarische Zusammenstellung der jeweils auf der Homepage des dbb veröffentlichten aktuellen gültigen Werte

Familienzuschläge

Familienzuschläge, Bund (Stand 1. April 2021) (Monatsbeträge in Euro)

Stufe 1	151,16
Stufe 2	280,35
Bei mehr als einem Kind erhöht sich der Familienzuschlag:	
für das zweite zu berücksichtigende Kind um	129,19
für das dritte und jedes weitere zu berücksichtigende Kind um	402,51

Familienzuschläge, Land Berlin (Stand 1. Januar 2021) (Monatsbeträge in Euro)

Stufe 1	
in den Besoldungsgruppen A 5 bis A 8	139,03
Übrige Besoldungsgruppen	146,01
Bei mehr als einem Kind erhöht sich der Familienzuschlag:	
für das erste und zweite zu berücksichtigende Kind um	124,89
für das dritte Kind um	819,76
für das vierte und jedes weitere zu berücksichtigende Kind um	678,99

Erhöhungsbeträge für die Besoldungsgruppen A 5 bis A 8 (Monatsbeträge in Euro)

Der Familienzuschlag der Stufe 2 erhöht sich für das erste zu berücksichtigende Kind in den Besoldungsgruppen A 5 bis A 8 und für das zweite zu berücksichtigende Kind (Stufe 3)

	A5	A6	A7	A8
Stufe 2 (1. Kind)	168,96	122,02	29,36	—
Stufe 3 (2. Kind)	186,05	190,14	197,89	94,28

Soweit dadurch im Einzelfall die Besoldung hinter derjenigen aus einer niedrigeren Besoldungsgruppe zurückbleibt, wird der Unterschiedsbetrag zusätzlich gewährt.

Familienzuschläge, Freistaat Sachsen (Stand 1. Januar 2021) (Monatsbeträge in Euro)

Stufe 1	149,22
Stufe 2	314,12
Bei mehr als einem Kind erhöht sich der Familienzuschlag:	
für das zweite zu berücksichtigende Kind um	164,90
für das dritte und jedes weitere zu berücksichtigende Kind um	434,77

Familienzuschläge

Familienzuschläge, Land Nordrhein-Westfalen (Stand 1. Januar 2021)

(Monatsbeträge in Euro)

Stufe 1

in den Besoldungsgruppen A 5 und A 6 144,88

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 143,16

in den übrigen Besoldungsgruppen 148,52

Stufe 2

in den Besoldungsgruppen A 5 und A 6 277,30

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 274,03

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 277,84

Bei mehr als einem Kind erhöht sich der Familienzuschlag:

– für das zweite zu berücksichtigende Kind

in den Besoldungsgruppen A 5 und A 6 um 132,42

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 um 130,87

in den übrigen Besoldungsgruppen um 129,32

– für das dritte zu berücksichtigende Kind

in den Besoldungsgruppen A 5 und A 6 um 816,79

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 um 811,95

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 um 807,15

– für das vierte zu berücksichtigende Kind

in den Besoldungsgruppen A 5 und A 6 um 772,05

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 um 767,21

in den übrigen Besoldungsgruppen um 762,41

– für das fünfte und jedes weitere zu berücksichtigende Kind

in den Besoldungsgruppen A 5 und A 6 um 778,86

in den Besoldungsgruppen A 7 und A 8 um 774,02

in den übrigen Besoldungsgruppen um 769,22

Anwärtergrundbeträge

Anwärtergrundbetrag, Bund (Stand 1. April 2021) (Monatsbeträge in Euro)

Eingangssamt, in das der Anwärter nach Abschluss des Vorbereitungsdienstes unmittelbar eintritt	Grundbetrag
Mittlerer Dienst	1.284,22
Gehobener Dienst	1.530,00
Höherer Dienst	2.345,33

Anwärtergrundbetrag, Land Berlin (Stand 1. Januar 2021) (Monatsbeträge in Euro)

Eingangssamt, in das der Anwärter nach Abschluss des Vorbereitungsdienstes unmittelbar eintritt	Grundbetrag
A 2 bis A 4	1.133,94
A 5 bis A 8*	1.267,66
A 9 bis A 11	1.327,45
A 12	1.482,25
A 13	1.517,47
A 13 plus Zulage (Nummer 27 Abs. 1 Buchstabe c der Vorbemerkungen zu den Bundesbesoldungsordnungen A und B) oder R 1	1.556,14

* Anwärter im mittleren Dienst der Berliner Feuerwehr, die nach Abschluss des Vorbereitungsdienstes in das Eingangssamt BesGr. A 7 (Brandmeister) eintreten, erhalten vom Beginn des Kalendermonats an, in dem sie ein Praktikum im Einsatzdienst auf der Feuerwache mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von über 40 Stunden beginnen, bis zum Schluss des Kalendermonats, in dem dieses endet, einen um 20 % erhöhten Anwärtergrundbetrag.

Anwärtergrundbetrag, Land Nordrhein-Westfalen (Stand 1. Januar 2021) (Monatsbeträge in Euro)

Eingangssamt, in das der Anwärter nach Abschluss des Vorbereitungsdienstes unmittelbar eintritt	Grundbetrag
A 5 bis A 8	1.299,78
A 9 bis A 11	1.355,68
A 12	1.500,37
A 13	1.533,28
A 13 mit Zulage nach § 47 Buchstabe c	1.569,43

Anwärtergrundbetrag, Freistaat Sachsen (Stand 1. Januar 2020) (Monatsbeträge in Euro)

Eingangssamt, in das der Anwärter nach Abschluss des Vorbereitungsdienstes unmittelbar eintritt	Grundbetrag
A 4	1.204,79
A 6 bis A 8	1.328,41
A 9 bis A 11	1.383,69
A 12	1.526,79
A 13 oder R 1	1.595,10

Zulage für Dienst zu ungünstigen Zeiten

Zulage für Dienst zu ungünstigen Zeiten, Bund (Stand 1. April 2021)

(Vergütung je Stunde in Euro)

§ 4 Abs. 1 EZuIV

An Sonntagen, gesetzlichen Wochenfeiertagen und an Samstagen vor Ostern und Pfingsten nach 12 Uhr sowie für den 24. und 31. Dezember, wenn diese Tage nicht auf einen Sonntag fallen	5,57
an den übrigen Samstagen zwischen 13 und 20 Uhr	1,32
im Übrigen zwischen 20 und 6 Uhr	2,62

Zulage für Dienst zu ungünstigen Zeiten, Land Berlin (Stand 1. Januar 2021)

(Vergütung je Stunde in Euro)

§ 4 Abs. 1 EZuIV

An Sonntagen, gesetzlichen Wochenfeiertagen und an Samstagen vor Ostern und Pfingsten nach 12 Uhr sowie für den 24. und 31. Dezember, wenn diese Tage nicht auf einen Sonntag fallen	3,74
an den übrigen Samstagen zwischen 13 und 20 Uhr	0,80
im Übrigen zwischen 20 und 6 Uhr	1,87

Zulage für Dienst zu ungünstigen Zeiten, Land Nordrhein-Westfalen

(Stand 1. Januar 2021) (Vergütung je Stunde in Euro)

§ 92 LBesG NRW

An Sonntagen, gesetzlichen Wochenfeiertagen und an Samstagen vor Ostern und Pfingsten nach 12 Uhr sowie für den 24. und 31. Dezember, wenn diese Tage nicht auf einen Sonntag fallen	3,63
--	------

Zulage für Dienst zu ungünstigen Zeiten, Freistaat Sachsen (Stand 1. Januar 2020)

(Vergütung je Stunde in Euro)

§ 6 Abs. 1 SächsEMAVO

An Sonntagen, gesetzlichen Wochenfeiertagen und an Samstagen vor Ostern und Pfingsten nach 12 Uhr sowie für den 24. und 31. Dezember, wenn diese Tage nicht auf einen Sonntag fallen	3,20
an den übrigen Samstagen zwischen 13 und 20 Uhr	0,64
im Übrigen zwischen 20 und 6 Uhr	1,60

Mehrarbeitsvergütung

Mehrarbeitsvergütung, Bund (Stand 1. April 2021)

(Vergütung je Stunde in Euro)

§ 4 Abs. 1 MVergV

Besoldungsgruppe A 3 bis A 4	13,61
Besoldungsgruppe A 5 bis A 8	16,08
Besoldungsgruppe A 9 bis A 12	22,09
Besoldungsgruppe A 13 bis A 16	30,41

Mehrarbeitsvergütung, Land Berlin (Stand 1. Januar 2021)

(Vergütung je Stunde in Euro)

§ 4 Abs. 1 MVergV

Besoldungsgruppe A 2 bis A 4	13,69
Besoldungsgruppe A 5 bis A 8	16,17
Besoldungsgruppe A 9 bis A 12	22,18
Besoldungsgruppe A 13 bis A 16	30,58

Mehrarbeitsvergütung, Land Nordrhein-Westfalen (Stand 1. Januar 2021)

(Vergütung je Stunde in Euro)

§ 4 Abs. 1 MVergV

Besoldungsgruppe A 5 bis A 8	16,19
Besoldungsgruppe A 9 bis A 12	22,21
Besoldungsgruppe A 13 bis A 16	30,63

Mehrarbeitsvergütung, Freistaat Sachsen (Stand 1. Januar 2020)

(Vergütung je Stunde in Euro)

§ 18 Abs. 1 SächsEMAVO

Besoldungsgruppe A 4 bis A 8	13,79
Besoldungsgruppe A 9 bis A 12	18,93
Besoldungsgruppe A 13 bis A 16	26,10

Stellenzulage

Stellenzulage, Bund (Stand 1. April 2021) (in Euro)

Nummer 9

Die Zulage beträgt nach einer Dienstzeit

von einem Jahr 95,00

von zwei Jahren 228,00

Nummer 10 Feuerwehrezulage

Die Zulage beträgt nach einer Dienstzeit

von einem Jahr 95,00

von zwei Jahren 190,00

Stellenzulage, Land Berlin (Stand 1. Februar 2020) (in Euro)

Nummer 9/10 Polizei/Feuerwehrezulage

Die Zulage beträgt nach einer Dienstzeit

von einem Jahr 74,57

von zwei Jahren 149,14

Stellenzulage, Land Nordrhein-Westfalen (Stand 1. Januar 2021) (in Euro)

§ 49 LBesG oder § 50 LBesG oder § 51 LBesG NRW

Polizei/Feuerwehr/Justiz

Die Zulage beträgt nach einer Dienstzeit

von einem Jahr in den BesGr.

bis A 6 66,87

A 7 und A 8 und für Anwärterinnen und Anwärter 66,08

ab A 9 65,28

von zwei Jahren in den BesGr.

bis A 6 133,75

A 7 und A 8 und für Anwärterinnen und Anwärter 132,16

ab A 9 130,56

Stellenzulage, Freistaat Sachsen (Stand 1. Januar 2020) (Monatsbeträge in Euro)

§ 49 Polizeizulage, § 50 Feuerwehrezulage, § 51 Abs. 1 Justiz SächsBesG

Die Zulage beträgt nach einer Dienstzeit

von einem Jahr 75,00

von zwei Jahren 150,00

§ 51 Abs. 2 Justiz

Die Zulage beträgt nach einer Dienstzeit

von einem Jahr 82,67

von zwei Jahren 165,34

Überblick über die Sonderzahlungen im Bund und in den Ländern (sogenanntes „Weihnachtsgeld/Urlaubsgeld“)



Bund

Integration der Sonderzahlung



Baden-Württemberg

Integration der Sonderzahlung



Bayern

Beamtinnen und Beamte bis zur BesGr. A 11 70 vom Hundert,
Übrige 65 vom Hundert von 1/12 der Jahresbezüge,
Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger 60 vom Hundert bis zur
BesGr. A 11, Übrige 56 vom Hundert,
zzgl. 84,29 vom Hundert des gewährten Familienzuschlags,
Erhöhungsbetrag von monatlich 8,33 Euro für Beamte bis zur BesGr. A 8 sowie
Sonderbetrag von monatlich 2,13 Euro pro Kind, für das Familienzuschlag
gewährt wird.



Berlin

Beamtinnen und Beamte der BesGr. A 5 bis A 9 1.550 Euro; Übrige 900 Euro,
Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger A5 bis A 9 775 Euro,
Übrige 450 Euro.
Sonderbetrag für kindergeldberechtigte Kinder in Höhe von 50 Euro pro Kind.
Beamtinnen und Beamte im Vorbereitungsdiens 500 Euro.



Brandenburg

Aufstockung des Grundgehalts um 21 Euro statt separater Gewährung,
sowie 10 Euro für Anwärterinnen und Anwärter.



Hansestadt Bremen

Beamtinnen und Beamte der BesGr. A 4 bis A 8 840 Euro, der BesGr. A 9 bis A 11 710 Euro,
Sonderbetrag von 25,56 Euro für jedes Kind, für das im Dezember ein Familienzuschlag gewährt wird.



Hamburg

Integration der Sonderzahlung,
Sonderzahlung von 300 Euro für jedes Kind, für welches der Familienzuschlag im Dezember gezahlt wird.



Hessen

Monatliche Auszahlung in Höhe von 5 vom Hundert,
Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger 2,66 vom Hundert,
Sonderbetrag von monatlich 2,13 Euro pro Kind,
Urlaubsgeld in Höhe von 166,17 Euro für Beamte bis zur BesGr. A 8 bei Bezug von Bezügen im Monat Juli.



Mecklenburg-Vorpommern

Beamtinnen und Beamte der BesGr. A 1 bis A 9 38,001 vom Hundert, BesGr. A 10 bis A 12 33,300 vom Hundert sowie Übrige 29,382 vom Hundert der Dezemberbezüge,
Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger entsprechend,
Sonderbetrag für Kinder in Höhe von 25,56 Euro.



Niedersachsen

Beamtinnen und Beamte der Besoldungsgruppen A 5 bis A 8 in Höhe 920 Euro, übrige Besoldungsgruppen 300 Euro,
Sonderbetrag für Kinder in Höhe von 170 Euro für das erste und zweite Kind sowie 450 Euro für das dritte und jedes weitere Kind.



Nordrhein-Westfalen

Integration der Sonderzahlung



Rheinland-Pfalz

Integration der Sonderzahlung



Saarland

Integration der Sonderzahlung



Sachsen

Streichung der Sonderzahlung



Sachsen-Anhalt

3 vom Hundert des Grundgehalts, jedoch mindestens 600 Euro in den BesGr. A 4 bis A 8 und mindestens 400 Euro in den übrigen BesGr., mindestens 200 Euro für Anwärtinnen und Anwärter.



Schleswig-Holstein

BesGr. A 2 bis A 10 660 Euro, entsprechende Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger 330 Euro, Sonderbetrag von 400 Euro pro Kind für die im Familienzuschlag berücksichtigten Kinder.



Thüringen

Integration der Sonderzahlung

Stand: 10. November 2021

MEHR WISSEN ALS ANDERE. BESTELLEN SIE JETZT.

Zeitschrift für Personalvertretungsrecht

Die „ZfPR“ berichtet kontinuierlich über aktuelle Rechtsprechung. Sie ergänzt wichtige Entscheidungen um Kommentare und Aufsätze von Richtern, Anwälten, Wissenschaftlern sowie anderen Fachleuten.

Die Fachzeitschrift bietet Ihnen praxisbezogene Lösungsvorschläge für die Personalratsarbeit und erklärt wichtige Begriffe des Personalvertretungsrechts.



DBB Verlag GmbH
Friedrichstraße 165
10117 Berlin

Telefon: 0 30 / 7 26 19 17-24
Telefax: 0 30 / 7 26 19 17-40
E-Mail: zeitschriften@dbbverlag.de
Internet: www.dbbverlag.de
Onlineshop: shop.dbbverlag.de

Jahresabonnement*: € 61,20

(zzgl. 4,90 € Versandkosten)

4 × jährl. Printausgabe „ZfPR“

+ 11 × jährl. Onlineausgabe

*inklusive digitalem Archiv ZfPR *PORTAL*
unter www.zfpr.de und Rechtsprechungsdienst
ZfPR *online*

Einzelheft: € 17,20

(zzgl. 1,50 € Versandkosten)

Arbeitszeit

Regelmäßige Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten des Bundes und der Länder

Bund	41 Std. 40 Std. auf Antrag für schwerbehinderte Beamtinnen und Beamte und für diejenigen, die für ein Kind unter zwölf Jahren Kindergeld erhalten oder die eine/n nahe/n Angehörige/n im eigenen Haushalt oder im eigenen Haushalt der oder des nahen Angehörigen tatsächlich betreuen oder pflegen. ¹ Abweichende Regelungen gelten für Beamtinnen und Beamte der Postnachfolgeunternehmen und der DB AG.
Baden-Württemberg	41 Std.
Bayern	40 Std.
Berlin	40 Std.
Brandenburg	40 Std.
Bremen	40 Std.
Hamburg	40 Std.
Hessen	41 Std. bis zur Vollendung des 60. Lj., wobei eine Std. pro Kalenderwoche einem Langzeitkonto gutgeschrieben wird. 40 Std. ab Beginn des 61. Lj. oder für schwerbehinderte Beamtinnen u. Beamte ab einem Grad der Behinderung (GdB) von mind. 50
Mecklenburg-Vorpommern	40 Std.
Niedersachsen	40 Std.
Nordrhein-Westfalen	41 Std. 40 Std. mit Vollendung des 55. Lj. 39 Std. mit Vollendung des 60. Lj. oder für schwerbehinderte Beamtinnen u. Beamte ab einem GdB von mind. 80 39 Std. 50 Min. für schwerbehinderte Beamtinnen u. Beamte ab einem GdB von mind. 50
Rheinland-Pfalz	40 Std.
Saarland	40 Std.
Sachsen	40 Std.
Sachsen-Anhalt	40 Std.
Schleswig-Holstein	41 Std. 40 Std. für schwerbehinderte Beamtinnen u. Beamte (GdB von mind. 50)
Thüringen	40 Std.

¹ Nahe/r Angehörige/r nach § 7 Abs. 3 PflegeZG, die oder der
– pflegebedürftig ist und die Pflegebedürftigkeit nach § 18 SGB XI durch eine Bescheinigung der Pflegekasse, des Medizinischen Dienstes der Krankenversicherung, nach einer entsprechenden Bescheinigung einer privaten Pflegeversicherung oder nach einem ärztlichen Gutachten festgestellt worden ist oder
– an einer durch ein ärztliches Zeugnis nachgewiesenen Erkrankung nach § 3 Abs. 6 S. 1 PflegeZG leidet.

Stand: 8. November 2021

Urlaub

Erholungsurlaub

Bund, Länder und Kommunen

30 Tage

Stand: 10. November 2021

Beihilfe

Die Beihilfe ist das eigenständige Krankensicherungssystem der Beamtinnen und Beamten sowie Richterinnen und Richter. Für Soldatinnen und Soldaten – und teilweise Beamtinnen und Beamte in den Vollzugsdiensten – kann die Krankensicherung auch in Form der sog. Heilfürsorge oder truppenärztlichen Versorgung ausgestaltet sein. Das Beihilfesystem umfasst die Aufwendungen des Dienstherrn im Rahmen der Fürsorgepflicht für Krankheits-, Pflege- und Geburtsfälle sowie bei Maßnahmen zur Früherkennung von Krankheiten und Schutzimpfungen. Die Leistungen ergänzen in diesen Fällen die Eigenvorsorge der Beamtinnen und Beamten, die aus den laufenden Bezügen zu bestreiten ist.

Leistungen des eigenständigen Beihilfesystems erfolgen im Gegensatz zum grundsätzlichen Sachleistungsprinzip der GKV als Kostenerstattung. Beamtinnen und Beamte, die nicht freiwillig gesetzlich versichert sind, erhalten eine Rechnung als Privatpatienten, begleichen diese und bekommen die beihilfefähigen Aufwendungen entsprechend dem Beihilfebemessungssatz vom Dienstherrn erstattet.

Daneben gibt es in einigen Bundesländern die systemfremde Möglichkeit der pauschalen Beihilfegewährung im Zusammenspiel mit einer Versicherung in der GKV oder PKV.

Der Beihilfebemessungssatz beträgt in der Regel

50 % für aktive Beamtinnen und Beamte

70 % für Versorgungsempfänger(innen) bzw. Ehepartner

(bis zum Einkommen i. H. v. 20.000 € [Bund])

80 % für Kinder bzw. Waisen

Die Zuzahlungsregelungen orientieren sich für den Bereich des Bundes an den Regelungen der gesetzlichen Krankenversicherung.

Die Beihilfevorschriften sind nicht bundeseinheitlich geregelt. Neben den Vorschriften des Bundes gibt es verschiedene länderspezifische Regelungen über Wahlleistungen (Chefarztbehandlung und Unterbringung im Zweibettzimmer), Zuzahlungen zu Medikamenten, Kostendämpfungspauschalen, Antragsgrenzen und dergleichen.

Versorgung

Die Beamtenversorgung ist das eigenständige Alterssicherungssystem der Beamtinnen und Beamten, Richterinnen und Richter sowie der Soldatinnen und Soldaten. Einschließlich der Hinterbliebenen sind über 1,7 Millionen Menschen in Deutschland Empfänger von Leistungen der

Beamtenversorgung. Sie umfasst sowohl die Funktion der gesetzlichen Rente als auch die einer Zusatzversorgung bzw. betrieblichen Altersversorgung und ist ein durch Dienstleistung erworbenes Recht, das durch Art. 33 GG ebenso gesichert ist wie das Eigentum durch Art. 14 GG.

Vereinfachte Berechnungsgrundlagen

Ruhegehaltfähige Dienstzeit x Steigerungssatz = Ruhegehaltssatz

Ruhegehaltssatz x ruhegehaltfähige Dienstbezüge = Ruhegehalt

Ruhegehaltfähige Dienstzeit

Alle Dienstjahre als Beamtin und Beamter und ggf. Wehr- oder Ersatzdienstzeiten; (eingeschränkt) berücksichtigungsfähig sind auch erforderliche Ausbildungszeiten, Zeiten einer vorgeschriebenen praktischen Berufstätigkeit sowie Angestelltenzeiten im öffentlichen Dienst. Teilzeitbeschäftigung wird anteilig als Dienstzeit berücksichtigt.

Ruhegehaltfähige Dienstbezüge

Das Grundgehalt, der Familienzuschlag für Verheiratete, Amtszulagen sowie ausdrücklich als ruhegehaltfähig bezeichnete Dienstbezüge (z. B. Stellenzulagen, Leistungsbezüge im Hochschulbereich). Die mit dem Amt verbundenen Dienstbezüge müssen für zuletzt mindestens zwei Jahre bezogen worden sein.

Ruhegehaltssatz/Höhe des Ruhegehalts

Altes Recht: Je volles Jahr ruhegehaltfähiger Dienstzeit: 1,875 %, insgesamt höchstens 75 % der ruhegehaltfähigen Dienstbezüge (maximal 40 berücksichtigungsfähige Jahre).

Versorgungsänderungsgesetz 2001: Absenkung ab 2003 in acht Stufen auf einen neuen Höchstsatz von 71,75 %.

Heute: Steigerungssatz 1,79375 % je volles Jahr ruhegehaltfähiger Dienstzeit, insgesamt höchstens 71,75 % der ruhegehaltfähigen Dienstbezüge (maximal 40 berücksichtigungsfähige Jahre).

Der zuletzt (Stichtag 1. Januar 2020) ermittelte durchschnittliche Ruhegehaltssatz der Ruhestandsbeamtinnen/-beamten betrug 65,9 %.

Mindestversorgung

(Anspruch auf Beamtenversorgung nach fünfjähriger Dienstzeit)

35 % der ruhegehaltfähigen Dienstbezüge aus der jeweiligen Besoldungsgruppe des Amtes oder – wenn dies günstiger ist –

65 % der ruhegehaltfähigen Dienstbezüge aus der Endstufe A 4 (zuzüglich 30,68 €).

Abweichungen in mehreren Bundesländern.

Versorgungsabschläge auf das Ruhegehalt

3,6 % für jedes Jahr des vorzeitigen Ruhestandes, maximal 10,8 % bei Dienstunfähigkeit.

Bei Ruhestand auf eigenen Antrag sind höhere Abschläge möglich.

Hinterbliebenenversorgung (Witwen-/Witwergeld)

Altes Recht: 60 % des Ruhegehalts, das der/die Verstorbene erhalten hat oder hätte erhalten können, wenn sie/er am Todestag in den Ruhestand getreten wäre.

Nach Versorgungsänderungsgesetz 2001 (ab 2002): 55 % des o. g. Ruhegehalts (Besitzstandsregelungen für Altfälle).

Unfallruhegehalt

Sind Beamtinnen und Beamte infolge eines Dienstunfalls dienstunfähig geworden und in den Ruhestand versetzt worden, erhöht sich der bis dahin erdiente Ruhegehaltssatz um 20 % und beträgt mindestens zwei Drittel, höchstens aber 75 % bzw. in vielen Bundesländern 71,75 % der ruhegehaltfähigen Dienstbezüge. Gesonderte Regelungen bestehen bei qualifizierten Dienstunfällen und Einsatzunfällen.

Versorgungsrücklagen

Die Versorgungsrücklagen wurden/werden beim Bund und einigen Ländern als Sondervermögen aus der Verminderung der Anpassung der Besoldung und Versorgung in Höhe von 0,2 %-Punkten gebildet. Durch Besoldungs- und Versorgungsverminderungen in den Jahren 1999 bis 2002 und ab 2011/2012 sowie durch Einsparungen aus Anlass des Versorgungsänderungsgesetzes wurde allein beim Bund ein Sondervermögen in Höhe von ca. 17,8 Mrd. Euro aufgebaut (Stand: März 2021), welches ab dem Jahr 2032 zur Entlastung der zukünftigen Haushalte eingesetzt werden soll.





Tarifbeschäftigte

Entgelte für Tarifbeschäftigte

Tabellenentgelt für Berufsanfänger bzw. nach drei Jahren Beschäftigungszeit

Eingruppierung			
Tätigkeit	Beschäftigte	TVöD (ab 4/22)	
Kauffrau/Kaufmann Bürokommunikation	als Berufsanfänger	EG	St 1
	nach drei Jahren	5	St 3
Mechatroniker(in)	als Berufsanfänger	EG	St 1
	nach drei Jahren	6	St 3
Fachinformatiker(in) Systemintegration	als Berufsanfänger	EG	St 1
	nach drei Jahren	7	St 3
Handwerksmeister(in)	als Berufsanfänger	EG	St 1
	nach drei Jahren	8	St 3
Krankenpfleger(in)	als Berufsanfänger	EG P	St 2
	nach drei Jahren	7	St 3
Erzieher(in)	als Berufsanfänger	EG S	St 1
	nach drei Jahren	8a	St 3
Sozialarbeiter(in)	als Berufsanfänger	EG S	St 1
	nach drei Jahren	11b	St 3
Ingenieur(in) Konstruktivbau	als Berufsanfänger	EG	St 1
	nach drei Jahren	10	St 3
Informatiker(in) IT-Organisation	als Berufsanfänger	EG	St 1
	nach drei Jahren	12	St 3
Masterabsolvent(in) in der Forschung	als Berufsanfänger	EG	St 1
	nach drei Jahren	13	St 3

Stand: 1. April 2021

in Entgeltgruppe (EG) und Stufe (St) (in Euro)						
TV-L (ab 12/22)				TV-Hessen (ab 8/22)		
2.576,29	EG 5	St 1	2.618,93	EG 5	St 1a	2.593,36
2.875,93		St 3	2.957,34		St 3	2.937,01
2.683,45	EG 6	St 1	2.725,66	EG 6	St 1a	2.701,82
2.997,10		St 3	3.067,49		St 3	3.046,99
2.733,87	EG 7	St 1	2.772,35	EG 7	St 1a	2.749,31
3.091,36		St 3	3.160,84		St 3	3.138,64
2.910,37	EG 8	St 1	2.946,46	EG 8	St 1a	2.925,59
3.239,51		St 3	3.299,66		St 3	3.274,20
2.932,41	EG KR 7	St 2	2.999,63	EG KR 7a	St 2	2.982,13
3.108,44		St 3	3.182,89		St 3	3.164,32
2.931,61	EG S 8a	St 1	2.969,94	EG S 8a	St 1a	2.952,62
3.360,03		St 3	3.454,40		St 3	3.434,23
3.304,79	EG S 11b	St 1	3.312,44	EG S 11b	St 1a	3.293,11
3.710,32		St 3	3.819,73		St 3	3.797,44
3.492,26	EG 10	St 1	3.523,62	EG 10	St 1a	3.488,90
4.092,18		St 3	4.040,88		St 3	4.022,81
3.752,91	EG 11	St 1	3.652,64	EG 12	St 1a	3.745,80
4.597,79		St 3	4.178,29		St 3	4.580,40
4.187,45	EG 13	St 1	4.188,38	EG 13	St 1a	4.169,31
4.911,44		St 3	4.748,54		St 3	4.724,63

Zulagen und Zuschläge

Für bestimmte Tätigkeitsmerkmale im Länder- sowie Bundesbereich und im Bereich der Kommunen bestehen Entgeltgruppen- und Funktionszulagen.

Zeitzuschläge

Basis der Zeitzuschläge ist der auf eine Stunde entfallende Anteil des Tabellenentgelts der Stufe 3 der jeweiligen Entgeltgruppe der Beschäftigten (bei Überstunden der Anteil der jeweiligen Stufe, höchstens jedoch der Stufe 4). Ausgehend von dieser Basis werden folgende Zeitzuschläge bezahlt (TVöD/TV-L/TV-Hessen):

Für Sonntagsarbeit	25 %
Für die Arbeit an Samstagen in der Zeit zwischen 13 und 21 Uhr, soweit nicht im Rahmen von Schicht- und Wechselschicht anfallend	20 %, jetzt auch für Beschäftigte in kommunalen Krankenhäusern
Für Nachtarbeit zwischen 21 und 6 Uhr	20 %, Pauschalierung für Beschäftigte im Krankenpflagedienst des Justizvollzugs Hessen 1,28 €/Stunde
Für Arbeit am 24. und 31. Dezember	35 % (ab 6 Uhr)
Für Feiertagsarbeit (ohne Freizeitausgleich)	135 %
Für Feiertagsarbeit (mit Freizeitausgleich)	35 %
Überstundenzuschläge	30 % (EG 1–9b TVöD, TV-L, TV-H)
	15 % (EG 9c–15 TVöD, EG 10–15 TV-L, TV-H)

Erschwerniszuschläge

Grundlage ist der auf eine Stunde entfallende Anteil des monatlichen Tabellenentgelts der Stufe 2 der Entgeltgruppe 2. Die Höhe der Erschwerniszuschläge beträgt zwischen 5 und 15 %.

Im Bereich der VKA können mit dem jeweiligen Kommunalen Arbeitgeberverband (KAV) die Voraussetzungen und die Höhe der Zuschläge durch einen landesbezirklichen Tarifvertrag vereinbart werden. Wo dies nicht geschieht, gelten die bisherigen Regelungen teilweise dynamisiert bis zu einer neuen Vereinbarung fort.

Für den Bereich des Bundes und der Länder sollen jeweils entsprechende Tarifverträge (für den Bund auf Bundesebene) abgeschlossen werden.

Jubiläumsgeld

Folgende Jubiläumsgelder werden gezahlt:

nach Beschäftigungszeit von 25 Jahren	350 €
nach Beschäftigungszeit von 40 Jahren	500 €

Jahressonderzahlung

Nach TVöD beim Bund und in den Gemeinden bzw. nach TV-L in den Ländern außer Hessen sowie nach TV-Hessen erhalten alle Beschäftigten, die am 1. Dezember des Kalenderjahres in einem Arbeitsverhältnis stehen, jeweils im November eine Jahressonderzahlung. Ihre Höhe variiert je nach Entgeltgruppe und Tarifgebiet. Im Bereich des TVöD Bund und des TVöD VKA erfolgt eine schrittweise Ost-West-Angleichung der Beträge (TVöD Bund bis 2020, TVöD VKA bis 2022). Basis der Jahressonderzahlung ist jeweils das in den Kalendermonaten Juli, August und September durchschnittlich gezahlte Entgelt.

TVöD (Bund): Angleichung der Jahressonderzahlung Ost an West

Entgeltgruppe	West bzw. Ost ab 2020
EG 1–8	90,00 %
EG 9a–12	80,00 %
EG 13–15	60,00 %

TVöD (VKA): Angleichung der Jahressonderzahlung Ost an West

Entgeltgruppe	West 2022	Ost 2022	Ost 2023
EG 1–8	84,51 %	81,51 %	84,51 %
EG 9a–12	70,28 %	70,28 %	70,28 %
EG 13–15	51,78 %	51,78	51,78 %

TV-L (Länder ohne Hessen)

EG	2021
1–4	87,43 v. H.
5–8	88,14 v. H.
9a–11	74,35 v. H.
12–13	32,53 v. H.
14–15	32,53 v. H.

TV-Hessen*

EG	2021
1–4	82,84 v. H.
5–8	83,62 v. H.
9–15 (bis 31. Juli 2019)	–
9a–15 (ab 1. August 2019)	55,78 v. H.

*Werte für 2022 erst nach Abschluss der Redaktionsverhandlungen verfügbar.

Arbeitszeit und Urlaub

Arbeitszeit

Die durchschnittliche regelmäßige Wochenarbeitszeit beträgt nach

TVöD AT

– Bund/Kommunen West	39 Stunden
– Kommunen Ost	40 Stunden ab 1/2022: 39,5 Stunden ab 1/2023: 39 Stunden

TV-Hessen

40 Stunden

TV-L

– Baden-Württemberg	39 Std. 30 Min.
– Bayern	40 Std. 6 Min.
– Berlin	39 Std. 24 Min.
– Bremen	39 Std. 12 Min.
– Hamburg	39 Std.
– Niedersachsen	39 Std. 48 Min.
– Nordrhein-Westfalen	39 Std. 50 Min.
– Rheinland-Pfalz	39 Std.
– Saarland	39 Std. 30 Min.
– Schleswig-Holstein	38 Std. 42 Min.
– Tarifgebiet Ost	40 Std.

Nach TV-L und TV-H gelten für bestimmte belastete Beschäftigtengruppen Ausnahmen mit 38,5 Stunden bzw. mit 42 Stunden Wochenarbeitszeit für Ärztinnen und Ärzte an Unikliniken in der unmittelbaren Patientenversorgung.

Erholungsurlaub

Beschäftigte nach TVöD bei Bund und Gemeinden bzw. nach TV-L und TV-H (Hessen) erhalten bei einer Verteilung der Arbeitszeit auf 5 Tage in der Kalenderwoche 30 Arbeitstage Erholungsurlaub. Auszubildende haben bei identischer Verteilung der Arbeitszeit ebenfalls einen Urlaubsanspruch von 30 Arbeitstagen. Der für Auszubildende in Pflegeberufen im zweiten und dritten Ausbildungsjahr gewährte Zusatzurlaubstag bei Schichtdienst wird darüber hinaus weiter gewährt.



Was immer **das Leben** auch bringt:
Wir lassen Sie nicht im Regen stehen.

Wir kümmern uns um die individuelle und zukunftsorientierte Absicherung unserer Kunden. Mit bedarfsgerechten und optimierten Versicherungs- und Finanzdienstleistungen. Mit erstklassigem Service und partnerschaftlicher Beratung – direkt in Ihrer Nähe.

SIGNAL IDUNA Gruppe
Unternehmensverbindungen
Öffentlicher Dienst
Joseph-Scherer-Straße 3
44139 Dortmund
Telefon: 0231 1352551
oed-info@signal-iduna.de

SIGNAL IDUNA 
gut zu wissen

Die bessere Bank für Beamte und den öffentlichen Dienst.

Ihre Vorteile auf einen Blick

✓ **Speziell ausgebildete Berater**
für den öffentlichen Dienst

✓ **Attraktive Produktvorteile**
wie z. B. 0,- Euro junges Girokonto¹
für alle unter 27 Jahre. Zinsrabatte
für Finanzierungen und günstige
Versicherungstarife

✓ **Exklusive Vorteilsangebote**
unter www.bbbank.de/dbb



✓ **Interessante Veranstaltungen**
wie z. B. Exklusive Abende für den
öffentlichen Dienst oder Fachvorträge

✓ **Seit 100 Jahren Erfahrung
und Kompetenz**
Von der Selbsthilfeeinrichtung für
badische Beamte zur modernen Bank
für den öffentlichen Dienst und alle
Privatkunden in Deutschland:
www.bbbank100.de

¹ Voraussetzungen: BBBank-Junges Konto mit Online-Überweisungen ohne Echtzeit-Überweisungen, Genossenschaftsanteil von 15,- Euro/Mitglied ab 18 Jahren. Bis zur Vervollendung des 27. Lebensjahres. Danach erfolgt die Umwandlung in ein Girokonto mit monatlichem Kontoführungsentgelt i. H. v. 2,95 Euro, girocard (Ausgabe einer Debitkarte) 11,95 Euro p. a.; Eingang Ausbildungsvergütung bzw. Gehalt/Bezüge ab Ausbildungsbeginn/Berufsstart.



Interesse geweckt?

Wir sind für Sie da:
in Ihrer Filiale vor Ort,
per Telefon oder WhatsApp 0721 141-0
E-Mail info@bbbank.de
und auf www.bbbank.de/dbb

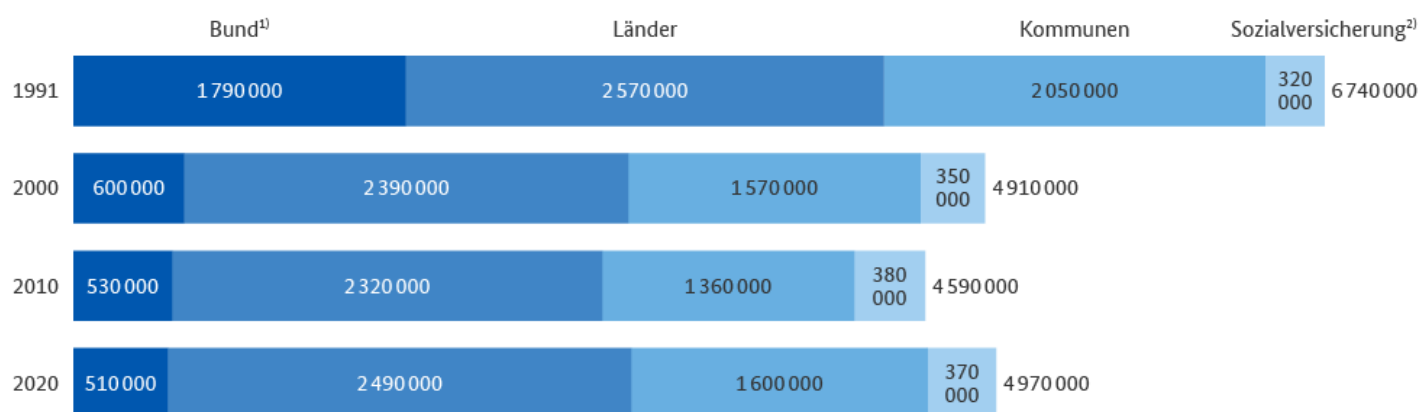


Folgen Sie uns      

Beschäftigte im öffentlichen Dienst

Nach 1990 wurde in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes Personal abgebaut. In den letzten Jahren nimmt die Zahl der Beschäftigten jedoch wieder zu. Vor allem im Bildungsbereich sowie für die politische Führung und zentrale Verwaltung wurde mehr Personal eingestellt.

Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach Bereich, 1991–2020



1) einschließlich Bahn und Post, sofern zum öffentlichen Dienst gehörig; 1991 ohne Bundesbank und andere rechtlich selbständige öffentlich rechtliche Einrichtungen

2) einschließlich Bundesagentur für Arbeit

Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

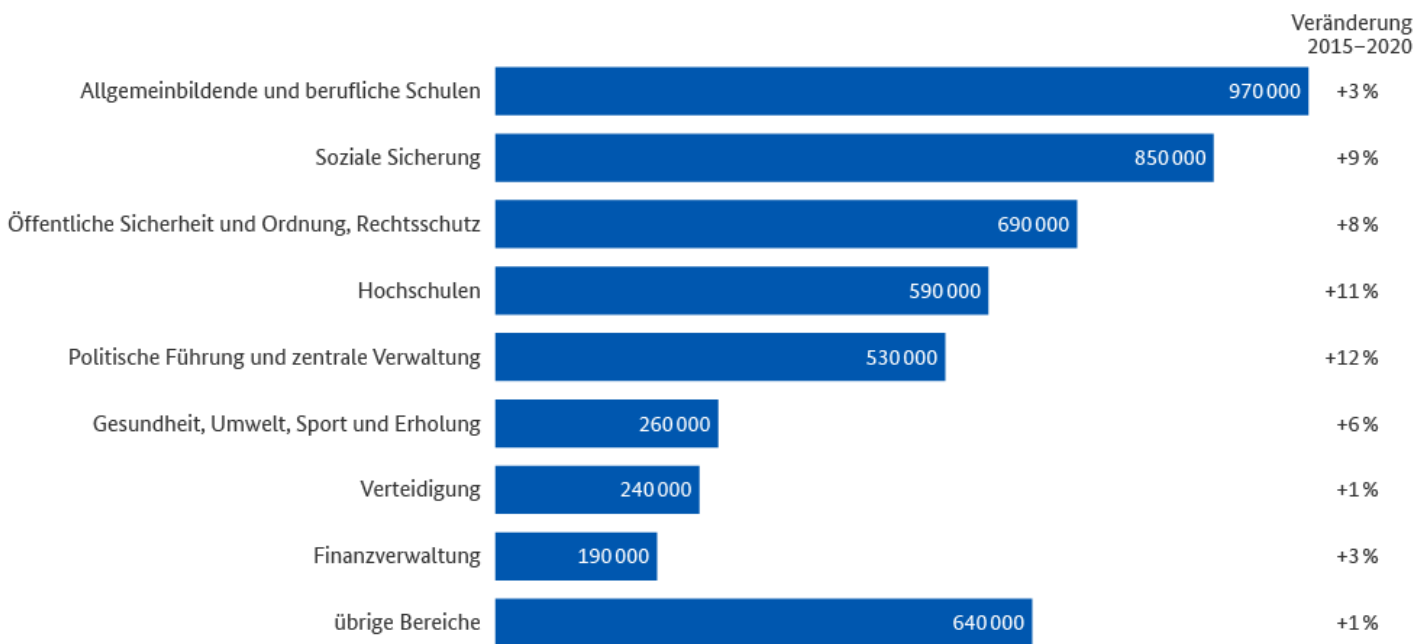
Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2021)

In Deutschland waren 2020 fast fünf Millionen Frauen und Männer im öffentlichen Dienst beschäftigt. Das ist ein Viertel weniger als im Jahr 1991. Den größten Rückgang verzeichnet der Bundesbereich, dessen Beschäftigtenzahl um 72 Prozent auf 510 000 gesunken ist. Die Kommunen haben 22 Prozent ihres Personals abgebaut und beschäftigen heute noch 1,6 Millionen Personen. Im Landesbereich ist die Zahl der Beschäftigten um drei Prozent und damit weniger stark gesunken. Mit 2,5 Millionen Beschäftigten stellen die Länder nun die Hälfte des Personals im öffentlichen Dienst. Als einziger Bereich weist die Sozialversicherung mit 370 000 Beschäftigten mehr Personal auf als 1991.

Der langjährige Trend zum Personalabbau im öffentlichen Dienst ist wesentlich auf Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen zurückzuführen. Beim Bund kommen zusätzlich die Privatisierungen der Bahn 1993 und Post 1994 sowie die Reduzierung der Streitkräfte in der

ersten Hälfte der 1990er Jahre hinzu.

Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereich, 2020



Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2021)



Der aktuelle Anstieg der Beschäftigtenzahl resultiert zu einem großen Teil aus dem Ausbau des Angebots an Kinderbetreuungsplätzen und aus Personalzuwächsen an den Hochschulen. Deutlich mehr Personal als fünf Jahre zuvor hatten 2020 aber auch die Bereiche der politischen Führung und zentralen Verwaltung sowie der öffentlichen Sicherheit und Ordnung.

Die allgemeinbildenden und beruflichen Schulen beschäftigen fast eine Million Frauen und Männer im öffentlichen Dienst, meistens bei den Ländern. Der mit 850 000 Beschäftigten zweitgrößte Aufgabenbereich ist die soziale Sicherung, die überwiegend auf kommunaler Ebene (zum Beispiel Kindertagesbetreuung) und bei der Sozialversicherung erfolgt. Die 240 000 Beschäftigten im Bereich Verteidigung sind annähernd die Hälfte des Bundespersonals.

Von den insgesamt rund fünf Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind 1,7 Millionen Beamte oder Richter und weitere 170 000 Berufs- oder Zeitsoldaten. Die Arbeitnehmer stellen mit mehr als drei Millionen über 60 Prozent der Beschäftigten. Der Frauenanteil liegt insgesamt bei 58 Prozent.

Downloads

[Diagramm zur Anzahl der Beschäftigten in hoher Auflösung \(png, 161KB\)](#)

[Diagramm zur Anzahl der Beschäftigten nach Aufgabenbereich in hoher Auflösung \(png, 176KB\)](#)

[Daten zu den Diagrammen \(csv, 1KB\)](#)

Links

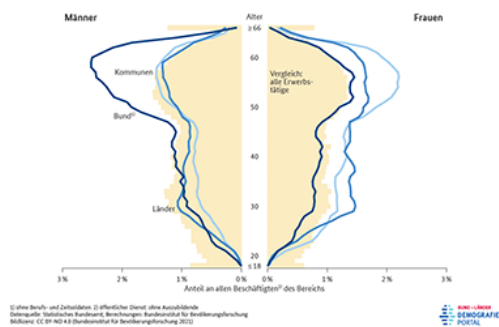
[Informationen des Statistischen Bundesamtes zum Personal im öffentlichen Dienst](#)

Weitere Fakten

Altersstruktur im öffentlichen Dienst

Die Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst unterscheidet sich deutlich zwischen Bund, Ländern und Kommunen sowie zwischen Aufgabenbereichen.

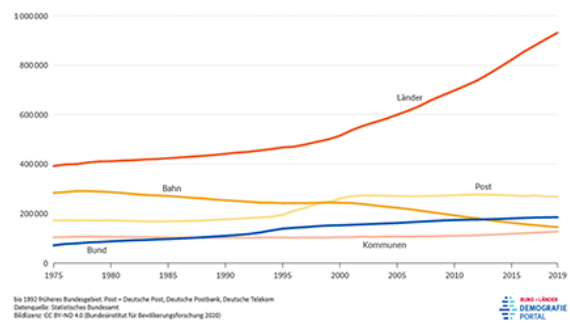
Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, 2020



Versorgungsempfänger

Die Zahl der pensionierten Beamten, Richter und Berufssoldaten nimmt in vielen Bereichen zu. Vor allem in den Bundesländern wächst die Zahl der Versorgungsempfänger stark.

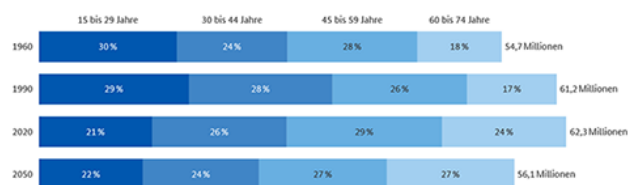
Versorgungsempfänger nach Beschäftigungsbereich, 1975–2019



Erwerbsbevölkerung

Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird zukünftig deutlich zurückgehen. Gleichzeitig nimmt der Anteil älterer Personen an der Erwerbsbevölkerung weiter zu.

Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen, 1960–2050



2050: 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2021)



[Startseite](#)

[Presse](#)

Öffentlicher Dienst 2021: Stärkster Personalzuwachs seit der deutschen Vereinigung

Presse

Öffentlicher Dienst 2021: Stärkster Personalzuwachs seit der deutschen Vereinigung

Pressemitteilung Nr. 258 vom 22. Juni 2022

- **125 600 Beschäftigte mehr als 2020 (+2,5 %)**
- **Höchster prozentualer Anstieg im Gesundheitswesen**

WIESBADEN – Rund 5,1 Millionen Menschen in Deutschland waren 2021 im öffentlichen Dienst beschäftigt (Stichtag 30. Juni 2021). Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) anlässlich des Tages des öffentlichen Dienstes am 23. Juni 2022 nach vorläufigen Ergebnissen mitteilt, waren das 125 600 Beschäftigte oder 2,5 % mehr als ein Jahr zuvor. Dies war der höchste Anstieg gegenüber einem Vorjahr seit der deutschen Vereinigung. Damit arbeiteten 2021 rund 11 % der **Erwerbstätigen** in Deutschland im Staatsdienst. Hohe Zuwächse waren im Gesundheitswesen, bei den Schulen und Hochschulen, und wie schon im Vorjahr bei der Polizei und in Kitas zu verzeichnen.

Deutlicher Anstieg beim Personal im Gesundheits- und Bildungswesen

Im Gesundheitswesen, zu dem neben öffentlichen Krankenhäusern beispielsweise auch die Gesundheitsämter und Impfzentren zählen, war Mitte 2021 ein starker Personalanstieg um 20 500 auf 209 500 Personen im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen (+11 %). Bei den Schulen stieg die Zahl der Beschäftigten innerhalb eines Jahres um 16 300 auf 982 400 (+1,7 %) und bei den Hochschulen einschließlich der Hochschulkliniken um 21 000 auf 606 800 (+3,6 %).

Zahl der Erzieherinnen und Erzieher in 15 Jahren fast verdoppelt

Der seit Jahren anhaltende Personalzuwachs bei kommunalen Kindertageseinrichtungen setzte sich weiter fort: Mitte 2021 waren dort 256 900 Personen beschäftigt und damit 13 300 oder 5,5 % mehr als ein Jahr zuvor. Langfristig betrachtet hat sich die Zahl der Erzieherinnen und Erzieher von 2006 bis 2021 nahezu verdoppelt (+96 %).

Zweitgrößter Personalzuwachs bei der Polizei seit Mitte der 1990er Jahre

Bei der Polizei kam es innerhalb eines Jahres zu einem Beschäftigungszuwachs um 7 100 Personen oder 2,1 % auf insgesamt 348 500. Das war nach 2017 (+7 200) der zweitgrößte Zuwachs seit Mitte der 1990er Jahre. Damit waren Mitte 2021 rund 11 % oder 35 200 mehr Personen im Polizeidienst beschäftigt als noch fünf Jahre zuvor.

Kontakt

für weitere Auskünfte

Pressestelle

Telefon: +49 611 75 3444

Zum Thema

Öffentlicher Dienst

Kontakt

Statistisches Bundesamt
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden

[Startseite](#) [Themen](#) [Staat](#) [Öffentlicher Dienst](#)

Beschäftigte nach Altersgruppen und der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses

Öffentlicher Dienst

Beschäftigte nach Altersgruppen und der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses

BESCHÄFTIGTE NACH ALTERSGRUPPEN UND DER ART DES DIENST- ODER ARBEITSVERTRAGSVERHÄLTNISSSES, 30. JUNI 2022

im Alter von ... bis unter ... Jahren	Insgesamt	Beamte/Beamtinnen und Richter/Richterinnen	Berufs- und Zeitsoldaten/ -soldatinnen	Arbeitnehmer
unter 25 Jahre	367,8	114,1	27,5	226,2
25 bis 35 Jahre	1 113,0	353,2	73,0	686,9
35 bis 45 Jahre	1 138,0	417,3	41,9	678,8
45 bis 55 Jahre	1 226,3	452,8	22,6	750,9
55 bis 60 Jahre	748,8	227,2	4,4	517,1
60 und mehr Jahre	611,9	183,9	1,0	427,0
Insgesamt	5 206,0	1 748,6	170,5	3 286,9

Stand 15. September 2023

Kontakt

Statistisches Bundesamt
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden

Analysen und Konzepte

aus dem Programm „LebensWerte Kommune“



Das berechenbare Problem? Die Altersstruktur der Kommunalverwaltungen.

Autoren: Friederike-Sophie Niemann und Dr. René Geißler¹

Zusammenfassung

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Altersstruktur der Gemeindeverwaltungen in Nordrhein-Westfalen (NRW) deutlich verschoben. Die Gemeinden sind bereits kurzfristig mit einer Verrentungswelle und spiegelbildlich mit einem hohen Nachbesetzungsbedarf konfrontiert. Diese Entwicklungen fallen in eine Zeit wachsender gesellschaftlicher Ansprüche, Komplexität und schrumpfender Arbeitsmärkte. In der Wissenschaft finden diese Herausforderungen zumeist nur auf aggregierter Ebene Beachtung (vgl. Robert Bosch Stiftung 2009). Flächendeckende, differenzierte Betrachtungen nach Ländern oder sogar auf der Ebene einzelner Gemeinden liegen hingegen kaum vor. In der Verwaltungspraxis ist man sich des (künftigen) Problems zwar grundsätzlich bewusst, Gegenmaßnahmen werden allerdings häufig noch nicht in erforderlichem Umfang ergriffen. Vielfach wird Personal noch immer vorrangig als Kostenfaktor empfunden. „Analysen und Konzepte“ untersucht erstmals auf Basis der amtlichen Personalstatistik sowie ergänzender Experteninterviews Ausmaß, Trends und Hintergründe der Alterung am Beispiel der Gemeindeverwaltungen NRWs.

Demographie

Soziales

Finanzen

Inhalt

Zusammenfassung	1
1. Einleitung	2
2. Stand der Forschung	2
3. Trends auf Ebene der Länder	4
4. Die Altersstruktur der Gemeindeverwaltungen in NRW	10
5. Diskussion	13
6. Handlungsansätze	16
7. Fazit	18
Literatur	19
Mission	20
Ausblick	20
Impressum	20

¹Friederike-Sophie Niemann und Dr. René Geißler sind Project Manager im Programm LebensWerte Kommune der Bertelsmann Stiftung | friederike-sophie.niemann@bertelsmann-stiftung.de; rene.geissler@bertelsmann-stiftung.de

1. Einleitung

Die öffentliche Krisendebatte der Kommunalverwaltungen wird von der Finanzlage bestimmt (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015). Vor dem Hintergrund dieses (bis dato) noch regionalen, aber schlagzeilenträchtigen Problems gerät ein anderer, nicht minder bedeutender „Produktionsfaktor“ der Kommunen in Vergessenheit: die Beschäftigten. Die Kommunen stehen heute unmittelbar vor einer Phase hoher Altersfluktuation. In den nächsten Jahren wird ein erheblicher Teil der Beschäftigten das Rentenalter erreichen. Wissens- und Leistungsträger gehen verloren, die adäquat ersetzt werden müssen. Sollte dies nicht gelingen, sind die Leistungsfähigkeit der Gemeinden und damit deren vielfältige Aufgaben gefährdet.

Die Relevanz des Personals für die Kommunen ist unstrittig. Ebenso sind die Auswirkungen der demographischen Entwicklung bekannt. Viel spricht jedoch dafür, dass eine praktische und wissenschaftliche Befassung mit diesen Fragen noch nicht umfassend erfolgt. Für die langfristige Funktionsfähigkeit der Kommunalverwaltungen ist dies ein gefährliches Testat. Denn Engpässe im Personalstamm auszugleichen, erfordert langfristige Planung. Dies gilt umso mehr, da der öffentliche Dienst vielerorts an die Grenzen des Arbeitsmarktes stößt und die Anforderungen der Gesellschaft an kommunale Leistungen in Breite und Qualität beständig zunehmen. Bereits anhand der externen Rahmenbedingungen wird somit deutlich, dass die Zeit drängt, die Herausforderung Altersfluktuation anzugehen.

Die vorliegende Ausgabe von „Analysen und Konzepte“ greift diese Fragestellungen am Beispiel der Gemeinden NRW auf. Das Land NRW ist für diese Analyse besonders gut geeignet, da es über 396 selbstständige Gemeinden mit eigener Verwaltung verfügt und die Landesteile gänzlich verschiedenen sozioökonomischen Einflüssen unterliegen.²

2 So bewegt sich das Medianalter der Bevölkerung zwischen 39 Jahren in Schöppingen und 49 Jahren in Bad Sassendorf. Die Kinderarmut bewegt sich zwischen 3 Prozent in Heek und 35 Prozent in Gelsenkirchen. Quelle: Wegweiser Kommune.

Der Beitrag stellt dar, wie sich die Altersstruktur der Gemeindeverwaltungen im zeitlichen und regionalen Vergleich entwickelt hat und wo das Risiko der Nachbesetzung besonders ausgeprägt erscheint. In Kapitel 2 wird die vorhandene einschlägige Literatur zusammengefasst. Kapitel 3 wirft einen Blick auf bundesweite Trends anhand der Länderdaten. Da solcherart Aggregate jedoch für die Lage einzelner Gemeinden stets nur begrenzte Aussagekraft besitzen, findet in Kapitel 4 die eigentliche statistische Analyse anhand der Gemeinden NRW statt. Neben der deskriptiven Betrachtung nach einschlägigen Kennzahlen werden Einflussfaktoren auf die Altersstruktur untersucht. Die Empirie des Beitrags basiert auf der amtlichen Personalstatistik und Interviews mit Experten kommunaler Personalabteilungen.

Das Ziel dieser Untersuchung liegt darin, die bestehende Forschungslücke zur Alterung und Nachbesetzung des kommunalen Personals ein Stück weit zu schließen und eine vertiefte praktisch-wissenschaftliche Diskussion anzustoßen.

2. Stand der Forschung

Die Verwaltungswissenschaft hat sich der Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Kommunalverwaltungen bis dato eher zurückhaltend angenommen. Im Mittelpunkt stehen die Folgen der Alterung und die Rolle der Personalverwaltungen.

Die Bundesrepublik ist seit Jahrzehnten geprägt durch Schrumpfung und Alterung, ausgelöst durch eine steigende Lebenserwartung und niedrige Geburtenraten (Loos 2015: 33).³ Rückgang und Alterung der Erwerbsbevölkerung folgen daraus zwangsläufig. Der Alterungsprozess trifft den öffentlichen Dienst besonders stark und früh (Bundesministerium des Inneren 2007: 13; Kunze 2013: 268). Ein Grund dafür liegt im Ausbau des Sozialstaates und den daraus folgenden zahlreichen Neuein-

3 Wie groß der Effekt der aktuellen Zuwanderung sein wird, ist derzeit kaum abzuschätzen (Loos 2015: 37).

stellungen unter den Babyboomern der 1960er bis 70er Jahre (Bossaert, Demmke und Moilanen 2012: 12).

Einige Ursachen liegen jedoch auch im öffentlichen Dienst selbst. Die Haushaltsprobleme von Bund, Ländern und Kommunen wirkten sich aus, da lange Zeit Einstellungsstopps dominierten. Die statistische Alterung des Personals in den Kommunen lässt sich zudem zumindest teilweise durch Ausgliederungen in Bereichen mit vergleichsweise jungem Personal wie z. B. Krankenhäuser zurückführen (Altis und Koufen 2011: 1114).

Die Alterung kann (muss aber nicht) Konsequenzen für die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes, der Behörden und der einzelnen Beschäftigten haben. Einerseits sind höhere Krankenstände zu erwarten (Bundesministerium des Innern 2014: 42 ff.).⁴ Andererseits mahnen Experten in Bezug auf die Leistungsfähigkeit eine differenzierte Sichtweise an: So entwickelt sich die Fähigkeit zur Verarbeitung neuen Wissens mit zunehmendem Alter zwar eher rückläufig. Erfahrungsbasierte Fähigkeiten steigen aber an und können eine Kompensationswirkung entfalten (Kunze 2013: 269 ff.).

Die Alterung kann Spannungen in der Belegschaft hervorrufen, denn die Struktur im Personalkörper ändert sich. Zum einen vergrößert sich die Altersspanne, zum anderen verschiebt sich die Altersstruktur zulasten der Jüngeren. Die Heterogenität nimmt zu. Chancen liegen in der Poolung unterschiedlicher Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven. Risiken liegen in der Entstehung von sich abgrenzenden Subgruppen, Ausbreitung von Stereotypen oder Ungleichbehandlung. Diese Risiken bedürfen einer bewussten und geschickten Personalführung sowie einer positiven und inklusiven Organisationskultur (Boehm, Kunze und Bruch 2014: 691 f.).

Darüber hinaus zeichnen sich dahingehend Probleme ab, dass bei einem geringeren Anteil von jungen Nachwuchskräften weniger neues Wissen in die Verwaltung

gen getragen wird. Insofern werden sehr viel systematischere Weiterbildungsmaßnahmen notwendig (Lutz 2008: 21). Überdies drohen angesichts der umfangreichen Verrentungs- und Pensionierungswellen massive Wissensverluste (KGSt 2010: 11).

Aus fiskalischer Sicht treffen die Pensionsansprüche der bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschiedenen – oder demnächst ausscheidenden – Beamten aufgrund des dort höheren Beamtenanteils primär die Länder hart (Altis und Koufen 2014: 189 ff.). Gleichwohl bewirkt die Alterung der Belegschaft auch auf kommunaler Ebene eine Erhöhung der Personalausgaben, da die Entgelte dem Senioritätsprinzip folgen. Altersfluktuation und Nachbesetzung können spiegelbildlich insofern aber auch eine Entlastung bedeuten.

Noch vor wenigen Jahren wurde die Frage aufgeworfen, inwiefern Personalprobleme künftig tatsächlich zum Tragen kommen werden. Altersfluktuation wurde als Chance gesehen, die Behörden zu verkleinern oder zumindest zu reorganisieren (OECD 2007: 24). Zwar ist durchaus davon auszugehen, dass es infolge des allgemeinen Bevölkerungsrückgangs bzw. durch zunehmende Technisierung in einigen Bereichen zu einem gewissen Aufgabewegfall kommen wird (Deutscher Landkreistag 2012: 6). Angesichts einer alternden und durch Migration geprägten Gesellschaft wird aber gleichermaßen prognostiziert, dass andere Aufgabenbereiche an Bedeutung gewinnen bzw. sogar zusätzliche entstehen werden (Schrappner 2013: 445). Tatsächlich zeichnet sich bereits seit Längerem eine gestiegene Anspruchshaltung der Bürger mit Blick auf die Dienstleistungsqualität des Staates ab. Hinzu treten politisch begründete und personalintensive Aufgabenexpansionen, wie zum Beispiel im Bereich der Kita. Diese entziehen sich zudem den technischen Rationalisierungsmöglichkeiten. In jüngerer Zeit wurde der öffentliche Dienst auch durch internationale Entwicklungen (Asyl) berührt, die zumindest mittelfristig einen erhöhten Personalbedarf veranlassen. Insofern ist davon auszugehen, dass die Altersabgänge größtenteils ersetzt werden müssen und die Stellenzahl in der Summe kurz- bis mittelfristig mindestens stabil bleibt.

⁴ In der Altersgruppe der Beschäftigten ab 60 Jahren fielen im Jahr 2014 durchschnittlich 30 Krankheitstage an; bei den Beschäftigten bis 30 Jahre 12 Tage.

Die Einstellung qualifizierter Nachwuchskräfte erweist sich jedoch angesichts einer rückläufigen Zahl von Schulabgängern und eines insgesamt sinkenden Erwerbspersonenpotenzials als immer schwieriger (Schrapper 2013: 442). Dadurch wächst der Konkurrenzdruck um die besten Köpfe – nicht nur zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft, sondern auch zwischen den föderalen Ebenen und sogar zwischen einzelnen Kommunalverwaltungen.

Hinsichtlich der Vergütung gelten die Kommunalverwaltungen in vielen Bereichen als nicht konkurrenzfähig gegenüber der Privatwirtschaft. Sie müssen daher im Werben um Fachkräfte andere Schwerpunkte setzen (KGSt 2010: 14). Argumente sind hierbei z. B. das interessante und abwechslungsreiche Tätigkeitsfeld, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Arbeitsplatzsicherheit. Gedämpft wird dieses positive Bild dadurch, dass der öffentliche Dienst nicht mehr der „Vorzeigarbeitgeber“ früherer Zeiten ist. Der Anteil von Normalarbeitsverhältnissen ging gegenüber flexibilisierten Formen wie Befristungen, Leiharbeit und Minijobs zurück (Keller und Seifert 2015: 1; Briken et al. 2014: 133). Die Wettbewerbsposition öffentlicher Arbeitgeber hat sich damit weiter verschlechtert.

Einige Studien kommen zu dem Schluss, dass das Bewusstsein für die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die eigene Behörde bei den Verantwortlichen durchaus vorhanden ist, sich aber zu selten in konkreten Reaktionen widerspiegelt (Freiling 2011). Zumindest vier Ursachen können hierfür vermutet werden: Die Alterung erfolgt schleichend und wird von kurzfristigen Effekten überlagert. Höhere Verwaltungsebenen bauen keinen Druck auf, sich des Themas anzunehmen. Personal wird noch immer überwiegend als Kostenfaktor wahrgenommen. Und letztlich sind die Handlungsmöglichkeiten der Behörden oft begrenzt.

Der entscheidende Faktor für den Umgang mit und die Bewältigung der Alterung und Nachbesetzung ist jedoch die strategische Qualität der Personalverwaltung. Zwar haben die betriebswirtschaftlich geprägten Mo-

dernisierungen seit Mitte der 1990er Jahre durchaus zu einigen Verbesserungen geführt (Bogumil et al. 2007: 61; Reichard 2011: 297). Allerdings macht der öffentliche Dienst noch zu wenig im Wettbewerb um die besten Köpfe (Rohmann/Tiemann 2015: 3). Die Verwaltungswissenschaft beurteilt die Personalarbeit weiterhin eher skeptisch. Personal gilt als „klassisch vernachlässigte Ressource“. Stellenpläne folgen eher den Haushaltsmitteln denn den fachlichen Bedarfen und sind damit prozyklisch. Die Perspektive ist juristisch geprägt. Defizite liegen in der Bedarfserkennung, der Fortbildung, dem Arbeitgebermarketing, der Rekrutierung, Strategie oder Mitarbeiterbindung. Eine langfristige Planung des Stellenbedarfs in Zahl und Fachrichtung fand bislang kaum statt. Die Verwaltungen agierten weniger, denn sie reagierten (Oechsler 2011; Reichard 2011).

3. Trends auf Ebene der Länder

Bevor im folgenden Kapitel 4 die Untersuchung am Beispiel der Gemeinden NRW vertieft wird, stehen zunächst die Personalbestände der Kommunalverwaltungen nach Ländern im Vordergrund. Bereits auf dieser aggregierten Ebene werden eklatante Unterschiede des Niveaus und der Entwicklung der betrachteten Indikatoren sichtbar.

Tabelle 1 zeigt die zentralen Indikatoren im Vergleich dreier Jahre sowie für Ost- und Westdeutschland. Diese regionale Unterscheidung ist, wie sich in der Folge zeigen wird, in Bezug auf das kommunale Personal weiterhin angezeigt.

Die **Gesamtbeschäftigung** der Kommunalverwaltungen ist bundesweit im Jahr 2014 gegenüber dem Jahr 2004 gestiegen. Seit 2009 wachsen die Kommunalverwaltungen wieder, primär in Westdeutschland. Erklärbar ist dieser Trend zum Teil aus dem enormen Ausbau der Kindertagesstätten.⁵ Auch in anderen Fachberei-

⁵ Der Statistik der Kinder- und Jugendhilfe folgend wuchs das in Kita tätige Personal von 365.000 in 2008 auf 642.000 in 2015.

Tabelle 1. Variablen der Altersstruktur in den kommunalen Verwaltungen

	Deutschland			West			Ost		
	2004	2009	2014	2004	2009	2014	2004	2009	2014
VZÄ gesamt	846.490	841.870	901.795	672.775	680.160	735.295	173.720	161.710	166.495
Medianalter	43,5	46,5	47,5	43,5	45,5	47,5	46,5	48,5	49,5
Anteil ≤ 30 Jahre	11,3 %	11,7 %	12,8 %	12,6 %	12,5 %	13,0 %	6,1 %	8,5 %	10,9 %
Anteil ≥ 55 Jahre	14,9 %	20,0 %	26,5 %	14,4 %	19,0 %	24,8 %	17,0 %	24,0 %	32,0 %
Azubi-Anteil	3,9 %	3,8 %	3,6 %	4,2 %	4,0 %	3,9 %	2,6 %	2,9 %	2,2 %

Quelle: Statistisches Bundesamt, Personalstatistik; Wegweiser Kommune.

chen steigen die Stellenzahlen. Da bezüglich der Kita noch auf Jahre keine Sättigung absehbar ist, wird das Personal der Kommunalverwaltungen weiter wachsen, selbst wenn nur ein Teil der Kita direkt kommunal getragen wird. Interessanterweise trifft der Kitausbau auch die ostdeutschen Kommunen, obgleich die Versorgung hier seit jeher hoch war. Einzig in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt ist die kommunale Gesamtbeschäftigung im Vergleich zu 2009 weiter (leicht) gesunken. Dies kann wiederum mit der Trägerschaft der Kita erklärt werden. Denn in Mecklenburg-Vorpommern ist der Anteil freier Träger bundesweit am höchsten. Dementsprechend trifft der Kitausbau dort weniger die Stellenzahlen der Kommunen, sondern eher die Zuweisungen.

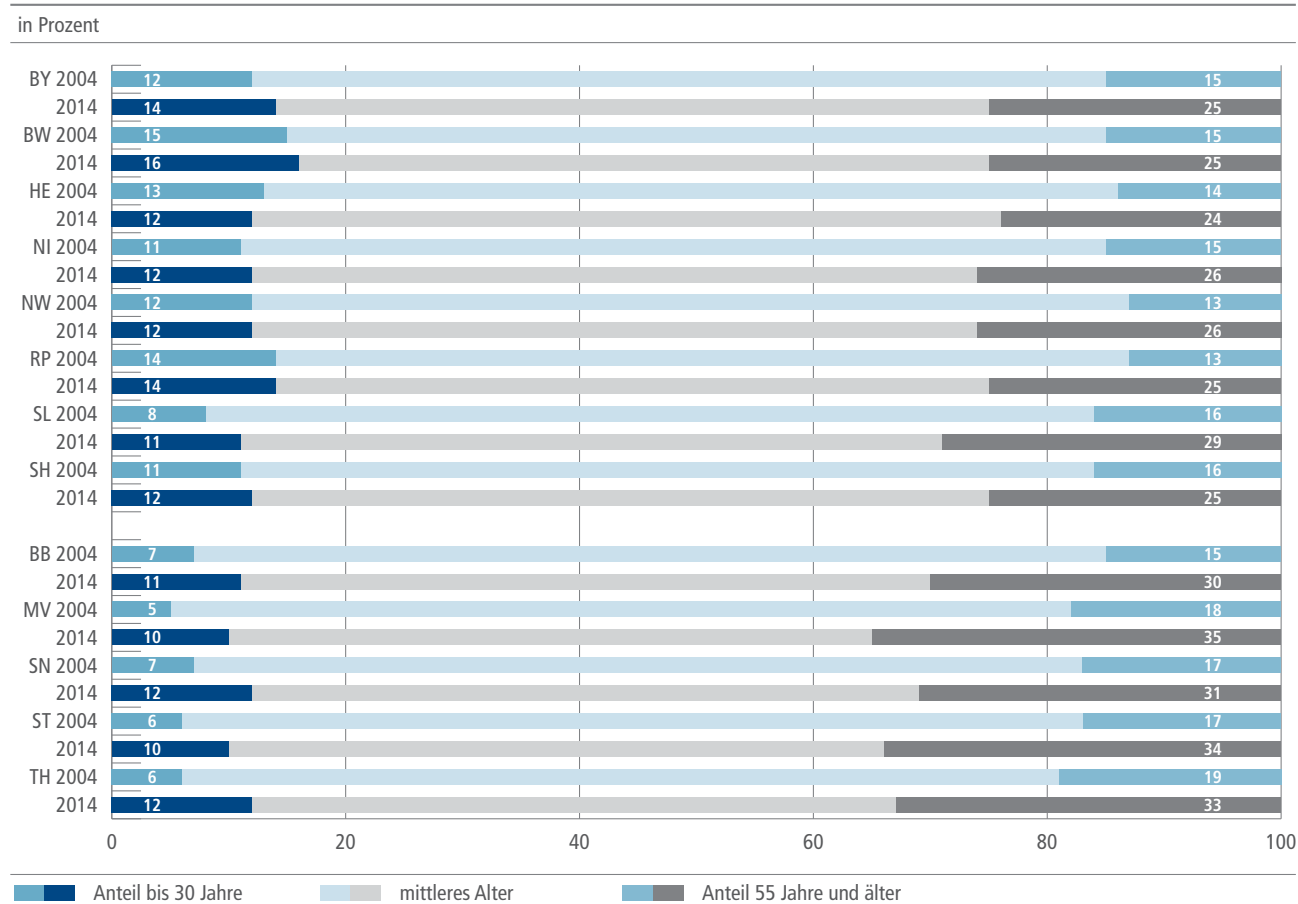
Das **Medianalter** teilt die Beschäftigung in eine jüngere und eine ältere Hälfte. Trotz steigender Beschäftigung altern die Kommunalverwaltungen in allen Ländern. Das Medianalter stieg bundesweit in besagter Dekade um vier Jahre. Im Jahr 2014 bewegte es sich zwischen 46,5 Jahren in Bayern und 50,5 Jahren in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. In Sachsen-Anhalt war auch die Alterung im betrachteten Zeitraum mit plus fünf Jahren am größten, in Bayern mit plus drei Jahren am geringsten. Demgegenüber lag die Spanne des Medianalters im Jahr 2004 noch zwischen 43,5 und 46,5 Jahren. Spannweite bzw. Heterogenität nahmen somit innerhalb des Zehnjahreszeitraums zu.

Die **Beschäftigten im Alter bis 30 Jahre** können als potenzielle Nachwuchskräfte betrachtet werden. Sie haben ihre Ausbildung beendet und stehen den Kommunen noch über Jahrzehnte zur Verfügung.⁶ Im Gegensatz dazu bewegen sich die Beschäftigten im Alter von 55 Jahren und älter auf den Renteneintritt zu. Sie werden binnen der kommenden zehn Jahre aus dem Dienst ausscheiden und müssen in mehr oder minder großem Umfang ersetzt werden.⁷ Da im Fokus dieses Beitrags die Frage der Alterung und Nachwuchssicherung steht, sind diese beiden Alterskohorten zentral. Abbildung 1 zeigt die Altersstrukturen beider Kohorten auf Länderebene im Vergleich 2004 und 2014. Relevant sind der Anteil beider Gruppen am Personalstamm sowie das Verhältnis zueinander.

6 Der Effekt universitärer Ausbildungen, die einen späteren Berufseintritt und eine ggf. andere Abgrenzung der Einstufung als potenzielle Nachwuchskraft mit sich bringen, ist in den Kommunalverwaltungen relativ begrenzt. Gemessen an Entgeltgruppen gehören nur knapp sechs Prozent der kommunalen Beschäftigten dem höheren Dienst an, der im Regelfall auf einem Universitätsstudium beruht. Vgl. DESTATIS, Personalstatistik 2014: 29.

7 Das gesetzliche Renteneintrittsalter steigt seit dem Jahr 2012. Im Jahr 2024 soll es bei 66 Jahren liegen. Der tatsächliche Renteneintritt erfolgt im Durchschnitt jedoch einige Jahre früher. Auch die Übergangsvorschrift der Rente mit 63 Jahren wirkt sich mindernd auf den Renteneintritt aus. Für die vorliegende Untersuchung wird das Rentenalter daher konstant mit 65 Jahren angenommen.

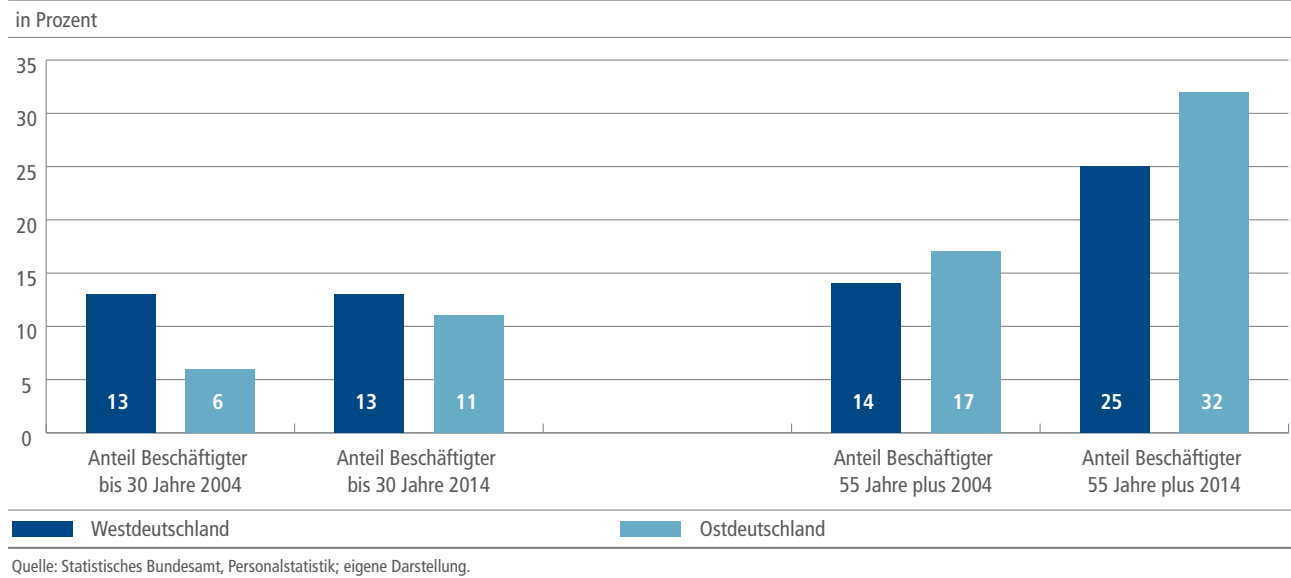
Abbildung 1. Anteile jüngerer und älterer Beschäftigter auf Länderebene im Zeitvergleich



Der Anteil der Kohorte der **55-Jährigen und älter** stieg bundesweit von 14,9 auf 26,5 Prozent. In Ostdeutschland lag er bereits 2004 höher als in Westdeutschland, obgleich Ost und West noch nah beieinander waren (17,0 versus 14,4 Prozent). 2004 lag die Spannweite auf Länderebene noch zwischen 13 Prozent in Rheinland-Pfalz und 19 Prozent in Thüringen. Zu erkennen ist dabei eine Überschneidung zwischen westdeutschen Bundesländern mit hohen Anteilswerten (z. B. das Saarland und Schleswig-Holstein) und ostdeutschen Bundesländern mit niedrigen Anteilswerten (Brandenburg). Der Abstand wuchs im Zehnjahresvergleich von knapp drei auf über sieben Prozentpunkte. 2014 haben sich diese Anteilswerte demzufolge deutlich auseinanderentwickelt, wobei sie alleamt massiv angestiegen sind. Vergleicht man die Zahlen

von 2004 und 2014 in Ost und West miteinander, haben die Werte in Ostdeutschland deutlich stärkere Zuwächse zu verzeichnen. Sie stiegen – von tendenziell höherem Niveau aus startend – zwischen +13,6 Prozentpunkten in Thüringen und +17,1 Prozentpunkten in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. In Sachsen-Anhalt verdoppelte sich der Anteilswert sogar trotz des hohen Anfangsniveaus innerhalb der vergangenen zehn Jahre. Dahingegen betrug der Anstieg in Westdeutschland – von etwas niedrigerem Niveau aus startend – „nur“ zwischen +8,5 Prozentpunkten in Schleswig-Holstein und +13,1 Prozentpunkten im Saarland. Eine Überschneidung zwischen Ost und West gibt es nun nicht mehr. Die Zunahme des Anteils älterer Beschäftigter ist aber bundesweit und in allen Ländern eklatant.

Abbildung 2. Anteile jüngerer und älterer Beschäftigter in ost- und westdeutschen Kommunalverwaltungen im Zeitvergleich



Die Entwicklung der jüngeren Alterskohorte der **bis 30-Jährigen** verlief demgegenüber diverser und positiver. Bundesweit wuchs sie binnen dieser zehn Jahre sogar leicht an. Hinter diesem Durchschnitt verbergen sich jedoch unterschiedliche Entwicklungen. 2004 ist beim Anteil der bis 30-Jährigen noch ein auffälliger Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland zu erkennen. So lag dieser Wert im Westen mit 12,6 Prozent mehr als doppelt so hoch als im Osten mit 6,1 Prozent. Mit Ausnahme des Saarlandes lagen die Anteile aller westdeutschen Bundesländer im zweistelligen Bereich. Die Extremwerte bildeten Baden-Württemberg und Mecklenburg-Vorpommern. Der Anteil der bis 30-Jährigen war 2004 in Baden-Württemberg fast dreimal so hoch wie in Mecklenburg-Vorpommern.

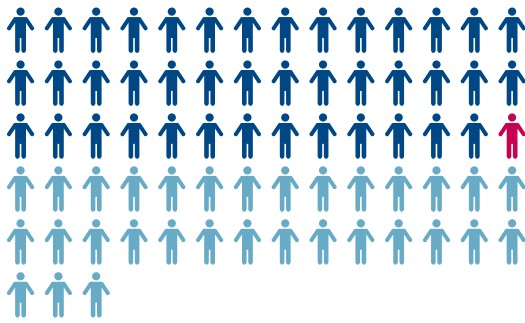
2014 haben sich die Anteile der bis 30-Jährigen zwischen ost- und westdeutschen Bundesländern deutlich angenähert. In Westdeutschland blieb der Anteil nahezu konstant. Auffällig verlief jedoch die Entwicklung in den ostdeutschen Kommunen. Der Anteil jüngerer Beschäftigter hat sich dort im Schnitt von 6 Prozent auf knapp 11 Prozent erhöht, liegt aber weiterhin unter dem west-

deutschen Wert. Sachsen und Thüringen haben jedoch zwischenzeitlich das Saarland als schlechtestes westdeutsches Land über- und auch Schleswig-Holstein eingeholt. Die Spannweite zwischen allen Ländern hat sich 2014 deutlich verringert, da in Ostdeutschland massiv Personal eingestellt wurde.

In einer gesunden Altersstruktur sollte die Kohorte jüngerer und älterer Beschäftigter gleich groß sein. Bundesweit sind über die zehn Jahre sowohl die jüngere als auch die ältere Alterskohorte gewachsen, wenn auch in deutlich unterschiedlichem Maße. 2004 lagen sie bundesweit mit einem Abstand von 3,7 Prozentpunkten noch nah beieinander. 2014 stieg der Abstand hingegen deutlich an auf 13,7 Prozentpunkte. Im Jahr 2004 gab es mit Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg noch zwei Länder, in denen der Anteil jüngerer Beschäftigter größer war als der Anteil älterer Beschäftigter. Bis 2014 erlebten jedoch auch diese Länder eine Umkehr der Relation. Die Differenz stieg allgemein zugunsten älterer Beschäftigter. 2014 hat sich damit auch in Westdeutschland die Schere zwischen dem Anteil jüngerer und älterer Beschäftigter deutlich geöffnet. Ab-

Abbildung 3. Azubi-Potenzial 2014 im Ländervergleich

Wie viele Jugendliche stehen den Kommunen im Jahr 2014 statistisch zur Verfügung, um eine Verrentung durch einen Azubi zu ersetzen?



Schleswig-Holstein: **2014** sind es 41 | **2004** waren es noch 73



Sachsen-Anhalt: **2014** sind es 18 | **2004** waren es noch 39

Quelle: Statistisches Bundesamt, Personalstatistik; eigene Darstellung.

geschlagen bleiben die Kommunalverwaltungen Ostdeutschlands.

Für alle Länder gilt jedoch eine Beobachtung: Der gemeinsame Anteil beider Altersgruppen an der Gesamtbeschäftigung steigt. Die Polarisierung des kommunalen Personals in wachsende Gruppen älterer und – in deutlich geringerem Umfang auch – jüngerer Beschäftigter nimmt zu.

Die wichtigste personalpolitische Maßnahme zur Deckung des Personalbedarfs ist die Ausbildung. Die Ausbildungsquote gibt das Verhältnis der Azubis zur Gesamtbeschäftigung wieder. Aus ihr lässt sich ableiten, in welchem Maße der Altersabgang endogen ausgeglichen werden kann. Um künftige Entwicklungen der Altersstruktur bzw. das Engagement der jeweiligen Verwaltungen abzulesen zu können, Nachwuchskräfte zu binden, ist die Ausbildungsquote ein Hinweis (Walsleben und Klein 2011: 25). Der auch in Ostdeutschland steigende Personalbedarf hat sich noch nicht in den Ausbildungszahlen niedergeschlagen. Die **Ausbildungsquote** liegt dort fortwährend auf signifikant geringerem Niveau als in Westdeutschland. So ist sie 2014 in Baden-Württemberg mit 4,7 Prozent mehr als doppelt so hoch wie in Sachsen-Anhalt mit 2,1 Prozent. Im Vergleich der drei Jahre ist anhand der Länderdaten kein einheitlicher Trend zu erkennen. In den meisten Ländern

sind die Ausbildungsquoten über die Zeit relativ stabil, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau. Festzuhalten ist jedoch, dass die Ausbildungsquoten in allen Ländern statistisch zu gering sind, um den Altersabgang allein zu kompensieren. Verdeutlicht sei dieser Gedanke an den Kommunen Mecklenburg-Vorpommerns. Der Altersstruktur folgend verlassen in den kommenden zehn Jahren jährlich 3,5 Prozent der Beschäftigten die Kommunalverwaltungen. Die Ausbildung abschließen werden aber jährlich nur 1 Prozent der Beschäftigten. Die jährliche Lücke beträgt somit 2,5 Prozent. Sie kann zum Stellenabbau genutzt werden oder muss extern geschlossen werden. Demgegenüber beträgt diese jährliche Lücke in Baden-Württemberg weniger als 1 Prozent. Der Vergleich deutet auf die große Herausforderung der Nachbesetzung für Mecklenburg-Vorpommern hin. Gemessen an der Personalstatistik werden die Kommunalverwaltungen ihrer Vorbildrolle nur bedingt gerecht. Die Ausbildungsquoten liegen nicht höher als in der privaten Wirtschaft und sind weit von der ehemals diskutierten politischen Zielmarke von 7 Prozent entfernt.⁸

Eine weitere Kennzahl kann die sich zuspitzende Frage der Nachbesetzung näherungsweise andeuten. Denn spiegelbildlich zur steigenden Zahl der Altersabgänge

⁸ Im Jahr 2003 brachte die rot-grüne Bundesregierung einen Gesetzentwurf mit dieser Zielmarke ein. Vgl. Drs. 15/2800, §2 Absatz 5.

sinkt in vielen Ländern die Zahl Jugendlicher, die gemessen am Alter überhaupt für eine Ausbildung infrage kämen. Hierzu bilden wir das Verhältnis zwischen den Beschäftigten, welche die Kommunalverwaltung in der kommenden Dekade verlassen werden (Beschäftigte 55 Jahre und älter), und der Zahl der jungen Menschen, welche in dieser Dekade das Azubi-Alter erreichen (Kinder und Jugendliche im Alter von 7 bis 16 Jahren). Dieses Azubi-Potenzial sagt nun aus, wie viele Jugendliche theoretisch zur Verfügung stehen, um einen Azubi zu gewinnen, welcher dann eine Verrentung ersetzt. Das **Azubi-Potenzial** bewegt sich 2014 zwischen 41 Jugendlichen in Schleswig-Holstein und 18 in Sachsen-An-

halt. Den Kommunen Schleswig-Holsteins stehen somit 41 Jugendliche zur Verfügung, um einen Azubi zu gewinnen und eine Verrentung auszugleichen; denen in Sachsen-Anhalt nur 18 (vgl. Abbildung 3). Allgemein ist diese Kennzahl in Ostdeutschland deutlich niedriger ausgeprägt und damit besonders problematisch, da hier hohe Altersabgänge und demographisch sinkende Zahlen Jugendlicher zusammentreffen. 2004 bewegte sich das Azubi-Potenzial noch zwischen 93 und 39. In allen Ländern ist es somit zwischen 2004 und 2014 schwieriger geworden, die Altersabgänge über Ausbildung auszugleichen.

Methodik und Daten

Die in Kapitel 4 zugrunde liegenden Statistiken basieren auf einer eigens durchgeführten Sonderauswertung des Statistischen Landesamtes IT.NRW.

Die Organisation einzelner Gemeindeverwaltungen in rechtlich selbstständige Einrichtungen wird in jeder Gemeinde eigenverantwortlich entschieden und variiert dementsprechend. Die Personalstatistik unterscheidet seit 2011 Kernhaushalte, Sonderrechnungen und Einrichtungen in öffentlicher Rechtsform sowie Einrichtungen in privater Rechtsform und mindestens hälftigem kommunalen Anteil. Personal in mehrheitlich privatisierten Einrichtungen wird nicht mehr erfasst. Im Ergebnis von Ausgliederungen und Änderungen der Statistik ist ein belastbarer intertemporaler Vergleich des kommunalen Personals nur noch auf Ebene der ersten Schale, der Kernhaushalte, möglich.

Eine besondere Form der Ausgliederung kommunaler Aufgaben ist im Bereich der Kindertagesstätten (Kita) gegeben. Grundsätzlich gilt in der Kinder- und Jugendhilfe ein Vorrang freier Träger, die über kommunale Zuweisungen unterstützt werden. Die Entscheidung hierüber obliegt wiederum den Ge-

meinden. Im Falle der freien Träger werden Kitabeschäftigte nicht als kommunales Personal erfasst.

Einer der großen Trends im Personalwesen kommunaler Verwaltungen ist das Wachstum der Teilzeitbeschäftigung. Die Zahl der Beschäftigten erlaubt keine direkte Aussage über die Zahl der von ihnen besetzten Stellen. Die statistische Untersuchung fußt daher auf dem statistischen Konstrukt der Vollzeitäquivalente (VZÄ).

Die Alterung des Personals ist ein schleichender und mittelfristiger Prozess. Messbar wird sie erst über längere Perioden, insbesondere hinsichtlich regionaler Differenzen. Mit dem Vergleich der Jahre 2014 und 2004 wird daher ausgehend von den aktuellsten Statistiken ein Zehnjahreszeitraum gewählt.

Zur Interpretation der Statistiken wurden acht qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Experten der Gemeinden und Verbände in NRW geführt. Die Gemeinden wurden nach den Kategorien kreisfrei/kreisangehörig, stabile/schwierige Haushaltssituation sowie wachsende/schrumpfende Gemeinde ausgesucht.

Zur statistischen Untersuchung der Entwicklungen wird auf zwei Streuungs- und Konzentrationsmaße zurückgegriffen. Die Spannweite gibt die Differenz zwischen minimalem und maximalem Wert der Verteilung an. Sie ist anfällig für Ausreißer, da sie nur die Enden der Verteilung betrachtet und die Form der Verteilung der Grundgesamtheit an sich außen

vor lässt. Die Standardabweichung bezeichnet die durchschnittliche Differenz (gleich in welche Richtung) der einzelnen Werte zum Mittelwert. Sie gibt Hinweise auf die Dichte der Verteilung. Diese zwei Maßzahlen sind nominale Maße, die in der jeweiligen Maßeinheit des betrachteten Indikators auftreten und in ihrer Größenordnung unbegrenzt sind

4. Die Altersstruktur der Gemeindeverwaltungen in NRW

In diesem Kapitel werden die vorstehend auf Länderebene dargestellten Variablen auf die einzelnen Gemeinden NRWs bezogen. Ziel ist es, Disparitäten zwischen den Gemeinden sowie Veränderungen im Zeitvergleich aufzudecken.

4.1 Entwicklung der Stellenzahl

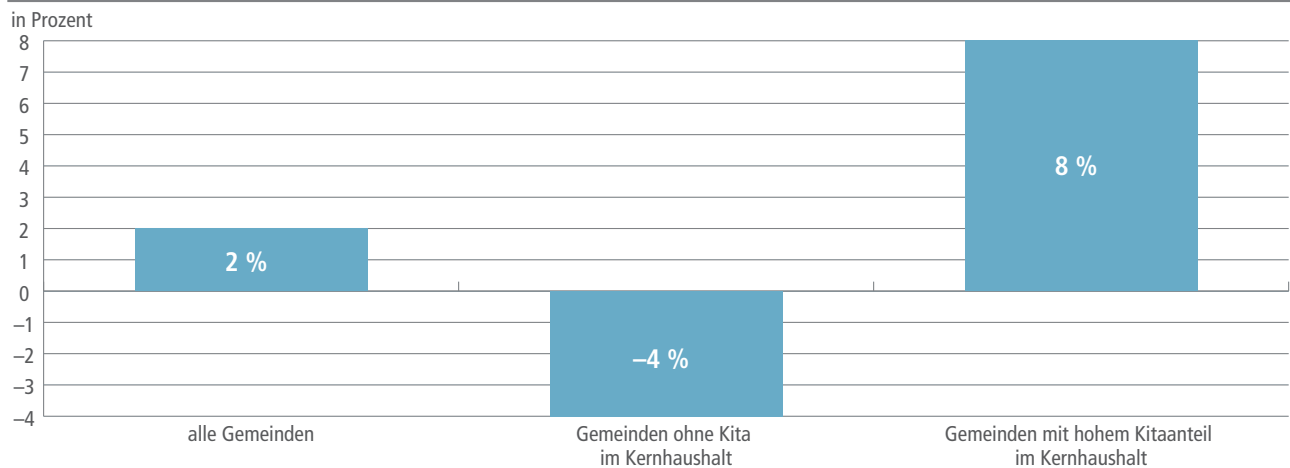
Die Beschäftigung der Kernhaushalte gemessen an Vollzeitäquivalenten (VZÄ) stieg in Summe von 2004 zu 2014 leicht um zwei Prozent. Die Spannweite auf Gemeindeebene ist jedoch mit Werten zwischen –56 Prozent und +94 Prozent enorm. Ursächlich hierfür sind wenige Ausreißer an beiden Enden. Blendet man die zehn Prozent der Gemeinden an beiden Enden der Verteilung aus, so reduziert sich die Streuung bereits auf Werte zwischen –17 Prozent und +21 Prozent. Die Mehrzahl der Gemeinden (221) wuchs. Im Falle großer Veränderungen der VZÄ liegt die Vermutung von Reorganisationen im Konzern Stadt nahe, welche den Kernhaushalt statistisch berühren. Interessant ist, dass in der betrachteten Periode Reintegrationen in die Kernverwaltung häufiger stattfanden als Auslagerungen. Sprunghaftes Wachstum der Kernverwaltungen ist häufiger abzulesen denn sprunghaftes Schrumpfen.

Neben organisatorischen Aspekten ist der Kitausbau ein weiterer Treiber personeller Veränderungen bzw. Wachstumstendenzen. Welcher Anteil an besagtem

Stellenwachstum entfällt also auf den Kitausbau? Allgemein findet eine Verschiebung der Stellen zugunsten von Kita statt. So ist die Kitabeschäftigung der Gemeinden in der Kernverwaltung im betrachteten Zeitraum um 26 Prozent gestiegen, die übrige Beschäftigung der Kernverwaltung hingegen um 1 Prozent gesunken. Allerdings macht die Kitabeschäftigung auch im Jahr 2014 im Schnitt nur 13 Prozent der Beschäftigung der Kernhaushalte aus. Entscheidend für den Einfluss des Kitaausbaus auf die Personalstruktur der einzelnen Gemeinde ist deren Träger- und Organisationsstruktur. Diese Entscheidung ist eine genuin lokalpolitische und hat daher eine große Heterogenität zu Folge. Fast jede zweite Gemeinde (177) führt 2014 überhaupt keine Kita im Kernhaushalt. Diese Gemeinden waren vom Kitausbau somit personell nicht direkt betroffen. Entsprechend sank ihre Beschäftigung im Kernhaushalt gegenüber 2004 um 4 Prozent (vgl. Abbildung 4). 39 Gemeinden haben hingegen einen Anteil des Kitapersonals im Jahr 2014, der dem Doppelten des landesweiten Durchschnittes entspricht (Gemeinden mit hohem Kitaanteil). Kita prägt hier deutlich die Personalstruktur. In dieser Gruppe wuchs die Kitastellenzahl, allerdings nicht zulasten des übrigen Personals, welches konstant blieb. Insgesamt lässt sich festhalten: Die Beschäftigung im Kernhaushalt wächst umso stärker, je stärker Kita ein Bestandteil dessen ist.

Der exponentielle Ausbau der Kitas zwischen 2004 und 2014 hat die Träger- und Organisationsstruktur in den Gemeinden nicht berührt. Mehr als die Hälfte der Gemeinden war in beiden Jahren in Kita aktiv (214). Die

Abbildung 4. Entwicklung der VZÄ 2014 zu 2004 in Abhängigkeit vom Anteil des Kitapersonals



Quelle: IT.NR; eigene Darstellung.

Kontrastgruppe der in beiden Jahren nicht aktiven Gemeinden war mit 159 kleiner. Nur wenige Gemeinden (23) nahmen einen Pfadwechsel vor.

4.2 Ausprägung der Altersstruktur

Tabelle 2 zeigt für vier Indikatoren deren Mittelwert, Spannweite sowie Minimum und Maximum der 396 Gemeinden für beide Jahre.

Der Altersdurchschnitt erhöhte sich in der betrachteten Dekade relativ kontinuierlich um drei Jahre. Die Spannweite blieb konstant. Die Alterung trifft die Gemeinden im Grunde durchgehend. Nur zwei von 396 Gemeinden konnten ihren Altersdurchschnitt um jeweils ein Jahr senken. Elf Gemeinden blieben konstant.

Der durchschnittliche Anteil jüngerer Beschäftigter erfuhr im Jahresvergleich keine Änderung (jeweils 12 Prozent). Der Maximalwert sank leicht von 30 auf 26 Prozent, mithin die Spannweite. Eine deutliche Veränderung trat im Bereich der älteren Beschäftigten auf. Im Durchschnitt verdoppelte sich deren Anteil fast von 13 auf 25 Prozent. Nur in fünf Gemeinden sank er bzw. blieb unverändert. In der Spitze der Gemeinden erreicht der Anteil älterer Beschäftigter Werte von über 40 Prozent. Die Streuung zwischen den Gemeinden nahm zu,

was auf den nun höheren Maximalwert zurückzuführen ist (vgl. Tabelle 2). Gleichwohl sind nahezu alle Gemeinden von einer starken Zunahme des Anteils älterer Beschäftigter betroffen. In Bezug auf die Ausbildungsquote sind keine wesentlichen Veränderungen ersichtlich. Bemerkenswert ist jedoch, dass eine Reihe von (kleinen) Gemeinden gar keine Ausbildung betreibt.

Die Standardabweichung in Tabelle 2 erlaubt ein tieferes Verständnis der Disparitäten unter den NRW-Gemeinden. Das Medianalter weist die größte Homogenität auf. Die mit 1,5 Jahren durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert ist gering. Bei der Gruppe älterer Beschäftigter sind die stärksten intertemporalen Veränderungen in der Verteilung beobachtbar. Gemessen an diesen Maßzahlen lässt sich eine zunehmende Unterschiedlichkeit der Gemeinden ablesen. In Bezug auf die jüngere Altersgruppe und die Ausbildungsquote sind die zeitlichen Veränderungen relativ gering.

Die Kohorten der Beschäftigten bis 30 Jahre und der Beschäftigten ab 55 Jahren sollten bei einer Normalverteilung der Beschäftigung und somit einer gesunden Altersstruktur ungefähr gleich groß sein. Im Jahr 2004 war dieser Grundsatz im Durchschnitt aller Gemeinden gegeben (vgl. Tabelle 2). Bis zum Jahr 2014 fand allerdings eine deutliche Verschiebung zugunsten der Kohorte äl-

Tabelle 2. Variablen der Altersstruktur im Jahresvergleich

2014	Mittelwert	Minimum	Gemeinde	Maximum	Gemeinde	Spannweite	Standardabweichung
Durchschnittsalter	46	42	Delbrück	51	Bad Laasphe	9	1,5
Anteil bis 30-Jährige in %	12 %	2 %	Halver	26 %	Legden	24 %	3,8 %
Anteil 55 plus in %	25 %	13 %	Lippetal	45 %	Erndtebrück	32 %	5,1 %
Ausbildungsquote in %	4 %	0 %	23 Gemeinden	9 %	Willebadessen	9 %	1,8 %
2004							
Altersdurchschnitt	43	38	Bad Wünneberg	48	Nordwalde	10	1,4
Anteil bis 30-Jährige in %	12 %	1 %	Schlangen	30 %	Sassenberg	29 %	4,2 %
Anteil 55 plus in %	13 %	2 %	Westerkappeln	25 %	Burstedt	23 %	3,9 %
Ausbildungsquote in %	4 %	0 %	20 Gemeinden	13 %	Dörentrup	13 %	2,1 %

Quelle: IT.NRW; eigene Berechnung.

terer Beschäftigter statt, die nun mehr als doppelt so groß ist wie die der jüngeren. In 2004 gab es noch 96 Gemeinden mit mehr jungen als älteren Beschäftigten, in 2014 nur noch vier. 2004 war in 71 Gemeinden der Anteil älterer Beschäftigter doppelt so hoch wie jener der Jüngeren. 2014 war dieses Verhältnis die Regel bei 254 Gemeinden. Das Ungleichgewicht zwischen den Altersgruppen stieg an und ist heute die Norm.

In einer normalverteilten Altersstruktur sind beide Altersgruppen jedoch nicht nur gleich groß, sondern belaufen sich auch in der Summe auf Werte zwischen 40 und 50 Prozent. 2004 traf dies auf vier Gemeinden zu, 2014 auf acht von jeweils 396. Normalverteilung der Altersstruktur ist also eine absolute Ausnahme.

4.3 Einflussfaktoren auf die Altersstruktur

Es stellt sich die Frage, welche Faktoren von Einfluss auf die festgestellte Alterung der Gemeinden waren. Die diesbezügliche Datenlage ist begrenzt, da nur ein Teil denkbarer Faktoren statistisch erfasst wird. Insbesondere Daten über die Art und Weise der Personalverwaltung oder lokalpolitische Konstellationen liegen nicht vor. Gleichwohl wird an dieser Stelle ein erster Schritt unter-

nommen, Einflussfaktoren auf das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Jahr 2014 zu beleuchten. Dazu werden vier potenzielle Einflussfaktoren herangezogen.

Die **Entwicklung der Stellenzahl von 2004 zu 2014** zeigt, dass in vielen Gemeinden in der betrachteten Dekade erhebliche Veränderungen auftraten. Der Effekt des Kitaausbaus wird hierbei herausgerechnet, um Verzerrungen zu vermeiden. Die Hypothese besagt, dass eher marktnahe Fachbereiche ausgegliedert werden, deren Personalstruktur weniger demographische Schief-lagen aufweist. In der Kernverwaltung zurück bliebe somit ein überdurchschnittlich alter Personalstamm.

Die Personalpolitik einer Gemeinde wird durch die **Haushaltslage** begrenzt. Die übliche Maßzahl der Haushaltskrise ist der Stand der Kassenkredite je Einwohner 2014. Marode Kernhaushalte schränken den personalwirtschaftlichen Spielraum ein, da nicht zuletzt die haushaltsrechtlichen Bestimmungen Druck zur Reduzierung der Personalausgaben ausüben. Hohe Kassenkredite sollten daher erhöhend auf die Altersstruktur der Gemeinde wirken.

Der **Kitausbau** wird gemessen am Zuwachs der Kitastellen im Kernhaushalt des Jahres 2014 zum Jahr 2004. Der Kitausbau ist seit 2007 ein bestimmendes Thema der Personalpolitik in den Gemeinden NRW. Sofern Kita innerhalb der Kernverwaltung organisiert sind, sollte dieser Ausbau zu einer Verjüngung führen, da eine Vielzahl neuer Stellen entsteht.

Bei der hier betrachteten abhängigen Variable des Altersdurchschnittes 2014 handelt es sich um einen Strukturindikator, der sich aus den Werten einer Vielzahl einzelner Personen zusammensetzt und daher kurzfristig nur gering volatil ist. Im intertemporalen Vergleich lässt sich argumentieren, dass der Wert des Jahres 2014 im Zusammenhang zum Altersdurchschnitt 2004 steht und sich die Altersstruktur fortschreibt. Gleichsam wäre es aber auch möglich, dass in dieser Dekade ein „Bugwelleneffekt“ auftrat und die älteren Beschäftigten in die Rente übergingen.

Die Erklärungskraft dieser vier Variablen auf den Altersdurchschnitt 2014 wird mittels einer linearen Regression untersucht. Im Ergebnis können die Einflussfaktoren rund 38 Prozent der Varianz des Altersdurchschnittes 2014 erklären. Alle vier Einflussfaktoren wirken in der vermuteten Richtung (vgl. Abbildung 5). Die höchste Determination geht aus dem Altersdurchschnitt 2004 hervor. Das Ausmaß der Haushaltskrise gemessen an den Kassenkrediten 2014 je Einwohner wirkt ebenso erhöhend auf den Altersdurchschnitt wie die Reduktion der Stellenzahl. Der Ausbau der Kita in der Kernverwaltung mindert hingegen den Altersdurchschnitt.

5. Diskussion

Die Zahlen der Personalstatistik geben wertvolle Hinweise auf Trends und Zusammenhänge, lassen gleichzeitig jedoch auch einige Fragen unbeantwortet. Aus diesem Grunde wurden zentrale Ergebnisse der Statistik mit einer Reihe von Experten aus Personalabteilungen unterschiedlich strukturierter Städte in NRW sowie mit

überregionalen Verbandsvertretern diskutiert.⁹

Die Deckung des Bedarfs an Fachkräften besitzt in Zukunft die höchste Relevanz unter allen Personalthemen. Nicht die Alterung per se, sondern die Altersabgänge sind dabei das eigentliche Problem. Die Rekrutierung des Nachwuchses ist bzw. wird eine echte Herausforderung. Wie groß diese im Einzelfall tatsächlich ist, hängt von individuell sehr unterschiedlich ausgeprägten Faktoren ab. Darüber hinaus sehen sich die Gemeinden schon seit einigen Jahren mit Engpässen auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert, die nicht Folge des demographischen Wandels sind. Momentan trifft dies nur wenige Berufsgruppen. Deren Zahl wächst aber.

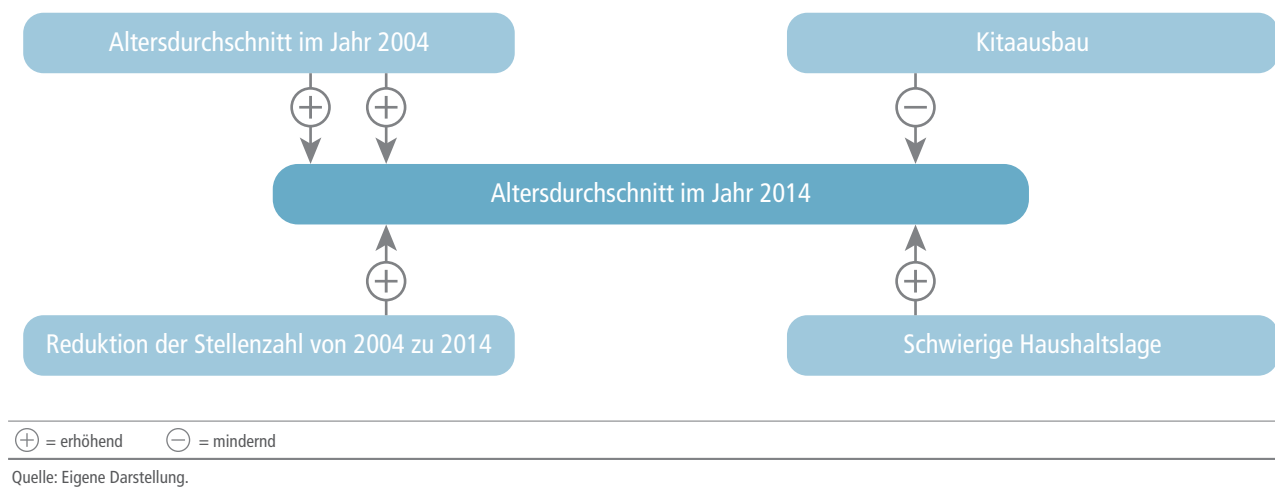
Der Kitausbau seit 2007 hat die Kommunen finanziell und personell massiv unter Druck gesetzt. Kita wurde zur ersten echten „Mangelbranche“. Neben dem weiteren Ausbau der Kitaplätze wird zukünftig auch die Debatte um Betreuungsstandards den Personalbedarf erhöhen. Am Beispiel der Feuerwehrkräfte wird die Abhängigkeit des Personalbedarfs von höchstrichterlicher Rechtsprechung deutlich.¹⁰ Die Begrenzung der maximal zulässigen Arbeitszeit von Feuerwehrkräften führte zu einem hohen Einstellungsbedarf, um eine adäquate Versorgung sicherzustellen. Die Rente mit 63 trat im Juli 2014 in Kraft und beschleunigte auch in den Gemeindeverwaltungen die Renteneintritte. Gleichwohl verteilten sich die Abgänge eher zufällig auf alle Fachbereiche, sodass kein branchenspezifisches Nachbesetzungsproblem entsteht. Die sich ab 2015 verschärfende Flüchtlingskrise gewann in kürzester Zeit eine bis dato nicht gekannte Dramatik.

In Bezug auf die besagten drei Fachbereiche kumuliert das Problem, da bundesweit alle Kommunen das gleiche Personal suchen. Jenseits dessen bestehen seit Jah-

⁹ Allen Beteiligten danken wir an dieser Stelle für die Unterstützung sowie für die wertvollen Einsichten, die wir dadurch gewinnen konnten.

¹⁰ Grundlegend entschied der Europäische Gerichtshof im Urteil vom 9. September 2003 (Az: C-151/02), dass Bereitschaftszeiten als Arbeitszeiten zu werten sind.

Abbildung 5. Einflussfaktoren auf den Altersdurchschnitt der Kernhaushalte der Gemeindeverwaltungen NRW



ren Rekrutierungsengpässe in technischen und medizinischen Berufen. Hier sind die Kommunalverwaltungen aufgrund der geringeren Verdienstchancen gegenüber privaten Arbeitgebern nur schwer konkurrenzfähig. Ein Vorteil der Berufsgruppen Kita, Sozialarbeit und Feuerwehr hingegen ist, dass der Arbeitsmarkt fast ausschließlich auf den öffentlichen Dienst begrenzt ist. Ein Wettbewerb zur Privatwirtschaft findet nicht statt. Eine starke lokale Wirtschaftsstruktur ist daher für die Kommunen in der Rekrutierung nicht zwangsläufig als ein Nachteil. Gegebenenfalls kann sie sich sogar als Vorteil erweisen, da solche Städte über ein gutes Image und hohe Lebensqualität verfügen. Als nachteilig können sich hingegen hohe Lebenshaltungskosten erweisen.

Ist die Entscheidung für den öffentlichen Dienst einmal gefallen, finden wenige Wechsel in die Privatwirtschaft statt. Die Mobilität des öffentlichen Personals ist gering. Eine reale Gefahr für die Kommunen sind hingegen Behörden der Landes- oder Bundesverwaltung, da hier schlicht ein höheres Tarifniveau gegeben ist. Zwischen den Gemeinden selbst ist der Wettbewerb durch die relativ einheitliche Eingruppierung begrenzt. Interkommunal spielen – wenn überhaupt – eher weiche Faktoren wie Arbeitsplatznähe, Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten eine Rolle.

Die Konkurrenz zur Privatwirtschaft betrifft nur bestimmte Berufsgruppen, allen voran die technischen und medizinischen. Einige Gemeinden reagieren auf den Nachteil begrenzter Vergütung mit zusätzlichen Sonderzahlungen. Dies stößt natürlich an Haushaltsgrenzen, gleichsam jedoch auch an das Verständnis der übrigen Beschäftigten. Davon abgesehen können auch die geregelten Arbeitszeiten ein Argument sein, die Kommunalverwaltung vorzuziehen. Letztlich ist es jedoch für viele Gemeinden nicht zu vermeiden, dass einige Stellen nicht besetzt werden können und die Personaldecke in den betroffenen Fachbereichen ausdünn. Hieraus erwachsen fraglos Risiken für die Funktionsfähigkeit dieser Fachbereiche. In der aktuellen Phase guter Konjunktur sinkt die Attraktivität der Kommunalverwaltungen weiter, da die Arbeitsplatzsicherheit des öffentlichen Dienstes an Relevanz verliert.

Der klassische Weg, Nachwuchs zu gewinnen, ist die eigene Ausbildung. Insbesondere im allgemeinen nicht-technischen Verwaltungsdienst als klassischem Ausbildungsberuf sind bis dato daher auch kaum Engpässe zu beobachten. Allerdings kann sich dies regional in mittlerer Frist in Abhängigkeit vom Umfang der Altersabgänge in den einzelnen Gemeindeverwaltungen und der Entwicklung der Zahl der Schulabgänger ändern. In den Fachbereichen Kita, Asyl und Gesundheit sowie in

den technischen Berufen greift der Weg interner Ausbildung jedoch nicht, da diese Ausbildungen nicht im dualen System der Berufsausbildung erfolgen. Die Ausbildungszahlen dieser Fachbereiche sind daher für die Kommunen kaum beeinflussbar.

Der Stellenplan wird durch den Stadtrat beschlossen. Hier entstehen regelmäßig Verteilungskämpfe, insbesondere in Phasen angespannter Haushalte. Personal gilt dabei häufig als Kostenblock, an dem die Politik gegenüber dem Bürger möglichst „unsichtbar“ zu sparen versucht. Einige Fachbereiche sind in diesem internen Wettbewerb politisch geschützt, andere infolge ihres Status als Pflichtaufgabe rechtlich. Dennoch besteht die Gefahr einer Herabsetzung von Standards. Mittelfristig unvermeidlich ist zudem eine Art kalter Aufgabenkritik im Sinne von Verdrängungseffekten zulasten gesetzlich nicht standardisierter oder freiwilliger Aufgaben. Gleichwohl sind dieser Vorgehensweise Grenzen gesetzt. Werden in den Bereichen der Inneren Verwaltung immer mehr Stellen abgebaut, ist irgendwann die Funktionsfähigkeit der Verwaltung in Gefahr.

In der Praxis ist der Effekt maroder Kommunalhaushalte präsenter, als dies die statistische Analyse bereits vermuten lässt. Finanzielle Anreize wie Beförderungen oder Leistungszulagen sind in Kommunen mit Haushaltschief lagen limitiert, z. T. sogar untersagt. Mitunter ergibt sich daraus über Jahre hinweg ein struktureller Beförderungsstau. Das Haushaltsrecht übt zudem einen beständigen Druck zum Personalabbau aus. Teilweise erfolgt dies ganz direkt über Verwaltungsvorschriften der Kommunalaufsicht oder die notwendige Einzelgenehmigung im Nothaushaltsrecht. Letztere verzögert darüber hinaus auch die Rekrutierungsaktivitäten der Gemeinde, was ein weiterer Nachteil auf engen Arbeitsmärkten ist.

In Teilen beeinflusst auch die räumliche Lage einer Gemeinde ihre Wettbewerbspositionen. In den letzten Jahren haben in der Wahrnehmung der jüngeren Erwerbstätigen die großen Städte an Attraktivität gewonnen – ein Nachteil für ländliche Gemeinden. Relevant ist jedoch nicht allein die Größe einer Stadt, sondern die Nähe an-



Drei Fragen an ...
... Prof. Dr. Andreas Meyer-Falcke, Dezent für Personal und Gesundheit, Landeshauptstadt Düsseldorf

Düsseldorf ist ja – im Vergleich zu vielen anderen Gemeinden – eine wohlhabende Stadt. Inwiefern spielt die Haushaltssituation bei der Personalarbeit eine Rolle?

Wir haben in der Tat eine gute Ausgangssituation. Damit das so bleibt, müssen auch wir in Düsseldorf vorausschauend planen. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung innerhalb der Stadtverwaltung Düsseldorf hat Oberbürgermeister Thomas Geisel das Projekt „Verwaltung 2020“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, die Verwaltung langfristig demographiefest und damit zukunftssicher zu machen. Nur so kann die Leistungsfähigkeit der Landeshauptstadt Düsseldorf erhalten und den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft in unserer Stadt ein optimaler Service geboten werden.

Der Öffentliche Dienst steht als Arbeitgeber in Konkurrenz zur Privatwirtschaft. Düsseldorf verfügt über einen sehr guten Wirtschaftsstandort. Welche Auswirkungen ergeben sich daraus für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

Nicht nur die Privatwirtschaft, auch die öffentlichen Arbeitgeber untereinander konkurrieren um geeignete Bewerberinnen und Bewerber. Demographischer Wandel und der drohende Fachkräftemangel machen die Rekrutierung von geeignetem Personal nicht leichter. Darum müssen wir einmal mehr die Standortvorteile nutzen und die Attraktivität der Landeshauptstadt Düsseldorf als Arbeitgeberin mit all ihren Vorzügen hervorheben. Zur Attraktivität gehört auch, dass die Landeshauptstadt Düsseldorf 2014 als familienfreundliche Arbeitgeberin zertifiziert wurde. Weitere Vorteile einer Beschäftigung bei uns sind die hohe Übernahmequote bei den Auszubildenden von rund 90 Prozent, ein ansprechendes Arbeitsumfeld,

Tabelle 3: Beispielhafte exogene Einflussfaktoren der Fachkräfterekrutierung

Einflussfaktor	Beschreibung	Gestaltbarkeit
Haushaltslage	Finanzielle Handlungsspielräume für Stellenschaffung, Nachbesetzung und Beförderung Handlungsspielräume zur Gestaltung weicher Faktoren und Arbeitsumfeld Schnelligkeit der Genehmigung personalpolitischer Entscheidungen durch die Kommunalaufsicht	Mittel
Arbeitgeberkonkurrenz	Private Arbeitgeber (in Bezug auf selektive Berufsgruppen) Öffentliche Arbeitgeber	Keine
Geographische Lage	Stadt versus Land, räumliche Nähe zu (weiteren) Städten/Ballungsgebieten	Keine
Demographie	Verfügbarkeit von Azubis	Gering
Image der Stadt	Förderung der Mobilität Haltefaktor Weicher Faktor Lebensqualität	Gering
Lebenshaltungskosten	Immobilien Dienstleistungen	Gering

Quelle: Eigene Darstellung.

flexible Arbeitszeitmodelle, gute Entwicklungsmöglichkeiten mit Führungs- und Fachkarrieren sowie Personalentwicklungskonzepten. Befristungen werden auf ein Minimum reduziert, sodass uns auch das Angebot an Dauerbeschäftigungsverhältnissen zu einer attraktiven Arbeitgeberin macht. Bei Bedarf unterstützen wir z. B. bei der Wohnungssuche, der Kindesbetreuung und der Hilfe für pflegebedürftige Angehörige.

Welche Rolle spielt das Thema Ausbildung bei der Bewältigung der Altersfluktuation?

Ausbildung ist ein zentrales Thema. Wir sind seit Jahren einer der größten Ausbildungsbetriebe der Region. Wir erweitern das Ausbildungsspektrum sowie die Anzahl an Ausbildungsplätzen kontinuierlich und haben in diesem Zusammenhang eine Ausbildungsinitiative ins Leben gerufen. Hierüber werden neue Ausbildungsmöglichkeiten wie z. B. verschiedenste duale Studiengänge generiert und Rahmenbedingungen geschaffen, die u. a. die Bindung der Nachwuchskräfte an die Landeshauptstadt Düsseldorf nach Ausbildungsende vorsieht. 2017 werden wir unser Angebot an Ausbildungs- und Praktikumsplätzen sowie Freiwilligendiensten erneut deutlich ausweiten.

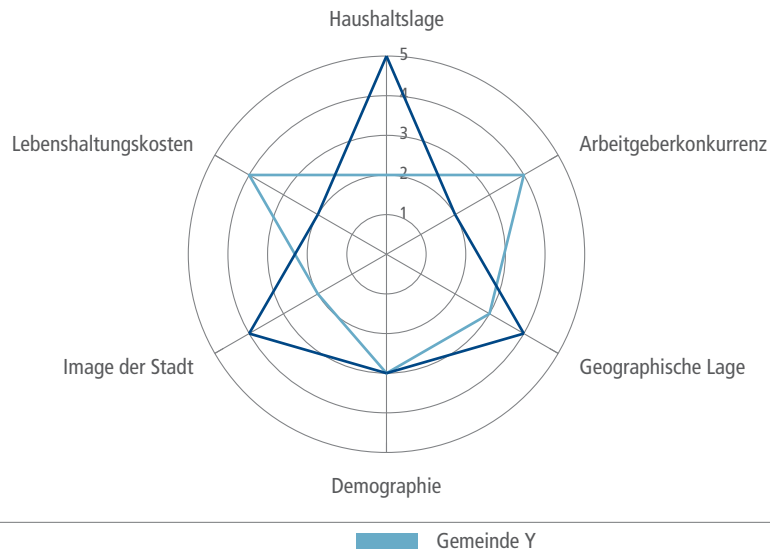
derer Großstädte. So kann sich eine Großstadt im Ruhrgebiet, das im engen Radius eine Vielzahl öffentlicher Arbeitgeber und damit eine hohe Konkurrenzsituation aufweist, ggf. in einer schwierigeren Position befinden als eine Kleinstadt im ländlichen Raum.

Insgesamt ist festzustellen, dass es nicht den einen Einflussfaktor auf die Wettbewerbsposition einer Gemeinde gibt. Tabelle 3 zeigt aus einem weiten Spektrum denkbarer Faktoren einige auf. Sie fallen lokal unterschiedlich aus und treffen wiederum auf ebenso stark streuende Personalbedarfe.

6. Handlungsansätze

Angesichts des künftig steigenden Problemdrucks ist die strategische und mittelfristige Planung des Personalbedarfs in Zahl und Art für alle Gemeinden essenziell. Obgleich sich etliche Faktoren der Gestaltung durch die Personalabteilungen weithin entziehen, ergeben sich dennoch Ansatzpunkte. Aus der Konstellation der exogenen Einflussfaktoren und des vorhandenen Rekrutierungsbedarfs resultiert für jede Gemeinde eine spezielle Rekrutierungsproblematik.

Abbildung 6. Beispielhaftes Stärken-Schwächen-Profil zweier Kommunen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Personalabteilung sollte daher die für die eigene Kommune relevanten Einflussfaktoren eruiieren und das Stärken-Schwächen-Profil der eigenen Verwaltung beleuchten (vgl. Abbildung 6). Wie steht es mit den finanziellen Handlungsspielräumen der Kommune? Wie sieht die lokale Arbeitgeberkonkurrenz aus? Ist diese im betrachteten Fall eher von Vor- oder von Nachteil? Wie ist die demographische Situation der Verwaltung und auch der Kommune zu beurteilen? Welcher Nachbesetzungsbedarf besteht? Kann dieser lokal gestillt werden oder sind überregionale Rekrutierungsaktivitäten notwendig? Wie ist die Gemeinde im Raum verortet, welches Image hat sie und wie hoch sind die Lebenshaltungskosten, v. a. das Mietniveau? Wichtig ist es, zu untersuchen, ob Schwächen kumulieren oder ob bestimmte Schwächen durch andere Stärken ausgeglichen werden können.

Erst wenn man sich der eigenen, spezifischen Situation bewusst ist, lässt sich die Personalarbeit daran ausrichten. Festzuhalten sind zwei Aspekte: Im Gegensatz zu den oben beschriebenen exogenen Faktoren ist die strategische, konzeptionelle und instrumentelle Qualität der Personalarbeit durch die Kommunen selbst en-

dogen gestaltbar. Diese Qualität kann diverse ungünstige Ausprägungen externer Einflussfaktoren mindern oder gar überlagern.

In den Experteninterviews wurden in dieser Hinsicht mehrere gute Beispiele für gute und innovative Personalarbeit genannt, die das Ziel einer gezielten Mitarbeiteranwerbung verfolgen. Einige Städte schalten bereits größere Ausbildungskampagnen mit Plakaten, eigenen Slogans und Radiowerbung, um junge Leute flächendeckend anzusprechen und über die vielfältigen Karriereöglichkeiten in der Kommunalverwaltung zu informieren. Online-Bewerbungstools versprechen gute Erfahrungen. Es ist wichtig, Bewerbungsverfahren möglichst professionell, aber auch effizient zu gestalten, um die Außenwahrnehmung der Kommune in den Augen der Bewerber positiv zu beeinflussen, aber auch um gute Bewerber nicht aufgrund langwieriger Verfahren zu verlieren. Zudem müssen die Kommunen mittlerweile proaktiver auf mögliche Bewerbergruppen zugehen – sei es durch Besuche in Schulen und an Universitäten, auf Ausbildungs- und Berufsmessen oder durch das Angebot von Praktika. Gerade in Mangelberufen kann man auf diese Weise frühzeitig mit potenziellen künfti-

gen Mitarbeitern in Kontakt kommen und die Chance wahrnehmen, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Dabei sind solche Aktivitäten nicht nur für große Städte leistbar. So können kleinere Kommunen bspw. aus Effizienzgründen gemeinsame Messestände im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit betreiben. Des Weiteren sind Angebote wie flexible Arbeitszeitmodelle und garantierte Kitaplätze zweifellos hilfreich bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern. Zu guter Letzt wurde mehrfach die Notwendigkeit erwähnt, noch stärker auf Gruppen zuzugehen, die bisher im Öffentlichen Dienst unterrepräsentiert sind – allen voran Menschen mit Migrationshintergrund. Vielen von ihnen sind die beruflichen Chancen in der Stadtverwaltung nicht bewusst. Imagekampagnen oder direkte Ansprachen bzw. Werbung bspw. durch Mitglieder der kommunalen Integrationsräte können in dieser Hinsicht helfen, Hemmungen abzubauen. Andererseits erfordert es aufseiten der Verwaltungen noch stärkeres Bemühen um den Aufbau interkultureller Kompetenzen.

7. Fazit

Bereits auf Ebene der aggregierten Länderdaten wird deutlich: Das kommunale Personal altert. Die Herausforderung einer hohen Altersfluktuation trifft alle Länder bereits in den nächsten Jahren. Zwischen Ost und West sind die strukturellen Unterschiede erheblich: Insbesondere der Anteil älterer Beschäftigter ist in Ostdeutschland kontinuierlich deutlich höher als in Westdeutschland, auch wenn letzterer in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat. Eine ausgewogene Altersstruktur ist 2014 in keinem Land mehr gegeben. Die Polarisierung des Personals wächst.

Der vertiefende Blick auf die 396 Gemeinden NRWs zeigt, welch enorme Vielfalt der Ausprägungen und Trends sich hinter Länderdurchschnitten verbergen kann. Diese Heterogenität ist auch Ausdruck der kommunalen Selbstverwaltung, die sich zum Beispiel in der Konzernstruktur oder Kitaträgerschaft widerspiegelt. Der wichtigste Trend ist die rapide Zunahme der Beschäftigten im Alter

von 55 Jahren und älter. Während das Durchschnittsalter relativ gleichmäßig stieg und das Muster der Beschäftigten bis 30 Jahre recht konstant blieb, wuchs hier die Unterschiedlichkeit zwischen den Gemeinden.

Die Verwaltungswissenschaft hat sich der Alterung des kommunalen Personals bis dato nur zurückhaltend angenommen. Das neue Umfeld aus Nachwuchsmangel und Wettbewerb stellt die Personalverwaltungen vor gänzlich neue Aufgaben, die auch wissenschaftlich fundiert werden sollten. Arbeitgebermarketing, Mitarbeiterbindung oder die Erschließung neuer Zielgruppen waren in früheren Zeiten schlichtweg nicht notwendig, gewinnen jedoch immer stärker an Bedeutung.

Aus Sicht der Personalabteilungen besitzt die Fachkräftesicherung höchste Priorität. Die eigene Personalplanung wird dabei jedoch wieder und wieder durch externe Entwicklungen und Entscheidungen konterkariert. So wächst die Zahl der von Rekrutierungsengpässen betroffenen Branchen.

Das Fazit fällt somit in Bezug auf die Alterung in Kommunalverwaltungen skeptisch aus. Die Personalstatistiken lassen bereits kurzfristig einen hohen Handlungsbedarf erkennen. Das Arbeitskräfte-Potenzial aber schrumpft. Die strategische und instrumentelle Qualität der Personalverwaltungen als entscheidender Faktor gilt derzeit noch als begrenzt, obwohl deren Bedeutung angesichts der zu bewältigenden Herausforderungen stetig steigt. Klassische Attrahierungsmerkmale des öffentlichen Dienstes verlieren an Relevanz. Viele Gemeinden NRWs befinden sich noch immer in tief greifenden Haushaltskrisen. Vor diesem Hintergrund sind große Anstrengungen sowie ein echtes Commitment gegenüber dem Leistungsfaktor Personal notwendig, um die Herausforderung Alterung und Nachbesetzung in der Breite der Kommunen zu meistern.

Literatur

- Altis, Alexandros, und Sebastian Koufen (2014). „Ist die Beamtenversorgung langfristig noch finanzierbar?“. *Wirtschaft und Statistik*, März 2014. Hrsg. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. 181–193.
- Altis, Alexandros, und Sebastian Koufen (2011). „Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst. Steigendes Durchschnittsalter, mehr Frauen in leitender Position, mehr Zeitverträge“. *Wirtschaft und Statistik*, November 2011. Hrsg. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. 1111–1116.
- Bertelsmann Stiftung (2015). *Kommunaler Finanzreport 2015*. Gütersloh.
- Boehm, Stephan A., Florian Kunze und Heike Bruch (2014). „Spotlight on age-diversity climate. The impact of age inclusive HR practices on firm level outcomes“. *Personnel Psychology*. 667–704.
- Bogumil, Jörg, Stephan Grohs, Sabine Kuhlmann und Anna K. Ohm (2007). *Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell*. Berlin.
- Bossaert, Danielle, Christoph Demmke und Timo Moilanen (2012). „The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM“. working paper 2012/W/01. Hrsg. European Institute of Public Administration.
- Briken, Kendra, Karin Gottschall, Sylvia Hils und Bernhard Kittel (2014). „Wandel von Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst in Deutschland – zur Erosion einer sozialstaatlichen Vorbildrolle“. *Zeitschrift für Sozialreform* (60) 2. 123–148.
- Bundesministerium des Innern (2007). *Demographischer Wandel und öffentlicher Dienst*. Berlin.
- Bundesministerium des Innern (2014). *Gesundheitsförderbericht 2014*. Berlin.
- Deutscher Landkreistag (2012). *Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen*. Berlin.
- Freiling, Thomas (2011). „Personalmanagement bundesdeutscher Kommunalverwaltungen. Herausforderungen und Strategien zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels“. *Personalressourcen sichern. Eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor*. Hrsg. Andreas Gourmelon. München. 45–54.
- Keller, Berndt, und Hartmut Seifert (2015). „Atypical forms of employment in the public sector – are there any?“. WSI-Diskussionspapier Nr. 199, Juni 2015. Hrsg. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. Düsseldorf.
- KGSt (2010). *Der demographische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements*. KGSt-Bericht Nr. 3/2010. Köln.
- Kunze, Florian (2013). „Strategisches Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung im Zeichen des demographischen Wandels“, *Verwaltung und Management* (19) 5. 268–273.
- Loos, Reinhard (2015). „Veränderungen gegenüber den bisherigen Bevölkerungsvorausrechnungen im Wegweiser Kommune“. *Wer, wo, wie viele? – Bevölkerung in Deutschland 2030. Datenreport*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. 32–37.
- Lutz, Burkart (2008). „Konsequenzen der demographischen Entwicklung für den öffentlichen Dienst“. *Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor*. Hrsg. Reinhold Sackmann, Bernadette Jonda und Maria Reinhold. Wiesbaden. 17–23.
- OECD (2007). *Aging and the public service*. Paris.
- Oechsler, Walter A. (2011). *Reorganisation des Personalmanagements. New Public Services*. Hrsg. Rainer Koch, Peter Conrad und Wolfgang H. Lorig. Wiesbaden. 247–271.
- Reichard, Christoph (2011). „Personalmanagement“. *Handbuch der Verwaltungsreform. Verwaltungsreform. 4. Auflage*. Hrsg. Bernhard Blanke, Frank Nullmeyer, Christoph Reichard und Göttrik Wewer. Wiesbaden. 295–301.
- Robert Bosch Stiftung (2009). *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung*. Stuttgart.
- Rohmann, Katrin, und Heinrich Tiemann (2015). „Personalarbeit morgen: Herausforderungen für

das Management in Betrieben und Verwaltungen“. impulse Wirtschaft und Politik. Hrsg. Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.

Schrapper, Ludger (2013). „Der öffentliche Dienst im demographischen Wandel. Herausforderungen für das Personalmanagement“, Die Verwaltung: Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften (46) 3. 441–455.

Walsleben, Kirstin, und Hermann Klein. (2011). Verwaltungspersonal im demographischen Wandel. Der städtetag 2 2011. 24–27.

Mission

„Analysen und Konzepte“ ist eine Publikationsreihe aus dem Programm „LebensWerte Kommune“. Das Programm widmet sich den drei großen gesellschaftlichen Herausforderungen auf kommunaler Ebene: dem demographischen Wandel in seinen Ausprägungen und Auswirkungen auf alle Politikfelder, der zunehmenden sozialen Spaltung, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen, sowie der Haushaltskrise, die sich regional vertieft und kommunales Agieren behindert. „Analysen und Konzepte“ soll Ergebnisse der Stiftungsarbeit zu diesen Themen praxisgerecht vermitteln und den Entscheidungsträgern relevante Informationen zur Verfügung stellen.

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Sie versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Die Bertelsmann Stiftung tritt ein für die Stärkung kommunaler Selbstverwaltung, da auf kommunaler Ebene gesellschaftlichen Herausforderungen am wirkungsvollsten begegnet werden kann. Die Stiftung ist unabhängig und parteipolitisch neutral.

Ausblick

Nr. 4 | 2016 erscheint im August 2016

Kommunale Pflegeprognose

Die Bertelsmann Stiftung hat im Jahr 2012 den Pflegebedarf erstmals auf Ebene der Landkreise und der kreisfreien Städte vorausberechnet. Basis der Berechnungen waren die Bevölkerungsprognose des „Wegweiser Kommune“ sowie die Pflegestatistik aus dem Erhebungsjahr 2009. Die Pflegeprognose für Kreise und kreisfreie Städte wird derzeit vom Zentrum für Sozialpolitik an der Universität Bremen aktualisiert. Die kommende Ausgabe von „Analysen und Konzepte“ gibt einen Überblick über die Ergebnisse. Es wird gezeigt, wie sich die Verteilung der unterschiedlichen Versorgungsformen – stationäre Pflege, ambulante Pflege oder Angehörigenpflege – in Zukunft entwickeln wird und welche Auswirkungen dies für die Personalsituation in Pflegeeinrichtungen hat. Die Daten bieten die Basis für die Planung und Gestaltung der kleinräumigen pflegerischen Infrastruktur.

Impressum

© 2016 Bertelsmann Stiftung

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

Autoren Friederike-Sophie Niemann | Dr. René Geißler, **Verantwortlich** Dr. René Geißler | **Lektorat** Rudolf Jan Gajdacz, München | **Gestaltung** Nicole Meyerholz, Bielefeld | **Bildnachweis** Johnny Greig – iStockphoto | **ISSN** 2199-7969



Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst

Prognose und Handlungs- strategien bis 2030

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

immer noch wird der Fachkräftemangel als vorrangiges Problem hochspezialisierter Unternehmen begriffen, die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von IT-Fachkräften oder Ingenieuren haben. Auch die Herausforderungen im Gesundheitswesen und in der Pflege können sich der öffentliche Aufmerksamkeit sicher sein. Dabei greift der Fachkräftemangel auch heute schon spürbar in andere Bereiche des öffentlichen Sektors über. Insbesondere die Kommunalebene ist bereits vielfältig betroffen. Aber auch bei Lehrkräften und Polizisten zeigen sich vielerorts Engpässe bei der Nachwuchsgewinnung und der Wettbewerb zwischen den Bundesländern verschärft sich.

Dabei stehen wir erst an der Schwelle zu einem größeren demografischen Umbruch nach Jahren der sogenannten demografischen Pause, innerhalb derer vornehmlich die geburtenschwachen Jahrgänge des 2. Weltkrieges und der Nachkriegszeit in Rente gingen. Der Umbruch ist in den kommenden Jahren geprägt durch die Notwendigkeit, die Fachkräfte der Babyboomerjahre im großen Stile adäquat zu ersetzen und er betrifft nahezu alle Branchen und Berufsgruppen in Deutschland, wie wir gemeinsam mit dem WifOR-Institut in einer groß angelegten Studie vom Sommer 2016 zeigen konnten.

Die folgende Studie untersucht nun vertiefend die Entwicklung der Fachkräftesituation im öffentlichen Sektor bis zum Jahr 2030. Es wird dabei deutlich, dass der Fachkräftemangel vorrangig ein Problem des öffentlichen Sektors wird – auch da dieser nicht in dem Maße wie die Industrie auf Rationalisierungseffekte, wie sie beispielsweise im Rahmen des Wandels zur Industrie 4.0 erwartet werden, bauen kann.

Ein Schwerpunkt dieser Studie liegt daher auf dem Aufzeigen von Handlungsoptionen zur Vermeidung und Reduzierung des Mangels. Die sieben dargestellten Handlungsfelder leiten wir sorgfältig analytisch her und unterstützen sie mit Praxisbeispielen und Experteninterviews. Unser Dank gilt in alphabetischer Reihenfolge unseren vier Interviewpartnern, Herrn Hans-Ulrich Benra, stellvertretender dbb-Bundesvorsitzender, Herrn Professor Dr. Ralf Brinktrine, Professor für öffentliches Recht an der Julius-Maximilians-Universität, Herrn Paul Fietz, Leiter Abteilung D „Öffentlicher Dienst“ im Bundesministerium des Inneren und Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Alle vier haben über die zitierten Interviews hinaus wertvolle Anregungen für diese Studie geliefert.

Ich bin dabei der festen Überzeugung, dass Aufgaben und Strukturen des öffentlichen Sektors ein hochattraktives Umfeld für künftige Fachkräfte bieten können. Dieses muss nur gezielt und rechtzeitig weiterentwickelt werden, dann können die größten Schwierigkeiten künftig überwunden werden. Wir hoffen, dass diese Studie auf diesem Weg ein wertvoller Beitrag ist.

Ihr



Alfred Höhn

Leiter öffentlicher Sektor
PwC Deutschland



Inhaltsverzeichnis

6 *Zusammenfassung*

12 *Zielsetzung*

16 *Analyse der Entwicklung des Fachkräftemangels bis 2030*

- 18 Die Entwicklung des Fachkräftemangels im öffentlichen Sektor vor dem Hintergrund der Entwicklung in anderen Branchen.
- 32 In welcher Region wird es am schwierigsten?

34 *Sieben Ansätze zur Sicherung von Fachkräften und Vermeidung von Engpässen*

- 38 Sicherung und Verbesserung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit im öffentlichen Dienst
- 46 Vermeidung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement
- 49 Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen
- 54 Verbesserung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes
- 61 Stärke: gesellschaftliche Relevanz/Gemeinwohlorientierung
- 62 Stärke: Sicherheit
- 64 Stärke: Familienfreundlichkeit
- 66 Schwäche: persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- 69 Schwäche: Defizite im Arbeitsumfeld
- 71 Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge
- 77 Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes
- 81 Strategische Personalplanung, integriertes Demografiemanagement und Maßnahmen zur Stärkung des Erwerbspotenzials

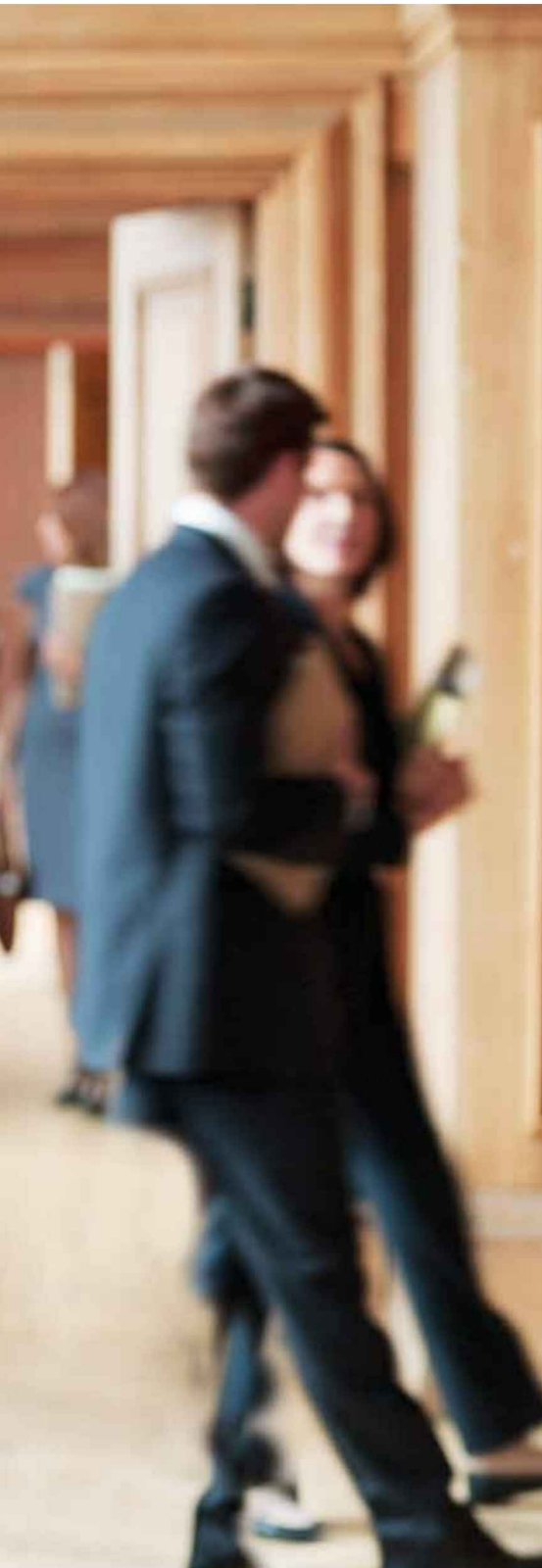
84 *Methodischer Anhang*

90 *Autoren und Ansprechpartner*

91 *Impressum*

Zusammenfassung





Der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor wird bis 2030 mit über 800.000 fehlenden Fachkräften im Vergleich zu anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen. Soll die Funktionsfähigkeit öffentlicher Leistungen langfristig gewährleistet werden und Kostenexplosionen, die aus Notmaßnahmen entstehen, vermieden werden, muss sich die öffentliche Hand rechtzeitig und systematisch auf diese Entwicklung einstellen.

Allein 194.000 Fachkräfte fehlen bei den lehrenden Berufen und 151.000 bei den Verwaltungskräften also in Kernbereichen des öffentlichen Dienstes.

Dem deutschen Arbeitsmarkt werden aufgrund des demografischen Wandels bis 2030 rund 3,5 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen als heute. Diese Entwicklung wird damit nicht nur eine Herausforderung für die Wirtschaft, die mit Entwicklungen wie Industrie 4.0 zum Teil passende Antworten auf diesen Mangel hat, sondern insbesondere auch für die dienstleistungslastige öffentliche Verwaltung.

Auf Basis der von PwC und dem Wirtschaftsforschungsinstitut WifOR im Sommer 2016 veröffentlichten Gesamtprognose zur Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage in Deutschland vertieft die vorliegende Studie die Ergebnisse für den öffentlichen Sektor und leitet konkrete Handlungsempfehlungen ab.

Folgende Entwicklungen zeichnen sich bis 2030 ab:

- Mit einem Mangel von **816.000 Fachkräften** ist der öffentliche Sektor die „Branche“ mit dem **größten absoluten Mangel** im Jahr 2030. Auch der Anteil der Akademiker unter den Mangelberufen ist mit knapp 40% der höchste. Allein 194.000 Fachkräfte fehlen bei den lehrenden Berufen und 151.000 bei den Verwaltungskräften – also in Kernbereichen des öffentlichen Dienstes.
- Relativ betrachtet liegt das Arbeitskräfteangebot **11 %** unter der Nachfrage. Dieser relative Mangel ist damit etwas ausgeprägter als im Branchendurchschnitt von 10%. Rechnerisch kann jede neunte Stelle somit nicht besetzt werden – allerdings auch nur dann, wenn das vorhandene Arbeitskräfteangebot vollständig und übergangslos auf die Nachfrage verteilt wird. Besonders spezifische Stellenanforderungen und ungeeignete Kandidaten sowie Zeiten für Neubesetzungsprozesse werden faktisch zu einem **deutlich höheren Anteil unbesetzter Stellen** führen. Besonders hoch wird der relative Mangel bei

ITK-Fachkräften (hier ist rechnerisch jede sechste Stelle nicht besetzbar), Ingenieuren und Betreuungs- und Gesundheitsberufen sein.

- Wird weiterhin berücksichtigt, dass einige Berufe in **engem Wettbewerb** mit privatwirtschaftlichen und freigemeinnützigen Arbeitgebern stehen, ergeben sich die im schärfsten Wettbewerb stehenden Berufe. Hier kommen zu den benannten Berufen mit hohem relativem Mangel die Berufsgruppen **Führungskräfte** sowie **Büro- und Sekretariatskräfte** hinzu.
- Aufgrund der absolut geringeren Beschäftigtenzahl und der größeren Attraktivität wird der **Bund** voraussichtlich **am wenigsten** vom Fachkräftemangel betroffen sein. Bei den Ländern und Kommunen stehen aufgrund der heute ungünstigeren Altersstruktur insbesondere die **neuen Länder**, teilweise auch das **Saarland** (auf Kommunalebene) und **Berlin** vor besonderen Herausforderungen. Das Fachkräfteangebot wird zudem besonders knapp in **ländlichen Räumen**.

Die Untersuchung leitet **sieben Handlungsfelder** zur Minderung des Fachkräftemangels durch Steigerung von Arbeitsproduktivität, erfolgreichere Fachkräftegewinnung und bessere Bindung bestehender Fachkräfte ab. Viele der erforderlichen Maßnahmen sind mit zusätzlichen Kosten verbunden. Ein vorausschauender Einsatz der vorgeschlagenen Instrumente ist jedoch unerlässlich, wenn die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand nicht auf's Spiel gesetzt und letztlich höhere Ausgaben vermieden werden sollen, die aufgrund akuten Personalnotstands entstehen.

1

Sicherung und Verbesserung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit

Vertrauen und Wertschätzung sind Voraussetzung für eine hohe Mitarbeitermotivation, insbesondere bei Mitarbeitern mit einer hohen Public-Service-Motivation – also Mitarbeitern, die gesellschaftlich etwas bewegen wollen. Beides kann durch moderne Personalmanagementinstrumente wie Zielvereinbarungen oder agile Teamarbeit unterstützt werden. Ein entsprechend positives Verwaltungsklima wirkt sich auch positiv auf die Mitarbeitergesundheit aus, bei der der öffentliche Dienst mit hohen Abwesenheitszeiten und vielen Dienstunfähigkeitsfällen im Vergleich zur Privatwirtschaft ein schlechtes Bild abgibt. Ein systematisches Gesundheitsmanagement fördert zusätzlich Mitarbeitergesundheit.

2

Vermeidung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement

Aufgrund des Generationenumbruchs in der öffentlichen Verwaltung droht ein Kompetenz- und Erfahrungsverlust, der nur durch systematische Übergaben zum Beispiel durch Nutzung von Instrumenten wie vorgezogenen Berufungen oder die Einrichtung von Stellenpools und/oder ein systematisches Wissensmanagement aufgefangen werden kann. Weitere effizienzsteigernde Maßnahmen wie Digitalisierungsprojekte oder Outsourcingüberlegungen müssen vorausschauend strategisch ausgerichtet sein, wenn sie erfolgreich sein sollen.

3

Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen

Ältere Menschen sind nicht weniger leistungs- und lernfähig als jüngere. Die Sicherstellung ihrer Kompetenz über die Ruhestandsgrenzen hinaus wird künftig entscheidend. Dazu bedarf es einer gezielten Nutzung der flexiblen Übergangsmöglichkeiten und einer Bindung älterer Mitarbeiter beispielsweise über Expertenpools. Dies setzt voraus, dass Maßnahmen, die auf Mitarbeitermotivation und Gesundheit gerichtet sind, ältere Mitarbeiter besonders im Fokus haben.

40 % des Fachkräftemangels betrifft Akademiker.



4

Verbesserung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes

Als vielfältiger, sicherer, familienfreundlicher Arbeitgeber mit gemeinwohlorientierter Ausrichtung hat der öffentliche Dienst zahlreiche Stärken bei der Gewinnung von Mitarbeitern mit hoher Public-Service-Motivation. Gleichwohl hat er in Bezug auf persönliche Entwicklungsmöglichkeiten einen schlechten Ruf. Die potenziellen Vorteile dürfen jedoch nicht durch starre Entwicklungsmodelle oder befristete Arbeitsverhältnisse konterkariert werden, sondern müssen vielmehr gestärkt und in der Außendarstellung stärker akzentuiert werden. Auch muss aufgrund der unmittelbaren Außenwirkung das unmittelbare Arbeitsumfeld in Bezug auf technische und räumliche Ausstattung auf in der Privatwirtschaft übliche Standards angehoben werden.

5

Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge

Die Vielfalt und die Stärken des öffentlichen Dienstes können am effektivsten in einer gemeinsamen Imagekampagne von Bund, Ländern und Kommunen kommuniziert werden. Ein professionelles gemeinsames Stellenportal kann zudem E-Recruiting unterstützen und damit Bewerbungsprozesse professionalisieren. Grundsätzlich muss der öffentliche Dienst Zugänge öffnen und vereinfachen, beispielsweise durch gezielte Praktikantenprogramme, Studienförderung und eine Flexibilisierung der Zugangsbedingungen auch für Quereinsteiger durch geeignete Anerkennungsverfahren.

6

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes

Bei der Gewinnung von Fachkräften, bei der der öffentliche Dienst im direkten Wettbewerb mit der Privatwirtschaft steht, rückt im Vergleich zum Zeitpunkt der Berufswahl das Thema „Angemessenheit der Vergütung“ stärker in den Mittelpunkt. Hier hat der öffentliche Dienst bei Führungskräften und insbesondere bei MINT-Berufen einen erheblichen Wettbewerbsnachteil. Verbesserungen können für Beamte durch eine Übertragung des Instruments der Berufungsprämie aus der W-Besoldung, eine systematische Höherbewertung von medizinischen/technischen Stellen und eine entsprechende Anpassung der Tarifverträge bei den Tarifbeschäftigten erreicht werden.

7

Bündelung der Maßnahmen zu einer Gesamtstrategie

Grundvoraussetzung für die Wahl einer geeigneten Kombination der beschriebenen Instrumente ist eine ressortübergreifende, strategische Personalplanung, die konkrete Engpässe rechtzeitig identifiziert. Davon ausgehend kann ein integriertes Demografiemanagement, das sich als Führungsaufgabe versteht und einem dynamisch-normativen Verständnis folgt, zu einem gezielten Einsatz von Maßnahmen führen. Darüber hinaus ist die Politik weiterhin aufgefordert, durch geeignete Maßnahmen das Erwerbspotenzial in Deutschland grundsätzlich zu erhalten und zu stärken.

1

Sicherung und Verbesserung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit

- weniger Kontrolle, mehr Vertrauen
- systematischeres Gesundheitsmanagement
- Stärkung der Public Service Motivation

2

Vermeidung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement

- Erfahrungswissen sichern
- Wissen systematisch nutzbar machen
- Effizienzvorhaben strategisch planen

3

Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen

- flexiblere Ruhestandsregelungen
- Kompetenzsicherung jenseits der Altersgrenze
- Fokus Alter

4

Verbesserung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes

- Stärken stärken
- Vorteile akzentuieren
- Arbeitsumfeld verbessern

5

Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge

- Vielfalt kommunizieren, Image verbessern
- Bewerbungsprozess professionalisieren
- Zugänge öffnen

6

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes

- Berufungsprämie für Mangelberufe
- Aufwertung medizinischer/technischer Stellen
- Anpassung Tarifverträge

7

Bündelung der Maßnahmen zu einer Gesamtstrategie

- strategische, ressortübergreifende Personalplanung durchsetzen
- integriertes Demografiemanagement als Führungsaufgabe
- Steigerung Fachkräftepotenzial

Zielsetzung



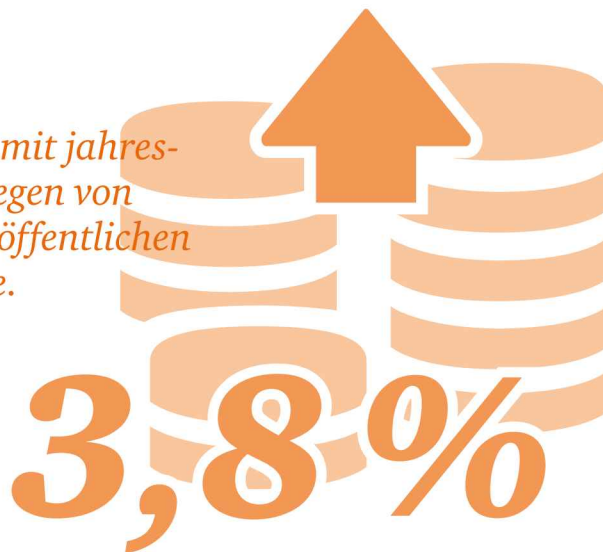


Nach mehreren Jahren kontinuierlicher Einnahmesteigerungen befindet sich der öffentliche Sektor in einer guten Ausgangslage zur Bewältigung künftiger Herausforderungen.

Große Teile der deutschen Verwaltung haben in den vergangenen 18 Monaten mit der Flüchtlingskrise einen gewaltigen sogenannten externen Schock erlebt. Die Herausforderung, die der plötzliche Zustrom von circa einer Million Menschen an den deutschen Staat gestellt hat, hat dabei schonungslos die Schwächen, aber auch die Stärken der Verwaltung in Deutschland aufgezeigt. Personelle Unterausstattung, mangelnde Vorbereitung auf mögliche Veränderungen und vor allem eine unzureichende Vernetzung und Abstimmung zwischen den verantwortlichen Behörden wurden offenbar. Umgekehrt war es nicht zuletzt dem großen persönlichen Engagement der Beschäftigten und dem verbreiteten Willen, in einer Notsituation auch unkonventionelle Wege zu beschreiten, geschuldet, dass Verfahren und Prozesse auf fast allen Ebenen in einer zuvor nicht vorstellbaren Geschwindigkeit angepasst wurden, so dass die Krise letztendlich bewältigt werden konnte. Nunmehr 18 Monate später hat sich unser Aufnahmesystem von der Registrierung über die Unterbringung bis hin zur Integration in einer Weise modernisiert und verbessert, wie es noch vor zwei Jahren undenkbar gewesen wäre.

Dieser Erfolg wäre ohne einen funktionierenden öffentlichen Dienst nicht möglich gewesen. Der öffentliche Dienst bewegt sich dabei derzeit in einem finanzpolitisch günstigen Umfeld. Zwar sind Bund und Länder aufgrund der Schuldenbremse weiterhin auf die Konsolidierung ihrer Haushalte bedacht. Rekordsteuereinnahmen mit jahresdurchschnittlichen Anstiegen von 3,8% seit 2012 führen jedoch dazu, dass alle staatlichen Ebenen ihre Ausgaben spürbar ausweiten konnten. Dies kommt auch den öffentlichen Personalausgaben zugute, die im gleichen Zeitraum in gleicher Höhe gewachsen sind, während hingegen die Gesamtausgaben des öffentlichen Gesamthaushalts nur um jahresdurchschnittlich 2,7% gewachsen sind.¹ Die positive Entwicklung spiegelt sich auch in den Tarifverdiensten wider, die gegenüber den Vorjahren seit 2012 jahresdurchschnittlich um 2,6%² und damit deutlich über der Inflationsrate von 1,2% gewachsen sind.

Rekordsteuereinnahmen mit jahresdurchschnittlichen Anstiegen von 3,8% kommen auch den öffentlichen Personalausgaben zugute.



¹ Statistisches Bundesamt: Kassenstatistiken, verschiedene Jahrgänge.

² Statistisches Bundesamt: Indizes der Tarifverdienste, verschiedene Jahrgänge.

Die Basis eines funktionierenden öffentlichen Dienstes sind gut ausgebildete, engagierte Mitarbeiter.

Die Basis eines funktionierenden öffentlichen Dienstes sind gut ausgebildete, engagierte Mitarbeiter. Und auch wenn die Studierendenzahlen in Deutschland im Jahr 2016 einen weiteren Rekord erreicht haben, drohen Absolventen in Deutschland bald knapp zu werden. Verantwortlich hierfür ist ein doppelter demografischer Wandel. Dieser führt dazu, dass die Bevölkerung altert sowie schrumpft und die Zahl der Erwerbspersonen zurückgeht – insbesondere wenn im kommenden Jahrzehnt die Generation der Babyboomer in Rente geht. Hinzu treten weitere Trends wie die zunehmende Digitalisierung, die steigenden Beschäftigungszahlen bei Frauen sowie eine neue Qualität der Zuwanderung. Art und Umfang dieser Veränderungen werden in Medien und Gesellschaft vielfach und unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutiert. Dabei lassen sich große Unsicherheiten angesichts der zu erwartenden Entwicklungen feststellen.

Die PwC-Studie *Demografischer Wandel: In Deutschland werden Arbeitskräfte rar* vom Juni 2016³ hat sich daher der Frage gewidmet, ob es in Deutschland tatsächlich zu einem spürbaren Arbeitskräftemangel kommt und welche Berufsgruppen und Branchen hiervon besonders betroffen sein werden. Für die Studie wurde mithilfe des makroökonomischen Arbeitsmarktmodells des Darmstädter Wirtschaftsforschungsinstituts WifOR eine fundierte wissenschaftliche Datenbasis geschaffen, die Aussagen sowohl über die Entwicklung des Angebots- als auch des Nachfragepotenzials an Arbeitskräften in Deutschland ermöglicht. Übersichten zu neun Branchen zeigten dabei die zum Teil sehr unterschiedlichen Handlungsbedarfe auf.

Die vorliegende Studie vertieft die Ergebnisse für den öffentlichen Sektor. In einer detaillierteren Betrachtung von Berufsgruppen, Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen werden die Besonderheiten und die spezifischen Herausforderungen des öffentlichen Sektors herausgearbeitet, der geprägt ist von äußerst unterschiedlichen Berufen und Betätigungsfeldern. Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Handlungsstrategien für den öffentlichen Sektor. Diese wurden auf Basis der vorliegenden Analyse und mithilfe weiterführender Analysen im Dialog mit einschlägigen Experten und unter Heranziehung von Best Practices aus Industrie und Verwaltung entwickelt.

³ PwC (2016): *Demografischer Wandel: In Deutschland werden Arbeitskräfte rar – Berufs-, qualifikations- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030*. Herausgeber: PwC, WifOR.

Analyse der Entwicklung des Fachkräftemangels bis 2030





Das Jahr 2030 wird geprägt durch einen breiten Mangel an Lehrern und Verwaltungsfachkräften. Ein intensiver Wettbewerb wird aber insbesondere um IT-Fachkräfte, Ingenieure, Mediziner, Naturwissenschaftler sowie Leitungs- und Assistenzkräfte stattfinden.

1

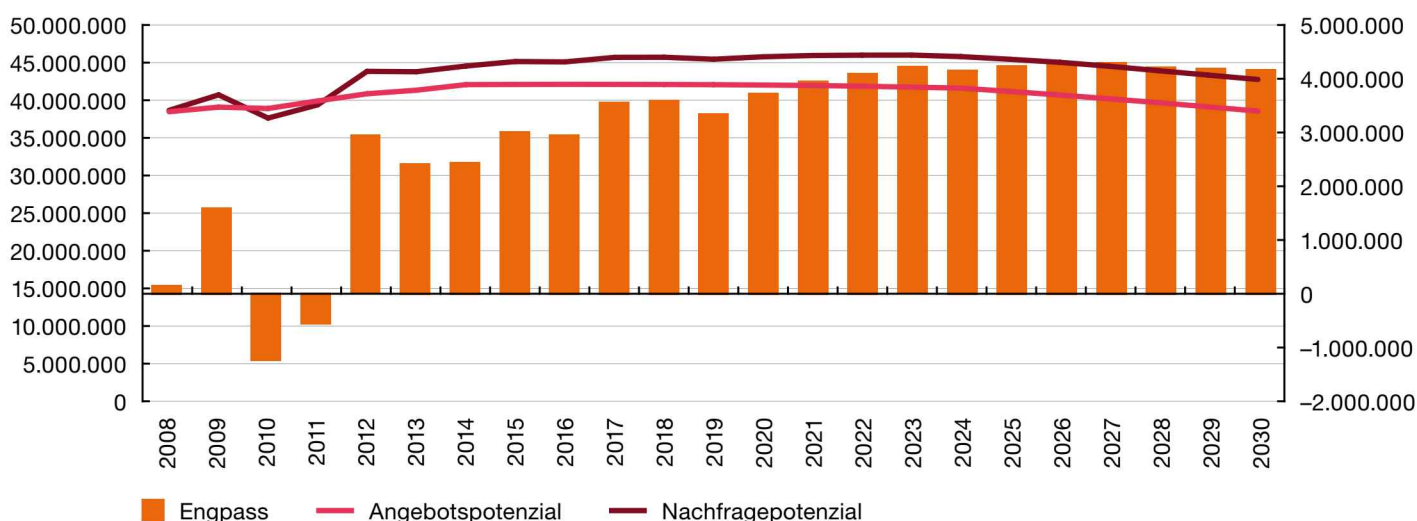
Die Entwicklung des Fachkräftemangels im öffentlichen Sektor⁴ vor dem Hintergrund der Entwicklung in anderen Branchen.

Die Arbeitskräftesituation⁵ am Arbeitsmarkt hängt vom Zusammenspiel und von der Entwicklung des verfügbaren Angebots und der entsprechenden Nachfrage ab. Verschiedene Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen, bestimmen in unterschiedlichem Maße und in abweichender Wirkungsrichtung die Angebots- und Nachfrageentwicklung (zur Methodik vgl. Anhang).

Die unten stehende Abbildung zeigt die Angebots- und Nachfrageentwicklung für Arbeitskräfte sowie den daraus resultierenden Arbeitskräfteengpass für alle Branchen und Berufe für den Zeitraum 2008 bis 2030. Hier zeigt sich, dass ein Engpass erstmals 2012 spürbar wurde. Der Arbeitskräfteengpass kann zwar vielfach noch durch Überstunden und Umverteilung der Arbeit überdeckt werden. Er stellt aber insbesondere den deutschen Mittelstand schon heute vor gravierende Herausforderungen. Bis in die Mitte

des nächsten Jahrzehnts verschärft sich der Engpass spürbar. Auch wenn Rationalisierungseffekte insbesondere aufgrund der Digitalisierung und Veränderungen im Umfeld von Industrie 4.0 anschließend zu einem Sinken der Arbeitskräftenachfrage führen, schließt sich der Engpass bei gleichzeitig sinkendem Angebot nicht mehr. Im Gegenteil: In den nächsten 15 Jahren wird sich der relative Engpass an Arbeitskräften um knapp 50% erhöhen, sodass 2030 beinahe jede zehnte Stelle nicht mehr besetzt werden kann.

Arbeitskräfteentwicklung im Zeitverlauf



⁴ Die folgenden Darstellungen beziehen sich auf den öffentlichen Sektor insgesamt, der auch nicht öffentlich-rechtliche Arbeitgeber, die sich jedoch (mehrheitlich) in öffentlichem Besitz befinden, mit einschließt. Die Abgrenzung ist somit weiter als jene des „öffentlichen Dienstes“, der nur Beschäftigte bei öffentlichen Arbeitgebern beinhaltet.

⁵ Unter „Arbeitskräftesituation“ wird das Zusammenspiel von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage verstanden. Es gilt folgender Zusammenhang: Arbeitskräfteengpass = Arbeitskräftenachfrage > Arbeitskräfteangebot; Arbeitskräfteüberschuss = Arbeitskräftenachfrage < Arbeitskräfteangebot.

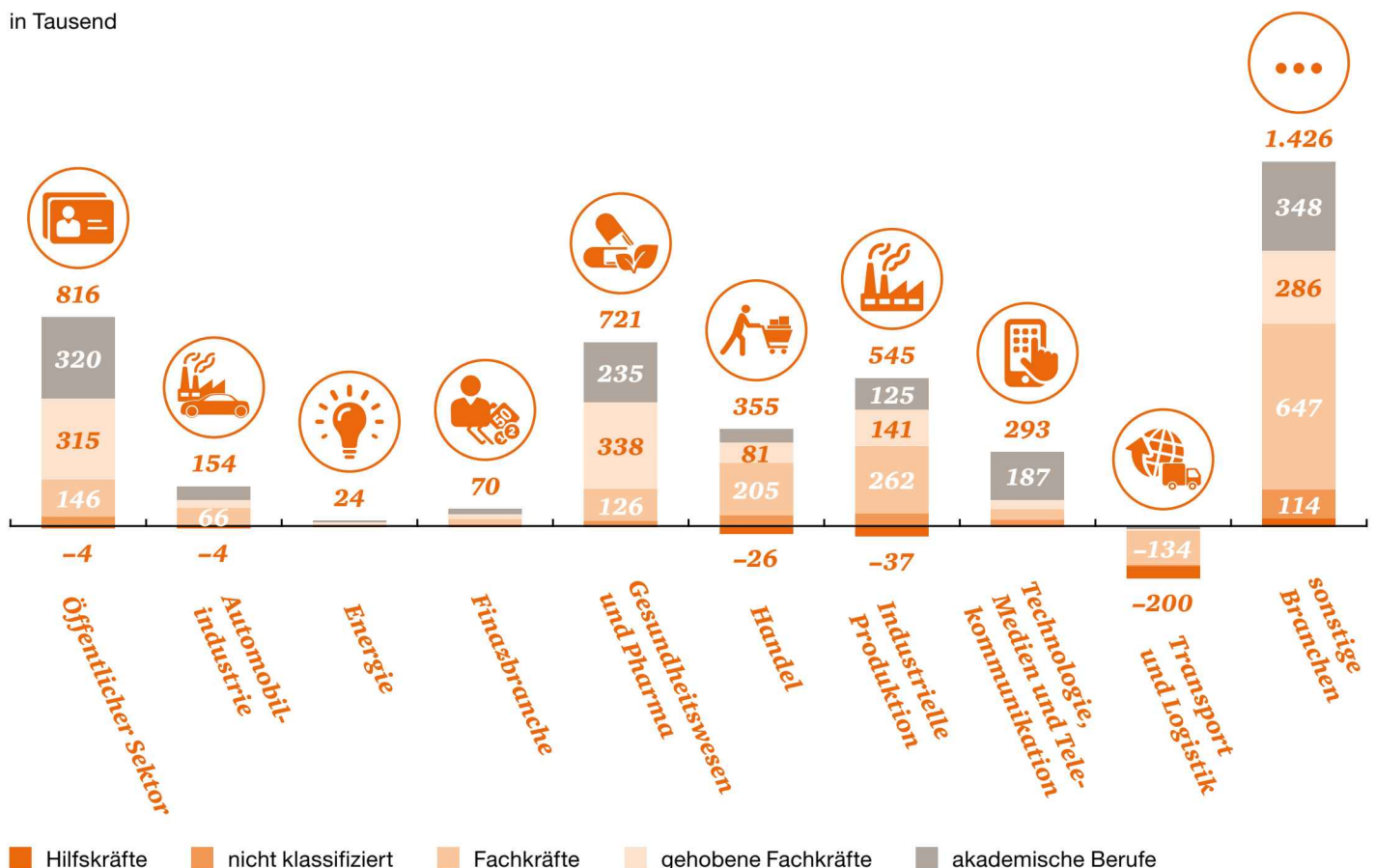
„Im Jahr 2030 fehlen dem öffentlichen Dienst 320.000 Akademiker.“

Hauptgrund für den Rückgang des Angebotspotenzials ist die Tatsache, dass die ersten Arbeitsaufnahmen von Studien- und Ausbildungsabsolventen die altersbedingten Renteneintritte in den kommenden Jahren nicht mehr ausgleichen können. Das führt dazu, dass das Angebotspotenzial im Jahr 2030 mit circa 38,5 Millionen um über 3,5 Millionen unter dem heutigen Niveau liegen wird. In den kommenden 15 Jahren ist also mit einem Rückgang um circa 8,5 % zu rechnen. Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter von 42,2 Jahren im Jahr 2015 auf 44,5 Jahre im Jahr 2030.

In der Betrachtung der einzelnen Branchen ergibt sich das in folgender Abbildung gezeigte Bild. Der Fachkräftemangel ist dabei im öffentlichen Sektor im Vergleich zu allen anderen betrachteten Branchen am größten. Insbesondere bei akademischen Berufen ergibt sich ein gravierender Mangel an insgesamt 320.000 Fachkräften – und das, obwohl es 2008 noch einen Überschuss an akademischen Fachkräften im öffentlichen Sektor gab. Lediglich der Gesundheits- und Pharmasektor erreicht ähnliche Größenordnungen.

Fachkräftemangel 2030 nach Branchen und Qualifikationsniveau

in Tausend

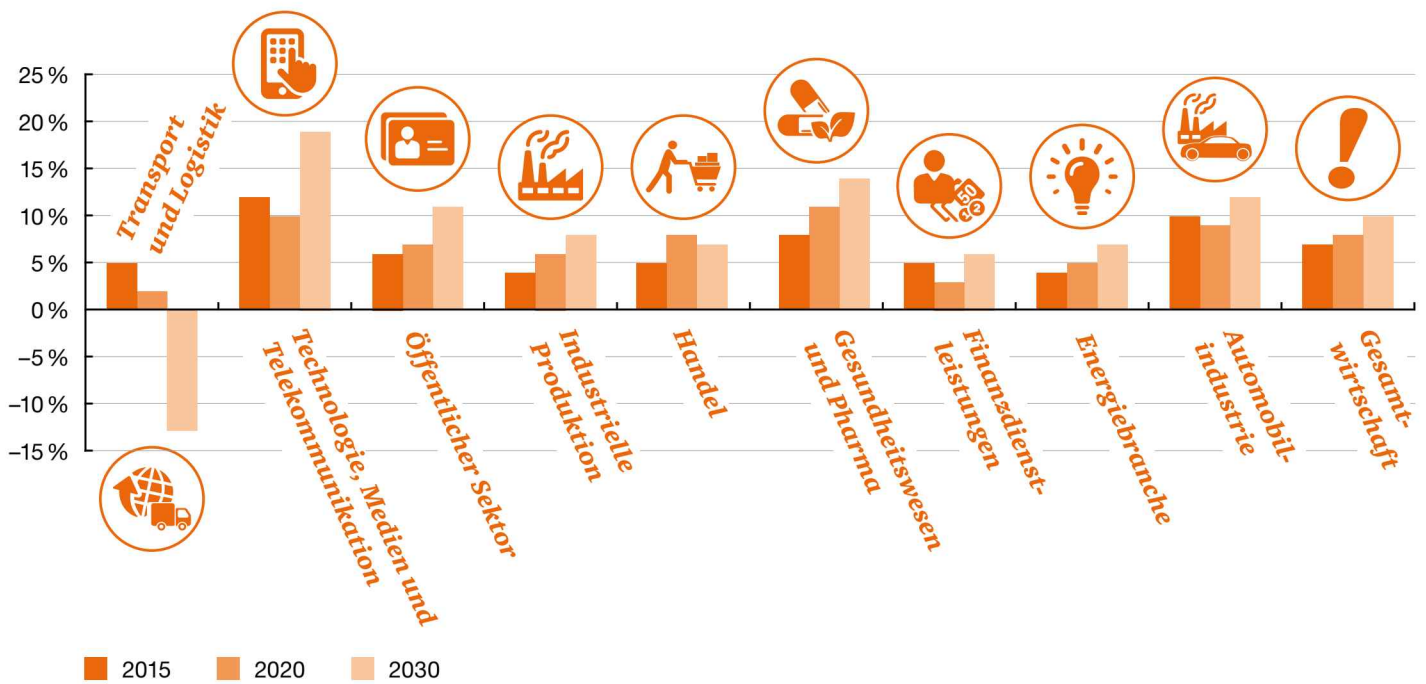


Diese Zahlen müssen allerdings vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass der öffentliche Sektor auch größter Arbeitgeber in den betrachteten Branchen ist. Interessant ist daher auch die Frage, wie groß der relative Mangel bezogen auf das Nachfragepotenzial ist, also wie viel Prozent der offenen Stellen voraussichtlich nicht besetzt werden können, wie in der unteren Darstellung gezeigt wird.

Der öffentliche Sektor gehört demnach nicht zu den Branchen mit dem höchsten Anteil unbesetzter Stellen. Der Anteil liegt im Jahr 2030 jedoch mit knapp 11% über dem Gesamtwert aller Branchen.⁶ Auch fällt der Unterschied im Vergleich zur Situation 2015 deutlicher als in fast allen anderen Branchen aus. Der relative Engpass steigt hier um 70%, in allen Branchen zusammen lediglich um 45%.

Besonders dramatisch stellt sich dabei im Übrigen die Verschärfung des Engpasses bei den Akademikern dar, der sich ausgehend von 2015 verdreifachen wird. In jedem Fall wird sich der heute schon spürbare Mangel noch einmal deutlich verschärfen.

Relative Engpassituation nach Branchen für die Jahre 2015, 2020 und 2030



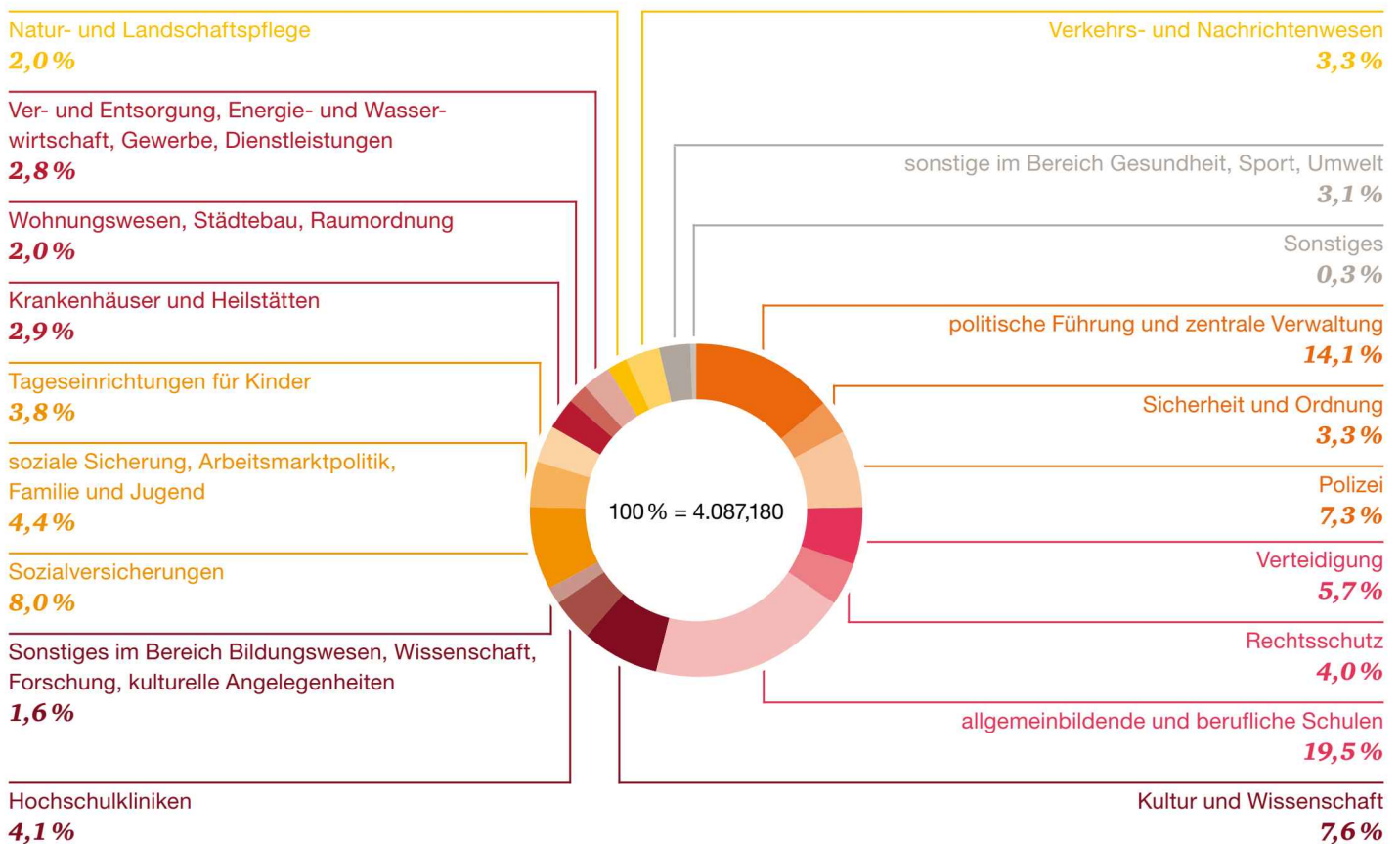
⁶ Hierbei wird angenommen, dass sich vorhandene Nachfrage und vorhandene Angebote in einer Berufsgruppe soweit möglich vollständig ausgleichen. In der Praxis wird es jedoch weiterhin Fachkräfte geben, die nicht sofort eine Beschäftigung finden, weil bestimmte Jobangebote spezifischere Qualifikationen erfordern. Dadurch und aufgrund der Tatsache, dass Fluktuationen immer zu einem gewissen Anteil vorübergehend unbesetzter Stellen führen, fällt der tatsächliche Anteil nicht besetzter Stellen voraussichtlich deutlich höher aus.

Fachkräfteengpässe bis 2030 nach Berufsgruppen

Die öffentliche Hand ist in Deutschland ein vielfältiger Arbeitgeber, der unterschiedlichste Berufsgruppen in den verschiedensten Aufgabenbereichen auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen beschäftigt. Bezogen auf die Aufgabenbereiche arbeitet die größte Beschäftigtengruppe – ganz überwiegend Lehrer – im Bereich Schulen. Von ebenfalls herausragender

Bedeutung sind die Bereiche politische Führung und zentrale Verwaltung. Wichtige Einzelgruppen sind weiterhin Beschäftigte bei den gesetzlichen Sozialversicherungen, Polizisten, Bundeswehrbeschäftigte, Mitarbeiter an Hochschulen, in Krankenhäusern und Heilstätten, an Gerichten und bei Staatsanwaltschaften und in Tageseinrichtungen für Kinder.

Vollzeitäquivalent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereichen in Deutschland, 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt.

„Die zahlenmäßig bedeutendsten Berufsgruppen des öffentlichen Dienstes sind künftig auch am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen.“

Genau diese Berufsgruppen sind auch künftig vom Fachkräftemangel besonders betroffen.⁷ Wie die unten dargestellte Projektion der zu Clustern zusammengeführten Berufsgruppen zeigt, sind es die Verwaltungsfachkräfte sowie ähnliche Fachkräfte,⁸ die mit einem Engpass von 231.000 Personen die Gruppe mit den größten Engpässen darstellen. Werden hier noch die 45.400 Bürokräfte hinzugezählt, ergibt sich ein Gesamtangel von 276.400 Fachkräften. Knapp jede neunte Stelle kann hier dauerhaft nicht besetzt werden. Es folgen die lehrenden Berufe mit einem Engpass von 194.000 Fachkräften. Diese Berufsgruppe bildet die Gruppe, bei der sich der Mangel bis 2030 am stärksten, nämlich um 155%, verschärft. Hier kann im Jahr 2030 jede zehnte Stelle nicht besetzt werden.

Eine ähnliche Anzahl unbesetzter Stellen ergibt sich aber auch bei den Juristen, Sozialwissenschaftlern und Betriebswirten und bei den Führungskräften. Bei Ersteren verschärft sich der Engpass um 130% auf 76.000 Personen, bei Letzteren um 120% auf knapp 38.000 Personen. Besonders drastisch fällt der relative Mangel jedoch bei den MINT- und Gesundheits- bzw. Betreuungsberufen aus – sowohl bei den akademischen als auch bei den nicht akademischen. Hier wird etwa jede sechste bis siebte Stelle nicht besetzt werden können. Während sich der Engpass bei den nicht akademischen Fachkräften hier um circa 100% auf zusammen gut 125.000 verschärft, beträgt der Anstieg bei den akademischen sogar knapp 190% (Zunahme auf gut 50.000). Der Engpass in diesen Berufen wiegt besonders schwer, da es sich hierbei in der Regel um schwer zu ersetzende Schlüsselqualifikationen handelt, die im Verwaltungshandeln oftmals einen Flaschenhals darstellen können. Diese Qualifikationen sind zudem oftmals Garanten für eigene fachliche Kompetenz, die in Fragen der Aufsicht und Regulierung von Bürgern, Märkten und Dienstleistungen unerlässlich ist.

Als letzte relevante Berufsgruppe sind schließlich die sonstigen Dienstleistungsberufe, worunter Polizisten, Hausmeister, Schaffner, Bestatter, Köche und ähnliche Berufe fallen, zu nennen. Hier beträgt der absolute Engpass gut 40.000 Personen, der relative liegt bei 9,5%.



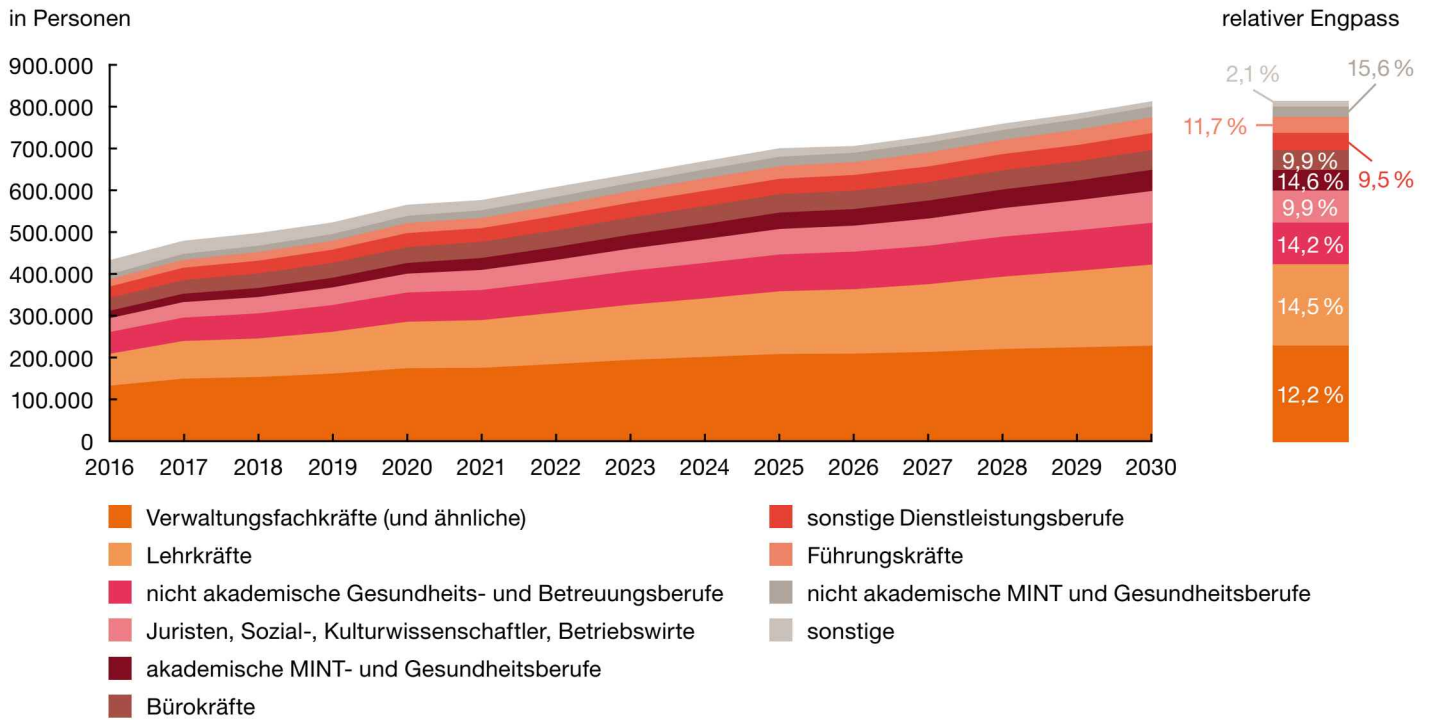
Knapp jede 9. Stelle kann dauerhaft nicht besetzt werden. Der Anteil kurzfristig nicht besetzbarer Stellen fällt entsprechend erheblich höher aus.

⁷ Aufgrund der sehr spezifischen Bedingungen für die Nachfrage und das Angebot von Soldaten der Bundeswehr wurde die Berufsgruppe „Angehörige der regulären Streitkräfte“ nicht in das Vorhersagemodell mit einbezogen. Die dargestellten Fachkräftengpässe sind somit ohne Soldaten, jedoch mit den zivilen Beschäftigten in der Bundeswehrverwaltung berechnet.

⁸ Zusammengefasst sind hier die Berufsgruppen „nicht akademische betriebswirtschaftliche und kaufmännische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte“ sowie „nicht akademische juristische, sozialpflegerische, kulturelle und verwandte Fachkräfte“.

„Im Jahr 2030 werden vor allem Lehrer und Verwaltungskräfte fehlen.“

Fachkräfteengpässe 2016–2030 nach Berufsgruppen

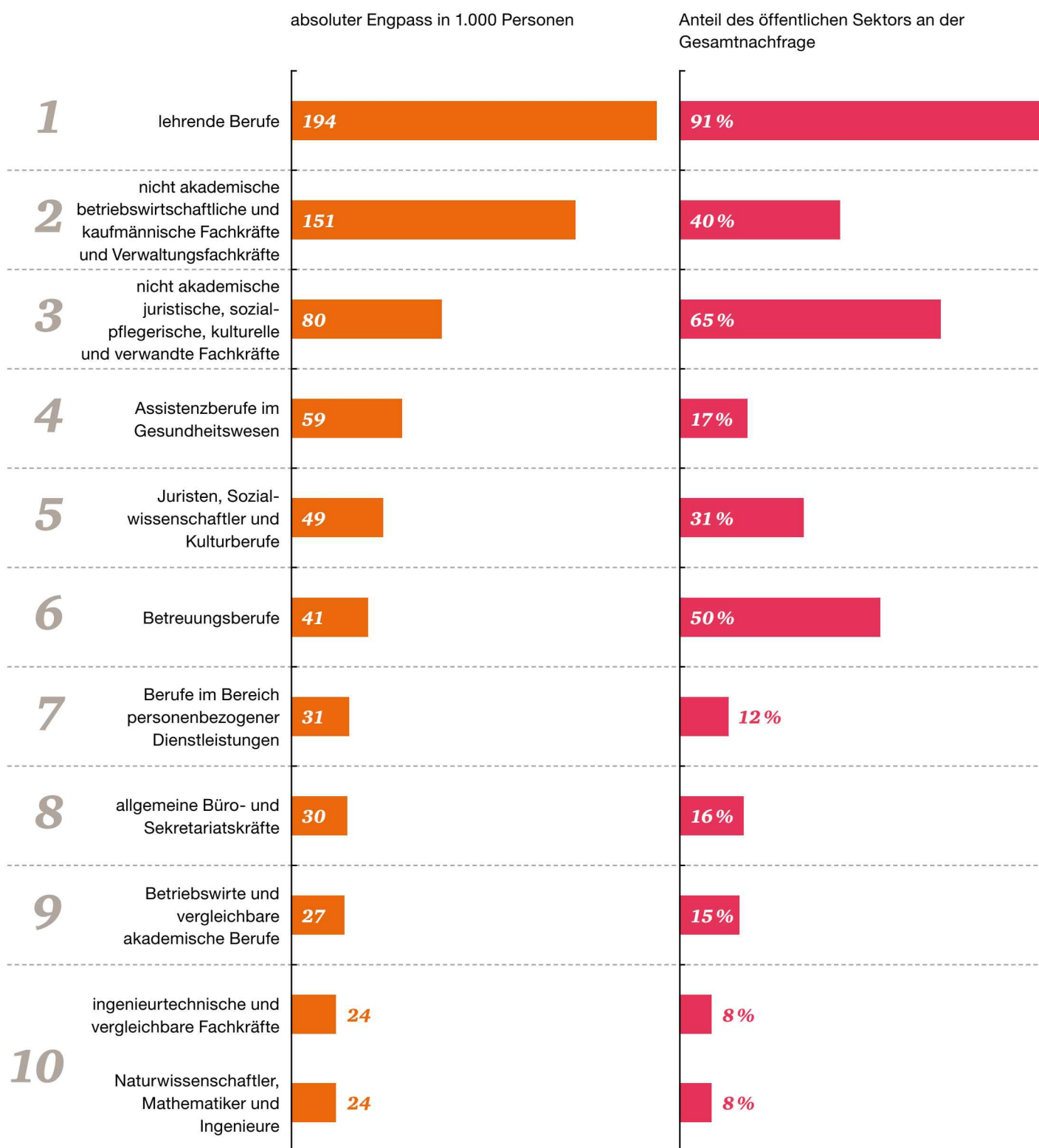


Die hier gebildeten Berufsgruppencluster lassen sich auf Basis der Daten auch noch weiter in einzelne Berufsgruppen herunterbrechen: Werden die zehn Einzelberufsgruppen mit dem größten absoluten Fachkräfteengpass im Jahr 2030 betrachtet, so stehen die lehrenden Berufe an der Spitze (die schon in der vorherigen Abbildung nicht weiter zusammengefasst wurden). Platz zwei und drei nehmen die zuvor noch zusammengefassten Berufsgruppen „nicht akademische

betriebswirtschaftliche und kaufmännische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte“ sowie „nicht akademische juristische, sozialpflegerische, kulturelle und verwandte Berufe“ mit einem Engpass von jeweils 151.000 und 80.000 Personen ein. In diesen Berufen ist auch der Anteil des öffentlichen Sektors an der Gesamtnachfrage hoch bis sehr hoch.⁹ Es folgen die Assistenzberufe im Gesundheitswesen mit 59.000. Auf den weiteren Plätzen liegen die Engpässe zwischen 24.000 und 49.000 Personen.

⁹ Bei der Gruppe der „nicht akademischen betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte“ sind es in erster Linie die Verwaltungsfachkräfte, die für den hohen Anteil an öffentlicher Nachfrage sorgen.

Top 10 der Berufsgruppen mit größtem absolutem Fachkräftemangel, 2030



Top 10 der Berufsgruppen mit relativem Fachkräftemangel¹, 2030



¹ Berücksichtigt wurden nur Berufsgruppen, bei denen der absolute Engpass mindestens 5.000 Personen beträgt, sodass beispielsweise die Gruppe der Informations- und Kommunikationstechniker aus der Liste herausgefallen ist.

Werden die zehn Berufsgruppen abgebildet, bei denen der Mangel relativ am höchsten ist – wobei nur jene Berufsgruppen berücksichtigt werden, bei denen der absolute Mangel bei mindestens 5.000 Personen liegt –, ergibt sich ein deutlich anderes Bild. „Lehrende Berufe“ und „nicht akademische juristische, sozial-pflegerische, kulturelle und verwandte Fachkräfte“ sind in dieser Liste nicht enthalten. Hingegen rücken IT-Fachkräfte mit akademischem Hintergrund an die Spitze. Insgesamt ist die Liste geprägt von naturwissenschaftlich-technischen Berufen, Führungskräften und Berufen aus dem Gesundheitswesen. Hinzu kommen die Betreuungsberufe – wobei es hierbei überwiegend um die Gruppe der Kita-Erzieher geht.

Auch bei dieser Gruppe fällt der hohe Anteil der dem öffentlichen Sektor zugeordneten Beschäftigten auf. Dieser Anteil ist für die Fachkräftesituation im öffentlichen Sektor insofern relevant, als sich hier die Stärke der Konkurrenz durch die Privatwirtschaft ausdrückt. Ist ein Berufsbild durch einen hohen öffentlichen Anteil an der Nachfrage geprägt, so entsteht auch der Wettbewerb um ausgebildete Fachkräfte überwiegend zwischen den öffentlichen Arbeitgebern. Einem Fachkräfteengpass kann somit aus übergreifender Perspektive nicht unmittelbar dadurch begegnet werden, dass der öffentliche Arbeitgeber attraktivere Jobangebote schafft, um dadurch privat beschäftigte Berufsträger abzuwerben. Vielmehr muss hier der Anteil derjenigen, die sich für den entsprechenden Beruf zum Zeitpunkt der Wahl ihrer Ausbildung entscheiden, erhöht und dafür die entsprechenden Ausbildungskapazitäten bereitgestellt werden.

Ist der Anteil des öffentlichen Sektors niedrig, besteht in der Regel eine direkte Konkurrenz um ausgebildete Fachkräfte. Dies gilt für den überwiegenden Teil der hier dargestellten Mangelberufe.¹⁰ In der folgenden Darstellung wird der Grad des Wettbewerbs mit der Privatwirtschaft herausgerechnet, indem der relative Engpass noch mit dem Anteil nicht öffentlicher Nachfrage gewichtet wird. So ergibt sich die Top 10 der Berufe, bei denen der öffentliche Sektor im schärfsten Wettbewerb mit der Privatbranche steht:

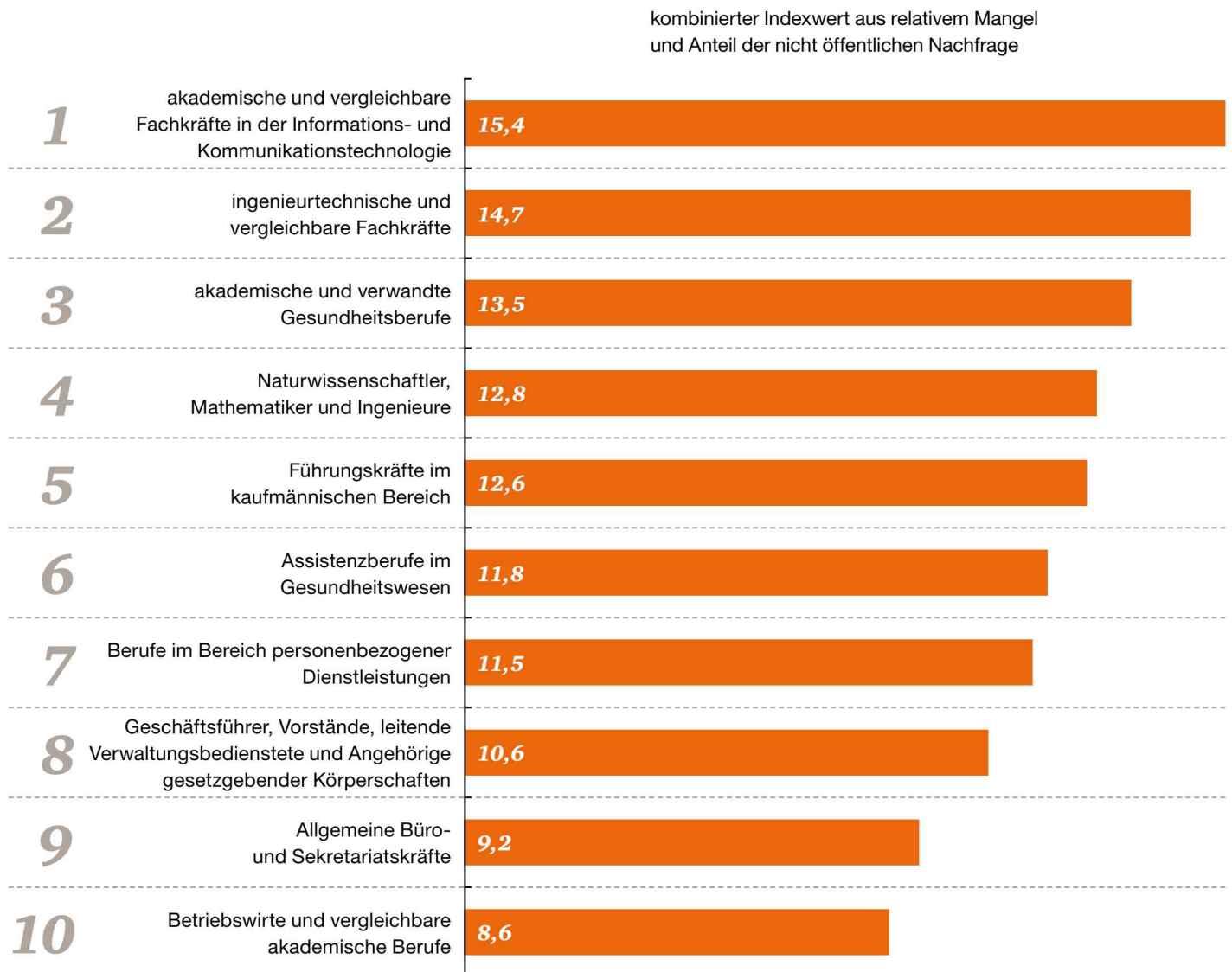


In vielen Berufsgruppen ist der öffentliche Sektor der dominierende Arbeitgeber. Hier besteht ein geringer Wettbewerb mit der Privatwirtschaft.

¹⁰ Auch bei Führungskräften erscheint die Konkurrenz hoch. Hier muss jedoch einschränkend angemerkt werden, dass es sich hierbei im engeren Sinne nicht um Berufe handelt. Viele Führungskräfte erhalten ihre Funktion aufgrund typischer öffentlicher Dienstlaufbahnen und sind nur beschränkt in der Privatwirtschaft einsatzfähig.

„Der Wettbewerb um MINT-Berufe, Gesundheitsfachkräfte, und Führungskräfte wird sich besonders verschärfen.“

Top 10 der im schärfsten Wettbewerb stehenden Berufsgruppen¹, 2030

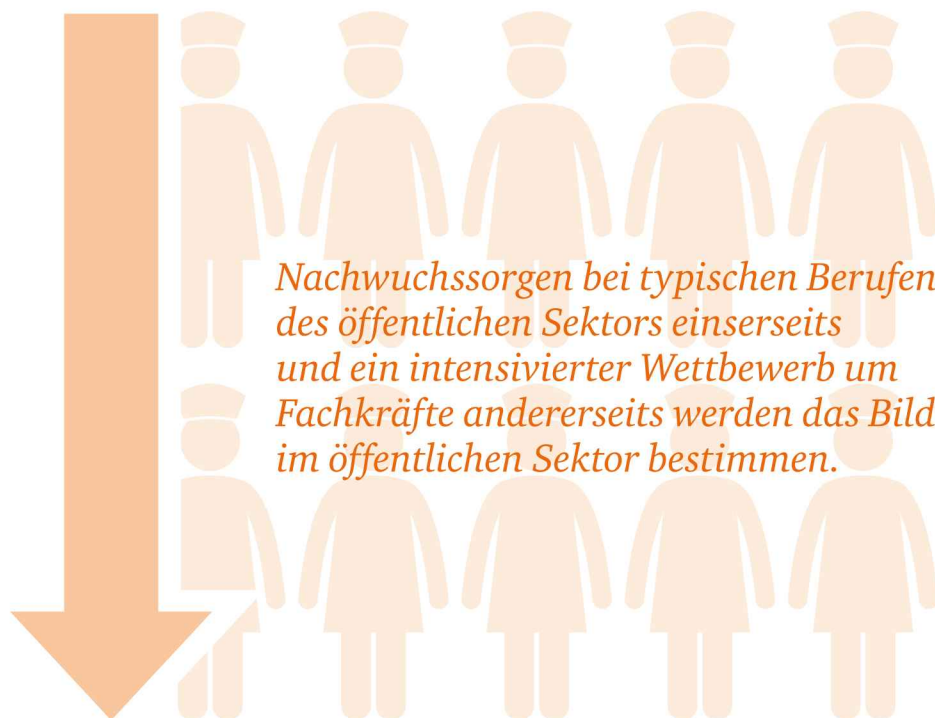


¹ Berücksichtigt wurden nur Berufsgruppen, bei denen der absolute Engpass mindestens 5.000 Personen beträgt.

Neu in dieser Liste hinzugekommen sind nunmehr die allgemeinen Büro- und Sekretariatskräfte sowie die Gruppe der Betriebswirte.

Es lässt sich also zusammenfassen, dass sich im öffentlichen Sektor zwei Formen des Fachkräftemangels verschärfen:

1. In einigen zentralen typischen Berufen des öffentlichen Sektors (Verwaltungsfachkräfte, Betreuungsberufe und auch lehrende Berufe) fehlt es zunehmend und teilweise kräftig an Nachwuchs. Es stellt sich hier die Frage, ob der öffentliche Sektor für junge Menschen bei der Berufswahl auch künftig attraktiv genug ist.
2. Der schärfste Wettbewerb um ausgebildete Fachkräfte zeigt sich bei Gesundheitsberufen, MINT-Berufen und Führungskräften. Hier stellt sich die Frage, ob der öffentliche Dienst als Arbeitgeber im direkten Wettbewerb mit der Privatwirtschaft ausreichend konkurrenzfähig ist.



„Die Landesebene wird am stärksten vom Mangel betroffen sein.“

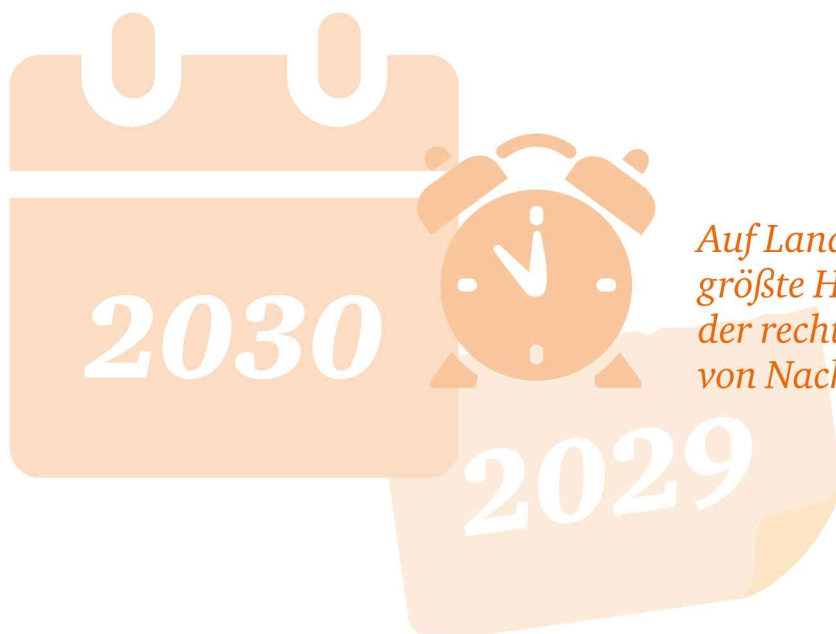
3

Wen trifft der Mangel besonders?

Aus den Berechnungen der Fachkräfteengpässe lässt sich nicht direkt ablesen, welche staatliche Ebene und welche Region in Deutschland bis 2030 besonders vom Fachkräftemangel betroffen sein werden. Es lassen sich jedoch aus der aktuellen Beschäftigungsstruktur im öffentlichen Dienst einige Rückschlüsse ziehen. Die Abbildungen auf den folgenden Seiten zeigen, wie sich die Beschäftigung im öffentlichen Dienst nach Aufgaben auf die einzelnen staatlichen Ebenen verteilt.

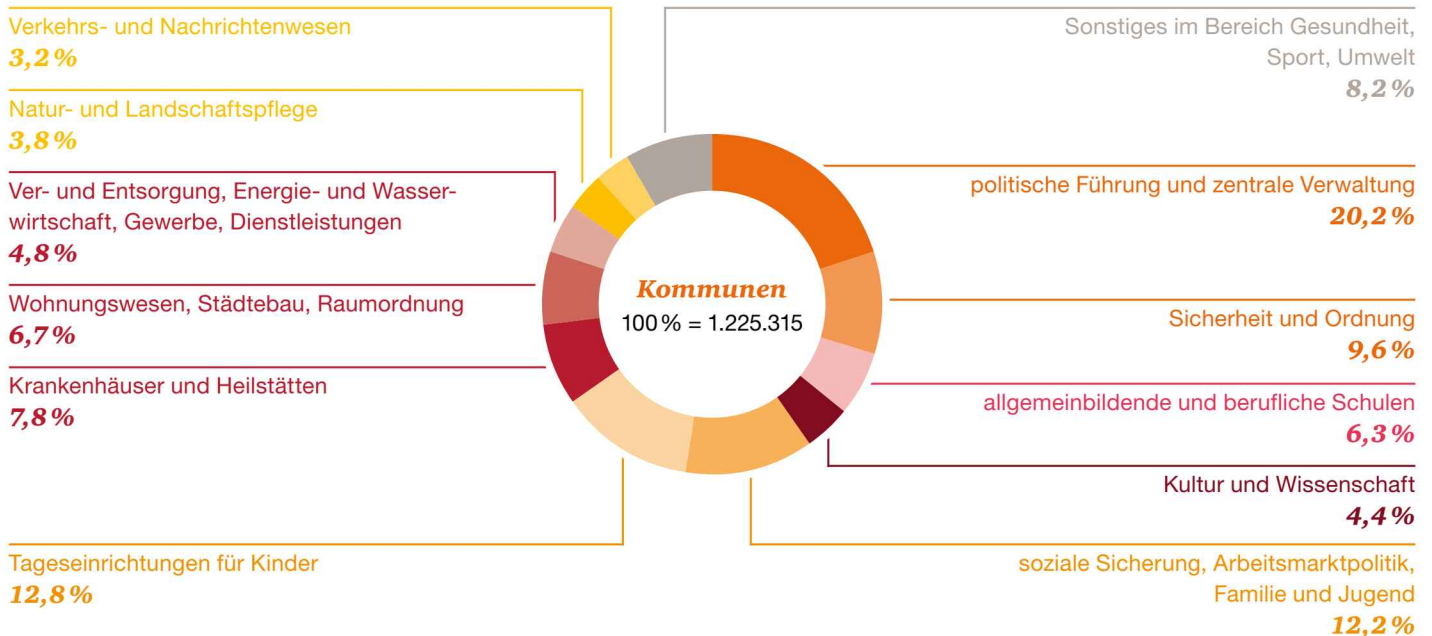
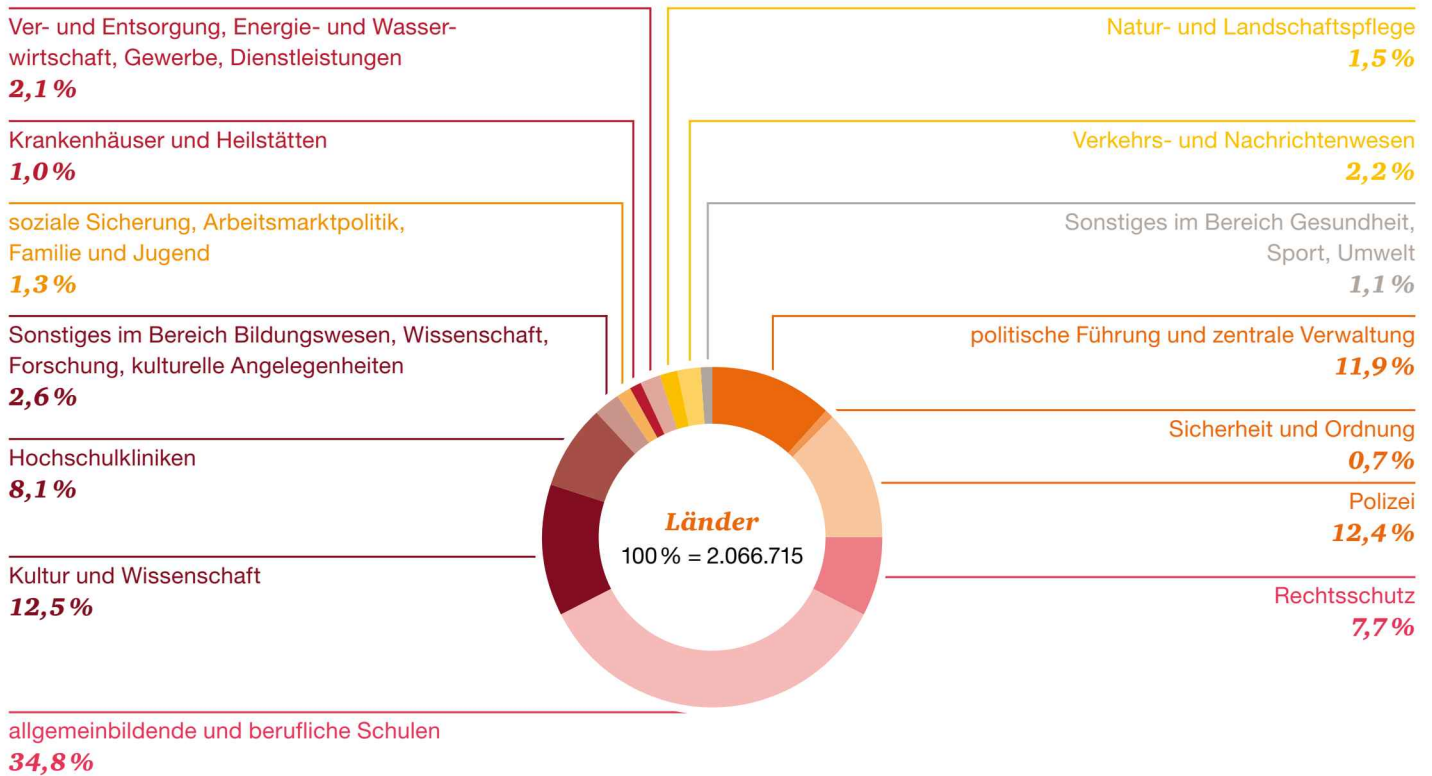
Die Abbildung macht deutlich, dass die Landesebene allein aufgrund ihres hohen Anteils an öffentlichen Beschäftigten den größten absoluten Fachkräfteengpass zu erwarten hat. Hier konzentrieren sich zudem die akademischen Mangelberufe: allen voran die Lehrer an Schulen, aber auch Forscher und Wissenschaftler, Ärzte (Hochschulkliniken), Richter und Staatsanwälte. Im Bereich der politischen Führung und zentralen

Verwaltung arbeiten unter Hinzurechnung der Finanzverwaltung, ähnlich wie bei den Kommunen, eine knappe Viertelmillion auf Vollzeitäquivalente umgerechnete Menschen. Auch wird mit entsprechend erheblichen Engpässen zu rechnen sein – insbesondere bei der Finanzverwaltung, die etwa die Hälfte dieser Gruppe ausmacht und die auf spezialisierte Fachkräfte angewiesen ist. Zwar besteht gerade bei der Finanzverwaltung durch weitere Digitalisierungen von Steuerprüfungsprozessen ein großes Potenzial für Automatisierung, gleichzeitig verschiebt sich der Fachkräftebedarf auf immer spezialisiertere IT-Fachkräfte. Entsprechend den ansonsten benannten Berufsgruppen liegt die große Herausforderung auf der Landesebene darin, rechtzeitig geeigneten Nachwuchs auszubilden. Der Wettbewerb um bereits ausgebildete Fachkräfte kann sich dann aus Ländersicht erträglich gestalten.

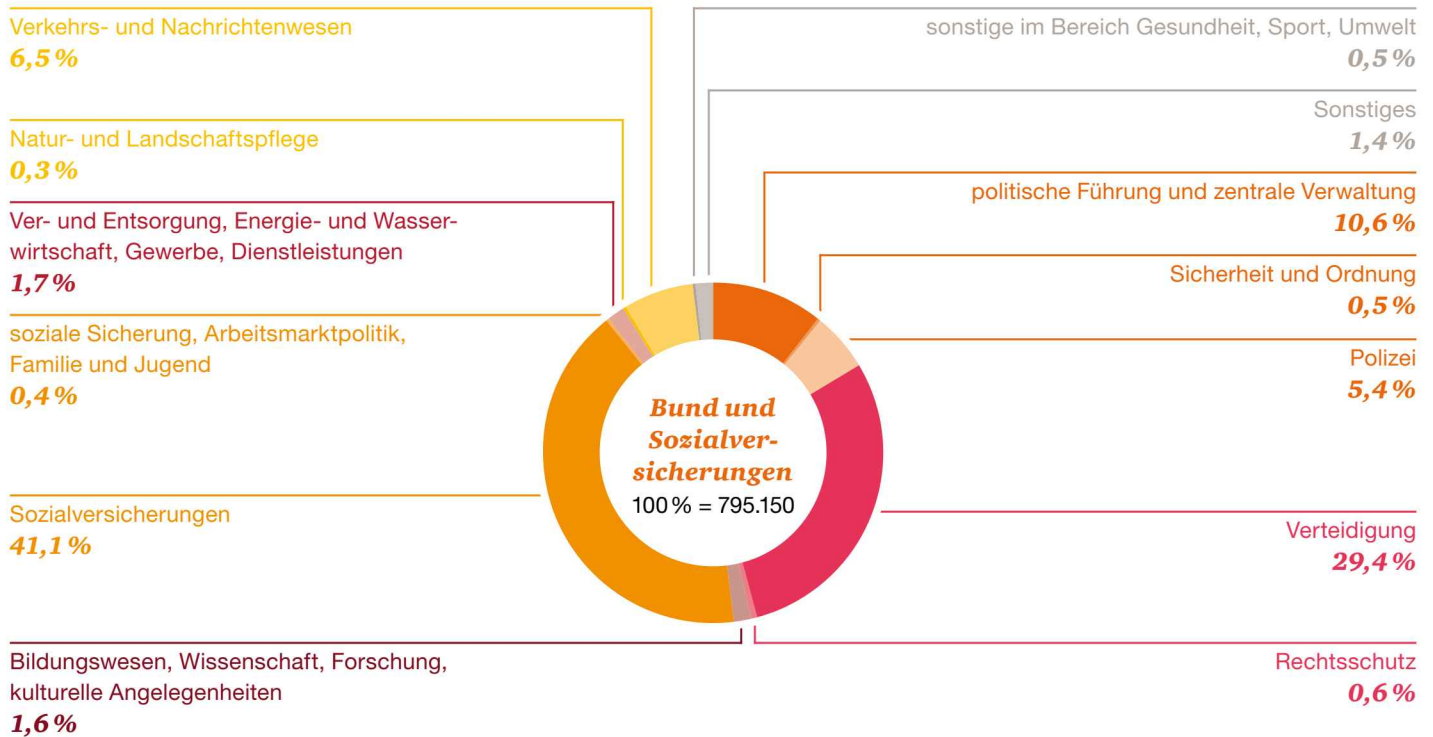


Auf Landesebene besteht die größte Herausforderung aus der rechtzeitigen Ausbildung von Nachwuchskräften.

Vollzeitäquivalent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Gebietskörperschaften nach Aufgabenbereichen, 2015



„Kommunen stehen im direktesten Wettbewerb mit der Privatwirtschaft.“



Quelle: Statistisches Bundesamt.

Dem größten direkten Wettbewerb um Fachkräfte werden sich hingegen Kommunen ausgesetzt sehen. Auf Kommunalebene findet sich das gesamte Spektrum im Bereich der Daseinsvorsorge, von Ver- und Entsorgung über Städtebau, öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) bis zu den Themen Umwelt und Landschaftspflege – Bereiche, die ein sehr heterogenes Spektrum an Spezialisierungen erfordern, bei denen Kommunen im Wettbewerb um Fachkräfte und Führungskräfte schon heute oftmals kaum konkurrenzfähig sind. Rechnet man das heute schon stark umkämpfte kommunale

Gesundheitswesen hinzu, das zudem mit den attraktiveren Hochschulkliniken der Länder um Fachkräfte konkurriert, wird die Schärfe des Wettbewerbs noch deutlicher. Schließlich wird sich der Mangel an Verwaltungs- und Sekretariatskräften auf allen Ebenen der politischen Führung und zentralen Verwaltung bemerkbar machen, wenn es auch hier nicht gelingt, ausreichend Nachwuchs auszubilden. Gleiches gilt für die Kindertagesbetreuung.

Vor die verhältnismäßig geringsten Herausforderungen wird der Bund (unter Hinzurechnung der Sozialversicherungen¹¹) gestellt sein.

Herausforderungen ergeben sich dabei vor allem im Verwaltungsbereich der Bundeswehr und der Sozialversicherungen – und vermutlich auch bei den hier nicht näher betrachteten Soldaten. Im Bereich der politischen Führung und zentralen Verwaltung kann aufgrund der oftmals hohen Attraktivität der Aufgaben von einer vergleichsweise hohen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Ländern und Kommunen ausgegangen werden.

¹¹ Was zumindest für den Bereich der Krankenkassen und Unfallversicherungen nicht ganz korrekt ist, da diese nur zum Teil der Rechtsaufsicht des Bundes unterstellt sind.

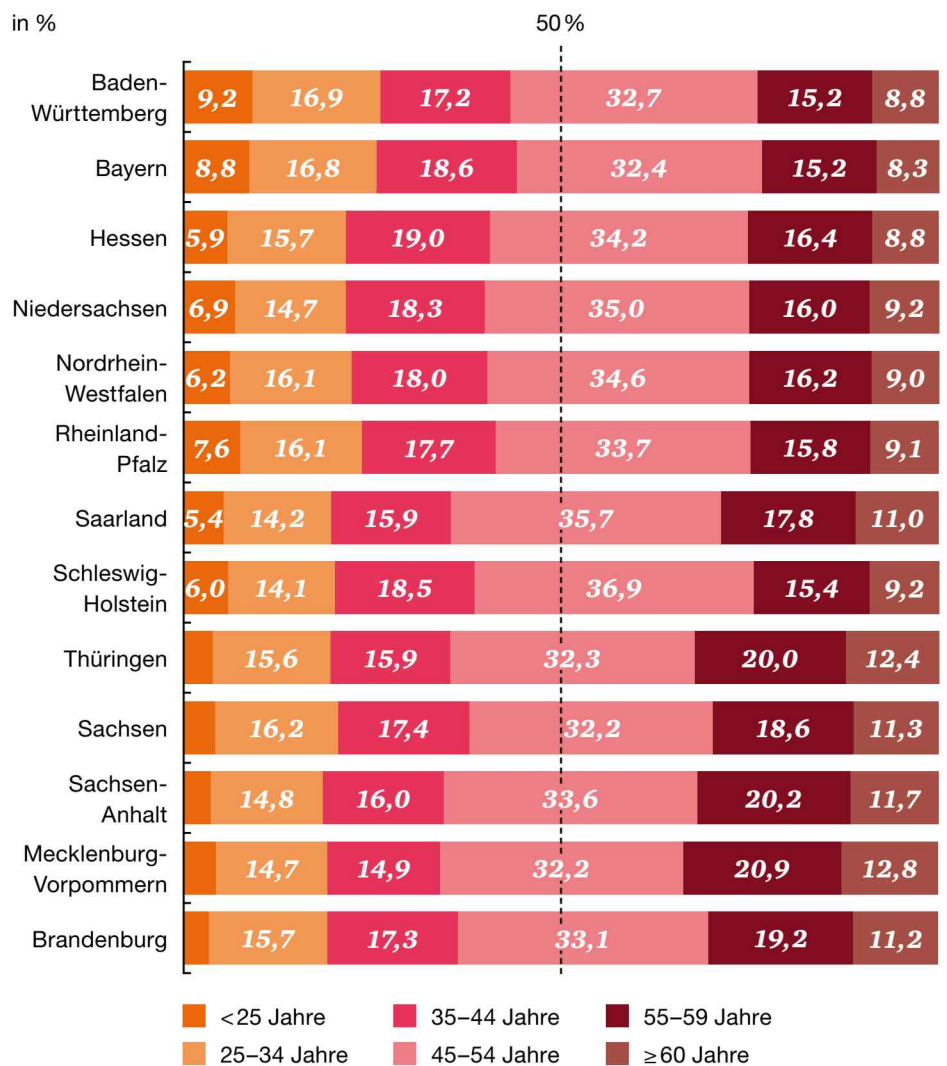
4

In welcher Region wird es am schwierigsten?

Insbesondere auf kommunaler Ebene treten zur allgemeinen Problematik auch noch erhebliche regionale Unterschiede hinzu. Während der Trend zur Urbanisierung üblicherweise Landeshauptstädten, in denen ein Schwerpunkt der Landesverwaltung liegt, auch bei der Gewinnung von Fachkräften zugutekommt, ist in vielen ländlichen Regionen – mit der großen Ausnahme des westlichen Niedersachsens – infolge der Urbanisierung ein überproportionales Absinken des Fachkräftepotenzials zu erwarten.¹² Dies betrifft insbesondere die ostdeutschen Bundesländer (mit Ausnahme Brandenburgs), größere Teile Hessens, Niedersachsens, Schleswig-Holsteins und des Saarlands.

Aber auch die unterschiedlichen heutigen Beschäftigungsstrukturen und die damit verbundenen unterschiedlichen Zeitpunkte der Altersabgänge führen zu Verwerfungen. Die heutige Altersstruktur der aktiven Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist in der folgenden Abbildung für den kommunalen Bereich in den 16 Bundesländern dargestellt. Bei einer Gegenüberstellung von alten und neuen Bundesländern fällt die ungünstige Altersstruktur in den neuen Ländern auf. Der Anteil an (vollzeitäquivalent) Beschäftigten über 45 Jahren liegt in diesen Ländern deutlich über 60 %, der an den über 55-Jährigen über 30 %. Von den westdeutschen Flächenländern weist nur das Saarland eine ähnliche Altersstruktur auf und mit Abstrichen Schleswig-Holstein. Auf Kommunalebene treffen also die Länder, in

Altersstruktur der vollzeitäquivalent Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Kommunen, 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt (Personal im öffentlichen Dienst).

denen ohnehin das Fachkräfteangebot besonders absinkt, auf eine Altersstruktur, die bis 2030 besonders viele Neubesetzungen von frei gewordenen Stellen notwendig macht.

¹² Vgl. dazu: Winkeljohann N., Höhn A., Bräuninger M. und Schlitte F. (2014): Deutschland 2030 – Die Arbeitsplätze der Zukunft. Herausgeber: PwC in Zusammenarbeit mit HWWI.

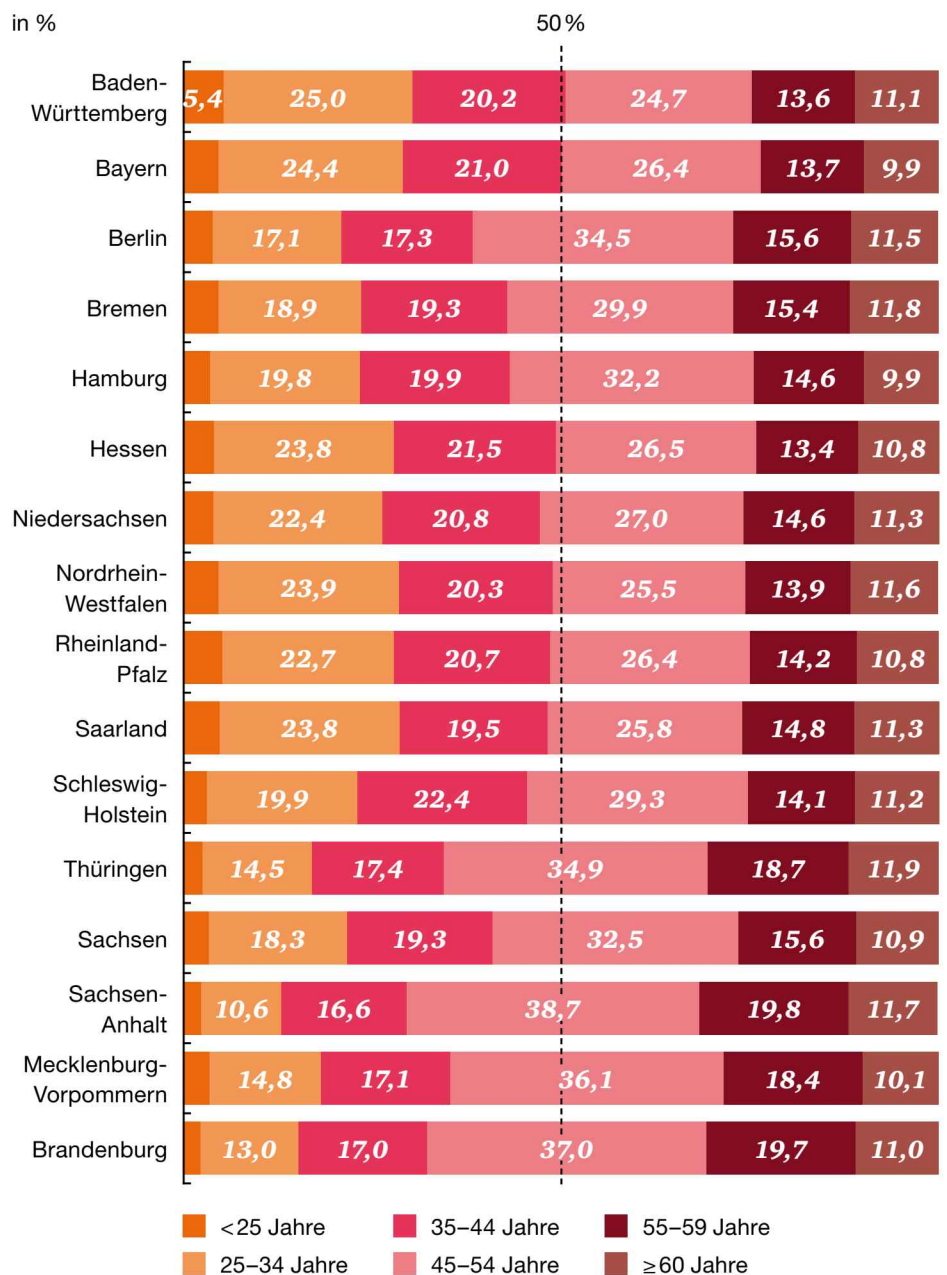
„In den neuen Ländern entwickelt sich das Verhältnis von Nachfrage und Angebot besonders ungünstig.“

Betrachtet man die Altersstruktur auf Landesebene, ergibt sich ein nicht unähnliches Bild. Während in den alten Flächenländern knapp 50% der Bediensteten jünger als 45 Jahre sind und somit die Altersstruktur insgesamt jünger als auf kommunaler Ebene ist, beträgt auch hier dieser Anteil in den neuen Ländern nur 30 bis 40%. Sachsen-Anhalt sticht hier mit einer besonders unvorteilhaften Struktur hervor – mehr als 70% der Bediensteten sind 45 Jahre alt oder älter, während sich Sachsen mit nur knapp 60% vergleichsweise positiv abhebt.

Die Stadtstaaten, bei denen nicht zwischen kommunalen und Landesbeschäftigten getrennt wird, liegen auch in der Altersstruktur zwischen Landesebene und Kommunalebene, wobei Berlin eine eher „ostdeutsche“ Altersstruktur aufweist.

Insgesamt können also besonders große Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften bei Land und Kommunen die Länder Sachsen, Thüringen, Sachsen-Anhalt, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und das Saarland erwarten. Aber auch Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Brandenburg werden auf Landesebene im besonderen Wettbewerb stehen, während die Stadtstaaten gegebenenfalls von der Attraktivität als urbane Zentren profitieren können.

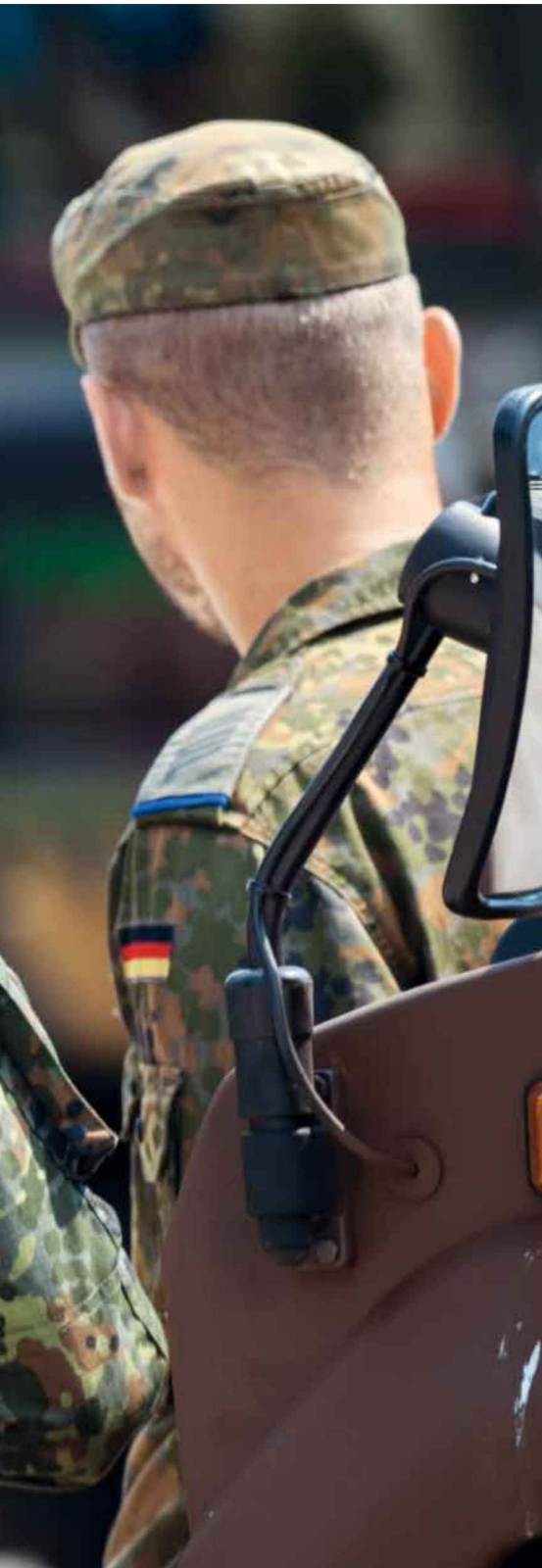
Altersstruktur der vollzeitäquivalent Beschäftigten im öffentlichen Dienst des Landesbereichs, 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt (Personal im öffentlichen Dienst).

Sieben Ansätze zur Sicherung von Fachkräften und Vermeidung von Engpässen





Die Sicherung von Fachkräften ist eine komplexe Aufgabe, die auf mehreren Ebenen angepackt werden muss. Die verschiedenen Ansätze müssen dann in einer abgestimmten Handlungsstrategie gebündelt werden.

Der skizzierte Fachkräftemangel stößt im öffentlichen Dienst¹³ auf sehr spezifische Voraussetzungen, die dazu führen, dass öffentliche Arbeitgeber dem Mangel gegebenenfalls anders begegnen können und müssen, als es Unternehmen in der Privatwirtschaft tun. Insbesondere die Tatsache, dass viele wichtige Berufsgruppen des öffentlichen Dienstes nicht oder nur wenig im Wettbewerb mit nicht öffentlichen Arbeitgebern stehen, muss zu anderen Überlegungen bei der Sicherung von Fachkräftenachwuchs führen. Grundsätzlich lassen sich aber auch im öffentlichen Dienst, wie bei jedem anderen Arbeitgeber auch, drei grundsätzliche Strategien zur Überwindung eines Fachkräftemangels unterscheiden: Bestehende Fachkräfte können länger als bisher gebunden, die Bemühungen um neue Fachkräfte können verstärkt und immer noch bestehende Lücken zwischen Fachkräfte-nachfrage und -bedarf können durch eine höhere Arbeitsproduktivität der bestehenden Fachkräfte kompensiert werden.

Drei grundlegende Strategien zur Sicherung des Fachkräftepotenzials



¹³ Während im vorherigen Kapitel der öffentliche Sektor als Ganzes der Prognose zugrunde lag, zielen die folgenden Handlungsempfehlungen auf den etwas enger gefassten öffentlichen Dienst, also nur auf jene Beschäftigte, die beamtet oder im Wirkkreis öffentlicher Tarifverträge beschäftigt sind. Aufgrund der nur geringen Unterschiede bei der Abgrenzung gelten die im vorherigen Kapitel skizzierten Schlussfolgerungen uneingeschränkt für den öffentlichen Dienst.

„Grundsätzlich führt der Fachkräftemangel zu einer Verschiebung von Marktmacht weg vom Arbeitgeber hin zum Arbeitnehmer, der stärker als in der Vergangenheit seine Bedingungen für eine Beschäftigung durchsetzen kann.“

Diese recht simple ökonomische Logik muss nun aber in Hinblick auf die besonderen Bedingungen des öffentlichen Dienstes und auf die Menschen, die hier arbeiten, mit Leben gefüllt werden. Aus unserer Sicht führt eine solche Übersetzung zu sieben erfolgversprechenden Ansätzen für den öffentlichen Dienst, die im Folgenden skizziert werden, die aber entsprechend den unterschiedlichen Herausforderungen bei den unterschiedlichen öffentlichen Arbeitgebern und Berufsgruppen auch differenziert angewendet werden müssen.

Wir beginnen in **Ansatz 1** mit der Frage, wie das Potenzial bestehender Beschäftigter besser entfaltet und genutzt werden kann. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie insbesondere über eine höhere Wertschätzung der Mitarbeiter Motivation erhöht und damit Krankenstände oder ein vorzeitiges Ausscheiden in den Ruhestand oder die Erwerbsunfähigkeit teilweise vermieden werden können. Es schließen sich in **Ansatz 2** „klassische“ Überlegungen zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität insbesondere über Digitalisierung an, wobei aber auch die zentrale Frage erörtert wird, wie angesichts des anstehenden Generationswechsels ein Wissenstransfer ermöglicht und damit ein Verlust von Produktivität vermieden werden kann.

Das Thema Mitarbeiterbindung ist im öffentlichen Dienst bei vielen Berufen in erster Linie eine Frage der Altersgrenze für den Ruhestand. Ausgehend von einem notwendigen Paradigmenwechsel, der die Stärken des Alters in den Mittelpunkt stellt, soll daher im Rahmen von **Ansatz 3** überlegt werden, wie ältere Menschen länger für eine aktive Mitarbeit im öffentlichen Dienst gewonnen werden können.

Die **Ansätze 4 bis 6** fokussieren die Gewinnung von Fachkräften. Hierbei werden Ansätze, die auf eine Steigerung der Attraktivität für Nachwuchs im öffentlichen Dienst (**4**) und eine Verbesserung der Zugänge (**Ansatz 5**) zielen, von solchen unterschieden, die auf die Steigerung der direkten Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes setzen, dort, wo er in direkter Konkurrenz zur Privatwirtschaft steht (**Ansatz 6**).

Wir schließen unsere Überlegungen mit einem Plädoyer für ein ganzheitliches Demografiemanagement und eine strategische Personalplanung (**Ansatz 7**), in deren Rahmen kommende Engpässe in jeder Organisation individuell, aber systematisch identifiziert und die skizzierten Ansätze und Elemente gezielt zur Überwindung eines möglichen Fachkräftemangels eingesetzt werden. Ergänzt wird dieser Punkt durch einige kurze Hinweise auf die gesamtpolitische Verantwortung zur Sicherung des Erwerbspotenzials.

Einige der genannten Vorschläge sind kostenintensiv. Grundsätzlich führt der Fachkräftemangel zu einer Verschiebung von Marktmacht weg vom Arbeitgeber hin zum Arbeitnehmer, der stärker als in der Vergangenheit seine Bedingungen für eine Beschäftigung durchsetzen kann. Sofern die öffentliche Hand nicht in größerem Umfang auf Arbeitskräfte verzichten kann oder möchte, was ihr ohne Verschlechterung bei der Leistungserbringung nur dort gelingen kann, wo Effizienzreserven bestehen, werden auch öffentliche Arbeitgeber mit teilweise erheblichen finanziellen Mehrbelastungen rechnen müssen.

Ziel sollte es aus finanzpolitischer Sicht aber sein, diese möglichst in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Dies setzt einen planmäßigen und vorausschauenden Einsatz der Maßnahmen voraus. Kurzfristige Notmaßnahmen zur Überbrückung eines akuten Mangels, beispielsweise die Nutzung von Zeitarbeitsfirmen, ein aus der Not geborenes Outsourcing oder der intensive Einsatz externer Berater, werden in aller Regel letztlich teurer kommen. Es kommt also auf einen vorausschauenden Mix geeigneter Maßnahmen und Instrumente an. Diese werden im Folgenden skizziert.

1

Sicherung und Verbesserung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit im öffentlichen Dienst

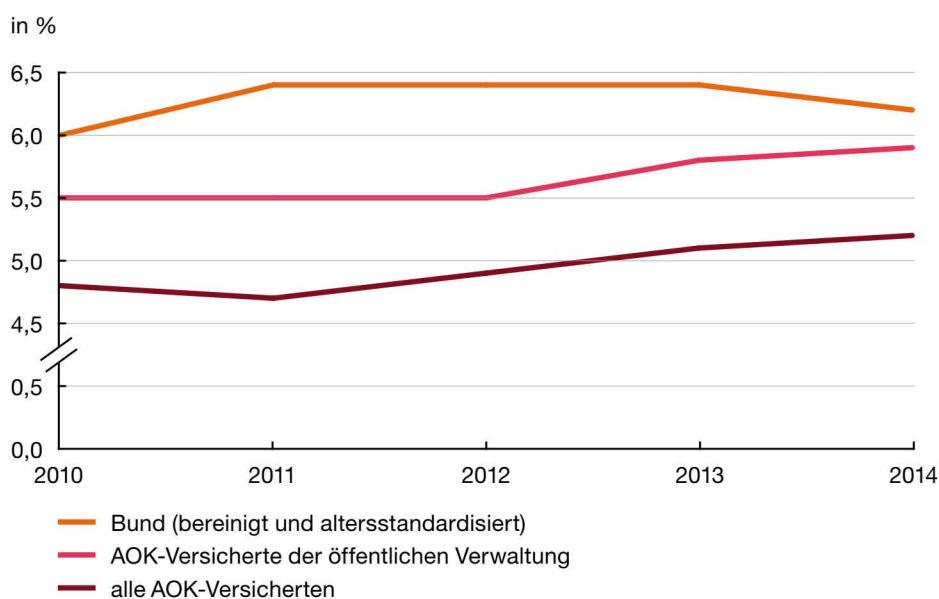
„Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten lebensphasengerecht erhalten“ ist eines der drei Leitziele der Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“, die als eine von zehn Arbeitsgruppen den Demografiepfeiler 2017 im Rahmen der Demografiestrategie des Bundes vorbereiten soll.¹⁴ Die Betonung dieses Leitziels macht deutlich, dass die Bundesverwaltung Handlungsbedarf an dieser Stelle erkannt hat.

Ein Grund für Handlungsbedarf liegt in der überdurchschnittlich hohen Zahl von Krankheitstagen in der Bundesverwaltung. So lag die Abwesenheitsquote der unmittelbaren Bundesverwaltung im Jahr 2014 mit 6,2% deutlich über dem Schnitt von 5,2%, den die AOK in ihrem jährlichen Fehlzeiten-Report für die eigenen Versicherten ermittelt.¹⁵

Auch für andere Bereiche des öffentlichen Dienstes und insbesondere den Landesbereich ist von überdurchschnittlichen und zuletzt sogar ansteigenden Krankheitsständen auszugehen,

auch wenn vorliegende Zahlen in der Regel aufgrund fehlender Alters- und Geschlechtsstandardisierung schwer vergleichbar sind.¹⁶

Abwesenheitsquote der Beschäftigten der unmittelbaren Bundesverwaltung und der erwerbstätigen AOK-Versicherten



Quelle: AOK.

¹⁴ Vgl. BMI (2015): Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“. In: Arbeitsgruppenergebnisse zum Strategiekongress am 22. September 2015, S. 56–61.

¹⁵ Vgl. BMI (2015, 2016): Gesundheitsförderungsbericht 2015 und 2016 der unmittelbaren Bundesverwaltung. Herausgeber: Bundesministerium des Innern, und Badura B., Ducki A., Schröder H. et al. (2016): Fehlzeiten-Report 2016 – Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Springer Verlag. Badura B., Ducki A., Schröder H. et al. (2015): Fehlzeiten-Report 2015 – Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement. Springer Verlag. In beiden Fällen wurde eine standardisierte Abwesenheitsquote verwendet, die um Alter und Geschlecht der Beschäftigten bereinigt wurde. Im Falle der Bundesverwaltung bezieht sich die Quote auf die krankheitsbedingte Abwesenheit an Arbeitstagen bezogen auf alle Arbeitstage, im Falle der AOK-Zahlen auf Kalendertage mit Krankschreibung bezogen auf alle Kalendertage. Sowohl Bund als auch AOK halten die Zahlen für vergleichbar. Die AOK-Zahlen liegen aufgrund der etwas ungünstigeren Versichertenstruktur der AOK im Vergleich zu denen anderer Krankenkassen wahrscheinlich über dem Durchschnitt aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

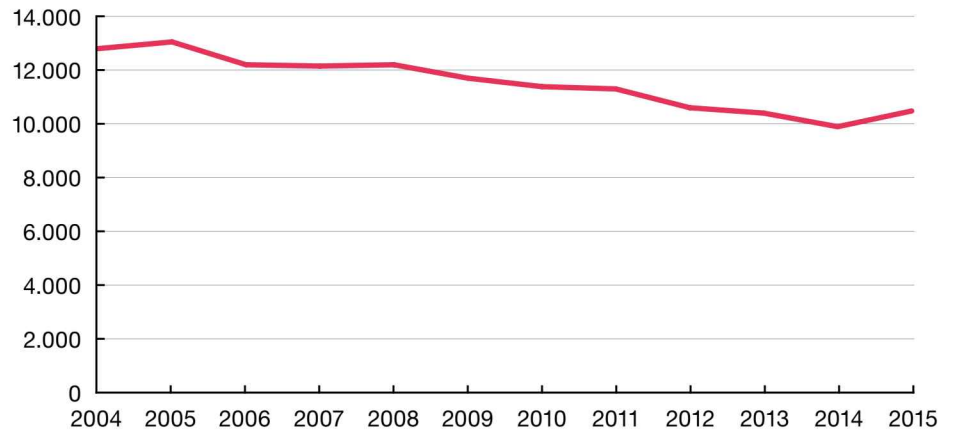
¹⁶ Der Fehlzeiten-Report weist selbst für die öffentliche Verwaltung 2015 eine Quote von 5,7% gegenüber 5,4% insgesamt aus. Mit 4,8% liegen im Bereich „Erziehung und Unterricht“ die Fehlzeiten jedoch deutlich niedriger. Hier sind die nicht verbeamteten, angestellten Lehrer einzelner Bundesländer, aber auch in großem Umfang Erzieher enthalten. Bezogen auf die Lehrer ist zu berücksichtigen, dass der Fehlzeiten-Report nur ärztliche Atteste berücksichtigt, die jedoch in Ferienzeiten in der Regel nicht eingereicht werden. Rechnet man die Ferienzeiten heraus, käme man auf eine Abwesenheitsquote von 6,2%.

Ein besonderer Handlungsbedarf zeigt sich bei den Fällen der Erwerbsminderung bzw. – im Beamtenrecht – der Dienstunfähigkeit. Auch hier ermöglicht die Datenlage keinen direkten Vergleich des öffentlichen Dienstes mit anderen Sektoren. Immerhin lässt sich jedoch die Anzahl der wegen Dienstunfähigkeit ausscheidenden Beamten der Situation bei gesetzlichen Rentenversicherten¹⁷ gegenüberstellen. Wie in der folgenden Abbildung erkennbar, ist zwar der Zugang in die Dienstunfähigkeit bei Beamten in den letzten Jahren rückläufig – sowohl was die absolute Zahl angeht als auch ihren Anteil an allen Beamten über 40 Jahren. Der Anteil an den aktiven Beschäftigten über 40 Jahren ist jedoch bei den Beamten immer noch mehr als doppelt so hoch wie bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

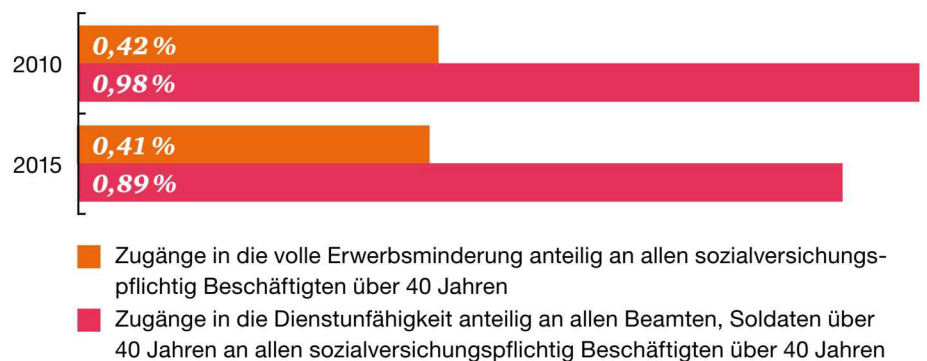
Auffällig ist dabei auch ein etwas höherer Altersdurchschnitt bei den Zugängen in die Dienstunfähigkeit gegenüber den Zugängen in die volle Erwerbsminderung. Er lag 2014 bei 55,2 Jahren gegenüber 50,8 Jahren. Dies deutet darauf hin, dass für die Unterschiede bei der Höhe der Zugänge Berufsgruppen wie Polizisten und Soldaten keine entscheidende Rolle spielen – auch wenn beide Berufsgruppen natürlich besonders vom Thema Dienstunfähigkeit betroffen sind wie (einzelne) sozialversicherungspflichtige Berufe auch. Für beide Berufsgruppen gelten besondere Altersgrenzen, die zum Teil unter dem Alter von 60 Jahren liegen, sodass der höhere Altersdurchschnitt nicht von diesen Gruppen geprägt sein kann. Vielmehr deuten die Zahlen darauf hin,

Dienstunfähigkeit bei Beamten im Vergleich

Anzahl der Zugänge in die Dienstunfähigkeit, 2004–2015



Vergleich Zugänge in die Dienstunfähigkeit mit Zugängen in die Erwerbsminderung



Quelle: Statistisches Bundesamt.

dass in der Breite der Beamtenschaft langfristige Verschleißerscheinungen auftreten, die nicht unbedingt körperliche Ursachen haben. Dies lässt sich belegen durch die Zahlen physischer Erkrankungen im öffentlichen Dienst. Der Bericht *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit* der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin weist

für die gesetzlich Krankenversicherten der öffentlichen Verwaltung eine um zwei Drittel höhere Wahrscheinlichkeit für Arbeitsunfähigkeit aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen auf als für alle gesetzlich Krankenversicherten – mit seit Jahren stark ansteigender Tendenz.¹⁸

¹⁷ Die jedoch auch Beschäftigte im öffentlichen Dienst beinhalten.

¹⁸ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016): *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015 – Unfallverhütungsbericht Arbeit*. Herausgeber: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“: In Form einer Onlineplattform bietet das von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderte Projekt verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente (Handlungshilfen, E-Learning-Tools, Fachforen) für Führungskräfte und Beschäftigte und nimmt auch gezielt auf die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst Bezug.

„Die hohen Krankenstände und Dienstunfähigkeitsquoten des öffentlichen Dienstes haben mit hoher Wahrscheinlichkeit oftmals ihre Ursachen in einem vergleichsweise ungünstigen Verwaltungsklima.“

Eine direkte Konsequenz aus diesem Befund sollte der weitere Ausbau eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Hierzu wurden im Rahmen der Demografiestrategie des Bundes bereits Rahmenkonzept und Praxishilfen entwickelt und es finden sich auch an anderer Stelle hierzu zahlreiche Handreichungen.¹⁹ Nötig ist nun jedoch eine konsequente Umsetzung nicht nur beim Bund, sondern auch auf Länder- und Kommunalebene. Zum systematischen Gesundheitsmanagement zählt auch das Thema Arbeitsergonomie. Hier bietet es sich jenseits bekannter Maßnahmen bei Schreibtischtätigkeiten (Steharbeitsplätze, große Bildschirme etc.) an, die Mitarbeiter vor Ort bei der Wahl der Maßnahmen einzubeziehen, da hier oft viele pragmatische Vorschläge zum Vorschein kommen.

Mit einem systematischen Gesundheitsmanagement allein wird das Ziel jedoch voraussichtlich nur teilweise erreicht. Der jüngste Fehlzeiten-Report stellt auf Basis einer Befragung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK von 2.000 Beschäftigten deutlich fest, dass Beschäftigte, die ihre Unternehmenskultur als schlecht

empfinden, deutlich unzufriedener mit ihrer eigenen Gesundheit sind und häufiger über körperliche und psychische Beschwerden berichten, die im Zusammenhang mit ihrer Arbeit stehen. Körperliche und psychische Beschwerden werden bei schlechter Unternehmenskultur zudem mehr als doppelt so häufig mit der Arbeitstätigkeit in Zusammenhang gebracht. Auch der Umgang mit Erkrankungen ändert sich. Lange krankheitsbedingte Abwesenheiten häufen sich und gleichzeitig neigen Beschäftigte bei negativer Unternehmenskultur häufiger zu riskantem Verhalten und gehen entgegen dem ärztlichen Rat zur Arbeit.²⁰

Die hohen Krankenstände und Dienstunfähigkeitsquoten des öffentlichen Dienstes haben also mit hoher Wahrscheinlichkeit oftmals ihre Ursachen in einem vergleichsweise ungünstigen Verwaltungsklima. Will der öffentliche Dienst das Potenzial besser nutzen, das ihm durch krankheitsbedingte Abwesenheit und in letzter Konsequenz wegen Austritten aufgrund von Dienstunfähigkeit verloren geht, so lohnt es sich, über klassische Maßnahmen des Gesundheitsmanagements hinaus

entsprechend einen besonderen Blick auf Fragen der Verwaltungskultur im öffentlichen Dienst zu werfen. Nicht zuletzt deshalb hat auch die Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“ das Thema Wertschätzung als wichtiges Thema im Zusammenhang mit dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten identifiziert. Die Entwicklung eines Eckpunktepapiers zum Thema „Wertschätzung durch gemeinsame Gestaltung der Arbeitswirklichkeit“ ist daher auch eines von drei Projekten dieser Arbeitsgruppe.

Neben Wertschätzung ist das eng verwandte Thema Vertrauen eine zentrale Kategorie für die Frage eines positiven Verwaltungsklimas (vgl. das Interview mit Prof. Dr. Antoinette Weibel). Verbesserungen in diesem Bereich haben unmittelbare Auswirkungen auf Gesundheit, Motivation und damit auf die Mitarbeiterproduktivität. Eine wertschätzende Vertrauenskultur ist dabei nicht nur eine Frage des Wollens oder eine Forderung an die Führungskräfte, sondern muss durch geeignete Instrumente unterstützt werden.

Engagement-Index der Bundesagentur für Arbeit

Der 2013 eingeführte Engagement-Index gibt im Rahmen einer jährlichen Mitarbeiterkurzbefragung Auskunft darüber, wie sich Führungsstrategien auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter der Bundesagentur für Arbeit auswirken. Entwickelt wurde der Index in Kooperation mit der Jacobs University Bremen. Fünf Indikatoren bilden Zugehörigkeitsgefühl, Anstrengungsbereitschaft, den psychologischen Vertrag, die Arbeitsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit ab. Die Ergebnisse dieser Selbsteinschätzung der Mitarbeiter werden als Stärken-Schwächen-Profil aufbereitet und münden in einen strukturierten Folgeprozess aus Ursachenanalyse, Maßnahmenableitung und -umsetzung. Über die konkrete Ausgestaltung dieses Folgeprozesses entscheiden die einzelnen Geschäftsstellen. Unter Einbeziehung der Beschäftigten und Gremien sollen konkrete Maßnahmen entwickelt werden, um das Mitarbeiterengagement zu fördern.



¹⁹ Vgl. beispielsweise Deutscher Landkreistag (2011): Gesundheitsmanagement in der Kreisverwaltung. Schriften des Deutschen Landkreistags. Band 90. Berlin.

²⁰ Vgl. Badura B., Ducki A., Schröder H. et al. (2016): Fehlzeiten-Report 2016 – Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Springer Verlag.

Interview

Auszug aus dem Gespräch mit Prof. Dr. Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen

Welche Rolle spielen Vertrauen und Wertschätzung bei der Frage der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, auch vor dem Hintergrund hoher Krankenstände?

„Eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens kann sich sehr positiv auf die Qualität der Arbeit und die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken. Zum einen fördert Vertrauen intrinsische Motivation. Traut man jemandem etwas zu, schafft man Freiräume und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, was sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirkt. Zum anderen ist Vertrauen eine Ressource, um mit Stress und Belastung umzugehen. Sie macht uns resilienter und wandlungsfähiger. Falls vorhanden, kann sie sich positiv auf die Gesundheit auswirken oder, im gegenteiligen Fall, zu einer erhöhten Ausfallwahrscheinlichkeit führen.“

Wie steht es um die Vertrauenskultur des öffentlichen Dienstes in Deutschland?

„Mangelndes Vertrauen ist in Teilen der öffentlichen Verwaltung wie auch in vielen Unternehmen tatsächlich ein Problem. Es gibt leider wenig wissenschaftliche Evidenz darüber, wie sich die Vertrauenskultur in den einzelnen Sektoren und Ländern unterscheidet. Meine Erfahrung aus Gesprächen mit Verwaltungen in Deutschland und der Schweiz deutet

jedoch auf eine vergleichsweise größere Misstrauenskultur in Deutschland hin. In vielen Bereichen ist noch eine Kultur erkennbar, die im Wesentlichen auf Kontrollen setzt. Eine solche zum Teil historisch gewachsene Kultur ließe sich aber mit dem entsprechenden Willen durchaus ändern. Insgesamt bringt die öffentliche Hand nämlich ansonsten hervorragende Voraussetzungen mit, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.“

Was kann die Verwaltung tun, um Wertschätzung und Vertrauen zu stärken?

„Für die Stärkung von Wertschätzung und Vertrauen bedarf es eines Bewusstseinswandels, der durch geeignete Instrumente unterstützt werden kann. Nicht alle in der Privatwirtschaft üblichen Personalmanagementinstrumente, wie zum Beispiel die leistungsorientierte Vergütung, eignen sich auch für den öffentlichen Dienst. Die Instrumente Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche haben sich jedoch als sehr erfolgreich bei der Förderung intrinsischer Motivation erwiesen. Führungskräfte, die zudem Aufgaben delegieren und ihre Mitarbeiter einbinden, tragen dazu bei, dass Vertrauen geschaffen wird. Entsprechend müssen auch Führungskräfte stärker nach solchen Kompetenzen ausgewählt werden.“



Welche weiteren Vorteile ergeben sich aus einer positiven Vertrauens- und Wertschätzungskultur?

„Eine wesentliche Motivation für das Arbeiten im öffentlichen Sektor ist für die Beschäftigten die sogenannte Public-Service-Motivation. Public-Service-Motivation speist sich aus dem Wunsch, politisch und gemeinwohlorientiert zu arbeiten und gesellschaftlich etwas zu bewirken. In verschiedenen Untersuchungen konnte bestätigt werden, dass diese Motivation bei Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes, aber auch bei jenen in Non-Profit-Organisationen besonders hoch ist. Dort, wo der öffentliche Dienst glaubhaft darstellen kann, dass er diese Motive befriedigt, hat er große Vorteile bei der Gewinnung hochmotivierter Mitarbeiter. Ein Mangel an Vertrauen und Gestaltungsspielräumen hingegen zerstört diese Motivation.“

ZIEL

Ein geeignetes Instrument zur Stärkung der Feedbackkultur ist die Zielvereinbarung.

Als zentrale Elemente lassen sich zum einen die Feedbackkultur und zum anderen die systematische Stärkung von Eigenverantwortung durch Delegieren von Aufgaben nennen. Vertrauen drückt sich darin aus, dass Mitarbeiter Gestaltungsspielräume erhalten, an denen sie wachsen und sich weiterentwickeln können. Die Wertschätzung drückt sich dann wiederum in der Kenntnisnahme und Anerkennung der geleisteten Arbeit aus. Dies kann durchaus Kritik beinhalten, sofern sie konstruktiv und ermutigend ist. Ein geeignetes Instrument hierfür ist sicherlich die Zielvereinbarung, insbesondere wenn sie auf organisatorischer Ebene auch mit dem Element der (Teil-)Budgetverantwortung verknüpft ist. Hier werden potenzielle Gestaltungsspielräume mit einem Vereinbarungsprozess verknüpft, der es ermöglicht, individuell passende

Aufgaben und Entwicklungsfelder zu identifizieren, und der ein regelmäßiges systematisches Feedback sicherstellt. Eine Verknüpfung mit leistungsorientierten Bezahlungselementen hat sich im öffentlichen Dienst hingegen nicht bewährt. Diese Konterkarrieren mithin die oftmals zunächst hohe intrinsische Motivation, die viele Mitarbeiter des öffentlichen Sektors zunächst mitbringen (Public-Service-Motivation, vgl. Interview oben). Der Erfolg von derartigen Zielvereinbarungsprozessen mit entsprechenden positiven Wirkungen auf Ergebnisorientierung, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Bindung ist mittlerweile empirisch gut belegt.²¹

Soll die Public-Service-Motivation nachhaltig gestärkt werden, bedarf es aber auch langfristiger Entwicklungsmöglichkeiten. Dies umfasst klassische

Karrierepfade in Richtung Führungspositionen genauso wie „Spezialistenkarrieren“, die bislang im öffentlichen Dienst keine ausgeprägte Rolle spielen und sicherlich stärker betont werden können. Dies umfasst aber auch und besonders persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, beispielsweise in neuen Tätigkeits- und Verantwortungsbereichen. Gerade die öffentliche Hand als Arbeitgeber bietet hier durch die vielfältigen Aufgaben hervorragende Voraussetzungen, sofern sie mehr Flexibilität in den vorhandenen hierarchischen Strukturen zulässt. Langfristige Entwicklungsmöglichkeiten bedeuten aber auch, dass die Möglichkeiten ab einem gewissen Alter nicht eingeschränkt werden und beispielsweise auch älteren Mitarbeitern hochwertige Fortbildungen offenstehen, die dann durch ihre Erfahrung bereichert werden können.

Führungslehrgang des Landes Baden-Württemberg

Die Führungsakademie Baden-Württemberg bietet einen elfmonatigen Lehrgang zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften an, in dem ausgewählte Teilnehmer aus der Landesverwaltung, aber auch aus Wirtschaftsunternehmen, Kommunen und kirchlichen Einrichtungen auf leitende Führungsfunktionen vorbereitet werden. In einem Aufbau- und Vertiefungskurs werden moderne Führungsmethoden (Public Management, ziel- und werteorientierte Führung) sowie Planungs-, Entscheidungs- und Analysetechniken vermittelt. In zwei Praktika, im Unternehmen und Ausland, werden unternehmerische und internationale Perspektiven vermittelt und Führungskompetenzen praktisch angewendet.

Weitere Praxisbeispiele für Führungskräftebildungen finden sich im Praxisreport der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) „Verwaltung der Zukunft“.



²¹ Vgl. das Schweizer Steuerungsmodell „Führen mit Leistungsauftrag und Personalbudget (FLAG)“, das mittlerweile in 23 Verwaltungseinheiten in der Schweiz eingeführt ist. Die genannten positiven Effekte im Vergleich zu Einheiten, die FLAG nicht eingeführt hatten, wurden in einer umfangreichen Evaluation von 2009 des bereits Ende der 1990er-Jahre gestarteten Programms gezeigt (Evaluationsbericht FLAG [2009]: Bericht über das Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget – Evaluation und weiteres Vorgehen. Herausgegeben vom Schweizer Bundesrat, <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2009/7915.pdf>, abgerufen am 19.01.2017). Positive Effekte für die Mitarbeiter ergeben sich dabei auch durch die Zielfestlegung auf Basis von Wirkungsmodellen, welche den eigenen Beitrag zur Leistung der Behörde besser erkennbar machen und so die Motivation stärken.

Instrumente können jedoch Umgangsformen nicht ersetzen. Um Feedbackgespräche wertschätzend und produktiv zu gestalten, bedarf es einer entsprechenden Sensibilität, die insbesondere in Führungskräfte- und Führungskräfte-schulungen adressiert werden muss. Auch sollte die Auswahl von Führungskräften so erfolgen, dass auf die Fähigkeit zum konstruktiven Feedback und zur Übertragung von Verantwortung Wert gelegt wird. Ein Upward-Feedback-Prozess,

also eine anonymisierte Befragung der Mitarbeiter zu ihren jeweiligen Führungskräften, oder sogar ein 360°-Feedback, das auch die Perspektive der Kollegen, mit denen zusammengearbeitet wird, einbezieht, helfen solche Fähigkeiten zu identifizieren. Sie sind zudem selbst Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, da sie zeigen, dass ihre Meinung wichtig genommen wird – selbstverständlich aber nur, wenn die Organisation glaubhaft zeigt, dass sie

Konsequenzen aus der Befragung zieht, indem sie beispielsweise Beförderungen an gute Upward-Feedbacks knüpft oder bei schlechten Feedbacks erkennbare andere Maßnahmen einführt (z. B. zusätzlich Führungskräfte- oder Teamcoachings). Ein PwC-Beispiel zur Stärkung der entsprechenden Umgangsformen bei Führungskräften und Mitarbeitern ist in der nachfolgenden Box dargestellt.

Kontinuierliche Weiterentwicklung der täglichen Zusammenarbeit bei PwC

Mit dem Ansatz „Real-time Development“ fördert PwC eine entwicklungsorientierte Unternehmenskultur und verankert das kontinuierliche Lernen im Arbeitsalltag. Grundlage sind die Verankerung und Verinnerlichung von vier Techniken bei allen Mitarbeitern:

1. Teach, don't tell (Ich ermutige meine Kolleginnen und Kollegen, eine eigene Sichtweise auf Problemstellungen zu entwickeln. Ich stelle Fragen, um meine Kolleginnen und Kollegen an eine Lösung heranzuführen.)
2. Giving and receiving feedback (Ich bin neugierig, fordere Feedback ein und frage gezielt nach. Ich fokussiere beim Feedback gegenüber anderen meine Beobachtungen auf Handlungen und Verhaltensweisen und bespreche Alternativen.)
3. Delegating for development (Ich delegiere anspruchsvolle Aufgaben, die für meine Kolleginnen und Kollegen eine Herausforderung darstellen. Ich bespreche und stimme das erforderliche Maß an Autonomie und Unterstützung ab.)
4. Working and learning as a team (Wir nutzen Möglichkeiten, um im Team gemeinsam zu lernen und uns weiterzuentwickeln. Wir identifizieren und teilen Expertise im Team.)

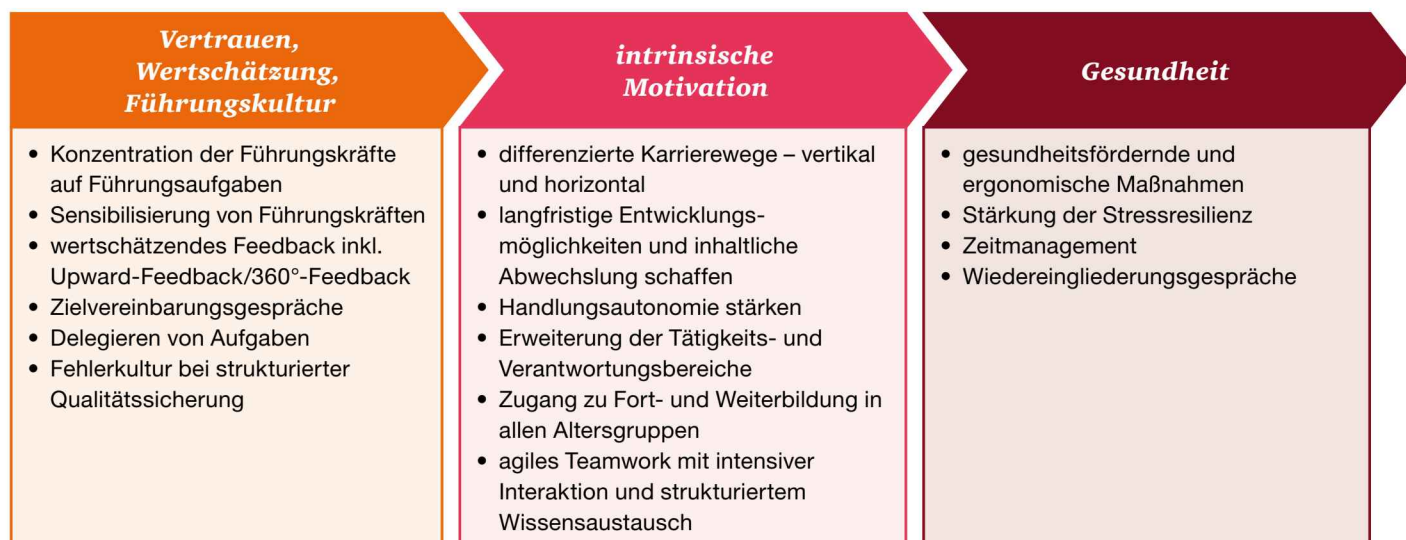


Ein weiterer wichtiger Aspekt für das Verwaltungsklima ist der Umgang der Mitarbeiter untereinander. Gemeinsam mit anderen kommunikativ und erfolgreich zusammenzuarbeiten, ist seit den Hawthorne-Studien und der daraus entstandenen Human-Relations-Bewegung ein gut untersuchter Faktor der Mitarbeiterzufriedenheit.²² Da auch negative Teameffekte wie „Gruppendenken“ und „soziales Faulenzen“ gut untersucht sind,²³ ist es entscheidend für erfolgreiche Teamarbeit, dass diese gut strukturiert ist. Unter dem Stichwort „agiles Teamwork“ wurden in jüngerer Zeit Prinzipien versammelt, die zu einem positiven Erleben und einem wirkungsvolleren

Arbeiten von Teams beitragen.²⁴ Zentrale Prinzipien sind eine offene Fehlerkultur, die Fehler zulässt und das Lernen daraus ermöglicht, ein strukturierter, enger Informationsaustausch²⁵ und eine Kultur, die Erfahrungsaustausch belohnt, beispielsweise indem Aufgaben immer zu zweit gelöst werden müssen. Die Führungskraft konzentriert sich in einem solchen Kontext verstärkt auf Coaching und Moderationsaufgaben, Feedbackgespräche müssen entsprechend innerhalb eines Jahres regelmäßig geführt werden und immer auch aus dem Blickwinkel des Teams erfolgen. Auch hier eignet sich wiederum ein 360°-Feedback-Modell.

Gerade das Thema Fehlerkultur ist in vielen öffentlichen Verwaltungen ausbaufähig. Angst vor Fehlern und möglichen rechtlichen Konsequenzen führt in der Regel zu besonders defensivem und damit wenig innovativem Verhalten. Insbesondere auf Sachbearbeiter- und unterer Führungsebene müssen den Mitarbeitern Fehler zugestanden werden. Die Qualitätssicherung sollte hier nicht durch die individuelle Last der Verantwortung, sondern durch geeignete Qualitätssicherungsmechanismen gewährleistet werden (z. B. nichthierarchisches Vieraugenprinzip, Nutzung von Leitfäden u. Ä.).

Ansätze zur Verbesserung des Verwaltungsklimas und der Mitarbeitergesundheit



²² Die Harvard-Professoren Roethlisberger und Hayo führten 1927 bis 1932 empirische Studien zu den menschlich-sozialen Beziehungen und ihren Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company durch.

²³ Vgl. Allen N. und Hecht T. (2004): The "romance of teams": Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. In: Occupational and Organizational Psychology, Vol. 77, Issue 4, S. 439–461.

²⁴ Vgl. dazu auch So C. (2010): Making Software Teams Effective: How Agile Practices Lead to Project Success through Teamwork Mechanisms. Frankfurt am Main. Diese Prinzipien finden zunehmend außerhalb von IT-Projekten, für welche sie ursprünglich entwickelt wurden, Anwendung.

²⁵ Stand-up-Meetings sind ein gutes Beispiel für einen solchen Informationsaustausch mit klar vorgegebenen Kommunikationsstrukturen. Stehend und innerhalb 15 Minuten berichtet jeder Teilnehmer erstens, was er seit dem letzten Meeting getan hat, zweitens, was er plant zu tun, und drittens, was ihn an seiner Arbeit hindert. Stand-up-Meetings sind kürzer, finden aber auch in einer höheren Frequenz statt als die weitverbreiteten Jours fixes.

In seiner Reinform ist agiles Teamwork auch außerhalb der Verwaltung noch wenig verbreitet. Eine konstruktive Teamarbeit und die dafür entscheidende Rolle des Führungsverständnisses, das wiederum auf Vertrauen und Wertschätzung setzt, sollten jedoch auch Leitbild für die Verwaltung sein, um das Verwaltungsklima und damit auch die Mitarbeitergesundheit und -motivation zu erhöhen. Um derartige Führungsaufgaben wahrnehmen zu können, dürfen auch die Leitungsspannen, das heißt die Anzahl

der Mitarbeiter, die auf eine Führungskraft kommen, nicht zu groß werden und Führungskräfte müssen sich auf ihre Führungsaufgaben konzentrieren können und dürfen sich nicht als „oberste Sachbearbeiter“ verstehen. Ein derart verbessertes Verwaltungsklima hat dann auch positive Außenwirkung auf die Attraktivität der öffentlichen Hand als Arbeitgeber und hilft bei der Gewinnung von Nachwuchskräften (Empfehlung 4) und Fachkräften (Empfehlung 6).

Zusammenfassende Handlungsempfehlungen:

- **weniger Kontrolle, mehr Vertrauen:** Führungskultur verbessern durch Stärkung von Eigenverantwortung, positive (360°-)Feedbackkultur, (agile) Teamarbeit und Anwendung entsprechender Instrumente
- **systematischeres Gesundheitsmanagement:** gesundheitsfördernde und arbeitsergonomische Maßnahmen vertiefen und umsetzen
- **Stärkung der Public-Service-Motivation:** Sicherstellung individueller Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten in sinnstiftenden Aufgaben



Führungskultur verbessern durch 360°-Feedback.

2

Vermeidung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement

Die Tatsache, dass die Babyboomer- generation in den kommenden Jahren die Altersgrenzen für den Pensions- bzw. Renteneintritt erreicht, ist nicht nur die Hauptursache für den sich verschärfenden Arbeitskräftemangel. Sie führt auch dazu, dass in Organisationen ein Generationswechsel stattfindet, der deutlich über die übliche Fluktuation hinausgeht. Mehr als in den Jahren zuvor werden viele Mitarbeiter gleichzeitig ersetzt werden müssen. Unter ihnen werden sich viele zentrale Wissens- und Kompetenzträger finden, ohne deren Einsatz reibungslose Abläufe nicht mehr gewährleistet werden können.

Um hier entgegenzuwirken, ist es entscheidend, dass Wissen und Kompetenzen in den Organisationen gesichert werden, entweder durch Kodifizierung oder durch gezielte Weitergabe an jüngere Mitarbeiter. Dabei kommt jedoch oftmals erschwerend hinzu, dass in gewachsenen Organisationen nicht immer und insbesondere nicht immer

der jeweiligen Leitungsebene klar ist, um welches Wissen und welche Kompetenzen es überhaupt geht und wer die Kompetenz- und Wissensträger sind.

Unter diesen Bedingungen ist ein Wissenstransfer nur möglich, wenn ein gezieltes formalisiertes Wissensmanagement Einzug in die Organisation erhält, mit dem Ziel, für die Organisation relevante Wissens- und Kompetenzressourcen zu identifizieren, zu kodifizieren und für die Nutzung durch andere zugänglich zu machen, oder wenn gezielt die direkte Übergabe von Wissen und Kompetenzen unter den Mitarbeitern gefördert wird.

Letzteres wird am besten durch die gezielte Förderung von altersgemischtem Arbeiten erreicht. Voraussetzung hierfür ist ein genauer Überblick darüber, wer wann die Organisation oder Verwaltung verlässt, und eine ungefähre Vorstellung davon, wo entscheidende Kompetenzen angesiedelt sind. Der Wissenstransfer kann über Teambildung oder

Coachingrollen erfolgen, wie es in vielen deutschen Unternehmen derzeit schon praktiziert wird (vgl. Kasten zu „Wissenstransfer in altersgemischten Teams“). In der öffentlichen Verwaltung besteht jedoch oftmals das Problem, dass vorgezogene Einstellungen junger Mitarbeiter zur Sicherung des Wissenstransfers nicht möglich sind, sondern diese erst dann eingestellt werden können, wenn die jeweiligen Stellen durch die ausscheidenden Mitarbeiter frei geworden sind. Verwaltungen mit vielen gleichzeitigen künftigen Abgängen können dann mit den vorhandenen jungen Mitarbeitern nicht angemessen den Wissenstransfer organisieren.

Mit der Schaffung eines zentralen Stellenpools (vgl. Kasten) hat der Bund hier eine Lösung geschaffen, wie in solchen Fällen Übergänge organisiert werden können. Vergleichbare Lösungen auf Landes- und Kommunalebene wären empfehlenswert.

Wissenstransfer in altersgemischten Teams

Seit 2006 schult die ThyssenKrupp Steel Europe AG bereits über 500 Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen werden, gezielt als Coaches für ihre Nachfolger. Mit ihnen arbeiten sie als Ratgeber die letzten Wochen vor ihrem Austritt im Team und sichern so den Transfer von Erfahrungswissen.

Im Rahmen von TANDEM@DATEV bringt die DATEV eG erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen, um in Innovationstandems Produkte für die Kunden der Zukunft zu entwickeln.



„Um Kompetenzverluste und damit Produktivitätsverluste zu vermeiden, ist der systematische Erhalt von Wissen und Erfahrung entscheidend.“

Eine alternative Regelungsmöglichkeit findet sich im Bereich der Hochschulbesoldung in Ländern wie Bayern oder Nordrhein-Westfalen (vgl. das Interview mit Prof. Dr. Ralf Brinktrine im nachfolgenden Kapitel). Hier gibt es das Instrument der vorgezogenen Berufung, um Übergänge an Hochschulen zu sichern. Eine Übertragung dieses Instrument ins allgemeine Beamtenrecht könnte ebenfalls ein geeigneter Ansatz sein.

Die Professionalisierung des Wissensmanagements als Ganzes stellt eine größere Herausforderung dar. Hier geht es darum, für das Verwaltungshandeln relevantes Wissen entlang des Wissenskreislaufs von der Generierung/Erfassung über die Bewertung, Kodifizierung, Verbreitung bis hin zur Anwendung mit Strukturen

und Prozessen zu hinterlegen, die Wissens-/Kompetenzverluste verhindern und die Ressource Wissen für alle Organisationsbeteiligten besser nutzbar machen – auch unabhängig von der konkreten demografischen Entwicklung. Ein solches Wissen hat eine organisatorische Komponente (Wie werden Ressourcen zur Kodifizierung und Verbreitung von Wissen geschaffen? Wer sorgt dafür, dass Erfahrungswissen erfasst wird? Wie kann eine Kultur des Teilens von Wissen geschaffen werden?) und eine infrastrukturelle Komponente (Wie wird das Wissen technisch abgelegt und verwaltet? In welcher Form wird Wissen dargestellt? etc.). Die demografischen Herausforderungen haben bereits auf vielen Ebenen dazu geführt, sich der Thematik stärker konzeptionell und zum Teil anzunehmen.²⁶

Gerade die technische Seite des Wissensmanagements setzt Fortschritte bei der Digitalisierung der Verwaltung voraus. Hier bietet der Generationenumbruch in der Verwaltung zusätzliche Chancen: Eine jüngere IT-affinere Mitarbeitergeneration erhöht die Chance, dass Digitalisierungsprojekte in der öffentlichen Verwaltung angegangen werden und gelingen. Gleichzeitig entsteht durch mögliche Personalengpässe ein Rationalisierungsdruck, der die Dringlichkeit optimierender Digitalisierungsprojekte erhöht.

Zentraler Stellenpool des Bundes zur Demografievorsorge

Zur Sicherung von Kompetenzen und Wissenstransfer in Mangelbereichen schafft der Bund einen zentralen Pool an Planstellen, der den Ressorts zur Einstellung von qualifiziertem Fach- und Nachwuchspersonal zur Verfügung gestellt wird. So können Nachfolger bereits eingestellt werden, bevor der jeweilige Stelleninhaber ausscheidet, wodurch ein geregelter Wissenstransfer ermöglicht wird, ohne dass es zu einem dauerhaften Stellenaufbau im Ressort kommt oder zum Mittel der befristeten Einstellung (die auch ohne Planstelle möglich ist) gegriffen werden muss. Wird die Stelle schließlich vom Nachfolger übernommen, ist die dann freie Stelle im Pool wieder für andere Ressorts verfügbar. Der Pool besteht aus 500 Stellen und fügt dem Gesamtstellenbestand des Bundes damit nur 0,2% Stellen hinzu – deutlich weniger, als wenn Ressorts für die Sicherung des Wissenstrfers selbst Stellen schaffen würden.



²⁶ Vgl. beispielsweise das Land Berlin: Hirschmann (2015): Wissen managen mit Konzept – Aktives Wissensmanagement stellt im Arbeitsalltag aller Beschäftigten einen Nutzen dar. Herausgeber: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung Berlin.

Digitalisierungsprojekte, die jedoch allein einem Optimierungsansatz folgen, laufen Gefahr, der Realität hinterherzuhinken. Zudem verbrauchen solche Projekte selbst Personalressourcen, die Verwaltungen, die bereits personell mit dem Rücken zur Wand stehen, möglicherweise nicht mehr aufbringen können. Statt einem Optimierungsansatz zu folgen, müssen Digitalisierungsprojekte daher einem vorausschauenden Innovationsansatz folgen. Hier werden Effizienzgewinne aus digitalen Optimierungseffekten nur als Voraussetzung für innovative Spielräume und echte Serviceverbesserungen für die Bürger gesehen, die ihrerseits im Mittelpunkt stehen.²⁷

Auch die Nutzung von Shared Services und das Outsourcing von Dienstleistungen können zu Effizienzgewinnen führen, die den Fachkräftemangel lindern. Jedoch sollten auch solche Entscheidungen nicht allein aus der Not vorhandener Engpässe geboren werden. Ohne eigene fachliche Kompetenz in der Verwaltung drohen Kontrollverluste. Das Fachkräftemangelproblem wird nur auf den Dienstleister verschoben, der seinerseits die höheren Kosten plus Marge in Rechnung stellt. Solche Outsourcingentscheidungen sollten daher nur getroffen werden, wenn Dienstleister unabhängig von der aktuellen Fachkräftesituation deutliche Effizienzvorteile bei der Leistungserbringung gegenüber der öffentlichen Hand besitzen.

Zusammenfassende Handlungsempfehlungen:

- **Erfahrungswissen sichern:** Gestaltung der Übergänge von ausscheidenden Mitarbeitern auf neue Mitarbeiter durch Tandem- und Coachinglösungen; Aufbau von Stellenpools auch in Ländern und Kommunen oder Übertragung des Instruments vorgezogener Berufungen aus dem Hochschulbereich zur flexiblen Personalisierung solcher Übergänge
- **Wissen systematisch nutzbar machen:** Nutzung von Prinzipien und Technologien modernen Wissensmanagements
- **Effizienzvorhaben strategisch planen:** Outsourcing und Digitalisierungsprojekte nur bei nachhaltigem Nutzen für die Entwicklung und Innovationskraft der Verwaltung realisieren

Wissens- und Erfahrungstransfer im Landespolizeipräsidium Stuttgart

Um dem Verlust von Fach- und Erfahrungswissen bei der Polizei Baden-Württemberg entgegenzuwirken, wurde in einer Projektgruppe unter Einbindung von Experten der Ludwig-Maximilians-Universität München und des Fraunhofer-Instituts Magdeburg ein Stufenkonzept des Wissens- und Erfahrungstransfers entwickelt und seit 2012 landesweit umgesetzt.

In fünf Schritten soll Wissen möglichst effizient und ressourcen-schonend gesichert und übertragen werden. Basierend auf einem IT-gestützten Frühwarnsystem können Mitarbeiter, welche die Organisation zeitnah verlassen, identifiziert und die Notwendigkeit eines Wissenstransfers in einem Bedarfsgespräch festgestellt werden. In einem Wissenstransfergespräch zwischen dem Wissensträger, einer Moderation und dem potenziellen Wissensnehmer wird daraufhin das vorhandene Wissen strukturiert und gezielt aufbereitet. Dafür wird auf Instrumente wie Mind-Mapping zurückgegriffen und Wissenskarten erstellt. Bei Bedarf können weitere Transfermaßnahmen wie Lerntandems, Hospitationen oder Fortbildungen das Transfergespräch ergänzen. Der gesamte Transferprozess wird durch ein finales Gespräch samt Geschäftsübergabe und Evaluation abgerundet.



²⁷ Vgl. Zink W. und Armbruster M. (2016): Innovation und Optimierung: Ansätze für eine erfolgreiche Digitalisierung des Staats. In: Bode A. und Pätzold M. (Hg.): Wirtschaftswunder 4.0. Freiburg im Breisgau.

Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen

Angesichts des beginnenden Generationenumbruchs und des sich verschärfenden Fachkräftemangels sind zahlreiche Unternehmen dazu übergegangen, die Rolle älterer Beschäftigter in ihren Unternehmen neu zu bewerten. Mit der Ausstellung „EY ALTER“ im Stuttgarter Mercedes-Benz Museum unterstreicht beispielsweise die Daimler AG den in ihrem Haus vollzogenen Paradigmenwechsel weg von einer Defizitbetrachtung des Alters hin zu einer Würdigung und Nutzbarmachung des Potenzials des Alters. So räumt die Ausstellung mit vielen Vorurteilen hinsichtlich einer vermeintlich geringeren Lernfähigkeit sowie Leistungsfähigkeit und -bereitschaft im Alter auf. Sie zeigt deutlich, dass der Umgang mit älteren Mitarbeitern dabei viel von sich selbst erfüllenden Erwartungen geprägt ist. Mitarbeiter, von denen aufgrund ihres Alters nichts mehr erwartet wird, weisen tatsächlich schlechtere Leistungen auf als jene, bei denen dies nicht der Fall ist.²⁸

Mit steigender Lebenserwartung wächst bei vielen Menschen das Bedürfnis, sich auch in älteren Jahren aktiv beruflich einzubringen. Der Bedarf an Fachkräften trifft also auf den Wunsch vieler Menschen, länger zu arbeiten. Die Politik hat darauf im Bereich der gesetzlichen Rentenversicherung mit der Einführung der Flexirente reagiert. Das Beamtenrecht kennt auf Bundesebene in einigen Ländern schon länger entsprechende Flexibilisierungsmodelle. So kann der Ruhestand auf Wunsch des Beamten nach § 53 BBG bis zu drei Jahre ruhegehaltswirksam bzw. unter Gewährung eines Besoldungszuschlags hinausgeschoben werden. Auch nach Pensionseintritt gibt es Zuverdienstmöglichkeiten, die jedoch bei einer direkten weisungsgebundenen Weiterbeschäftigung im öffentlichen Dienst eingeschränkt sind.

Mit steigender Lebenserwartung wächst bei vielen Menschen das Bedürfnis, sich auch in älteren Jahren aktiv beruflich einzubringen.



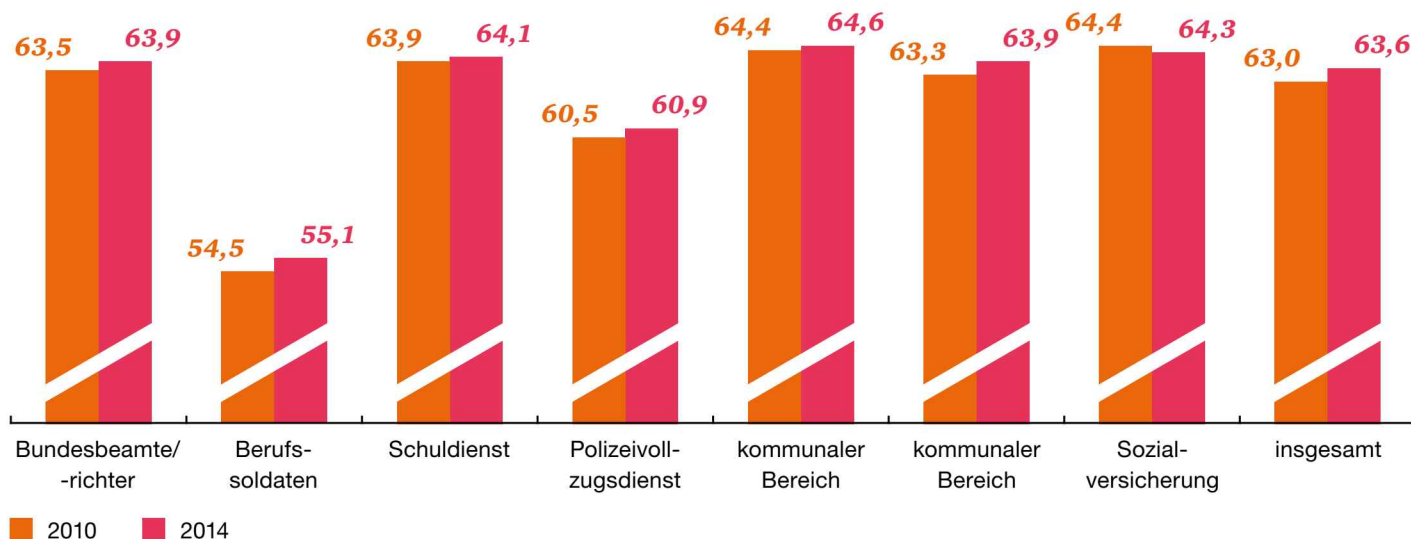
²⁸ Dieses Phänomen wird in der Psychologie „Priming“ genannt, vgl. z. B. Kirchner C., Völker I. und Bock O. (2015): Priming with Age Stereotypes Influences the Performance of Elderly Workers. In: Psychology, Vol. 6, S. 133–137.

„Ältere Mitarbeiter sind nicht weniger leistungs- und lernfähig als jüngere.“

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Zahl der Renteneintritte im öffentlichen Dienst nicht wesentlich von jener in anderen Sektoren unterscheidet und hier wie dort in den vergangenen Jahren gestiegen ist. Das durchschnittliche Rentenzugangsalter im öffentlichen Sektor ist seit 2010 spürbar angestiegen. Dies gilt sowohl für Beamte als auch

Angestellte. Lag das Eintrittsalter für Beamte über 55 im unmittelbaren und mittelbaren öffentlichen Dienst 2010 noch bei 62,5 Jahren²⁹ (bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung bei 62,4)³⁰, so stieg es bis 2014 auf 63,2 Jahre an. Die Anstiege zeigen sich sowohl auf Kommunal-, Landes- als auch Bundesebene.

Durchschnittliches Alter bei Eintritt in die Versorgung des öffentlichen Dienstes (Ü55) 2010 und 2014



²⁹ Bereinigt um die besonderen Altersgrenzen im öffentlichen Dienst (insbesondere bei Berufssoldaten), steigt das Durchschnittsalter auf 63,2 Jahre im Jahr 2010 und 63,8 im Jahr 2014.

³⁰ Die Zahlen zum Renteneintrittsalter der Sozialversicherungsbeschäftigten beruhen auf SIAB-Daten und einer Kohortenbetrachtung basierend auf der Geburtskohorte 1945 (Brussig M. [2015]: Altersübergangsreport – Alter beim Austritt aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ist gestiegen. IAQ, Universität Duisburg-Essen).

Interview

Auszug aus dem Gespräch mit Prof. Dr. Ralf Brinktrine, Lehrstuhl für öffentliches Recht, deutsches und europäisches Umweltrecht und Rechtsvergleichung an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Welche Möglichkeiten hat die öffentliche Hand, Beamte über die Altersgrenze hinaus zu beschäftigen?

„§ 53 BBG bietet eine flexible und für Beamte und Beamtinnen des Bundes finanziell attraktive Möglichkeit, Beamte und Beamtinnen, die noch länger arbeiten wollen, bis zu drei Jahre weiterzubeschäftigen. Die Möglichkeit, sie im Einzelfall auch zur Weiterbeschäftigung zu verpflichten, wurde allerdings mit der Gesetzesnovelle von 2013 vom Bundesgesetzgeber selbst abgeschafft. Das Landesrecht sieht diese Möglichkeit weiterhin vor, siehe etwa Art. 63 BAYBG. Angesichts der Zuspitzung des Fachkräftemangels und vor dem Hintergrund von möglichen krisenhaften Situationen, zum Beispiel wie wir sie gerade 2015 und 2016 in Gestalt des Personalmangels beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge in den Hochzeiten der Migrationskrise erlebt haben, muss diese Abschaffung seitens des Bundes aber vielleicht noch mal überdacht werden. Schwieriger wird es, wenn der Beamte bereits ausgeschieden ist. Zwar sind Tätigkeiten im öffentlichen Dienst auch nach Eintritt in den regulären Ruhestand möglich, die bestehenden Hinzuverdienstgrenzen des Bundes (siehe § 53 Abs. 8 i. V. m. Abs. 2 BeamtVG) und vieler Länder zur

Vermeidung von Doppelalimentationen bei Tätigkeiten für die öffentliche Hand schränken jedoch die Möglichkeiten wieder ein. Allerdings gelten diese Anrechnungsvorschriften nur für den Fall weisungsgebundener Dienst- und Arbeitsverhältnisse, reine Beraterverträge fallen in der Regel nicht unter die Regelungen über Hinzuverdienstgrenzen, wenn die Beratertätigkeit selbstständig bzw. weisungsungebunden erfolgt. Tätigkeiten außerhalb des öffentlichen Dienstes bleiben nach Erreichen der Regelaltersgrenze für die Berechnung der Versorgung gänzlich außer Betracht, § 53 Abs. 8 Satz 1 BeamtVG.“

Gibt es über die Stellenpoollösung des Bundes hinaus weitere Möglichkeiten, Übergänge von ausscheidenden Kompetenzträgern auf ihre Nachfolger zu gestalten?

„Das Hochschulrecht einiger Länder wie Bayern und Nordrhein-Westfalen kennt die Möglichkeit der vorgezogenen Berufung, die bereits erfolgen kann, bevor der bisherige Lehrstuhlinhaber endgültig ausgeschieden ist. Es ist zu erwägen, eine solche Regelung – vorbehaltlich status- und haushaltsrechtlicher Vorgaben – zumindest der Sache nach auf das allgemeine Beamtenrecht zu übertragen.“



Bei welchen beamtenrechtlichen Regelungen besteht darüber hinaus aus Ihrer Sicht vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung bei den Fachkräften ein möglicher Regelungsbedarf?

„Das Alimentationssystem für Beamte ist rigide und nicht auf Wettbewerb ausgelegt. Die Beamtenbesoldung differenziert nicht nach Berufen, sondern bewertet Ämter nach Aufgaben und Funktion. Das führt dazu, dass beispielsweise ein Informatiker mit Masterabschluss genauso vergütet wird wie ein Germanist mit Masterabschluss, wenn das jeweilige Amt im Besoldungssystem gleich bewertet ist (z. B. mit der Besoldungsstufe A 13). Eine Vergütungsregelung, die die Knappheit in bestimmten Berufen abbildet, ist im derzeitigen Besoldungssystem rechtlich nicht möglich. Zulagen können zwar kurzfristig differenzierte

Bezahlungen ermöglichen, die Ausgestaltungsmöglichkeiten sind hier aber stark begrenzt.

Mehr Flexibilität in besoldungsrechtlicher Hinsicht bietet der Wissenschaftsbereich. Die dort mögliche dauerhafte Berufungszulage zur Gewinnung von Hochschullehrern könnte unter Umständen auf andere Beamtengruppen übertragen werden. Ansätze hierzu gibt es mit der Bundesleistungsbesoldungsverordnung in Form der Einführung von Leistungsstufen auch bereits, die allerdings erst greift, wenn der Beamte oder die Beamtin sich bereits im Dienst befindet. Im bestehenden System könnten diese leistungsbezogenen Instrumente gerade in Hinblick auf die Gewinnung von Fachkräften indes noch weiter ausgebaut und dazu entsprechend den Vorgaben

des Bundesverfassungsgerichts über eine gestiegene Wertigkeit bestimmter Berufsgruppen bei der Stellenbewertung argumentiert werden, um zu wettbewerbsfähigeren Bewertungen zu kommen. Eine höhere Wertigkeit von IT- und Gesundheitsberufen ließe sich beispielsweise über die steigende gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Themen Digitalisierung und Gesundheit in einer alternden Bevölkerung begründen. Somit ließen sich möglicherweise am Ende sogar eigene Besoldungsordnungen analog zur W-Besoldung begründen.“

Welche Hürden existieren heute noch für Quereinsteiger?

„Der Quereinstieg gestaltet sich im öffentlichen Dienst immer noch schwierig. Quereinsteiger müssen dieselben Voraussetzungen nach Art. 33 Abs. 2 GG nachweisen wie Laufbahn-

beamte, die eine standardisierte Ausbildung im öffentlichen Dienst durchlaufen haben, also die entsprechende Eignung, Befähigung und fachliche Leistung vorweisen. Hier bedarf es klarer Kriterien für die Anerkennung anderweitig erworbener Berufserfahrung. Eine besondere Hürde für Quereinsteiger stellen auch die Altersgrenzen für die Verbeamtung dar. Angesichts der demografischen Entwicklung, insbesondere der gestiegenen Lebenserwartung und der Erhöhung der Regelaltersgrenze, ist es jedoch nur schwer nachvollziehbar, dass nur bis zu einem gewissen Alter – zwar mit Altersdifferenzierungen nach Ämtern und Funktionen, aber gleichwohl doch mit festen Höchstgrenzen – verbeamtet werden kann.“

Vergleicht man alle Versorgungszugänge des öffentlichen Dienstes (auch unter 55-Jährige) mit Rentenzugängen der gesetzlichen Rentenversicherung, so lag das durchschnittliche Zutrittsalter 2010 bei 60,6 Jahren für Beamte bzw. 60,7 für Arbeitnehmer in der gesetzlichen Rentenversicherung und stieg bis 2014 auf jeweils 61,7 Jahre an.³¹ Lediglich bei der Intensität der Nutzung der Altersteilzeit gab es in der Vergangenheit erhebliche Unterschiede zwischen öffentlichem Dienst und anderen Sektoren. Mit der Neuregelung der Altersteilzeit im Jahr 2010 sind jedoch in allen Sektoren die Altersteilzeitquoten erheblich zurückgegangen und spielen für die Zukunft keine Rolle mehr.

Die Aufgabe der Nutzung des Potenzials älterer Menschen stellt sich also für den öffentlichen Dienst nicht mehr und nicht minder als für alle Arbeitgeber, allerdings mit den Vorteilen, die öffentlichen Arbeitgebern aus dem Beamtenrecht entstehen. Hinzu kommt, dass der öffentliche Dienst einen hohen Anteil Akademiker beschäftigt, die in der Regel besonders daran interessiert sind, über die Regelaltersgrenzen hinaus zu arbeiten.³² Das Weiterbeschäftigungspotenzial ist damit potenziell größer als in anderen Sektoren.

³¹ Austritte wegen Dienstunfähigkeit im jungen Alter sowie Vorruhestandsregelungen sind verantwortlich für die niedrigeren Zahlen. Zu beachten ist, dass der Renteneintritt im öffentlichen Dienst in der Regel nahtlos erfolgt. In anderen Branchen, wie etwa der Landwirtschaft, dem Gast- und Baugewerbe folgt auf den Austritt aus der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nicht immer unmittelbar der Renteneintritt, sondern es folgen gelegentlich auch Phasen der geringfügigen Beschäftigung oder Arbeitslosigkeit.

³² Vgl. z. B. Esselmann I. und Geis W. (2015): Fachkräfte 65 plus – Erwerbstätigkeit im Rentenalter. IW-Trends 2.2015.

Beispielsweise steht es der öffentlichen Hand frei, ausgeschiedene Beamte auf freiberuflicher Basis als Experten erneut zu beschäftigen. Zur systematischen Nutzung können hierfür Expertenpools gebildet werden, wie es beispielsweise bei der Firma Bosch gemacht wird (vgl. Kasten). Solche Expertenpools, aus denen ehemalige Fachleute für bestimmte Projekte herangezogen werden, sind variabel einsetzbar und bieten daher Vorteile gegenüber dem Aufschub des Ruhestands.

Um darüber hinaus für krisenhafte Situationen gewappnet zu sein, die in Zeiten allgemeiner Personalknappheit durchaus zunehmen können, wäre aber durchaus auch zu überdenken, ob die bis 2013 gültige Form des § 53 BBG, die auch ein einseitiges Hinausschieben

des Ruhestands seitens des obersten Dienstherrn erlaubt³³, nicht wieder eingeführt werden sollte. Dies ist beispielsweise im Beamtenrecht Bayerns nach wie vor möglich (vgl. das Interview mit Prof. Dr. Ralf Brinktrine).

Grundsätzlich gilt aber für die langfristige Bindung älterer Mitarbeiter, dass alle genannten Ansätze zur Verbesserung des Verwaltungsklimas, zur Arbeitsergonomie und zum Gesundheitsschutz, aber auch zur individuellen Förderung von Entwicklungsmöglichkeiten beispielsweise durch weiteren Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter besonders im Auge behalten müssen, damit die Bereitschaft zu einer längeren Beschäftigung steigt.

Zusammenfassende Handlungsempfehlungen:

- **flexiblere Ruhestandsregelungen:** Nutzung der Möglichkeiten der neu eingeführten Flexirente bei Tarifbeschäftigten, gegebenenfalls Wiedereinführung der Verpflichtung zur Weiterbeschäftigung (§ 53 BBG)
- **Kompetenzsicherung jenseits der Altersgrenze:** Bildung von Expertenpools verrenteter oder pensionierter Mitarbeiter für den Einsatz in Projekten
- **Fokus Alter:** bei allen Maßnahmen zur Verbesserung von Verwaltungsklima, Mitarbeitermotivation und Gesundheitsschutz Fokus auf ältere Mitarbeiter legen

Seniorenexperten bei Bosch

Die Bosch Management Support GmbH vermittelt seit 1999 Bosch-Pensionäre für Projekt- und Beratungsaufgaben ins Unternehmen. Die 1.700 vermittelten Pensionäre repräsentieren mehr als 40.000 Jahre Bosch-Know-how und sind damit eine wertvolle Ressource für das Unternehmen. So werden nicht nur flexibel Personalkapazitäten und Know-how gesichert, sondern auch der Wissenstransfer gefördert. Andere Unternehmen wie die Daimler AG sind mittlerweile diesem Modell gefolgt.



³³ Die bis zum 11.07.2013 geltende alte Fassung enthielt in Abs. 2 folgende Formulierung: „Die oberste Dienstbehörde kann im Einzelfall den Eintritt in den Ruhestand bis zu drei Jahre hinausschieben, wenn die Fortführung der Dienstgeschäfte durch eine bestimmte Beamtin oder einen bestimmten Beamten dies erfordert.“

4

Verbesserung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes

Der öffentliche Dienst leidet nicht grundsätzlich an geringer Attraktivität. Es lässt sich sogar festhalten, dass die Beschäftigten im öffentlichen Dienst selbst in der Regel zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld sind und dass das Niveau mit anderen Branchen vergleichbar ist.³⁴

Dennoch haftet dem öffentlichen Dienst von außen oftmals ein negatives Image an, das sich jedoch unterschiedlich äußert, je nachdem, wie die Frage gestellt wird. Der dbb Beamtenbund beauftragt jährlich die Meinungsforschungsgesellschaft forsa mit einer Befragung nach dem Ansehen unterschiedlicher Berufsgruppen. Die Spitzenpositionen werden fast ausschließlich von Berufen belegt, die ganz oder teilweise dem öffentlichen Dienst zuzuordnen sind – angefangen vom Krankenpfleger über den Polizist und Richter bis hin zum Lehrer.

Bewusst wird im Ranking auch nach dem Ansehen von Beamten gefragt, obwohl die gerade genannten Berufsgruppen zu einem gewichtigen Teil nur aus Beamten bestehen. Von 31 Berufen landet der Beamte nur auf Platz 23 und genießt damit bei der Mehrheit der Bevölkerung kein hohes Ansehen. Dies deutet darauf hin, dass der öffentliche Dienst als Ganzes, der primär mit Verwaltungsbeamten assoziiert wird, ein eher bescheidenes Ansehen genießt, die konkreten Berufsgruppen aber oft ein sehr hohes.

Aus Sicht der Gewinnung von Nachwuchs ist es wichtiger zu wissen, wie künftige Berufseinsteiger den öffentlichen Dienst sehen. Hier bietet für die Gruppe der Akademiker die Studentenforschung von EY gewisse Anhaltspunkte. So zeigt die jüngste Umfrage, dass bei Studierenden der öffentliche Dienst besonders hoch im Kurs steht. Aber auch die ebenfalls beliebten „Branchen“ und „Kultureinrichtungen“ und „Wissenschaft“ sind teilweise bzw. überwiegend dem öffentlichen Dienst zuzuordnen. Die Befragung deckt aber auch ein Defizit des öffentlichen Dienstes auf: Werden nur die besonders leistungsstarken Studenten befragt, fällt der öffentliche Dienst in seiner Attraktivität deutlich zurück. Lediglich die Wissenschaft schneidet hier gut ab.

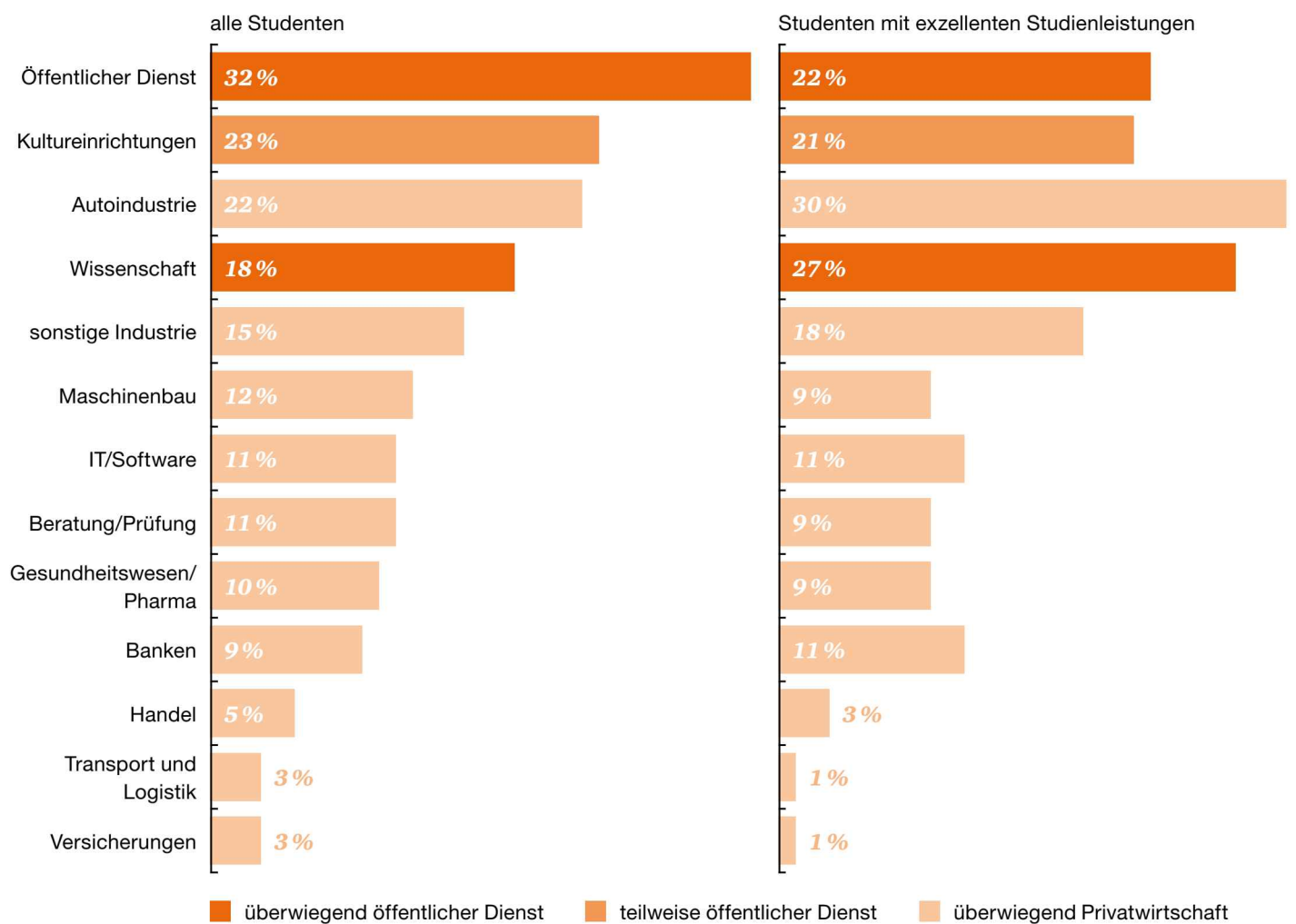


³⁴ In der jährlichen „Bürgerbefragung öffentlicher Dienst – Einschätzung, Erfahrungen und Erwartungen“ von forsa, die im Auftrag des dbb Beamtenbunds durchgeführt wird, zeigten sich zuletzt (2015) 75 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zufrieden, 11 % unzufrieden. 14 % gaben „weder noch“ an. 2007 waren es noch 65 % zufriedene gegenüber 20 % unzufriedenen Teilnehmern. Das Niveau ist vergleichbar mit ähnlichen Befragungen in der Privatwirtschaft, so hat forsa im Jahr 2016 für das soziale Netzwerk XING eine Befragung unter 1.010 erwerbstätigen Fachkräften und Führungskräften unterschiedlicher Branchen durchgeführt. Hier lag der Anteil zufriedener bzw. sehr zufriedener Mitarbeiter bei 83 %, unzufrieden bzw. sehr unzufrieden waren 17 %.

„Der öffentliche Dienst leidet nicht grundsätzlich an geringer Attraktivität und dennoch hat er ein Imageproblem.“

Attraktive Branchen aus Studentensicht, 2016

Anteil von 3.500 befragten Studenten in 27 Universitätsstädten bei Beantwortung der Frage „Welche Branchen sind für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?“



Quelle: EY.

Zudem lässt sich für Studenten sagen, dass sie mit der Wahl ihres Studiengangs eine Vorfestlegung hinsichtlich ihrer beruflichen Möglichkeiten getroffen haben. Entsprechend unterscheiden sich auch die Branchenpräferenzen erheblich nach Studienrichtung. Besonders begehrt ist der öffentliche Dienst bei Geisteswissenschaftlern – vermutlich weil sie außerhalb des öffentlichen Dienstes nur wenige geregelte Berufsperspektiven besitzen. Angesichts der Tatsache, dass der öffentliche Dienst für Juristen ein ganz wesentlicher Arbeitgeber ist, ist die Attraktivität des öffentlichen Dienstes bei Juristen jedoch vergleichsweise schwach, er ist aber attraktivster Arbeitgeber. Geringe Attraktivität entfaltet der öffentliche Dienst (außerhalb der Wissenschaft) bei Wirtschaftswissenschaftlern und Ingenieuren. Es ist anzunehmen, dass das Bild bei anderen MINT-Fächern ähnlich ist. Der öffentliche Dienst hat also – mit Ausnahme der Juristen – ausgerechnet bei jenen Berufsgruppen einen Wettbewerbsnachteil, bei denen 2030 der Wettbewerb besonders hoch sein wird. Hierauf werden wir im anschließenden Kapitel noch mal zurückkommen.

Gefragt nach den Kriterien für die Wahl eines Arbeitgebers ist interessanterweise das Kriterium „Jobsicherheit“ für den größten Teil (63 %) der Studierenden wichtig. Es folgen die Kriterien „Aufstiegschancen“ (52 %) und „flache Hierarchien/Kollegialität“ (42 %). Geringer werden „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (38 %) und das Gehalt (37 %) gewichtet.

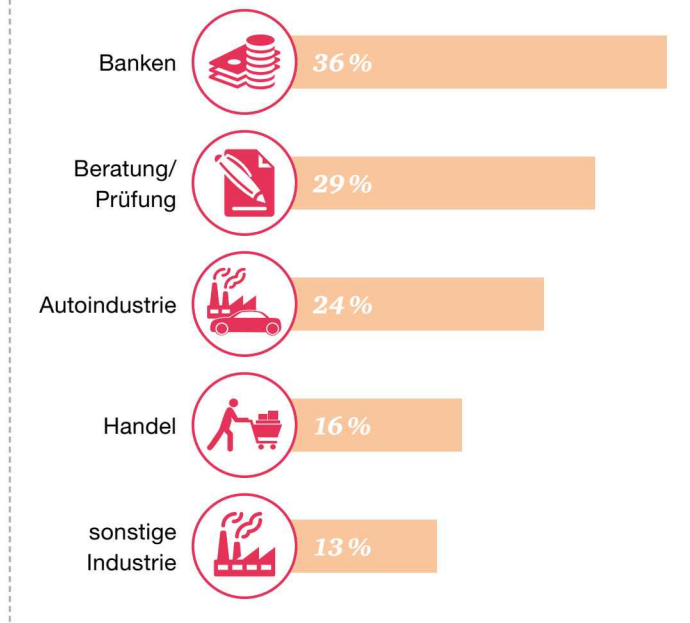


Besonders begehrt ist der öffentliche Dienst bei Geisteswissenschaftlern.

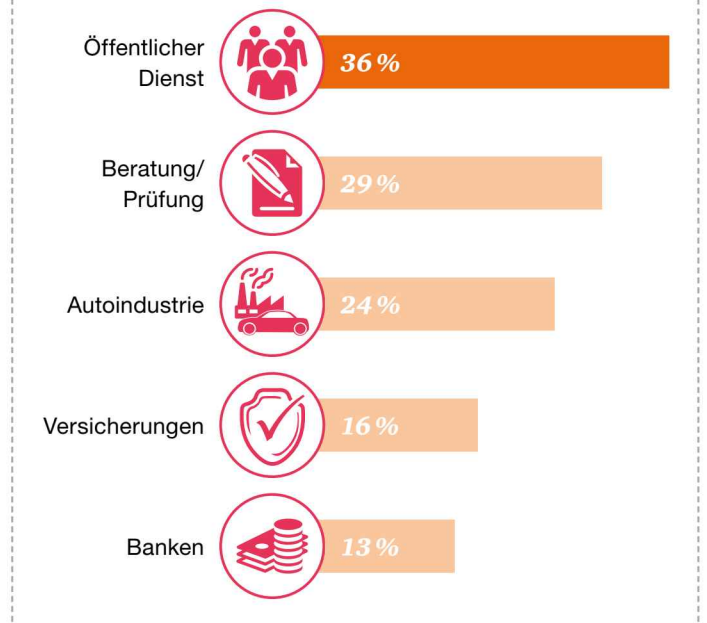
Top 5 Branchen nach Studienrichtung, 2016

Anteil von 3.500 befragten Studenten in 27 Universitätsstädten bei Beantwortung der Frage „Welche Branchen sind für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?“

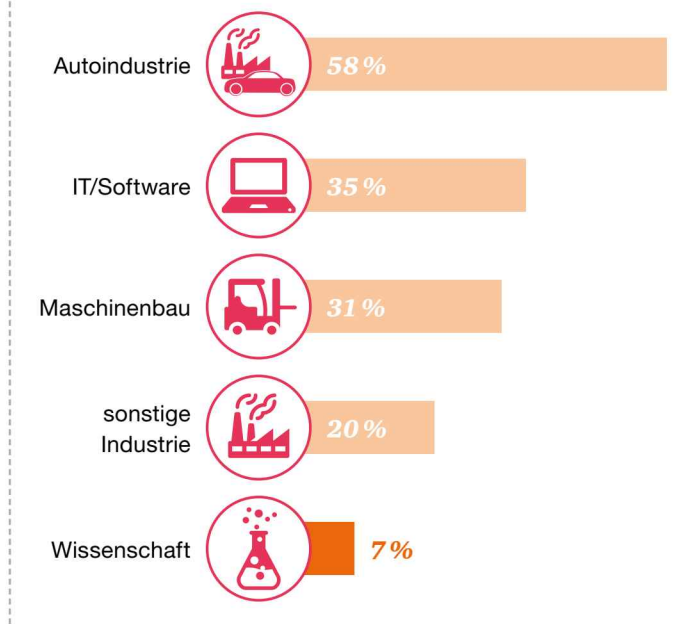
Top 5 Wirtschaftswissenschaftler



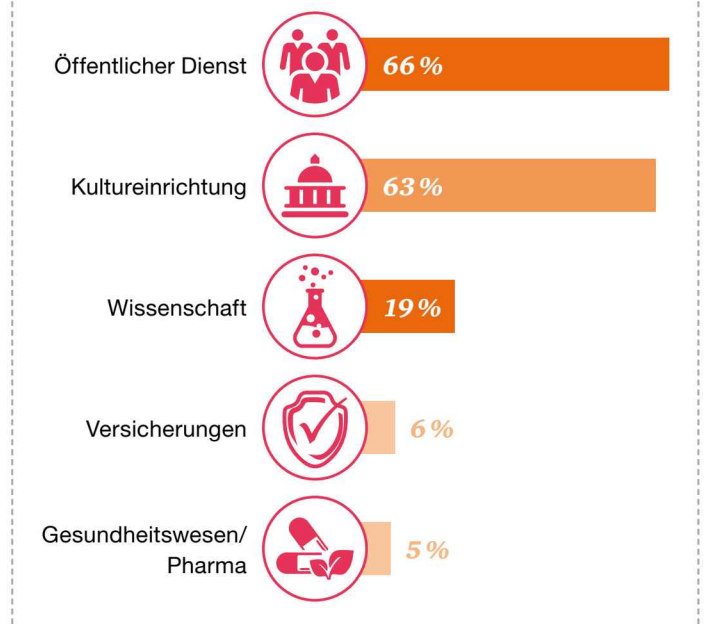
Top 5 Juristen



Top 5 Ingenieure



Top 5 Geisteswissenschaftler



■ überwiegend öffentlicher Dienst
 ■ teilweise öffentlicher Dienst
 ■ überwiegend Privatwirtschaft

Quelle: EY.

Werden junge Menschen zu einem noch früheren Zeitpunkt nach ihrer Berufswahl/Ausbildungswahl gefragt, wie wiederum im Rahmen der dbb/forsa-Befragung geschehen, so ergeben sich durchaus ähnliche Motive – aber mit unterschiedlichen Akzenten. Hier stehen mit Nennungen von jeweils 94% und 92% Weiterbildungsmöglichkeiten an der Spitze. Das Thema „Sicherer Arbeitsplatz“ ist zwar auch für viele (81%) Jugendliche ein wichtiges Kriterium, allerdings erst an fünfter Stelle (vgl. Abbildung).

Bei der Teilgruppe, die sich für den öffentlichen Dienst entschieden hat, ergibt sich ein anderes Bild. Der sichere Arbeitsplatz ist in dieser Gruppe der mit Abstand dominierende Grund für die Wahl. Die Gründe „hochwertige Arbeit leisten“ (66%) und „Zusammenarbeit mit anderen Menschen“ (63%) folgen erst mit großem Abstand. Die Gründe „eigene Interessen und Neigungen entfalten“, „aufsteigen und Karriere machen“, „erfinderisch und kreativ arbeiten“ und „mit modernster Technik arbeiten“ spielen sogar nur für etwa halb so viele Vertreter dieser Gruppe eine Rolle wie bei allen Jugendlichen. Jene Jugendlichen, die diese Erwartungen haben, gehen also nicht davon aus, dass sie im öffentlichen Sektor erfüllt werden.

Motive für die Ausbildungs- und Berufswahl

Anteil der in der dbb/forsa-Studie befragten 14- bis 18-Jährigen, die die entsprechenden Gründe für die Ausbildungs- und Berufswahl benannt haben



Quelle: dbb Beamtenbund/forsa.

Dass der öffentliche Sektor vornehmlich Menschen anzieht, bei denen solche Motive eine geringe Rolle spielen, sollte dem öffentlichen Dienst nicht egal sein, da sich hiermit auch eine geringere Leistungsmotivation und Innovationskraft ausdrücken. Das Bild, dass der öffentliche Dienst Entwicklungsmotive nicht ausreichend bedient, bestätigt sich auch an anderer Stelle der dbb/forsa-Befragung. Die befragten Beschäftigten des öffentlichen Dienstes selbst sehen den Hauptvorteil ihres Arbeitgebers im Werben um Fachkräfte beim Thema Jobsicherheit. Nachteile werden hauptsächlich bei den „weniger vielfältigen und geringeren Karrieremöglichkeiten“ sowie bei einer „schlechteren Entlohnung“ gesehen – Letzteres ist allerdings ein Thema, das bei Jugendlichen auf dem Weg zur Berufswahl eine vergleichsweise geringe Rolle spielt.³⁵

Es lassen sich also spezifische Stärken und Schwächen hinsichtlich der Attraktivität des öffentlichen Dienstes festhalten, die bei der Berufswahl von unterschiedlichen Personengruppen durchaus unterschiedlich gewichtet werden. Der öffentliche Dienst zieht derzeit vor allem Personen an, denen Sicherheit, Familienfreundlichkeit und gesellschaftlich relevante Aufgaben wichtig sind. Personen, die berufliche und persönliche Entfaltungsmöglichkeiten in einem professionellen Umfeld suchen und denen Leistungsorientierung wichtig ist, fühlen sich weniger zum öffentlichen Dienst hingezogen. Zudem genießt der öffentliche Dienst eine hohe Wertschätzung bei Geisteswissenschaftlern und Juristen, nicht jedoch bei MINT-Fachkräften und Wirtschaftswissenschaftlern. Die einzelnen Stärken und Schwächen werden im Folgenden noch einmal genauer betrachtet.



Der sichere Arbeitsplatz ist für Jugendliche, die sich für den öffentlichen Dienst entschieden haben, der mit Abstand dominierende Grund für die Wahl.

³⁵ Entsprechend der Umfrage sehen 59 % der befragten öffentlich Bediensteten Nachteile des öffentlichen Dienstes gegenüber der Privatwirtschaft beim Werben um Berufseinsteiger, nur 18 % sehen dort Vorteile. 34 % sehen Nachteile aufgrund nicht so vielfältiger und weniger Karrieremöglichkeiten, was der zweithöchste Wert nach wahrgenommener schlechterer Entlohnung ist (49 %). Es folgt mangelnde Flexibilität mit 16 %. Diejenigen, die den öffentlichen Dienst im Vorteil sehen, tun dies ganz überwiegend aufgrund der höheren Sicherheit (72 %).

Interview

Auszug aus dem Gespräch mit Hans-Ulrich Benra, stellvertretender dbb-Bundesvorsitzender und Fachvorstand Beamtenpolitik

Wie kann die öffentliche Hand ihre Attraktivität als Arbeitgeber verbessern?

„Hinsichtlich der Attraktivität des öffentlichen Dienstes ist es wichtig, zwischen verschiedenen Gruppen zu unterscheiden. Berufseinsteiger sind von anderen Interessen geleitet als Personen, die schon länger beschäftigt sind und beispielsweise eine Familie aufbauen. Letzteren bietet der öffentliche Dienst mit seiner Arbeitsplatzsicherheit und Familienfreundlichkeit ein gutes Umfeld – sofern die Mitarbeiter in festen Verträgen beschäftigt sind. Was die Berufseinsteiger betrifft, so wird sich der öffentliche Dienst darauf einstellen müssen, dass ohne konsequente Attraktivitätsoffensiven immer weniger qualifizierte Bewerber an ihn herantreten werden.“

Von welchen Interessen sind Berufseinsteiger geleitet?

„Die Berufsanfänger von heute wägen ein dauerhaftes Bleiben gegen ein erwerbsbiografisches Optimieren ab. Brüche in den Erwerbsbiografien werden in den kommenden Erwerbsgenerationen immer häufiger zum Regelfall. Junge Menschen wollen auch bei mittelfristig angestrebter Dauerbeschäftigung ihre Perspektiven zunächst offenhalten, Erfahrungen sammeln und sich nicht frühzeitig festlegen. Hierauf muss auch das Berufsbeamtenum reagieren:

Ein frühzeitiges Ausscheiden ist angesichts des Lebenszeitprinzips im Beamtenberuf zwar vonseiten der Dienstherren nicht wünschenswert, sollte aber ohne grobe Abschläge in der Versorgung möglich sein. Instrumente wie das Altersgeld ermöglichen flexiblere Übergänge und können eine Möglichkeit sein, um Fachkräfte zu gewinnen, die nur für eine begrenzte Zeit in den öffentlichen Dienst eintreten wollen.“

Was ist in Hinblick auf Mangelberufe im MINT-Bereich zu tun?

„Die öffentliche Hand entwickelt seit Jahren eine immer größere Nachfrage nach für den öffentlichen Dienst bis dato untypischen und speziellen Qualifikationen, bei denen sie im starken Wettbewerb mit der Privatwirtschaft steht. Die Einführung einer Rekrutierungszulage durch das Fachkräftegewinnungsgesetz für Beamte war ein Schritt in die richtige Richtung, allerdings ist die Prämie zu niedrig angesetzt, um mit anderen Arbeitgebern in Mangelberufen konkurrieren zu können. Außerdem können Zulagen nur vorübergehende Maßnahmen sein, da sie den Mitarbeitern keine langfristige Perspektive bieten. Sie müssen vielmehr in eine sinnvolle Stellenbewertung einmünden. Zur Attraktivität gehört ganz allgemein auch immer eine wettbewerbsfähige Besoldung/Bezahlung.“



Welche Rolle spielt das „Verwaltungsklima“ bei der Gewinnung und Haltung von Fachkräften?

„Ein wichtiger Aspekt ist, wie wir am Arbeitsplatz miteinander umgehen und wie Arbeitgeber und Dienstherren Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern. Obwohl sich präventiver Gesundheitsschutz seit 2007 in der öffentlichen Verwaltung etabliert, sind die Krankenstände bis heute nicht auf das durchschnittliche Niveau der Gesamtwirtschaft gesunken. Die Ursachen hinter der Zahl der Fehltag sind komplex und haben oft mit Missständen im Arbeitsumfeld zu tun: Mangelnde Mitarbeiterwertschätzung, steife Hierarchien und die tiefgreifenden Modernisierungsprozesse könnten Erklärungen für hohe Krankenstände sein. Mögliche Missstände in diesen Bereichen wirken auch auf Berufseinsteiger abschreckend.“

Stärke: gesellschaftliche Relevanz/ Gemeinwohlorientierung

Wie bereits weiter oben geschildert ist die Public-Service-Motivation für viele Beschäftigte ein wesentlicher Grund für die Arbeit im öffentlichen Sektor. Die hohe Public-Service-Motivation der Beschäftigten im öffentlichen Dienst drückt sich in dieser Reihenfolge in einem hohen Interesse am Gemeinwohl, einer großen politischen Motivation, in sozialem Mitgefühl und in einer gewissen Form von Altruismus aus.³⁶ Bei jungen Menschen mit einer solchen Motivation hat der öffentliche Sektor als Arbeitgeber von vornherein Vorteile gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen. Er steht jedoch im Wettbewerb mit frei gemeinnützigen oder internationalen Non-Government- oder Non-Profit-

Organisationen. Dass sich angesichts der dort oftmals deutlich schlechteren Beschäftigungsrahmenbedingungen dennoch viele junge Menschen für eine Tätigkeit im Non-Profit-Bereich entscheiden, macht deutlich, dass es öffentlichen Arbeitgebern nicht immer gelingt, deutlich zu machen, dass die entsprechenden Erwartungen im öffentlichen Sektor mindestens genauso gut befriedigt werden können. Die hohe gesellschaftliche Relevanz und Gemeinwohlorientierung bleiben aber dennoch eine große Stärke des öffentlichen Sektors – hierbei wirkt der Bund mit seinen vermeintlich größeren Gestaltungsmöglichkeiten attraktiver als die beiden anderen staatlichen Ebenen.³⁷



³⁶ Vgl. Vogel D. (2011): Dem Gemeinwohl verpflichtet? – Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? In: Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management. Universitätsverlag Potsdam. Die Untersuchung weist darauf hin, dass die Public-Service-Motivation in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der Frage steht, ob bereits ein Elternteil im öffentlichen Dienst arbeitete oder arbeitet. Dies deutet auf die Bedeutung der Vorbildfunktion der Eltern für die Berufswahl hin.

³⁷ Ebd.



Stärke: Sicherheit

Das Thema Sicherheit ist einer der augenfälligsten Vorteile für die Attraktivität im öffentlichen Dienst, wobei neben der Sicherheit des Anstellungsverhältnisses auch die Sicherheit in der Altersversorgung zu nennen ist. Das Lebenszeitprinzip bei Beamten sorgt dafür, dass Beamte nur bei schweren Dienstvergehen aus dem Dienst entlassen werden können. Angestellte im öffentlichen Dienst sind nach 15 Jahren Beschäftigung jenseits des 40. Lebensjahrs nicht mehr betriebsbedingt kündbar. Aber auch sonst sind betriebsbedingte Kündigungen die große Ausnahme. Seitens der Altersversorgung sichert das Beamtenversorgungsrecht auf Basis des Alimentationsprinzips im Alter ein Versorgungsniveau, das nach unten abgesichert und bei 40 Jahren Dienstzeit 71,75 % des letzten Entgelts entspricht. Angestellte im öffentlichen Dienst erhalten in der Regel eine Betriebsrente über die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder, die ebenfalls zu einem höheren Rentenniveau führt als bei Arbeitnehmern ohne Betriebsrente. Die hohe Beschäftigungssicherheit führt darüber hinaus zu zahlreichen weiteren Vorteilen der Beschäftigten, angefangen von günstigeren Kreditkonditionen über niedrigere Beiträge bei zahlreichen Versicherungen bis hin zu größeren Erfolgsaussichten bei der Suche nach einer Mietwohnung.

Die Kehrseite der hohen Sicherheit für die Beschäftigten ist die geringere Flexibilität für den Arbeitgeber, der mit einmal eingestellten Mitarbeitern auf Jahrzehnte hinaus planen muss. Dies hat in den vergangenen Jahren verstärkt dazu geführt, dass in immer mehr Beschäftigungsbereichen im öffentlichen Sektor vom Instrument der Zeitverträge Gebrauch gemacht wurde. Befristete Verträge verkehren jedoch den Vorteil Sicherheit aus Sicht der Beschäftigten ins genaue Gegenteil.

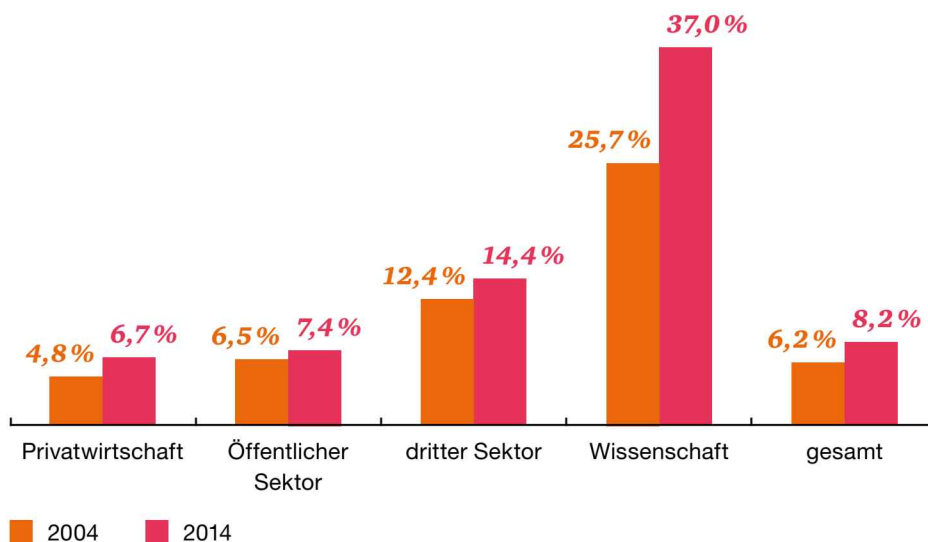
Wie eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt, ist der Anteil der befristet Beschäftigten im öffentlichen Dienst (ohne Wissenschaft) mit 7,4 % höher als in der Privatwirtschaft mit 6,7 % und hat bis 2010 deutlich zugenommen³⁸ – seither ist er wieder rückläufig. Besonders ausgeprägt sind dabei Höhe und Anstieg in der Wissenschaft. Insgesamt kommen 35,1 % aller befristet beschäftigten Menschen entweder aus den Bereichen öffentlicher Dienst oder Wissenschaft. Insbesondere die Wissenschaft produziert damit außerhalb der Geisteswissenschaften erhebliche Nachteile im Wettbewerb um die besten Köpfe gegenüber der Privatwirtschaft. Erschwerend kommt hinzu, dass Befristungen im öffentlichen Dienst stärker jüngere Menschen betreffen als in der Privatwirtschaft. Laut Mikrozensus lag der Befristungsanteil im öffentlichen Dienst (ohne Wissenschaft) bei den unter 25-Jährigen bei 23,1 %, in der Privatwirtschaft bei 20,7 %, bei den 25- bis 34-Jährigen sogar bei 17,1 % gegenüber 10,3 %.³⁹

³⁸ Dabei räumen die Autoren der Studie jedoch ein, dass die auf dem IAB-Betriebspanel beruhenden Daten Beamtenverhältnisse, die den Befristungsanteil verringern würden, tendenziell untererfassen. Die Personalamtsstatistik führt mit 5,6 % niedrigere Anteile für den öffentlichen Dienst (ohne Wissenschaft, 10,3 % mit Wissenschaft) auf, die aber aus Sicht der Autoren wiederum unterschätzt sind, da hier keine geringfügig Beschäftigten erfasst sind. Eine auf dem Mikrozensus beruhende Betrachtung ergibt wiederum einen Anteil von 6,8 % (ohne Wissenschaft).

Allerdings zeigt die Betrachtung der Anteile nach öffentlichen Aufgabenbereichen im Mikrozensus, dass auch jenseits von Hochschulen und Forschung nur bestimmte Aufgabenbereiche von hohen Befristungsquoten geprägt sind. Zweistellige Anteile erreichen die Bereiche „Rechtsschutz“, „Kindertagesbetreuung“, „Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung“ (und hier insbesondere die Gesundheitsberufe), „Ernährung, Landwirtschaft und Forsten“ sowie „Finanzwirtschaft“. Zudem treffen Befristungen nur in wenigen Fällen Beamte.

Insgesamt scheint der Befristungsanteil damit den Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt zu entsprechen. Befristungen sind dort besonders ausgeprägt, wo es in der Vergangenheit wenige Engpässe im Arbeitsangebot gab. Stand bis 2010 dabei noch die Frage der Haushaltskonsolidierung bei der Personalpolitik vieler öffentlich-rechtlicher Körperschaften im Vordergrund, so zeigt sich seither die zunehmende Schwierigkeit bei der Gewinnung von Fachkräften auch in einer geringeren Befristungsquote. Der hohe Anteil bei jüngeren Beschäftigten kann jedoch langfristig problematisch sein. Hier sollte eine Trendwende herbeigeführt werden.

Anteil der befristet Beschäftigten an allen Beschäftigten¹, 2014



¹ Betriebliche Gesamtbeschäftigung ohne Auszubildende, mithelfende Familienangehörige und tätige Inhaber

Quelle: IAB.

³⁹ Hohendanner C., Ostmeier E. und Ramos Lobato P. (2015): Befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst – Entwicklung, Motive und rechtliche Umsetzung. IAB Forschungsbericht 12/2015, S. 43.

Stärke: Familienfreundlichkeit

Eng verwandt mit dem Thema Sicherheit ist das Thema Familienfreundlichkeit, bei dem der öffentliche Dienst ebenfalls einen guten Ruf hat. Berufliche Sicherheit erleichtert die Familienplanung. Hinzu kommt, dass Beamten in der Regel ein Familienzuschlag gewährt wird, der mit jedem Kind steigt und somit auch wachsenden Familien zusätzliche materielle Sicherheit gibt. Beamtenrecht und öffentliche Tarifverträge erlauben zudem längere (familienbedingte) Auszeiten, die nicht automatisch zu beruflichen Nachteilen führen. Als besonders familienfreundlich gilt zudem der Lehrerberuf aufgrund der hohen Synchronizität von Arbeits- und Ferienzeiten mit den Schulzeiten der Kinder. Hinzu kommt, dass die Arbeit im öffentlichen Dienst überall in Deutschland möglich ist und Umzüge aus beruflichen Gründen nur in einigen wenigen Teilbereichen des öffentlichen Dienstes eine Rolle spielen.

Ein anderer wesentlicher Aspekt aus Sicht der Familienfreundlichkeit ist jedoch auch, dass reduzierte Arbeitszeiten einfacher zu realisieren sind. Wie die folgende Grafik zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus der Statistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt, gehören die für den öffentlichen Dienst relevanten Sektoren Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sowie öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherungen zu den Bereichen mit der höchsten Teilzeitquote. Sie weisen gleichzeitig einen hohen Anteil an beschäftigten Frauen auf.

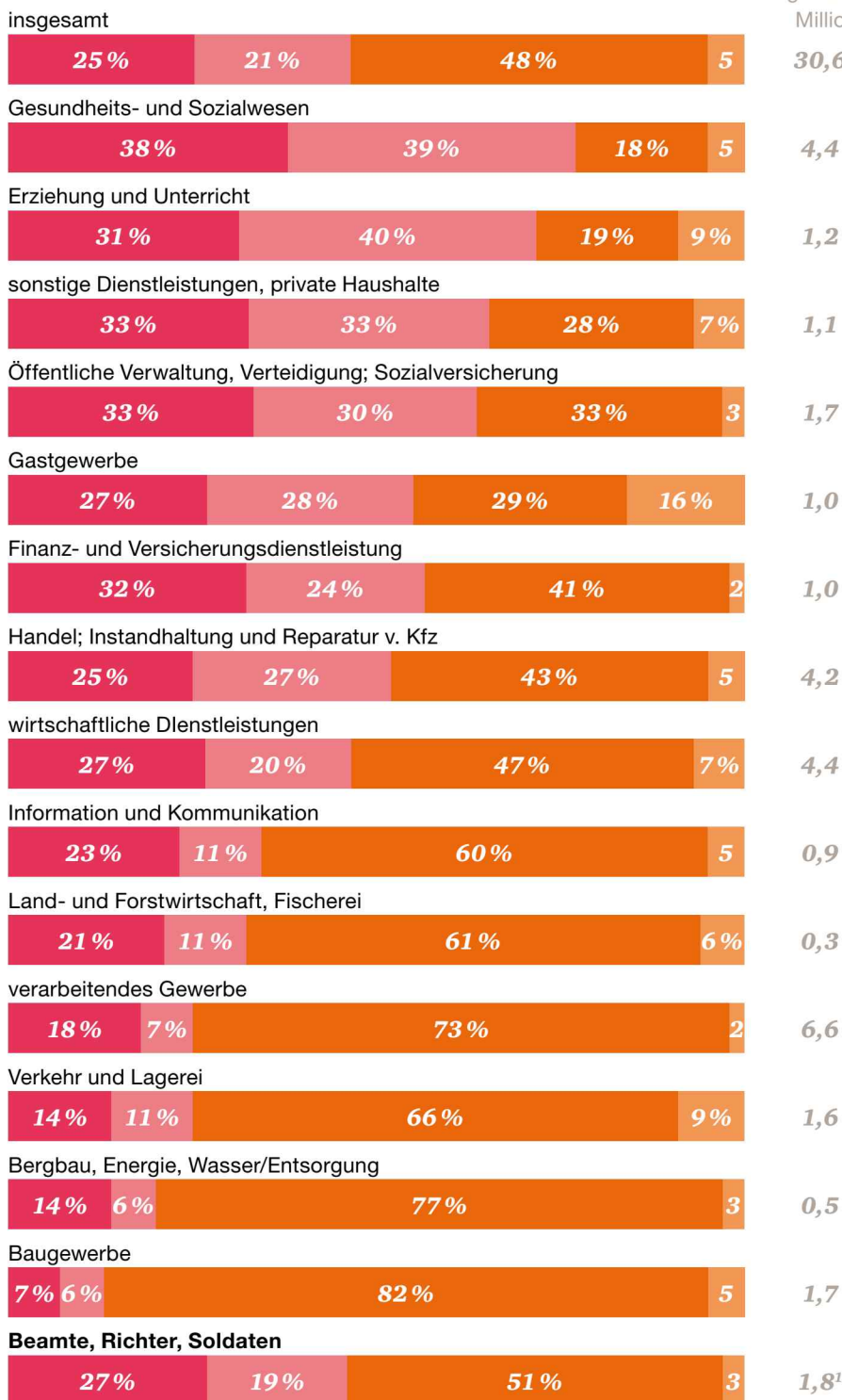
Werden hingegen die Beamten betrachtet, so ergeben sich keine großen Unterschiede zur Gesamtverteilung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Im Rahmen unserer Fachkräfteengpassprognose lassen sich die einzelnen Berufsgruppen des öffentlichen Sektors in Bezug auf ihren Frauenanteil betrachten. Die Abbildung der nächsten Seite bildet die zehn wichtigsten Berufsgruppen des öffentlichen Sektors ab.

Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach Branche, Geschlecht und Arbeitszeit

15 bis unter 65 Jahre, Juni 2015

Beschäftigte insgesamt in Millionen



■ Anteil Frauen Vollzeit ■ Anteil Männer Vollzeit
 ■ Anteil Frauen Teilzeit ■ Anteil Männer Teilzeit

¹ Nach Personalstandsstatistik des Statistischen Bundesamts

Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

Anteil der Frauen in den 10 wichtigsten Berufsgruppen im öffentlichen Sektor, 2016



Quelle: PwC/WifOR.

Auffällig ist, dass bei den einzelnen Berufsgruppen auch in der Privatwirtschaft die Frauenanteile auf einem ähnlich hohen Niveau liegen. Die Attraktivität für Frauen ergibt sich insgesamt also primär daraus, dass der öffentliche Dienst überwiegend Berufe anbietet, die für Frauen attraktiv sind. Schon bei der Betrachtung der Beamten lässt sich jedoch kein signifikanter Unterschied

zur Gesamtbeschäftigung feststellen. Umgekehrt sind die aufgeführten Berufsbilder und ihre jeweiligen möglicherweise frauenfreundlicheren Arbeitsbedingungen historisch zu einem großen Teil durch den öffentlichen Dienst geprägt. Unter dem Strich bleibt jedoch die Feststellung, dass Frauen eher (flexiblere) Beschäftigung im öffentlichen Dienst finden.

Eindeutig kann der öffentliche Dienst zudem mit einer besseren Vergütung von Frauen punkten. Lohndifferenzen von Frauen im öffentlichen Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft sind laut Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichem Institut (WSI) bis in hohe Einkommensbereiche klar positiv, insbesondere in Ostdeutschland, wo das Niveau in mittleren Einkommenssegmenten mehr als 20% über dem der Privatwirtschaft liegt.⁴⁰

Schwäche: persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

Wie gezeigt sind persönliche Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere in Hinblick auf vielfältige Aufgaben und Aufstiegsmöglichkeiten ein zentrales Kriterium für die Berufswahl junger Menschen wie auch für die spätere Wahl der Arbeitgeber. Wie ebenfalls beschrieben gibt hier der öffentliche Dienst kein gutes Bild ab.

Die Wahrnehmung wird der Realität des öffentlichen Dienstes dabei allerdings nur bedingt gerecht. Tatsächlich bietet der öffentliche Dienst eine Reihe von klassischen Verwaltungslaufbahnen, die erhebliche persönliche Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bieten: angefangen von höheren Dienstlaufbahnen in Ministerien und großen Landes- und Bundesbehörden über Staatsanwalts- und Richterlaufbahnen, Karrieremöglichkeiten bei der Polizei

bis hin zur Bundeswehr. Auch die Möglichkeiten, über Aufstiegsqualifizierungen sich laufbahngruppenübergreifend zu entwickeln, haben sich in den vergangenen Jahren spürbar verbessert. An diesen Stellen hat der öffentliche Dienst in weiten Teilen vor allem ein Imageproblem, das über besseres Jobmarketing sicherlich zu verbessern ist (vgl. anschließendes Kapitel). Nicht von ungefähr genießt der öffentliche Dienst als Arbeitgeber bei solchen jungen Menschen eine bessere Reputation, deren Eltern im öffentlichen Dienst arbeiten (vgl. auch das Interview mit Hans-Ulrich Benra).

Im Unterschied zur Privatwirtschaft verknüpft der öffentliche Dienst jedoch weiterhin Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten eng mit dem Erwerb eines entsprechenden formalen Qualifizierungsabschlusses. Die Ausübung bestimmter Tätigkeiten ist zudem oftmals fest an bestimmte Laufbahnen gebunden. Die Rechtslage lässt es oft genug nicht zu, dass Tätigkeiten von Kollegen anderer

Laufbahnen ausgeführt werden. Hier werden Einsatzmöglichkeiten – nicht immer sachlich nachvollziehbar – teilweise erheblich eingeschränkt. Dem Legalitätsprinzip folgend neigen Verwaltungen teilweise zu übermäßiger Vorsicht, um die Rechtmäßigkeit von Verwaltungsakten nicht durch unzureichende fachliche Eignung zu riskieren.

In der Privatwirtschaft erhöht sich die Vielfalt der Karrieremöglichkeiten auch dadurch, dass ein Jobwechsel immer dann eine Alternative darstellt, wenn eine berufliche Sackgasse erreicht ist. Je nach eigenem Einsatz kann man in der Privatwirtschaft also seine Aufstiegschancen multiplizieren. Diese Möglichkeit besteht im öffentlichen Dienst nur sehr viel eingeschränkter – bei Beamten in der Regel gar nicht. Zudem führt das Erreichen von Leitungspositionen nicht zu mit der Privatwirtschaft vergleichbaren Gehaltsverbesserungen (siehe dazu das übernächste Kapitel).

Schließlich kennt der öffentliche Dienst eine Reihe von Laufbahnen, die tatsächlich so gut wie keine Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Die Lehrerlaufbahn ist hier sicherlich die prominenteste (vgl. dazu den Vorschlag auf der nächsten Seite). Ähnliches gilt für viele Fachlaufbahnen, wie beispielsweise den ärztlichen oder psychologischen Dienst.

⁴⁰ Vgl. Tepe M. und Kross D. (2010): Lukrativer Staatsdienst? Lohndifferenzen zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft. WSI Mitteilungen 1/2010.

Personalentwicklung in der Schule neu gedacht

Am Lehrerberuf lassen sich gut Diskrepanzen zwischen dem Potenzial des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber und der gelebten Praxis aufzeigen, die ganz besonders dazu führen, dass dieser Beruf nicht die Attraktivität ausstrahlt, die er haben könnte. Als gut bezahlter, sicherer, familienfreundlicher Beruf mit einem herausfordernden Tätigkeitsgegenstand in einer anerkannten und wichtigen gesamtgesellschaftlichen Aufgabe bringt der Beruf alle Voraussetzungen mit, die ihn zum Traumberuf machen müssten. Dem Leitbild der freien Wissenschaften folgend ist der Lehrerberuf heute jedoch immer noch in seiner Kerntätigkeit, der pädagogischen Arbeit mit den Schülern, auf eine autonome Ausübung ausgerichtet. Gleichzeitig ist die Schule als Institution erheblichen äußeren Zwängen von den Anforderungen der Eltern, einer steigenden Heterogenität der Schülerschaft über schulpolitische Forderungen bis hin zur Schulregulierung im engeren Sinne ausgeliefert. Aus diesem Zwiespalt zwischen autonomem Wirken und extrem komplexen externen Anforderungen ergeben sich zunehmend Probleme, denen ein einzelner Lehrer immer weniger gewachsen ist. Ergebnisse sind oftmals Überforderung und ein Gefühl der Undankbarkeit bzw. mangelnder Wertschätzung, was zur Unzufriedenheit mit teilweise gesundheitlichen Konsequenzen führt. Dort, wo sich dieses Bild nach außen transportiert, wird der Lehrerberuf gerade für positiv denkende junge Menschen uninteressant.

Dabei lassen sich die Konsequenzen, die aus dem geschilderten Zwiespalt resultieren und die konkrete Ursache für die Unzufriedenheit sind, leicht benennen: Es ist die Abwesenheit wesentlicher Elemente, die moderne Personalentwicklung in Organisationen, die in einer komplexen Umwelt agieren, ausmachen.

Dies fängt bei Fragen der **Führungskultur** an: Führungsaufgaben werden in einer Schule ausschließlich von der Schulleitung wahrgenommen. Diese hat aber weder die Rolle noch die Aufgabe, Lehrer bei ihrer Kernaufgabe, der pädagogischen Arbeit, anzuleiten. Auch ist ein Schuldirektor oder sein Vertreter mit einer enormen Leitungsspannung von zum Teil einer Führungskraft auf 30 Lehrer⁴¹ zeitlich nicht in der Lage, einfache Konflikte unter Kollegen auszumoderieren. Die Vielzahl seiner organisatorischen, repräsentativen und Leitungsaufgaben bis hin zu eigenen Lehrverpflichtungen führt zu einem komplexen Anforderungsprofil, das bei all seiner Bedeutung für die Schule kaum ein einzelner Mensch erfüllen kann. Oft genug ist daher auch der Ruf einer Schule maßgeblich mit der Person des Direktors verbunden.⁴²

Ein weiteres Element modernen Personalmanagements ist die **Teamarbeit**, die ihre Stärke insbesondere im Umgang mit komplexen Anforderungen hat, was die pädagogische Arbeit mit Schülern zweifellos ist. Sie findet in Schulen ebenfalls nur in Ansätzen statt. In der Regel bleibt wiederum der Kernbereich, die direkte Arbeit mit den

Schülern, außen vor, da der Lehrer in der Regel allein vor die Klasse tritt. Dort, wo allgemeinbildende Lehrer, Erzieher und Förderpädagogen gemeinsam im Unterricht arbeiten, sind in der Regel die Verantwortungen klar getrennt, und es wird nicht in die Arbeit des anderen hineingeredet. Damit verbunden findet in der Schule auch kein **Coaching** statt – nimmt man die zwei Jahre Referendariat aus.

Schließlich kennt der Lehrerberuf keine **Entwicklungsmodelle**. Engagement und Leistungsfähigkeit können nur bedingt mit neuen Rollen und so gut wie nicht mit Beförderungen honoriert werden. Motivation muss damit allein intrinsisch generiert werden – und wird hier oft genug enttäuscht. Gerade diese mangelnden beruflichen Entwicklungsperspektiven machen den Beruf für leistungsorientiertere junge Menschen unattraktiv. Während dies bei Lehrern mit geisteswissenschaftlicher Ausrichtung aufgrund mangelnder beruflicher Alternativen noch weniger problematisch ist, ist es bei MINT-Fächern schon heute ein gewaltiges Problem.

Unser Vorschlag zielt daher auf ein völlig neues Personalentwicklungsmodell in Schulen ab, das vom Bild des Lehrers als „Einzelkämpfer“ abrückt. Zentral für dieses Modell ist die Einführung echter Teams in den Schulbetrieb. Hier kommt der Rolle des Coachs bzw. Teamleiters, die neu in das Laufbahnmodell für Lehrer eingefügt wird, eine zentrale Rolle zu. Der Teamleiter agiert dank seinen deutlich reduzierten

⁴¹ In der Personalmanagementliteratur wurden lange Zeit Leitungsspannen mit bis zu zehn Mitarbeitern als optimal angenommen.

⁴² Auch das in einigen Ländern eingeführte Instrument der erweiterten Schulleitungen mindert dieses Problem kaum, da die hier beteiligten Lehrer oftmals keine angemessene Unterrichtsfreistellung erhalten und zudem kein Direktionsrecht besitzen. Vergleichsweise gut stellt sich hingegen die Situation im Zusammenhang mit der Einrichtung „eigenverantwortlicher Schulen“ in Bayern dar, da hier tatsächlich zusätzliche Stellenanteile vorgesehen sind, jedoch gleichzeitig eine wachsende Zahl von Aufgaben.

Unterrichtsverpflichtungen zwischen Schulleitung und einzelnen Lehrern, ist hier zuständig für ein festes Team und hat als wesentliche Aufgabe das Coaching und die fachlich-pädagogische Entwicklung der Lehrer. Die Teams können nach Fächern ausgerichtet sein (in diesem Fall würde ein Lehrer in der Regel mindestens zwei Teams angehören) oder bewusst fächerübergreifend aufgestellt sein. Der Teamleiter begleitet Lehrer regelmäßig in den Unterricht und kann so aus eigener Anschauung gezielt Probleme und Lösungsmöglichkeiten mit dem jeweiligen Lehrer diskutieren. Im Team sorgt er dafür, dass Konflikte ausmoderiert werden und die Arbeitsbelastung gerecht verteilt wird.⁴³ Unterrichtsvorbereitungen können gemeinsam erarbeitet werden, ein Austausch über Methoden und Ansätze befördert werden, Vertretungen besser abgestimmt und gegebenenfalls sogar die Korrektur von Klausuren weitergereicht werden.⁴⁴ Als Mentor ist der Teamleiter aber auch zuständig für die (wertschätzende) Bewertung von Lehrern, die auf Basis von Zielvereinbarungen erfolgt und die Grundlage für eine mögliche Beförderung zum Teamleiter ist. Ein zentrales Kriterium für diesen Aufstieg ist dabei erwiesenes eigenes pädagogisches Geschick im Umgang mit Schülern und Fähigkeiten in Coaching und Mitarbeiterführung. Lehrern, die an derartigen Führungsaufgaben nicht interessiert sind, sollte alternativ der Weg in eine Expertenrolle ermöglicht werden.

Der Teamleiter entlastet damit nicht nur die Schulleitung von Führungsaufgaben, er nimmt eine entscheidende Rolle zur Sicherung und Verbesserung der Bildungsqualität ein. Er hilft, dass pädagogische Leitlinien der Schule und gegebenenfalls des Landes tatsächlich Einzug in den Unterricht halten, und kann Fehlentwicklungen in einzelnen Klassen rechtzeitig erkennen. Er hilft damit auch Konflikte mit Eltern zu reduzieren, die sich bisweilen als Einzige verantwortlich für die Sicherung der Bildungsqualität ihrer Kinder fühlen. Unter dem Strich hilft er das Arbeitsklima erheblich zu verbessern, da Lehrern praktische Hilfe im Alltag zuteilwird und Ressourcen zur Verfügung stehen, um Probleme und Konflikte zu lösen. Das setzt natürlich voraus, dass einzelne Lehrer die Möglichkeit haben müssen, Mentoren zu wechseln, wenn „die Chemie“ nicht stimmt.

Ein solches Modell führt natürlich auch zu höheren Kosten, da sich zum einen die höhere Verantwortung der Teamleiter in einer höheren Eingruppierung widerspiegeln sollte und zum anderen die benannten Aufgaben Zeit kosten, die nicht für eigene Unterrichtsstunden der Teamleiter zur Verfügung stehen. Diese Kosten

sind jedoch aus unserer Sicht unter dem Strich gerechtfertigt: Zum einen sind direkte positive Effekte auf die Schulkultur und damit auf Krankstände und Dienstunfähigkeit zu erwarten, sodass in gewissem Umfang Vertretungslehrer und Pensionen eingespart werden können. Zum anderen ist mit erheblichen direkten und indirekten positiven Effekten auf die Bildungsqualität zu rechnen. Direkt, weil das Vieraugenprinzip auch in den Unterricht Einzug hält und ein deutlich verbessertes Lehrumfeld mit entsprechenden motivationalen Effekten geschaffen wird, und indirekt, weil der Lehrerberuf für eine breitere und gegebenenfalls leistungsorientiertere Schicht junger Menschen attraktiv wird. Ziel sollte sein, dass auch in Deutschland, wie beispielsweise in Finnland, die besten Absolventen eines Abiturjahrgangs Lehrer werden wollen. Eine derartige Investition ist in jedem Fall weiteren, ebenfalls teuren Investitionen in kleinere Klassengrößen, deren Wirkung auf die Bildungsqualität umstritten ist⁴⁵, vorzuziehen. Sie ist auch allen anderen monetären Anreizen für Lehrer vorzuziehen, die in kommenden Jahren angesichts des steigenden Fachkräftemangels voraussichtlich in Erwägung gezogen werden.

⁴³ Koordinierungen und Entscheidungen finden aktuell in Schulen in der Regel in Form von Konferenzen (Gesamtkonferenzen, Fachkonferenzen, Stufenkonferenzen etc.) statt. Diese beruhen häufig auf dem Prinzip maximaler Partizipation teilweise unter Einbeziehung von Eltern- und Schülervertretern und zeichnen sich daher oftmals durch einen hohen Zeitbedarf bei geringer Produktivität aus. Auch wenn derartige Formate für einzelne gesamtschulische Belange zweifelsohne ihre Berechtigung besitzen, sind sie in der Regel nicht geeignet, um zielgerichtet und effizient zu operativen Entscheidungen und Abstimmungen zu kommen. Die Prinzipien des „agilen Teamworks“ (vgl. Handlungsempfehlung I) bieten hierfür geeignete Alternativen.

⁴⁴ Besonders auffällig beim Lehrerberuf ist die hohe Streuung bei der Arbeitsbelastung. So konnte die Unternehmensberatung Mummert und Partner im Auftrag der nordrhein-westfälischen Landesregierung im Jahr 1999 zeigen, dass die Jahresarbeitszeit eines Vollzeitgymnasiallehrers zwischen 930 und 3.500 Stunden im Jahr schwankte, die eines Grundschullehrers immer noch zwischen 1.289 und 2.478 Stunden. Neben unterschiedlichen Rahmenbedingungen entsprechend der Schulform und Fachrichtung spielen hier Faktoren, wie die Effizienz in der eigenen Unterrichtsorganisation und das persönliche Engagement der Lehrer, eine entscheidende Rolle, hier kann eine stärkere Teamorientierung für Ausgleich sorgen.

⁴⁵ Zwischen 2005 und 2013 haben die Bundesländer ihre Ausgaben je Schüler um 32,7 % erhöht, was mit 3,6 % pro Jahr einen Anstieg deutlich über dem Anstieg des Gesamthaushaltsvolumens bedeutet. Dabei wurde insbesondere die Schüler-Lehrer-Relation verbessert, 2013 kamen etwa 20 % weniger Schüler auf eine Vollzeitlehrkraft (vgl. Schmidt A., Eichstädt H. und Fußmann M. [2016]: Bildungsausgaben. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, und Kultusministerkonferenz [2015]: Schüler, Klassen, Lehrer und Absolventen der Schulen 2005 bis 2014. KMK Dokumentation Nr. 209 – Dezember 2015). Die zusätzlichen Ressourcen wurden etwa zu gleichen Teilen zur Verhinderung von Unterrichtsausfällen, zum Ausbau der Ganztagschulen und zur Verkleinerung der Klassengrößen verwendet. Zur Diskussion des Beitrags der Klassengröße zur Bildungsqualität vgl. Hanushek E. und Wößmann L. (2011): Klassengröße: Ist sie wichtig? In: EENEE Policy Brief 2/2011.



Schwäche: Defizite im Arbeitsumfeld

Wie gezeigt erwarten junge Menschen, denen erfinderisches und kreatives Arbeiten sowie Arbeit mit modernster Technik wichtig sind, diesbezüglich wenig vom öffentlichen Dienst. Ausstattungen, die in anderen Unternehmen insbesondere für Akademiker selbstverständlich sind, wie das eigene Handy, der eigene Laptop mit WLAN-Zugang ins Intranet oder eigene Visitenkarten, sind in der öffentlichen Verwaltung bei Weitem noch nicht Standard. Wenn der allgemeine bauliche Zustand vieler öffentlicher Verwaltungsgebäude (inklusive Schulen, Gerichten, Polizeistationen, Kasernen etc.) hinzugenommen wird, ergibt sich insgesamt das Bild eines unfähigen Arbeitsumfelds.

Insbesondere bei Gebäuden und technologischen Infrastrukturen hinkt der öffentliche Dienst weiten Teilen der Privatwirtschaft deutlich hinterher.

Hier macht sich die seit Jahren zu beobachtende Verschiebung der Ausgaben weg von Investitionsausgaben hin zu Personalausgaben (und Sozialausgaben) bemerkbar.⁴⁶ Bei den IT-Infrastrukturen kommt hinzu, dass die heute schon aufgrund akuter Personalprobleme unterausgestatteten IT-Abteilungen oftmals gar nicht mit der Modernisierung und teilweise sogar einfachen Aktualisierungen verfügbarer Software hinterherkommen.

Schließlich fallen in diese Kategorie Defizite moderner Personalorganisation, wie sie weiter oben, im Zusammenhang mit den Empfehlungen zur Sicherung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit, diskutiert wurden. Punkten könnte der öffentliche Dienst hingegen mit der oftmals hohen fachlichen Kompetenz seiner Mitarbeiter. Aber auch hier gibt es Defizite in der Außendarstellung.

Stärken und Schwächen des öffentlichen Dienstes

<input checked="" type="checkbox"/>	gesellschaftliche Relevanz Gemeinwohlorientierung	<input type="checkbox"/>	persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
<input checked="" type="checkbox"/>	Sicherheit	<input type="checkbox"/>	Defizite im Arbeitsumfeld
<input checked="" type="checkbox"/>	Familienfreundlichkeit		

⁴⁶ Seit 2005 lag der jährliche Zuwachs der Personalausgaben des öffentlichen Gesamthaushalts um gut 60 % höher als der Zuwachs bei den Sachinvestitionen, bei den Kommunen, die verhältnismäßig besonders viele Investitionen schultern müssen, lag der Unterschied sogar bei knapp 70 %. Sie litten in dieser Zeit zudem unter einem fast dreimal so hohen Anstieg der Sozialausgaben (eigene Berechnungen auf Basis der Kassenstatistiken des öffentlichen Gesamthaushalts des Statistischen Bundesamts für die Gesamtjahre 2005 und 2015).

Alle Stärken und Schwächen zusammengenommen fällt das Außenbild des öffentlichen Dienstes deutlich negativer aus, als er es verdient. Er besitzt im Gegenteil verschiedene Stärken, die ihm klare Vorteile gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen verschaffen können – auch bei Mitarbeitern mit hoher Leistungsmotivation. Diese müssen jedoch insbesondere jenen jungen Menschen gegenüber kommuniziert werden, denen der öffentliche Dienst nicht bereits durch die eigenen Eltern „in die Wiege gelegt“ wurde.

Die Analyse zeigt aber auch, dass einige Probleme hausgemacht sind – wenn auch natürlich nicht in allen Bereichen der Verwaltung gleichermaßen. Besonderen Wert sollte die Verwaltung auf die Weiterentwicklung von Entwicklungs- und Karrieremodellen legen, die für junge Menschen attraktiv sind. Dazu gehört beispielsweise auch, im Bereich der Sachbearbeitung Mitarbeiter nicht dauerhaft auf einzelne Verwaltungsakte festzulegen. Behördenübergreifende Personalentwicklungsmodelle zum Beispiel in Traineeprogrammen und die Möglichkeit zu Jobrotationen haben ebenfalls das Potenzial, neue Ziel-

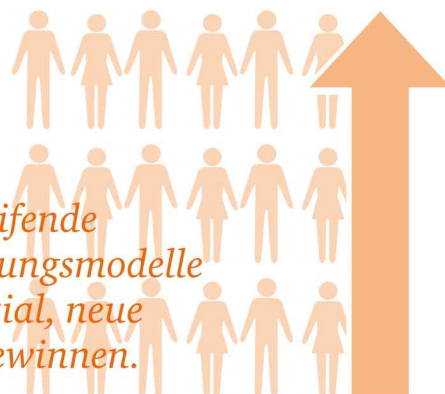
gruppen zu gewinnen. Eine insgesamt höhere Mobilität des Personals innerhalb der Verwaltung verbessert auch die Zusammenarbeit über Verwaltungsebenen hinweg. Sie schafft darüber hinaus Transparenz über unterschiedliche Arbeitsbelastungen in verschiedenen Aufgabenbereichen und ist somit auch ein Instrument für einen gerechteren Ausgleich. Existierende Möglichkeiten insbesondere in den verschiedenen Ebenen eines Ressorts müssen transparenter gemacht werden (siehe nächstes Kapitel).

Weiterhin ist in weiten Teilen des öffentlichen Dienstes eine dringende Modernisierung des Arbeitsumfelds nötig. Im Bereich der technischen Infrastrukturen und teilweise in Verwaltungsgebäuden ist dies nicht ohne erhebliche finanzielle Anstrengungen möglich. Im IT-Bereich kann dies jedoch mit Effizienzgewinnen verbunden werden (siehe oben). Positive Effekte auf Arbeitsmotivation und damit ebenfalls Arbeitsproduktivität können weiterhin einen Beitrag zur Gegenfinanzierung leisten. Schließlich ist der Beitrag zur Gewinnung geeigneter Bewerber auch aus einer Produktivitätsperspektive nicht zu unterschätzen.

Zusammenfassende Handlungsempfehlungen:

- **Stärken stärken:** die Vorteile des sicheren Arbeitsplatzes nicht durch übermäßige Befristungen untergraben, die Vielfalt der Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung auch in individuellere Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten übersetzen
- **Vorteile akzentuieren:** gesellschaftliche Relevanz und Gemeinwohlorientierung, Attraktivität für Frauen, vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und Familienfreundlichkeit öffentlich besser kommunizieren
- **Arbeitsumfeld verbessern:** Investitionen in Arbeitsplatzausstattung, Technologien und Dienstgebäude erhöhen, um die Attraktivität der Arbeitsplätze zu verbessern

Behördenübergreifende Personalentwicklungsmodelle haben das Potenzial, neue Zielgruppen zu gewinnen.

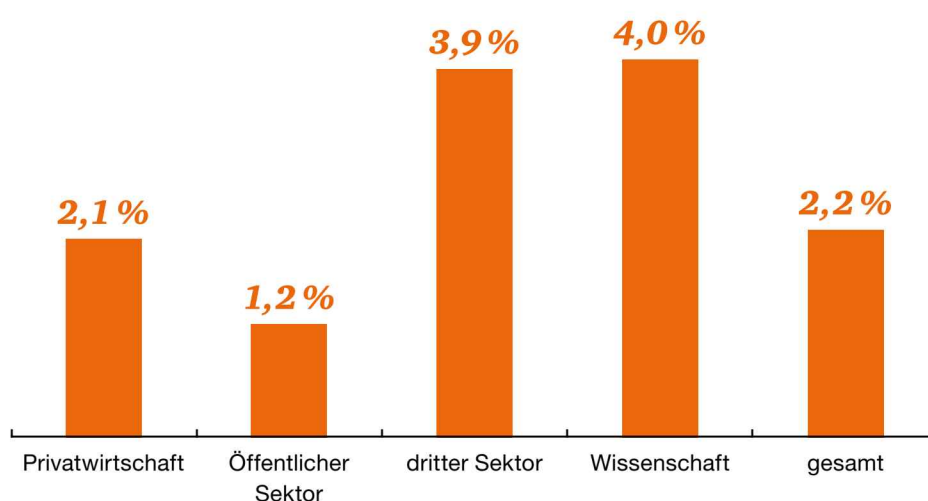


Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge

Das aktive Umwerben von Verwaltungsnachwuchs spielte in der Vergangenheit im öffentlichen Dienst eine untergeordnete Rolle. Stellenausschreibungen erfreuten sich in der Regel auf allen staatlichen Ebenen einer hohen Resonanz. Gerade die obersten Landes- und Bundesverwaltungen konnten sich in der Regel die besten Absolventen unter den Juristen eines Jahrgangs herausuchen. Die Wahlstation „öffentliche Verwaltung“ während des Referendariats von Juristen bot und bietet eine gute Möglichkeit, interessante Kandidaten an die Arbeit im öffentlichen Dienst heranzuführen. Auch die eigenen Verwaltungs- und Polizeihochschulen von Bund und Ländern sind ein wirksamer Kanal, um Nachwuchs gezielt zu gewinnen und aufzubauen. Schließlich rekrutiert sich der öffentliche Dienst sehr stark aus seinem eigenen Milieu. Eine Verwaltungskarriere der eigenen Eltern erhöht die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass auch selbst eine Verwaltungslaufbahn eingeschlagen wird.⁴⁷

Außerhalb dieser Kernbereiche des öffentlichen Dienstes hat die öffentliche Hand jedoch vergleichsweise geringe Erfahrung in der Gewinnung und Bindung potenziellen Nachwuchses. So ist beispielsweise der Anteil an Praktikanten an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft fast doppelt so hoch wie in der öffentlichen Verwaltung. Lediglich im Wissenschaftsbereich wird äußerst intensiv mit Praktikanten gearbeitet.

Anteil der Praktikanten an allen Beschäftigten¹, 2014



¹ Betriebliche Gesamtbeschäftigung plus freie Mitarbeiter/Praktikanten

Quelle: IAB (Betriebspanel).

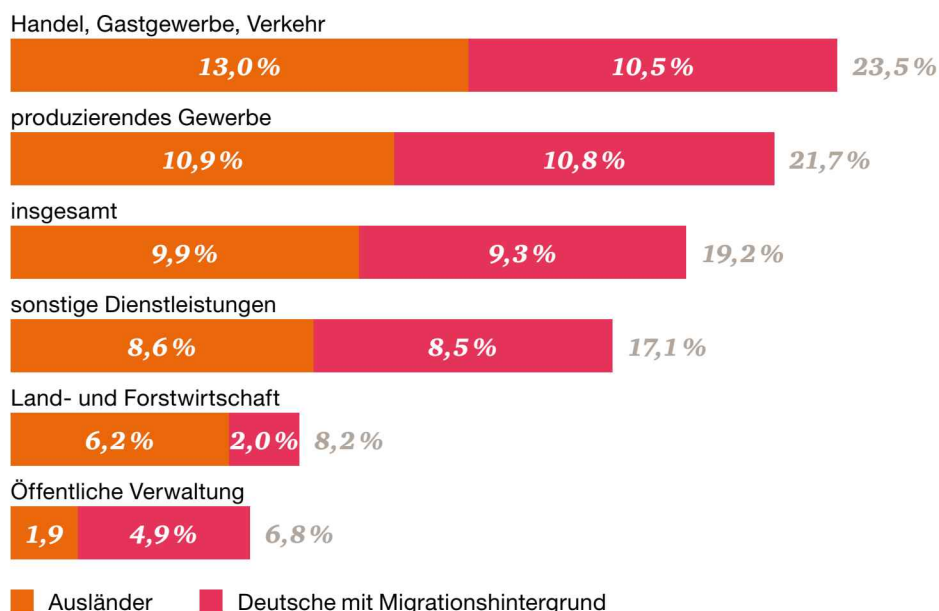
⁴⁷ Vgl. Fußnote 36.

„Der öffentliche Dienst muss umdenken: weg vom passiven, reaktiven hin zum vorausschauenden, aktiven Recruiting.“

Der zunehmende Fachkräfteengpass führt jedoch gemeinsam mit der zunehmenden Diversifizierung der nachgefragten Qualifikationen dazu, dass der öffentliche Dienst auch hier umdenken muss: weg von einer passiven, reaktiven hin zu einer vorausschauenden, aktiven Recruitingstrategie. Hierbei gilt es, auch Nachwuchspotenziale in den Blick zu nehmen, die bislang im öffentlichen Dienst unterrepräsentiert sind. Dies betrifft beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund. Wie die folgende Abbildung zeigt, ist in keinem Sektor der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund so niedrig wie im öffentlichen Sektor. Hier spielen neben der Bedeutung der Staatsbürgerschaft sicherlich die fehlenden Rollenvorbilder in den eigenen Familien eine Rolle, die es durch aktive Kommunikation der Chancen im öffentlichen Sektor zu kompensieren gilt.

Handlungsoptionen lassen sich entlang des Personalgewinnungstrichters aufzeigen: Grundvoraussetzung für die Gewinnung von Mitarbeitern ist, dass die öffentliche Hand als potenzieller Arbeitgeber überhaupt wahrgenommen wird. Dass die öffentliche Hand Menschen beschäftigt, dürfte sich herumgesprochen haben, die Vielfalt der Beschäftigungsmöglichkeiten und konkreten Institutionen hingegen nicht. Sie ist für viele junge Menschen allerdings Voraussetzung, um die öffentliche Hand als Arbeitgeber überhaupt in Betracht zu ziehen. Erst dann kommen Fragen des allgemeinen Images, das maßgeblich geprägt ist von der beschriebenen wahrgenommenen Attraktivität.

Anteil der erwerbstätigen Ausländer und Deutschen mit Migrationshintergrund an den Gesamterwerbstätigen, 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt (Mikrozensus).

Beides, Bekanntheit und Attraktivität, kann und muss durch entsprechendes Personalmarketing unterstützt werden. Die öffentliche Hand könnte dabei besonders viel erreichen, wenn es ihr gelänge, ihre Vielfalt als Ganzes zu präsentieren und nicht nur Ausschnitte auf einzelnen Verwaltungsebenen. Gerade weil verschiedene Tätigkeiten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene strukturell ähnlich sind, können hier gewaltige Synergien gewonnen werden.

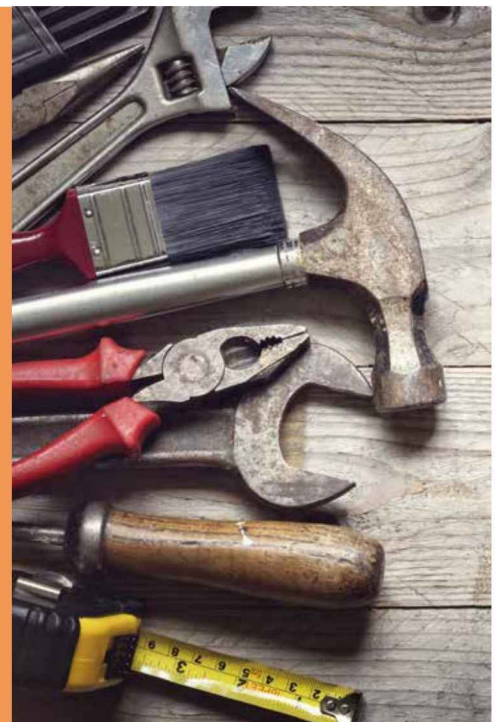
Ein hervorragendes Beispiel für eine solche groß angelegte gemeinsame Imagekampagne bietet das Handwerk, das sich trotz seiner enormen Heterogenität und Kleinteiligkeit mit „Das Handwerk“ auf eine gemeinsame Kampagne geeinigt hat. Die Kampagne bietet auch deshalb ein gutes Vorbild, weil sie sich auf junge Menschen zum Zeitpunkt ihrer Berufswahl konzentriert. Ein gutes Beispiel der öffentlichen Hand selbst ist die Imagekampagne der Bundeswehr.

Personalgewinnungstrichter



Imagekampagne des deutschen Handwerks

Mit „Das Handwerk – die Wirtschaftsmacht. Von nebenan“ hat sich die heterogene Handwerkslandschaft in Deutschland mitsamt ihren 53 Kammern und Fachverbänden und deren unterschiedlichen Interessen vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Nachwuchsmangels auf eine gemeinsame Imagekampagne geeinigt. Ziel der Kampagne ist es, das Handwerk stärker in den öffentlichen Fokus zu rücken und insbesondere jungen Menschen ein modernes Bild des Handwerks zu vermitteln. Darüber hinaus stellt man sich der Herausforderung des demografischen Wandels und der Fachkräftesicherung. Seit 2010 feilt das Handwerk mit bundesweit geschalteten Plakaten und Anzeigen, TV- und Kinospots an seinem Image. Über eine zentrale Onlineplattform (www.handwerk.de) und diverse Social-Media-Kanäle werden unterschiedliche Berufsbilder des Handwerks vorgestellt sowie Entfaltung- und Karrieremöglichkeiten aufgezeigt. Die Kampagne bietet interaktiv aufbereitetes Informationsmaterial bis hin zu einem Portal inklusive App für die überregionale Suche nach Ausbildungsstellen. Vom kleinen Handwerksbetrieb bis hin zur regionalen Handwerkskammer können zudem alle Mitglieder eigene Aktionen im Rahmen der Kampagne realisieren. Allein von 2010 bis 2015 stellte der Zentralverband des Deutschen Handwerks ein Werbebudget von 50 Millionen Euro zur Verfügung. Die Wirkung der Kampagne wird heute in allen Handwerksorganisationen nahezu durchweg positiv bewertet.



Eine gemeinsame Kampagne sollte all die benannten Stärken in den Vordergrund stellen und dabei auch die Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund im Auge behalten. Hier müssen die oftmals fehlenden familiären Rollenmodelle durch Beispiele (Testimonials) im öffentlichen Sektor ersetzt werden.⁴⁸ Eine umfassende Kampagne sollte zudem alle direkten und indirekten Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten einbeziehen, von der Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung, den Hochschulen des Bundes und der Länder über klassische Studiengänge für den öffentlichen Dienst wie Jura, ein Studium auf Lehramt oder Medizin bis hin zu Möglichkeiten für den Quereinstieg. Zu einer umfassenden Kampagne gehören dann auch die Werbung an Hochschulen, Hochschulkooperationen und der gemeinsame Auftritt auf Jobmessen.

Ist das Interesse bei potenziellen Bewerbern geweckt, informieren sie sich in der Regel über mögliche Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Hierfür bedarf es übersichtlicher Informationsangebote, die ihrerseits bekannt sein müssen. Das bislang größte Jobportal des öffentlichen Dienstes ist das Portal www.bund.de. Das Portal dient jedoch vornehmlich als Suchmaschine für Stellenanzeigen (und darüber hinaus für Ausschreibungen, Behörden und Dienstleistungen). Hier finden sich weder allgemeine Informationen zu Einstiegs- und Ausbildungsmöglichkeiten, noch wird der Bewerbungsprozess selbst unterstützt. Da kein Kontrahierungszwang besteht, erfasst es nicht die Stellenausschreibung aller öffentlichen Arbeitgeber. Jemand, der sich beispielsweise im Raum Düsseldorf für eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung interessiert, muss also derzeit neben dem Portal www.bund.de die Stellenangebote auf den Seiten der Stadt Düsseldorf und des Landschaftsverbands Rheinland aufsuchen.⁴⁹

E-Recruiting der Bundeswehr

Mit der Aussetzung der Wehrpflicht ist für die Bundeswehr das Thema Recruiting ein wesentlicher Faktor geworden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Das Ziel der Attraktivitätssteigerung stützt die Bundeswehr auf zwei Säulen. Die erste Säule, „Aktiv, attraktiv, anders“, beinhaltet 29 Maßnahmen, die ohne Gesetzesänderung zur Attraktivitätssteigerung beitragen sollen. Die Maßnahmen beinhalten unter anderem, eine gute Führung zu gestalten, Talentmanagement, Balance zwischen Familie und Beruf oder E-Recruiting. Es wird vor allem nach Nachwuchskräften gesucht, weshalb sich die Bundeswehr bemüht, stärker auf Karrieremessen vertreten zu sein, auf denen sie Hochschulabsolventen leicht ansprechen und werben kann. Das verstärkte E-Recruiting spiegelt sich auch im Social-Media-Bereich wider. Die Bundeswehr ist deutlich präsenter als andere Institutionen des öffentlichen Sektors. So wurde etwa eine YouTube-Reality-Serie ausgestrahlt, eine Facebook-Karriere-Page erstellt und über den Musikanbieter Spotify geworben. Die Bundeswehr hat in den letzten Jahren auch an ihrem Onlineimage gearbeitet und ihre Homepage neu gestaltet. Sie erhielt ein attraktiveres Design und eine leichtere Bedienung, um optisch ansprechender zu sein.

Die zweite Säule, „Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“, zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen und Dienstgestaltungen, die Attraktivität der Vergütung und die soziale Absicherung zu verbessern.



⁴⁸ Die Kampagne der Bundesregierung „wir sind bund“ (www.wir-sind-bund.de/) bietet insbesondere zur Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund gute Ansätze, konzentriert sich aber im Wesentlichen auf ein Onlineinformationsportal und beschränkt sich bislang auf den Bund als Arbeitgeber.

⁴⁹ Immerhin kann er sich die Seite Stellenmarkt.NRW ersparen, da diese mit www.bund.de kooperiert.

Interamt ist eine von der Deutschen Telekom betriebene Jobbörse speziell für den öffentlichen Dienst in Deutschland und versteht sich als eine moderne E-Recruiting-Plattform für eine erfolgreiche und effiziente Personalgewinnung. Die Webseite von Interamt ist klar und einfach strukturiert und umfasst derzeit etwa 2.500 Arbeitsstellen. Arbeitgeber und Fachkräfte werden auf der gemeinsamen Plattform von Bund, Ländern und Kommunen zusammengebracht. Dort werden Ausschreibungen online gestellt, woraufhin potenzielle Bewerber ihre Daten schnell und einfach für eine bestimmte Stelle elektronisch übermitteln können. Die Seite unterstützt dabei umfangreiche E-Recruiting-Funktionen und erlaubt auch über sogenannte Widgets die Einbindung des Zugriffs auf eigenen Webseiten, ist in diesem Fall für Arbeitgeber aber kostenpflichtig.



Best Practice für ein Stellenportal des öffentlichen Dienstes ist derzeit die Seite www.interamt.de der Deutschen Telekom (siehe Box). Neben vielen flexiblen Funktionen bei der Stellensuche und allgemeineren Informationen für Bewerber bietet die Seite umfangreiche, allerdings kostenpflichtige E-Recruiting-Funktionen für Arbeitgeber, die ein vollständiges Onlinebewerbermanagement ermöglichen. Will der gesamte öffentliche Dienst jedoch in einer gemeinsamen Selbstverpflichtung auf einem einheitlichen Portal auftreten, muss er sich natürlich nicht fest an einen privaten Anbieter binden. Möglich wären hingegen eine Anknüpfung an die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit oder ein Ausbau des Angebots von www.bund.de nach dem Vorbild von www.interamt.de und unter anderem Namen. Um alle potenziellen Kandidaten zu erreichen, muss eine solches Jobportal auch Verbindungen zu privaten Anbietern wie StepStone und Monster ermöglichen.

Mit entsprechenden E-Recruiting-Funktionen kann der Bewerbungsprozess insgesamt weiter professionalisiert

werden. Auch dies wird für Arbeitgeber in Zeiten des Fachkräftemangels immer dringlicher. Bewerber, die mehrere Arbeitgeber zur Auswahl haben, ziehen auch aus dem Ablauf des Bewerbungsverfahrens Rückschlüsse auf das künftige Arbeitsumfeld. Das Bewerbungsverfahren und das Bewerbungsgespräch sind somit die letzte Möglichkeit, für sich als Arbeitgeber Werbung zu machen. Auch Reaktionszeiten für Zusagen werden immer kritischer, da früh vorliegende Angebote auch eher zu Zusagen führen.

Wichtig für ein systematisches Personalrecruiting sind darüber hinaus frühe Beschäftigungs- und Kennenlernmöglichkeiten in Form von Praktikumsangeboten. Praktika geben beiden Seiten am zuverlässigsten Auskunft darüber, ob Stelle oder Bewerber geeignet sind. Ähnliches gilt für Traineeprogramme, die helfen, optimale Einsatzmöglichkeiten zu finden. Hier ist die öffentliche Hand grundsätzlich gefordert, mehr Möglichkeiten zu schaffen und diese auch so zu gestalten, dass Teilnehmer ein positives Bild des

Arbeitgebers gewinnen. Dazu gehört auch eine angemessene Bezahlung der Praktikanten. Entscheidend ist, dass sich Praktikanten sinnvoll einbringen und Erfahrung sammeln können.

Ein professionelles Praktikantenprogramm beinhaltet eine systematische Sicherung der Erfahrungen, die mit konkreten Praktikanten gesammelt werden, und die Pflege der Kontakte mit geeigneten Kandidaten nach Praktikumsende. Hierfür haben sich in der Regel von der zentralen Personalabteilung organisierte Alumni-Netzwerke bewährt, in denen der weitere Austausch am Leben gehalten wird.

Ein weiteres Element der frühen Personalgewinnung sind Programme der Ausbildungsförderung, die bei späterer Eintrittsverpflichtung gewährt werden. Gerade bei besonderen Mangelberufen (Informatiker, Mediziner) kann dies ein sinnvoller, allerdings mit einem gewissen finanziellen Einsatz verbundener Weg sein (vgl. Kasten „Studienförderung beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik“).

Aufseiten der Länder ist darüber hinaus entscheidend, dass Hochschulen ausreichend Ausbildungskapazitäten für den eigenen Akademikerbedarf bereitstellen. Da ein Studium mehrere Jahre braucht, müssen Länder entsprechend ihre langfristige Personalplanung eng mit der Hochschulplanung koppeln und bei möglicher Fehlentwicklung bei der Besetzung von Studienplätzen möglichst früh mit der Unterstützung entsprechender Hochschulmarketingkampagnen gegensteuern. Das betrifft neben der Ausbildung von Juristen oder Medizinern vor allem die Lehrerausbildung.

Grundsätzlich wird der Fachkräftemangel eine weitere Öffnung verschiedener Verwaltungslaufbahnen für nicht typische Studienrichtungen erforderlich machen. Dies beginnt beispielsweise mit einer weiteren Öffnung gegenüber den verschiedenen Public-Management-Studiengängen, die an den verschiedensten Universitäten und Hochschulen in den letzten Jahren entstanden sind. Der Anteil der dortigen Absolventen, der tatsächlich im öffentlichen Dienst einen Berufseinstieg findet, ist immer noch überraschend

gering. Eine Öffnung für nicht typische Studienrichtungen, die jedoch sachlich für jede Studienrichtung gut begründet sein muss, erhöht die Diversität und damit die Innovationsfähigkeit der Verwaltung erheblich.

Schließlich bedarf es als weiteren Zugangswegs für Fachkräfte einer weiteren Flexibilisierung der Möglichkeiten zum Quereinstieg. Voraussetzung hierfür sind klare und in Bezug auf die beruflichen Hintergründe flexiblere Verfahren für die Anerkennung beruflicher Vorerfahrungen (vgl. Interview mit Prof. Dr. Ralf Brinktrine). Dies schließt auch die Abschaffung bestehender Altersgrenzen für die Verbeamtung für körperlich nicht anstrengende Berufe ein, sofern eine weitgehend vollständige Erwerbsbiografie vorgelegt werden kann.⁵⁰ Quereinsteiger stärken mehr noch als Mitarbeiter unterschiedlicher Studienrichtungen die Diversität in einer Verwaltung, da sie völlig andere berufliche Erfahrungen einbringen können. Sie besitzen zudem eine höhere Mobilität – sind also auch eher bereit, von sich aus zu gehen, wenn sie sich als unpassend für die jeweilige Tätigkeit herausstellen.

Zusammenfassende Handlungsempfehlungen:

- **Vielfalt kommunizieren, Image verbessern:** Verdeutlichen der vielfältigen und spannenden Beschäftigungsmöglichkeiten in einer gemeinsamen Kampagne des gesamten öffentlichen Dienstes, mit besonderer Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund
- **Bewerbungsprozess professionalisieren:** ein verpflichtendes, zentrales Stellen- und Informationsportal mit moderner E-Bewerbungsfunktionalität schaffen
- **Zugänge öffnen:** strukturierte Praktikumsangebote und Traineeprogramme schaffen, Studentenförderung und -bindung in Mangelberufen ausbauen, Öffnung für untypische Studienfachrichtungen, leichtere Zugänge für Quereinsteiger, Aufhebung von Altersgrenzen für die Verbeamtung

Studienförderung beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik

Neben ausgewählten anderen Bundeseinrichtungen wie dem Bundesamt für Verfassungsschutz bietet das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik Studienförderung für den Studiengang Informatik mit Bindung der Studenten an das BSI. Es werden finanzielle Unterstützung und Übernahme der Semesterbeiträge während der Regelstudienzeit geboten. Gleichzeitig können Teilnehmer dieses Programms von Praktika und fachlicher Unterstützung für Seminar- und Bachelorarbeiten profitieren. Verbunden ist die Förderung mit einer fünfjährigen Beschäftigungsverpflichtung nach Studienabschluss. Werden die Förderbedingungen eingehalten, wird umgekehrt eine unbefristete Anstellung garantiert.



⁵⁰ Gegen eine Verbeamtung in höherem Alter werden gelegentlich das Alimentationsprinzip bei Beamten und die Mindestpensionsverpflichtung ins Feld geführt, die eine späte Verbeamtung für die öffentliche Hand teuer machen würden. Da erworbene gesetzliche Rentenansprüche aber bei der Frage des Erreichens des Mindestversorgungsniveaus (in der Regel 35 %) hinzugezählt werden, ist dieses Argument in Fällen vollständiger Erwerbsbiografien in den seltensten Fällen stichhaltig.

6

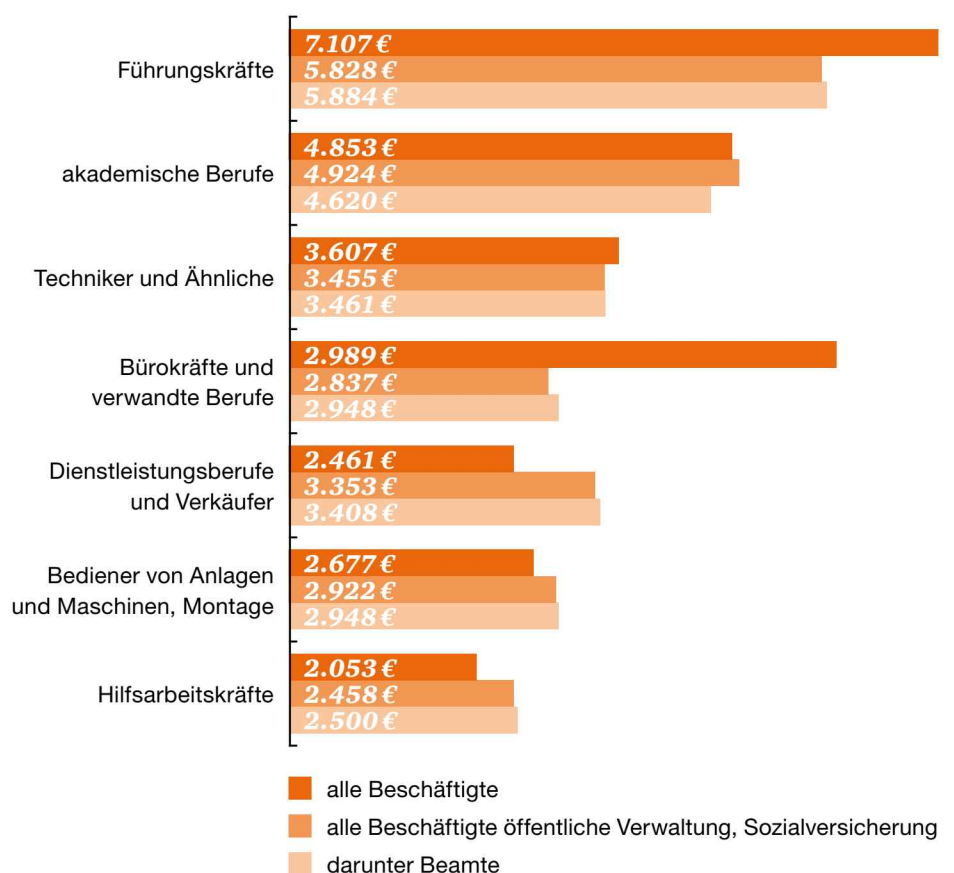
„Das Gehaltsniveau im öffentlichen Dienst ist nicht grundsätzlich niedrig, jedoch ausgerechnet bei besonders wettbewerbsintensiven Berufsgruppen.“

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes

Während für junge Menschen die Themen Entfaltungsmöglichkeiten und Arbeitsumfeld eine zentrale Rolle für die Berufswahl spielen, gewinnt bei ausgebildeten Fachkräften die Frage nach dem Gehalt eine deutlich höhere Bedeutung, auch wenn Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsatmosphäre die wichtigsten Motive bleiben.⁵¹ Gerade bei Berufen, die nicht typisch für den öffentlichen Sektor sind, kann zudem davon ausgegangen werden, dass diese von Menschen gewählt werden, bei denen die Public-Service-Motivation weniger ausgeprägt ist. Dies wird insbesondere die zehn im vorderen Teil dieser Studie benannten am stärksten im Wettbewerb stehenden Berufe betreffen.

Grundsätzlich weist der öffentliche Dienst in Deutschland kein niedriges Gehaltsniveau auf. Wie die folgende Abbildung basierend auf der Verdienststrukturhebung des Statistischen Bundesamts zeigt, liegt das Gehaltsniveau gerade bei den einfacheren Tätigkeiten sogar deutlich oberhalb desjenigen aller Beschäftigten.⁵²

Bruttomonatsverdienste der Vollzeitbeschäftigten nach Berufshauptgruppen, 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt (Verdienststrukturhebung).

⁵¹ Vgl. beispielsweise Mohnen A. und Falk S. (2014): Familienunternehmen als Arbeitgeber. Herausgeber: Stiftung Familienunternehmen. München.

⁵² Verglichen werden hier Bruttolöhne und somit auch solche zwischen Angestellten und Beamten. Bezogen auf das Nettogehalt stellt sich das Gehalt der Beamten in der Regel besser dar, da sie keine Arbeitnehmerbeiträge an die gesetzlichen Sozialversicherungen abführen müssen. Sie müssen jedoch ihre private Krankenversicherung aus ihrem Nettogehalt finanzieren, deren Tarife wiederum aufgrund der Beihilfe- bzw. Heilfürsorgeleistungen für Beamte deutlich geringer als bei nicht beamteten Privatversicherten ausfallen.



Der obersten IT-Führungsebene wird in der Privatwirtschaft das Doppelte bezahlt.

Bereits bei Technikern und ähnlichen Berufen gilt dieser Vorteil jedoch nicht mehr und bei Führungskräften ist eine nachteilige Gehaltsstruktur auszumachen. Das Phänomen der relativ guten Bezahlung im unteren Gehaltspektrum und der relativ geringen Bezahlung im oberen Spektrum wurde bereits an anderer Stelle ausführlich untersucht⁵³ (vgl. hier und im Folgenden auch das Interview mit Paul Fietz).

Noch deutlicher wird der Unterschied, wenn man ihn an einzelnen typischen Mangelberufen festmacht. So werden beispielsweise die Leiter der staatlichen IT-Behörden/Dienstleister von Bund und Ländern in den Besoldungsgruppen B4 (Landesdienst brandenburgischer IT-Dienstleistungen)

und B6 (BSI Bund), die erweiterte Leitung wird entsprechend geringer bis hinunter zu A 16 vergütet. Für die oberste Führungsebene ergibt sich somit eine durchschnittliche Bruttogehaltsverteilung zwischen 75.000 und 80.000 Euro.⁵⁴ Laut Kienbaum⁵⁵ beträgt die Bruttogesamtvergütung für die oberste IT-Führungsebene in der Privatwirtschaft bei ähnlichen Leitungsspannen im Durchschnitt knapp 160.000 Euro – mithin also das Doppelte (siehe Grafik).⁵⁶ Der Wettbewerbsnachteil ist hier offensichtlich und besteht auch nicht erst seit jüngster Zeit. Vielmehr haben sich derartige Unterschiede über viele Jahre strukturell aufgebaut, sind aber in Zeiten der Unterbeschäftigung nicht so sehr zutage getreten.

Ein ähnliches Bild ließe sich grundsätzlich für die Leitungsebene von Landes- und Bundesbehörden zeichnen. In vielen Bereichen verhindern immerhin die besonderen Kompetenz- und Erfahrungserfordernisse des öffentlichen Dienstes einen Austausch mit der Privatwirtschaft zulasten des öffentlichen Dienstes. Schwierigkeiten ergeben sich aber dort, wo geringe Führungskräftevergütungen nicht mehr als adäquate Gegenleistung für zusätzliche Aufgaben und Verantwortung wahrgenommen werden, beispielsweise bei Schuldirektoren, die trotz ihrer weitgehenden Verantwortung in den Gehaltsstufen zwischen A 13 und A 16 eingruppiert werden und damit auf ein Jahresbruttogehalt von maximal knapp über 70.000 Euro kommen.

Mittlere Bruttojahresverdienste von IT-Führungskräften, 2013

obere Führungsebene

160.000 €

75.000 bis 80.000 €

mittlere Führungsebene

110.000 €

63.000 bis 65.000 €

■ Privatwirtschaft ■ Öffentlicher Dienst

Quelle: PwC.

⁵³ Vgl. z. B. Tepe M. und Kross D. (2010): Lukrativer Staatsdienst? Lohndifferenzen zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft. WSI Mitteilungen 1/2010. In dieser Untersuchung wurden weitere Differenzierungen nach Region, Bildungsniveau und Geschlecht vorgenommen. Auch hier zeigte sich ein ähnliches Bild: Geringere Qualifikationen waren besser, höhere Qualifikationen schlechter bezahlt. Darüber hinaus profitierten Frauen und öffentlich Beschäftigte in Ostdeutschland bis in höhere Bereiche hinein von höheren Verdiensten. Westdeutsche Männer hatten bis in die unteren Gruppen finanzielle Nachteile.

⁵⁴ Inklusive Sonderzulagen und Familienzuschlag bei Verheirateten mit einem Kind. Ausgewertet haben wir hier die Haushalte des Bundes und der Länder Brandenburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Hessen 2013.

⁵⁵ Vgl. Kienbaum Management Consulting (2013): Vergütungsreport 2013 – Führungskräfte & Spezialisten in IT-Funktionen. 40. Ausgabe. Köln.

⁵⁶ Netto fällt der Vorteil aufgrund der Besonderheiten der Beamtenpensionen (siehe oben) etwas geringer aus.

Interview

Auszug aus dem Gespräch mit Paul Fietz, Leiter Abteilung D „Öffentlicher Dienst“ im Bundesministerium des Innern

Kann der öffentliche Dienst im Wettbewerb um die immer knapper werdenden Fachkräfte künftig noch bestehen?

„Der öffentliche Dienst ist nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber und wird es auch in Zukunft sein. Er bietet ein stimmiges Gesamtpaket mit einem sicheren Arbeitsumfeld, vielfältigen Aufgaben, einer guten Work-Life-Balance und guten Einkommen. Ob der öffentliche Dienst in Anbetracht eines Fachkräftemangels in bestimmten Berufen konkurrenzfähig sein wird, hängt stark damit zusammen, wie positiv diese Gesamtbewertung ausfällt. Zudem hat die öffentliche Hand als Arbeitgeber insbesondere im Beamtenrecht viele Möglichkeiten, auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Davon zeugen die flexible Handhabung der Personalgewinnungszulagen, die Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten von Beamten an der Altersgrenze und die jüngsten Lockerungen der Hinzuverdienstmöglichkeiten bei Versorgungsempfängern, aber auch die Einführung des Stellenpools auf Bundesebene unter anderem zur Sicherung des Wissenstransfers.“

Welchen Beitrag leistet die Entgeltstruktur des öffentlichen Dienstes zur Wettbewerbsfähigkeit?

„Was die finanzielle Attraktivität betrifft, so ist festzuhalten, dass die Gehälter im Vergleich zur Privatwirtschaft umso mehr abfallen, je höher man sich

in den Ebenen bewegt. Im mittleren und unteren Bereich sind sie durchaus konkurrenzfähig. An den beständig hohen Bewerberzahlen für den höheren Dienst auf Bundesebene sieht man jedoch, dass es nicht rein finanzielle Anreize sind, die dem öffentlichen Sektor als Arbeitgeber seine Anziehung verleihen. Diese Einschätzung wird durch viele Umfragen unter Studienabgängern bestätigt.“

Welche Möglichkeiten gibt es, auch bei Mangelberufen stärker finanziell zu differenzieren?

„Grundsätzlich ist es schwierig, aufgrund eines temporären Fachkräftemangels Lohndifferenzierungen vorzunehmen, da damit in den Verwaltungen Verwerfungen geschaffen werden zwischen Mitarbeitern, die in Zeiten des Mangels und solchen, die davor eingestellt wurden. Daher müssen die benannten Zulagen auch begrenzten Charakter haben. Bei der Gewinnung von Fachkräften insbesondere im Gesundheits- und MINT-Bereich steht der Bund schon länger im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um die besten Köpfe. Hier schafft jetzt eine Regelung in der Bundeslaufbahnverordnung neue Spielräume: In Laufbahnen, bei denen ein Bewerbermangel besteht oder in denen typischerweise nur eine eingeschränkte Verwendungsbreite gefordert wird, können nun anstelle von Bewerbern mit Masterabschluss auch Bachelorabsolventen mit Zusatzqualifikationen (Promotion oder



mehrjährige Berufserfahrung) zum höheren Dienst zugelassen werden. Dies betrifft etwa die Laufbahnen des höheren technischen Verwaltungsdienstes, des höheren naturwissenschaftlichen Dienstes und des höheren ärztlichen und gesundheitswissenschaftlichen Dienstes.“

Gibt es Unterschiede zwischen Bund, Ländern und Kommunen?

„Im Bundesbereich sind wir derzeit gut aufgestellt. Werden Engpässe auf uns zukommen, so können wir jederzeit nachsteuern und schnell reagieren. Auf Landesebene, besonders in Bundesländern, in denen es heute schon strukturelle Probleme gibt, könnte es schwieriger werden. Um die Herausforderungen des demografischen Wandels anzugehen, ist es wichtig, dass Kommunen, Länder und Bund an einem Strang ziehen und an ihrer Öffentlichkeits- und Personalgewinnungsstrategie gemeinsam arbeiten.“

Handlungsbedarf besteht also durchaus bei den Gehältern bestimmter Fachkräfte – hier sind neben den Gesundheits- und MINT-Berufen auch die Sekretariatskräfte zu nennen – und bei Führungskräften. Da das Laufbahnsystem des öffentlichen Dienstes jedoch ein über Jahrzehnte gewachsenes, sorgsam austariertes Gesamtsystem ist, sind punktuelle Eingriffe nicht ohne Weiteres möglich. Die öffentliche Hand hat auf diese Situation beispielsweise mit der Einführung von Gewinnungszulagen reagiert, die es erlauben, Beschäftigte innerhalb einer Besoldungs- oder Entgeltgruppe bereits bei Einstellung in einer höheren Erfahrungsstufe zu entlohnen. Diese Prämien sind aber zum einen befristet und müssen in jeder Haushaltsperiode neu beschlossen werden und zum anderen verlieren sie ohnehin mit jeder Erfahrungsstufe, die der Mitarbeiter aufgerückt wäre, an Attraktivität. Als Instrument, um Mitarbeiter langfristig zu gewinnen, sind sie daher nur bedingt tauglich.

Hingegen hat der Bund mit der Neuordnung seiner Laufbahnordnung einen Schritt in die richtige Richtung gemacht. Zum einen hat er eine Vielzahl von Einzellaufbahnen konsolidiert, zum anderen hat er mit den Laufbahnen des höheren technischen Verwaltungsdienstes, des höheren naturwissenschaftlichen Dienstes und des höheren ärztlichen und gesundheitswissenschaftlichen Dienstes dezidiert einschlägige Laufbahngruppen für Mangelberufe geschaffen, die entsprechend ihren besonderen Bedarfen anders als andere Laufbahnen behandelt werden können.

Zudem hat er mit der Bundesleistungsbesoldungsverordnung Möglichkeiten geschaffen, die zumindest auf Leitungsebene sinnvoll als zusätzliche Vergütungsbestandteile eingesetzt werden könnten.⁵⁷ Ziel muss es nun aber im nächsten Schritt sein, die besonders kritischen technischen und Gesundheitsberufe auch systematisch im Rahmen der Stellenbewertungen aufzuwerten. Da eine solche Aufwertung nicht mit dem Fachkräftemangel am Markt begründbar ist, muss die gewachsene gesellschaftliche Bedeutung der Themen Digitalisierung und Gesundheit in einer alternden Gesellschaft als Begründung für die Aufwertung der entsprechenden Stellen herangezogen werden (vgl. das Interview mit Prof. Dr. Ralf Brinktrine). Auch die Länder sollten einen ähnlichen Weg einschlagen, dabei aber auch die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Kommunen im Auge behalten.

Auf Ebene der Tarifverträge sind ebenfalls entsprechende Anpassungen mit den Tarifpartnern auszuhandeln, wobei es für die Finanzierbarkeit entscheidend ist, dass der Schwerpunkt tatsächlich auf den Mangelberufen liegt.

Zusammenfassende Handlungsempfehlungen:

- **Berufungsprämie für Mangelberufe:** Einführung einer dauerhaften an der W-Besoldung orientierten Zulage bei Engpassberufen
- **Aufwertung medizinischer/technischer Stellen:** der gestiegenen Bedeutung von Gesundheitsberufen und IT-Berufen in einer alternden und digitalen Gesellschaft durch systematische Höherbewertung der entsprechenden Stellen Rechnung tragen
- **Anpassung Tarifverträge:** auch in den öffentlichen Tarifverträgen entsprechende Anpassungen vornehmen



Handlungsbedarf besteht bei den Gehältern von Gesundheitsfachkräften, MINT-Fachkräften, Sekretariats- und Führungskräften.

⁵⁷ Leistungsbezogene Vergütungselemente können als allgemeiner Vergütungsbestandteil wie bereits skizziert eine nachteilige Wirkung auf die intrinsische Motivation entfalten und sollten daher tatsächlich auf Führungskräfte beschränkt sein, das Vorhandensein entsprechender Bewertungsinstrumente (idealerweise 360°-Feedbacks) vorausgesetzt.



Strategische Personalplanung, integriertes Demografiemanagement und Maßnahmen zur Stärkung des Erwerbspotenzials

Voraussetzung für den gezielten Einsatz der beschriebenen Handlungsbausteine ist ein möglichst vollständiges Bild über konkrete Handlungsbedarfe. Dies setzt voraus, dass Verwaltungen auf allen Ebenen eine Übersicht über die künftige Personalbedarfsentwicklung besitzen. Hierfür bedarf es einer realistischen Planung der konkreten Abgänge einzelner Stellen und der Bewertung der daraus entstehenden Risiken. Derartige Planungen müssen jedoch auf Ressort-/Dezernatsebene konsolidiert und in eine übergreifende Gesamtplanung überführt werden, denn erst in der Aggregation werden einzelne Herausforderungen,

beispielsweise durch eine Häufung bestimmter Berufsgruppen, sichtbar. Eine Personalbedarfsschätzung muss um weitere Nachfragefaktoren ergänzt werden, die beispielsweise aus der Entwicklung der Komplexität der Aufgabe oder längerfristigen Personalentwicklungskonzepten resultieren. Da bei einer solchen Abschätzung immer zahlreiche politische Unwägbarkeiten enthalten sind, bietet es sich an, mit Szenarien zu arbeiten.

Dort, wo konkrete Ausbildungskapazitäten betrieben werden (z. B. Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung), kann auch eine

Angebotsentwicklung abgeschätzt und gegebenenfalls gleich mitgeplant werden. Studien wie diese wiederum können helfen, die Gesamtentwicklung auf dem Personalmarkt einzuschätzen. Wichtig ist dabei, die Fachkräfteangebotssituation auf die jeweiligen Regionen herunterzubrechen. Eine derartige strategische Personalplanungsgrundlage schließt dann auch Informationen zu Krankenständen, Frühverrentungen und idealerweise Organisationsklima mit ein, um somit eine Grundlage für einen geeigneten Maßnahmenmix zu bilden.

Reifegradmodell



„Die strategische Personalplanung ist Voraussetzung für ein integriertes Demografiemanagement.“

Eine strategische Personalplanung ist somit eingebettet in ein umfassenderes Demografiemanagement, das als integrierter Bestandteil des strategischen Personalmanagements zu verstehen ist und nicht eine gesonderte Parallelstruktur zur Organisation bilden sollte.⁵⁸ Demografiemanagement ist damit oberste Führungsverantwortung und muss von der Führungsebene gewollt und durchgesetzt werden. Ein ganzheitliches Demografiemanagement geht von einem dynamisch-normativen Demografieverständnis aus. Es geht damit nicht nur auf unterschiedliche Bedürfnisse von unterschiedlichen Altersgruppen ein, sondern unterscheidet darüber hinaus nach Lebensphasen, unterschiedlichen Mitarbeiterkompetenzfamilien bis hin zu unterschiedlichen Interessengemeinschaften. Es trägt damit wesentlich zur Attraktivität des Arbeitgebers bei.

Der entsprechende Reifegrad des Demografieverständnisses kann in einer Diagnosephase systematisch anhand unterschiedlicher Kriterien erfasst werden. PwC nutzt dafür das Diagnoseinstrument „Demografiekompass“, das entlang der Dimensionen „strategische Personalplanung“, „Altersdiversität“, „Fachkräfteerschließung“, „Arbeitsfähigkeit und Bindung“ sowie „individuelle Weiterentwicklung“ anhand verschiedener Einzelkriterien (in der Abbildung mit den Nummern 1.1 bis 6.6 dargestellt) in einem Spinnennetzdiagramm den Grad der aktuellen Umsetzung abbildet und somit Handlungsbedarfe identifiziert. Auf dieser Basis kann ein konkretes Zielbild definiert und daraus ein Fahrplan mit konkreten Maßnahmen abgeleitet werden.

Maßnahmen werden entlang der Themen Wissensmanagement, Change-Management, Talentmanagement, Gesundheitsmanagement, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung (siehe nächste Seite) definiert. Ein so verstandenes

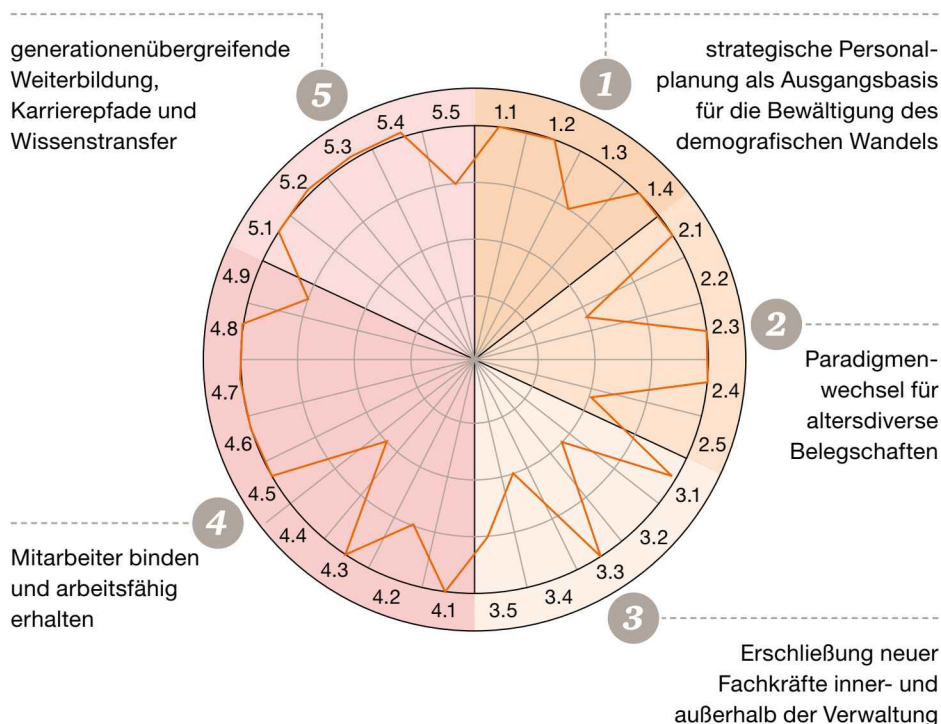
integriertes Demografiemanagement wird dann als iterativer Prozess fortgesetzt und trägt zur nachhaltigen Organisationsentwicklung bei.

Zur Vervollständigung des Bildes müssen an dieser Stelle die Möglichkeiten genannt werden, die die öffentliche Hand bzw. die Politik hat, um den Fachkräftemangel grundsätzlich zu mildern. Diese fangen an bei der Verlängerung der durchschnittlichen Lebensarbeitszeit, beispielsweise durch eine weitere Flexibilisierung der Übergänge in den Ruhestand, führen weiter über die gezielte Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland durch ein geeignetes Einwanderungsgesetz bis hin zu einer weiteren Verbesserung der allgemeinen Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur weiteren Erhöhung der Frauenerwerbsquote. Eine vertiefte Diskussion dieser Möglichkeiten muss an dieser Stelle jedoch unterbleiben, auch da sie bereits in ausreichender Intensität an anderer Stelle geführt wird.

Zusammenfassende Handlungsempfehlungen:

- **Strategische, ressortübergreifende Personalplanung durchsetzen:** Eine belastbare Planung ist Grundlage für die Wahl des richtigen Mix an Maßnahmen.
- **Integriertes Demografiemanagement als Führungsaufgabe:** Diagnose und Maßnahmen des Demografiemanagements müssen die gesamte Organisation erfassen und in allen Dimensionen betrachtet werden.
- **Steigerung des Fachkräftepotenzials:** Die politischen Möglichkeiten zur Erhöhung des Fachkräfteangebots müssen ausgeschöpft werden.

Demografiekompass zur Diagnose der Ausgangssituation



⁵⁸ Das Bundesministerium des Innern hat 2012 gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit verschiedene Handlungshilfen zur Umsetzung eines ganzheitlichen Personalmanagementkonzepts in der Bundesverwaltung herausgegeben: BMI und BA (2012): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung – Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Berlin.

Maßnahmen im Rahmen eines integrierten Demografiemanagements

Strategische Maßnahmen		
Wissensmanagement	Change-Management	Talentmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • systematische Datenbasis schaffen • Entwicklung einer Wissenstransferstrategie • Festlegung relevanter Themen und Schlüsselqualifikationen • Einrichtung von Wissensnetzwerken • Auswahl von geeigneten Medien, Methoden und Tools zur Wissensspeicherung (z. B. Informationsregelkreise, Newsletter) • Schaffung von Mentoring-Programmen • Überlappung von ausscheidenden Mitarbeitern und neu eingestellten Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein für das Thema Demografie schaffen • Anpassung der Veränderungsgeschwindigkeit an Zielgruppen • Berücksichtigung unterschiedlicher Flexibilität der Mitarbeiter in Bezug auf Veränderungen • inhaltliche Anpassung der flankierenden Veränderungsmaßnahmen an die Bedürfnisse der Zielgruppen • Nutzung von teilweise langjähriger Veränderungshistorie der Mitarbeiter-Gruppe • Nutzung von älteren Mitarbeitern als erfahrene Multiplikatoren • Seniorität als beruhigendes Element bei der Veränderung • Vereinbarungen mit Personalrat verhandeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter 50+ • systematische Einarbeitung und Nachfolgeplanung • Karriereentwicklung und Aufstieg bis zum Ruhestand ermöglichen • Talentidentifikation und Entwicklung über alle Altersgruppen der Belegschaft • Kooperation mit Hochschulen und Universitäten • Schülertage/Besuchertage mit Eltern • Einbindung von Migranten, Frauen und Älteren (z. B. Sprachkurse, Eltern-Kind-Zimmer etc.) • Positionierung als attraktiver Arbeitgeber • Bewerbungsprozess optimieren • Einführung von systematischen Praktikantenprogrammen • Einführung von Programmen zur Jobrotation
Operative Maßnahmen		
Gesundheitsmanagement	Arbeitszeitgestaltung	Arbeitsplatzgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheits-Check • prophylaktische Gesundheitsmaßnahmen (z. B. Rückenschule) • Suchtberatung • Sozialberatung • Führung von Krankenrückkehr- und Fehlzeitengesprächen • Förderung eines gesunden Miteinanders in der Zusammenarbeit in der Hierarchie und im Gesamtunternehmen • Mobbingprävention • Führungstraining • Stärkung der Stressresilienz, Zeitmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Anpassung der Arbeitszeit an Bedürfnisse der Mitarbeiter • Flexibilisierung der Arbeitszeit-, Lebensarbeitszeitkonten • Gestaltung von Homeoffice-Arbeitsplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • ergonomische Hilfsmittel • Bildung von altersgemischten Teams, z. B. Tandem-Arbeit (Jung-Alt) • systematische Tätigkeitswechsel (Jobrotation) • Beratung zu arbeitswissenschaftlichen Themen (wie z. B. psychischen Belastungen) • Teamarbeit weiterentwickeln, Einsatz in Projekten (befristet) oder in anderen Unternehmensbereichen • x%-Job (mit Anteil für Weiterbildung)

Methodischer Anhang





Die Ergebnisse der Studie basieren auf einem makroökonomischen Arbeitsmarktmodell, mit dem sowohl das Angebots- als auch das Nachfragepotenzial an Arbeitskräften für verschiedene Branchen bis zum Jahr 2030 modelliert werden.

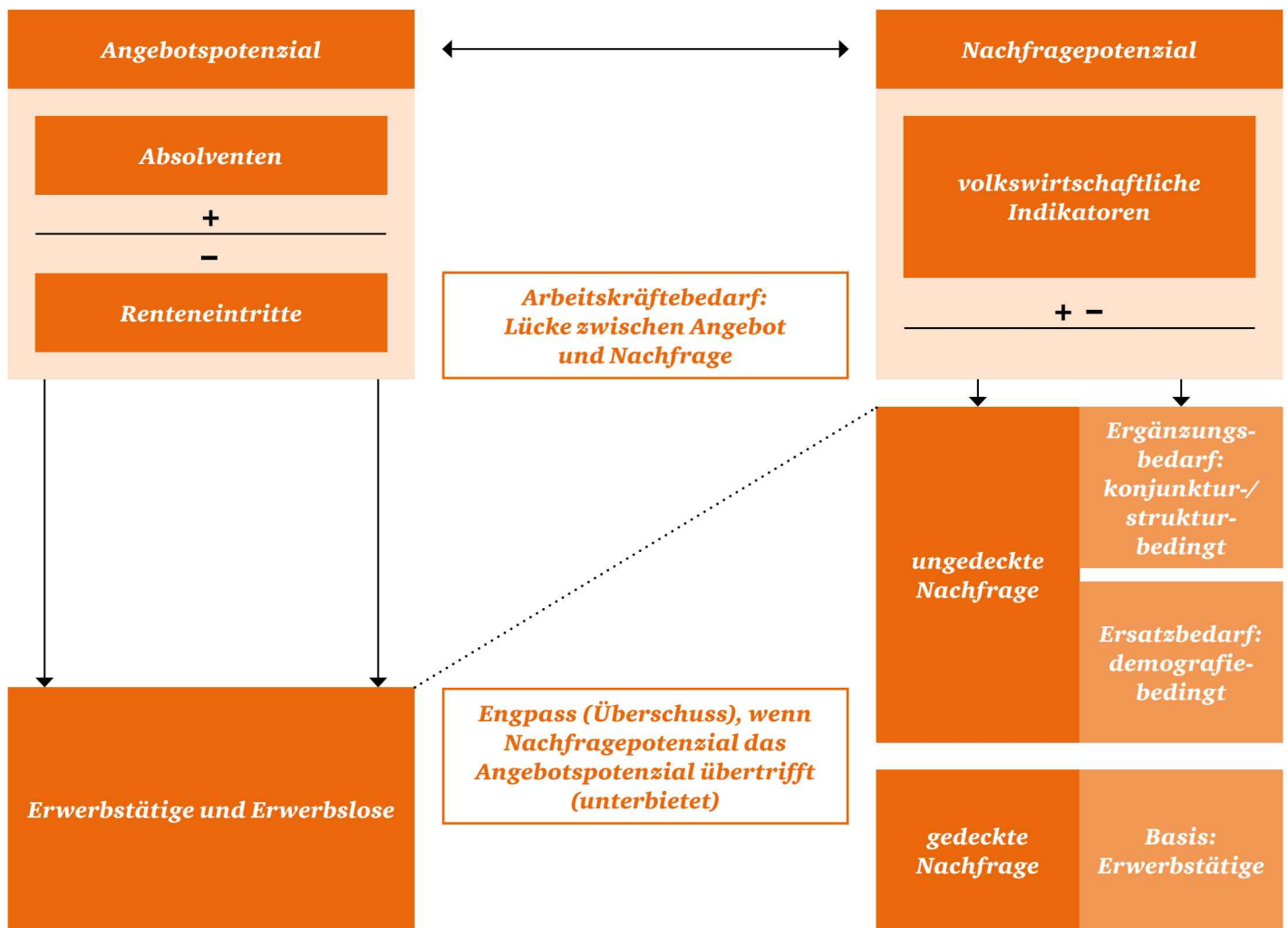
Methodik des Berechnungsmodells³²

Einen ersten Überblick zur Methodik bietet die folgende Abbildung, in der das herangezogene Modell schematisch dargestellt ist:

Das Angebotspotenzial eines beliebigen Jahres ergibt sich aus dem Bestand von Erwerbstätigen und Arbeitslosen, der jährlich um die Neuzugänge in Form von Ausbildungs- und Studienabsolventen ergänzt und durch Renteneintritte reduziert wird.

Dem steht das Nachfragepotenzial gegenüber, also der Bedarf an Arbeitskräften seitens des Staates und der Unternehmen. Dieser setzt sich einerseits aus der gedeckten (den Erwerbstätigen im jeweiligen Jahr) und andererseits aus der ungedeckten Nachfrage zusammen.

Schematische Darstellung der Komponenten des Arbeitskräfteangebots- und Arbeitskräftenachfragepotenzials



³² Das Methodenkapitel ist der PwC/WifOR Studie: „Demografischer Wandel: In Deutschland werden Arbeitskräfte rar“ von 2016 entnommen.

Die Datenbasis

Um die länderübergreifende Vergleichbarkeit der Berechnungsergebnisse zu gewährleisten, wurde – soweit möglich – auf einheitliche Datenquellen zurückgegriffen.

Das Angebotspotenzial aus Erwerbstätigen und Arbeitslosen basiert insbesondere auf der europaweiten Eurostat-Erhebung im Rahmen der European Labour Force Survey (EU-LFS).³³ Diese Datengrundlage wird durch statistische Auswertungen nationaler und internationaler Einrichtungen und Ämter erweitert. Dies gilt vor allem für Daten zu Ausbildungs- und Studienabsolventen sowie für Bevölkerungsvorausberechnungen.

Für die Berechnungen des Nachfragepotenzials wird auf die wirtschaftszweigspezifischen Projektionen von Bruttowertschöpfung und Produktivität der Prognos AG zurückgegriffen. Darüber hinaus werden zahlreiche Sekundärstatistiken (u. a. zu Investitionen, Bildungsindikatoren, Pflegebedürftigkeit und Mortalitätsentwicklung) anderer Datenquellen berücksichtigt.

Den verwendeten Datenquellen liegen die Wirtschaftszweigklassifizierung nach NACE Rev. 2 und die Berufsklassifizierung gemäß ISCO 08³⁴ zugrunde.³⁵ Das Arbeitsangebot liegt auf Wirtschaftsabteilungs- (Zweisteller) und Berufsgruppenebene (Zweisteller) vor, weshalb eine Berechnung des Arbeitskräfteangebots auf dieser disaggregierten Ebene möglich ist. Es lassen sich hier also Kombinationen aus bis zu 88 Wirtschaftsabteilungen und 43 Berufsgruppen bilden. Die Nachfragemodellierung erfolgt jedoch (datenbedingt) auf der Aggregations-ebene von neun verschiedenen Branchen. Um ein Match zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage herstellen zu können, wird das Angebot von Wirtschaftsabteilungsebene auf Sektorebene aggregiert. Zusammengefasst erfolgt eine Auswertung von Angebot und Nachfrage anhand folgender Dimensionen:

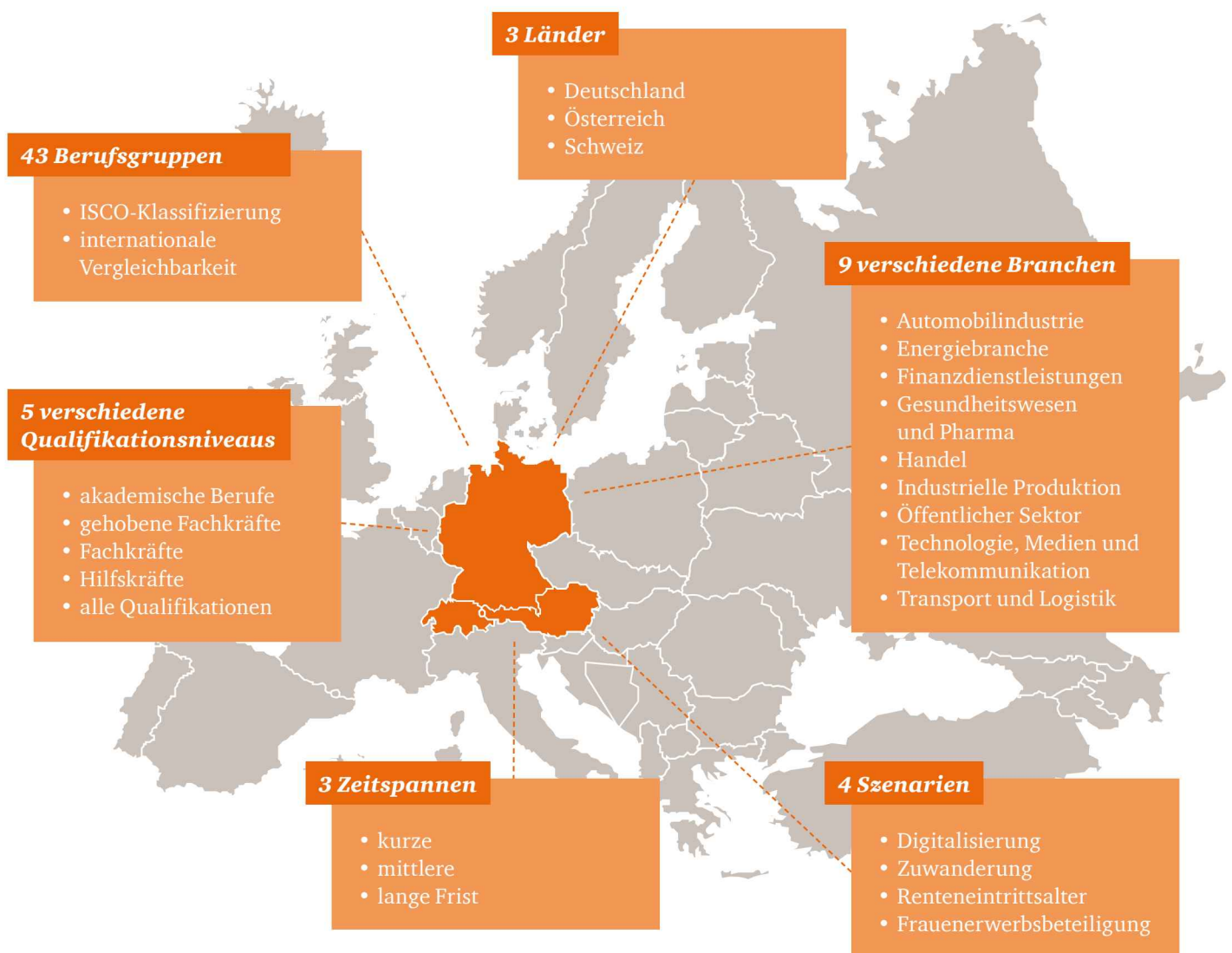
Makro-ökonomisches Arbeitsmarkt-Modell auf der Basis amtlicher Statistiken.

³³ European labour force survey (EU-LFS): http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/EU_labour_force_survey_%E2%80%93_data_and_publication.

³⁴ Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 2 (2008).

³⁵ International Standard Classification of Occupations: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/>.

Regionale Abgrenzung und Analysedimensionen*



* Regionale und methodische Vergleichbarkeit des Modells in der Zeitspanne: 2008–2030

Modellierung des Angebotspotenzials

Bei der Modellierung des Angebotspotenzials muss zwischen der Ermittlung des Beschäftigungsstandes (Ist-Beschäftigung) in den Jahren 2008 bis 2014 und der Prognose für die Jahre 2015 bis 2030 unterschieden werden.

Die Ist-Beschäftigung setzt sich im Wesentlichen aus der Zahl der Erwerbstätigen und Arbeitslosen

im jeweiligen Jahr zusammen. Gemäß einem Bottom-up-Verfahren werden diese (und sämtliche sozio-demografischen Merkmale) von der niedrigsten Aggregationsebene ausgehend (d. h. in der Kombination von Wirtschaftsabteilung und Berufsgruppe) auf die Branchenebene aggregiert.

Die Prognose setzt auf der berechneten Ist-Beschäftigung auf, berücksichtigt den natürlichen Alterungsprozess der

bereits vorhandenen Beschäftigung und korrigiert diesen um altersbedingte Austritte (Renteneintritte) sowie Zugänge in Form von Auszubildenden und Hochschulabsolventen im jeweiligen Jahr. Zur Modellierung der Beschäftigungsaustritte wird zunächst im Basismodell ein über die Zeit gleichbleibendes Renteneintrittsalter von 65 Jahren angenommen, das jedoch in einem Rentenszenario angehoben wird.

Modellierung des Nachfragepotenzials

Wie in nachstehender Abbildung aufgeführt, setzt sich das Arbeitsnachfragepotenzial aus drei Komponenten zusammen:

Struktur des Arbeitsnachfragepotenzials



Die Erwerbstätigen bilden die Basis und damit gleichzeitig die gedeckte Arbeitskräftenachfrage. Die ungedeckte Nachfrage setzt sich aus dem konjunktur- und strukturbedingten Ergänzungsbedarf sowie aus dem demografiebedingten Ersatzbedarf zusammen. Ersatzbedarfe resultieren aus den altersbedingt ausscheidenden Erwerbstätigen, Ergänzungsbedarfe ergeben sich dagegen aus der konjunkturellen Entwicklung und dem wirtschaftlichen Strukturwandel.

Mittels diverser volkswirtschaftlicher Indikatoren (u. a. Bruttowertschöpfung, Produktivität, Investitionen, Bildungssindikatoren, Pflegebedürftigkeit und Mortalitätsentwicklung) werden diese zukünftigen Bedarfe branchengenau prognostiziert.

Berechnung der Arbeitskräfteengpässe sowie -überschüsse

Durch diese Gegenüberstellung von Angebots- und Nachfragepotenzial kann eine differenzierte Arbeitsmarktanalyse hinsichtlich Arbeitskräfteengpässen bzw. Überschüssen durchgeführt werden.

Von einem absoluten Engpass (Überschuss) wird immer dann gesprochen, wenn das Nachfragepotenzial das Angebotspotenzial einer Branchen-Berufs-Jahreskombination übertrifft (unterbietet). Zu aussagekräftigen Ergebnissen führt aber erst die gemeinsame Analyse von absolutem und relativem Engpass bzw. Überschuss. Dieser bezeichnet das Verhältnis von Engpass bzw. Überschuss zur jeweiligen Nachfrage. Ist dieses Verhältnis nahe null, liegt ein ausgeglichener Arbeitsmarkt vor.

Autoren und Ansprechpartner



WP StB Peter Detemple

Leiter Public Management Consulting
Partner
Tel.: +49 681 9814-152
peter.detemple@de.pwc.com



Dr. Sandra Düsing

Director People & Organisation
Tel.: +49 211 9812-238
sandra.duesing@de.pwc.com



Thorsten Schramm

Manager
Tel.: +49 30 2636-1137
thorsten.schramm@de.pwc.com

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 10.300 engagierte Menschen an 22 Standorten. 1,9 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Impressum

Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Unter Mitarbeit von:

Katharina Fietz, Rabia Malikzada, Ulrike Unterhofer

Redaktion:

Thorsten Schramm

März 2017, 94 Seiten, 36 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© März 2017 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst

Eine Befragung zu Bindungsfaktoren
in der Verwaltung

Unterstützt von:



Intrexx

Fabasoft

DIE ZEIT
VERLAGSGRUPPE

Wissenschaftliche Partner



Eine Initiative von

Next:Public
Beratungsagentur

Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst

Eine Befragung zu Bindungsfaktoren
im Öffentlichen Dienst

Über Next:Public

Wandel braucht Gestalterinnen und Gestalter. Die Next:Public GmbH mit Sitz in Berlin ist spezialisiert auf die strategische Kommunikations- und Personalberatung der Öffentlichen Hand und ihr nahestehender Einrichtungen.

Zu den Beratungsleistungen gehören die Bereiche Kommunikationsstrategie, Arbeitgebermarken, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Next:Public unterstützt öffentliche Organisationen dabei, Aufgaben, Strukturen und Prozesse zu optimieren und für die Zukunft fit zu machen.

Publikationen

Verwaltung in Krisenzeiten: Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst:

→ [Teil I \(2020\)](#)

→ [Teil II \(2021\)](#)

Die Unbeachteten – Ein Vergleich der Arbeitgeberattraktivität des Öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter*innen und Bewerber*innen:

→ [Die Unbeachteten \(2020\)](#)

Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019 – Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit:

→ [Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst \(2019\)](#)

Einleitung

Der Öffentliche Dienst steht vor einem Jahrzehnt des personellen Wandels. Über 1,3 Millionen der insgesamt 4,9 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst werden in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen.¹ Hinzu kommt ein wachsender Personalbedarf der öffentlichen Hand in wichtigen Handlungsfeldern, wie beispielsweise in der frühkindlichen Bildung, in Schulen und Berufsschulen oder im Gesundheitsdienst. Allein zur Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung fehlen derzeit mindestens 33.000 IT-Fachkräfte in den Verwaltungen in Bund, Ländern und Kommunen.²

Dieser hohe Personalbedarf der öffentlichen Hand trifft auf einen „Arbeitsmarkt der Chancen“, auf dem Beschäftigte und potentielle Arbeitnehmer*innen selbstbewusst ihre Bedürfnisse gegenüber den Arbeitgebern und Dienstherrn vertreten. Um in diesem Wettbewerb zu bestehen, muss sich die Personalpolitik der öffentlichen Arbeitgeber*innen den Anforderungen der „neuen Arbeitswelt“ stellen: Diversität, Vereinbarkeit, gesellschaftliche Mitwirkung, Wertschätzung aber auch Mitgestaltung rücken ins Zentrum der Personalarbeit. Und die Digitalisierung verändert Anforderungsprofile und Kompetenzen im öffentlichen Dienst – von technischen Fähigkeiten bis zu „soft skills“ wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung beschleunigt. Noch nie zuvor haben so viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im Homeoffice gearbeitet. Sie haben erfolgreich ihre tägliche Arbeit stärker selbst organisiert und wollen diese Erfahrungen und die gewonnene Freiheit mit großer Mehrheit beibehalten.³

Um die großen anstehenden Zukunftsaufgaben mit gesunden, motivierten, engagierten und kompetenten Verwaltungsmitarbeiter*innen umsetzen zu können und neue Beschäftigte für diese staatlichen Gestaltungsaufgaben zu gewinnen, dafür gibt das hier vorliegende Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst wichtige Einblicke und Handlungsempfehlungen, indem es die zu Wort kommen lässt, um die es geht: die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr Team der Next:Public

¹ Siehe dazu: DGB: Personalreport Öffentlicher Dienst 2021, abzurufen unter: <https://www.dgb.de/++co++d3a2ac8a-2a99-11ec-9355-001a4a160123>

DBB Beamtenbund und Tarifunion, Monitor Öffentlicher Dienst 2021, abzurufen unter: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/2021_monitor-oe-d.pdf

² Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2021): Verwaltung digital – doch wer macht's?, abzurufen unter: https://publicgovernance.de/media/Verwaltung_digital_Personalbedarf_IT-Fachkraefte.pdf

³ Vgl. Next:Public (2020): Verwaltung in Krisenzeiten, 89 % der Verwaltungsmitarbeiter*innen würden auch zukünftig gerne die Möglichkeit haben im Homeoffice zu arbeiten, S. 46, abzurufen unter: <https://nextpublic.de/studie-verwaltung-in-krisenzeiten/>

Daten & Fakten



1.5
Monate



7.490
Mitarbeiter*innen



39
Fragen



299.060
Datensätze



7
Partner

Befragung

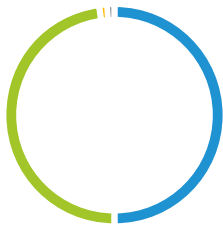
Die Befragung wurde nach gängigen wissenschaftlichen Standards entworfen und getestet. Die Qualitätskontrolle wurde durch Prof. Dr. Hammerschmid, Centre for Digital Governance der Hertie School, durchgeführt. Erhebungsmethode: Webgestützte Umfrage via LamaPoll im Erhebungszeitraum 14. April 2021 bis 28. Mai 2021. Versendung der Befragung durch den dbb beamtenbund und tarifunion an seine Mitgliedsorganisationen, den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) an die Mitgliedsorganisationen des öffentlichen Dienstes, Aufruf zur Beteiligung über die AG Personal in der digitalen Verwaltung, per Mail an Funktionspostfächer auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene durch Next:Public, Aufruf über Social Media und durch die weiteren Partner der Studie.

Teilnehmende

Insgesamt haben 9.049 Verwaltungsmitarbeiter*innen aller Ebenen aus ganz Deutschland an der Umfrage teilgenommen. Für die Auswertung der vorliegenden Studie wurden die Teilnehmenden berücksichtigt, die mindestens die ersten vier Fragen vollständig beantwortet haben. Die Auswertung umfasst damit 7.490 Teilnehmer*innen. Die Anzahl der Teilnehmenden reduziert sich durch Abbruch oder nicht Beantwortung im Laufe der Umfrage auf 6.916 Personen. Die Ergebnisse einzelner Fragen, beziehen sich immer auf die Anzahl der Personen, die die entsprechende Frage beantwortet haben. So können einzelne Fragen auch eine niedrigere Grundgesamtheit als die hier angegebenen Werte aufweisen.

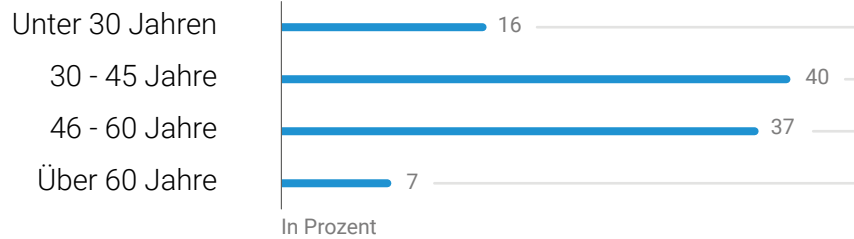
Soziodemografische Daten der Verwaltungsbefragung

Geschlecht

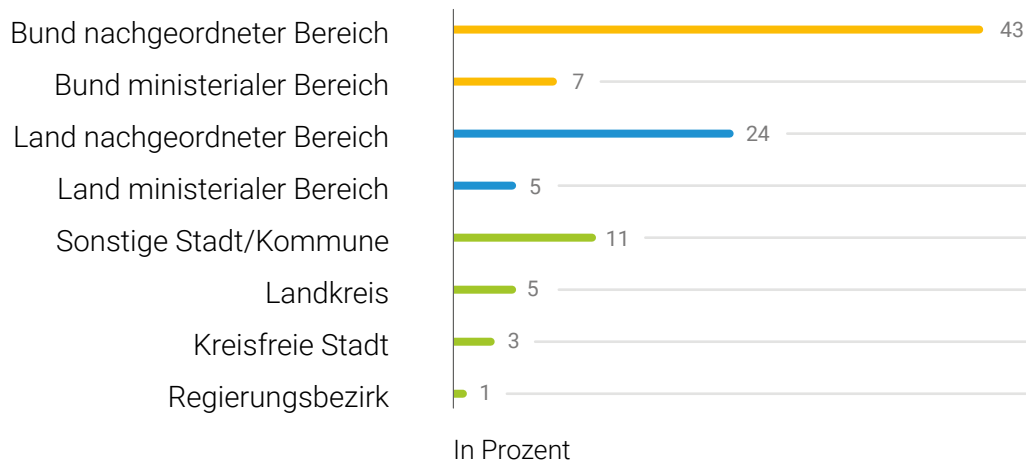


● Männlich	50 %	● Divers	1 %
● Weiblich	48 %	● keine Angabe	1 %

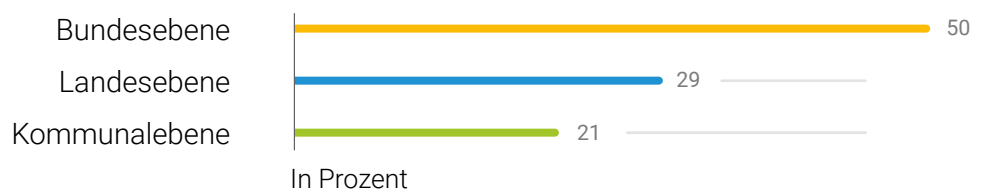
Altersstruktur



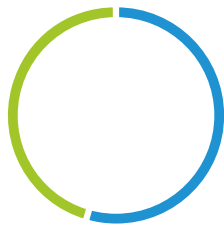
Mein Dienstherr ist



Nach Ebenen

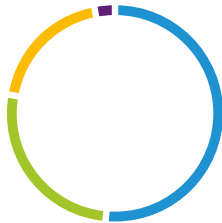


Status



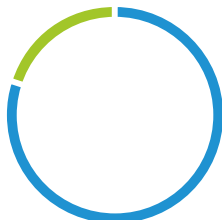
- Beamte/r (bzw. Soldat/in oder Richter/in) 59 %
- Tarifbeschäftigte/r 41 %

Laufbahn/ Entgeltgruppe



- Gehobener Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 51 %
- Mittlerer Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 26 %
- Höherer Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 19 %
- Einfacher Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 3 %

Führungskraft / Mitarbeiter*innen

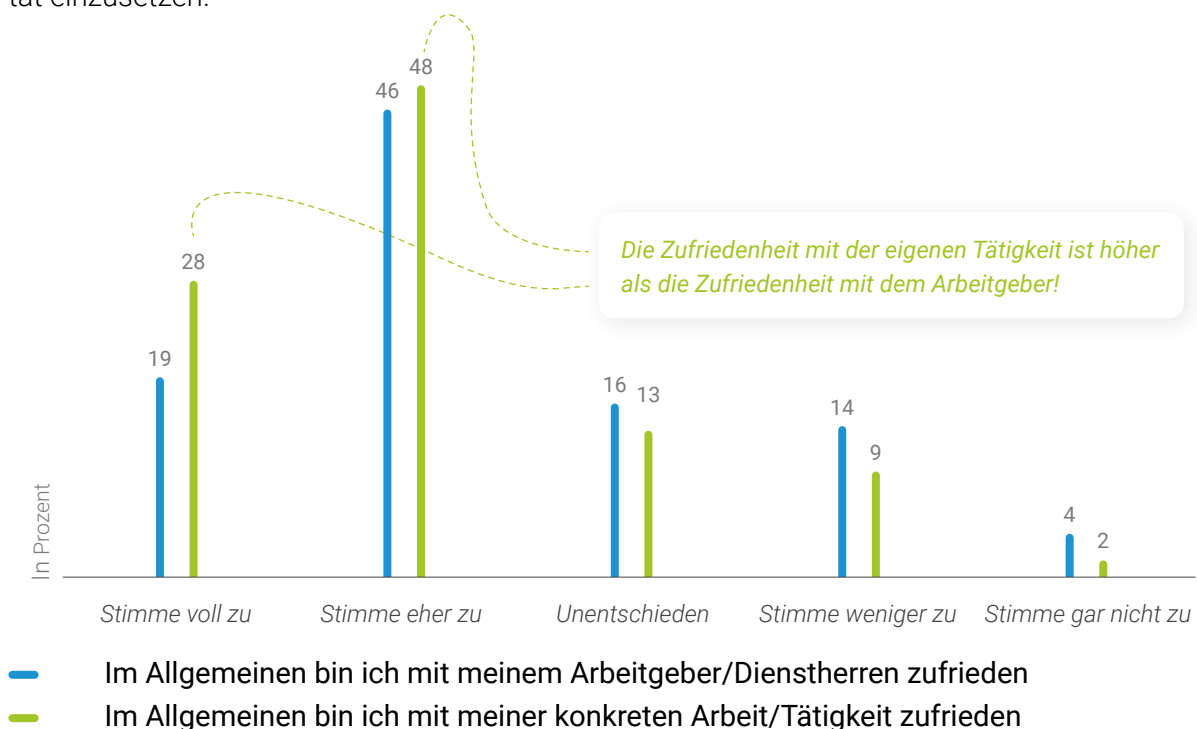


- Mitarbeiter*innen 80 %
- Führungskraft 20 %

Aufgabenzufriedenheit höher als Arbeitgeberzufriedenheit

Der öffentliche Dienst punktet vor allem mit Jobsicherheit, die durch die Corona-Pandemie noch wichtiger geworden ist.⁴ Aber auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit für das Gemeinwohl ist ein wichtiger Attraktivitätsfaktor des öffentlichen Dienstes. Für die Personalbindung ist es bedeutend, dass sich die Versprechen der Rekrutierungsbotschaften an die Bewerber*innen mit den Erfahrungen aus der alltäglichen Arbeit nicht widersprechen. Wie steht es um die allgemeine Zufriedenheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst?

Für einen Großteil der Verwaltungsbeschäftigten ist der Öffentliche Dienst ein guter Arbeitgeber. Rund zwei Drittel der Befragten sind mit Ihrem Arbeitgeber zufrieden – jede*r Fünfte ist sogar sehr zufrieden. Damit liegt der Öffentliche Dienst in etwa gleichauf mit vergleichbaren Umfragen in der Privatwirtschaft. Dabei sind die Beschäftigten der **Bundesebene** deutlich zufriedener (71 %) als die Beschäftigten der **Kommunal- und Landesebene** (62 % und 60 %). Knapp ein Fünftel der Beschäftigten ist unzufrieden. Auffallend ist, dass die Beschäftigten stärker mit ihrer konkreten Arbeit zufrieden sind, als mit ihrem Arbeitgeber. Mehr als 75 % der Befragten sind mit ihrer Tätigkeit zufrieden, nur jede*r Zehnte unzufrieden. Ein Viertel der Verwaltungsmitarbeiter*innen ist mit Ihrer Arbeit sogar sehr zufrieden. Je jünger die Befragten, desto zufriedener sind sie mit ihrem Arbeitgeber – je älter die Befragten desto zufriedener sind sie mit ihrer eigenen Tätigkeit. Hier scheint eine Verschiebung von der Arbeitgeberattraktivität hin zu einer Aufgabenattraktivität einzusetzen.

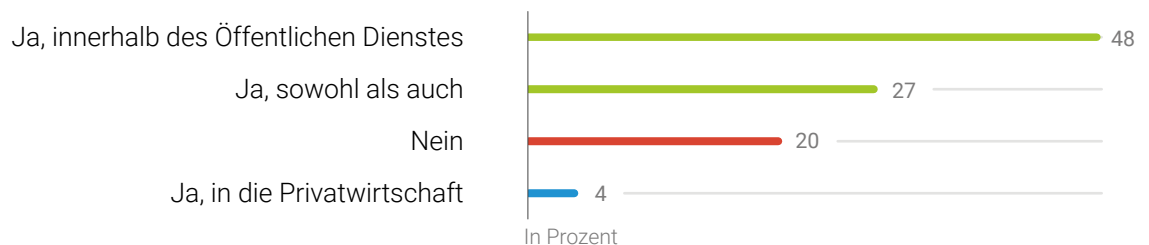


⁴ Next:Public (2019): Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst: Ein Großteil der befragten Studierenden gibt an, dass Ihnen ein sicherer Arbeitsplatz wichtig ist (S. 13).

Hohe Wechselbereitschaft innerhalb des Öffentlichen Dienstes

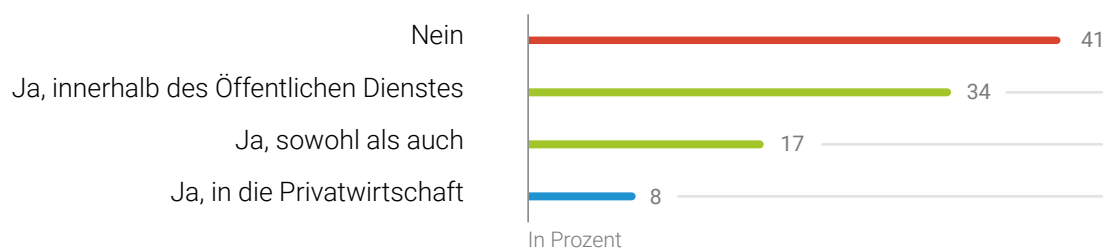
Angesichts der hohen Aufgaben- und Arbeitgeberzufriedenheit überrascht eine insgesamt relativ hohe Wechselbereitschaft: Vier von fünf Mitarbeiter*innen können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. Die Mehrheit würde dabei jedoch einen Arbeitgeber innerhalb des Öffentlichen Dienstes bevorzugen. Dabei sind vor allem jüngere Mitarbeiter*innen wechselbereit. So könnten sich in der Kohorte der unter 30-Jährigen mehr als 88 % einen Wechsel vorstellen, während es bei den über 60-Jährigen nur noch etwas mehr als 60 % sind. Unterschiede zwischen den Verwaltungsebenen sind hierbei marginal.

Könnten Sie sich vorstellen den Arbeitgeber/ die Behörde zu wechseln?



Obwohl die generelle Wechselbereitschaft vorhanden ist, haben sich mehr als 40 % der Befragten noch nie bei einem anderen Arbeitgeber beworben. Ein weiteres Drittel hat sich lediglich bei einem anderen Arbeitgeber im Öffentlichen Dienst beworben. Dies bedeutet, dass der Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Verwaltungen um Bewerber*innen und bestehende Mitarbeiter*innen am stärksten ist – sie bleiben jedoch dem System der öffentlichen Leistungserbringung erhalten. **Ein Drittel der Befragten ist allerdings auch bereit (und ein Viertel hat sich schon mal weg beworben), in die Privatwirtschaft zu wechseln – damit würden sie den öffentlichen Arbeitgebern zumindest vorerst verloren gehen.**

Haben Sie sich in der Vergangenheit bereits bei einem anderen Arbeitgeber/ einer anderen Behörde beworben?



Wenn es um Gehälter und Flexibilität steht der öffentliche Dienst vor allem in Konkurrenz mit der Privatwirtschaft; wenn es um Sinnhaftigkeit geht mit dem Non-Profit-Sektor (siehe Zitat unten).

Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?
(Offene Frage, nach Häufigkeit der Nennung)

1 Bessere Bezahlung

2 Höhere Flexibilität

3 Bessere Ausstattung

4 Anerkennung und Wertschätzung

„Ich würde nicht in die Privatwirtschaft gehen, sondern (wieder) in den Non-Profit-Bereich (zu einem gemeinnützigen Träger). Dort erwarte ich eine höhere Sinnhaftigkeit meines Tuns, flachere Hierarchien, eine größere Übereinstimmung mit meinen Werten und inneren Haltungen.“

Teilnehmer*in auf die Frage „Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?“

Wichtig und abwechslungsreich – vor allem in den Kommunen

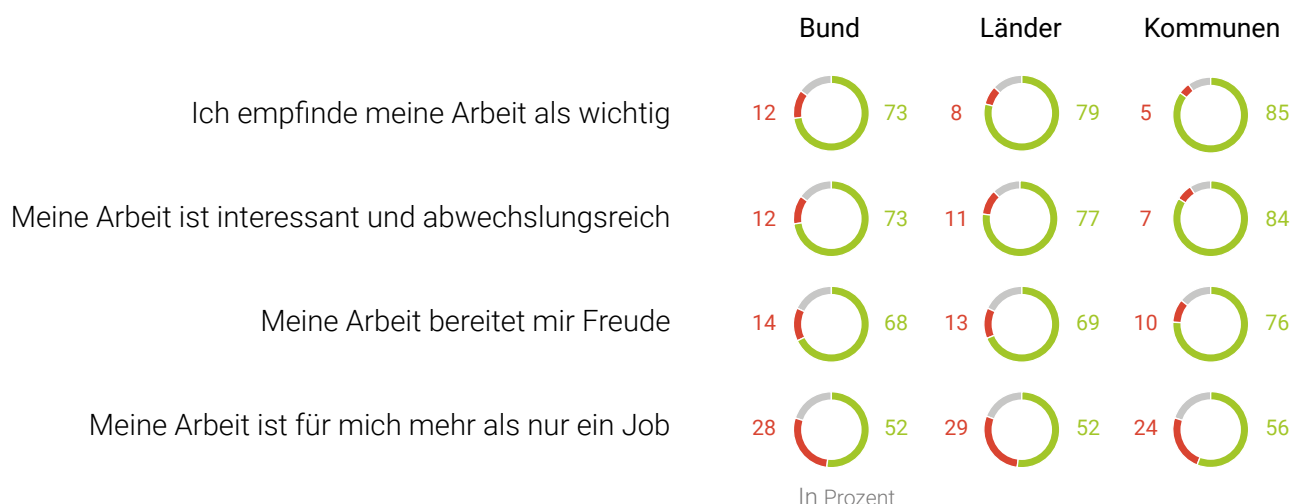
Drei von vier Befragten empfinden ihre Arbeit als wichtig, interessant und abwechslungsreich. Einen Großteil der Befragten bereitet ihre Arbeit auch Freude und für die Hälfte ist die Arbeit mehr als nur ein Job – sie verfügen über eine hohe intrinsische Motivation.

Dabei empfinden Kommunalverwaltungsmitarbeiter*innen die eigene Arbeit als deutlich wichtiger, abwechslungsreicher und interessanter als ihre Kolleg*innen in Bundes- und Landesverwaltungen.

Auch Führungskräfte nehmen ihre Arbeit als abwechslungsreicher und wichtiger wahr und haben dabei mehr Freude als Personen ohne Führungsverantwortung. Am deutlichsten wird der Unterschied bei der Aussage „Meine Arbeit ist für mich mehr als nur ein Job“. Hier geben 70 % der Führungskräfte an, dass sie der Aussage zustimmen, während nur knapp 50 % der Mitarbeiter*innen dies so bewerten.

Mehr als ein Job vor allem bei den Älteren

Insbesondere ältere Mitarbeiter*innen fühlen sich ihrem Job stärker verbunden als jüngere Beschäftigte. Während mehr als 69 % der über 60-Jährigen der Aussage zustimmen, dass für sie die Arbeit mehr als nur ein Job ist, gilt dies für nur knapp 32 % der unter 30-Jährigen.



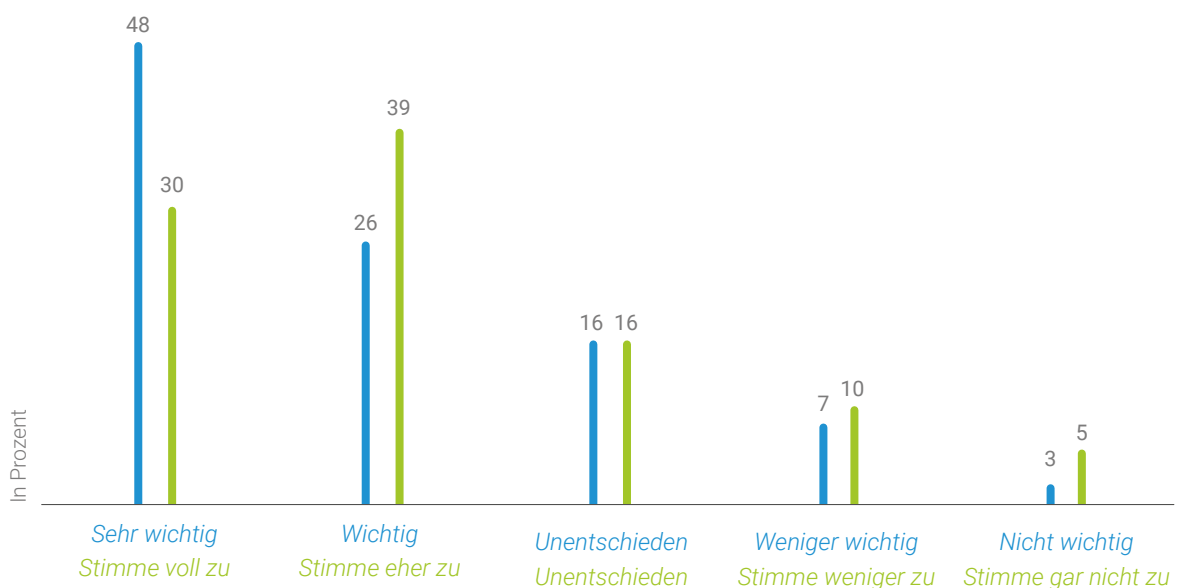
- Stimme weniger / gar nicht zu
- Stimmen voll / eher zu
- Unentschieden

Gesellschaftlicher Beitrag

Für 74 % der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst ist es wichtig, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Allerdings geben nur 69 % der Befragten an, dass Sie tatsächlich das Gefühl haben mit Ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags Ihrer Behörde zu leisten. Während es bei der Wichtigkeit kaum nennenswerte Unterschiede zwischen den Verwaltungsebenen gibt, ist für die Mitarbeiter*innen in den Kommunalverwaltungen ihr Beitrag deutlich spürbarer als für Bundesbedienstete (76 % zu 64 %).

Interessant ist, dass mit zunehmendem Alter die Sinnhaftigkeit wichtiger wird. Ist dieser Punkt 66 % der u30-Jährigen wichtig, sind es 76 % bei den 30-45-Jährigen. Auch bei den ü60-Jährigen sind es noch 74 %.

Die Ergebnisse zeigen, dass zumindest für einen Teil der Beschäftigten die Spürbarkeit ihres gesellschaftlichen Beitrages in der alltäglichen Arbeit auf der Strecke bleibt.

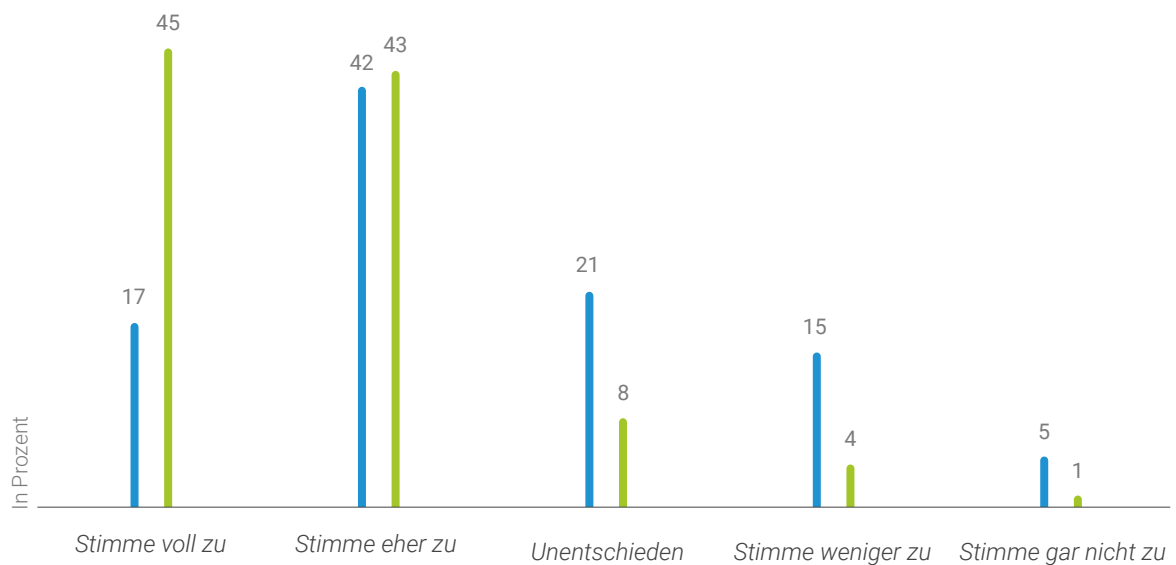


- Wie wichtig ist es mir, mit meiner Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags meiner Behörde zu leisten
- Ich empfinde meine Arbeit als wichtigen Beitrag für die Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags meiner Behörde

Was ist eigentlich das Ziel meiner Behörde?

Eine mögliche Erklärung, warum die Beschäftigten ihre Arbeit nicht immer als wichtigen Beitrag für den gesellschaftlichen Auftrag ihrer Behörde empfinden, könnte in der fehlenden Kenntnis der Behördenziele liegen.

Es zeigt sich, dass zwar 85 % die Ziele ihrer eigenen Arbeit kennen, aber nur 59 % die Ziele der Behörde. Zugespitzt: Die meisten Mitarbeiter*innen wissen zwar, was sie tun sollen, aber nicht warum! Das „Management by Objectives“ scheint zwar auf der persönlichen Ebene zu funktionieren, allerdings kommt es hier zu einem Bruch in der Einpassung der individuellen Ziele mit den Zielen der Verwaltungen. Entweder gelingt es einer Anzahl von Verwaltungen und Führungskräften nicht, die Behördenziele zu kommunizieren oder sie leiten schlicht aus dem behördlichen, politisch vorgegebenem, Zweck keine strategischen Ziele ab.



- Ich kenne die Ziele meiner Behörde
- Ich kenne das Ziel meiner eigenen Arbeit

Damit lassen die Verwaltungen eine wichtige Möglichkeit der Motivation und Bindung bislang ungenutzt liegen. Denn 67 % der Mitarbeiter*innen ist es wichtig bis sehr wichtig, sich mit den Zielen und dem Auftrag der eigenen Behörde zu identifizieren.

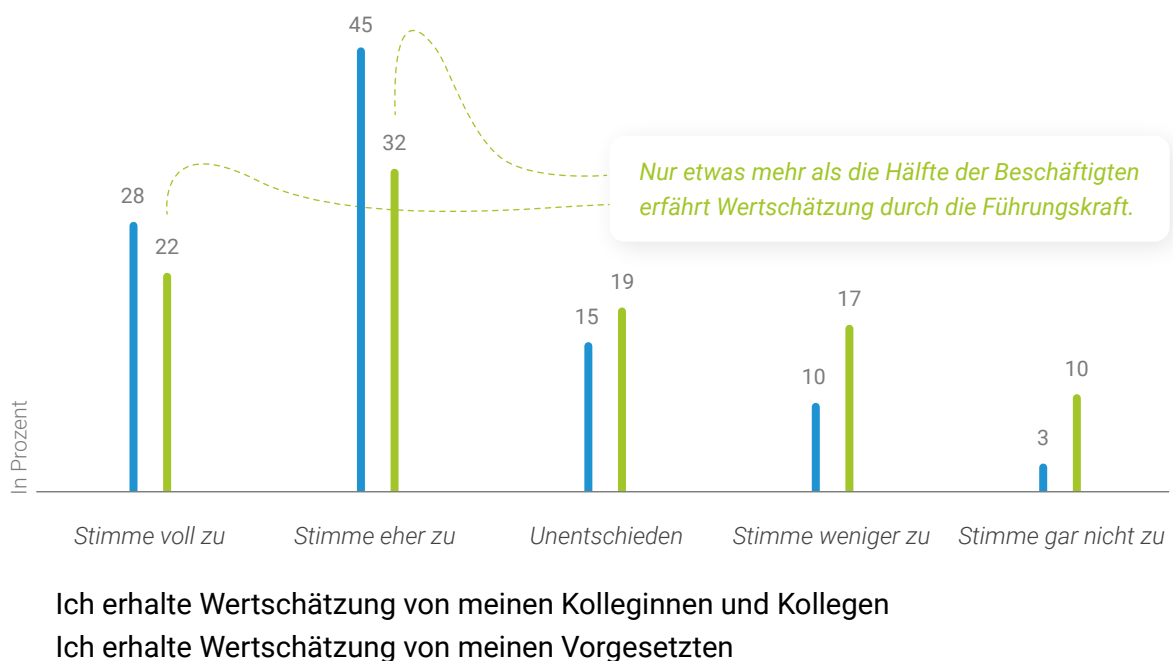
Gutes Arbeitsklima und fehlende Feedbackkultur

Die Mehrheit der Befragten ist mit dem Arbeitsklima und ihrer Führungskraft zufrieden. Das beste Arbeitsklima findet sich auf der Bundes- und Landesebene (67 %) vor der Kommunalebene (61 %). Die Kohorte der unter 30-Jährigen bewertet das Arbeitsklima am besten (75 %), die Kohorte der 46-60-Jährigen am schlechtesten (63 %).

Auch mit ihrer Führungskraft sind knapp zwei Drittel der Beschäftigten zufrieden, ein Fünftel nicht. Besonders stark ist der Unterschied der Alterskohorten in der Wahrnehmung der Führungskraft. Gerade die älteren Mitarbeiter*innen sind mit ihrer Führungskraft weniger zufrieden als jüngere Kolleg*innen (Kohorte der unter 30 Jährigen sind zu 71 % zufrieden; Kohorte der über 60-Jährigen: zu 54 %).

Dabei zeigt sich, dass das Arbeitsklima einen signifikanten Einfluss auf die Wechselbereitschaft hat: Mitarbeiter*innen, die das Arbeitsklima als sehr schlecht wahrnehmen, haben eine knapp 19 Prozentpunkte höhere Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, als Beschäftigte, die ein sehr gutes Arbeitsklima erleben (siehe hierzu auch Kapitel Gekommen um zu bleiben, S. 39).

Schaut man auf die erlebte Wertschätzung, fällt die Diskrepanz zwischen Vorgesetzte und Kolleg*innen auf: Drei von vier Mitarbeiter*innen erfahren Wertschätzung durch ihre Kolleg*innen, während nur etwas mehr als die Hälfte diese Wertschätzung durch ihre Führungskraft wahrnimmt. Vor allem die wechselbereiten Mitarbeiter*innen sehen sich nicht ausreichend durch die Führungskraft wertgeschätzt. Interessanterweise geben jüngere Mitarbeiter*innen eher an, dass sie Wertschätzung durch die Vorgesetzten erfahren als ältere Beschäftigte.



Eine bekannte Weisheit bei Personaler*innen lautet: „Beschäftigte kommen wegen dem Arbeitgeber, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führungskraft“. Daher lohnen genauere Betrachtungen der Führungskultur: Grundsätzlich begegnen Führungskräfte den Mitarbeiter*innen in drei von vier Fällen respektvoll und auf Augenhöhe. Eine fachlich kompetente Unterstützung erfährt noch rund die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter*innen.

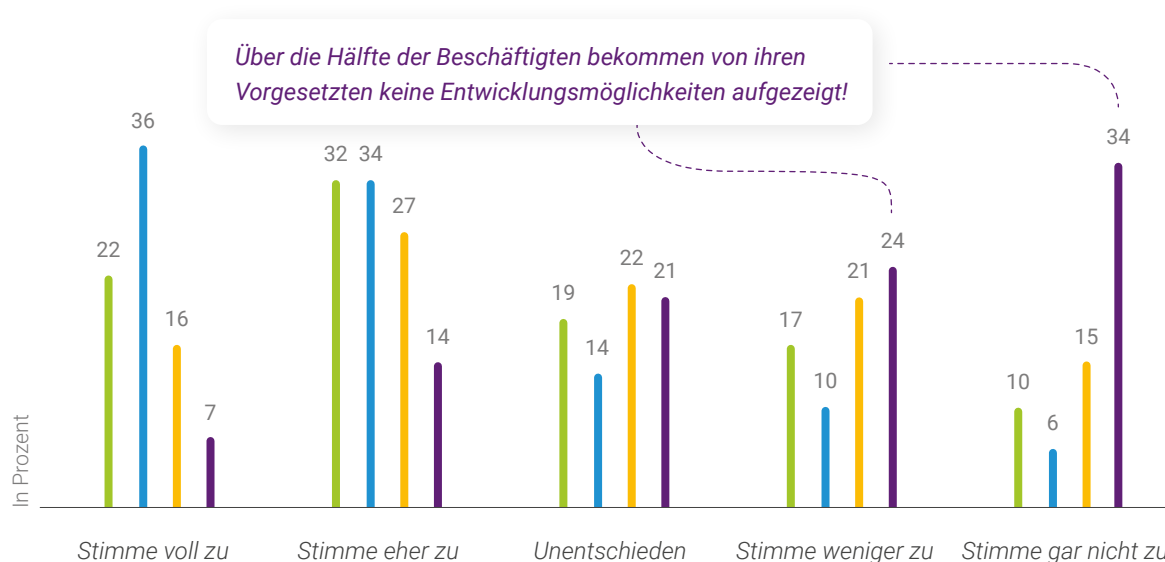
Führungskultur und Entwicklungsmöglichkeiten

Verbesserungswürdig ist die Feedbackkultur: Nur knapp 43 % aller Mitarbeiter*innen erhalten regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Leistung in Form von Lob oder Kritik. Mehr als 35% erhalten keinerlei Rückmeldungen. Auf kommunaler Ebene ist die Feedbackkultur noch weniger präsent als auf Bundesebene (46 %) und liegt hier bei 37 %.

Nur jeder fünfte Beschäftigte bekommt von seiner Führungskräfte individuellen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Dass das nicht unbedingt an den Führungskräften liegen muss, zeigt, dass nur 28 % die Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer Behörde als gut empfinden. Jeder zweite sieht sie negativ, gleich ein Viertel sieht die Entwicklungsmöglichkeiten sogar sehr negativ.

Eine Achillesferse der Personalbindung im öffentlichen Dienst, denn die Entwicklungsmöglichkeiten hängen signifikant mit der Wechselbereitschaft zusammen: Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte den Arbeitgeber wechseln, sinkt um 16 Prozentpunkte, bei voller Zufriedenheit gegenüber Unzufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten.

Im folgenden Abschnitt interessieren wir uns dafür, wie Sie Führungskultur in Ihrem Team / Ihrer Abteilung wahrnehmen



- Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte unterstützt mich fachlich kompetent
- Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte begegnet mir respektvoll und auf Augenhöhe
- Meine Führungskraft gibt mir regelmäßig Rückmeldung über meine Leistung (z.B. Lob und Kritik)
- Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte zeigt mir individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für meine weitere Karrierelaufbahn auf

Idee sucht Führungskraft

Neben der fehlenden Feedbackkultur kommt auch ein weiterer Aspekt einer kooperativen bzw. partizipativen Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung zu kurz: Während 35 % angeben, dass die Führungskräfte bereit sind, Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen, verneinen dies 36 % der Befragten – 30 % sind unentschieden.

Die interministerielle Arbeitsgruppe „Personal in der Digitalen Verwaltung (AG PersDiV) in der Bundesverwaltung



Die interministerielle Arbeitsgruppe „Personal in der Digitalen Verwaltung“, kurz AG PersDiV, wurde im März 2019 durch den Kabinettsausschuss Digitalisierung unter Federführung des BMI eingesetzt. Die AG PersDiV ist ein wichtiger Baustein in einem längerfristigen Veränderungsprozess, den die öffentliche Verwaltung in den nächsten Jahren durchlaufen wird. Die Arbeitsgruppe konzentriert sich derzeit auf drei Kerngebiete: Die verstärkte Vermittlung von Digitalkompetenzen in der Fort-, Aus- und Weiterbildung, die weitere Optimierung von Personaleinstellungsprozessen und die Gewinnung, Ausbildung und Bindung von Schlüsselfachkräften.

Im Bereich Kompetenzen wurde erfolgreich das Work4Germany-Fellowship initiiert und im Rahmen des Bundesunternehmens DigitalServices4Germany (DS4G) etabliert. Für eine breite Förderung von Digitalkompetenzen in der Bundesverwaltung wurde überdies die Digitalakademie als Teil der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) aufgebaut.

Im Themenschwerpunkt Personaleinstellungsprozess wurde ein Leitfaden zur eigenständigen Optimierung der Personalgewinnung entlang einer sog. Candidate Journey ausgearbeitet und pilotiert. Darüber hinaus wird derzeit an der Entwicklung der Arbeitgebermarke Bundesverwaltung gearbeitet.

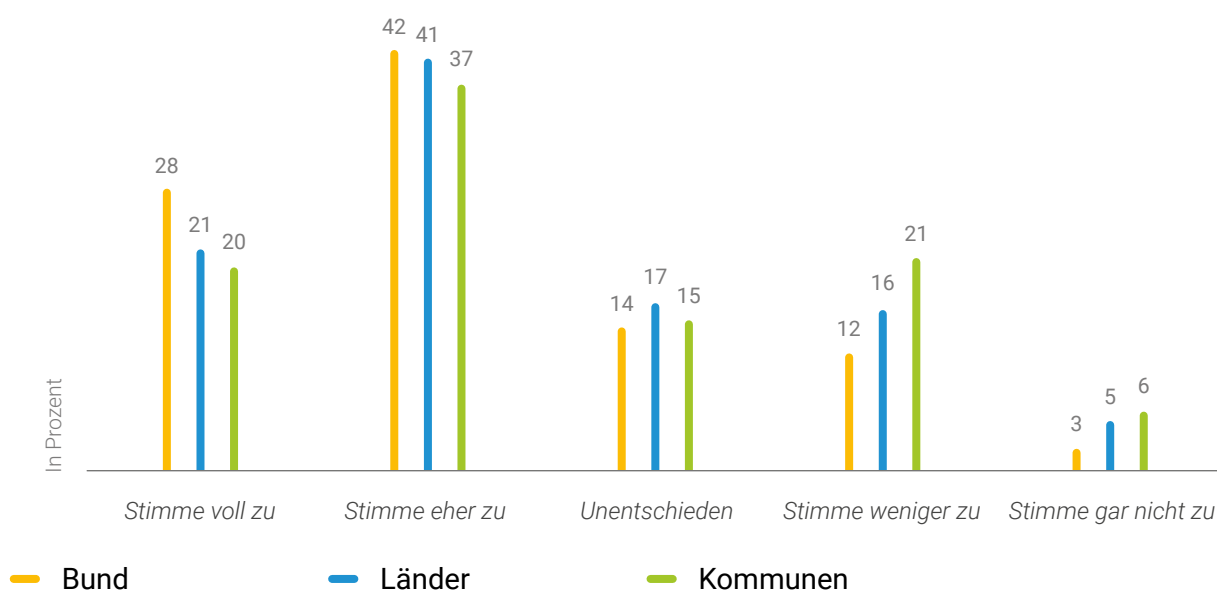
Für die Stärkung der Gewinnung, Ausbildung und Bindung von Schlüsselfachkräften hat die AG PersDiV die Abteilung D „Öffentlicher Dienst“ im BMI dabei unterstützt bestehende Instrumente zur Personalgewinnung und -bindung behördenübergreifend bekannt zu machen. Derzeit wird die Abbildung und Stärkung von Digitalkompetenzen in den Ausbildungsgängen der Bundesverwaltung geprüft. Darüber hinaus soll in Zukunft ein Stipendienprogramm des Bundes für Studierende in MINT-Fächern pilotiert werden.

Ergänzend zur AG PersDiV wurde ein gleichnamiges informelles Netzwerk geschaffen, in dem sich die Bundesbehörden über ihre Erfahrungen und Best Practices hierarchiefrei und informell austauschen können.

Arbeitsbelastung: Über- und Unterforderung

Zum Zeitpunkt dieser Befragung, konnte eine Mehrheit der Befragten das gegenwärtige Arbeitspensum gut bewältigen (65 %), während knapp 20 % das Arbeitspensum als zu hoch bezeichnen. Dabei können die Mitarbeiter*innen auf Bundesebene ihr Arbeitspensum besser bewältigen als die Mitarbeiter*innen auf Landes- und Kommunalebene.

Ich kann mein Arbeitspensum (Menge / Qualität) insgesamt gut bewältigen

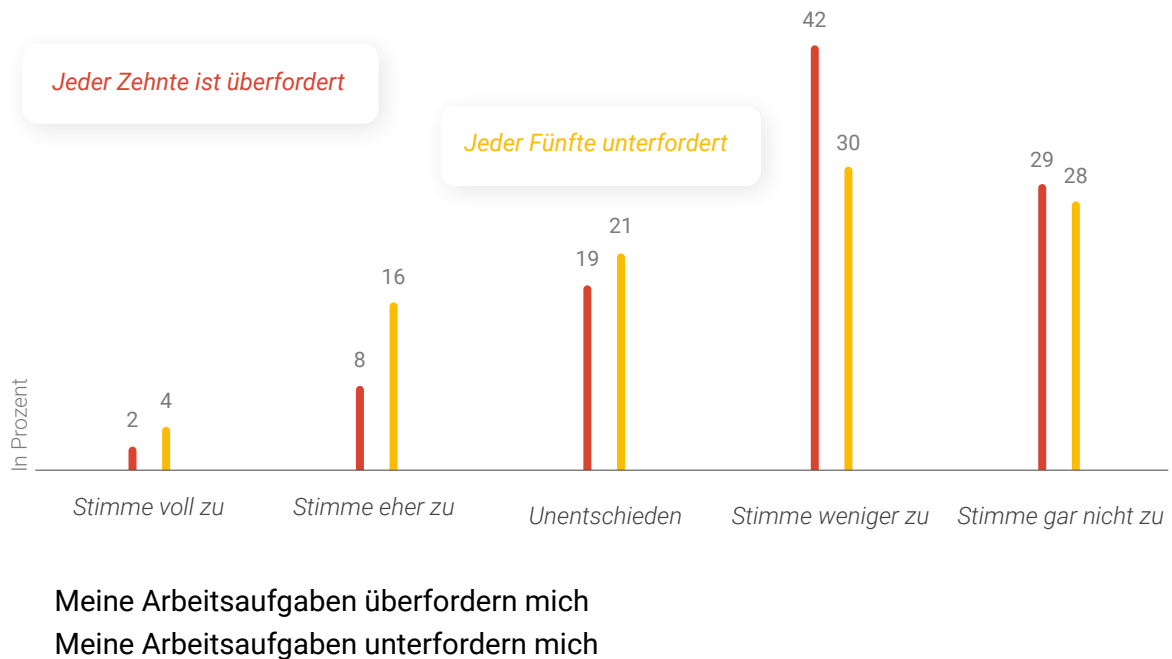


„Die Vorgesetzten erhalten sehr viel Druck von oben. Dieser Druck wird nach unten weitergegeben. Die Arbeit macht so auf Dauer keinen Spaß.“

Teilnehmer*in auf die Frage: „Welche Aspekte Ihrer Arbeit machen Sie krank?“

Jede*r Fünfte unterfordert

Knapp 10 % der Befragten geben an, dass ihre Arbeit sie überfordert. Rund 20 % sind bei dieser Frage unentschieden. Dem gegenüber stehen 20 %, die sich in Ihrer Arbeit unterfordert fühlen und weitere 21 % die diese Frage ebenfalls mit unentschieden beantworten. Dabei sind Verwaltungsmitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung und jüngere Beschäftigte wesentlich häufiger unterfordert als Führungskräfte.



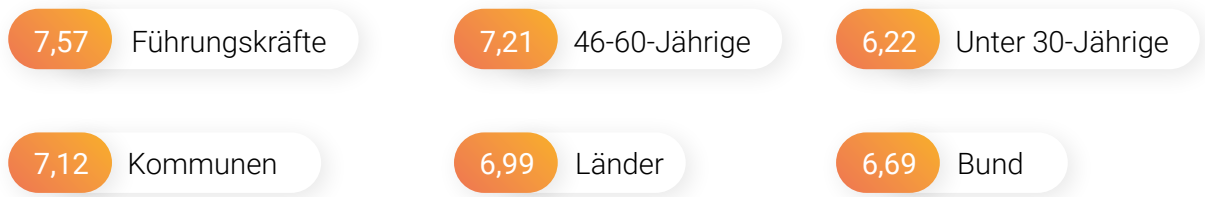
Arbeitsbelastung in Kommunen am höchsten

Die Bewältigung der Corona-Pandemie war auch für die Verwaltung eine Ausnahmesituation – so gaben im letzten Jahr 42 % der Beschäftigten eine höhere oder sehr viel höhere Arbeitsbelastung durch die Pandemie an.⁶ Auch im Sommer 2021, dem Zeitpunkt dieser Befragung, geben mehr als 40 % der Befragten einen sehr hohen Wert bei der täglichen Arbeitsbelastung an. Die durchschnittliche Arbeitsbelastung liegt bei einem Wert von 6,9 Punkten auf einer Skala von 0 bis 10.

Auf die Werte von 6 bis 10 Punkten verteilen sich mehr als drei Viertel der Stimmen. Die höchste Ausprägung hat der Wert 8, mit knapp einem Viertel der Befragten. Die Belastung variiert dabei zwischen den Ebenen. Die höchste Belastung nimmt die Kommunalebene wahr (7,12), gefolgt von der Landesebene (6,99), während die Bundesebene (6,69) die niedrigste Belastung aufweist. Dabei stehen vor allem die Führungskräfte unter einer enormen Arbeitslast. In der Gruppe der Befragten liegt der Mittelwert bei 7,57 Punkten. Die Unterschiede zwischen den Alterskohorten sind ebenfalls deutlich. Während die Kohorte der U30-Jährigen auf einen Mittelwert von 6,22 Punkten kommt, erreicht die Kohorte der 46-60-Jährigen einen Wert von 7,21.

⁶ Next:Public (2020): Verwaltung in Krisenzeiten, S. 15, abzurufen unter: <https://nextpublic.de/studie-verwaltung-in-krisenzeiten/>

Arbeitsbelastung auf einer Skala von 1 – 10 / Herausgehobene Ergebnisse



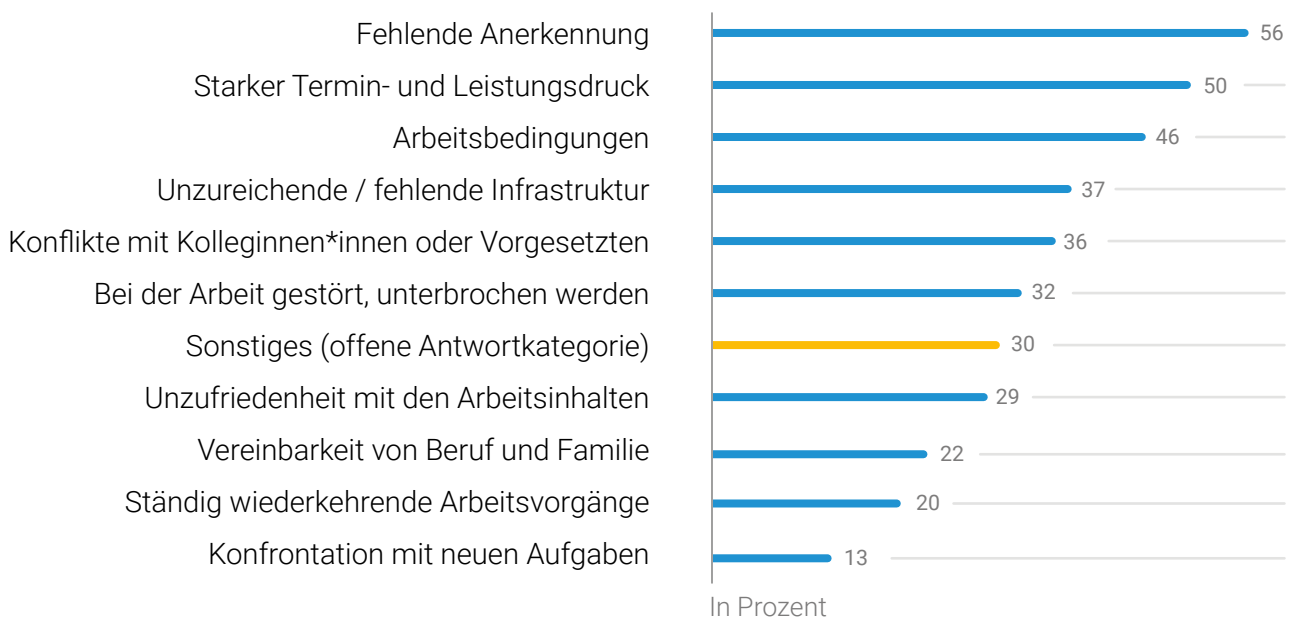
Fehlende Anerkennung und hoher Zeitdruck

Mehr als ein Drittel der Befragten hat das Gefühl, dass es Tage gibt, an denen Sie sich zur Arbeit zwingen müssen. Knapp 50 % widersprechen dieser Aussage. Vor allem Jüngere haben öfters das Gefühl sich zur Arbeit zwingen zu müssen. Besorgniserregend ist dabei, dass ebenfalls ein Drittel der Verwaltungsmitarbeiter*innen angibt, dass Ihre Arbeit Sie krank macht. In beiden Fällen ist die Landesebene am stärksten betroffen.

Als stärkster Faktor, der die Befragten krank macht, wird die fehlende Anerkennung (56 %) gefolgt von starkem Termin- und Leistungsdruck (50 %) genannt. Aber auch die generellen Arbeitsbedingungen (46 %) sowie unzureichende Infrastruktur (37 %) oder Konflikte mit Kolleg*innen oder Vorgesetzten (36 %) spielen eine große Rolle.

Auf Bundesebene sind es überdurchschnittlich oft wiederkehrende Aufgaben oder generelle Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten, während auf kommunaler Ebene ein starker Termin- und Leistungsdruck als erster Stressor genannt wird.

Welche Aspekte Ihrer Arbeit machen Sie krank?



Bei der offenen Frage, welche Form der Anerkennung den Befragten wichtig ist, ergibt sich folgende Rangfolge:

1 Lob

3 Wertschätzung

5 Beförderung

2 Feedback

4 Bezahlung

6 Prämien

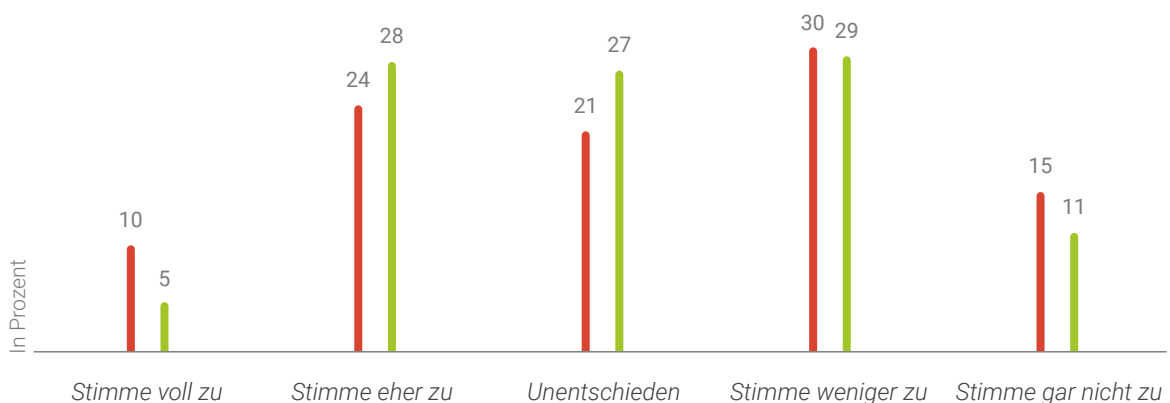
Gesundheitsmanagement ausbaufähig

Eine Möglichkeit, um krankheitsbedingten Ausfällen vorzubeugen, aber auch Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten auszudrücken, ist ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten empfindet das Angebot ihrer Behörde als zufriedenstellend, während ein knappes Drittel dem widerspricht. Das betriebliche Gesundheitsmanagement auf Bundesebene wird dabei als bestes Angebot wahrgenommen, während es auf Kommunalebene am schlechtesten abschneidet – obwohl gerade in den Kommunen die Arbeitsbelastung am stärksten wahrgenommen wird.

Schwachstelle interne Kommunikation

Um die eigene Arbeit gut und fristgerecht ausführen zu können bedarf es immer wieder Informationen aus anderen Abteilungen oder bestimmte Arbeitsmaterialien. Einem Drittel der befragten Verwaltungsmitarbeiter*innen stehen die benötigten Informationen oder Mittel oftmals nicht zur Verfügung.

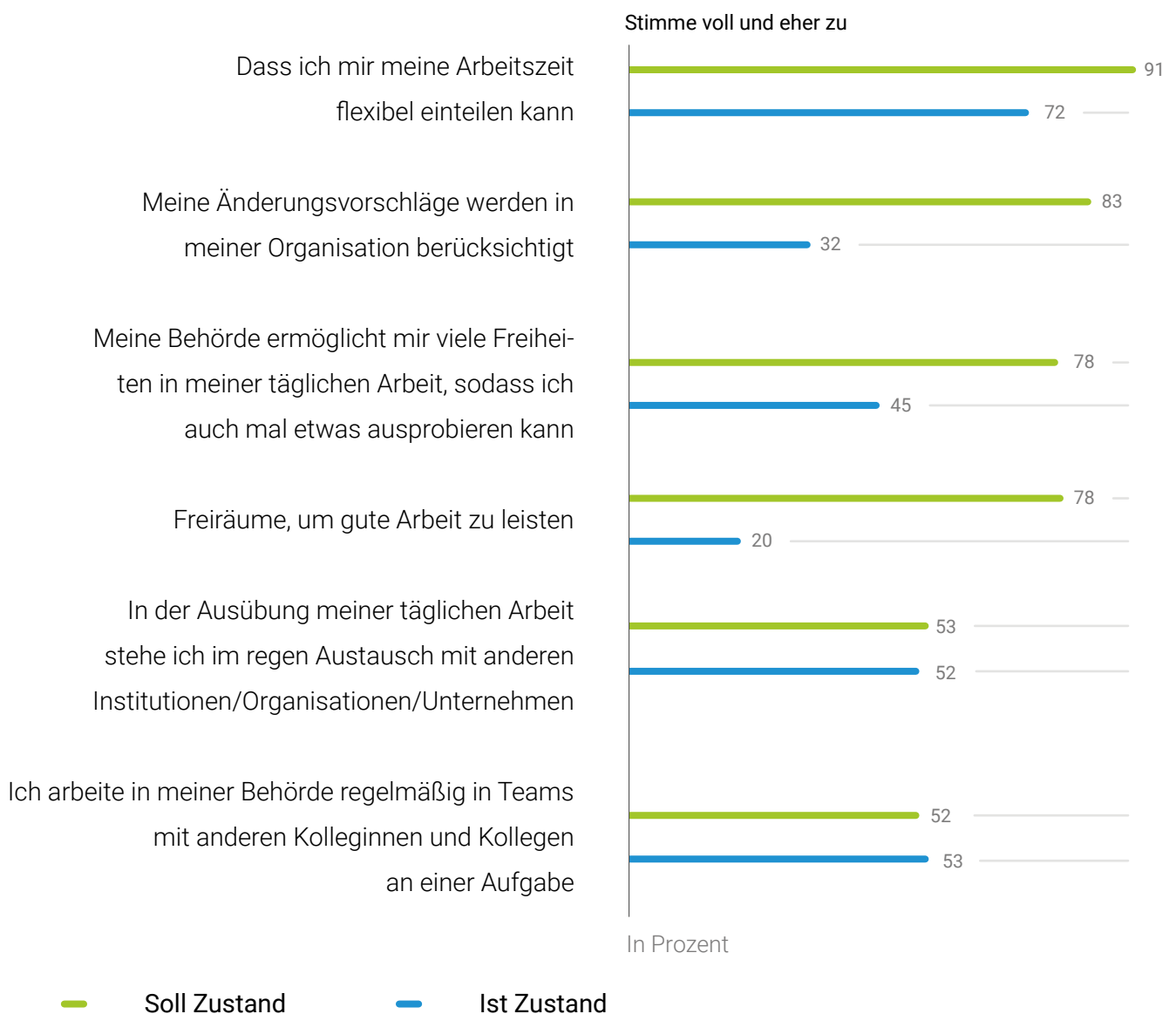
Weiterhin fühlen sich 40 % der Mitarbeitenden über wichtige Dinge und Vorgänge in der eigenen Behörde nicht ausreichend informiert. Dies ist insofern bedenklich, als dass fehlende Informationen und eine unzureichende Kommunikation zu Fehlentwicklungen und Leistungseinbußen innerhalb der Behörde führt. Gleichzeitig transportiert der Flurfunk einzelne Informationen, ohne dass diese richtig eingeordnet werden. Viele Mitarbeiter*innen fühlen sich in solch einer Umgebung nicht ausreichend mitgenommen.



- Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung
- Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Behörde sind wir ausreichend informiert

Motivationsfaktoren: Anspruch und Wirklichkeit

Ein Ziel dieser Studie ist es, die Wünsche und Erwartungshaltungen der Verwaltungsmitarbeiter*innen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und zu vergleichen, inwiefern sich diese Erwartungshaltung von der alltäglichen Arbeit unterscheidet.



Als wichtigsten Aspekt ihres Arbeitsalltags sehen die Mitarbeiter*innen, dass sie sich ihre Arbeitszeit flexibel einteilen können. Ähnlich wichtig wird das Vorhandensein von Freiräumen zur Erfüllung guter Arbeit eingestuft. Beide Aspekte werden von mehr als 90 % der Befragten genannt. Auf Platz drei folgt mit etwas Abstand aber weiterhin über 80 % der Stimmen der Wunsch, dass die eigenen Änderungsvorschläge in der Organisation berücksichtigt werden (siehe hierzu auch Führungskräfte). Die geringste Bedeutung hat das Thema Teamarbeit, wenngleich sich auch hier mehr als jede*r Zweite wünscht, dass Aufgaben im Team bearbeitet werden. Die Unterscheidung zwischen den Ebenen sowie zwischen den Alterskohorten lässt dabei in den meisten Fällen nur geringe Unterschiede erkennen.⁷

Änderungsbedarf bei Änderungsvorschlägen

Stellt man diesen Soll-Zustand dem Ist-Zustand gegenüber, wird deutlich, dass die Wunschvorstellungen der Mitarbeiter*innen in den täglichen Arbeitsabläufen nicht gänzlich befriedigt werden können. Während sich mehr als 90 % der Befragten wünschten ihre Arbeitszeit flexibel einteilen zu können, erleben dies nur 73 % in ihrem Alltag. Die geforderten Freiräume, um die eigene Arbeit gut erledigen zu können schneiden dabei noch wesentlich schlechter ab. Lediglich 65 % erhalten diese Freiräume. Den größten Unterschied zwischen gewünschten Arbeitsbedingungen und tatsächlicher Ausführung besteht hinsichtlich der Berücksichtigung von eigenen Änderungsvorschlägen. Während sich mehr als 80 % der Verwaltungsmitarbeiter*innen dies wünschen, erleben nur etwas mehr als 30 % der Befragten, dass Änderungsvorschläge tatsächlich in der Organisation berücksichtigt werden. Generell lässt sich festhalten, dass die Arbeitsbedingungen, die auf Seiten der Mitarbeiter*innen am stärksten erwünscht sind, in der Realität nicht ganz so stark zum Tragen kommen, wie dies bei nachrangigen Arbeitsbedingungen der Fall ist.

Indikatoren für Arbeitszufriedenheit

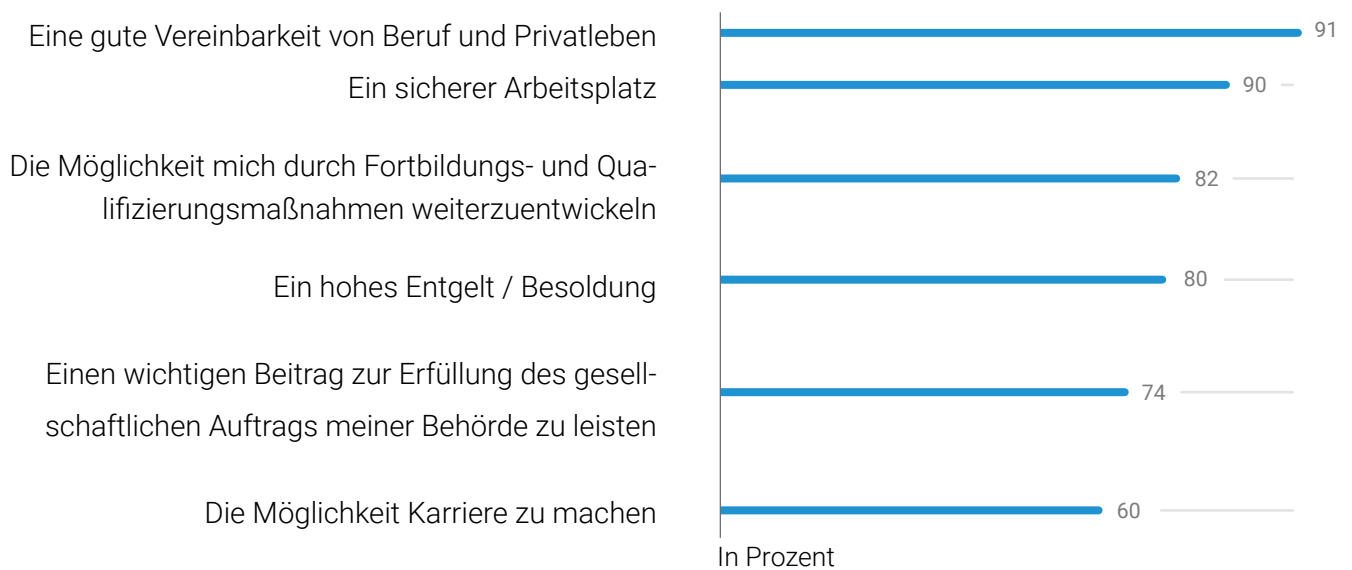
Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität beschreiben die Erwartungshaltung der Beschäftigten gegenüber ihrem Dienstherrn / Arbeitgeber. Hier kommt es für den Öffentlichen Dienst zu wenig Überraschungen: Die Top-Platzierung sichert sich die gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (92 %), gefolgt vom sicheren Arbeitsplatz (90 %). Interessant ist auf Platz 3 der Wunsch zur Weiterentwicklung (82 %), wobei Karriere machen aber nur für 60 % der Befragten wichtig ist. Die Erwartungshaltung an ein hohes Gehalt kommt mit 80 % auf Platz 4, während 74 % wichtig ist, mit Ihrer Arbeit einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

„Ich komme ursprünglich aus der Privatwirtschaft, bin aber bewusst in den öffentlichen Dienst gewechselt, um gerade in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie flexibler zu sein. Beim Gehalt habe ich allerdings Abstriche in Kauf nehmen müssen.“

Teilnehmer*in auf die Frage: „Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?“

⁷ Einzige Ausnahme ist die Differenzierung nach Alterskohorten bei der Aussage: Dass ich in der Ausübung meiner Arbeit im regen Austausch mit anderen Institutionen/ Organisationen/ Unternehmen stehe. Älteren Mitarbeiter*innen ist dies wesentlich wichtiger.

Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale Ihrer beruflichen Tätigkeit?



Betrachtet man nun die tatsächliche Wahrnehmung der Arbeitgeber durch die Verwaltungsmitarbeiter*innen, zeigt sich eine abgestufte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit:

- Auch wenn die Karrieremöglichkeiten die niedrigste Ausprägung erzielte, ist sie mit 60 % für immer noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten wichtig. Allerdings geben weniger als 30 % der Beschäftigten an, dass sie ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten innerhalb der Organisation als gut einschätzen.
- Während mehr als 90 % der Befragten eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig ist, erleben dies 74 % in ihrem beruflichen Alltag.
- Während für mehr als 80 % der Befragten ein hohes Gehalt ein wichtiger Faktor ist, halten 64 % ihre Bezahlung für sehr gut, gut und angemessen, während 36 % sie als gering und zu gering empfinden.
- War für knapp dreiviertel der Befragten wichtig mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags ihrer Behörde zu leisten, so geben knapp 70 % der Mitarbeiter*innen an, dies auch im beruflichen Alltag umsetzen zu können.

Geld? Karriere? Sicherheit? – Unterschiedliche Erwartungen unterschiedlicher Generationen

Die finanziellen Rahmenbedingungen müssen stimmen. Mit dieser Aussage lässt sich die Erwartungshaltung aller Kohorten zunächst pauschal zusammenfassen. Für rund 80 % der Befragten ist ein hohes Gehalt wichtig, wobei die Kohorte der unter 30-Jährigen ihre Bezahlung am schlechtesten wahrnimmt. Dabei lässt sich jedoch mit steigendem Alter erkennen, dass die Bedeutung des Gehalts schwindet und nicht mehr das einzig relevante Kriterium ist.

Gleichzeitig wird mit Blick auf die Befragungsergebnisse deutlich, dass jüngere Mitarbeiter*innen den Fokus auf andere Rahmenbedingungen legen, als ältere Beschäftigte. So ist den Verwaltungsmitarbeiter*innen zu Beginn des Erwerbsleben die Möglichkeit Karriere zu machen aber auch Fortbildungsangebote zu erhalten besonders wichtig. Aber auch eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollte der Arbeitgeber gewährleisten. Mit zunehmendem Alter steigt hingegen der Wunsch nach einer sinnhaften Tätigkeit und dem Bedürfnis mit der eigenen Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags der eigenen Behörde zu leisten. Dies wird zusätzlich unterstrichen durch die Tatsache, dass die ältere Mitarbeiter*innen sich stärker mit den Zielen der Behörde identifizieren wollen.

Die Ergebnisse bedeuten folglich, dass der Arbeitgeber je nach Kohorte unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden muss und die entsprechenden Wünsche in die Ausgestaltung der Karrierewege miteinfließen lassen sollte.

Zufriedenheit mit Ausstattung und Flexibilität aber digitaler Nachholbedarf

Ohne gute Ausstattung ist auch keine gute Leistungserbringung möglich. Die Verwaltungsmitarbeiter*innen sind mit ihrer Arbeitsplatzausstattung grundsätzlich eher zufrieden. Knapp zwei Drittel stimmen der Aussage zu, dass ihr Arbeitsplatz gut ausgestattet ist. Ein Fünftel empfindet den Arbeitsplatz als nicht gut ausgestattet. Die Bundesebene empfindet ihren Arbeitsplatz um fast 10 Prozentpunkte besser ausgestattet als Landes- und Kommunalebene. Knapp 60 % können dabei auf moderne und ergonomische Büromöbel verweisen. In diesem Bereich liegt die Bundesebene gar 20 Prozentpunkte vor der Landesebene.

Die technische Ausstattung wird von einem Viertel der Befragten negativ bewertet, während 61 % zufrieden mit ihren Hard- und Software sind. Hier dürfte die Corona-Pandemie durchaus als Treiber einer besseren IT-Ausstattung gewirkt haben. Wobei jüngere Mitarbeiter*innen vermutlich höhere Erwartungen an die technische Ausstattung haben als ältere Mitarbeiter*innen, denn die Kohorte der unter 30 Jährigen bewertet die technische Infrastruktur in nur 54 % aller Fälle positiv, die Kohorte der über 60-Jährigen zu 69 %.

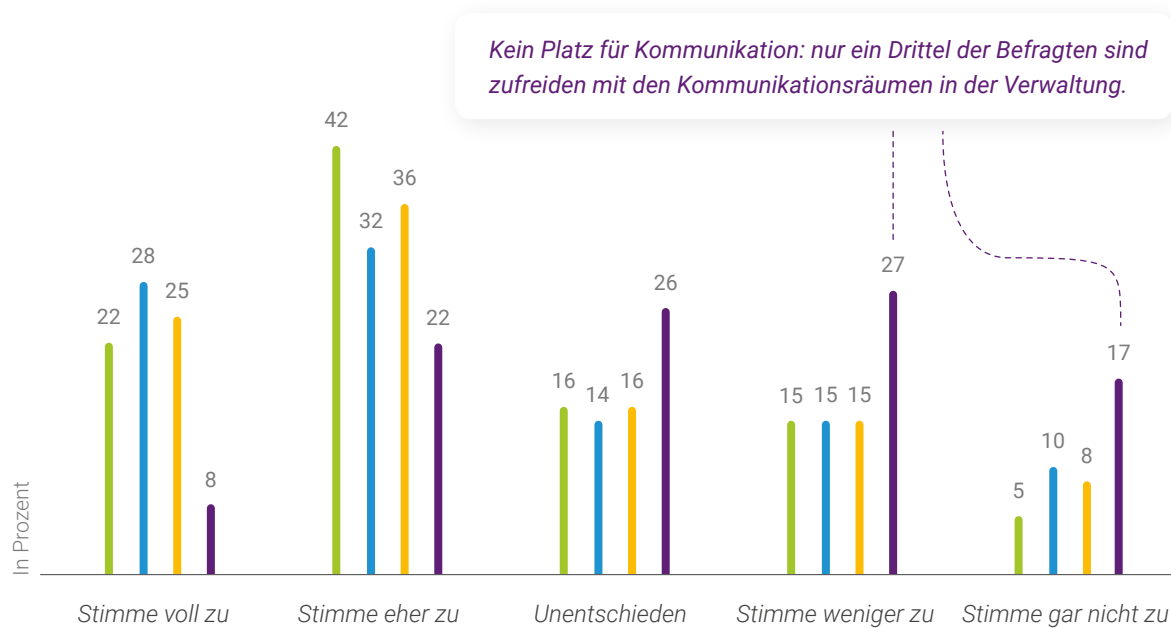
Erwähnenswert ist, dass Führungskräfte die generelle Ausstattung sowie ergonomische Büromöbel und technische Infrastruktur besser bewerten als Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung. Für Verwaltungen sollte diese Bewertung Anlass sein, die Ausstattung der Mitarbeiter*innen zu hinterfragen und zu prüfen, ob es tatsächlich einen strukturellen Unterschied zwischen der Ausstattung von Mitarbeiter*innen und Führungskräften gibt.

Während die grundsätzlichen Ausstattungsmerkmale von der Mehrheit der Befragten positiv eingestuft werden, verändert sich diese Wahrnehmung hinsichtlich der Kommunikationsräume. Nur knapp 30 % stimmen der Aussage zu, dass die eigene Behörde Kommunikationsräume zum Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen schafft. Dies ist insofern bedenklich, als dass Kommunikationsräume eine wichtige Möglichkeit darstellen, um Informationen austauschen zu können und Silodenken abzubauen.

„Ich erwarte mehr Wertschätzung und Gestaltungsspielräume aber auch ganz klar bessere Arbeitsbedingungen im Sinne von besserer Arbeitsausstattung (Software & Hardware).“

Teilnehmer*in auf die Frage: „Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?“

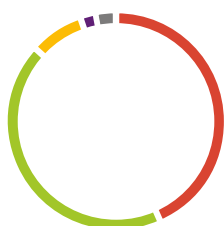
Bitte bewerten Sie die folgenden Aspekte der Infrastruktur und technischen Ausstattung.



- Allgemein gesprochen würde ich sagen, dass mein Arbeitsplatz gut ausgestattet ist
- Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes umfasst moderne und ergonomische Büromöbel
- Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes umfasst eine moderne technische Infrastruktur (bspw. Hardware wie Computer/ Laptop oder Software-Anwendungen)
- Inwiefern würden Sie der Aussage zustimmen: Meine Behörde schafft Kommunikationsräume zum Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen

Geliebtes Einzelbüro

In welchen Büros arbeitet die deutsche Verwaltung? Hier ergeben sich zwei Gruppen: Ein Teil der Beschäftigten verfügt über ein Einzelbüro (44 %), während sich der andere Teil ein Büro mit einer oder maximal zwei Personen teilt (43 %). Großraumbüros oder neuere Büromodelle wie Co-Working-Spaces spielen kaum eine Rolle. Ganz klassisch: Die meisten Führungskräfte arbeiten in einem Einzelbüro (74 %). Und auch eine klare Alterstrennung wird sichtbar. Jüngere Mitarbeiter*innen arbeiten vor allem in Büros mit Mehrfachbelegung, ältere Beschäftigte in Einzelbüros.

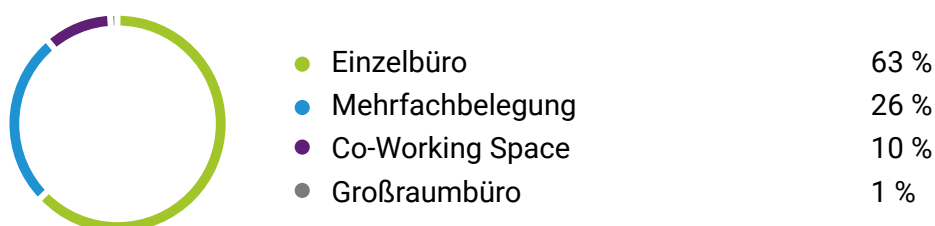


- Nein, Einzelbüro 43 %
- Ja, Mehrfachbelegung (mit 1-2 KollegInnen) 43 %
- Ja, Großraumbüro (mit 3 oder mehr KollegInnen) 8 %
- Co-Working Space (Arbeitsplatz nach Bedarf wählen) 2 %
- Sonstiges 3 %

Dabei ist der Wunsch nach einem Einzelbüro sogar noch weiter verbreitet als die tatsächliche Bürobelegung: Knapp zwei Drittel der Befragten wünschen sich ein eigenes Büro, während nur ein Viertel ein Büro mit Mehrfachbelegung bevorzugen. Immerhin: Co-Working Spaces sind für jede*n Zehnten die favorisierten Räumlichkeiten, bei der Kohorte der unter 30-Jährigen sind es 12 %.

Während ältere Beschäftigte einen sehr starken Wunsch nach einem Einzelbüro hegen, ist dies bei den unter 30-Jährigen zwar auch der favorisierte Wunsch, doch kann sich eine Großzahl auch eine andere Arbeitsumgebung vorstellen.

Welchen räumlichen Arbeitsplatz bevorzugen Sie?



Dieser starke Wunsch nach einem Einzelbüro wird schwierig mit dem ebenfalls starken Wunsch der Beschäftigten nach hybriden Arbeitsmodellen überein zu bringen sein. Da davon auszugehen ist, dass auch in Zukunft mehr Beschäftigte mobil oder von zuhause aus arbeiten, führt dies bereits jetzt in vielen Verwaltungen zu der Frage, wie viele Bürokapazitäten noch gebraucht werden. Ein Kompromiss könnte eine Wechselbelegung von Einzelbüros darstellen, wobei die gewonnenen Raumkapazitäten zur Schaffung von Kommunikationsräumen genutzt werden, die derzeit noch zu wenig in den Behörden angeboten werden (siehe dazu S. XX).

Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeit

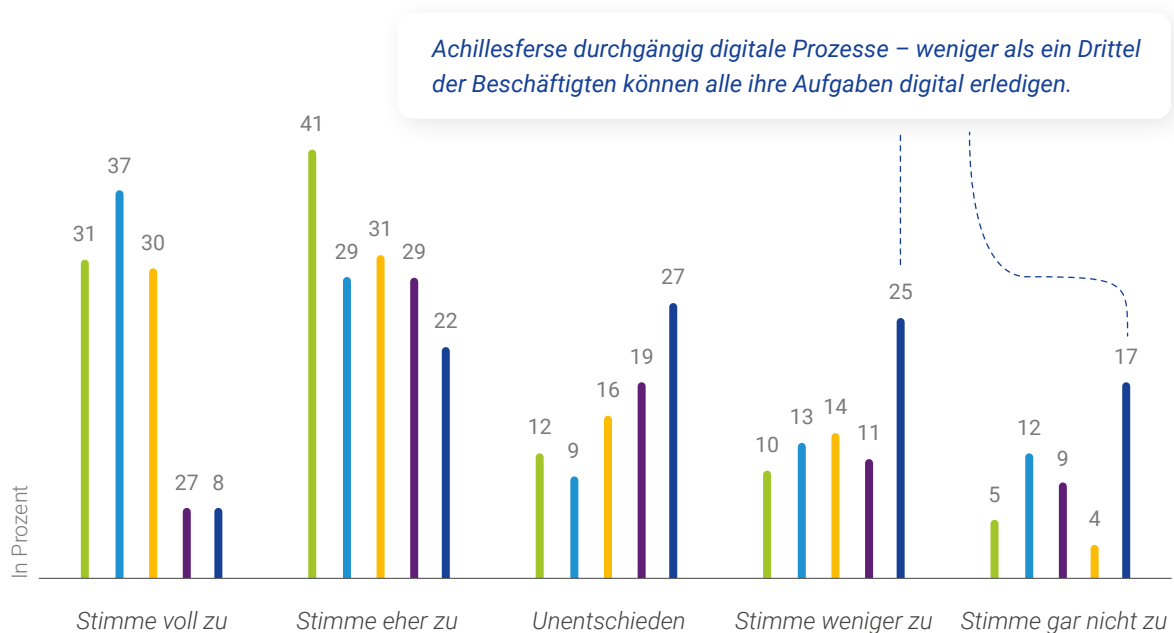
Knapp 73 % der Befragten haben die Möglichkeit sich ihre Arbeitszeit flexibel einzuteilen. Lediglich für rund 15 % der Beschäftigten trifft dies nicht zu. Die Flexibilität ist auf Bundesebene am höchsten, auf Kommunalebene am niedrigsten ausgeprägt.

Eine festgelegte Uhrzeit, zu der die Beschäftigten in den Arbeitstag starten müssen, kennt ebenfalls die Minderheit. Zwei Drittel haben hier entsprechende Freiheiten, während ein Viertel der Verwaltungsmitarbeiter*innen einen festgelegten Arbeitsbeginn hat. (Bundesebene 70 %; Landesebene 66 %; Kommunalebene 59 %)

Über 60 % der Mitarbeiter*innen geben zudem an, dass ihre Behörde es Ihnen ermöglicht ihre Aufgaben digital am Computer zu erledigen. Ein gutes Fünftel widerspricht. Gerade jüngere Mitarbeiter*innen waren hier deutlich zurückhaltender (ü30-Jährige 54 %; ü60-Jährige 70 %). Die Ergebnisse sinken deutlich ab, wenn man abfragt, ob die Beschäftigten an durchgängig digitalen Prozessen arbeiten – nicht unwesentlich für das mobile Arbeiten: Hier stimmen nur etwas mehr als 30 % Befragten zu, während 42 % dies verneinen. (Zustimmung nach Ebenen: Bundesebene 36 %; Landesebene 28 %; Kommunalebene 22 %).

Qualifizierungsbedarf beim technologischen Wandel

Da die Verwaltungsarbeit immer stärker von der Digitalisierung verändert wird, sind auch die Fähigkeiten im Umgang mit neueren Technologien für die Verwaltungsbeschäftigten wichtig. Immerhin sind zwei Drittel der Beschäftigten mit ihren Fähigkeiten zufrieden. Inkludiert man die „Unentschiedenen“ besagt das Ergebnis aber auch, dass ein Drittel der Beschäftigten zumindest einen gewissen Unterstützungsbedarf durch Qualifizierungsformate sehen und 15 % unzufrieden sind mit Ihren Fähigkeiten. Dies ist auch eine Frage des Generationenmanagement, denn die jüngeren Beschäftigten bewerten ihre Fähigkeiten besser als ihre älteren Kolleg*innen (die Kohorte der unter 30-Jährigen ist in 73 % der Fällen mit ihren Fähigkeiten zufrieden, bei den 46-60-Jährigen sind es 61 %).



- Ich kann mir meine Arbeitszeit flexibel einteilen
- Von meinem Arbeitgeber wird kein fester Beginn meines Arbeitstages festgelegt
- Meine Behörde ermöglicht es mir, meine Aufgaben digital am Computer (zB. eAkte, digitale Fachverfahren) zu erledigen
- Ich bin zufrieden mit meinen Fähigkeiten, um neue Technologien nutzen zu können
- Ich arbeite durchgängig mit digitalen Workflows und Prozessen, die mir helfen, Routineabläufe zu automatisieren.

Die Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) beschäftigt rund 580 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist in fünf Abteilungen gegliedert. In ihren Aufgabenbereich fallen unter anderem die Steuerung der Landesbeteiligungen, das Landesvermögen, der Haushalt, die Finanzpolitik sowie die Angelegenheiten der Steuerverwaltung.

Um mit den Herausforderungen von Digitalisierung, New Work und demografischem Wandel Schritt halten zu können, führte die SenFin mit der Low-Code-Plattform Intrexx einen Digital Workplace ein. Dieser umfasst verschiedene Applikationen, mit denen alltägliche Arbeitsabläufe digital und effizient abgebildet sind. So werden sämtliche Urlaubsanträge über die sogenannte „UrlaubsApp“ mit den erforderlichen Genehmigungen elektronisch abgewickelt.

Durch die Social Collaboration-Komponente wird jeder Mitarbeiter zum potenziellen Redakteur. Wissen, das aus Gruppendiskussionen hervorgeht, steht langfristig zu Verfügung. So kann Fachwissen auch aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengetragen werden und zur Lösung individueller Fragestellungen dienen.

Um das Wissen, das hier generiert wird, auch für den späteren Zugriff zu archivieren, wurde mit Low Code eine individuelle Applikation erstellt. Durch dieses Entwicklungskonzept „von der Verwaltung für die Verwaltung“ wurde gewährleistet, dass alle benötigten Funktionen vorhanden sind und die Anwendung sich leicht in den Arbeitsalltag der Behörden integrieren lässt.

Die Intrexx-Plattform hilft der SenFin dabei, den Anforderungen der jungen Generation nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und einer frischen Unternehmenskultur gerecht zu werden.

Doch die Vorteile schlagen sich auch in den nackten Zahlen nieder: Immer mehr Zeit und damit bares Geld wird durch die Digitalisierung von Prozessen eingespart. Referent Ralf Meyer schätzt: „Selbst bei scheinbar kleinen Abläufen wie z.B. dem Urlaubsantrag sparen wir so schnell 30.000-40.000 € pro Jahr ein.“

Mehr Infos: → <https://www.intrexx.com/de/referenzen/SenFin>

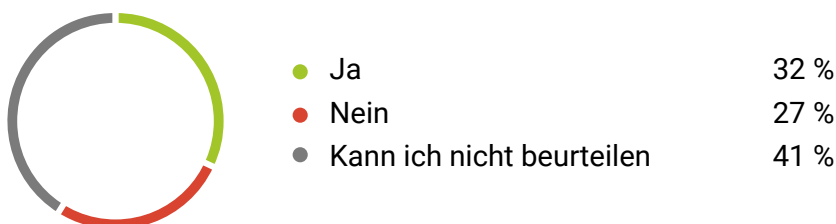
Defizite bei der Arbeitgebermarke

Durch veränderte Bedürfnisse der Bewerber*innen und den Fachkräftemangel wird es auch für Verwaltungen zunehmend wichtiger die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden. Um diesem Ziel zu erreichen, setzen mehr und mehr Behörden auf eine Arbeitgebermarke als organisationsstrategische Maßnahme. Dabei wirkt die Arbeitgebermarke nicht nur nach außen, um die Reputation auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, sondern sie soll auch nach innen gelebt werden, ein authentisches Bild der Behörde zeichnen und so auch die Bindung und Identifikation der Beschäftigten mit der jeweiligen Verwaltung erhöhen. In diesem Sinne formuliert eine nachhaltige Arbeitgebermarke ein Werteversprechen der Behörde an zukünftige und bestehende Mitarbeiter*innen – dafür muss das Versprechen authentisch sein und gelebt werden.

Wenig verbreitet und nicht authentisch

In der Praxis zeigt sich, dass lediglich ein Drittel der Verwaltungsmitarbeiter*innen ihrer Behörde eine Arbeitgebermarke zuordnen können. Rund ein Viertel erklärt, dass die eigene Behörde keine Arbeitgebermarke hat, während mehr als 40 % diese Frage nicht beantworten konnten. Bundesverwaltungen besitzen im Ebenenvergleich häufiger eine Arbeitgebermarke (41 %) als Landes- (26 %) oder Kommunalverwaltungen (22 %).

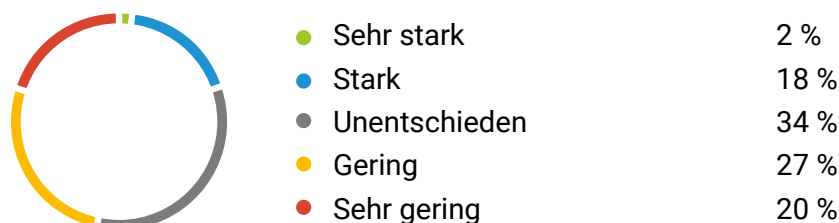
Eine Arbeitgebermarke ist eine organisationsstrategische Maßnahme, die dazu dient, den Arbeitgeber attraktiv auf dem Arbeitsmarkt darzustellen. Besitzt Ihre Behörde eine klare Arbeitgebermarke?



Noch deutlicher sind die Antworten auf die Frage, inwieweit das Bild der Arbeitgebermarke mit der Realität übereinstimmt. Nur ein Fünftel erklärt, dass die Arbeitgebermarke ein authentisches Bild der Realität zeichnet, während etwas weniger als die Hälfte der Befragten von einem eher unrealistischen Bild spricht. Dies zeigt, dass die Verwaltungen bislang die zweite Funktion einer Arbeitgebermarke, die Identifikation und Bindung der bestehenden Mitarbeiter*innen, vernachlässigen und eher auf eine kurzfristige Wirkung auf den Arbeitsmärkten setzen.

Inwieweit stimmt das Bild der Arbeitgebermarke Ihre Behörde mit der Realität überein?

(Nur Personen, die eine Einschätzung zur Arbeitgebermarke abgegeben haben)



2021 – gemeinsam erfolgreich

DIE ZEIT
VERLAGSGRUPPE

Sowohl der öffentliche Dienst als auch DIE ZEIT profitieren von ihren Stärken in diesen herausfordernden Pandemie-Zeiten: Der öffentliche Dienst ist mehr denn je als attraktiver Arbeitgeber gefragt und bietet potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Sicherheit und gesellschaftlich relevante und Sinn stiftende Tätigkeiten.

DIE ZEIT bedient das stets steigende Informationsinteresse der Bevölkerung mit Qualitätsjournalismus und Glaubwürdigkeit.

So konnten beide Seiten ihre Stärken in diesem Jahr in zwei Themenspezialen zur „Arbeitgebermarke Öffentlicher Dienst“ im Ressort WISSEN der Gesamtausgabe der ZEIT gebündelt ausspielen: Nachdem sich die erste Ausgabe mit den verschiedenen Facetten des Lehrerberufs beschäftigte und den Bedarf an und Chancen für Pädagogen beschrieb, waren Sinnstiftung in der Tätigkeit, die Herausforderungen und Chancen, die Social Media im Recruiting bietet, sowie die beruflichen Perspektiven für Ingenieure und IT-Fachkräfte, in der zweiten Ausgabe die Themen, die vertieft beschrieben wurden.

Ein sich stetig vergrößernder Kreis an öffentlichen Arbeitgebern nutzt diese Umfeldler, die eigene Arbeitgebermarke zu kommunizieren und der kontinuierlich wachsenden Leserschaft der ZEIT, die den Belangen des öffentlichen Sektors aufgeschlossen gegenübersteht, zielgruppengerecht zu präsentieren.

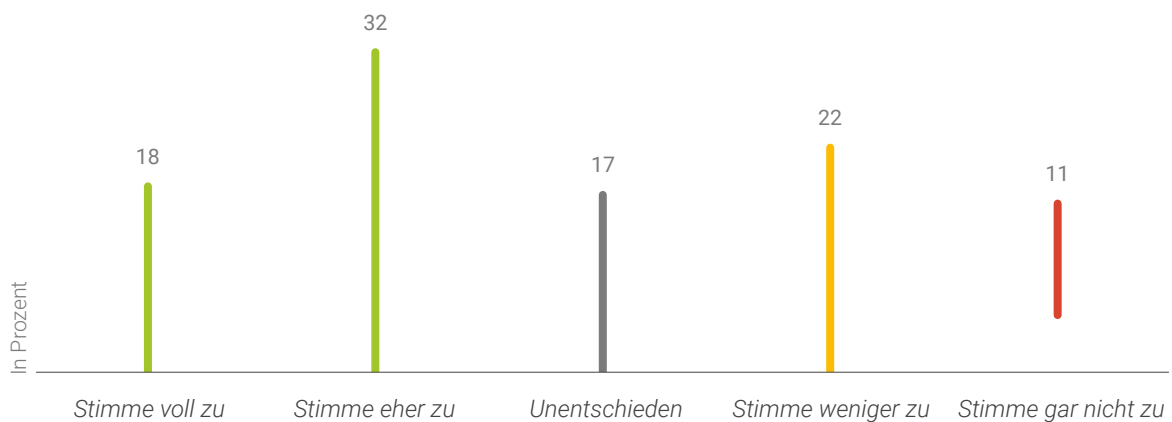
Im Zuge der zunehmenden Notwendigkeit des öffentlichen Sektors von Employer-Branding-Lösungen, realisieren wir für die Kunden, neben den klassischen Werbeformen der gedruckten ZEIT, auch zusehends individuelle Kommunikationslösungen. Ob digitales Storytelling, branded Content oder Podcast-Produktionen; wir haben bereits vielfältige spezifische Lösungen für den öffentlichen Dienst erarbeiten können.

Ein- und Ausstiege im öffentlichen Dienst

Die meisten Arbeitnehmer*innen erinnern sich relativ gut an ihren ersten Arbeitstag. Wurden sie herzlich begrüßt, waren alle notwendigen Arbeitsmaterialien vorhanden oder waren sie gar auf sich alleine gestellt? Ein guter Einstieg (und eine schnell spürbare Übereinstimmung der Wertversprechen durch die Arbeitgebermarke und der tatsächlichen Arbeitskultur) erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Beschäftigten von Anfang an wohlfühlen und eine gute Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufbauen.

Betrachtet man die Antworten der Verwaltungsmitarbeiter*innen lässt sich ein gemischtes Bild zeichnen. Während 50 % angaben, dass sie gut eingearbeitet wurden, kritisierte ein Drittel, dass sie das Onboarding als eher negativ wahrgenommen haben. Die kommunale Ebene schneidet dabei etwas schlechter ab als die Bundes- und Landesebene. (Gute Einarbeitung nach Ebenen: Bundesebene 52 %; Landesebene 51 %; Kommunalebene 43 %).

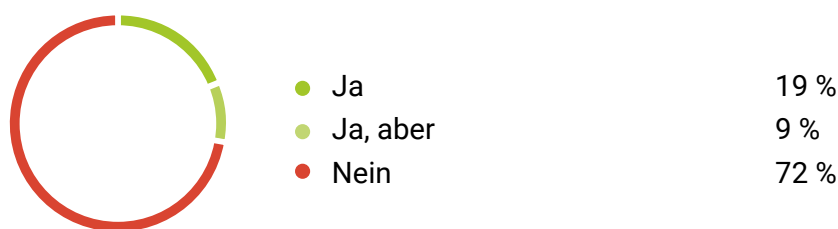
Im Rahmen meiner Anstellung/meines Arbeitsplatzwechsels wurde ich gut eingearbeitet.



Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus

Um den bevorstehenden starken Altersabgang in der öffentlichen Verwaltung abzufedern, müssen alle verfügbaren Instrumente genutzt werden. Dazu gehört auch das Angebot, über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten zu können. Für die Beschäftigten eröffnet sich die Gelegenheit ein zusätzliches Einkommen zu verdienen oder einer Aufgabe nachzugehen, die die Mitarbeiter*innen als spannend empfinden. Der Arbeitgeber / Dienstherr profitiert von der langjährigen Expertise seiner Beschäftigten und kann zumindest temporär den Fachkräftemangel abmildern. Doch können sich die Verwaltungsmitarbeiter*innen überhaupt vorstellen über die Regelaltersgrenze hinaus zu arbeiten?

Könnten Sie sich vorstellen über die Regelaltersgrenze hinaus für Ihre Behörde zu arbeiten?



Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich immerhin knapp 30 % der Befragten vorstellen können über die Regelaltersgrenze hinaus für Ihre Behörde zu arbeiten. Zwar geben knapp 10 % davon an, dass Sie sich dies nur unter gewissen Rahmenbedingungen vorstellen könnten, doch stehen sie der Vorstellung grundsätzlich positiv gegenüber. Diese Einstellung ist über die Alterskohorten hinweg konsistent und unterliegt nur geringen Abweichungen.

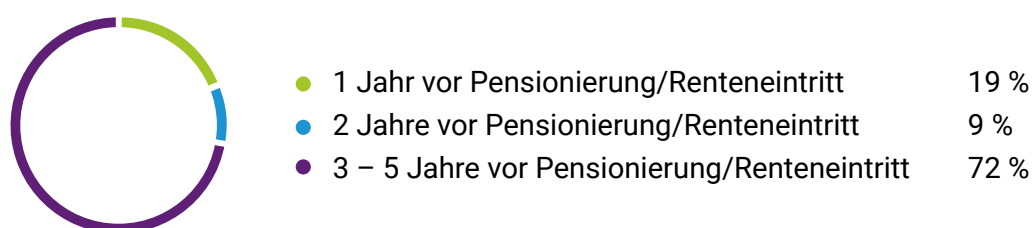
Ob ein Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus möglich ist, ist jedoch nicht allen Beschäftigten bekannt. Nur rund die Hälfte weiß, ob dies in der eigenen Behörde möglich ist. Ein Drittel antwortet dabei mit „ja“, etwas mehr als 11 % mit „nein“. Der Unterschied über die Altersstufen hinweg ist dabei relativ gering. Auch viele ältere Mitarbeiter*innen wissen nicht, ob die Option in Ihrer Behörde angeboten wird – ein Hinweis auf eine stärkere Kommunikation dieser Möglichkeit.

Lässt Ihre Behörde ein Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus zu?



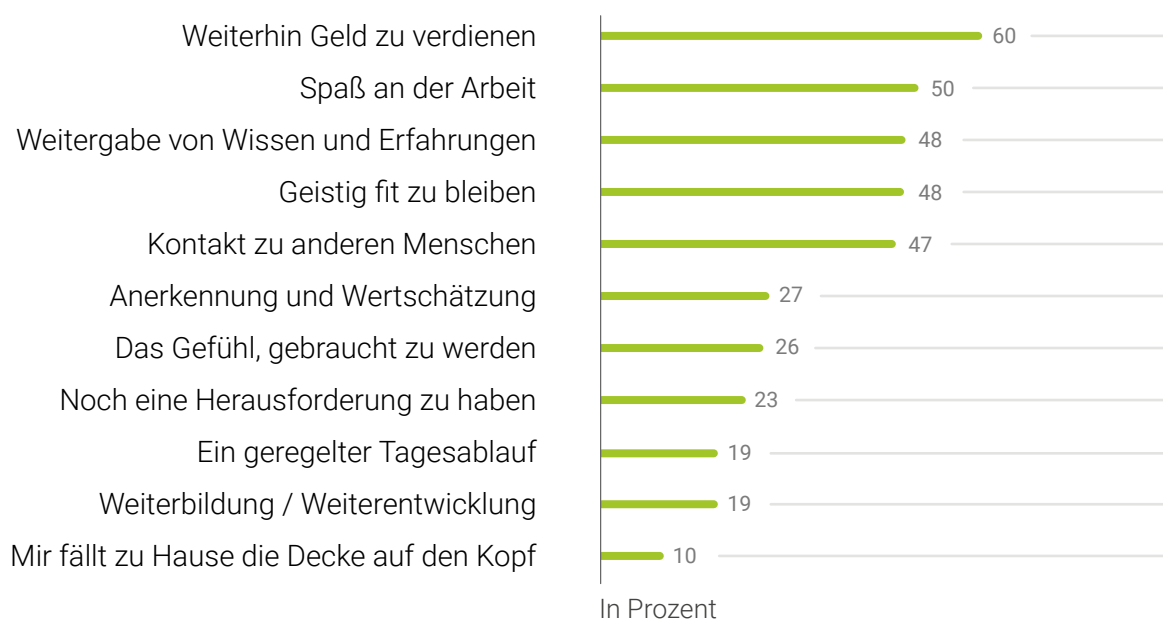
Diejenigen, die sich vorstellen könnten über die Regelarbeitszeitgrenze hinaus zu arbeiten, wünschen sich möglichst frühzeitig darüber informiert zu werden. So geben 50 % der Befragten an, dass Sie gerne 3-5 Jahre vor Pensions- / Renteneintritt entsprechende Informationen erhalten möchten.

Zu welchem Zeitpunkt würden Sie sich Informationen, über die Möglichkeit über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten zu können, wünschen?



Als meist genannter Grund, um über die Regelaltersgrenze hinaus erwerbstätig zu sein, wird die Möglichkeit Geld zu verdienen angegeben. Aber auch Spaß an der Arbeit, die Weitergabe von Wissen und Erfahrung sowie geistig fit zu bleiben und Kontakt zu anderen Menschen haben werden relativ häufig genannt. Es ist daher offensichtlich, dass der finanzielle Aspekt zwar wichtig, aber nicht allein entscheidend ist. So wird die Antwortoption „weiterhin Geld zu verdienen“ mit zunehmendem Alter von den Befragten seltener gewählt (von knapp 70 % bei den unter 30-Jährigen zu etwas mehr als 55 % bei den über 60-Jährigen).

Aus welchen Gründen würden Sie jenseits der Regelarbeitszeitgrenze noch erwerbstätig sein wollen?



*„Je nachdem, wie ich gesundheitlich aufgestellt bin, könnte ich mir vorstellen auch noch zu arbeiten. Wie viel und in welchem Rahmen hängt dann von der jeweiligen Situation ab. Junge Kolleg*innen einzuarbeiten, fände ich eine gute Sache.“*

Teilnehmer*in auf die Frage: „Könnten Sie sich vorstellen über die Regelaltersgrenze hinaus für Ihre Behörde zu arbeiten?“

Mit freundlichen Empfehlungen / Employee Net Promoter Score

Im Folgenden Kapitel wird eine für den öffentlichen Dienst noch neue Kennzahl eingeführt: der Employee Net Promoter Score, kurz ENPS. Anhand einer einzigen Frage misst der ENPS die Weiterempfehlungsbereitschaft und erlaubt wichtige Rückschlüsse auf die Arbeitgeberattraktivität.

Was ist der ENPS?

Seinen Ursprung hat der ENPS als Net Promoter Score zur Messung von Kundenzufriedenheit. Darunter versteht man einen Wert, der angibt, wie wahrscheinlich Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen würden.

In den vergangenen Jahren hat sich die Messgröße unter dem Namen Employee Net Promoter Score (ENPS) zunehmend auch im Bereich der Personalbindung und -zufriedenheit etabliert. Auf einer Skala von 0 bis 10 (0 sehr unwahrscheinlich; 10 sehr wahrscheinlich) geben die Befragten an, wie wahrscheinlich Sie ihren Arbeitgeber Freunden oder Bekannten weiterempfehlen würden. Personen die einen Wert von 0-6 angeben werden als Detraktoren bezeichnet, Personen mit einem Wert von 7 und 8 als passiv Zufriedene, Personen mit einem Wert von 9 und 10 als Promotoren. Der Punktestand des ENPS berechnet sich dann aus Promotoren in Prozent Minus Detraktoren in Prozent.

Promotoren % – Detraktoren % = ENPS

Das potentielle Ergebnis (die Weiterempfehlungsrate / ENPS) liegt im Bereich von -100 und +100. Grundsätzlich gilt ein Wert größer Null als positiv, denn dann besitzt der jeweilige Arbeitgeber / Dienstherr mehr Promotoren als Detraktoren – also mehr Fürsprecher als Kritiker.

Einordnung des ENPS

Auch wenn theoretisch ein hoher positiver ENPS-Wert von 100 möglich ist, sollten sich Arbeitgeber / Dienstherrn nicht zu hohe positive Werte als Benchmark setzen, denn:

- es gibt einen gewissen Anteil von Mitarbeiter*innen, die Bewertungen im Mittelfeld, also 7 oder 8, abgeben. Es gibt immer Verbesserungspotential, auch wenn der Arbeitgeber / Dienstherr für sie grundsätzlich zufriedenstellend ist. Passiv Zufriedene sind auch grundsätzlich geneigter als Kritiker, den Arbeitgeber/ Dienstherrn weiterzuempfehlen, werden aber bei der Berechnung des ENPS nicht berücksichtigt;
- der ENPS ist eine Kennzahl, die auf einfach Weise einen stetigen Verbesserungsprozess begleiten soll. Der ENPS gibt keine Hinweise darauf, in welche Richtung die Verbesserungen gehen sollten. Der ENPS eignet sich aufgrund seines schnellen Formates jedoch hervorragend, um die Wirkung von ergriffenen Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im Zeitverlauf zu betrachten.

Hoher Anteil passiv Zufriedener im Öffentlichen Dienst

Wie sieht nun der Employee Net Promoter Score im Öffentlichen Dienst Deutschlands aus? Hierzu muss zunächst festgehalten werden, dass die Zahlen Durchschnittswerte über alle Befragten sind und keine Rückschlüsse auf einzelne Dienstherrn / Arbeitgeber zulassen. Sie sind vielmehr als Anregung an einzelne Behörden zu verstehen, in die Messung ihres ENPS einzusteigen. Hierfür bieten die hier erstmalig erhobenen Zahlen ein erstes Benchmark.

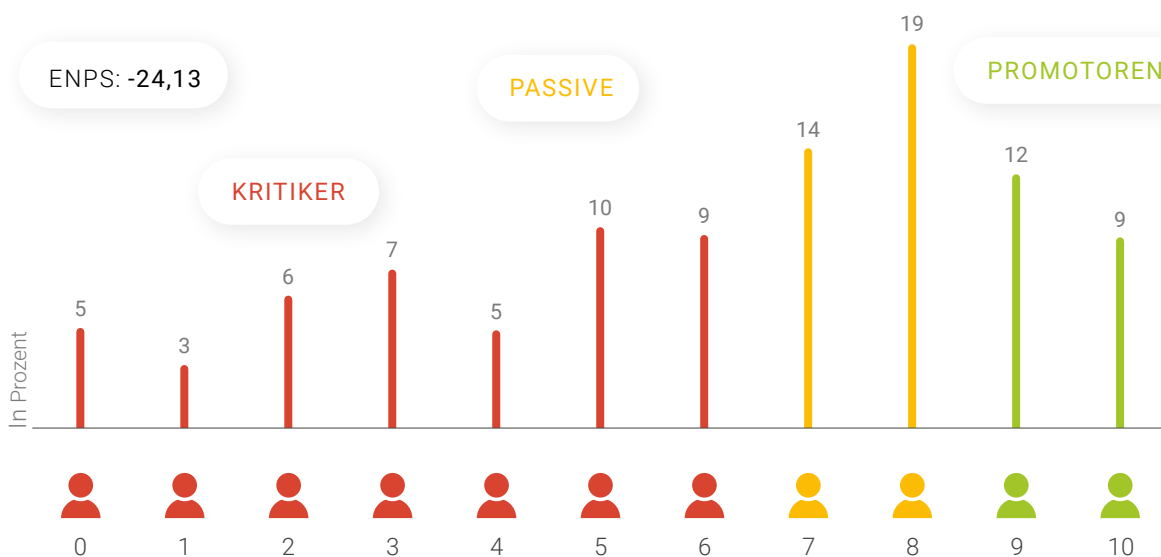
Der Net Promoter Score beträgt über alle Befragten hinweg -24,13 Punkte. Auffällig ist dabei, dass die beiden Werte mit der höchsten Ausprägung die passiv Zufriedenen Stufen 7 und 8 umfassen. Gleich ein Drittel der Stimmen liegt in diesem Bereich. Im Vergleich der Ebenen schneidet die Bundesebene am besten ab mit einem NPS von -16,75, gefolgt von der Kommunalebene mit -27 und der Landesebene mit einem Wert von -33.

Gesamt

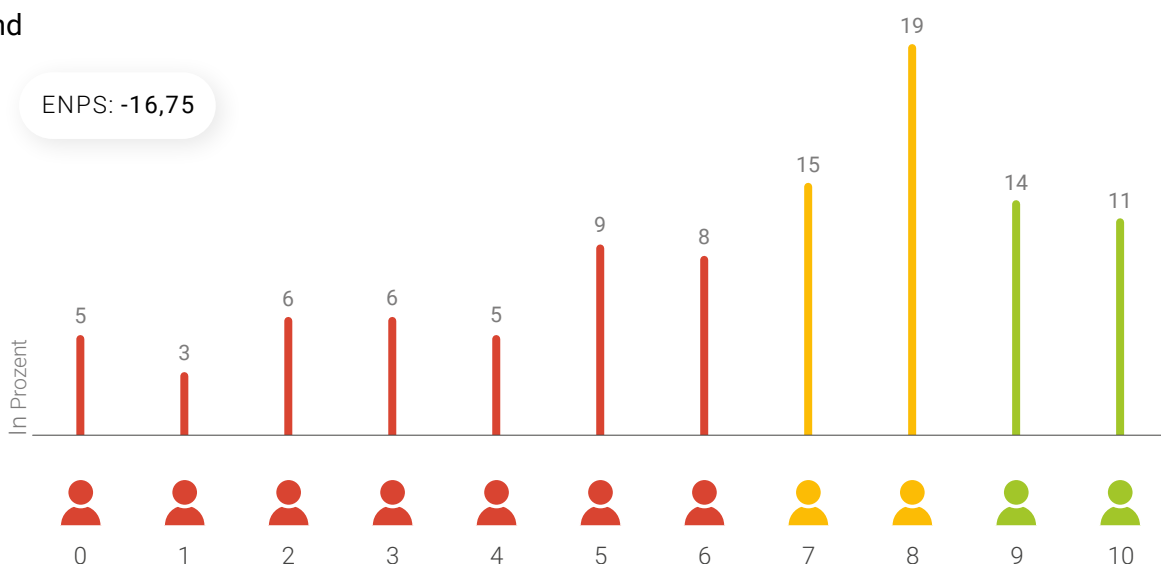
Sind nicht sonderlich zufrieden mit ihrem Arbeitgeber. Gefahr der Verbreitung negativer Mundpropaganda

Sind mit ihrem Arbeitgeber passiv zufrieden. Es gilt, sie zu Promotoren zu entwickeln.

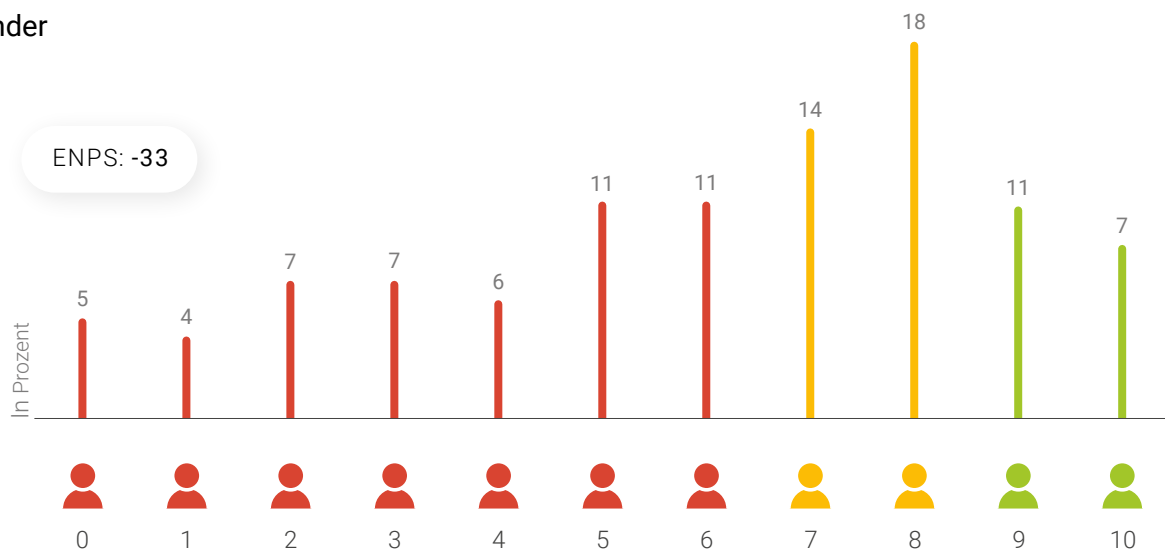
Sind Loyal und stark an die Organisation gebunden. Stimulieren Wachstum durch positive Mundpropaganda.



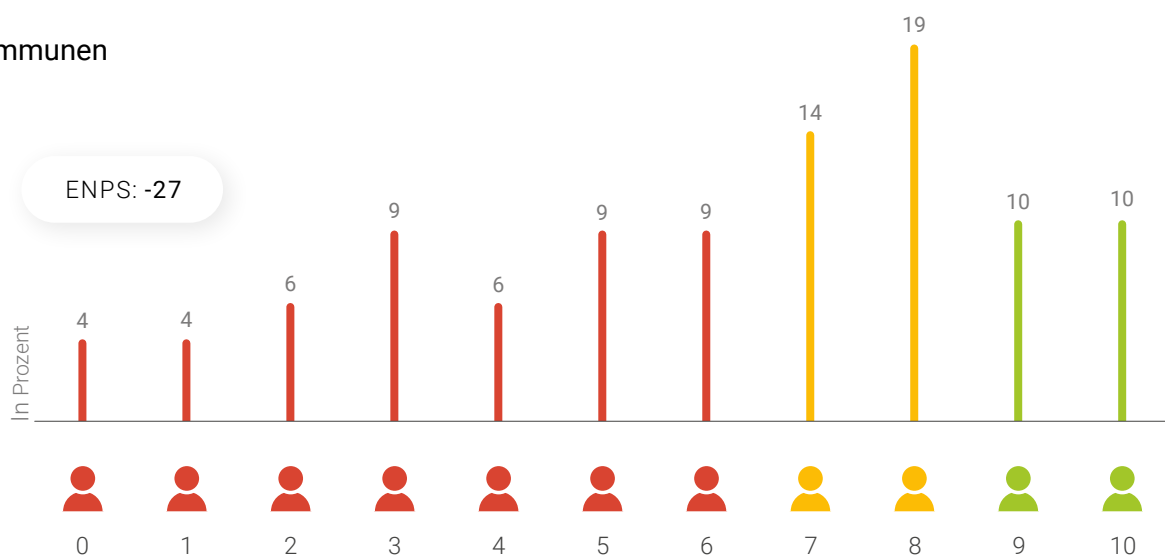
Bund



Länder



Kommunen



Erhöhung der Weiterempfehlungsrate

Ein hoher Anteil an Promotoren ist noch kein Garant für eine starke positive Außenwirkung, können doch wenige Kritiker das Bild eines attraktiven Arbeitgebers schnell ins Wanken bringen. Dennoch sind Mitarbeiter*innen die positiv über ihren Arbeitgeber berichten als Markenbotschafter extrem wichtig. Daher sollte sich der Öffentliche Dienst als Ziel setzen, den hohen Anteil der „passiv Zufriedenen“ in „Promotoren“ zu überführen und gleichzeitig den Anteil der Kritiker weiter zu verringern.

Doch welche Stellschrauben können Personaler im öffentlichen Dienst drehen, um die Weiterempfehlungsrate und damit die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern? Einen ersten Einblick gibt eine Analyse der wichtigsten Faktoren innerhalb der Befragung, die auf die Weiterempfehlungsrate wirken.

Folgende Faktoren wirken sich am stärksten auf die Weiterempfehlungsrate aus:
(Rangfolge der Faktoren nach Stärke der Regressionskoeffizienten)⁸

- 1 Arbeitsklima
- 2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 3 Zufriedenheit mit Vorgesetzten
- 4 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- 5 Ich empfinde meine Arbeit als wichtig
- 6 Ausstattung des Arbeitsplatzes
- 7 Bezahlung
- 8 Führungskräfte berücksichtigt Ideen und Vorschläge der Beschäftigten
- 9 Kenntnis der Ziele der Behörde

Die Berechnung der Faktoren gibt gute Hinweise darauf, was die Behörden konkret umsetzen können, um die Weiterempfehlungsrate zu verbessern. Neben der Pflege des guten Arbeitsklimas ist hier die Rolle der Führungskräfte auffallend: Sind die Beschäftigten zufrieden mit der Führungskraft, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie zu den Kritikern gehören um 15 Prozentpunkte gegenüber einer hohen Unzufriedenheit. Um rund 10 Prozentpunkte sinkt die Wahrscheinlichkeit, wenn die Vorgesetzten Ideen und Vorschläge der Beschäftigten berücksichtigen. Auch sinnstiftende Elemente haben eine hohe Signifikanz für die Verbesserung der Weiterempfehlungsrate: Wird die Arbeit als wichtig empfunden, sinkt die Wahrscheinlichkeit um 14 Prozentpunkte, dass die Beschäftigten zu den Kritikern gehören. Und Kenntnis über die Ziele der Behörde hat noch eine Wirkung von 10 Prozentpunkte. Interessant auch, dass für die Bereitschaft, den Arbeitgeber weiterzuempfehlen, die Bezahlung nur auf den hinteren Plätzen zu finden ist: Wird die Bezahlung als sehr gut empfunden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass der Beschäftigte zu den Kritikern gehört um 12 Prozentpunkte.

⁸ Für die Analysen wurden Regressionsanalysen als statistische Methode verwendet. Im ersten Schritt wurden verschiedene multivariate (geordnete) logistische Regressionen gerechnet, um die wichtigsten Erklärungsfaktoren für die abhängigen Variable "Weiterempfehlung als Arbeitgeber" zu identifizieren. Anschließend wurden die signifikanten Erklärungsfaktoren jeweils in einem Modell für die Weiterempfehlung als Arbeitgeber zusammengefasst und die vorhergesagten Wahrscheinlichkeiten für die einzelnen Erklärungsfaktoren berechnet.

Gekommen um zu bleiben

Das Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst analysiert die Haltefaktoren für Beschäftigte im öffentlichen Dienst. Wie anfangs erläutert ist, neben der Fähigkeit neues Personal für eine Beschäftigung beim Staat zu begeistern, auch die Fähigkeit, neue und bestehende Beschäftigte dauerhaft zu halten, essentiell für die Bewältigung der demografischen Herausforderung der nächsten Jahre. In den vorangegangenen Kapiteln wurden bereits viele Aspekte, die auf Personalbindung und -motivation wirken beleuchtet. Da Personalbindung ein dauerhafter Weg und kein final zu erreichendes Ziel ist, und die einzusetzenden Instrumente vielfältig sind, stellt sich zumindest die Frage des Startpunktes. Auch hierfür wurden im Zuge der Studie Regressionsanalysen erstellt, um Faktoren zu analysieren, die signifikant auf die Wechselbereitschaft der Beschäftigten wirken.

Folgende Faktoren wirken sich am stärksten auf die Wechselbereitschaft aus:
(Rangfolge der Faktoren nach Stärke der Regressionskoeffizienten)

- 1 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- 2 Bezahlung
- 4 Meine Arbeit ist interessant und abwechslungsreich
- 5 Arbeitsklima
- 6 Mein*e Vorgesetzte*r begegnet mir mit Respekt und auf Augenhöhe
- 7 Ich empfinde meine Arbeit als wichtig
- 8 Benötigte Informationen
- 9 Kenntnis der Ziele der Behörde

Die Berechnung der signifikanten Haltefaktoren für Beschäftigte im öffentlichen Dienst entfaltet vor allem im Vergleich zu den Weiterempfehlungsfaktoren (siehe Seite 38) interessante Einsichten. Während Weiterempfehlungsfaktoren hauptsächlich nach extern wirken, also eine werbliche Funktion gegenüber noch nicht bei der Behörde beschäftigte Personen (oder im öffentlichen Dienstverhältnis stehende Personen) erfüllen, wirken die Haltefaktoren bei den bereits Beschäftigten persönlich. Dies spiegeln auch die Haltefaktoren wider. Am stärksten wirken **persönliche Entwicklungsmöglichkeiten**: Die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten eine hohe Wechselbereitschaft haben, sinkt um 16 Prozentpunkte, wenn die Entwicklungsmöglichkeiten als sehr gut wahrgenommen werden. Anders als bei den Weiterempfehlungsfaktoren spielt die Bezahlung in Relation zu den anderen Faktoren bei der Wechselbereitschaft eine wichtigere Rolle: Wenn die Bezahlung als sehr gut eingeschätzt wird, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten eine hohe Wechselbereitschaft besitzen um 13 Prozentpunkte. Die ersten beiden

Punkte zusammengenommen, Entwicklung und Bezahlung, spricht für die Beförderung als nach wie vor wichtiges Instrument für die Mitarbeitendenbindung im öffentlichen Dienst. Anders als bei den Weiterempfehlungsfaktoren kommen die **Führungskräfte** bei den Haltefaktoren nur mit der Ausprägung „Respekt und auf Augenhöhe“ vor: Ist dies erfüllt, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer hohen Wechselbereitschaft um 8 Prozentpunkte. Sind die **Ziele der Behörde** bekannt, sinkt die Wahrscheinlichkeit noch um 5 Prozentpunkte.

Interessant auch die Betrachtung, welche Faktoren zumindest bei dieser Untersuchung keine starke Signifikanz auf die Erklärung der Wechselbereitschaft ausüben, wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auch flexible Arbeitszeiten. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass sich, wie gezeigt (siehe Seite 9) die Wechselbereitschaft hauptsächlich auf einem Wechsel innerhalb des öffentlichen Dienstes bezieht, der gerade in Vereinbarkeitsaspekten (und darüber hinaus) vergleichbare Arbeitsbedingungen bietet.

Neben den Bleibefaktoren, die durch Personalmanagement-Maßnahmen beeinflussbar sind, ergab die Analyse zudem, dass die Wechselbereitschaft bei Führungskräften deutlich stärker ausgeprägt ist als bei Beschäftigten. Dies spiegelt sich auch in der Laufbahn: Je höher die Laufbahn, desto stärker die Wechselbereitschaft.

Die Ergebnisse machen auch deutlich: Es gibt kein Allheilmittel der Personalbindung. Der Instrumentenkasten muss die ganze Bandbreite aus Entwicklungsmöglichkeiten, Employability, Führungskultur und motivations-/identifikationstiftende Aspekte enthalten.

Handlungsempfehlungen

Aus den vorangegangenen Erkenntnissen ergeben sich neun Handlungsempfehlungen für eine höhere Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen in Verwaltungen:

Individuelle Karriereförderung / Talent Management

Das Bleibebarmeter zeigt auf, dass es in der Verwaltung an individuellen Entwicklungsmöglichkeiten fehlt. Eine zukunftsorientierte Personalpolitik muss vielfältige Karrierepfade schaffen, wie Fachlaufbahn, Führungslaufbahn oder Projektlaufbahn, ohne sie gegeneinander aufzuwiegen. Auch Modelle wie Führung auf Zeit sollten stärker ausgebaut werden. Führungstandems in Teilzeit geben ebenfalls mehr Spielraum für Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei wird den individuellen Stärken der Beschäftigten Rechnung getragen, um zu vermeiden, dass beispielsweise Führungspositionen nur für fachliche Experten zugänglich werden. Eine individuelle Karriereförderung fokussiert sich auch auf ältere Beschäftigte und zeigt ihnen Entwicklungsmöglichkeiten unabhängig vom Alter auf.

Wertebasierte Arbeitgebermarken entwickeln – für jede Behörde

Die Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes zeigen eine hohe Wechselbereitschaft zumindest innerhalb des öffentlichen Dienstes und identifizieren sich eher mit ihrer Aufgabe als mit ihrem Dienstherrn / Arbeitgeber. Auch die Ziele der eigenen Behörde sind den Beschäftigten oftmals nicht vollumfänglich bekannt. Jede einzelne Verwaltung muss sich stärker bewusst machen, welche Werte in der Verwaltungskultur sie vertritt und was ihr Alleinstellungsmerkmal, über die reine Arbeitsplatzsicherheit hinaus, ist. Die Behörde schafft sich so ein Werte-Profil, mit der sich die Beschäftigten besser identifizieren können. Das schafft einerseits eine stärkere emotionale Bindung nach innen und steigert die Anziehungskraft nach außen.

Nachhaltiges Onboarding für eine frühzeitige Mitarbeiterbindung

Werden Mitarbeiter*innen schlecht eingearbeitet, steigt das Risiko, dass diese die Organisation schnell wieder verlassen und ihr Glück bei einem anderen Arbeitgeber suchen. Gleichzeitig führt ein schlechtes Onboarding zu einer geringeren Leistungsfähigkeit der neuen Mitarbeiter*innen, weil Prozesse und Arbeitsweisen noch nicht verinnerlicht oder im schlimmsten Fall sogar nicht vermittelt wurden. Ein umfangreiches Onboarding wirkt dem entgegen, steigert die Motivation und emotionale Bindung an den neuen Arbeitgeber und verringert die Zahl potentieller Wechselkandidaten. Dabei gilt es zu beachten, dass das Onboarding bereits vor dem ersten Arbeitstag beginnen sollte und durch hybride Arbeitsweisen auch digitale Onboardingstrategien mitgedacht werden müssen.

Professionelles Offboarding:

Verlässt ein*e Mitarbeiter*in die Organisation vor Vertragsende oder Renteneintritt kann das ein Hinweis auf eine Unzufriedenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber oder den Arbeitsbedingungen sein. Mittels standardisierten Austrittsinterviews oder Fragebögen können solche Gründe erfasst und als Grundlage für interne Verbesserungsprozesse genutzt werden. Ein erfolgreicher Offboardingprozess geht gleichzeitig mit dem Thema Wissensmanagement einher, um Wissen und Erfahrungen in der Organisation zu halten. Durch Tandems oder Mentoren-Programme aber auch durch die Formalisierung von Wissen, soll so garantiert werden, dass die Organisation unabhängig von den Beschäftigten auf die Expertise zurückgreifen kann. Abschließend gilt es, aus Altersgründen ausscheidende Beschäftigte emotional zu begleiten. Für viele Beschäftigte endet ein langes Erwerbsleben. Ein gesteuerter Ausstieg gibt Halt und zeigt gleichzeitig Möglichkeiten der über das Ende des Erwerbslebens bestehenden Bindung auf (z.B. Alumni-Netzwerke). Zudem sollte etwa drei Jahre vor Pensionsbeginn stärker über die Möglichkeiten einer freiwilligen Weiterbeschäftigung gesprochen werden – hier gilt es auf die individuelle Motivation der Beschäftigten einzugehen, denn nicht jeder will an der gleichen Position, zu den gleichen Bedingungen weiterarbeiten.

Wertschätzende Organisationskultur verankern

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Mitarbeiter*innen (vor allem) von ihrer Führungskraft Wertschätzung und Anerkennung vermissen. Die fehlende Wertschätzung wirkt sich dabei auch auf die gesundheitliche Verfassung der Mitarbeitenden aus. Eine wertschätzende Mitarbeiterführung steigert die emotionale Bindung der Beschäftigten an den Arbeitgeber, die generelle Zufriedenheit mit der Führungskraft und lässt bei den Mitarbeitenden das Gefühl entstehen, dass sie mit ihren Anliegen ernst genommen werden. Oftmals geht es dabei um direktes Feedback und Anerkennung für geleistete Arbeit. Führungsfähigkeiten, wie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Achtsamkeit, stehen hierbei im Fokus. Innovative Kommunikationsformate, bspw. ein „weekly“ oder tägliche, kurze „Stand-up-Meetings“ (auch online durchzuführen) können unterstützend wirken, da sie sowohl dem Team als auch der Führungskraft die Möglichkeit für anerkennende Worte geben.

Fortschritt durch Feedback

Ein Großteil der Beschäftigten erhält von ihrer Führungskraft nur selten Feedback zu ihrer geleisteten Arbeit. Das kann zu Verunsicherung aber auch zu einer geringeren Motivation führen. Regelmäßiges Feedback hilft den Mitarbeiter*innen bei der zielgerichteten Erledigung ihrer Aufgaben, zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf und führt so zu einer Leistungssteigerung der gesamten Organisation. Gleichzeitig zahlen Feedbackgespräche auch auf das Konto einer wertschätzenden Organisationskultur ein. Zur Einführung einer feedback-Kultur gehört auch, dass sich Führungskräfte diesem Feedback stellen.

Austausch fördern, Querwechsel ermöglichen

Die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst können sich sehr gut vorstellen, auch für eine andere Verwaltung zu arbeiten. Wenngleich jede Behörde ihr Personal halten möchte, kann dies jedoch auf Seiten der Beschäftigten zu Unzufriedenheit führen, wenn beispielsweise derzeit kein Beförderungssamt zur Verfügung steht oder es an interessanten und abwechslungsreichen Aufgaben mangelt. Eine Möglichkeit sind Wechsel- oder Austauschprogramme. Beschäftigte zweier Behörden wechseln für einen bestimmten Zeitraum den Arbeitsplatz und erhalten so die Möglichkeit sich in einer anderen Organisation zu beweisen, Erfahrungen zu sammeln und Wissen zu teilen. Dieser Austausch sollte auch über Verwaltungsgrenzen hinausgedacht werden: warum sollte ein*e Bundesmitarbeiter*in nicht mal Erfahrungen in einer Kommunalverwaltung sammeln und andersherum?

Fördertopf Moderne Verwaltung

Die Bereitstellung einer grundlegenden und gleichzeitig modernen Arbeitsausstattung ist ein wichtiger Rahmenfaktor, um den Mitarbeiter*innen gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Damit der Arbeitsort auch ein Wohlfühlort wird, müssen die Verwaltungen stärker als bisher in eine moderne Infrastruktur investieren. Hierzu gehören einerseits grundlegende Elemente wie ein modernes Raumkonzept, das neben Arbeitsplätzen auch Begegnungsräume vorsieht. Andererseits aber auch ergonomische Büromöbel und eine gute technische Ausstattung, die im Sinne der Nutzerfreundlichkeit auf Augenhöhe mit den Anwendungen ist, die die Beschäftigten auch privat nutzen. Da gerade finanzschwache Kommunen Probleme haben ihren Mitarbeiter*innen diese Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, sollten die Bundesländer Fördertöpfe für die Modernisierung des Arbeitsplatzes bereitstellen, um die Kommunen zu entlasten.

Stelle für internes Personalmarketing:

Zufriedene Mitarbeiter*innen sind der Nährboden für erfolgreiche und leistungsfähige Organisationen. Damit diese Zufriedenheit auch aktiv gefördert und auf Belange der Beschäftigten eingegangen wird, muss eine solche Aufgabe auch personell untersetzt werden. Die Stelle für internes Personalmarketing ist Ansprechpartner für die Wünsche und Sorgen der Mitarbeiter*innen. Sie fokussiert sich u.a. auf kommunikative Elemente, wie einen gesteigerten Austausch zwischen Teams und Abteilungen, fördert die wahrgenommene Wertschätzung und gibt Impulse zur besseren Zusammenarbeit. Dies fördert nicht nur die individuelle Wahrnehmung der Organisation sondern führt unweigerlich zu einem kulturellen Shift innerhalb der Behörde – hin zu einer gestärkten Gemeinschaft. Dabei lässt sich die Arbeit des internen Personalmarketings durchaus quantifizieren und in der Weiterempfehlungsquote/ Employee Net Promoter Score festmachen. Denn zufriedene Mitarbeiter*innen empfehlen ihren Arbeitgeber auch Freunden und Familie weiter.

Partnerdarstellung



DBB

Der dbb beamtenbund und tarifunion ist die Spitzenorganisation der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Er vertritt die Interessen der Beamtinnen, Beamten, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber Gesellschaft, Politik und Wirtschaft – vom Anfang bis zum Ende der beruflichen Laufbahn, und darüber hinaus. Die über 1,3 Millionen dbb-Mitglieder sind in 40 Fachgewerkschaften organisiert. Dadurch gewährleistet der dbb seine fachliche und persönliche Nähe zu den Beschäftigten in Betrieben und Behörden. Über seine 16 Landesbünde bringt der Verband sich in die föderalen Entscheidungsprozesse der Bundesrepublik ein und über die CESI (Confédération Européenne des Syndicats Indépendants) in die europäische Gesetzgebung. Für das Zusammenleben in Bund, Ländern und Kommunen ist der öffentliche Dienst ebenso unverzichtbar wie für eine erfolgreiche Wirtschaft. Aus dieser Überzeugung heraus übernimmt der dbb Verantwortung und setzt sich für faire Einkommens- und Arbeitsbedingungen sowie die gesellschaftliche Wertschätzung der Beschäftigten ein.

→ www.dbb.de



DGB

Der DGB, der Bund der Gewerkschaften, vertritt national und international die Gewerkschaftsbewegung und ist die politische Stimme seiner Mitgliedsgewerkschaften mit rund 6 Millionen organisierten Beschäftigten. Davon sind rund 450.000 Beamt:innen und mehr als eine Million Tarifbeschäftigte im öffentlichen Sektor tätig. Er macht sich stark für eine solidarische Gesellschaft. Arbeit und Einkommen müssen gerecht verteilt werden und Menschen unabhängig von Herkunft, Hautfarbe und Geschlecht die gleichen Chancen erhalten. Der DGB steht als beamtenpolitische Spitzenorganisation zudem für eine gemeinsame gewerkschaftliche Beamtenpolitik der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes GdP, GEW, IG BAU, IG BCE, EVG sowie ver.di.

→ <https://www.dgb.de/>



DIE ZEIT

Jede Woche erreicht DIE ZEIT mit starkem Journalismus über 2,2 Millionen Leser. Sie ist damit das größte Medium im Segment der Qualitätszeitungen. Seit DIE ZEIT 1946 zum ersten Mal erschien, erfindet sie sich immer wieder neu, bleibt dabei aber ihrem Prinzip treu: dem Leser gründlich recherchierte Berichte und meinungsstarke Kommentare zu bieten. Mit diesem Erfolgsrezept hat die Wochenzeitung zum sechsten Mal in Folge ein Auflagen-Allzeithoch mit über 580.000 verkauften Exemplaren erzielt. Das moderne und elegante Layout der ZEIT, die unter Leitung von Chefredakteur Giovanni di Lorenzo entsteht, wurde bereits mehrfach ausgezeichnet.

→ <https://www.zeit-verlagsgruppe.de/produkte/>



Fabasoft

Fabasoft zählt zu den führenden Softwareproduktunternehmen für elektronisches Dokumenten-, Prozess- und Aktenmanagement in Europa. Prominente Projekte wie die Einführung der E-Akte in der Bundesverwaltung (E-Akte Bund) oder in den Ländern Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern befinden sich gerade in der Umsetzung. Die Einführung der E-Akte im Freistaat Bayern ist bereits weitgehend abgeschlossen und zählt zu den Vorzeigeprojekten in Deutschland.

→ www.fabasoft.com/eakte



Hertie School

Die Hertie School in Berlin bereitet herausragend qualifizierte junge Menschen auf Führungsaufgaben im öffentlichen Bereich, in der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft vor. Sie bietet Masterstudiengänge, Executive Education und Doktorandenprogramme an. Als universitäre Hochschule mit interdisziplinärer und praxisorientierter Lehre, hochklassiger Forschung und einem weltweiten Netzwerk setzt sich die Hertie School auch in der öffentlichen Debatte für „Good Governance“ und moderne Staatlichkeit ein. Die Hertie School wurde 2003 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet und wird seither maßgeblich von ihr getragen. Sie ist staatlich anerkannt und vom Wissenschaftsrat akkreditiert. Das Centre for Digital Governance wurde 2019 als eines von fünf Centres for Excellence gegründet und beschäftigt sich in Forschung, Lehre und Praxisarbeit mit den Möglichkeiten und Herausforderungen der digitalen Transformationen in Staat und Verwaltung.

→ www.hertie-school.org/en/centre-for-digital-governance



Intrex

Intrex ist die Low-Code-Plattform, mit der Sie Prozesse und Anwendungen mit grafischen Entwicklungswerkzeugen erstellen. Mit Low Code bauen Sie sich eine umfassende, integrative Lösung auf, die Ihre Arbeitsprozesse agil und anpassungsfähig für die Zukunft macht. So sparen Sie Zeit und Aufwand, ohne dabei auf maßgeschneiderte, stimmige Lösungen aus einem Guss verzichten zu müssen. Low Code vereint einfache Entwicklung mit Individualität. Mit Intrex ersetzen Sie das Nebeneinander an Insellösungen durch eine umfassende Plattform, auf der alle Arbeitsprozesse in Ihrer Verwaltung zusammenlaufen. Dabei müssen Sie nicht von vorn anfangen, sondern können bestehende Lösungen auf einer Oberfläche mit einheitlichem Look-and-Feel bündeln. Low Code garantiert Skalierbarkeit und jederzeitige Anpassbarkeit. Wenn sich die Anforderungen des Markts geändert haben, können Sie schnell darauf reagieren. Mit Intrex zünden Sie den Digitalisierungs-Turbo!

→ www.intrex.com/verwaltung

Redaktion

Projektleitung – Carsten Köppl, Next:Public

Redaktion – Michael Fulde, Next:Public

Design – Julian O'Swald, VO&H STUDIO

Datenaufbereitung & Datenauswertung

Michael Fulde, Next:Public

Mitarbeit: Jana Laier

Impressum

Next:Public GmbH | Gontardstr. 11 | 10178 Berlin

Geschäftsführer – Carsten Köppl | Amtsgericht Berlin Charlottenburg | HRB 190636 B

→ <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst>

Veröffentlichung

5. Januar 2022

www.nextpublic.de

Die Besten, bitte:

Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann



Die Besten, bitte:

Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann

Methodik und Ziel der Untersuchung

McKinsey hat im Frühjahr 2018 eine Umfrage unter 165 Führungskräften im öffentlichen Sektor durchgeführt – jeweils zu rund einem Drittel auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Zusätzlich wurden rund ein Dutzend Experteninterviews mit Entscheidungsträgern in Deutschlands öffentlichem Sektor geführt. Diese deckten ein breites Spektrum an Behörden ab – vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales über das Bundesverwaltungsamt bis zur Bundesagentur für Arbeit.

Ziel der Datenerhebung war es, validierte Hypothesen zu aktuellen Herausforderungen und möglichen Ansatzpunkten für die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften zu entwickeln. Die vorliegenden Analysen und abgeleiteten Empfehlungen sollen Impulse für die Führungskräfte rekrutierung und -entwicklung im öffentlichen Sektor setzen und insbesondere dabei helfen, die mittlere Führungsebene zu stärken.



Das Wichtigste auf einen Blick

Die öffentliche Hand in Deutschland ist bei zentralen Zukunftsfragen wie der Digitalisierung und dem Klimawandel gefordert wie selten zuvor. Gleichzeitig steht sie vor einer großen demografischen Herausforderung: Bis 2030 wird mehr als jeder dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Rente gehen. Da es in Behörden zugleich an Nachwuchs mangelt, wird unserer Prognose zufolge bis zum Jahr 2030 eine Personallücke von ca. 731.000 Beschäftigten entstehen. Damit vergrößert sich die Lücke von heute knapp 4% auf fast 16% aller Beschäftigten. Davon entfallen ungefähr 401.000 auf die mittlere Führungsebene, die für die Umsetzung von Zukunftsinitiativen von besonderer Bedeutung ist.

Diese Zahlen sind alarmierend: Die öffentliche Hand droht handlungsunfähig zu werden. Schon heute fehlt Personal auf der mittleren Führungsebene, wie eine aktuelle Studie zeigt, für die McKinsey rund 165 Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor befragt hat: 90% der Befragten geben an, dass die Rekrutierung und Entwicklung gerade der mittleren Führungsebene extrem herausfordernd ist; 77% berichten, die Besten eines Jahrgangs fangen nie oder nur selten in ihrer Organisation an; 30% beklagen, dass mindestens die Hälfte der Bewerber ihre Angebote ablehnt.

Die Befragung lässt auch Rückschlüsse zu auf die Gründe, warum sich der öffentliche Sektor als Arbeitgeber so schwertut: So bemängeln z.B. 72% der befragten Führungskräfte das Fehlen eines Wertversprechens in ihrer Organisation bzw. kritisieren, dass dieses veraltet ist; 52% geben wenig attraktive Karrierepfade und fehlende Aufstiegsmöglichkeiten als einen Hauptgrund an, warum Beschäftigte der mittleren Führungsebene die Organisation verlassen.

Um die Rekrutierung und Entwicklung von Beschäftigten auf der mittleren Führungsebene zu stärken, können und sollten die Behördenchefs jetzt handeln – mit entsprechender langfristiger Unterstützung der Politik. Zahlreiche Beispiele aus dem In- und Ausland dienen als Inspiration für sechs Ansatzpunkte, durch die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften im öffentlichen Sektor verbessert werden können:

1. Differenziertes Wertversprechen: ein differenziertes Wertversprechen entwickeln, kommunizieren und umsetzen
2. Nachwuchs als Chefsache: Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung zur zentralen Führungsaufgabe machen
3. Attraktive Karrierepfade: transparente und attraktive Karrierepfade für Leistungsträger bieten
4. Innovatives Arbeitsumfeld: inspirierende Atmosphäre schaffen
5. Weiterbildungsoffensive: attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen
6. Impulse aus der Privatwirtschaft: Entsendung von Nachwuchsführungskräften aus der Privatwirtschaft fördern

Komplexe Zukunftsaufgaben – Handlungsbedarf ist erkannt, vorhandene Mittel werden aber nicht ausgeschöpft

In den kommenden Jahren steht die öffentliche Hand in Deutschland vor zunehmend komplexen Aufgaben. Es gilt, innovative Antworten „auf die großen Herausforderungen Digitalisierung, Gesundheit, Klima und Energie, Mobilität, Sicherheit, soziale Innovationen und die Zukunft der Arbeit“ zu finden, wie im Koalitionsvertrag beschrieben.¹ Dass Handlungsbedarf besteht, um das Land fit für die Zukunft zu machen, ist der Politik also im Grundsatz bekannt.

Sowohl die EU als auch der Bund stellen den deutschen Behörden jährlich Mittel in Milliardenhöhe zur Verfügung, damit sie die beschriebenen Herausforderungen bewältigen können. Das Budget wird jedoch häufig nicht ausgeschöpft. Zwei Beispiele: Der Europäische Sozialfonds sah in der ausgelaufenen Förderperiode 2007 bis 2013 8,4 Mrd. EUR für die Arbeitsmarktintegration benachteiligter Personen in Deutschland vor.² Der Bund stellte im Jahr 2016 den Kommunen 3,5 Mrd. EUR für energetische Sanierungen von Schulen und anderen öffentlichen Gebäuden zur Verfügung.³ Doch nur 63% der Sozialfondsgelder und sogar nur 4% der Bundesmittel wurden von Projektträgern fristgerecht abgerufen.

Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung: Auf der mittleren Führungsebene ist der öffentliche Sektor derzeit nicht ausreichend besetzt – es fehlen Beschäftigte in den Gruppen A9 bis B3 bzw. E9 bis E15Ü. Dies macht nicht zuletzt die aktuelle Studie von McKinsey deutlich, die zeigt, wie schwierig die Rekrutierung und Entwicklung von Beschäftigten auf der mittleren Führungsebene bereits heute ist. Dabei sind es gerade diese Beschäftigten, die aus überregionalen Mitteln geförderte Projekte auf Landes- und Kommunalebene umsetzen und Linienaufgaben vorantreiben. Sie koordinieren den Personaleinsatz und steuern notwendige Arbeitsabläufe, um Aufgaben in einem Projekt oder in Linienverantwortung erfolgreich abzuschließen. Ohne diese mittlere Führungsebene werden dringende Zukunftsinitiativen – wie etwa Strategien zur Digitalisierung und zum Klimaschutz – nur schleppend oder im schlimmsten Fall gar nicht umgesetzt.

Dass akuter Handlungsbedarf besteht, steht fest, doch es stellt sich die Frage, wie der öffentliche Sektor auf diese Entwicklung reagieren kann. Ein genauerer Blick auf Stärken und Schwächen bei der Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im öffentlichen Sektor zeigt mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen auf. Darauf aufbauend lassen sich praktische Empfehlungen für Entscheider in Behörden ableiten.

Eklatanter Mangel an Beschäftigten – bis 2030 geht jeder Dritte im öffentlichen Sektor in Rente

Von insgesamt 44,7 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten 4,7 Mio. im öffentlichen Dienst.⁴ Davon werden unseren Prognosen zufolge ungefähr 1,8 Mio. in den kommenden zwölf Jahren in Rente bzw. Pension gehen – das ist mehr als jeder Dritte.⁵ Gleichzeitig existiert bereits heute eine Personallücke im öffentlichen Sektor, die der dbb Beamtenbund und Tarifunion auf 185.000 Stellen, also knapp 4% aller Stellen, beziffert.⁶ Da in Behörden in den kommenden zwölf Jahren nur 1,3 Mio. Nachwuchskräfte nachrücken werden, droht dem öffentlichen Sektor im Jahr 2030 eine Personallücke von 731.000 Beschäftigten – eine Vervierfachung der heutigen Personallücke von unter 4% auf dann fast 16%.⁷ Verglichen mit anderen Branchen ist der prognostizierte Personalmangel im öffentlichen Sektor damit am größten.⁸

Besonders eklatant macht sich der Personalmangel bei Nachwuchskräften mit akademischem Hintergrund bemerkbar: 2030 werden im öffentlichen Sektor unseren Schätzungen zufolge ca. 401.000 Mitarbeiter mit abgeschlossenem Studium im öffentlichen Dienst fehlen, also Beamte der Besoldungsgruppen A9 aufwärts bzw. Tarifangestellte der Entgeltgruppen E9 und höher. Dieser Nachwuchs ist für die spätere Besetzung der mittleren Führungsebene in Behörden entscheidend, also z.B. für die Besetzung von Unterabteilungs- oder Referatsleiterposten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene.

Unsere Umfrage zeigt, dass der öffentliche Sektor bereits heute Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von talentierten Nachwuchskräften hat: Insgesamt 90% der befragten Führungskräfte schätzen die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften als herausfordernd ein, nur 10% sind aktuell durchweg erfolgreich (Abbildung 1). Jeder dritte Befragte räumt ein, dass mittlerweile knapp 50% der Bewerber, die von ihrer Organisation ein Angebot erhalten, dieses ablehnen. 77% der Befragten berichten, dass die besten Studierenden eines Jahrgangs nur selten oder nie in ihrer Organisation anfangen.⁹

„Stellen Sie sich vor, wir können in 10 bis 15 Jahren die Hälfte unserer Arbeitsplätze nicht nachbesetzen. Alles, was wir an Vorschriften und Dienstleistungen kennen, kann man dann nicht mehr aufrechterhalten.“

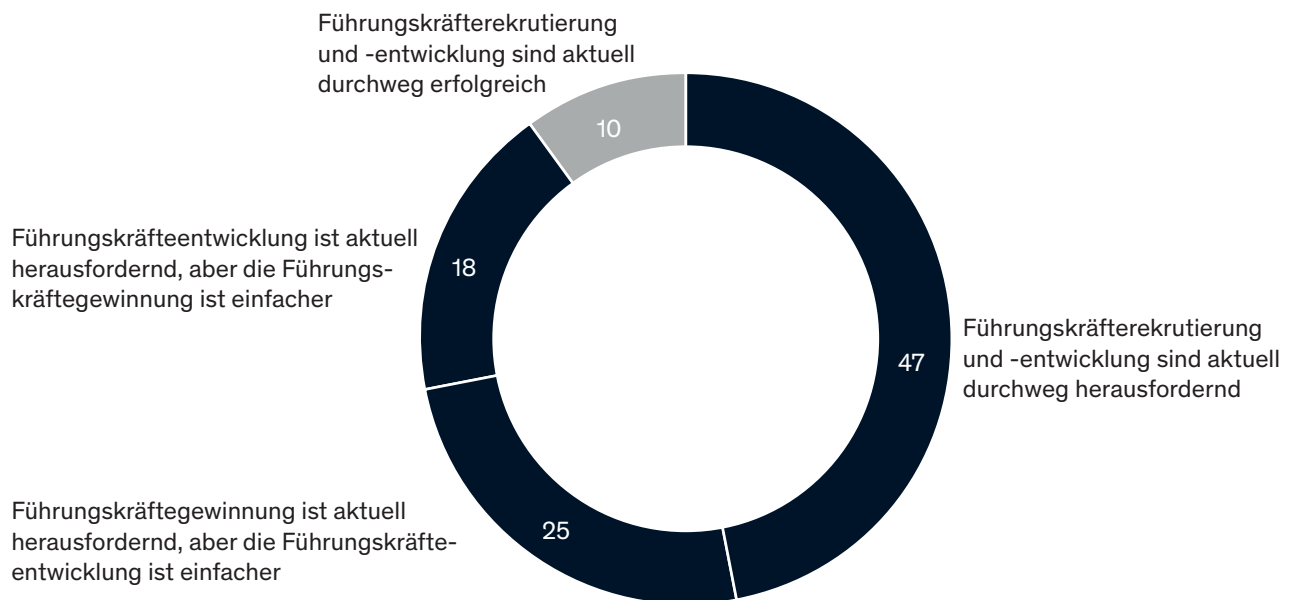
Führungskraft, Bundesverwaltungsamt

Für die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors sind das alarmierende Zahlen. Denn gerade die Nachwuchsführungskräfte sind der „Umsetzungsmuskel“ des öffentlichen Sektors. Gibt es auf mittlerer Führungsebene nicht genügend erfahrene Mitarbeiter mit der notwendigen Qualität, läuft Deutschland Gefahr, entscheidende Zukunftsfragen etwa bei Digitalisierung und Klimaschutz unbeantwortet zu lassen.

Abbildung 1

Rekrutierung und Entwicklung von Beschäftigten der mittleren Führungsebene sind besonders herausfordernd

Wie gut gelingt es Ihnen zurzeit, in der mittleren Führungsebene Mitarbeiter zu rekrutieren bzw. zu entwickeln?
Fallzahl 165, in Prozent



QUELLE: McKinsey

Öffentlicher Sektor? Nein, danke! – Warum der Sektor Nachwuchs- probleme hat

Schon als Einstiegsoption erscheint die öffentliche Verwaltung für viele Nachwuchskräfte wenig attraktiv. In einer Umfrage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter Studierenden gab nur knapp jeder Zehnte an, mit Bestimmtheit im öffentlichen Sektor arbeiten zu wollen. Dagegen war jeder vierte Studierende sicher, sich für einen Arbeitgeber in der Privatwirtschaft zu entscheiden.¹⁰ Besonders die großen Behörden haben es anscheinend schwer, sich als beliebte Arbeitgeber zu profilieren. So gehören zu den aktuellen Toparbeitgebern auf der Wunschliste von Berufseinsteigern zwar zum Beispiel das Auswärtige Amt oder auch die Deutsche Bundesbank. Andere große Behörden tauchen jedoch in solchen Ranglisten in der Regel nicht auf.¹¹

Von ihrem zukünftigen Arbeitgeber erwarten Studierende vor allem, Familie und Beruf vereinbaren zu können.¹² Auf den Plätzen zwei und drei der Wunschliste stehen die Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Nutzen der Arbeit für die Allgemeinheit – eigentlich das Wertversprechen des öffentlichen Sektors. Man würde also erwarten, dass der öffentliche Sektor gerade bei diesen Themen in der Wahrnehmung der Studierenden deutlich besser als die Privatwirtschaft abschneidet.

Doch die Studierenden sehen das anders. Von den Befragten, denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr wichtig ist, sind nur 10% sicher, dass sie sich für den öffentlichen Sektor entscheiden werden, jedoch wollen 22% sicher in die Privatwirtschaft.¹³ Auch beim Kriterium „Nutzen für die Allgemeinheit“ schneidet der öffentliche Sektor paradoxerweise schlechter ab als die Privatwirtschaft.¹⁴

Die Beispiele deuten darauf hin, dass das eigentlich zentrale Wertversprechen des öffentlichen Sektors bei den Studierenden nicht ankommt. Auch die von uns befragten Führungskräfte sehen in diesem Punkt ein Manko: 72% von ihnen gaben an, dass ihre Organisation kein Wertversprechen hat oder es mindestens fünf Jahre alt und damit nicht mehr aktuell ist.

Doch der öffentliche Sektor tut sich nicht nur schwer mit der Rekrutierung von genügend talentierten Nachwuchskräften. Auch der Abgang von Mitarbeitern ist ein zunehmendes Problem für große Behörden. Die Ursachen sind vielfältig – und der Handlungsspielraum ist unterschiedlich groß (Abbildung 2). In unserer Umfrage gaben beispielsweise 35% der Befragten an, dass kompetente Fachkräfte die Organisation verlassen, weil es an inspirierenden Führungskräften mangelt, die als Vorbilder fungieren und die Mitarbeiterentwicklung als Chefsache betreiben. Nachwuchsführungskräfte möchten sich oft mit erfahrenen Vorgesetzten austauschen, um ihren beruflichen Werdegang in einem vertrauten Umfeld zu diskutieren. Ein strukturierter Rahmen, in dem Führungskräfte von erfahrenen Kollegen Feedback bekommen, fehlt nach Aussage der befragten Experten in der Regel jedoch bei vielen öffentlichen Institutionen. Jeder zweite Befragte (52%) nennt zudem fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und einen Mangel an attraktiven Karrierepfaden als Gründe dafür, warum Beschäftigte der mittleren Führungsebene in die Privatwirtschaft wechseln.

**„Bei den Karriere-Tracks sind wir zu steif.
Wir müssten jungen Leuten früher ein
Sprungbrett bieten.“**

Führungskraft, Bundesministerium für wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung

„Aufstiegsmöglichkeiten sind eher schwierig. Was der öffentliche Dienst nicht kennt, ist ein herausgehobener Einstieg als Youngster. Also eine Art Traineeship, für das man sich gezielt die stärksten Absolventen eines Jahrgangs sucht und diese dann an ausgewählten Stellen platziert.“

Führungskraft, Mindestlohnkommission

Schließlich wollen Nachwuchsführungskräfte bei ihrer Tätigkeit selbstständig Entscheidungen treffen und sich dadurch schnell beruflich weiterentwickeln können, wie unsere Experteninterviews zeigten.

Auch beim Punkt innovative Arbeitsumgebung schneidet der öffentliche Sektor in unserer Umfrage vergleichsweise schlecht ab: 31% der Befragten sagen, dass Führungskräfte den öffentlichen Sektor verlassen, weil die Arbeitskultur in ihrer derzeitigen Organisation nicht attraktiv ist – also z.B. das Arbeiten in wechselnden Teams und nach individuellen Arbeitszeiten nicht ermöglicht. Und das, obwohl sich der öffentliche Sektor bemüht, innovative und flexible Arbeitsbedingungen anzubieten. Beispielsweise geben immerhin 67% der Befragten an, dass ihre Organisation Teilzeitmodelle als flexible Arbeitsoption anbietet und 51% sagen, dass in ihrer Organisation auch Heimarbeit möglich ist. Offensichtlich greifen diese Initiativen, die oftmals an Formalitäten wie fehlenden Diensthandys oder strengen Heimarbeitsvorschriften scheitern, aber noch nicht hinreichend.

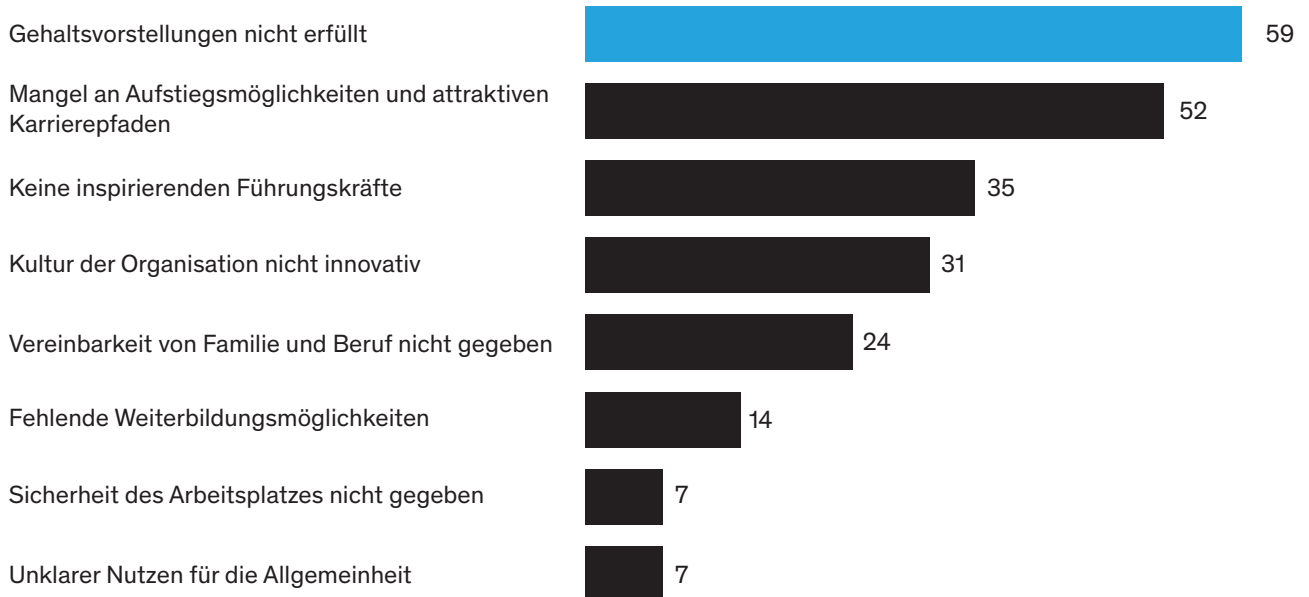
Beim Thema berufliche Weiterbildung ergibt die Umfrage ebenfalls ein differenziertes Bild: Über viele Jahre wurde allgemein kritisiert, dass der öffentliche Sektor im Vergleich zur Privatwirtschaft zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten bietet. In der Umfrage geben zwar 83% der Teilnehmer an, dass es in ihrer Organisation Weiterbildungsprogramme gibt, z.B. über eine Kooperation mit Anbietern am freien Markt. Trotzdem führen 14% der Befragten fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten als einen Hauptgrund für die Abwanderung von kompetenten Fachkräften in die Privatwirtschaft an. Das deutet zumindest darauf hin, dass das Weiterbildungsangebot im öffentlichen Sektor noch nicht attraktiv genug ist.

Bleibt das kritische Thema Gehalt: Nicht erfüllte Gehaltsvorstellungen sind in unserer Umfrage der häufigste Grund, warum Nachwuchsführungskräfte in die Privatwirtschaft wechseln. Über 59% der Befragten geben an, dass die mittlere Führungsebene den öffentlichen Sektor verlässt, weil Gehaltsvorstellungen nicht erfüllt werden.¹⁵ 2017 lag das Durchschnittsbruttogehalt von Nachwuchsführungskräften im öffentlichen Sektor bei 46.707 EUR.¹⁶ In der Privatwirtschaft verdient man auf der mittleren Führungsebene als Abteilungsleiter mit 75.675 EUR deutlich mehr.¹⁷

Dass es für den öffentlichen Sektor nicht möglich ist, Gehälter wie in der Privatwirtschaft zu zahlen, ist allgemein bekannt und lässt sich nur schwer ändern. Doch das Gehalt ist nicht alles: Auch in der Privatwirtschaft nehmen Nachwuchsführungskräfte beispielsweise beim Wechsel von Großkonzernen zu Start-ups oftmals bereitwillig niedrigere Gehälter in Kauf – sie entscheiden sich bewusst für einen trotzdem als attraktiv empfundenen Arbeitgeber. Der öffentliche Sektor kann und sollte daher versuchen, sich gezielt bei anderen Faktoren als dem Gehalt zu profilieren, um so bei den Besten zu punkten.

Die mittlere Führungsebene zieht es in die Privatwirtschaft

Warum die mittlere Führungsebene den öffentlichen Sektor verlässt
Fallzahl 165, in Prozent



Hinweis: Maximal 3 Antwortoptionen konnten ausgewählt werden. Die Frage lautete: „Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Gründe aus, die Führungskräfte dazu bewegen, Ihre Organisation zu verlassen.“

QUELLE: McKinsey

„Beim Wunsch nach Heimarbeit müssen Mitarbeiter oft zunächst einen Besuch der Arbeitssicherheitskommission über sich ergehen lassen, die dann bewerten, ob Arbeitsschutzbestimmungen eingehalten werden.“

Führungskraft, Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGeSo) Berlin

Traumjob „öffentlicher Sektor“ – wie sich Behörden als attraktive Arbeitgeber positionieren können

Dass der öffentliche Sektor im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft bei der Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften besser werden muss, wird oft diskutiert. Konkrete Lösungsvorschläge sind jedoch selten. Oft bleibt es beim Beschreiben der Herausforderungen und dem Hinweis, dass dem öffentlichen Sektor viel engere Grenzen gesetzt sind als der Privatwirtschaft. Dabei haben öffentliche Institutionen im gegebenen Rahmen durchaus Handlungsmöglichkeiten: Wir schlagen ein Sechs-Punkte-Programm vor, das Entscheidungsträgern in Ministerien und Behörden als Denkanstoß dienen kann. Viele der einzelnen Maßnahmen lassen sich sofort angehen (Abbildung 3). Das Programm zielt darauf ab, einerseits vorhandene Stärken des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber voll auszuspielen und andererseits Schwachstellen im Vergleich zur Privatwirtschaft intelligent zu beheben.

Abbildung 3

Mit 6 Initiativen kann die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im öffentlichen Sektor unmittelbar gestärkt werden

Ziel

Den „Umsetzungsmuskel“ in der öffentlichen Verwaltung stärken

- Mehr Nachwuchskräfte rekrutieren
- Mehr Nachwuchskräfte entwickeln

Differenziertes Wertversprechen

Differenziertes Wertversprechen entwickeln, kommunizieren und umsetzen, z.B. über flexible Arbeitszeitmodelle

Nachwuchs als Chefsache

Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung zur zentralen Führungsaufgabe machen, z.B. über Mentoring-Programme

Transparente und attraktive Karrierepfade

Karrierechancen für Leistungsträger erhöhen, z.B. über Fast-Track-Programme

Innovatives Arbeitsumfeld

Inspirierende Atmosphäre schaffen, z.B. über Innovation Hubs

Weiterbildungsoffensive

Attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen, z.B. über Public Sector Academy

Impulse aus der Privatwirtschaft

Entsendung von Nachwuchsführungskräften aus der Privatwirtschaft fördern, z.B. über Stiftungen

QUELLE: McKinsey

1. Differenziertes Wertversprechen. Das Wertversprechen eines Ministeriums oder einer Behörde muss deutlich machen, welche besonderen Vorteile es hat, im öffentlichen Sektor statt in der Privatwirtschaft zu arbeiten (z.B. sicherer Arbeitsplatz, Nutzen der Arbeit für die Allgemeinheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie). Ein überzeugendes Wertversprechen für Nachwuchsführungskräfte bietet beispielsweise die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), die neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch individuelle Weiterentwicklung sowie Fürsorge und Sicherheit verspricht – mehrere Auszeichnungen als faires und familienfreundliches Unternehmen und regelmäßige Platzierungen unter den beliebtesten Arbeitgebern Deutschlands belegen den Erfolg.¹⁸

Wichtig ist in der Regel, das Wertversprechen auf unterschiedliche Zielgruppen und ihre Präferenzen zuzuschneiden. Zum Beispiel suchen heutzutage nicht alle Berufseinsteiger nach einem Arbeitsplatz auf Lebenszeit. Ihnen könnte es aber wichtig sein, einer Arbeit nachzugehen, die einen hohen Nutzen für die Allgemeinheit hat oder attraktive Karriereoptionen bietet. Ein solches differenziertes Wertversprechen sollte dann über verschiedene, auch digitale Kanäle vermarktet werden, so dass möglichst viele Absolventen erreicht werden. Privatwirtschaftliche Unternehmen, die auf Plattformen wie LinkedIn oder XING bis hin zu Facebook, Instagram und Snapchat für sich werben, können hier Vorbild sein. Funktionieren kann das Wertversprechen natürlich nur, wenn es kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern auch sichtbar in der Behörde umgesetzt wird.

2. Nachwuchs als Chefsache. Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung gewinnen nur dann das erforderliche Momentum, wenn sie als zentrale Führungsaufgabe verstanden werden. Einige Führungskräfte im öffentlichen Sektor gehen hier bereits mit gutem Beispiel voran und haben Nachwuchs zur Chefsache erklärt. So führt etwa der Vorsitzende des Vorstands einer großen deutschen Behörde ein Notizbuch zu den 20 vielversprechendsten Nachwuchsführungskräften in seiner Organisation. Mit ihnen tauscht er sich regelmäßig aus, um sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern. Mittlerweile sind einige von ihnen zu wichtigen Entscheidungsträgern in ihrer Behörde geworden.

In der Privatwirtschaft werden Einstellungsgespräche oft von zentralen Entscheidungsträgern der jeweiligen Organisation geführt, um zu signalisieren, wie wichtig die Rekrutierung von Talenten für das Unternehmen ist. Auch formale Mentoring-Programme aus der Privatwirtschaft könnten im öffentlichen Sektor funktionieren: Führungskräfte fungieren als Coaches und begleiten Nachwuchsführungskräfte bei ihrer Karriereplanung und -entwicklung. Exklusive Veranstaltungen bringen Leistungsträger und Führungskräfte zusammen und demonstrieren die Wertschätzung für den Nachwuchs.

3. Transparente und attraktive Karrierepfade. Ambitionierte Nachwuchskräfte wollen genau wissen, wie sie sich in ihrer Organisation weiterentwickeln können, um dann auf der Karriereleiter zügig voranzukommen. Dafür sind sie bereit, entsprechende Leistungen zu bringen. Arbeitgeber im öffentlichen Sektor sollten Nachwuchstalente daher von Anfang an transparent darüber informieren, welche Rollen und Positionen es gibt, in welchen Zeitabständen sie die nächste Karrierestufe erreichen können und wie sich der Aufstiegsprozess gegebenenfalls beschleunigen lässt.

Auch die Einführung neuer formaler Strukturen ist denkbar: Neben gesetzgeberischen und hoheitlichen Aufgaben nimmt die öffentliche Hand immer mehr Managementaufgaben wahr. Hier können Performance-Systeme eingeführt werden, die Nachwuchsführungskräften früh Entscheidungsbefugnisse und Profilierungsmöglichkeiten bieten. Für eine umfassende und differenzierte Leistungsbeurteilung sorgt ein 360°-Feedback aus verschiedenen Blickwinkeln. Einige Landkreisverwaltungen in Deutschland setzen solche innovativen Feedbackmethoden bereits ein – so kommt z.B. im Landkreis Miltenberg ein umfassendes Führungsbarometer in Form eines Fragebogens zum Einsatz, bei dem die Mitarbeiter das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten beurteilen. Auf dieser Grundlage wird ein individueller Entwicklungsplan für den jeweiligen Vorgesetzten erstellt.¹⁹

Nicht zuletzt eröffnet die flächendeckende Einführung solcher Beurteilungsmethoden Leistungsträgern damit beschleunigte Aufstiegsmöglichkeiten. Die Personalräte müssen selbstverständlich stets eingebunden werden.

Dass Fast-Track-Optionen im öffentlichen Sektor funktionieren können, zeigt das Beispiel einer großen Behörde in Mitteldeutschland. Das dortige Trainee-Programm ermöglicht den Aufstieg in Positionen mit erster Führungsverantwortung schon nach knapp 1,5 Jahren. Über 200 Bewerbungen gehen hier mittlerweile auf einen einzigen Platz ein.

4. Innovatives Arbeitsumfeld. Eine inspirierende Arbeitsatmosphäre wirkt sich entscheidend auf die Attraktivität eines Arbeitgebers aus. Der Arbeitsplatz muss ein Ort sein, an dem man sich gerne aufhält. Hier gibt es kleine Punkte, mit denen der öffentliche Sektor starten kann – neue Sitzmöbel, mehr Farbe an den Wänden oder Parkett statt grauem Linoleumboden.

Regelmäßige Veranstaltungen und Diskussionen gerade auch mit externen Vordenkern fördern den Gedankenaustausch, bieten Anregung und machen die Kultur der Organisation insgesamt attraktiver. Ausgewählte Behörden und Ämter könnten zu bestimmten Themen auch Innovationszentren einrichten, in denen Führungskräfte etwa mit Vertretern von Start-ups gemeinsam iterative Arbeitsweisen kennen lernen und neue Ideen entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist das MindLab in Kopenhagen. Dieses Programm des dänischen Wirtschaftsministeriums bringt in Projekten Vertreter von Ministerien und Start-ups sowie Forscher und Bürger zusammen, um gemeinsam Steuerverwaltungsprozesse zu optimieren.²⁰ Vorbildcharakter in Deutschland hat die Initiative „myGovernment“, die den Austausch zwischen digitalen Start-ups und öffentlicher Verwaltung fördert.²¹ Hier können Start-ups innovative Ideen für den öffentlichen Sektor Entscheidungsträgern aus Behörden in einem Online-Portal und auf einem Kongress präsentieren.

Nicht zuletzt gehört zu einem innovativen Arbeitsumfeld, seinen Nachwuchskräften flexibles Arbeiten zu ermöglichen – von Teilzeit über Arbeitsplatzteilung bis hin zur Heimarbeit. Bestehende Barrieren wie das Fehlen eines Diensthandys oder komplizierte Verfahren zur Genehmigung von Heimarbeit müssen abgebaut werden, damit diese Angebote tatsächlich genutzt werden können.

5. Weiterbildungsoffensive. In einer Arbeitswelt, die sich durch Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz rasant ändert, ist Weiterbildung wichtiger denn je – gerade auch für Nachwuchsführungskräfte. Der öffentliche Sektor hat dies verstanden und zahlreiche, teilweise sehr gute Weiterbildungsangebote geschaffen. Beispiele hierfür sind die Führungskräfteakademie der Bundesagentur für Arbeit oder die Führungsakademie Baden-Württemberg, die Seminare zu Themen wie Change Management oder Digital Leadership anbietet.²² Die bestehenden Stärken bei der Weiterbildung gilt es jetzt auszubauen: Denkbar wäre z.B. die Einrichtung weiterführender Studiengänge für Nachwuchsführungskräfte in Partnerschaft mit Topuniversitäten. Als Vorbild kann etwa die Hertie School of Governance in Berlin dienen, die flexible Executive-Master-Studiengänge für Berufstätige im Angebot hat. Auch die französische Kadenschmiede École Nationale d'Administration (ENA) bietet 8- bis 16-monatige Masterprogramme für internationale Nachwuchsführungskräfte im öffentlichen Sektor an.²³

Sinnvoll wäre auch eine Konsolidierung bereits bestehender Angebote – das würde nicht nur die Qualität der Angebote weiter steigern, sondern auch der Weiterbildung als integralem Bestandteil einer jeden Karriere mehr Aufmerksamkeit verschaffen. Eine Idee wäre hier, eine Public Sector Academy zu gründen, gegebenenfalls in Kooperation mit einem oder mehreren privaten Anbietern auf dem Weiterbildungsmarkt. Diese bietet vielversprechenden Nachwuchsführungskräften berufsbegleitende Kurzseminare an – über Online-Formate, in Sommerkursen oder auch im Zuge von längeren Programmen. Inhaltlicher Schwerpunkt sind Fähigkeiten, die in der Arbeitswelt der Zukunft besonders wichtig werden, wie etwa Kollaboration und agiles Arbeiten.

6. Impulse aus der Privatwirtschaft. Gehalt spielt bei der Berufswahl eine Rolle – und die vergleichsweise niedrigen Gehälter im öffentlichen Sektor sind ein Grund, warum es dort zu wenig vielversprechenden Nachwuchs gibt. Das Austauschprogramm für Führungskräfte zwischen der Deutschen Bank und dem Bundesministerium des Innern ist ein Beispiel, wie man dieser Herausforderung begegnen kann. In diesem Programm wechseln Führungskräfte aus dem IT-Bereich der Deutschen Bank über zwei bis zwölf Monate in den IT-Stab des Bundesministeriums – und umgekehrt. Ausgewählte Behördenprojekte und Linienaufgaben könnten auf diese Weise von langjähriger externer Führungserfahrung und neuen Perspektiven profitieren. Zu prüfen wäre, ob ein solches Austauschprogramm auch für weitere Behörden in

Frage kommt. Die Gehälter der Führungskräfte aus der Privatwirtschaft sollten während der Programmteilnahme beibehalten werden, um einen attraktiven Anreiz zu setzen. Schließlich ist sicherzustellen, dass nicht nur ausgewählte Führungskräfte, sondern auch Nachwuchstalente aus der Privatwirtschaft in Behörden wechseln, um dort etwa Unterabteilungs- oder Referatsleiterrollen einzunehmen. Vielleicht gefällt es den Nachwuchsführungskräften so gut, dass sie nach dem Ende ihrer Entsendung dort bleiben.

Einige der im Sechs-Punkte-Programm aufgeführten Ideen mögen vergleichsweise unkompliziert klingen – was die Frage aufwirft, weshalb sie sich bislang im öffentlichen Sektor nicht flächendeckend durchsetzen konnten. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft, in der ein offener Wettkampf um Talente tobt, wird der aktiven Rekrutierung und Entwicklung von Talenten in Behörden geringere Bedeutung beigemessen. Ein Hauptgrund ist sicher die nach außen gewandte Kultur von Behörden: Sie arbeiten für die Allgemeinheit, laufen dabei aber unweigerlich Gefahr, die Beschäftigten innerhalb ihrer Organisation zu vernachlässigen. Um dem entgegenzusteuern, müssen Behörden heute aktiver als in der Vergangenheit Talente rekrutieren und entwickeln. Damit ein Umdenken stattfindet, bedarf es eines Kulturwandels im öffentlichen Sektor.

Dieser Kulturwandel kann allerdings nur gelingen, wenn die Politik ihn mitträgt. So kann die Politik z.B. mutige Personalentscheidungen treffen, wenn es darum geht, die Leitung von Behörden zu besetzen. Der Quereinsteiger aus der Privatwirtschaft wird die Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung vielleicht mit besonderer Entschlossenheit anpacken und das, was in der Privatwirtschaft funktioniert hat, auf den öffentlichen Sektor zu übertragen versuchen. Ein Beispiel für einen gelungenen Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor ist Ulrich Nußbaum, der nach Führungspositionen in verschiedenen fischereinahen Unternehmen derzeit als Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie tätig ist. Weitere Beispiele sind der Ex-Bankvorstand Jörg Kukies und der ehemalige Unternehmensberater Levin Holle, die inzwischen als Staatssekretär bzw. Abteilungsleiter im Bundesministerium der Finanzen tätig sind.

Vielleicht kann die Politik auch viel häufiger prüfen, ob nicht die Änderung der Rechtsform einer Behörde mehr Gestaltungsspielraum für Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung schafft. Die Beispiele der Bundesagentur für Arbeit, einer Selbstverwaltungskörperschaft, und der GIZ, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, zeigen, dass solche Modelle in der Praxis gut funktionieren können.

Schließlich wäre zu überlegen, ob es nicht Zeit ist für eine Imagekampagne, die für eine Karriere im öffentlichen Sektor wirbt. Behörden gelten als muffig, Beamtenwitze machen seit jeher die Runde. Wenngleich der öffentliche Sektor noch viel in puncto Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung tun muss, hat er doch schon einiges erreicht. Gelingt es, diese Erfolge herauszustellen und mit weiteren Programmen zu unterfüttern, wird sich der öffentliche Sektor auf Dauer als attraktiver Arbeitgeber positionieren können.

□ □ □

Der öffentliche Sektor in Deutschland steht vor vielen Herausforderungen. Bei der Bewältigung von zentralen Zukunftsfragen wie der Digitalisierung und dem Klimawandel ist die öffentliche Hand gefordert wie selten zuvor. Unsere Studie zeigt, dass der öffentliche Sektor die dafür nötigen Beschäftigten weder in der erforderlichen Zahl noch Qualität hat. Wir hoffen, dass unsere Arbeit dem Problemkomplex Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung im öffentlichen Sektor zu mehr Aufmerksamkeit verhilft und erste konkrete Verbesserungsansätze bietet.

Wie Führungskräfte im öffentlichen Sektor Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung beurteilen

90%

Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung sind für unsere Organisation aktuell eine Herausforderung.

77%

Die besten Studierenden eines Jahrgangs zieht es selten oder nie in unsere Organisation.

30%

Mindestens die Hälfte der Bewerber, die von unserer Organisation ein Angebot erhalten, lehnen dieses ab.

72%

Unsere Organisation hat kein oder nur ein veraltetes Wertversprechen.

52%

Die mittlere Führungsebene verlässt unsere Organisation, weil Aufstiegsmöglichkeiten und attraktive Karrierepfade fehlen.

35%

Die mittlere Führungsebene verlässt unsere Organisation, weil es an inspirierenden Vorbildern mangelt.

83%

In unserer Organisation gibt es zahlreiche Weiterbildungsprogramme.

67%

Unsere Organisation bietet Teilzeitoptionen als flexible Arbeitsalternative an.

Referenzen

- 1 https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1
- 2 <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/armutseinwanderung-deutschland-ruft-milliarden-hilfen-nicht-ab-12747234.html>
- 3 <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.oeffentliche-haushalte-milliarden-fuer-investitionen-bleiben-liegen.611af116-dc5d-4089-91cb-624eca9b5005.html>
- 4 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohnort-in-deutschland/>
- 5 Die Werte basieren auf der Personalstandstatistik des Statistischen Bundesamts vom 30.6.2016. Von den insgesamt 4,69 Mio. Beschäftigten des öffentlichen Diensts entfallen 0,49 Mio. auf den Bundes-, 2,37 Mio. auf den Landes- und 1,46 Mio. auf den kommunalen Bereich sowie 0,37 Mio. auf die Sozialversicherung.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst.html#Tabellen>
- 6 <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/im-oeffentlichen-dienst-fehlen-185000-beschaefigte.html>
- 7 Die für das Jahr 2030 prognostizierte Personallücke von 731.000 errechnet sich wie folgt: Zu der bereits heute existierenden Lücke von ca. 185.000 Stellen im öffentlichen Dienst kommen ca. 1,79 Mio. Beschäftigte hinzu, die Stand 2016 im Alter von 51 bis 65 Jahren waren und durch das erhöhte effektive Renteneintrittsalter im Durchschnitt bis 2030 in den Ruhestand gehen werden. Davon werden ca. 1,25 Mio. Beschäftigte abgezogen, also der Nachwuchs im Alter von 23 bis 37 Jahren, der die in den Ruhestand verabschiedeten Jahrgänge ersetzt. Unter der Annahme einer konstanten Stellenzahl im öffentlichen Dienst ergibt sich für das Jahr 2030 eine Personallücke von ungefähr 731.000 Beschäftigten.
- 8 <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>
- 9 Die restlichen 23% geben an, dass es die besten Studierenden eines Jahrgangs oft (20%) oder immer (3%) in ihre Organisation zieht.
- 10 https://www.bmbf.de/pub/Studierendensurvey_Ausgabe_13_Hauptbericht.pdf
- 11 <https://www.trendence.com/arbeitsgeberankings/young-professionals.html>
- 12 https://www.bmbf.de/pub/Studierendensurvey_Ausgabe_13_Hauptbericht.pdf
- 13 Ibid.
- 14 Nur 11% der Studierenden, denen der Nutzen für die Allgemeinheit sehr wichtig ist, wollen in den öffentlichen Dienst, 14% aber in die Privatwirtschaft.
- 15 Dass nicht erfüllte Gehaltsvorstellungen der häufigste Grund für einen Weggang sind, erfahren Führungskräfte in Exit-Gesprächen, die in 74% der Organisationen zumindest teilweise durchgeführt werden.
- 16 Berechnet wurden die durchschnittlichen Bruttomonatsbezüge für die Besoldungsgruppen A9 aufwärts bzw. für die Entgeltgruppen E9 und höher, gewichtet nach Anzahl der Beschäftigten. Die Werte basieren auf der Personalstandstatistik des Statistischen Bundesamts vom 30.6.2016. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst.html#Tabellen>
- 17 https://www.glassdoor.de/Geh%C3%A4lter/abteilungsleiter-gehalt-SRCH_KO0,16.htm
- 18 <https://www.giz.de/de/jobs/auszeichnungen.html>
- 19 http://www.kreise.de/__cms1/images/stories/publikationen/Bd-107.pdf
- 20 <http://mind-lab.dk/en>
- 21 <https://publicgovernance.de/html/de/5459.htm>
- 22 <https://www.diefuehrungsakademie.de/>
- 23 <https://www.hertie-school.org/de/berufsbegleitende-weiterbildung/>; <https://www.ena.fr/eng/Formation-continue/International-cycles/The-international-advanced-training-course-CIP>

Verantwortliche Partner



Sebastian Stern

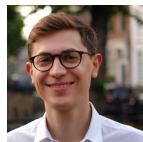
Senior Partner und Leiter der Public Sector Practice
Hamburg
Sebastian_Stern@mckinsey.com



Julia Klier

Partner
München
Julia_Klier@mckinsey.com

Projektleitung



Julian Kirchherr

Projektleiter
Berlin
Julian_Kirchherr@mckinsey.com

Weitere Autoren



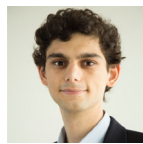
Anneke Maxi Pethö-Schramm

Beraterin
Berlin



Isabella Susnjara

Beraterin
Wien



Timur Ohloff

Berater
Berlin



Neslihan Ana Sönmez

Specialist
Düsseldorf

Ansprechpartnerin für Medien



Kirsten Best-Werbunat

Manager of Media Relations
Düsseldorf
Kirsten_Best@mckinsey.com

Öffentlicher Sektor
April 2019
Copyright © McKinsey & Company
Designed by Visual Media Europe
www.mckinsey.com



IAB-Stellungnahme

4/2017

Ausgewählte Beratungsergebnisse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Zur Lage und Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland

Mario Bossler

Hans Dietrich

Hermann Gartner

Markus Hummel

Sabine Klinger

Alexander Kubis

Enzo Weber

Stefanie Wolter

ISSN 2195-5980

Zur Lage und Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland

Mario Bossler
Hans Dietrich
Hermann Gartner
Markus Hummel
Sabine Klinger
Alexander Kubis
Enzo Weber
Stefanie Wolter

Mit der Publikation von Stellungnahmen zu öffentlichen Anhörungen der parlamentarischen Gremien des Bundes und der Länder oder zu aktuellen, zentralen Themen der Arbeitsmarktpolitik will das IAB der Fachöffentlichkeit und der externen Wissenschaft einen Einblick in seine wissenschaftliche Politikberatung geben.

IAB intends to give professional circles and external researchers an insight into its scientific policy advisory services by publishing comments on the public hearings of parliamentary committees of the Federal Government and the Federal States and on current central topics of labour market policy.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	3
Abstract	3
1 Vorbemerkung	4
2 Aktuelle Verfassung und künftige Entwicklung des Arbeitsmarktes	4
2.1 Kurzfristprognose für den Arbeitsmarkt 2017/18.....	4
2.2 Herausforderungen und Chancen durch die Verknappung des Arbeitsangebots	8
3 Fachkräfteangebot und -nachfrage.....	9
4 Die Auswirkungen der Akademisierung auf die Besetzung von Ausbildungsplätzen.....	12
5 Die Entwicklung der Löhne und Gehälter	13
5.1 Lohn- und Produktivitätsentwicklung.....	13
5.2 Die Rolle nicht monetärer Elemente in Tarifverhandlungen	16
6 Die Auswirkungen des Mindestlohns auf Beschäftigung, Arbeitnehmerschutz und Wettbewerb.....	16
Literatur	19

Zusammenfassung

Zur Vorbereitung des Jahresgutachtens 2017/18 des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung wurde das IAB um seine Expertise zur Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, zum Fachkräftebedarf, zu den Auswirkungen der Akademisierung auf die Besetzung von Ausbildungsplätzen, zur Entwicklung der Löhne und Gehälter sowie zu den Auswirkungen des Mindestlohns auf Beschäftigung, Arbeitnehmerschutz und Wettbewerb gebeten. Die Erkenntnisse, die das IAB im Herbst 2017 hierzu vorgelegt hat, werden in der vorliegenden Stellungnahme zusammengefasst.

Abstract

In preparation for the Annual Report 2017/18 of the German Council of Economic Experts, the IAB was asked to provide its expertise on the situation in the German labour market, requirements for qualified staff, the effects of academization on filling apprenticeships, developments in wages and salaries, as well as on the effects of the minimum wage on paid employment, worker protection and competition. The findings that the IAB presented in Autumn 2017 are summarised in this current Statement.

1 Vorbemerkung

Zur Vorbereitung des Jahresgutachtens des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung wird das IAB seit mehreren Jahren um seine Expertise zu verschiedenen Aspekten des Arbeitsmarktes gebeten. Im Vorfeld des aktuellen Jahresgutachtens 2017/18 gehörten hierzu die Einschätzung der Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt und eines möglichen flächendeckenden Fachkräftemangels, die Auswirkungen der Akademisierung auf die Besetzung von Ausbildungsplätzen, die Beurteilung der Entwicklung der Löhne und Gehälter sowie die Auswirkungen des Mindestlohns auf Beschäftigung, Arbeitnehmerschutz und Wettbewerb.

Im Herbst 2017 äußerte sich das IAB im Zuge dessen unter anderem zur wirtschaftlichen Lage und zur Grundverfassung des deutschen Arbeitsmarktes sowie zur Entwicklung von Arbeitslosigkeit, Erwerbstätigkeit, Jahresarbeitszeit und Erwerbspersonenpotenzial. Zur Einschätzung des Fachkräftebedarfs betrachtete das IAB verschiedene Aspekte und zog dabei unter anderem Indikatoren wie die Dauer der Personalsuche und die Arbeitslosen-Stellen-Relation heran. Da für eine Beurteilung der Auswirkungen der Akademisierung auf die Besetzung von Ausbildungsplätzen teilweise belastbare Befunde fehlen, griff das IAB hierbei auf eine Reihe von Indizien zurück wie die betriebliche Nachfrage nach Ausbildungsplätzen, die Projektion der Ständigen Konferenz der Kultusminister und -senatoren der Länder oder die Zahl der Studienanfänger und der Studierenden in dualen Studiengängen.

Bei der Lohn- und Gehaltsentwicklung ging das IAB auf den Spielraum für künftige Lohnerhöhungen und die Entwicklung des Produktivitätswachstums sowie auf die Rolle von nicht monetären Elementen in Tarifverhandlungen ein. Bei den Auswirkungen der Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns nahm das IAB Beschäftigungseffekte auf betrieblicher und regionaler Ebene, Änderungen der Arbeitszeit, Lohneffekte und Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe und die Ausnahmeregelung für Langzeitarbeitslose in den Blick.

Die Erkenntnisse des IAB zu den hier genannten Themenfeldern werden in der vorliegenden Stellungnahme zusammengefasst.

2 Aktuelle Verfassung und künftige Entwicklung des Arbeitsmarktes

2.1 Kurzfristprognose für den Arbeitsmarkt 2017/18

Bruttoinlandsprodukt

Trotz weltwirtschaftlicher Unsicherheiten hat sich der Konjunkturaufschwung zuletzt deutlich gefestigt. Das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) nahm in den ersten beiden Quartalen des laufenden Jahres gegenüber dem Vorquartal saisonbereinigt um 0,7 beziehungsweise 0,6 Prozent zu. Den aktuellen Konjunkturindikatoren zufolge wird sich die gute Entwicklung in den nächsten Quartalen fortsetzen.

Das Wachstum der Weltwirtschaft hat sich mittlerweile verstärkt, wobei erhebliche Risiken verbleiben. Der Ölpreis verharrt weiter auf niedrigem Niveau, was Wirtschaft und Verbraucher im Inland entlastet. Der deutsche Export ist seit dem Jahr 2016 in Gang gekommen, vor allem im Zuge des weltwirtschaftlichen Aufschwungs. Risiken ergeben sich aus dem handelsbeschränkenden Kurs der US-Regierung. Der Eurokurs hat über das Jahr 2017 zugelegt und begünstigt den Absatz im Ausland nicht mehr so deutlich. Die längerfristigen Wirkungen des Brexit auf den Handel werden wesentlich vom Ergebnis der Austrittsverhandlungen abhängen.

Die Investitionen nehmen ebenfalls wieder stärker zu, gestützt vor allem auf die starke Baukonjunktur. Aber auch die Ausrüstungsinvestitionen konnten zulegen. Grundsätzlich sind die Investitionsbedingungen – unter anderem durch das außerordentlich niedrige Zinsniveau – sehr günstig. Auch hat die Kapazitätsauslastung zuletzt zugenommen. Andererseits könnten die Investitionen wegen weltwirtschaftlicher Unsicherheiten gedämpft werden. Der private Konsum entwickelt sich bei sinkender Arbeitslosigkeit, wachsenden Reallöhnen und niedrigen Anlagezinsen kräftig. Zudem wirken die Staatsausgaben expansiv, auch wenn die Aufwendungen für die Flüchtlingsversorgung wieder zurückgehen. Der fiskalische Handlungsspielraum entsteht durch steigende Steuereinnahmen und geringere Ausgaben für den Schuldendienst.

Insgesamt erwarten wir für 2017 ein Wachstum des realen BIP von 1,9 Prozent (Prognoseintervall $\pm 0,2$ Prozentpunkte), wobei verglichen mit dem Vorjahr eine deutlich geringere Zahl von Arbeitstagen im Umfang von minus 0,3 Prozentpunkten beim BIP zu Buche schlägt. Für 2018 prognostizieren wir eine Zunahme der Wirtschaftsleistung um 1,7 Prozent (Prognoseintervall $\pm 1,2$ Prozentpunkte).

Beschäftigung

Die Grundverfassung des deutschen Arbeitsmarktes ist gut. Dies zeigt sich unabhängig von der aktuellen konjunkturellen Lage: Die Beschäftigung reagiert seit der Krise 2009 relativ schwach auf das gesamtwirtschaftliche Auf und Ab (Klinger/Weber 2014). Die stärkere Knappheit von Arbeitskräften führt dazu, dass Betriebe sich Beschäftigte nicht selten auch unabhängig von der aktuellen konjunkturellen Lage sichern. Dies lässt sich am deutlich sinkenden Entlassungsrisiko ablesen, welches auf dem niedrigsten Wert seit der Wiedervereinigung liegt. Das entlastet die Arbeitslosigkeit und trägt wesentlich zum starken Beschäftigungsanstieg bei. Auf der Einstellungsseite nehmen die Rekrutierungsprobleme dagegen zu, die Dauer der Stellenbesetzungen steigt.

Mindestlohn

Das Bestreben vieler Arbeitgeber, ihre Mitarbeiter an sich zu binden, könnte auch dazu beigetragen haben, dass mit der Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns und dessen Erhöhung Anfang 2017 die negativen Beschäftigungswirkungen gering waren und somit vom sehr guten Beschäftigungstrend überlagert wurden (Bellmann et al. 2016). Auch für den Prognosezeitraum gehen wir von keinen größeren Effekten des Mindestlohns aus.

Flüchtlingszuwanderung

Um die Wirkung der Flüchtlingszuwanderung auf den Arbeitsmarkt abzuschätzen, nehmen wir für dieses und nächstes Jahr jeweils 170.000 Neuasylsuchende an. Von den bereits Zugezogenen werden aktuell nach Absolvierung von Integrations- und Sprachkursen deutlich mehr Flüchtlinge als zuletzt für den Arbeitsmarkt in Deutschland relevant. Damit wird es zunächst zusätzliche Arbeitslosmeldungen geben. Dieser Effekt wird im Laufe des kommenden Jahres wieder abflauen. Wir schätzen, dass die Flüchtlingszuwanderung seit 2015 bei der Änderung der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit 2018 mit einem Plus von 60.000 Personen und bei der Änderung der Erwerbstätigkeit mit einem Plus von 80.000 Personen zu Buche schlagen wird.

Arbeitslosigkeit

Insgesamt zeigt sich weiterhin eine günstige Entwicklung der Arbeitslosigkeit, die in der Gesamtwirkung bis zuletzt die Effekte der Flüchtlingszuwanderung überwog. Diese Entwicklung resultiert aus der guten konjunkturellen Lage und der zunehmenden Knappheit von Arbeitskräften. Für die nächsten drei Monate lässt die Arbeitslosigkeitskomponente des IAB-Arbeitsmarktbarometers einen weiteren Rückgang erwarten. Für den Jahresdurchschnitt 2017 ergibt sich in unserer Prognose eine Abnahme der Arbeitslosigkeit um 150.000 auf 2,54 Millionen Personen (Prognoseintervall ± 20.000). Im Jahr 2018 sinkt die jahresdurchschnittliche Arbeitslosigkeit um weitere 60.000 Personen auf unter zweieinhalb Millionen (Prognoseintervall ± 140.000).

Die grundsätzlich günstige Entwicklung der Arbeitslosigkeit erfasst beide Rechtskreise. In den vergangenen beiden Jahren wie auch im Prognosezeitraum ist aber zu beachten, dass die Aufnahme von Geflüchteten mehr und mehr Wirkung auf dem Arbeitsmarkt entfaltet. Davon sind die Rechtskreise unterschiedlich betroffen. So nahm die Arbeitslosigkeit im Rechtskreis SGB II im Verlauf des Jahres 2016 deutlich ab, vor allem weil arbeitsmarktpolitische Maßnahmen – unter anderem für Flüchtlinge – im Bereich der Grundsicherung stärker ausgeweitet wurden. Im SGB III hingegen stagnierte die Arbeitslosigkeit infolge der Registrierung der Flüchtlinge beinahe. Seit Mai 2017 ist der Abbau der Arbeitslosigkeit im Rechtskreis SGB II zum Stillstand gekommen, während er im SGB III wieder etwas Fahrt aufgenommen hat.

Die Zahl der Teilnehmer an Sprach- und Integrationskursen hat ihren Höhepunkt überschritten und sinkt nun wieder. Die ehemaligen Teilnehmer werden, sofern sie nicht eine Erwerbstätigkeit ausüben oder in einer weiteren Maßnahme sind, als Arbeitslose im SGB II erfasst. Ferner werden seit Januar 2017 Personen, die ergänzend zum Arbeitslosengeld aus dem Versicherungssystem auch Arbeitslosengeld II beziehen („ALG-I-Aufstocker“), vermittlerisch von der Agentur für Arbeit und nicht mehr vom Jobcenter betreut. In der Folge erhöhte sich die Zahl der Arbeitslosen im SGB III sprunghaft um rund 60.000 Personen, während deren Zahl im SGB II um ebendiesen Wert abnahm.

Insgesamt werden im Jahresdurchschnitt 2017 860.000 Arbeitslose im SGB III betreut werden. Dies entspricht einem Anstieg gegenüber 2016 um gut 30.000 Personen.

Das Plus ist durch die oben genannte andere Erfassung der arbeitslosen Aufstocker bedingt. Die SGB-II-Arbeitslosigkeit nimmt als Folge der Entwicklung zum Jahreswechsel und im Frühjahr 2017 deutlich ab: Der Jahresdurchschnitt 2017 dürfte 1,69 Millionen betragen, das sind 180.000 Personen weniger als im Vorjahr. Für das kommende Jahr prognostizieren wir einen leichten Rückgang der Arbeitslosigkeit in beiden Rechtskreisen: Während die Zahl der Personen im Versicherungssystem um 40.000 auf 820.000 sinkt, fällt sie in der Grundsicherung um über 20.000 auf 1,66 Millionen.

Erwerbstätigkeit

Die Erwerbstätigkeit wird weiter steigen. Die Beschäftigungskomponente des IAB-Arbeitsmarktbarometers liegt weit im positiven Bereich. Für die Erwerbstätigkeit erwarten wir im Jahresdurchschnitt 2017 eine Zunahme um 650.000 Personen (Prognoseintervall ± 30.000). Im Jahr 2018 gibt es ein weiteres Plus von 550.000 auf dann 44,83 Millionen Personen (Prognoseintervall ± 220.000). Für den beständigen Aufwärtstrend bei der Erwerbstätigkeit ist seit Jahren ausschließlich der Zuwachs an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung verantwortlich. Die übrigen Erwerbsformen (marginal Beschäftigte, Selbstständige und mithelfende Familienangehörige sowie Beamte) verlieren dagegen tendenziell an Bedeutung. Auch im Prognosezeitraum ändert sich daran nichts. Ein auf historisch niedrigem Stand weiter sinkendes Entlassungsrisiko und ein kontinuierlich wachsender Arbeitskräftebedarf haben dazu beigetragen, dass die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mittlerweile wieder genauso bedeutend ist wie Mitte der 1990er Jahre. Für dieses Jahr rechnen wir mit einem weiteren Zuwachs um 720.000 auf 32,22 Millionen Personen, der sowohl von der Teilzeit- als auch von der Vollzeitbeschäftigung getragen wird. Dabei handelt es sich um den stärksten Anstieg seit der Wiedervereinigung. Im Jahr 2018 wird die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um weitere 610.000 Personen auf dann 32,83 Millionen Personen zulegen.

Jahresarbeitszeit

In beiden Prognosejahren sinkt die Jahresarbeitszeit der Erwerbstätigen leicht gegenüber dem Vorjahr: Für das Jahr 2017 rechnen wir mit einem Rückgang um 0,4 Prozent, für 2018 um 0,2 Prozent. Die Abnahme für 2017 beruht vor allem auf der geringeren Zahl der potenziellen Arbeitstage im Vergleich zum Vorjahr. Im Jahr 2018 liegt die Zahl der Arbeitstage dagegen nahezu auf Vorjahresstand, sodass kein nennenswerter Kalendereffekt zu Buche schlägt. Die fortdauernde Zunahme der Erwerbstätigenzahl führt 2017 und 2018 trotz sinkender Jahresarbeitszeit pro Erwerbstätigem zu einem höheren Arbeitsvolumen: Das Produkt aus durchschnittlicher Arbeitszeit und Erwerbstätigenzahl nimmt im laufenden Jahr um 1,1 Prozent auf 59,94 Milliarden Stunden zu. Im Jahr 2018 erreicht das Arbeitsvolumen mit einem Rekordniveau von 60,58 Milliarden Stunden (+1,1%) den höchsten Stand nach der Wiedervereinigung. Bei einem BIP-Wachstum von 1,9 Prozent steigt die Arbeitsproduktivität je geleisteter Stunde in diesem Jahr um 0,8 Prozent. Für 2018 prognostizieren wir bei einer Erhöhung der wirtschaftlichen Aktivität um 1,7 Prozent einen Anstieg der Stundenproduktivität um 0,6 Prozent.

Erwerbspersonenpotenzial

Während der demografische Trend unvermindert anhält und die Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung immer noch steigt, nimmt der starke Migrationseinfluss auf das Erwerbspersonenpotenzial langsam ab. Für 2017 signalisieren die vorliegenden Daten eine geringere Flüchtlingszuwanderung – seit Jahresbeginn werden monatlich höchstens 15.000 Asylsuchende neu registriert. Daten aus dem Ausländerzentralregister sprechen darüber hinaus für eine sich abschwächende Zuwanderung aus dem EU-Raum (BAMF 2017). Vor diesem Hintergrund rechnen wir für 2017 insgesamt mit einer Nettozuwanderung von 570.000 und für 2018 von 540.000 Personen, nach 640.000 im Jahr 2016. Da viele der in den Vorjahren eingereisten Flüchtlinge erst jetzt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, dürfte der Migrationseinfluss auf das Erwerbspersonenpotenzial 2017 etwa plus 400.000 Erwerbspersonen betragen. Nächstes Jahr wird dieser Effekt nach unserer Einschätzung auf plus 370.000 sinken.

Der unverändert wirkende langfristige Trend der alternden Bevölkerung in Deutschland reduziert das Erwerbspersonenpotenzial – isoliert betrachtet – im Jahr 2017 um 300.000 Arbeitskräfte. Für 2018 wird der demografische Effekt auf minus 320.000 geschätzt. Die gute Arbeitsmarktlage steigert die Erwerbsbeteiligung, insbesondere von Frauen und Älteren. Außerdem wirkt sich der Arbeitsmarkteintritt von Flüchtlingen aus, die in den Vorjahren nach Deutschland eingereist sind. Deshalb ergibt sich 2017 ein hoher Verhaltenseffekt von fast 470.000 zusätzlichen Arbeitskräften. Für nächstes Jahr prognostizieren wir einen Verhaltenseffekt von 210.000 Personen. Nachdem das Erwerbspersonenpotenzial 2016 um 570.000 Arbeitskräfte gestiegen ist, dürfte es sich im Jahr 2017 im Zusammenspiel aus demografischer Entwicklung, Erwerbsbeteiligung und Migration noch einmal um 570.000 erhöhen. Für 2018 rechnen wir mit einer Zunahme um 260.000. Das Erwerbspersonenpotenzial erreicht damit 2017 einen Umfang von fast 47,05 Millionen; im Jahr 2018 dürften es 47,32 Millionen sein.

2.2 Herausforderungen und Chancen durch die Verknappung des Arbeitsangebots

Die Erwerbstätigkeit folgt seit elf Jahren einem Aufwärtstrend, mit kurzer Unterbrechung im Krisenjahr 2009. Die Arbeitslosigkeit nahm längerfristig deutlich ab, zuletzt sank sie eher moderat. Mittlerweile ist der tiefste Stand seit 25 Jahren erreicht. Dennoch sind strukturelle Probleme sichtbar. Dazu gehört beispielsweise, dass Arbeitslose mit ihrer Qualifikation oft nicht zu den Bedarfen der Betriebe passen oder regionale Diskrepanzen von Angebot und Nachfrage auftreten. Auch ist ein beträchtlicher Teil der Arbeitslosen in der Grundsicherung sehr lange ohne Beschäftigung.

Während der Bedarf an Arbeitskräften weiterhin ausgesprochen hoch ist, wird das Potenzial für weitere Beschäftigungszunahmen perspektivisch an seine Grenzen geraten (Fuchs/Söhnlein/Weber 2017). Negative demografische Effekte wurden bisher noch durch die hohe Zuwanderung überkompensiert, vor allem aus Ost- und Südeuropa. Dies wird nicht immer so bleiben. Da der demografische Wandel dort ähnlich verläuft wie in Deutschland, ist das weitere Zuwanderungspotenzial aus diesen Län-

dern begrenzt. Zudem gab es in der Vergangenheit Sondereffekte durch die Aufhebung der Freizügigkeitsbeschränkungen sowie die starke Zuwanderung im Zuge der europäischen Wirtschaftskrise. Soll der Demografie-Effekt auch in Zukunft durch Migration abgemildert werden, muss Deutschland eine offene und erwerbsorientierte Zuwanderungspolitik stärken.

Ohne die Effekte der Flüchtlingszuwanderung würde das Erwerbspersonenpotenzial in diesem Jahr kaum noch wachsen (Fuchs/Weber 2016). Das zusätzliche Potenzial der Flüchtlinge tatsächlich in großem Umfang in Beschäftigung umzumünzen, braucht Zeit. Investitionen in Bildung und Sprachkompetenz versprechen dabei auf längere Sicht aber große fiskalische und gesamtwirtschaftliche Vorteile (Bach et al. 2017, Zika/Maier/Mönnig et al. 2017).

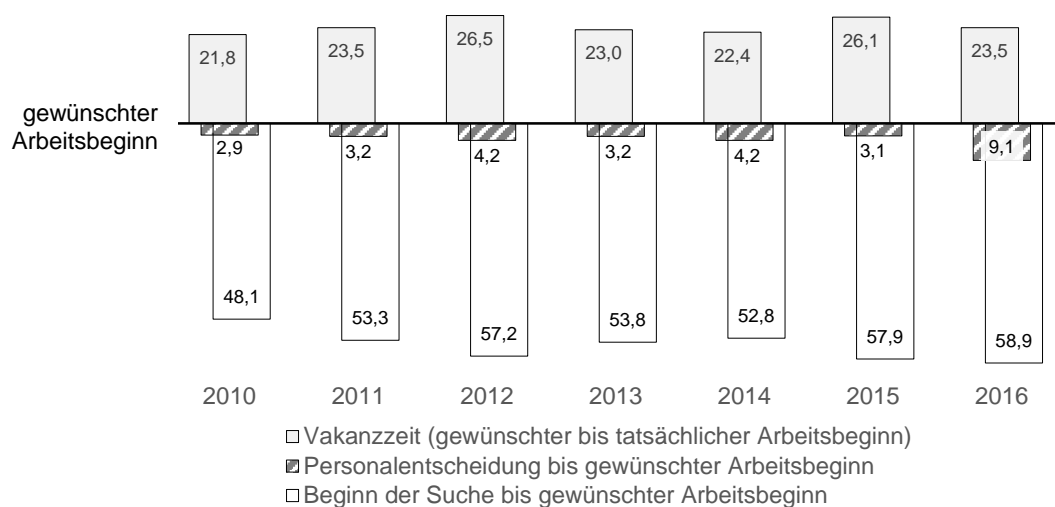
Arbeitslose könnten von der demografischen Verknappung profitieren, weil die Marktkräfte ihre Jobchancen tendenziell verbessern (Weber 2016). Dies ist angesichts struktureller Probleme allerdings kein Automatismus. Arbeitsmarktpolitische Anstrengungen in der Vermittlung und Qualifizierung könnten unter diesen demografischen Rahmenbedingungen aber eine größere Hebelwirkung entfalten.

3 Fachkräfteangebot und -nachfrage

Im zweiten Quartal 2017 gab es 1.099.000 offene Stellen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Damit lag die Zahl um 35.000 über dem bisherigen Höchststand vom ersten Quartal 2017 mit 1.064.000 offenen Stellen. Gegenüber dem zweiten Quartal 2016 erhöhte sich die Zahl der offenen Stellen sogar um 114.000 (Presseinformation des IAB vom 8.8.2017). Der hohe Bestand offener Stellen hängt zum Teil mit dem derzeitigen Beschäftigungsaufbau (betrieblicher Mehrbedarf) zusammen. Aber auch der aktuell hohe Beschäftigungsbestand erzeugt durch Personalabgänge (betrieblicher Ersatzbedarf) mehr offene Stellen.

Dies ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Zu Beurteilung der Frage nach kurz- bis mittelfristigen Fachkräfteengpässen oder gar einem langfristigen Fachkräftemangel (Marktversagen) gibt es verschiedene Indikatoren, die sowohl Arbeitsmarktnachfrage als auch Arbeitsmarktangebot heranziehen und in der Regel auf Basis von gesetzten Schwellenwerten ein Urteil ermöglichen. Zwei zentrale Anker zur Einschätzung mögliche regionaler oder beruflicher Fachkräfteengpässe sind die Dauer der Personalsuche (sowie die Vakanzzeit) und die Arbeitslosen-Stellen-Relation.

Abbildung 1: Durchschnittliche Such- und Besetzungsdauern in Tagen in Deutschland*



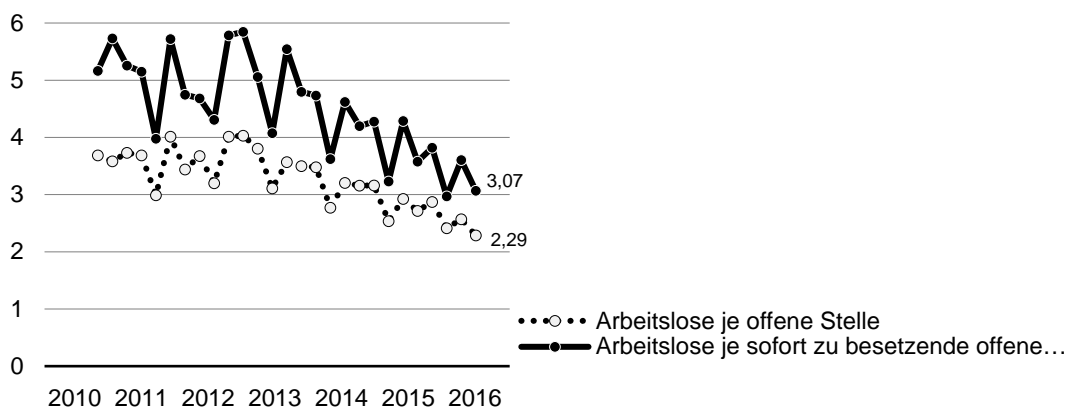
Anmerkung: * 2016 vorläufige Werte.

Quelle: IAB-Stellenerhebung, Statistik der BA.

In Bezug auf die Vakanzzzeit (gewünschter bis tatsächlicher Arbeitsbeginn) zeigt sich mit 23,5 Tagen im gesamtdeutschen Durchschnitt eine Seitwärtsbewegung (siehe Abbildung 1). Im Jahr 2010 lag dieser Wert bei rund 21,8 Tagen. Da die Betriebe derzeit vermehrt die steigende Suchdauer antizipieren, wurde die Personalentscheidung 2016 im Durchschnitt bereits neun Tage vor dem vom Betrieb gewünschten Arbeitsbeginn getroffen. 2010 waren es noch rund drei Tage. Insgesamt dauerte der gesamte betriebliche Rekrutierungsprozess vom Beginn der Suche bis zum Arbeitsbeginn 2016 im Durchschnitt 82 Tage, ein Wert der auch 2012 und 2015 erreicht wurde. Dieser Indikator spricht also nicht für einen zunehmenden Mangel an Fachkräften.

Auch in Bezug auf den zweiten Indikator lässt sich trotz eines engeren Arbeitsmarkts und einer gestiegenen Personalnachfrage kein flächendeckender Fachkräftemangel attestieren. So liegt die Arbeitslosen-Stellen-Relation im zweiten Quartal 2017 bei 229 Arbeitslosen je 100 offene Stellen (siehe Abbildung 2). Dies gilt auch, wenn nur die sofort zu besetzenden offenen Stellen herangezogen werden, hier beträgt die Quote 307 Arbeitslose je 100 sofort zu besetzende Stellen. In den vergangenen zehn Jahren gab es jedoch auch hier eine deutliche Strukturverschiebung. So haben sich die Werte gegenüber dem vierten Quartal 2010 mit 369 beziehungsweise 516 Arbeitslosen je 100 Stellen deutlich verändert.

Abbildung 2: Arbeitslosen-Stellen-Relation in Deutschland*

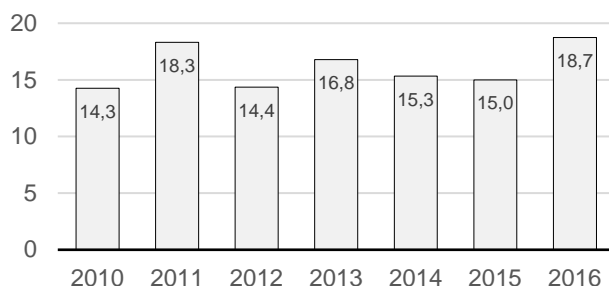


Anmerkung: *ab 1. Quartal 2016, vorläufige Werte.

Quelle: IAB-Stellenerhebung, Statistik der BA.

Trotz steigender Vakanzzeit und sinkender Arbeitslosen-Stellen-Relation wurde der Großteil der Personalsuchen erfolgreich, also mit einer Neueinstellung, beendet. Im Jahr 2016 konnten 81,3 Prozent der offenen sozialversicherungspflichtigen Stellen besetzt werden. Im Umkehrschluss berichteten die Betriebe, dass 18,7 Prozent der Personalsuchen abgebrochen wurden. Auch diese Größe legt keinen flächendeckenden Fachkräftemangel nahe (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Anteil Suchabbrüche an allen Besetzungsprozessen für sozialversicherungspflichtige Stellen in Deutschland (in Prozent)



Anmerkung: 2016 vorläufige Werte.

Quelle: IAB-Stellenerhebung, Statistik der BA.

Auch wenn derzeit kein flächendeckender Fachkräftemangel zu beobachten ist, haben sich in den vergangenen Jahren die Probleme bei der Personalbeschaffung gerade bei kleineren Unternehmen oder im ländlichen Raum vergrößert. Betriebe berichten häufig da über Engpässe, wo die Löhne vergleichsweise niedrig sind (Bossler et al. 2017). Eine Erklärung hierfür ist, dass gerade hochqualifizierte Bewerber heute mehr Alternativen haben. So berichten Betriebe gerade in diesem Bereich, dass sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt gedreht hat und die Personalsuche schwieriger geworden ist. Angesichts einer Arbeitslosenquote für Akademiker nahe Vollbeschäftigung kann das auch als der Normalzustand eines Marktes mit Suchfraktionen gewertet werden und muss nicht als Indiz für einen Fachkräftemangel im Sinne eines Marktversagens gesehen werden.

Mittelfristig ist in den nächsten Jahren der Abgang aus dem Arbeitsmarkt von sehr vielen gut qualifizierten Fachkräften aus der geburtenstarken Nachkriegsgeneration zu erwarten. Hinzu kommt ein starker Wandel der Arbeitswelt durch die Digitalisierung, der die Struktur der Arbeitsnachfrage verändern wird (Weber 2017).

Es stellt sich deshalb die Frage, ob auch das künftige Fachkräftereservoir den steigenden betrieblichen Anforderungen genügt. Ein Baustein ist die Nachqualifikation der hohen Zahl der Erwerbspersonen ohne schulische oder berufliche Ausbildung in Deutschland. Hierzu zählt auch der Qualifikationsbedarf für im Land bleibende Geflüchtete (Gürtzgen et al. 2017). Auf der anderen Seite steht zunehmend der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der älter werdenden Belegschaften auf der betrieblichen Agenda (Czepek et al. 2017). Insgesamt kann eine weitere (qualifizierte) Zuwanderung den zu erwartenden Rückgang beim Erwerbspersonenpotenzial zum Teil kompensieren (Fuchs et al. 2017).

4 Die Auswirkungen der Akademisierung auf die Besetzung von Ausbildungsplätzen

Ob das Angebot an Ausbildungsplätzen künftig aufgrund der Akademisierung nicht durch eine ausreichende Zahl an qualifizierten Bewerbern gedeckt werden kann, ist schwierig zu beurteilen, weil es hierfür zum Teil an belastbaren Befunden mangelt. Dennoch können einige Indizien benannt werden:

- Die betriebliche Nachfrage nach Ausbildungsplätzen wird wesentlich von der einzelbetrieblichen Geschäftserwartung und damit von der wirtschaftlichen Entwicklung getrieben. Für den Fall, dass sich der langjährige konjunkturelle Aufschwung abschwächt, dürfte sich dies ceteris paribus bremsend auf das Angebot betrieblicher Ausbildungsplätze auswirken (Dietrich/Gerner 2007; Dietrich et al. 2017).
- Die Projektion der Ständigen Konferenz der Kultusminister und -senatoren der Länder (KMK) geht für die kommenden Jahre (Projektionszeitraum bis 2025) von einer insgesamt rückläufigen Zahl von Schulabgängern aus allgemeinbildenden, aber auch aus beruflichen Schulen¹ aus.
- Der Rückgang der Schulabgänger betrifft nahezu alle Schultypen. Die Absolventenzahlen der Hauptschule werden zwischen 2011 und 2025 voraussichtlich um 32 Prozentpunkte zurückgehen. Weiterhin geht die KMK-Projektion davon aus, dass die Zahl der Absolventen aus Gymnasien deutlich stärker zurückgeht als die von Realschulabsolventen: Für das Jahr 2025 rechnet die KMK mit einem Rückgang der Abgänger mit Hochschulreife um 15 Prozentpunkte, für Realschulabsolventen um elf Prozentpunkte (KMK 2017: Tabelle 2.1).

¹ Hier ohne Berufsschulen des dualen Systems. Für diese geht die KMK-Projektion ebenfalls von deutlich rückläufigen Zahlen aus: 77 Prozent bezogen auf den Basiswert von 100 Prozent im Jahr 2011.

- Berücksichtigt man die Zahl der Studienanfänger – im Gegensatz zur Zahl der Studierenden im ersten Fachsemester² – und klammert ausländische Studienanfänger aus, so zeigt sich seit 2014/2015 eine leicht rückläufige Zahl der Studienanfänger (Destatis 2017, eigene Berechnungen). Gleichzeitig zeichnet sich seit 2009 ein steigender Anteil von Ausbildungsanfängern mit Studienberechtigung ab (BIBB 2017, S. 39, Schaubild 9). Auf der Basis dieser Befunde ist nicht davon auszugehen, dass der Anteil Studierender in jüngster Zeit gestiegen ist.
- Die Zahl der Studierenden in dualen Studiengängen hat bis 2016 auf 101.000 zugenommen (BIBB 2017, S. 8). Unklar ist allerdings, inwieweit diese Studierenden in den Statistiken als betrieblich Auszubildende, als Studierende an Hochschulen oder in beiden Statistiken erfasst sind.
- Ein verstärkter Zuzug von (Flucht-)Migranten eröffnet neues Rekrutierungspotenzial für die betriebliche Ausbildung; empirische Befunde belegen jedoch differenzierte Bildungsaspirationen nach Herkunftsländern (Dietrich 2017; Brücker et al. 2017). Inwieweit sich Bildungsaspirationen in konkretes Bildungsverhalten einerseits und Akzeptanz bei den Betrieben andererseits umsetzen lassen, wird sich in Zukunft zeigen.

Zusammenfassend kann auf Basis der hier herangezogenen Kennziffern keine grundsätzliche Abkehr von Schulabsolventen mit Hochschulzugangsberechtigung von betrieblicher Ausbildung belegt werden. Die Einführung dualer Studiengänge gewinnt dabei als intermediärer Bereich an Bedeutung. Wesentliche Rahmenbedingungen für die Zukunft der betrieblichen Ausbildung sind der weitere Konjunkturverlauf, die demografische Entwicklung einschließlich der Migration sowie das individuelle Bildungswahlverhalten (hier betriebliche Ausbildung versus Hochschulstudium). Inwieweit der Zuzug von (Flucht-)Migranten die Zahl der Ausbildungsplatzbewerber nachhaltig erhöhen wird, bleibt zu beobachten.

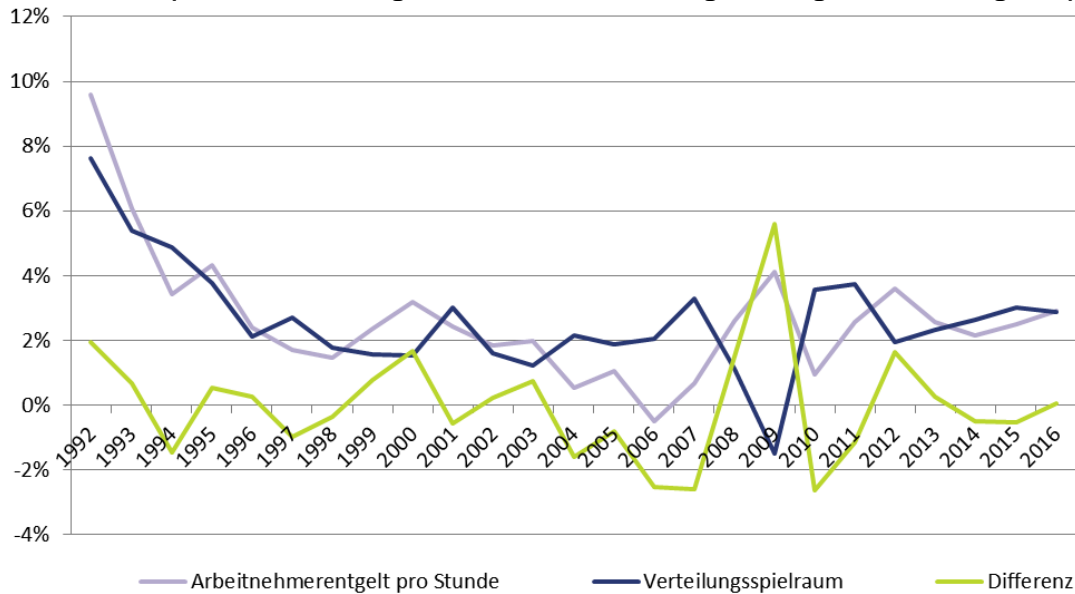
5 Die Entwicklung der Löhne und Gehälter

5.1 Lohn- und Produktivitätsentwicklung

Das nominale Arbeitnehmerentgelt pro Stunde wuchs 2013 bis 2016 etwa so stark wie die Produktivität pro Arbeitnehmerstunde (berechnet nach dem Konzept des Sachverständigenrates zur Bestimmung des Verteilungsspielraums) zuzüglich des impliziten BIP-Deflators. In diesen Jahren lag die Lohnentwicklung also im Bereich des Verteilungsspielraums. Legt man die Inflation der Verbraucherpreise statt des BIP-Deflators an, läge die Lohnentwicklung sogar unter dem Verteilungsspielraum. Angesichts der insgesamt guten Arbeitsmarktentwicklung und einer Inflationsrate unterhalb des Zielkorridors der Europäischen Zentralbank dürfte auch eine etwas positivere Lohnentwicklung hierzulande ohne größere Risiken bleiben.

² Die Zahl der Studierenden im ersten Fachsemester überschätzt tendenziell die Zahl der tatsächlichen Studienanfänger. Grund hierfür sind Studiengangwechsel, die dazu führen, dass Studierende mehrfach als Studienanfänger gezählt werden können.

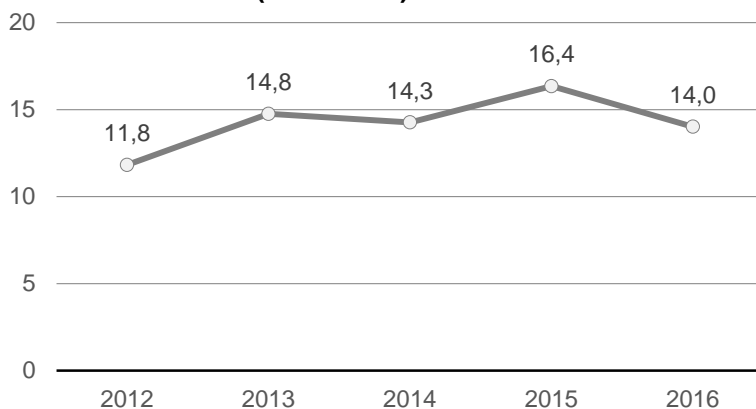
Abbildung 4: Verteilungsspielraum und Entwicklung des Arbeitnehmerentgelts (Bruttolohn zuzüglich Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber)



Quelle: Destatis, eigene Berechnungen.

Das Arbeitnehmerentgelt spiegelt die durchschnittlichen Lohnkosten der Beschäftigten wider. Wenn die Lohnentwicklung beurteilt werden soll, liefert die Analyse von Lohnzugeständnissen im Zuge von Neueinstellungen wichtige Hinweise. So kann der Anteil der Neueinstellungen betrachtet werden, bei denen Betriebe einen höheren Lohn zahlen mussten als erwartet. Die IAB-Stellenerhebung zeigt, dass der Anteil der Neueinstellungen, bei denen Betriebe Lohnzugeständnisse machten, in den vergangenen Jahren eher konstant geblieben ist. Dieser Indikator weist für die Jahre 2013 bis 2016 somit nicht auf einen zunehmenden Lohndruck hin, auch wenn gegenüber dem Jahr 2012 eine Niveauverschiebung zu beobachten ist.

Abbildung 5: Lohnzugeständnisse bei sozialversicherungspflichtigen Neueinstellungen in Deutschland, Anteil an allen Neueinstellungen 2012 bis 2016 (in Prozent)



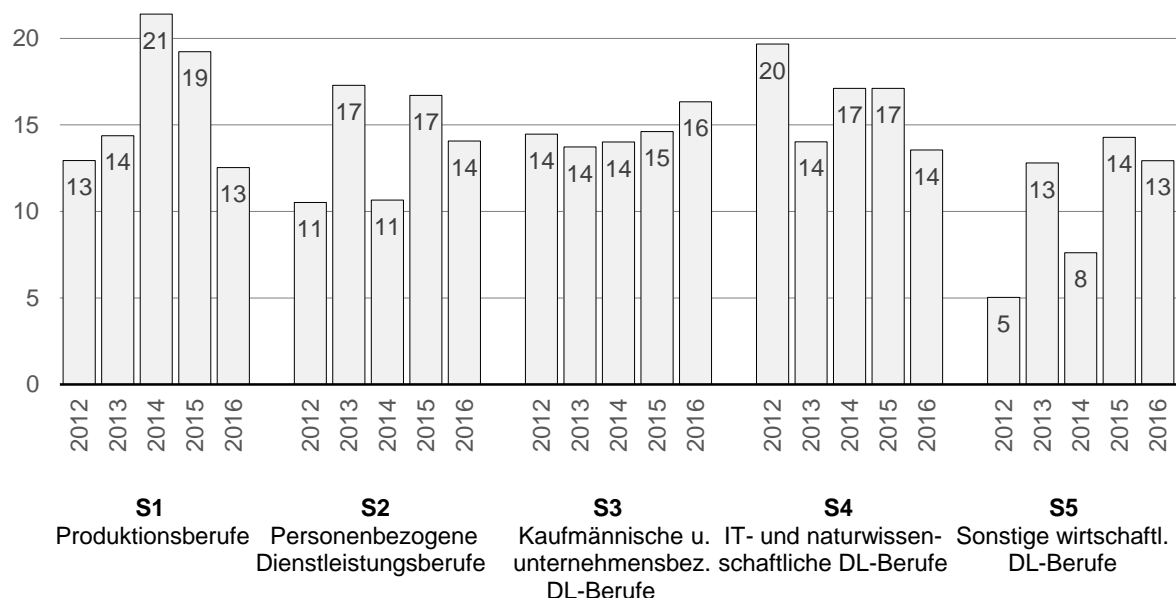
Anmerkung: 2016 vorläufige Werte. Zugrundeliegende Frage: War es für die Besetzung dieser Stelle erforderlich, mehr zu zahlen als ursprünglich vorgesehen?

Quelle: IAB-Stellenerhebung.

Betrachtet man unterschiedliche Berufssektoren, zeigt sich in der jüngeren Vergangenheit ebenfalls kein Anstieg von Lohnkonzessionen. Bei den Produktionsberufen

sowie IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen lagen die Anteile zwischen 2012 und 2014 zwar noch bei bis zu 21 Prozent. 2016 betrug der Anteil aber in keinem Berufssektor mehr als 16 Prozent.

Abbildung 6: Lohnzugeständnisse bei sozialversicherungspflichtigen Neueinstellungen nach Berufssektoren in Deutschland, Anteil an allen Neueinstellungen 2012 bis 2016 (in Prozent)



Anmerkung: 2016 vorläufige Werte. Zugrundeliegende Frage: War es für die Besetzung dieser Stelle erforderlich, mehr zu zahlen als ursprünglich vorgesehen. Erläuterungen zu Berufssektoren siehe Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015).

Quelle: IAB-Stellenerhebung.

Da die Lohnsteigerungen in den jüngsten Jahren innerhalb des Verteilungsspielraums lagen, ist zu vermuten, dass sich der geringere Produktivitätszuwachs auch in der Lohnbildung niedergeschlagen hat.

Das niedrige Produktivitätswachstum hängt mit einer teilweisen Entkopplung von BIP- und Beschäftigungswachstum zusammen (Klinger und Weber 2015, Weber 2017). Während sich der Einfluss des BIP auf die Beschäftigung nachhaltig etwa halbiert hat, sind andere Beschäftigungstreiber stärker hervorgetreten: Die Struktur der Wirtschaft hat sich gewandelt, Beschäftigung im Dienstleistungsbereich und im Bau ist unabhängig von der allgemeinen Konjunktur entstanden. So ist auch die Beschäftigung geringqualifizierter Arbeitskräfte angestiegen, was wiederum eine Folge der früheren Lohnmoderation ist. Ohne den Anstieg des Erwerbspersonenpotenzials infolge steigender Erwerbsbeteiligung von Älteren und Frauen sowie der Zuwanderung wäre das Beschäftigungswachstum nicht möglich gewesen. Die Zuwanderung aus Ost- und Südeuropa hat ebenfalls dazu beigetragen, dass Beschäftigung im weniger produktiven Bereich entstand (Romiti et al. 2015).

Ein weiterer Grund für das mäßige Produktivitätswachstum kann das Horten von Arbeitskräften sein. Da es zunehmend schwieriger wird, neue Arbeitsstellen zu besetzen, steigt der Anreiz für Betriebe, bei kurzfristigem Nachfragerückgang Arbeitskräfte

zu halten und diese damit auch weniger produktiv einzusetzen. So liegt der Anteil der Beschäftigten, die arbeitslos werden, auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung (Weber 2017).

Die Ursachen der geringen Produktivitätsentwicklung können aber auch jenseits der unmittelbar am Arbeitsmarkt beobachtbaren Größen liegen. Denkbar ist, dass sich die neuen Technologien, die mit der Wirtschaft 4.0 verbunden sind, noch in der Phase der frühen Diffusion befinden (Helpman/Trajtenberg 1998), die zunächst durch Investitionen und Reallokationskosten gekennzeichnet ist. Produktivitätswirkungen würden sich danach erst später ergeben.

5.2 Die Rolle nicht monetärer Elemente in Tarifverhandlungen

Historisch haben nicht monetäre Elemente in Tarifverträgen immer eine Rolle gespielt (siehe zum Beispiel Donaldo/Wälde 2012). Diese Elemente, die wie etwa das Gesundheitsmanagement häufig betriebsspezifischer Natur sind, sind zum Teil später in die allgemeine Gesetzgebung übernommen worden. Aus dem Linked Personnel Panel (LPP), einer Panelbefragung des IAB zur Personalarbeit von Betrieben und Arbeitsqualität von Beschäftigten, geht hervor, dass Betriebe zur Fachkräftebindung neben monetärer Vergütung Betriebsklima, Aufstiegschancen, flexible Arbeitszeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie als sehr wichtig oder wichtig einschätzen (Kampkötter et al. 2015). Die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und flexibler Arbeitszeiten hat im Zeitverlauf sogar zugenommen, was ebenfalls eine größere Bedeutung bei Tarifverhandlungen nahelegt.

6 Die Auswirkungen des Mindestlohns auf Beschäftigung, Arbeitnehmerschutz und Wettbewerb

Erste Erkenntnisse zu den Übergängen zwischen den Arbeitsmarktzuständen einzelner Personen im Zuge der Mindestlohneinführung konnten aus dem IAB-Arbeitsmarktspiegel gewonnen werden, der erstmals im Januar 2016 publiziert worden ist (vom Berge et al. 2016) und seitdem im halbjährigen Turnus aktualisiert wird (vom Berge et al. 2017). Die Ergebnisse des IAB-Arbeitsmarktspiegels wurden zudem im Rahmen des IAB-Kurzberichts 11/2017 um eine betriebliche Perspektive erweitert (vom Berge und Weber 2017).

Zum Jahreswechsel 2014/2015 zeigte sich ein saisonbereinigter Rückgang in der Zahl der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse in Höhe von rund 125.000 Jobs in Deutschland (zwischen September 2014 und Januar 2015: 184.000 Jobs). Dies heißt jedoch noch nicht, dass alle diese Jobs verloren gingen. Vielmehr steht hinter dieser Entwicklung auch ein kurzfristig deutlicher Anstieg innerbetrieblicher Umwandlungen von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Dieser Anstieg betrug zum Jahreswechsel circa 56.000 Jobs; die Umwandlungen waren aber auch in den beiden Folgemonaten noch leicht erhöht. Die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse wurden hauptsächlich in sozialversicherungspflichtige Teilzeitjobs umgewandelt. In Betrieben mit vielen Umwandlungen zeigte sich allerdings auch eine

etwas höhere Tendenz zum Abbau anderer sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung (vom Berge und Weber 2017).

Erste Kausalanalysen zu den Beschäftigungseffekten auf Basis des Differenzen-in-Differenzen-Ansatzes wurden von Bossler und Gerner (2016) sowie von Garloff (2016) präsentiert. Während Bossler und Gerner (2016) auf der Betriebsebene vom Mindestlohn betroffene mit nicht betroffenen Betrieben über die Zeit vergleichen, analysiert Garloff (2016) die Beschäftigung in stärker und weniger stark vom Mindestlohn betroffenen Regionen über die Zeit.

Die Analysen von Garloff (2016) zeigen einen signifikant negativen Effekt auf die geringfügige Beschäftigung und einen positiven Effekt auf die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, was die Hypothese einer Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse aus dem IAB-Arbeitsmarktspiegel stützt. Bei der Betrachtung der Gesamtbeschäftigung zeigen sich keine signifikanten Effekte, jedoch wird ein schwach positiver Effekt auf die Arbeitslosigkeit sichtbar.

Die Analysen von Bossler und Gerner (2016) zeigen einen positiven Effekt auf die Bruttolohnkosten in Höhe von 6,3 Prozent in vom Mindestlohn betroffenen Betrieben. Für diese Betriebe ergibt sich jedoch auch ein kleiner negativer Effekt auf die Beschäftigung von circa minus 1,7 Prozent. Dieser Effekt ist vollständig durch Betriebe in Ostdeutschland und solche Betriebe getrieben, die sich einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sehen. Zudem illustrieren die Analysen, dass dieser Effekt auf eine Zurückhaltung bei den Einstellungen und nicht auf Entlassungen zurückzuführen ist. Ergänzt wird dieses Ergebnis durch eine Deskription auf Basis der IAB-Stellenerhebung, die einen Anstieg der Anforderungen bei Neueinstellungen im Jahr 2015 bei einer Entlohnung zum Mindestlohn deutlich macht (Gürtzgen et al. 2016).

Eine weitere Wirkung des Mindestlohns kann in der Änderung der Arbeitszeit liegen. So zeigen Wanger und Weber (2016), dass sich in den Daten des Mikrozensus die Arbeitszeit von Minijobbern 2015 signifikant verringert hat. Dieses Ergebnis könnte jedoch auch dadurch getrieben sein, dass Minijobs mit relativ längeren Arbeitszeiten in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt wurden und 2015 somit nur noch diejenigen Minijobs mit relativ kürzeren Arbeitszeiten beobachtet wurden. Ein weiterer Hinweis auf einen Rückgang der Arbeitszeit ergibt sich aus den subjektiven Angaben der Arbeitgeber im Rahmen des IAB-Betriebspanels, die Arbeitszeit stellt dort neben den Absatzpreisen die wichtigste Anpassungsdimension dar (Bellmann et al. 2016). Zudem zeigt sich ein kleiner negativer Effekt auf die typische vertragliche Wochenarbeitszeit (Bossler und Gerner 2016).

In einem weiteren Projekt hat das IAB die Ausnahmeregelung für Langzeitarbeitslose in den ersten sechs Monaten ihrer Wiederbeschäftigung analysiert (vom Berge et al. 2016). Danach ist der Anteil der Beschäftigten mit einem Stundenlohn von unter 8,50 Euro im Jahr 2015 signifikant gesunken. Bei der Zahl derer, die noch unterhalb von 8,50 Euro entlohnt wurden, waren keine Unterschiede zwischen vormals Langzeit-

und Kurzarbeitslosen mit ähnlichen Charakteristika (also sehr ähnlicher Arbeitslosigkeitsdauer) festzustellen. Daraus folgt, dass die Ausnahmeregelung für Langzeitarbeitslose kaum in Anspruch genommen wurde und somit auch keine signifikante Beschäftigungswirkung nach sich zieht.

Bosler und Broszeit (2017) finden auf der Ebene von Beschäftigten einen starken positiven Lohneffekt für vom Mindestlohn betroffene Beschäftigte. Diese weisen zudem eine höhere Arbeitszufriedenheit auf, wobei dieser Effekt insbesondere auf einen starken Anstieg der Entlohnungszufriedenheit zurückzuführen ist. Bei der Analyse des Arbeitsengagements der Beschäftigten, das als Maß für individuelle Produktivität interpretiert werden kann, zeigt der Mindestlohn jedoch keine Effekte.

In Bezug auf betriebliche Investitionen in Humankapital deuten Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels auf einen leichten Rückgang der Weiterbildungsintensität in vom Mindestlohn betroffenen Betrieben hin. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Weiterbildungskosten vollständig vom Arbeitgeber getragen werden (Bellmann et al. 2017). Der Effekt ist jedoch sehr klein und von der Modellspezifikation abhängig. Deutlich zeigt sich jedoch, dass in vom Mindestlohn betroffenen Betrieben die Investitionen in Weiterbildung (unabhängig vom Mindestlohn) auf einem signifikant niedrigeren Level liegen.

Literatur

Bach, Stefan; Brücker, Herbert; Deuverden, Kristina van; Haan, Peter; Romiti, Agnese; Weber, Enzo (2017): Fiskalische und gesamtwirtschaftliche Effekte: Investitionen in die Integration der Flüchtlinge lohnen sich. IAB-Kurzbericht Nr. 2.

BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2017): Das Bundesamt in Zahlen 2016. Asyl, Migration und Integration. http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/bundesamt-in-zahlen-2016.html;jsessionid=187E6E1C1186B9F2A549BBC88ED073BC.1_cid294?nn=1366152

Bellmann, Lutz; Bossler, Mario; Dütsch, Matthias; Gerner, Hans-Dieter; Ohlert, Clemens (2016): Folgen des Mindestlohns in Deutschland: Betriebe reagieren nur selten mit Entlassungen. IAB-Kurzbericht Nr. 18.

Bellmann, Lutz; Bossler, Mario; Gerner, Hans-Dieter; Hübler, Olaf (2017): Training and minimum wages: first evidence from the introduction of the minimum wage in Germany. IZA Journal of Labor Economics, Vol. 6.

vom Berge, Philipp; Kaimer, Steffen; Copestake, Silvina; Eberle, Johanna; Klosterhuber, Wolfram; Krüger, Jonas; Trenkle, Simon; Zakrocki, Veronika (2016): Arbeitsmarktspiegel: Entwicklungen nach Einführung des Mindestlohns (Ausgabe 1). IAB-Forschungsbericht Nr. 1.

vom Berge, Philipp; Kaimer, Steffen; Copestake, Silvina; Eberle, Johanna; Klosterhuber, Wolfram (2017): Arbeitsmarktspiegel: Entwicklungen nach Einführung des Mindestlohns (Ausgabe 4). IAB-Forschungsbericht Nr. 9.

vom Berge, Philipp; Klingert, Isabell; Becker, Sebastian; Lenhart, Julia; Trenkle, Simon; Umkehrer, Matthias (2016): Mindestlohnausnahme für Langzeitarbeitslose: Wenig wirksam und kaum genutzt. IAB-Kurzbericht Nr. 23.

vom Berge, Philipp; Weber, Enzo (2017): Beschäftigungsanpassung nach Mindestlohneinführung: Minijobs wurden teilweise umgewandelt, aber auch zulasten anderer Stellen. IAB-Kurzbericht Nr. 11.

BIBB – Bundesinstitut für Berufliche Bildung (2014): Duales Studium in Zahlen. Trends und Analysen. https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Duales_Studium_in_Zahlen_2014_online_version.pdf

Brücker, Herbert; Rother, Nina; Schupp, Jürgen (2017): IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten 2016. Studiendesign, Feldergebnisse sowie Analysen zu schulischer wie beruflicher Qualifikation, Sprachkenntnissen sowie kognitiven Potenzialen. IAB-Forschungsbericht Nr. 13.

Bossler, Mario; Broszeit, Sandra (2017): Do minimum wages increase job satisfaction? Micro data evidence from the new German minimum wage. Labour, im Erscheinen.

Bossler, Mario; Gerner, Hans-Dieter (2016): Employment effects of the new German minimum wage. Evidence from establishment-level micro data. IAB-Discussion Paper Nr. 10.

Bossler, Mario; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas (2017): Neueinstellungen im Jahr 2016: Große Betriebe haben im Wettbewerb um Fachkräfte oft die Nase vorn. IAB-Kurzbericht Nr. 18

Czepek, Judith; Gürtzgen, Nicole; Moczall, Andreas; Weber, Enzo (2017): Halten rentenberechtigter Mitarbeiter in den Betrieben: Vor allem kürzere und flexiblere Arbeitszeiten kommen zum Einsatz. IAB-Kurzbericht Nr. 16.

Destatis (2017): Studierende an Hochschulen - Vorbericht - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2016/2017. Studierende und Studienanfänger/-innen nach Ländern, Hochschularten und Fächergruppen - vorläufige Ergebnisse.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabelle/StudierendeErstesHSBundeslaender.html>

Dietrich, Hans; Gerner, Hans-Dieter (2007): The determinants of apprenticeship training with particular reference to business expectations. In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung – Journal for Labour Market Research, 40 (2/3): 221-233.

Dietrich, Hans (2017): Class background, mental wellbeing and labor market aspirations of young Syrian civil-war refugees in Germany. Konferenzbeitrag.

Dietrich, Hans; Gerner, Hans Dieter; Pfeifer, Harald (2017): The Great Recession and firm based training in Germany. Konferenzbeitrag.

Donado, Alejandro; Wälde, Klaus (2012): How trade unions increase welfare. The Economic Journal, 122, S. 990-1009.

Fuchs, Johann; Hummel, Markus; Hutter, Christian; Klinger, Sabine; Wanger, Susanne; Weber, Enzo; Zika, Gerd: IAB-Prognose 2017/2018: Arbeitsvolumen so hoch wie nie. IAB-Kurzbericht Nr. 21.

Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2017): Projektion des Erwerbsspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung. IAB-Kurzbericht Nr. 6.

Fuchs, Johann; Weber, Enzo (2016): Effekte der Flüchtlingsmigration auf das Erwerbsspersonenpotenzial. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Aktuelle Berichte Nr. 22.

Garloff, Alfred (2016): Side effects of the new German minimum wage on (un-) employment. First evidence from regional data. IAB-Discussion Paper 31/2016.

Gürtzgen, Nicole; Kubis, Alexander; Rebien, Martina (2017): IAB-Stellenerhebung: Geflüchtete kommen mehr und mehr am Arbeitsmarkt an. IAB-Kurzbericht Nr. 14.

Gürtzgen, Nicole; Kubis, Alexander; Rebien, Martina; Weber, Enzo (2016): Neueinstellungen auf Mindestlohniveau: Anforderungen und Besetzungsschwierigkeiten gestiegen. IAB-Kurzbericht Nr. 12.

Helpman, Elhanan; Trajtenberg, Manuel (1998): Diffusion of General Purpose Technologies. MIT Press, Cambridge, MA.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): Presseinformation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 8.8.2017. URL:
<http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1702>

Kampkötter, Patrick; Laske, Katharina; Müller, Dana; Petters, Lea; Sliwka, Dirk (2015): Fachkräftesicherung und -bindung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Monitor, Berlin.

Klinger, Sabine; Weber, Enzo (2015), GDP Employment Decoupling and the Productivity Puzzle in Germany, Diskussionspapier Universität Regensburg.

Klinger, Sabine; Weber, Enzo (2014): Seit der Großen Rezession: schwächerer Zusammenhang von Konjunktur und Beschäftigung. Wirtschaftsdienst Nr. 94, S. 756-758.

KMK (2017): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen bis 2025. <https://www.kmk.org/dokumentation-und-statistik/statistik/schulstatistik/vorausbe-rechnung-der-schueler-und-absolventenzahlen.html>

Romiti, Agnese; Trübswetter, Parvati; Vallizadeh, Ehsan (2015): Lohnanpassungen von Migranten: Das soziale Umfeld gibt die Richtung vor. IAB-Kurzbericht Nr. 25.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015): Berufssektoren und Berufssegmente auf Grundlage der KldB 2010. Methodenbericht.

Wanger, Susanne; Weber, Enzo (2016): Effekte des gesetzlichen Mindestlohns auf die Arbeitszeit von Minijobbern. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Aktuelle Berichte Nr. 23.

Weber, Enzo (2017): Arbeitsmarkt, Digitalisierung, Reformen: zur aktuellen Produktivitätsentwicklung. In: Wirtschaftsdienst, Jg. 97, H. 2, S. 83-87.

Zika, Gerd; Maier, Tobias; Mönning, Anke (2017): Auswirkungen der Zuwanderung Geflüchteter auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Berechnungen mit den BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. Bundesinstitut für Berufsbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere 184.

In dieser Reihe sind zuletzt erschienen

Nr.	Autor(en)	Titel	Datum
1/2016	Sarah Bernhard, Christine Dauth, Barbara Hofmann, Katrin Hohmeyer, Elke Jahn, Thomas Kruppe, Michael Oberfichtner, Frank Sowa, Gesine Stephan, Simon Trenkle, Enzo Weber, Joachim Wolff	Zur Ausgestaltung der Arbeitslosenversicherung	4/16
2/2016	Tanja Buch, Stefan Fuchs, Annekatrien Niebuhr, Cornelius Peters, Andrea Stöckmann	Zur Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein	4/16
3/2016	Philipp vom Berge, Mario Bossler, Joachim Möller	Erkenntnisse aus der Mindestlohnforschung des IAB	4/16
4/2016	Herbert Brücker, Joachim Möller, Joachim Wolff	Integration von Geflüchteten	6/16
1/2017	Britta Matthes, Enzo Weber	Veränderungen der Arbeitswelt	2/17
2/2017	Jonas Beste, Kerstin Bruckmeier, Isabell Klingert, Peter Kupka, Torsten Lietzmann, Andreas Moczall, Christopher Osiander, Philipp vom Berge, Joachim Wolff	Verringerung der Langzeitarbeitslosigkeit	3/17
3/2017	Emanuel Bennewitz, Michael Stops	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt in Hessen	10/17

Stand: 15.11.2017

Eine vollständige Liste aller erschienenen IAB-Stellungnahmen finden Sie unter
<http://www.iab.de/de/publikationen/iab-stellungnahme.aspx>

Impressum

IAB-Stellungnahme 4/2017

Herausgeber

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit
Regensburger Str. 104
90478 Nürnberg

Redaktion

Dr. Andrea Kargus

Technische Herstellung

Erika Popp

Rechte

Nachdruck - auch auszugsweise -
nur mit Genehmigung des IAB gestattet

Website

<http://www.iab.de>

Bezugsmöglichkeit

<http://doku.iab.de/stellungnahme/2017/sn0417.pdf>

Jetzt: Vier-Tage-Woche in Behörden!

NEWS 01.03.2023 Work-Life-Balance



Dr. Stefan Döring
HR-Experte und Unternehmensberater



Bild: Adobe Systems, Inc.

Lassen sich durch eine bessere Work-Life-Balance mehr Fachkräfte gewinnen?

Die Probleme im öffentlichen Dienst sind gewaltig. Die Flüchtlingskrise setzt Kommunen massiv unter Druck. Die schleppende Digitalisierung in der Verwaltung ärgert nicht nur Bürger, sondern bedeutet für die Beschäftigten vor allem Mehrarbeit. Und dann ist da der herrschende Fachkräftemangel, der alles verschlimmert. In diese Situation fällt die Berichtserstattung über zwei scheinbar vollkommen unabhängige Themen: Tarifverhandlungen und Viertagewoche. Kann deren Kombination ein Ausweg sein?

Mehr Gehalt gegen den Fachkräftemangel

In den Tarifverhandlungen im öffentlichen Dienst ruft Verdi eine deutliche Gehaltssteigerung auf und bekräftigt diese Forderungen mit frühen Warnstreiks. Die Arbeitgeber bewerten diese Lohnforderung als vollkommen überzogen, machen ein deutlich geringeres Gegenangebot, was wiederum Verdi ablehnt. Wir müssen uns wohl alle auf einen langen Arbeitskampf einstellen.

Natürlich sind deutliche Gehaltssteigerungen – gerade vor dem Hintergrund des Personalmanagements – nachvollziehbar. Bei begehrten Fachkräften werden aber auch 10 Prozent mehr Lohn im öffentlichen Dienst die Schere zum Niveau der Wirtschaft nicht schließen. Auch sind schlechte Arbeitsbedingungen wie beispielsweise vielfach in der Pflege durch Geld nicht auszugleichen.

Letztlich zeigen Studien immer wieder, dass Geld ein Hygienefaktor ist und gute Führung, Entwicklungsmöglichkeiten, Kollegenzusammenhalt, Möglichkeiten zum Homeoffice und weitere Maßnahmen unter dem Stichwort **New Work** viel eher zu einer Bewerbung motivieren.

Erfolg trotz oder dank Viertagewoche?

Seit einigen Tagen ist da eine **neue Studie** in aller Munde. Untersucht wurden knapp 60 Unternehmen, die ein halbes Jahr lang die Vier-Tage-Woche bei vollem Lohn ausprobierten. Tatsächlich ist der Umsatz dieser Unternehmen um 1,4 Prozent gestiegen. Die Vier-Tage-Woche bedeutet also nicht zwingend einen Bedarf an mehr Personal! Wie das geht? Ich vermute einen ähnlichen Effekt wie zu Beginn des Homeoffice in Pandemiezeiten: Unnütze Meetings fielen ersatzlos aus oder verkürzten sich radikal. Ein echter Effizienzgewinn.

Was aufhorchen lässt, ist, dass gleichzeitig die Fluktuation um 57 Prozent sank. Offensichtlich ist ein Mehr an Freizeit extrem attraktiv. Bereits 2018 bot der Tarifabschluss für die Metall- und Elektroindustrie als Option acht Tage mehr Freizeit an. 190.000 Arbeitnehmer nahmen das Angebot an. Ein deutliches Zeichen kann es kaum geben, dass Zeit mehr wert ist als Lohnzuwachs. 15 Prozent der Beschäftigten der Studie gaben an, dass kein Geldbetrag sie dazu bringen würde, wieder zurück in den Fünf-Tage-Rhythmus zu wechseln. Werden im Tarifkonflikt aktuell die falschen Themen diskutiert?

Besser Leben. Und Arbeiten.

Personalerhalt ist das beste Recruiting. Denn jede Stelle, die in Zeiten des Fachkräftemangels nicht nachbesetzt werden muss, ist ein Gewinn. Die Vier-Tage-Woche kann hier offensichtlich eine Antwort sein. Aber die Studie weist weitere beeindruckende Ergebnisse auf: So sind während der 6 Monate mit 4 Arbeitstagen pro Woche die Krankmeldungen um 65 Prozent zurückgegangen. Eine Zahl, die jedes Personaler-Herz hüpfen lässt, denn Umplanung von Dienstplänen, Überstundenaufbau der verbleibenden Kollegen oder Einstellung von Aushilfen reduzieren sich massiv. Kein Wunder also, dass 56 von 61 Firmen das Arbeitsmodell fortführen wollen.

Aber auch den Menschen geht es offensichtlich viel besser. 39 Prozent gaben an, weniger gestresst zu sein, 71 Prozent haben ein reduziertes Burnout-Empfindungen, jeder zweite erlebt eine Verbesserung seiner Work-Life-Balance. Eine Win-Win-Situation. Interessant, dass gerade die an der Studie beteiligten Menschen im Non-Profit- und Dienstleistungsbereich in der freien Zeit mehr Sport machten. Welches teure BGM-Programm in Behörden kann mit solchen Ergebnissen aufwarten?

Mehr Arbeit, die Bock macht

Die Viertagewoche sollte daher für beide Seiten – Arbeitgeber und Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes – mehr als nur eine Überlegung wert sein. Allerdings ignorieren beide Seiten das Thema bisher. Das Bundesurlaubsgesetz zählt sogar den Samstag bis heute als Werktag und die 40-Stunden-Woche gilt seit 1965. Ist es da nicht längst Zeit für ein Umdenken? Zumal sich die Arbeit seitdem und vor allem durch die Digitalisierung massiv verändert hat. Mein Vorschlag ist

daher, im Jahr 2023 nicht nur Lohnerhöhungen zu fordern, sondern eine Verringerung der Arbeitszeit oder eben die Viertageweche in den Blick zu nehmen – gerade auch, um im Fachkräftemangel attraktiv zu bleiben.

Die Reaktion der Arbeitgeber auf ein Modell mit 4 Tagen Arbeit pro Woche ist ebenfalls mehr als verhalten. BDA-Hauptgeschäftsführer **Steffen Kampeter fordert** vielmehr „mehr Bock auf Arbeit“, verlangt mehr Leistung und längere Arbeitszeiten. Was er übersieht: Das Versprechen Karriere und Erfolg durch Leistung wird seitens der Unternehmen schlicht nicht eingehalten. Das gilt im Speziellen für **Frauen, Teilzeitkräfte und Eltern** und im Besonderen für die, die vor **Fehlentscheidungen** warnen. Mein Vorschlag wäre stattdessen „Mehr Arbeit, die Bock macht“ durch bessere Führung, Augenhöhe, Weiterentwicklung und flexibles Arbeiten. Und genau zu letzterem gehört auch die Vier-Tage-Woche.

Machen ist wie wollen. Nur krasser.

In der Studie wurden eher kleine Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten betrachtet. Auch gab es keine Kontrollgruppe. Gerne würde ich nach einem Jahr nochmal einen Blick auf die Ergebnisse werden, um kurzfristige Effekte auszuschließen. Dennoch bestätigt diese Untersuchung ältere Forschungsergebnisse und Studien zur Arbeit der so genannten Generation Z. Fakt ist, die Menschen arbeiten gerne, wünschen sich aber mehr Flexibilität und Freizeit – für sich und die Familie. Kein Wunder, dass die Option auf ein **Sabbatical** hoch attraktiv ist. Wenn das alles bekannt ist, warum passiert dann so wenig?

Als Arbeitgeber muss man das Ende der Tarifverhandlung nicht abwarten. Ich bin gespannt, welche Behörde als erstes eine Viertageweche anbietet und bin überzeugt, dass dies einen wesentlichen Unterschied beim Recruiting macht. Bei ansonsten gleichen Aufgaben, Hierarchien und Gehaltsstrukturen werden die Arbeitgeber im Fachkräftemangel bestehen, die sich hinsichtlich der Arbeitszeit flexibel zeigen.

2022 UPDATE: REPORT
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

THE SILENT RESIGNATION

Warum die große
Wechselwelle kommt

Inhaltsverzeichnis

01	The Silent Resignation	03
02	Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der Mitarbeiter*innen	08
03	Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der Unternehmen	11
04	Fokus Mittelstand	12
05	Die Zukunft ist wechselhaft	14

Über die Studie:

Mit der vorliegenden Studie analysieren die StepStone Expert*innen die Situation auf dem Arbeitsmarkt zu Beginn einer neuen Ära: der Arbeiterlosigkeit. Leitfragen sind: Wie wirken sich die kommende Arbeiterlosigkeit und die enorme Personalnachfrage seit Sommer 2021 aus? Wie reagieren die Arbeitnehmenden? Schwappt die Welle der Great Resignation auch nach Deutschland? Und wie überzeugen Unternehmen in dieser Situation von sich als Arbeitgeber?

Für die Studie hat StepStone im Dezember 2021 und Januar 2022 eine Online-Befragung in Deutschland durchgeführt. Es wurden rund 11.000 abgeschlossene Fragebögen analysiert. Darunter waren rund 9.000 Kandidat*innen und 2.000 Personalentscheider*innen. Damit die Daten als repräsentativ für die Erwerbsbevölkerung in Deutschland angesehen werden können, wurden diese entsprechend Mikrozensus von Destatis nach den Merkmalen Geschlecht, Alter und Bildungsgrad quotiert.

Herausgegeben von der StepStone GmbH

von Franziska Eckhardt, Kim-Mai Breitmar und Dr. Tobias Zimmermann

März 2022

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.



The Silent Resignation

Kommt die Great Resignation?

Ich mache es zu Beginn einmal kurz: Ja und das sind gute Neuigkeiten. Hierfür sprechen drei Gründe: Erstens können Unternehmen in Zeiten zunehmender Arbeitslosigkeit schneller und flexibler auf Personalbedarfe reagieren. Zweitens zahlen sich Investitionen in die Attraktivität als Arbeitgeber mehr denn je aus, die Arbeitgebermarke wird zum Wettbewerbsfaktor schlechthin. Und drittens führen Jobwechsel zu einer Verbesserung für die wechselnden Menschen und die Unternehmen, denn sie fördern Performance und Produktivität.

Aber was heißt das konkret?

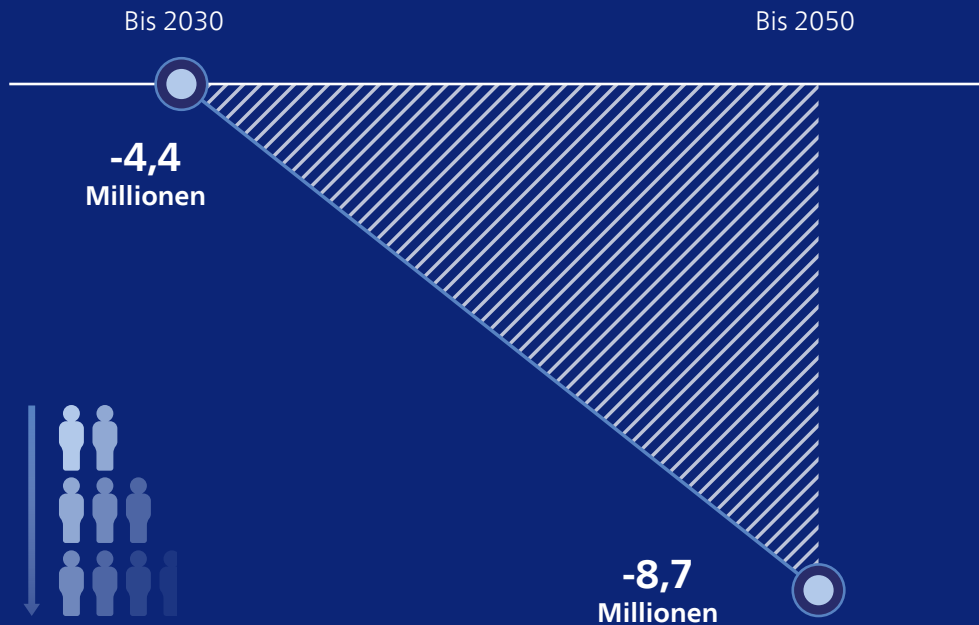
Werfen wir einen Blick zurück. Im Jahr 2021 erreichte die Kündigungsrate in den USA ein Allzeithoch. Millionen Menschen wechselten selbstbestimmt den Job. Seitdem ist von der Great Resignation die Rede. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Das Angebot am Arbeitsmarkt ist so rasant gewachsen, dass den Menschen die Wahl blieb. Und im Zweifel entschieden sich die Menschen für den höherwertigen Job, für den Wechsel. Diese Entwicklung ist keinesfalls auf die USA beschränkt. Von Großbritannien bis Australien lassen sich ähnliche Tendenzen beobachten.

Und in Deutschland?

In Deutschland erreichte die Nachfrage nach neuen Mitarbeiter*innen im Jahr 2021 Rekordwerte. Die Anzahl der Stellenanzeigen auf unserer Plattform überstieg den Wert von

vor der Pandemie um mehr als 40 Prozent – ein enormer Anstieg. So schnell wachsen Menschen nicht nach. Eine Kündigungswelle wie in den USA gibt es in Deutschland noch nicht, aber trotz ruhigerem Wellengang gilt: Die Flut wird kommen. Warum ist das so? Zum einen verstärkt sich der Trend zum Wechsel seit Jahren. Wir reden überhaupt nicht über ein neues Phänomen. Zum anderen ist die kommende Arbeitslosigkeit der größte Treiber hinter der kommenden Flut. Der Arbeitsmarkt wird sich in einem Maße verändern, wie wir es uns aktuell noch nicht vorstellen können.

Bevölkerung in Deutschland im Alter zwischen 16 und 65 Jahren



Quelle: Vereinte Nationen

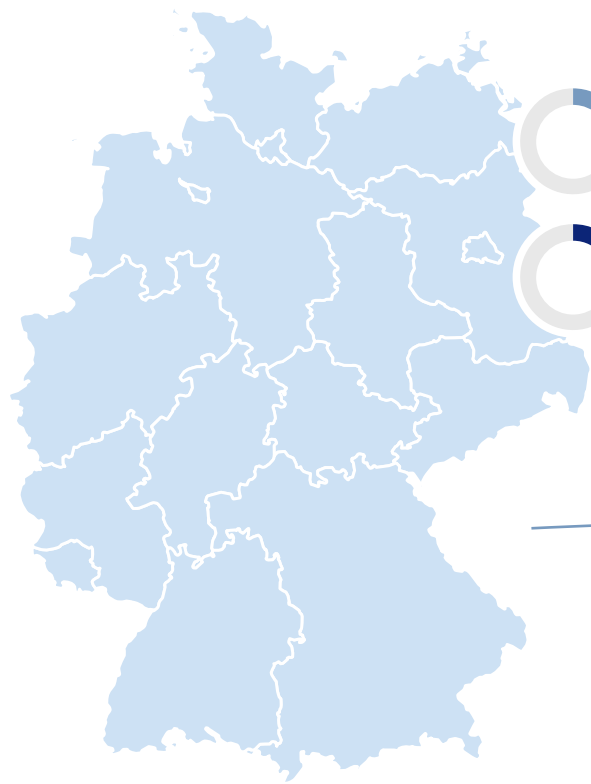
Die Menschen werden die Wahl haben, und sie werden sie nutzen. Auch wenn die Silent Resignation noch leise daherkommt, wird sie doch immer lauter und sichtbarer. Deshalb haben wir diese Publikation für Sie vorbereitet, um Ihnen ...

- A** die Argumente an die Hand zu geben, zu zeigen, wie wichtig es ist, jetzt die richtigen Mitarbeiter*innen zu finden, zu halten und die Weichen dafür zu stellen, dies auch in Zukunft erfolgreich zu gestalten.
- B** konkrete Zahlen an die Hand zu geben, worauf Mitarbeiter*innen und Jobsuchende heute Wert legen, welche Trends sich fortsetzen und verstärken.

Ich wünsche Ihnen ein erfolgreiches Jahr 2022.

Ihr
Dr. Tobias Zimmermann

Den Wechsel im Kopf!



35 % der Menschen denken mehrmals pro Woche an einen Jobwechsel

Nur 15 % beschäftigen sich gedanklich nicht mit einem Jobwechsel

44.920.000 Erwerbstätige

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2021

Macht: **>15.000.000**
Wechselwillige

Offene Stellen bei StepStone Januar 2022 im Vergleich zu ...

+42%



Januar 2019

+37%



September 2019

+43%



Januar 2020

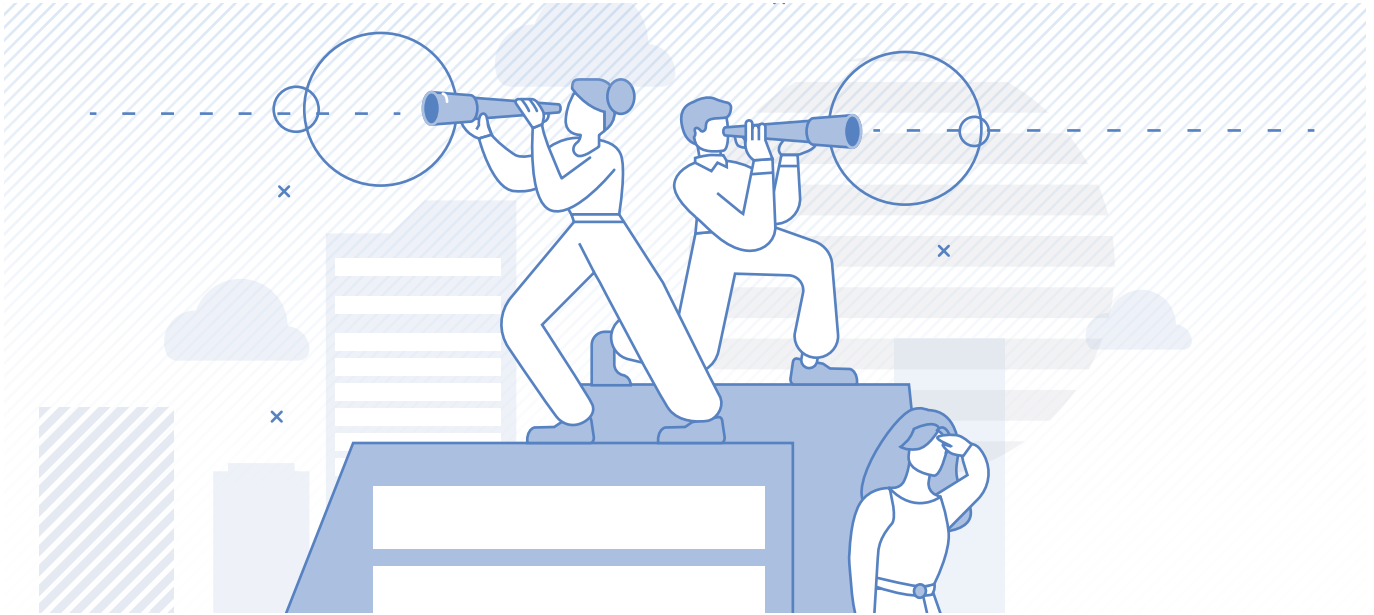
+79%



Januar 2021

63%

sagten 2020, dass sie in 3 Jahren bei einem neuen Arbeitgeber tätig sein wollten*



Jede*r Dritte denkt intensiv an einen Jobwechsel. Nur die Wenigsten beschäftigen sich nicht mit dem Thema. Fast zwei Drittel der Beschäftigten gab 2020 an, dass sie bis 2023 schon gewechselt haben wollten. Der Januar ist traditionell der Monat, in dem Menschen verstärkt über einen Jobwechsel nachdenken. Während die Anzahl an Jobangeboten auf stepstone.de seit Januar 2021 konstant steigt, konnte die Anzahl an Wechselwilligen lange nicht Schritt halten.

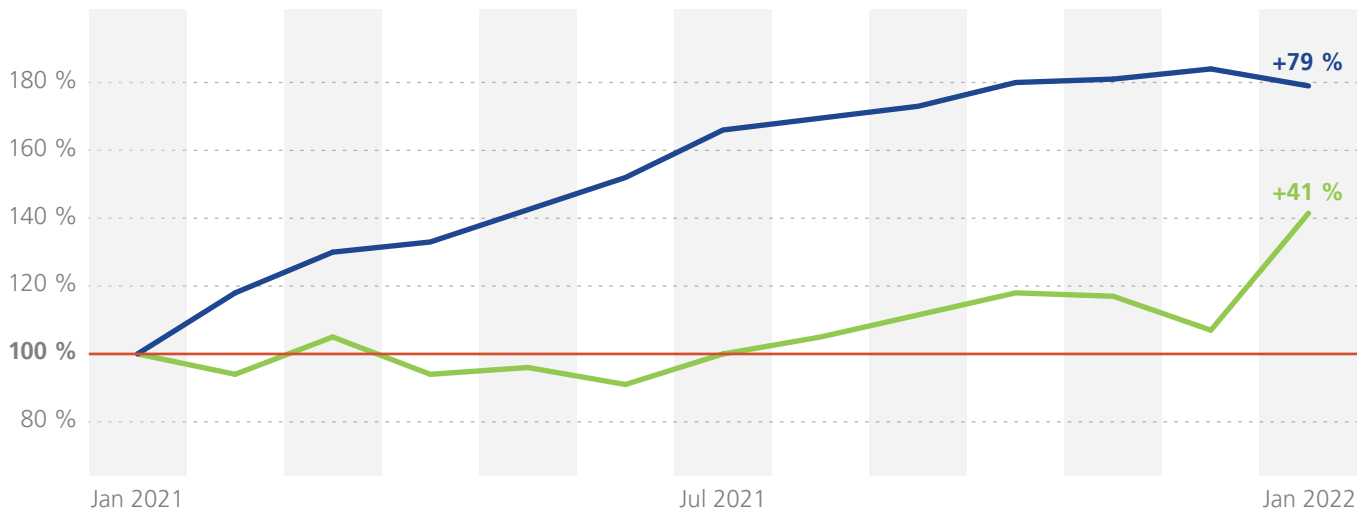
Aber: Schon Mitte des Jahres wurde der Januarwert erstmals übertroffen, und ein Jahr später türmte sich plötzlich eine Welle sondergleichen auf. Die Silent Resignation wird hörbar ...

* Quelle: StepStone Befragung zur Wechselbereitschaft Dezember 2020

ENTWICKLUNG VON ANGEBOT UND NACHFRAGE AUF DEM ARBEITSMARKT SEIT JANUAR 2021

Stellenanzeigen und Jobsuchen bei stepstone.de im Verhältnis zu Januar 2021

● Stellenanzeigen ● Jobsuchen



Steigerung der Jobsuchen nach Berufsfeldern



IT
+32 %



Handwerk*
+45 %



Gesundheit*
+30 %



Logistik
+61 %



Travel
+41 %

* Im Handwerk und in Gesundheitsberufen überstieg das Wachstum an Suchen im Januar 2022 im Vergleich zu Januar 2021 erstmals sogar das Wachstum an Jobangeboten.



Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der Mitarbeiter*innen

Was sind die zentralen Attraktivitätsfaktoren* aus Sicht der Menschen am Arbeitsmarkt?

Faktor	Zustimmung der Arbeitnehmenden	Veränderung der Platzierung zu 2020**
Flexible Arbeitszeiten	57 %	-
Sinnhafte Tätigkeit	54 %	-
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	54 %	2
Flexibles Arbeiten (z. B. Homeoffice)	51 %	-1
Spannende Aufgaben	48 %	-1
Passende Unternehmenskultur	47 %	2
Attraktive Sozialleistungen & Mitarbeitervorteile	46 %	3
Gute Weiterbildungs- und Trainingsangebote	46 %	-2
Führungsstil und Vorgesetzte*r	46 %	neu
Team und teamorientiertes Arbeiten	41 %	1
Gute Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	38 %	-4
Moderne technische/digitale Ausstattung	36 %	-
Hohes Maß an Verantwortung/hoher individueller Gestaltungsspielraum	33 %	-
Moderne Arbeitsformen (z. B. Agiles Arbeiten)	32 %	-
Attraktiver Standort	30 %	-6
Hohe Bekanntheit Arbeitgeber	5 %	-1

Der Vergleich der Jahre 2020 und 2022 förderte interessante Erkenntnisse zu Tage. Flexible Arbeitsformen sind gekommen, um zu bleiben. Future of work ist seit 2020 vom Buzzword zum Spielentscheider geworden. Und hierzu zählen neben Flexibilität bei Arbeitszeiten und -ort auch sinnhafte Tätigkeiten, Rücksicht auf individuelle Bedarfe in Sachen Work-Life-Balance, eine aktiv gepflegte Unternehmenskultur und moderne Führung.

* Ohne Gehalt

** Quelle: StepStone Studie zu Jobsuche und Bewerbung 2020

Der größte Verlierer kommt demzufolge wenig überraschend: der Unternehmensstandort.

Eine ganz zentrale Erkenntnis geht mit dem Siegeszug der Flexibilität einher: Menschen sind Individuen und attraktive Jobs dementsprechend individuell. Kein Wunder also, dass verschiedene Berufsgruppen unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

Die Top 3 in unterschiedlichen Berufsfeldern



Beratung und Strategy

Flexibles Arbeiten (z. B. Homeoffice)	71 %
Passende Unternehmenskultur	68 %
Führungsstil und Vorgesetzte*r	66 %

IT und Technik

Flexibles Arbeiten (z. B. Homeoffice)	80 %
Flexible Arbeitszeiten	66 %
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	62 %

Bildung und Soziales

Sinnhafte Tätigkeit	73 %
Gute Weiterbildungs- und Trainingsangebote	57 %
Flexible Arbeitszeiten	54 %

Gesundheit und Pflege

Sinnhafte Tätigkeit	54 %
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	54 %
Flexible Arbeitszeiten	50 %

Handwerk

Attraktive Sozialleistungen & Mitarbeitervorteile	45 %
Sinnhafte Tätigkeit	44 %
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	44 %

Service und Dienstleistungen

Sinnhafte Tätigkeit	61 %
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	55 %
Flexible Arbeitszeiten	51 %

Ingenieure und Techniker

Spannende Aufgaben	60 %
Flexible Arbeitszeiten	60 %
Sinnhafte Tätigkeit	59 %

* Zustimmung der Arbeitnehmenden nach Berufsgruppen, ohne Personalentscheider*innen

Wunsch vs. Realität: Hier können Unternehmen richtig punkten

Diese Vorteile nehmen die Menschen tatsächlich wahr

Erläuterung: Wir haben abgefragt, welche Attraktivitätsfaktoren den Menschen wichtig sind, kurz: welche sie sich wünschen. Und wir haben gefragt, welche sie in der Realität bei Ihrem Arbeitgeber wahrnehmen.

Die Differenz zwischen Wunsch und Realität ergibt sich aus dem Vergleich dieser zwei Werte. Je höher der Wert, desto größer ist die Lücke zwischen Wunsch und Realität.

Faktor	Realität laut Arbeitnehmenden	Differenz Wunsch vs. Realität laut Arbeitnehmenden
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	20 %	34 %P
Gute Weiterbildungs- und Trainingsangebote	19 %	27 %P
Passende Unternehmenskultur	23 %	24 %P
Gute Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	14 %	24 %P
Sinnhafte Tätigkeit	31 %	23 %P
Führungsstil und Vorgesetzte*r	23 %	23 %P
Spannende Aufgaben	29 %	18 %P
Flexible Arbeitszeiten	39 %	18 %P
Flexibles Arbeiten (z. B. Homeoffice)	35 %	16 %P
Moderne Arbeitsformen (z. B. Agiles Arbeiten)	15 %	16 %P
Team und teamorientiertes Arbeiten	27 %	13 %P
Attraktive Sozialleistungen & Mitarbeiter Vorteile	35 %	11 %P
Moderne technische/digitale Ausstattung	27 %	9 %P
Hohes Maß an Verantwortung/hoher individueller Gestaltungsspielraum	26 %	7 %P
Attraktiver Standort	32 %	-3 %P
Hohe Bekanntheit Arbeitgeber	25 %	-20 %P

Der Vergleich zwischen Wunsch und Realität am Arbeitsmarkt liefert wertvolle Erkenntnisse, wo Unternehmen besonders punkten können – und wo der Markt noch den größten Optimierungsbedarf hat.

Die Ergebnisse zeigen, wie schnell Flexibilität am Arbeitsmarkt angekommen ist. Hybrid work und Co sind bereits Hygienefaktoren, ein Must-have und kein Alleinstellungsmerkmal mehr. Den Unterschied machen Unternehmen vor allem mit einer überzeugenden Kultur, indem sie Lösungen finden für die individuelle

Work-Life-Balance der Mitarbeitenden und gute Führung in Zeiten hybrider Teams.

Ebenfalls Spielentscheider: Ein überzeugendes Lernangebot und Umfeld sowie gute Karrieremöglichkeiten. Die enorme Dynamik globaler Märkte, digitaler Geschäftsmodelle und (Fach-) Wissen allgemein macht lebenslanges Lernen zum Erfolgsfaktor – ein gutes Angebot zahlt sich für die Unternehmen folglich doppelt aus.

Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der Unternehmen

Die Stärken der Unternehmen – und womit sie werben

Faktor	Vorhanden laut Unternehmen	Kommuniziert laut Unternehmen
Flexible Arbeitszeiten	39 %	26 %
Flexibles Arbeiten (z. B. Homeoffice)	37 %	26 %
Hohes Maß an Verantwortung/hoher individueller Gestaltungsspielraum	36 %	24 %
Team und Teamorientiertes Arbeiten	35 %	22 %
Sinnhafte Tätigkeit	34 %	20 %
Spannende Aufgaben	33 %	23 %
Attraktive Sozialleistungen & Mitarbeitervorteile	30 %	23 %
Passende Unternehmenskultur	27 %	16 %
Attraktiver Standort	25 %	14 %
Moderne technische/digitale Ausstattung	25 %	14 %
Moderne Arbeitsformen (z. B. Agiles Arbeiten)	24 %	12 %
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	22 %	14 %
Gute Weiterbildungs- und Trainingsangebote	19 %	13 %
Hohe Bekanntheit Arbeitgeber	18 %	11 %
Gute Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	16 %	11 %
Transformationaler Führungsstil	11 %	4 %

* Nur Personalentscheider*innen

Das Angebot und die Bewerberansprache der Unternehmen spiegelt die Wahrnehmung der Kandidat*innen wider. Flexible Arbeitsformen und hoher individueller Gestaltungsspielraum sind vergleichsweise weit verbreitet.

Gleichzeitig zeigt die Aufstellung, dass Unternehmen noch gehörig Luft nach oben haben, ihre eigene

Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Kein einziger Faktor ist mehrheitlich vertreten. Besonders ausbaufähig ist die Situation mit Blick auf Weiterbildungs- und Trainingsangebote – einer der Erfolgsfaktoren der Zukunft. Die gute Nachricht: Noch gibt es also die Gelegenheit, sich als Vorreiter zu positionieren. Ein Investment, dass sich in Folge der #Arbeiterlosigkeit langfristig auszahlen wird.

Fokus Mittelstand

im Vergleich zur Gesamtwirtschaft

● Mittelstand etwa im Durchschnitt ● Leicht unter Durchschnitt ● Stärker unter Durchschnitt

Faktor	Vorhanden laut Arbeitnehmenden*
Flexible Arbeitszeiten	37 %
Attraktiver Standort	32 %
Sinnhafte Tätigkeit	32 %
Flexibles Arbeiten (z. B. Homeoffice)	29 %
Spannende Aufgaben	28 %
Attraktive Sozialleistungen & Mitarbeitervorteile	28 %
Hohes Maß an Verantwortung/hoher individueller Gestaltungsspielraum	27 %
Team und Teamorientiertes Arbeiten	26 %
Moderne technische/digitale Ausstattung	24 %
Passende Unternehmenskultur	22 %
Führungsstil und Vorgesetzte*r	21 %
Hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit	18 %
Gute Weiterbildungs- und Trainingsangebote	16 %
Hohe Bekanntheit Arbeitgeber	15 %
Moderne Arbeitsformen (z. B. Agiles Arbeiten)	13 %
Gute Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	13 %

* Arbeitnehmende in Unternehmen unter 500 Mitarbeitenden, ohne Personalentscheider*innen

Der Mittelstand bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Gerade viele kleine und mittlere Unternehmen fragen sich, wie sie in Zeiten zunehmender #Arbeiterlosigkeit und Wechselwilligkeit gegen die große Konkurrenz bestehen sollen. Die gute Nachricht: Bei den allermeisten Attraktivitätsfaktoren muss sich

der Mittelstand keineswegs verstecken. Die Unterschiede zum Gesamtschnitt sind überwiegend gering. Das heißt nicht mehr und nicht weniger, als dass auch kleinere Unternehmen sich intensiv mit der Weiterentwicklung ihrer Stärken befassen sollten.

Selbstbewusste KMU

Faktor	KMU	Unternehmen über 500 MA
	laut Unternehmen*	laut Unternehmen*
Hohes Maß an Verantwortung/hoher individueller Gestaltungsspielraum	27 %	18 %
Flexible Arbeitszeiten	26 %	25 %
Spannende Aufgaben	25 %	20 %
Flexibles Arbeiten (z. B. Homeoffice)	24 %	29 %
Team und teamorientiertes Arbeiten	22 %	20 %

* Nur Personalentscheider*innen in Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitenden und Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden

Die gute Neuigkeit für kleine und mittlere Unternehmen: Der Mittelstand setzt sich bei seinen ureigenen Stärken merklich ab von der größeren Konkurrenz. Gut 27 Prozent der Personalentscheider*innen geben an, ein hohes Maß an individueller Verantwortung zu

kommunizieren – deutlich mehr als bei den größeren Unternehmen. Auch auf spannende Aufgaben und teamorientiertes Arbeiten setzen KMU in besonderem Maße. Allerdings gilt auch hier: Es gibt noch genug Luft nach oben.

Die Top-Vorteile in KMU laut Personaler*innen



Hohes Maß an Verantwortung/hoher individueller Gestaltungsspielraum



Flexible Arbeitszeiten



Sinnhafte Tätigkeit

Die Zukunft ist wechselhaft

40 %

Ja, ich bin **aktiv auf der Suche** nach einem neuen Job

43 %

Ich bin nicht aktiv auf der Suche, aber **offen für neue Jobangebote**

17 %

Nein, ich möchte meine Arbeitsstelle **nicht wechseln**

* Alle Befragten

Die #Arbeiterlosigkeit bedeutet eine einmalige und unumkehrbare Disruption des Arbeitsmarktes. Die vorliegenden Zahlen erlauben einen Blick in die Zukunft. Die große Mehrheit der Menschen ist offen für einen neuen und besseren Job – und wird es bleiben. Einige Lehren im Überblick:

- 1 Nur, weil viele (noch) nicht selbst aktiv werden, heißt das keinesfalls, dass sie nicht wechseln werden.
- 2 In Zukunft werden die Menschen viel schneller einen neuen Job finden (müssen). Die Zeit der aktiven Suche wird sich massiv verkürzen, denn das Angebot ist breit und reichhaltig.
- 3 Gleichzeitig haben Unternehmen die Chance, selbst aktiv zu werden und interessante Kandidat*innen proaktiv vom Wechsel zu überzeugen, zum Beispiel über Datenbanken wie die StepStone CV Database.

In den folgenden Berufsgruppen übersteigt die Zahl der aktiv Suchenden bereits die der Passiven:



Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik



Gesundheit und Pflege



Handwerk



Vertrieb und Verkauf



Service und Dienstleistungen

Dasselbe gilt für die folgenden Branchen:



Freizeit und Touristik



Groß- und Einzelhandel



Handwerk



Hotel und Gastronomie



Transport und Logistik



Fahrzeugbau und Zulieferer



Gesundheit und soziale Dienste

Die Berufsgruppen und Branchen mit besonders hohem, absehbaren Turnover überraschen kaum: Es sind genau die Bereiche des Arbeitsmarktes, wo am dringendsten neue Mitarbeiter*innen gesucht werden, und die Berufsgruppen, die besonders dringend gebraucht werden. Sie erlauben einen Blick in die Zukunft des Arbeitsmarktes.

Der entscheidende Schritt: Was löst Wechsel aus?

Faktor	Gesamt*	Weiblich	Männlich
Gehalt und Mitarbeitervorteile	66 %	65 %	68 %
Unternehmenskultur & Betriebsklima	50 %	50 %	50 %
Aufgaben, Gestaltungsspielraum und Sinnhaftigkeit	49 %	51 %	48 %
Flexibilität (Arbeitszeiten, Homeoffice, Hybrid Work)	47 %	52 %	43 %
Führungsstil und Team	47 %	47 %	46 %
Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten	41 %	39 %	43 %
Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit (z. B. durch Kita, Teilzeitmöglichkeiten etc.)	39 %	40 %	38 %
Soziale und ökologische Verantwortung, Haltung und Engagements des Unternehmens	20 %	21 %	18 %

* Arbeitnehmende, ohne Personalentscheider*innen

Warum entscheiden sich Menschen für einen Jobwechsel? In der Regel spielt eine Reihe an Ursachen eine Rolle, warum die Entscheidung jetzt fällt. Deshalb haben wir verschiedene Gruppen zusammengefasst.

Das Ergebnis reflektiert die Individualität der Menschen und ihrer Wünsche im 21. Jahrhundert. Das Gehalt bleibt der Top-Faktor für die Wechselentscheidung. Die Gestaltung von Aufgabenbereichen und Unternehmenskultur verlieren dadurch aber nicht an Wichtigkeit.

Besonders wichtig bleibt die detaillierte Analyse einzelner Zielgruppen. Hier einige exklusive StepStone Insights:

Gender

Frauen legen (weiterhin) mehr Wert auf Flexibilität als Männer.

20 und 30 zentral (56 Prozent Zustimmung und damit Platz 2 in dieser Altersgruppe).

Alter

Bis zum Alter von 40 ist das Gehalt besonders entscheidend, verliert danach etwas an Bedeutung. Aufgaben, Gestaltungsspielraum und Sinnhaftigkeit sind zwischen 50 und 60 Jahren wichtiger denn je (gut 13 Prozent mehr Zustimmung als zwischen 20 und 30). Karriere- und Weiterbildung ist zwischen

Beruf & Ausbildung

Fach- und Hilfsarbeiter*innen (Blue Collar) legen etwas mehr Wert auf das Gehalt. Das bleibt auch für Akademiker die Nummer 1, dicht gefolgt aber vom Aufgabenbereich, der für White-Collar-Angestellte überdurchschnittlich wichtiger ist.

Es ist unser Auftrag bei StepStone, die Arbeitswelt Tag für Tag ein Stück weit besser und gerechter zu machen. Dafür arbeiten wir an modernen Lösungen: Wir wollen die Jobsuche noch schneller und effizienter gestalten. Wir möchten Unternehmen befähigen, passende Kandidat*innen zu finden und gezielt anzusprechen.

Weitere Informationen und Studien
rund um das Thema Personalgewinnung
finden Sie auf:

stepstone.de/wissen

Und für Insights von Vordenker*innen
aus der Arbeitswelt hören Sie rein in
unseren Podcast:

stepstone.de/podcast

Die StepStone snackbar – überall, wo es Podcasts gibt!

IMPRESSUM

StepStone GmbH
Völklinger Str. 1
40219 Düsseldorf
info@stepstone.de

Randstad Deutschland (Hrsg.)

Whitepaper

NEW WORK

Trendreport

#1 – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?



human forward.

 randstad

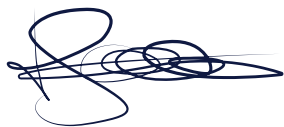
Liebe Leserinnen und Leser,

willkommen zur Zukunft der Arbeit. Ok, noch fliegen wir nicht mit Hoverboards ins Büro. Aber auch so sind schon diverse Überflieger unter uns, die den Wandel der Arbeitswelt täglich vorantreiben – mit tollen Ideen und Lösungen, wie Arbeiten richtig geht und vor allem richtig Spaß macht. Genau das ist es doch, was uns antreibt, oder? Miteinander unsere Leistung und Leidenschaft für ein gemeinsames Ziel einsetzen.

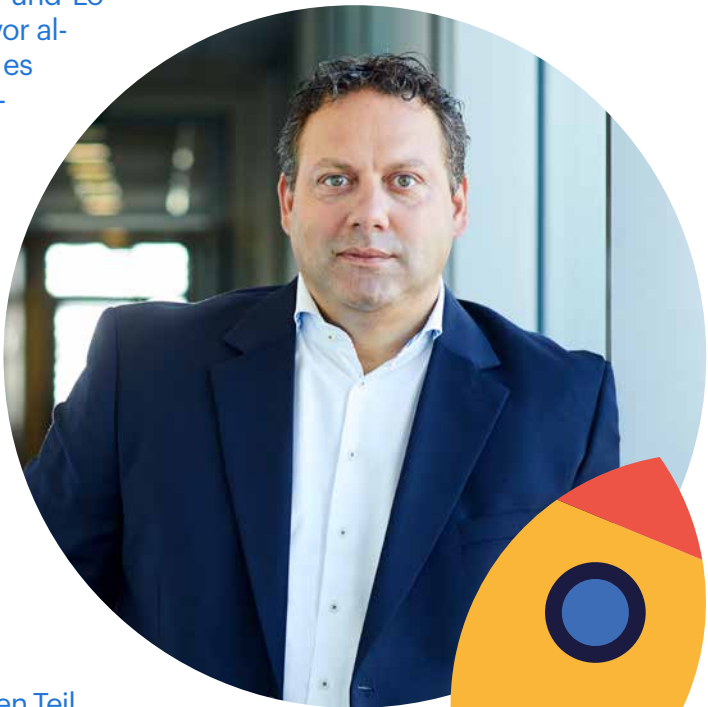
Zu diesen Themen haben wir gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut MenteFactum Beschäftigte in Deutschland befragt. Zusammen mit Ergebnissen aus weiteren Studien wie der Randstad Employer Brand Research und dem Randstad Arbeitsbarometer wollen wir ein Bild skizzieren, das dabei hilft, die Frage „Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?“ zu beantworten.

Die Ergebnisse haben wir in diesem ersten Teil unserer New Work Trendreport-Serie zusammengestellt und mit Experteneinordnungen angereichert. So gehen wir der Frage auf den Grund, was den Wert unserer Arbeit ausmacht, und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht



Richard Jager
CEO Randstad Deutschland



Tipp

Wenn Sie diesen digitalen Fingerabdruck auf einer der folgenden Seiten sehen, klicken Sie doch einmal darauf! So gelangen Sie zu weiteren Informationen, wie z.B. Videos und Webseiten.

Inhalt

	1. Arbeiten, um zu leben – oder leben, um zu arbeiten?	04
	2. Endlich New Work – dank Corona?	06
	3. Home Sweet Homeoffice: diese Sache mit der Flexibilität	9
	4. Was im Job wirklich wichtig ist	12
	5. Generationen-Clash? Boomer und die Gen Z im Fokus	15
	6. Quellenangaben	18



1. Arbeiten, um zu leben – oder leben, um zu arbeiten?

Welche Rolle spielen Job und Karriere in unserem Leben?

Randstad hat in Zusammenarbeit mit dem Meinungsforschungsinstitut MenteFactum bei Arbeitnehmer:innen nachgefragt.

„Wer möchte das nicht: Geld verdienen mit einer sinnvollen Arbeit und dabei auch noch Spaß haben? Hier sind sich alle Generationen einig. Wenn es um diese Bedürfnisse geht, sind wir eben doch nicht so unterschiedlich, wie wir alle immer denken. Das heißt jedoch nicht, dass wir alle gleich sind.“

Bei genauerem Hinsehen stellen wir schnell fest: Die Identifikation mit dem Arbeitgeber ist für Ü30er wesentlich wichtiger als für jüngere Menschen. Jüngere Arbeitnehmer:innen sind distanzierter. Die Trennung von der eigenen Person zum Job ist größer; sie schotten Arbeit und Privatleben stärker voneinander ab. Gleichzeitig sind sie ich-bezogener, wenn es um die Karriere geht. Experte oder Expertin auf ihrem Gebiet zu sein und gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen, sind für sie durchaus wichtiger.“

Richard Jager
CEO Randstad Deutschland



80% der Arbeitnehmer:innen arbeiten vor allem, um Geld zu verdienen.

74% der Beschäftigten möchten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen.



70% der Berufstätigen legen Wert auf interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte.

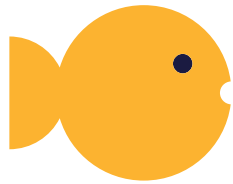
56% der Arbeitnehmer:innen empfinden ihren Beruf als wichtigen Teil ihrer Persönlichkeit.



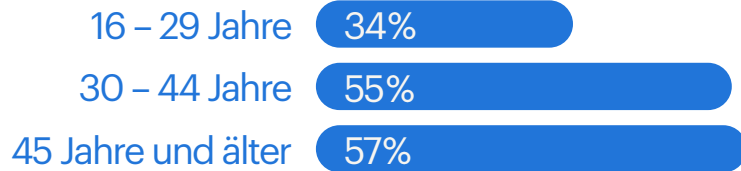
1. Arbeiten, um zu leben – oder leben, um zu arbeiten?



Deep-Dive – Randstad-MenteFactum-Arbeitnehmer:innenbefragung 2021



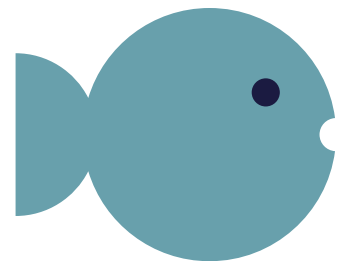
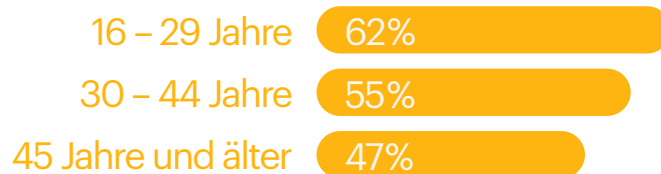
52% der Arbeitnehmer:innen identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber.



38% der Beschäftigten erachten es als wichtig, Arbeit und Privatleben vollständig voneinander zu trennen.



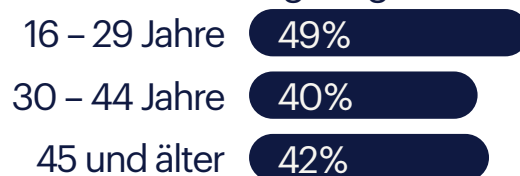
52% der Erwerbstätigen möchten sich für einen bestimmten Bereich als Expert:innen qualifizieren.



36% der Arbeitnehmer:innen streben eine Karriere als Führungskraft mit Verantwortung an.



43% der Beschäftigten möchten durch ihre Tätigkeit gesellschaftlich anerkannt werden.





2. Endlich New Work – dank Corona?

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben für einen Digitalisierungsschub in der Arbeitswelt gesorgt. Homeoffice und Video-Calls eroberten den Arbeitsalltag. Trägt die Pandemie dazu bei, New Work von einer Zukunftsvision zur gelebten Realität zu machen?

Digitalisierung – Der Mut zur digitalen Lücke wird nicht belohnt



Carsten Priebes
CIO Randstad Deutschland

„Corona hat dafür gesorgt, dass viele Unternehmen den digitalen Turbo angeworfen haben. Zeit, Ort, Rhythmus der Arbeitserbringung sind sehr viel variabler geworden, viel Interaktion findet virtuell statt. Beide Seiten gewinnen: Die Arbeit passt sich den Lebensumständen der Mitarbeiter:innen besser an und die Unternehmen können breiter Personal gewinnen. Die technischen Tools und Methoden wie Software-as-a-Service, Cloud und Video-Konferenzen gab es schon vorher, jetzt werden sie massiv genutzt und werden auch nicht mehr weggehen, weil die Vorteile offensichtlich sind.“

Jetzt gilt es, die Lücken, die das Virtuelle hinterlässt, zu füllen: in der sozialen Interaktion, in der menschlichen Führung, in der innovativen Gruppendynamik. Die nächste Herausforderung des New Work ist somit die Anreicherung des physischen Miteinanders: Wie lässt sich die Arbeit im Büro als kooperatives und inspirierendes Event gestalten und aktiv nutzen?“

60% der Arbeitnehmer:innen sagen, Digitalisierung und moderne Technologien werden in Zukunft eine große Rolle spielen.
Quelle: Randstad-MenteFactum-Arbeitnehmer:innenbefragung, 2021

55% der Personalleiter:innen geben an, dass Corona einen positiven Einfluss auf den digitalen Wandel im Unternehmen hat.
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q2 2020

64% der Beschäftigten sagen, dass ihre Arbeitgeber in digitale Tools investieren, um sie im neuen Arbeitsalltag zu unterstützen.
Quelle: Randstad Arbeitsbarometer Covid-19-Edition, 2020





Flexibilisierung – Neues Lernen und schlechte Gewohnheiten ablegen



Andreas Bolder
Director Human Resources
Randstad Deutschland

„Die veränderte Arbeitswelt seit Corona bietet die einmalige Gelegenheit zu überdenken, wie wir unsere Arbeit erledigen und unsere Unternehmen führen. Wir erhalten die Möglichkeit, das Beste aus der Bürokultur beizubehalten und uns gleichzeitig von schlechten Gewohnheiten und ineffizienten Prozessen zu befreien. Sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite sollte jedoch bewusst sein, dass alle unsere aktuellen Erfahrungen nicht notwendigerweise das normale flexible Arbeiten widerspiegeln.“

Wir befinden uns in einer Ausnahmesituation, die wir nutzen sollten, um alle Vor- und Nachteile des flexiblen Arbeitens zu prüfen, für uns zu nutzen und Arbeitsweisen zu modernisieren. Viele Forschungsergebnisse zeigen, dass örtliche und zeitliche Flexibilität die Inklusion unterstützt, geschlechtsspezifische Lohngefälle verringert, Nachhaltigkeit fördert, talentierte Personen anzieht sowie Produktivität und Wohlbefinden steigert. Gleichzeitig gilt es aber auch zu bedenken, was dieser Wandel bedeutet. Um das eigene Wohlbefinden und Gesundheit zu erhalten, ist es für Beschäftigte unerlässlich, Resilienz aufzubauen und die Grenzen zwischen Beruf und Privatem aktiv zu bewahren.“

76% der Arbeitnehmer:innen können ihre Arbeitszeiten seit Corona flexibler an Familie und Arbeit anpassen.
Quelle: Randstad Arbeitsbarometer Covid-19-Edition, 2020

55% der Unternehmen weltweit ermöglichen es ihren Beschäftigten, sich zuerst auf ihre Familie zu konzentrieren.
Quelle: Randstad Sourceright Talent Trends Report, Q1 2021

67% der Personalleiter:innen sagen, dass Beschäftigte mit Kindern die Angebote zur Entzerrung von Arbeitszeiten nutzen.
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q4 2020

29% der Unternehmen haben digitale Kinderbetreuungsangebote für ihre Mitarbeiter:innen mit Kindern geschaffen.
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q4 2020





Weiterbildung – Was, wie und wo Menschen lernen, wird wichtiger



Dr. Christoph Kahlenberg
Leiter Randstad Akademie

„Die Corona-Pandemie hat uns noch deutlicher vor Augen geführt, was wir ohnehin wissen: Die Halbwertszeit von Wissen nimmt rapide ab. Schreitet der Strukturwandel künftig noch schneller voran, steigt der Qualifizierungsdruck weiter. Welche Qualifikationen sind künftig gefordert, um an der Arbeitswelt erfolgreich teilzuhaben? Vor dieser Frage stehen diejenigen, die weiter in Beschäftigung bleiben, genauso wie jene, die sich neu orientieren.

Antworten geben das Qualifizierungschancengesetz und das Arbeit-von-Morgen-Gesetz. Deren Ziel ist es, Weiterbildung großflächig zu fördern und die flexible Umsetzung von Qualifizierung im Alltag zu ermöglichen. Denn genau von diesem Alltag hängt alles ab. Wenn die Arbeit immer mehr Flexibilität erfordert, muss auch das Lernen flexibler werden. Nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wie“ und „Wo“ des Lernens wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Wie können Arbeitnehmer:innen konkret und nachhaltig in den Erhalt ihrer eigenen Erwerbsfähigkeit investieren? Chancen bieten vor allem digitale Lernangebote, die zeit- und ortsunabhängig Arbeitnehmer:innen dabei helfen, sich neue Kompetenzen anzueignen. Flexibles Lernen bietet auch die Teilqualifizierung, bei der Berufsabschlüsse nachgeholt werden können.“

62% der Unternehmen messen digitalem Lernen eine steigende Bedeutung für den künftigen Geschäftserfolg bei.
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q4 2020

47% der Beschäftigten glauben, dass ihre Arbeitgeber bestrebt sind, ihnen bei der beruflichen Entwicklung zu helfen.
Quelle: Randstad Arbeitsbarometer, Hj. 1 2020

46% der Arbeitgeber weltweit fokussieren sich beim Personalmanagement auf die Förderung von Soft Skills.
Quelle: Randstad Sourceright Talent Trends Report, Q1 2021

37% der Arbeitnehmer:innen hatten Mühe, neue Skills zu lernen, um sich an das Arbeiten während der Pandemie anzupassen.
Quelle: Randstad Arbeitsbarometer, Hj. 2 2020





3. Home Sweet Homeoffice: diese Sache mit der Flexibilität

Der Realitätscheck: Wer will von Zuhause arbeiten? Und macht Homeoffice wirklich jeden Berufsalltag besser? Arbeitnehmer:innen und HR-Expert:innen geben Antworten.

Flexibles Arbeiten bedeutet individuelles Arbeiten. Wenn die Anforderungen der Arbeitswelt immer komplexer werden, gilt es, das Arbeiten ebenso individuell und anforderungsgerecht zu gestalten. Hier sind sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter:innen gefordert, um Lösungen zu schaffen, die für beide Seiten passen. Häufig hängt sich hierbei die Diskussion zu sehr am Homeoffice auf. Und am vermeintlichen Kontrollverlust, den einige Arbeitgeber in der Pandemie befürchtet haben.

Mobiles Arbeiten geht über das Homeoffice hinaus. Und flexibles Arbeiten bedeutet beispielsweise für berufstätige Eltern mehr als nur die Verlagerung des Arbeitsplatzes nach Hause – nämlich die flexiblere Einteilung der Arbeitszeiten.

So sieht der ideale Arbeitsalltag aus



9% der Beschäftigten wünschen sich, dauerhaft im Homeoffice zu arbeiten.



16% der Erwerbstätigen möchten lieber täglich im Büro arbeiten.



29% der Arbeitnehmer:innen legen Wert darauf, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten.



32% der Beschäftigten bevorzugen eine Kombination aus Homeoffice und Büroarbeit.

3. Home Sweet Homeoffice: diese Sache mit der Flexibilität



Stefan Scheller
HR-Experte und Gründer
von persoblogger.de

„Die Diskussionen rund um das Thema Homeoffice werden aus meiner Sicht deutlich zu kontrovers diskutiert. Mobile Arbeit generell ist per se weder gut noch schlecht. Stattdessen ist darauf zu achten, ob sie gut oder weniger gut zur konkreten Arbeitssituation oder einem Unternehmen passt. Wenn wir dies anerkennen und weder als „streng gläubige“ New Work Anhänger an die allwährende Überlegenheit der Selbstorganisation in den heimischen vier Wänden glauben, noch Angst davor haben, professionelle mobile Arbeit zu gestalten, ist der Weg in Richtung einer „hybriden Arbeitswelt“ geebnet. Aber bis dahin sind noch einige Herausforderungen zu meistern: zum Beispiel bei Führung auf Distanz. Diese erfordert den Spagat zwischen individuell empfundener Nähe und psychologischer Sicherheit sowie grundlegendem Vertrauen in die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden.“

dener Nähe und psychologischer Sicherheit sowie grundlegendem Vertrauen in die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden.

Oder aber der Umgang mit dem Präsenz-Fetisch der deutschen Führungskräfte, Themen wie Datenschutz und Datensicherheit sowie die Frage nach Gleichberechtigung und Chancengleichheit bei Weiterbildung, Karriere und hierarchischem Aufstieg sind nur einige der zu lösenden Herausforderungen. Auch die – vor allem psychische – Gesundheit der Mitarbeitenden muss weiter in den Fokus rücken. Allerdings deutlich ganzheitlicher als bisher. In Summe lässt sich sagen: Professionelles Arbeiten in einer hybriden Arbeitswelt ist möglich – aber nur mit offenem und lernwilligem Mindset und neuen praktischen Erfahrungen.“



54% der Erwerbsfähigen legen bei der Arbeitgeberwahl Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance.



51% der Beschäftigten würden für eine bessere Work-Life-Balance sogar den Arbeitgeber wechseln.



65% der Beschäftigten, die seit Corona mehr im Homeoffice arbeiten, waren an dieser Entscheidung beteiligt.



34% der Arbeitnehmer:innen wurde die Entscheidung, im Homeoffice zu arbeiten, aufgezwungen.

Quelle: Randstad Employer Brand Research, 2021



3. Home Sweet Homeoffice: diese Sache mit der Flexibilität



Homeoffice im Check

Das sagen Arbeitnehmer:innen zum Homeoffice:



Vorteile

23% arbeiten produktiver im Homeoffice.

32% sind im Homeoffice weniger gestresst.



Nachteile

26% fühlen sich einsam oder isoliert im Homeoffice.

46% vermissen im Homeoffice den Kontakt zum Team.

Quelle: Randstad Arbeitsbarometer, 1. Hj. 2021

Das sagen Arbeitgeber zum Homeoffice:

45% glauben, dass ihre Mitarbeiter:innen im Homeoffice weniger produktiv sind.

73% der Betriebe, die ihr Homeoffice-Angebot zu Beginn der Pandemie ausweiteten, wollen dabei bleiben.

50% der Arbeitgeber, die ihr Homeoffice-Angebot nicht erweitert haben, wollen dies nach Corona tun.

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q2 2020

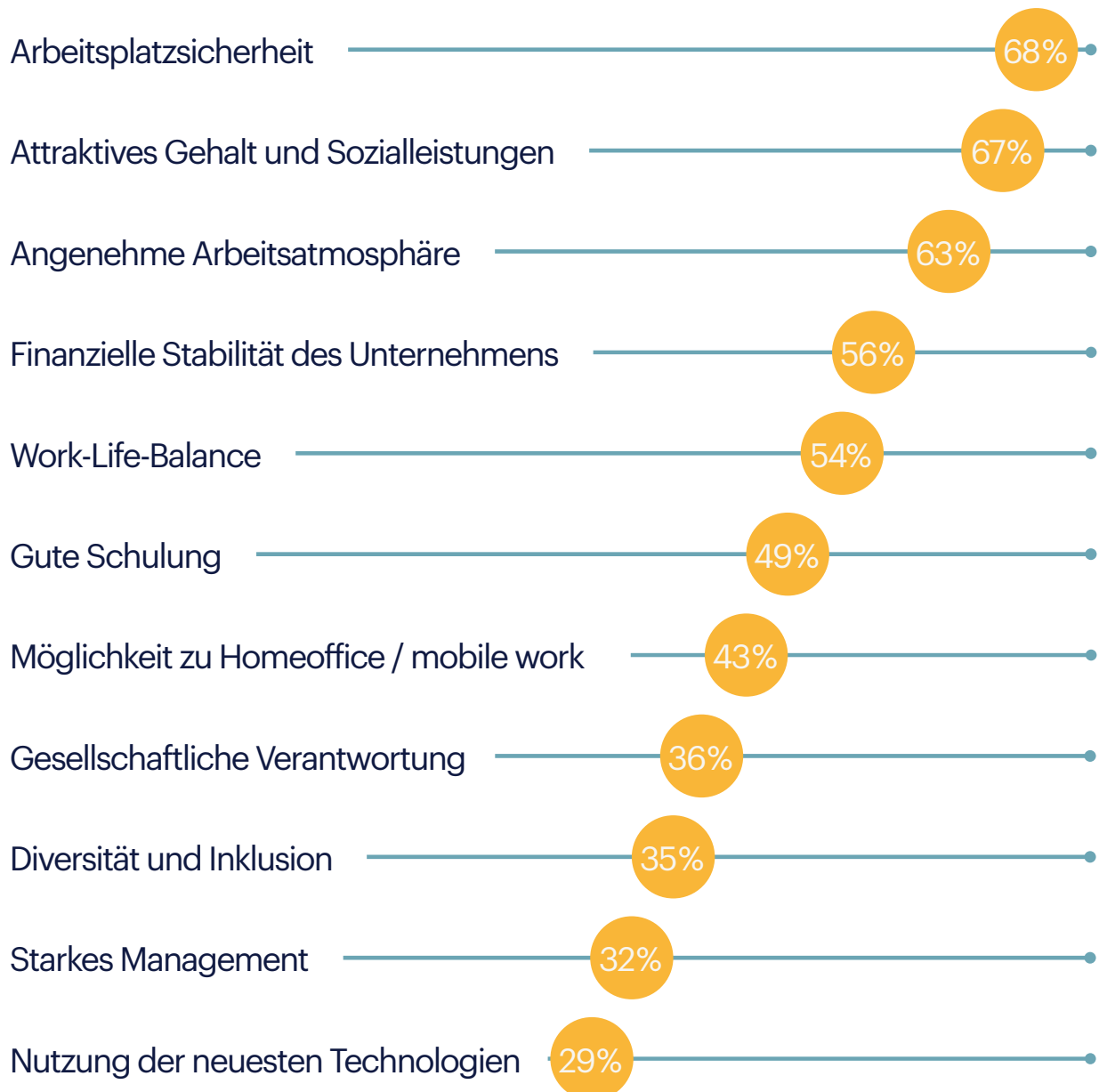




4. Was im Job wirklich wichtig ist

Entscheidend für die Zukunft der Arbeit ist nicht nur, was der Mensch leisten kann, sondern was Arbeit für uns tut. Ein Meet & Greet mit unseren eigenen Wünschen:

Welche Faktoren sind bei der Arbeitgeberwahl wichtig?



Quelle: Randstad Employer Brand Research, 2021



4. Was im Job wirklich wichtig ist



Susanne Wißfeld
Geschäftsführerin der Business
Area South West Randstad
Deutschland

„In der Corona-Pandemie ist der Arbeitsmarkt zwischenzeitlich in einen Schlingerkurs geraten. Doch nach wie vor sitzen Bewerber:innen auf dem Fahrersitz. Unternehmen, die Talente gewinnen und halten wollen, müssen die obersten Prioritäten ihrer aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter:innen kennen. Sicherheit und Gehalt spielen immer eine wichtige Rolle für Arbeitnehmer:innen. Doch eine moderne Unternehmenskultur, eine gute Work-Life-Balance und echte Aufstiegschancen werden zu entscheidenden Faktoren bei der Arbeitgeberwahl.“

Für Unternehmen bedeutet das auch, neue, flexible Arbeitsmodelle anzunehmen und eine Belegschaft aufzubauen, die ihre Karriere selbst gestalten kann. Auf diese Weise werden sie nicht nur die Motivation und das Engagement ihrer bestehenden Mitarbeiter:innen steigern, sondern auch die Aufmerksamkeit der besten neuen Talente gewinnen und geschäftlich durchstarten.“

Jobwechsel: Was bewegt Menschen zu gehen oder zu bleiben?

Acht Prozent der deutschen Arbeitnehmer:innen wechselten im zweiten Halbjahr 2020 den Arbeitgeber. Besonders häufig befanden sich 18- bis 34-Jährige unter den Switchern (11%). Auch wenn es um anstehende Wechselpläne geht, liegen jüngere Arbeitnehmer:innen über dem Durchschnitt: So planten im ersten Halbjahr 2021 insgesamt 16 Prozent der Beschäftigten einen Wechsel, bei den Arbeitnehmer:innen zwischen 25 und 34 Jahren lag die Quote sogar bei 25 Prozent.

Das spricht für den Arbeitgeberwechsel

61% der Arbeitnehmer:innen wünschen sich ein attraktiveres Gehalt und bessere Sozialleistungen.

61% der Beschäftigten streben bessere Karrieremöglichkeiten an.

56% der Erwerbstätigen treibt die Suche nach einer größeren Jobsicherheit an.

54% der Arbeitnehmer:innen wollen eine angenehmere Arbeitsplatzatmosphäre.

51% der Beschäftigten ist eine bessere Work-Life-Balance wichtig.



4. Was im Job wirklich wichtig ist



Das spricht für den Verbleib beim Arbeitgeber

- 68%** der Beschäftigten bleiben aufgrund der hohen Jobsicherheit.
- 67%** der Arbeitnehmer:innen sind zufrieden mit Gehalt und Sozialleistungen.
- 63%** der Erwerbstätigen schätzen die Arbeitsatmosphäre.
- 56%** der Arbeitnehmer:innen können Job und Freizeit gut vereinbaren.
- 46%** der Beschäftigten verfügen über ausreichend Karriereoptionen.



Quelle: Randstad Employer Brand Research, 2021

Modernes Recruiting – Talente der Zukunft gewinnen



Dr. Claudia Bibo
Senior Project Manager
Employer Branding Monster

„Die Arbeitgebermarke spielt in der New Work-Welt nach wie vor eine große Rolle, allerdings unter neuen Vorgaben. Alte Systeme stehen auf dem Prüfstand. Neue Botschaften, die auf neuen Ansätzen beruhen, müssen nach dem Corona-Restart sukzessive die Employer Branding-Strategie füllen. Der Zukunftsforscher Oliver Leisse bezeichnet diesen Prozess und den gelungenen Brückenschlag zu den Zielgruppen als New Employer Branding mit Popcorn-Effekt. Gemeint ist: die neue Sicht auf Themen, die in der Krise entstanden ist, nun in Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgebermarke zu überführen. Sind zum Beispiel Unternehmen von der Führung durch Kontrolle abgewichen und haben den Mitarbeitenden im Homeoffice mehr Vertrauen – bei hervorragenden

Ergebnissen – entgegengebracht, wird dieses Vertrauen zum neuen wichtigen Pfeiler in der Employer Branding-Strategie.

Sich die eigenen Ziele bewusst zu machen, ist der Schlüssel – und das beginnt schon mit der Stellenanzeige. Dies gilt auch für Faktoren wie Solidarität, Führung auf Augenhöhe, Gesundheitsmanagement oder Gehaltssicherheit. Nur wer wirklich in Kontakt mit potenziellen Talenten und den eigenen Mitarbeiter:innen tritt, stetig die eigenen Botschaften und Inhalte auf ihre Authentizität überprüft und die eigenen Maßnahmen dementsprechend optimiert, hinterlässt einen positiven Eindruck.“



Gastbeitrag von Dr. Claudia Bibo



5. Generationen-Clash? Boomer und Gen Z im Fokus

Sind Boomer und Gen Z wirklich so weit voneinander entfernt, wenn es um Werte und Erwartungen geht?

Mit den Boomern und der Gen Z treffen zwei Generationen aufeinander, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Boomer, geboren zwischen 1955 und 1964, wuchsen im Wohlstand auf. Eines ihrer Mottos: „Leben, um zu arbeiten“. Die Gen Z, geboren zwischen 1995 und 2012, ist die Generation der Digital Natives; Soziale Medien und Smartphones gehören zu ihrem Alltag. Eines ihrer Mottos: „Hier ist die Arbeit, da mein Leben“. Der Kontrast der Generationen wird durch Aussagen wie „Ok, Boomer“ deutlich, mit denen die Gen Z veraltete und überholte Denkmuster bezeichnet. Während die Boomer sich dem Ende ihres Arbeitslebens nähern, erobert die Gen Z dieses für sich. Das wird auch in den Zahlen deutlich.

Was ist mir bei der Gestaltung meines Lebens wichtig?

● GenZ ● Boomer

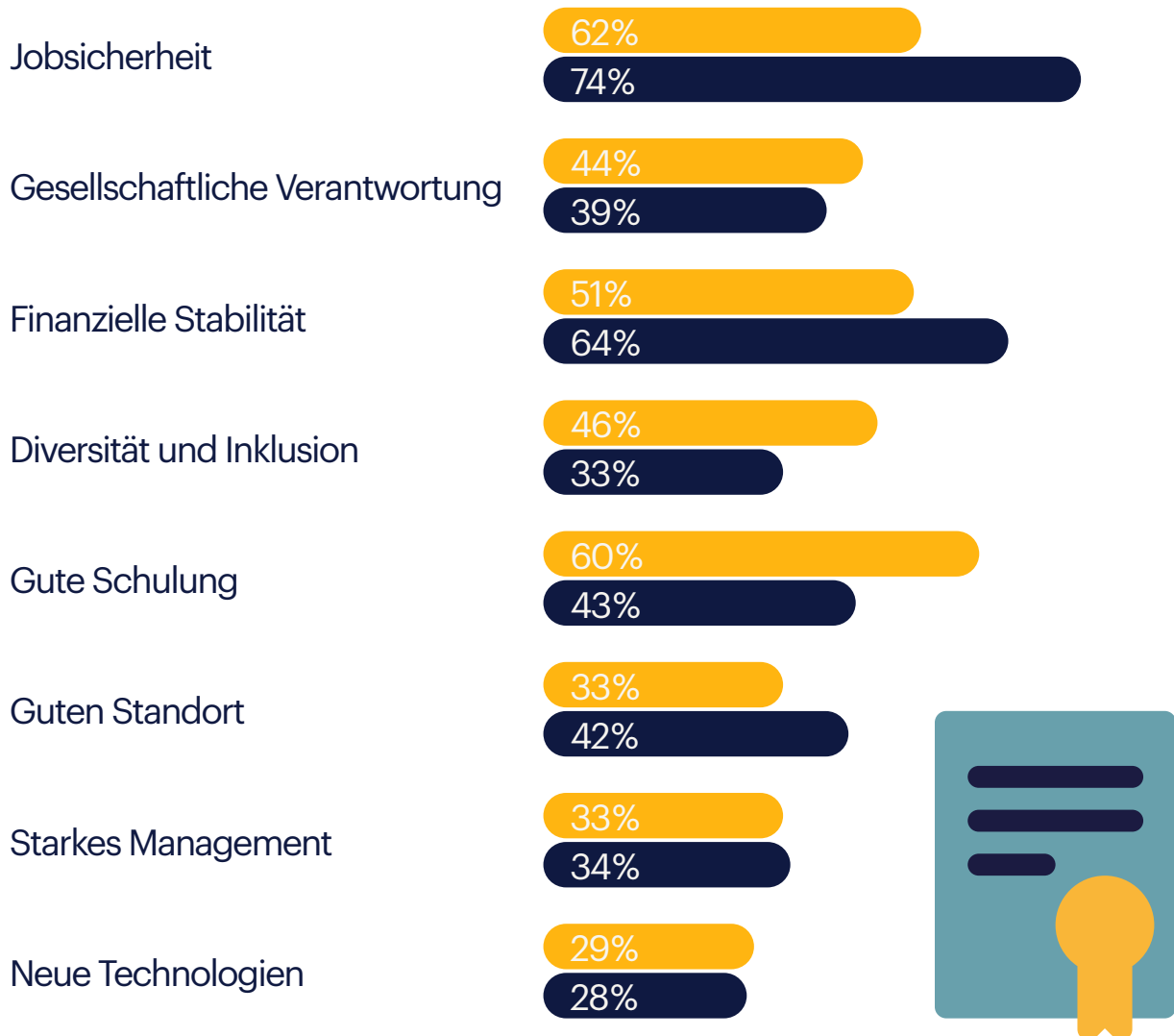


5. Generationen-Clash? Boomer und die Gen Z im Fokus



Was müssen Arbeitgeber bieten?

● GenZ ● Boomer

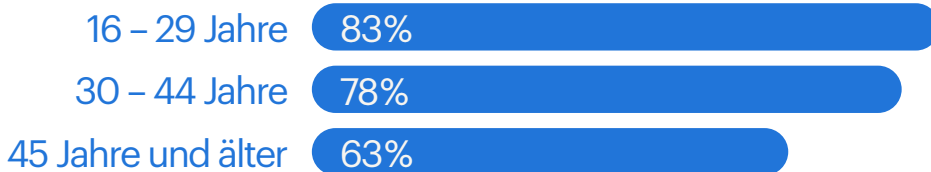




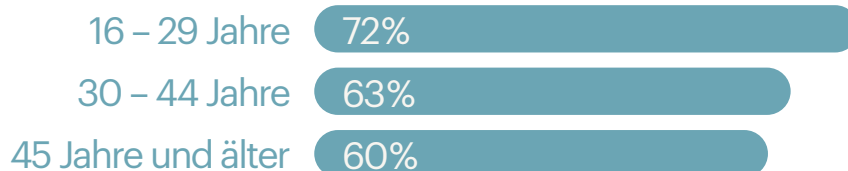
Fünf Jahre vorgespult: So soll die Arbeitswelt aussehen

New Work – alles neu und modern ist ja schön und gut. Aber was darf in der künftigen Arbeitswelt an bisherigen Ideen, Tools oder Praktiken auf keinen Fall fehlen?

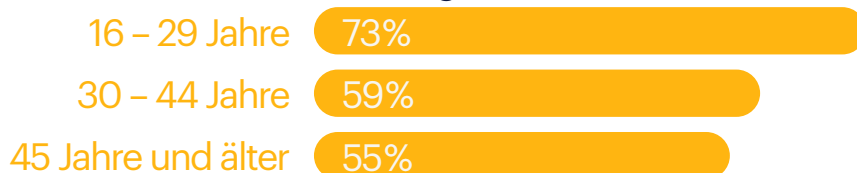
72% der Erwerbstätigen glauben, dass eine örtliche Ungebundenheit die Arbeitswelt beeinflussen wird.



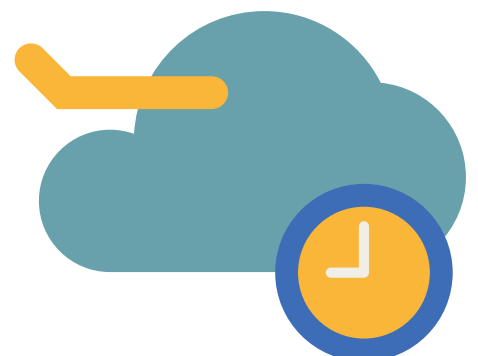
63% der Beschäftigten sehen in zeitlicher Flexibilität ein Merkmal der Arbeitswelt von morgen.



60% der Arbeitnehmer:innen glauben, dass die Arbeitswelt von Digitalisierung und modernen Technologien geprägt sein wird.



28% der Beschäftigten erwarten, dass verringerte Arbeitszeiten eine Rolle spielen werden.





6. Quellenangaben

Randstad-MenteFactum-Arbeitnehmer:innenbefragung

In 2021 hat das Meinungsforschungsinstitut MenteFactum die Randstad-MenteFactum-Arbeitnehmer:innenbefragung im Auftrag von Randstad durchgeführt. 1.059 Beschäftigte ab einem Alter von 16 Jahren wurden zum Thema „Zukunft der Arbeit“ befragt.

Randstad Arbeitsbarometer

Das Randstad Arbeitsbarometer ist eine Studie, für die Arbeitnehmer:innen in Europa, Asien-Pazifik sowie Nord- und Südamerika befragt werden. Sie erscheint halbjährlich und macht lokale und globale Trends im Laufe der Zeit sichtbar. Sie wird online unter Arbeitnehmer:innen im Alter von 18 bis 65 Jahren durchgeführt, die mindestens 24 Stunden pro Woche einer bezahlten Tätigkeit (nicht selbstständig) nachgehen. Die Mindeststichprobengröße beträgt 800 Interviews pro Markt.

Randstad-ifo-Personalleiterbefragung

Das Ifo-Institut führt die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung quartalsweise im Auftrag von Randstad durch. Die Studie befragt bis zu 1.000 Personalverantwortliche in deutschen

Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt.

Randstad Employer Brand Research

Die Randstad Employer Brand Research ist eine weltweite, unabhängige statistische Erhebung zum Thema Employer Branding. Sie wird jährlich in mehr als 34 Ländern durchgeführt und erhebt jeweils Einschätzungen zu den 150 größten Unternehmen eines Landes. In Deutschland werden fast 4.000 Arbeitnehmer:innen und Arbeitsuchende im Alter zwischen 18 und 64 Jahren online zu den attraktivsten Arbeitgebern sowie wichtigsten Berufswahlkriterien befragt.

Randstad Sourceright Talent Trends Report

Der Talent Trends Report von Randstad Sourceright ist eine Studie, die sich mit aktuellen Entwicklungen in der Berufswelt auseinandersetzt. Im Rahmen der jährlichen Online-Umfrage werden 800 Personalleiter:innen und Führungskräfte aus weltweit 17 Ländern befragt. Im Fokus stehen die Auswirkungen, die diese Trends und Veränderungen auf die Erwartungen von Arbeitnehmer:innen und das Recruiting haben.

Über Randstad

Randstad ist Deutschlands führender Personaldienstleister. Wir helfen Unternehmen und Arbeitnehmer:innen dabei, ihr Potenzial zu verwirklichen, indem wir unsere technologische Kompetenz mit unserem Gespür für Menschen verbinden. Wir nennen dieses Prinzip human forward. In der Randstad Gruppe Deutschland sind wir mit 38.300 Mitarbeiter:innen und rund 500 Niederlassungen in 300 Städten ansässig. Unser Umsatzvolumen umfasst rund 1,56 Milliarden Euro (2020). Neben der klassischen Zeitarbeit zählen die Geschäftsbereiche Professional Services, Personalvermittlung, HR Lösungen und Inhouse Services zu unserem Portfolio. Wir schaffen als erfahrener und vertrauensvoller Partner passgenaue Personallösungen für unsere Kundenunternehmen. Unsere individuellen Leistungs- und Entwicklungsangebote für Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen machen uns auch für Fach- und Führungskräfte zu einem attraktiven Arbeitgeber und Dienstleister. Seit über 50 Jahren in Deutschland aktiv, gehören wir mit der Randstad Gruppe Deutschland zur niederländischen Randstad N.V. Ein Gesamtumsatz von rund 20,7 Milliarden Euro (Jahr 2020), über 568.800 Mitarbeiter:innen im täglichen Einsatz und rund 4.700 Niederlassungen in 38 Märkten machen unseren internationalen Unternehmenskonzern zum größten Personaldienstleister weltweit. Zu unseren nationalen Zweigstellen gehören neben der Randstad Deutschland GmbH & Co KG außerdem die Unternehmen Tempo Team, Gulp, Monster, twago, Randstad Sourceright, Randstad Outsourcing GmbH sowie Randstad Automotive und Randstad Financial Services. CEO ist Richard Jäger.

Verantwortlich

Randstad Deutschland Pressestelle
Frankfurter Straße 100
65760 Eschborn
Fon 0 61 96 / 4 08-17 70
E-Mail: presse@randstad.de
www.randstad.de

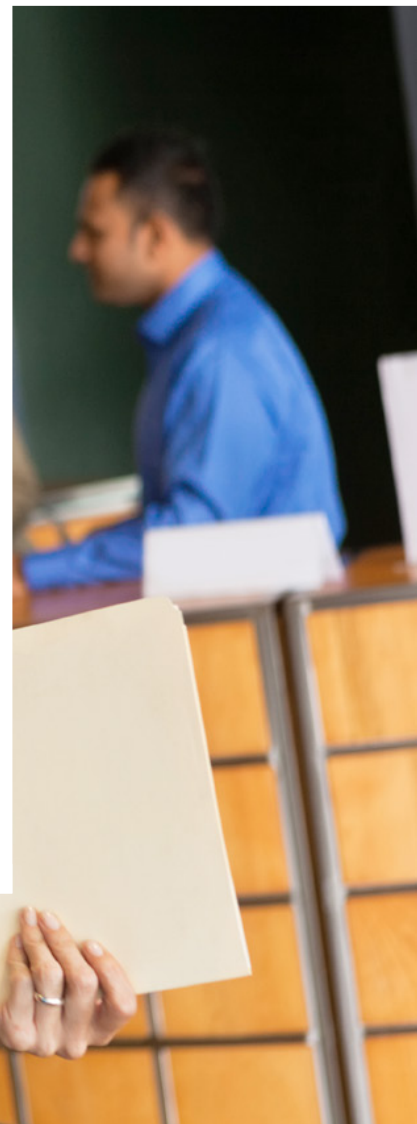
Stand: Oktober 2021

Weitere Presseunterlagen und Bildmaterial



Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor

Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen



strategy&

Part of the PwC network


Die vorliegende Publikation wurde von einem Team aus Expert:innen von PwC und Strategy&, der globalen Strategieberatung von PwC, erstellt. Gemeinsam betrachten wir es als unsere Aufgabe, gesellschaftliches Vertrauen aufzubauen und wichtige Probleme zu lösen.

Strategy& ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen, basierend auf differenzierenden Wettbewerbsfähigkeiten. Wir sind die einzige Strategieberatung als Teil eines globalen Professional-Services-Netzwerks. Unsere Expertise kombinieren wir mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist. „Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. 3.000 Strategieberater:innen und mehr als 295.000 PwC-Mitarbeiter:innen in 156 Ländern tragen hierzu mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei. Weitere Informationen unter www.strategyand.pwc.com/de.

Strategy& bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© Juni 2022 PwC. Alle Rechte vorbehalten.

PwC bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen, die jeweils eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen. Weitere Einzelheiten finden Sie unter www.pwc.com/structure. Haftungsausschluss: Dieser Inhalt dient nur zu allgemeinen Informationszwecken und sollte nicht als Ersatz für die Konsultation eines professionellen Beraters verwendet werden.

The background of the page is a complex, abstract geometric pattern composed of various orange and light orange lines and shapes. The pattern includes thick horizontal and vertical bars, some forming a grid-like structure, and others creating a maze-like or stepped appearance. The colors range from a bright, saturated orange to a lighter, more muted shade.

„Es geht um nicht weniger als die Frage, ob der öffentliche Sektor seine Kernaufgaben in Zukunft noch erfüllen kann.“

Volker Halsch, Staatssekretär a. D. und Senior Advisor, PwC und Strategy& Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Handlungsempfehlung 1: Renten- und Pensionseintritt flexibilisieren	9
Handlungsempfehlung 2: Ehrenamt stärken	10
Handlungsempfehlung 3: qualifizierte Zuwanderung fördern	11
Handlungsempfehlung 4: Attraktivität des öffentlichen Sektors steigern	13
Handlungsempfehlung 5: Quereinstiege erleichtern	14
Handlungsempfehlung 6: Personalgewinnung optimieren	15
Handlungsempfehlung 7: Verwaltung schneller digitalisieren	17
Handlungsempfehlung 8: Motivation und Arbeitsfähigkeit stärken	19
Handlungsempfehlung 9: Austausch mit der Privatwirtschaft fördern	20
Handlungsempfehlung 10: durch Kooperationen Leistungsfähigkeit der Verwaltung stärken	21
Ausblick	22
Autor:innen und Ansprechpersonen	23

Einleitung

Fachkräftelücke bis 2030: Eine Million!

Der öffentliche Sektor steht für Gemeinwohl und Daseinsvorsorge – mit marktwirtschaftlichen und nicht marktwirtschaftlichen Tätigkeiten. Diese führen aktuell mehr als fünf Millionen Menschen in Deutschland aus. Aber: Viele Positionen im öffentlichen Dienst lassen sich nicht mehr mit Fachkräften besetzen, und zwar auf allen Ebenen. Diese Lücke wächst von Jahr zu Jahr. Fest steht: Findet der öffentliche Sektor keine wirksamen Instrumente, um den Fachkräftemangel zu beheben, hat dies weitreichende Konsequenzen für die gesamte Gesellschaft. Im schlimmsten Fall kann das die Funktionstüchtigkeit des Staates einschränken oder gar dazu führen, dass der Staat manche seiner Kernaufgaben nicht mehr erfüllen kann.

Die drängenden Fragen lauten daher: Wie lässt sich sicherstellen, dass der öffentliche Sektor durch ausreichendes Fachpersonal langfristig leistungsfähig bleibt? Und dass er seine Aufgaben, zu denen er gesetzlich verpflichtet ist, in so wichtigen Feldern wie Bildung, Sicherheit oder Gesundheit dauerhaft erfüllen kann? Die Antwort darauf kann nur lauten: Wir brauchen Lösungen, die helfen, die stetig wachsende Fachkräftelücke zu schließen. Wir müssen diese Lösungen schnell umzusetzen, damit diese Lücke nicht noch größer wird – und im Idealfall sogar schrumpft.

Hierfür haben wir zehn Handlungsempfehlungen entwickelt und deren Potenzial quantitativ abgeschätzt. Sie wirken sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrage-seite. Die angebotsbezogenen Handlungsempfehlungen vergrößern den Pool an Kandidat:innen und Mitarbeitenden für den öffentlichen Sektor; die nachfragebezogenen Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, bestehende Prozesse und Aufgaben zu optimieren und so die Nachfrage nach Fachkräften zu verringern.

Aber wie groß ist der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor in Deutschland heute? Und wie wird er sich ohne wirksame Gegenmaßnahmen in den kommenden Jahren entwickeln?

Die Datenbasis unserer Prognose

Unserer Prognoserechnung liegt ein makroökonomisches Arbeitsmarktmodell zugrunde. Entwickelt hat es WifOR, ein renommiertes, unabhängiges Wirtschaftsforschungsinstitut. Die mit diesem Modell berechnete **Angebotsentwicklung** (also die verfügbaren Fachkräfte) basiert auf den Arbeitsmarktdaten der Bundesagentur für Arbeit (BA) zur

quantitativen Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im öffentlichen Sektor. Das sich hieraus ergebende Angebotspotenzial errechnet sich somit aus der Summe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, den ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten, den Arbeitslosen und den Absolvent:innen. In Abzug gebracht werden die Renteneintritte mit dem tatsächlichen Renteneintrittsalter. Somit errechnet sich hieraus das potenzielle Angebot, das dem Arbeitsmarkt theoretisch zur Verfügung steht. Bei den Arbeitslosen werden nur jene berücksichtigt, die weniger als ein Jahr arbeitslos gemeldet sind. Dadurch wird nur der Teil der Arbeitslosen berücksichtigt, der auch relativ schnell wieder dem Arbeitsmarkt zugeführt werden kann. Für die Integration der Absolvent:innen in die Projektion des Angebotspotenzials werden die Prognosen der Kultusministerkonferenz und des Statistischen Bundesamtes zu Schulabsolvent:innen und Studienanfänger:innen verwendet. Für die langfristige Prognose ist darüber hinaus die demografische Entwicklung zu berücksichtigen, die durch eine Abnahme der Kohortenstärken der jüngeren Jahrgänge geprägt ist. Berücksichtigt sind in dem Gesamtmodell für die Angebotsentwicklung außerdem die Zahlen des Statistischen Bundesamtes zu Beamt:innen, einschließlich Zeit- und Berufssoldat:innen unter Anwendung einer analogen Berechnungslogik wie bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Basis für die Berechnung des **Nachfragepotenzials** bildet die gedeckte Nachfrage. Diese setzt sich aus den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und geringfügig entlohnt Beschäftigten der Vorperiode zusammen und werden für einen Zeitpunkt analog zum Angebotspotenzial um Absolventen und Renteneintritte ergänzt. Damit bildet die gedeckte Nachfrage das Match am Arbeitsmarkt zwischen Nachfrage und Angebot ab und umfasst damit alle abhängig Beschäftigten. Zusätzlich zu dieser „gesättigten“ Nachfrage werden die bei der BA gemeldeten offenen Stellen hinzugezählt. Diese beiden Komponenten bilden das Nachfragepotenzial im Istjahr ab. Für die Folgejahre wird der Zusatzbedarf addiert.

Beim **Zusatzbedarf** wird davon ausgegangen, dass die offenen Stellen der BA im Istjahr die Nachfragesituation adäquat abbilden. Der künftige darüber hinaus gehende Zusatzbedarf wird über zwei Komponenten abgeschätzt, dem Ergänzungs- sowie dem Ersatzbedarf.

Der **Ergänzungsbedarf** bzw. die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftszweigen speist sich aus zwei Datenquellen. Für das erste und zweite Prognosejahr werden neben den Prognosen von Prognos die Konjunkturumfragen der Industrie- und Handelskammern genutzt. Durch die Berücksichtigung aktueller Umfragedaten können konjunkturelle Verläufe am aktuellen Rand deutlich präziser berücksichtigt werden, als das mit den Langfristprognosen allein möglich wäre. Das dritte Prognosejahr bildet dann ein Übergangsjahr hin zum langfristigen Wachstumspfad, in dem ausschließlich die Langfristprognosen von Prognos für die Fortschreibung des Zusatzbedarfs genutzt werden.

Beim **Ersatzbedarf** werden die Rentenaustritte aus der Angebotsmodellierung herangezogen. Die Basis bildet grundsätzlich die Annahme, dass Arbeitskräfte, die den Arbeitsmarkt in den Ruhestand verlassen, auch wieder ersetzt werden müssen. Aufgrund des technischen Fortschritts kann allerdings davon ausgegangen werden, dass nicht jede Stelle ersetzt werden muss, weshalb die Entwicklung der Arbeitsproduktivität in diese Komponente dämpfend eingerechnet wird.

Die Summe aus gedeckter Nachfrage, offenen Stellen, Ergänzungs- und Ersatzbedarf ergibt dann schlussendlich die **Gesamtnachfrage** des makroökonomischen Arbeitsmarktmodells und kann entsprechend dem Angebotspotenzial gegenübergestellt werden, um den Fachkräftebedarf berechnen zu können.

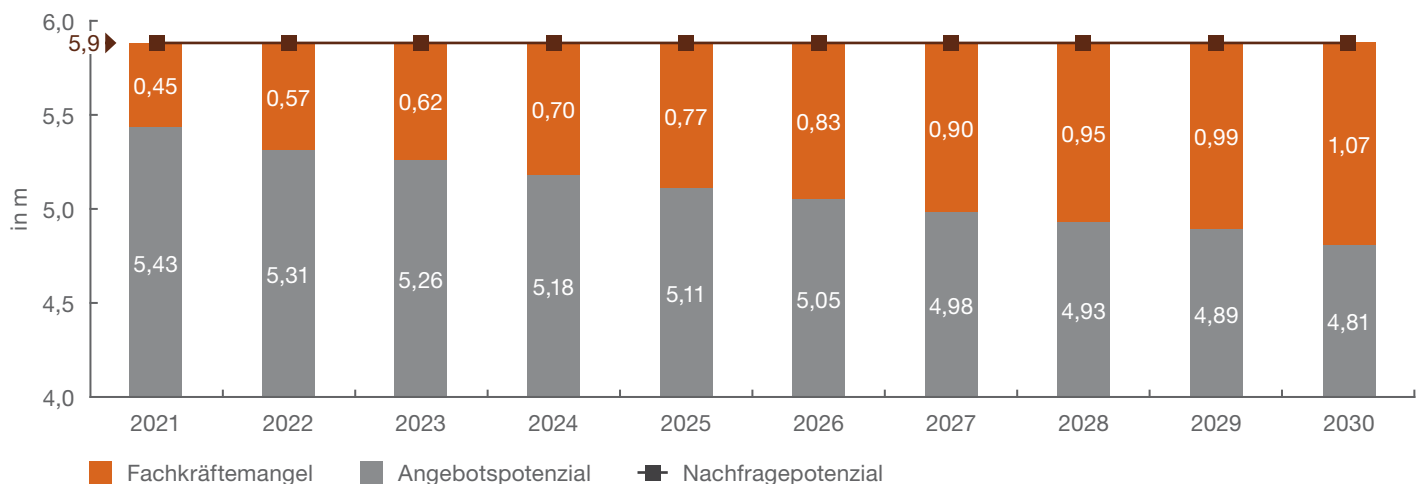
Alarmierender Befund – die Zeit zum Handeln ist jetzt

Unsere Prognose basiert auf einem Szenario, bei dem die Arbeitsnachfrage in den Jahren bis 2030 konstant bei rund 5,9 Millionen Fachkräften liegt. Dieses Szenario ist deutlich optimistischer als etwa das Prognos-Modell, das von einer steigenden Nachfrage ausgeht. Doch bereits unter dieser zuversichtlichen Annahme wächst der zu erwartende Fachkräftemangel bis zum Jahr 2025 um knapp 60 Prozent gegenüber 2021, von circa 450.000 auf mehr als 765.000. Und im Jahr 2030 fehlen dem öffentlichen Sektor in diesem Szenario erstmals **mehr als eine Million Fachkräfte** – eine völlig neue Dimension, mit massiven Auswirkungen auf Gemeinwohl und Daseinsvorsorge.

Schulklassen mit 50 und mehr Schüler:innen, monatelanges Warten darauf, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen Anträge bearbeiten; dies und vieles mehr ist dann durchaus realistisch. Würden die Prognos-Zahlen für die Modellierung der Arbeitsnachfrage zugrunde gelegt, würde sich der Fachkräftemangel bis 2030 gar auf mehr als 1,6 Millionen vergrößern – und somit gegenüber heute mehr als verdreifachen.

Der öffentliche Sektor steht mit diesem Problem nicht allein da. Die Privatwirtschaft kämpft mit ähnlichen Phänomenen. Der Staat hat jedoch eine gesetzlich verankerte gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Insofern ist der öffentliche Sektor besonders gefordert, wirkungsvolle Lösungen zu entwickeln, um den Fachkräftemangel und die daraus resultierenden Probleme wirkungsvoll abzufedern und um seine Aufgaben weiter wahrnehmen zu können.

Entwicklung des Fachkräftemangels bis zum Jahr 2030



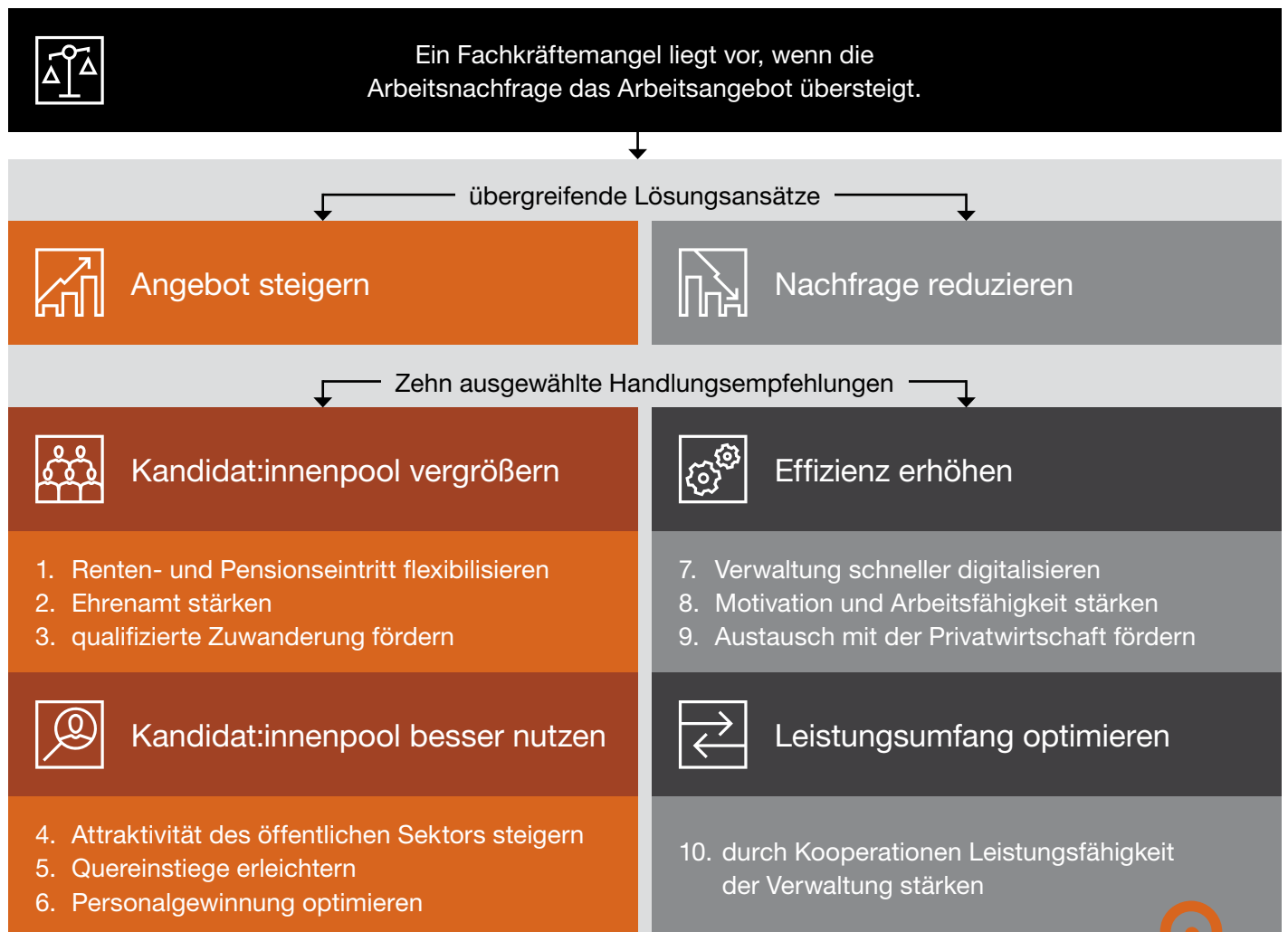
Unsere Lösungsansätze im Überblick – zehn Handlungsempfehlungen

Um dieser Herausforderung zu begegnen, haben wir zehn Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor skizziert. Für die Schließung der Lücke gibt es zwei Möglichkeiten – das Angebot steigern und die Nachfrage reduzieren.

Angebot steigern: Handlungsempfehlungen der Angebotsseite sollen helfen, die Anzahl verfügbarer Fachkräfte für den öffentlichen Sektor zu erhöhen. So lässt sich durch geeignete Maßnahmen der Kandidat:innenpool vergrößern oder der bestehende Pool besser nutzen.

Nachfrage reduzieren: Auf der Nachfrageseite zielt ein Maßnahmenbündel darauf ab, Effizienz und Effektivität im öffentlichen Dienst zu verbessern, um den bestehenden und sich verstärkenden Fachkräftemangel abzufedern. Daneben kann eine Reduzierung der Nachfrage auch durch kritisches Hinterfragen des bestehenden Leistungsangebots des öffentlichen Sektors erreicht werden: Welche Leistungen müssen überhaupt erbracht werden? Welche Leistungen muss der Staat selbst erbringen? Und welche Leistungen können von der Privatwirtschaft übernommen werden?

Die übergreifenden Lösungsansätze von PwC im Überblick



Wir sind überzeugt, dass diese Handlungsempfehlungen kurz- bis mittelfristig helfen, den bereits vorhandenen und stetig wachsenden Fachkräftemangel wirksam abzuschwächen. Die zentrale Frage ist – wie stark?

Wir haben die möglichen Effekte der Handlungsempfehlungen 1 bis 9 quantifiziert (siehe Abbildung unten). Im Basisszenario wurden die Effekte der Maßnahmen primär auf der Basis historischer Daten hergeleitet – hier könnte die für 2030 prognostizierte Lücke um circa 610.000 Fachkräfte reduziert werden.¹

Bei der Abschätzung effizienzsteigernder Effekte, primär durch Digitalisierung, haben wir uns am immer noch begrenzten Fortschritt bei der Umsetzung orientiert und sehr konservativ quantifiziert. Gerade dieser Bereich besitzt jedoch, wie Initiativen unserer Nachbarländer zeigen, enormes Potenzial und könnte – in Verbindung mit deutlich mehr Konsequenz und Disruption bei der Umsetzung – auf allen Verwaltungsebenen zu einer deutlichen Entspannung bei der Adressierung des Fachkräftemangels führen.

Die zehnte Maßnahme, welche im Kern die Fragestellung „Make or buy?“ für den öffentlichen Sektor beinhaltet, wurde nicht quantifiziert, da es sich hierbei um eine Residualgröße

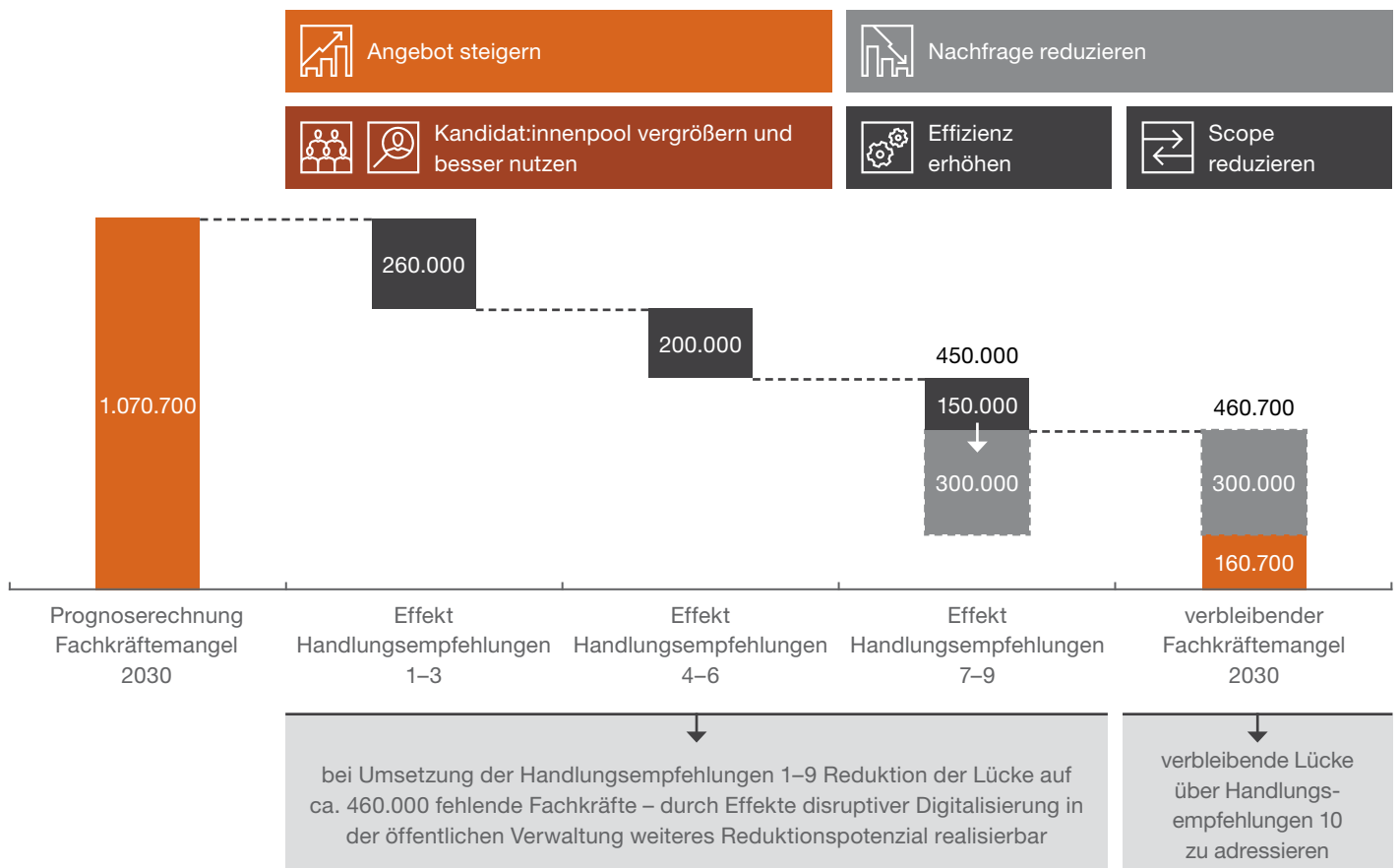
handelt, welche durch den Wirkungsgrad der Maßnahmenumsetzung eins bis neun determiniert wird.

Insbesondere in primär staatlichen Aufgabenbereichen wie Bildung, Sicherheit und Gesundheit ist die Möglichkeit privatwirtschaftlicher Leistungserbringung jedoch oftmals beschränkt.

Die Berechnung der Effekte basiert naturgemäß auf diversen Annahmen und ist mit viel Unsicherheiten behaftet. Dennoch ergibt sich eine klare Botschaft: Auch wenn alle hier vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen in die Praxis umgesetzt würden, bleibt eine massive Fachkräftelücke von gut 160.000 bis rund einer halben Million Fachkräften – unter insgesamt eher optimistischen Annahmen.

Dieses Papier soll daher primär den konstruktiven Austausch zum Thema Fachkräftemangel weiter antreiben und hat keinen Anspruch darauf, bereits finale Antworten oder eine abschließende Liste an Maßnahmen zu liefern. Im Folgenden stellen wir Ihnen unsere Handlungsempfehlungen vor. Lassen Sie uns diese Empfehlungen gemeinsam diskutieren, erweitern, detaillieren und operationalisieren, um diese Jahrhundertaufgabe – durch einen konstruktiven Wettstreit der besten Ideen – gemeinsam zu bewältigen.

Zusammenfassung der quantitativen Effekte aus den zehn empfohlenen Maßnahmen für das Jahr 2030



¹ Die einzelnen Maßnahmen lassen sich nicht völlig isoliert betrachten. Einige Maßnahmen können sich gegenseitig verstärken, andere kannibalieren. Wir gehen davon aus, dass sich diese Effekte im Ergebnis ausgleichen.

Handlungsempfehlung 1: Renten- und Pensionseintritt flexibilisieren



Einen wichtigen Beitrag dazu, den Kandidat:innenpool zu vergrößern, leistet die Flexibilisierung des Renten- und Pensionseintritts. Dies bedeutet freilich keine Änderung des gesetzlichen Renteneintrittsalters. Vielmehr geht es um die Flexibilisierung des tatsächlichen Renteneintritts vieler Arbeitnehmer:innen. Hierzu bedarf es eines klaren Bekenntnisses der Politik. Denn das aktuelle System der Zu- und Abschläge motiviert tendenziell zu einem früheren Renteneintritt, wie auch eine Studie des ifo-Instituts konstatiert: „Die gegenwärtige Rechtslage gibt aufgrund zu geringer Abschläge einen Anreiz zur Frühverrentung, zum Schaden der Beitragszahler.“²

Bestehende Instrumente ausbauen

Möglichkeiten, den Renteneintritt auf Wunsch flexibel zu verschieben, bestehen bereits. Nach § 53 Bundesbeamtengesetz (BBG) können Beamt:innen heute bereits bis zu drei Jahre später in Rente gehen – ruhegehaltswirksam bzw. unter Gewährung eines Besoldungszuschlags. Und mit der „Flexirente“ können sich sozialversicherungspflichtig Angestellte für jeden Monat, den sie über ihre Regelaltersgrenze hinaus arbeiten und keine Rente beziehen, einen Rentenzuschlag sichern. Politische Akteur:innen sind gefragt, diese Möglichkeiten auszuweiten, zu ergänzen und Beschäftigte mit gezielten Anreizen zu motivieren, diese stärker zu nutzen.

Außerdem lassen sich Pensionär:innen bestimmter Berufsgruppen im Sinne eines Reservist:innenmodells bei Bedarf reaktivieren, um bei Personalmangel gezielt zu unterstützen. Denkbar ist dies zum Beispiel bei Lehrer:innen, Polizist:innen und Ärzt:innen. In Deutschland werden aufgrund des Lehrkräftemangels bereits vielerorts Lehrer:innen aus dem Ruhestand zurück in den Dienst gebeten, und in Österreich haben pensionierte Polizist:innen beim Corona-Management unterstützt.³ Wichtig bei diesen und vergleichbaren Maßnahmen: Für diejenigen, die länger arbeiten wollen, muss sich dies lohnen. Und wer nicht mehr arbeiten kann, muss auskömmlich abgesichert sein.

Senior-Expert:innen gewinnen

Öffnet sich der öffentliche Sektor für Rentner:innen mit relevanten Erfahrungen, die sie außerhalb des öffentlichen Dienstes gesammelt haben, kann er zusätzliche Kompetenzen und Expertenwissen gewinnen und zugleich den Personalmangel effektiv bekämpfen. Zum Beispiel können ehemalige Fachkräfte als Senior-Expert:innen ihr Wissen bei Schulungsprogrammen zu Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) in den öffentlichen Sektor einbringen – in den MINT-Fächern ist der Fachkräftemangel besonders groß.

Dafür werden insbesondere finanzielle Anreize erforderlich sein. Diese Zuverdienstmöglichkeiten erhöhen die Renteneinkünfte, fördern den gesellschaftlichen Austausch älterer Mitmenschen im kommunalen Umfeld und wirken damit der Altersarmut und der Vereinsamung im Alter entgegen.

² IHK für München und Oberbayern (Hrsg.), Anreize für die Beschäftigung Älterer, ifo-Studie im Auftrag der IHK für München und Oberbayern, München 2018, S. 2, als PDF abrufbar unter: www.ifo.de/DocDL/ifo%20Studie_Anreize_aeltere-Mitarbeiter_IHK%20Impulse-n.pdf, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.

³ Vgl. Die Presse, Polizei reaktiviert Pensionisten für Corona-Kontrollen, 12. Januar 2022, online abrufbar unter: www.diepresse.com/6084393/polizei-reaktiviert-pensionisten-fuer-corona-kontrollen; letzter Zugriff, 12. Mai 2022.



Handlungsempfehlung 2: Ehrenamt stärken



Ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement haben einen festen Platz in unserer Gesellschaft. Rund 30 Millionen Bürger:innen setzen sich hierzulande auf vielfältige Art und Weise für Mitmenschen ein, etwa in Vereinen, der freiwilligen Feuerwehr, bei der Integration von Geflüchteten und Migrant:innen wie derzeit aus der Ukraine oder im Zuge der Coronavirus-Pandemie. Ein weiteres Beispiel sind die freiwilligen Polizeidienste, die bereits in Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Sachsen existieren. Sie ließen sich auf weitere Bundesländer ausweiten.

Angebote für Freiwillige aufbauen

Dieses vielfältige Engagement zeigt: Der Wille, sich auch ohne Bezahlung für die Gesellschaft einzusetzen, ist bei vielen Menschen vorhanden. Dieses Potenzial sollte der öffentliche Sektor noch stärker nutzen. Insbesondere in der Bildung und im Gesundheitswesen lassen sich Ehrenamtliche mit kreativen Ansätzen und intensiver Öffentlichkeitsarbeit noch intensiver einbinden als bisher. Beispiele für bestehende Ansätze sind der Bundesfreiwilligendienst (Bfdl) und „Dein Jahr für Deutschland“. Darüber hinaus können flexible Angebote mit niederschweligen Beteiligungsmöglichkeiten den Freiwilligenpool erhöhen, beispielsweise eine bundesweite, mit Analysefunktionen ausgestattete und möglicherweise als soziales Netzwerk aufgebaute „Freiwilligendatenbank“. Über sie könnten sich Interessierte vernetzen und über Unterstützungsmöglichkeiten in ihrer Nähe informieren, entsprechend ihren Interessen und Fähigkeiten. Daneben können ehrenamtliche Helfer:innen in den Gemeinden insbesondere einfachere Verwaltungstätigkeiten übernehmen.

Handlungsempfehlung 3: Qualifizierte Zuwanderung fördern



Die Zuwanderung von Menschen aus dem Ausland zu fördern, kann einen wichtigen Beitrag leisten, um das Fachkräfteangebot für den Privatsektor und den öffentlichen Dienst zu steigern. In dieser Hinsicht stellt das am 1. März 2020 in Kraft getretene Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) einen vielversprechenden ersten Schritt dar. Es sieht unter anderem vor, ausländische Berufsabschlüsse schneller anzuerkennen und die deutsche Sprache im Ausland stärker zu fördern. Auffällig ist aber, dass spezifische Maßnahmen für den öffentlichen Sektor fehlen. Dort bestehen aber die größten Beschäftigungslücken, ebenso bei Berufsgruppen mit engen Schnittstellen zum öffentlichen Sektor, insbesondere der Sozialpädagogik und bei Alten- und Krankenpfleger:innen. Dies belegen Daten des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) aus dem Jahr 2021. Einen weiteren Rückschluss erlaubt eine Befragung der Bertelsmann Stiftung von 7.500 Entscheider:innen in Unternehmen aus dem Jahr 2021.⁴ Darin konstatierten 66 Prozent der Teilnehmer:innen einen Fachkräftemangel, doch nur 16 Prozent von ihnen setzten auf Rekrutierung aus dem Ausland, um ihn zu beheben.

Als Gründe für diese Zurückhaltung führten die Befragten sprachliche Hürden, Schwierigkeiten bei der Einschätzung ausländischer Qualifikationen und falsche Vorstellungen der Bewerber:innen an. Für den öffentlichen Sektor dürfte diese Zurückhaltung weit größer sein, weil hier zusätzlich regulatorische Hürden bestehen, vor allem in sicherheitsrelevanten Feldern. Außerdem ist es hier noch wichtiger, die deutsche Sprache als Amtssprache zu beherrschen.

Zu berücksichtigen ist daneben der Fachkräftewettbewerb mit anderen Industrienationen. Auch viele Schwellenländer, also potenzielle Herkunftsländer der Fachkräfte, stehen zunehmend im Wettbewerb mit Industrienationen und möchten die Abwanderung der qualifizierten Bevölkerung ins Ausland verhindern.

Öffentlicher Sektor profitiert von Migration in Privatwirtschaft

Indirekt positiv wirkt es auf den öffentlichen Sektor, wenn Fachkräfte unbürokratisch und gezielt in die Privatwirtschaft migrieren. Denn damit entzerrt sich der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, was wiederum den Kandidat:innenpool für den öffentlichen Dienst vergrößert. Ungeachtet der Sprachbarrieren lassen sich zudem insbesondere Menschen aus dem EU-Ausland sowie aus Island, Liechtenstein, Norwegen und der Schweiz für Positionen im öffentlichen Dienst gezielt anwerben – einschließlich einer Beamt:innenlaufbahn, weil für Staatsbürger:innen dieser Länder vielfach keine Einschränkungen bestehen. Ausgenommen sind Personen mit besonderen Aufgaben, etwa in Teilen des diplomatischen Dienstes. Hierfür ist die deutsche Staatsangehörigkeit Voraussetzung.

Besserer Zugang für Geflüchtete

Die Bundesregierung aus SPD, Grünen und FDP hat im Koalitionsvertrag vereinbart, den Zugang zum Arbeitsmarkt für Geflüchtete zu erleichtern. Hierin sieht auch die Privatwirtschaft großes Potenzial im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Entscheidend ist daher, dass der öffentliche Sektor diese Chancen ebenfalls nutzt und seine wettbewerbsrelevanten Vorteile deutlich stärker als bisher herausstellt. Dazu zählen vor allem eine dem Gemeinwohl verpflichtete Tätigkeit und ein krisensicherer Arbeitsplatz. Nicht zuletzt können sich Geflüchtete mit einer Laufbahn im öffentlichen Dienst aktiv in der neuen Heimat einbringen. Ein erleichteter Zugang würde sich daher auch auf die Integration positiv auswirken. Der öffentliche Dienst steht für Vertrauen und Sicherheit – beides Werte, die Geflüchtete in ihrem Herkunftsland häufig nicht erfahren haben. Dieses Werteversprechen macht den öffentlichen Dienst für diese Zielgruppe als Arbeitgeber besonders attraktiv.

⁴ Vgl. Bertelsmann Stiftung, Fachkräftemangel in deutschen Unternehmen größer als erwartet, 2021, online abrufbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2021/november/fachkraeftemangel-in-deutschen-unternehmen-groesser-als-erwartet, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.

Dreifacher Gewinn für das Gesundheitswesen

Wie lässt sich Zuwanderung nutzen, um den Fachkräftebedarf im öffentlichen Sektor und in angrenzenden Bereichen zu decken? Ein Beispiel dafür ist das Programm „Triple Win“, eine gemeinsame Initiative der Zentralen Ausbildungs- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Triple Win besteht seit dem Jahr 2013 und hat zum Ziel, Pflegefachkräfte aus Drittstaaten für die deutsche Gesundheits- und Pflegebranche zu gewinnen. Im Zuge von Triple Win durchlaufen ausgebildete Fachkräfte, beispielsweise aus Bosnien-Herzegowina, von den Philippinen oder aus Tunesien, eine Anerkennungsqualifizierung in Deutschland, und junge Menschen aus Vietnam erhalten hierzulande eine dreijährige generalistische Pflegeausbildung.

Namensgebend für das Programm waren die Vorteile, die es drei Gruppen bietet: Arbeitgeber (auch aus dem öffentlichen Sektor) gewinnen dringend benötigte Fachkräfte, die sprachlich und fachlich gut auf ihre Tätigkeiten in Deutschland vorbereitet sind; die Pflegekräfte aus dem Ausland erhalten attraktive Perspektiven für ihre berufliche und persönliche Entwicklung und in den Herkunftsländern entlastet die Initiative (Teil-)Arbeitsmärkte. Ein Fachkräftemangel in den Drittstaaten entsteht nicht, weil ZAV und GIZ sich dem Verhaltenskodex der Weltgesundheitsorganisation verpflichtet haben und nur Pflegekräfte aus Ländern rekrutieren, in denen ein Fachkräfteüberschuss besteht. Ein Programm wie Triple Win, vom öffentlichen Sektor selbst initiiert, könnte Vorbildcharakter für weitere Tätigkeitsfelder im öffentlichen Dienst haben.



Impact der Handlungsempfehlungen 1 bis 3

Die beschriebenen drei Handlungsempfehlungen zur Vergrößerung des Kandidat:innenpools haben das Potenzial, bis 2030 rund 260.000 Fachkräfte für den öffentlichen Sektor zu gewinnen. Diese Rechnung halten wir für ambitioniert, aber realistisch, wenn die Handlungsempfehlungen zeitnah umgesetzt werden. Die hier skizzierten Maßnahmen stellen erste Impulse dar, sie lassen sich im Austausch mit Expert:innengremien ausbauen, ergänzen und verfeinern – und würden dadurch noch größere Durchschlagskraft entfalten.

Handlungsempfehlung 4: Attraktivität des öffentlichen Sektors steigern



Die Attraktivität des Arbeitsumfeldes ist ein wesentlicher Faktor, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Zentral ist auch eine attraktive, wettbewerbsorientierte Bezahlung. Schließlich ist das Gehalt im Gegensatz zu vielen „weichen Faktoren“ direkt vergleichbar. Eine Modernisierung der Lohnzulagen im Tarifvertrag TV-L, wie sie viele Gewerkschaften seit Jahren fordern, hat jedoch auch das Besoldungsstrukturenmodernisierungsgesetz (BesStMG) Anfang 2020 nicht ausreichend umgesetzt. Würde die Vergütung von im öffentlichen Dienst Beschäftigten entlang wettbewerblich orientierter Vergleichszahlen angehoben, würde dies den öffentlichen Sektor erheblich attraktiver machen.

Weiche Faktoren verbessern

Diverse Studien zeigen aber auch, dass für die Attraktivität eines Berufes die extrinsischen Faktoren nicht notwendigerweise im Vordergrund stehen. Gleichmaßen wichtig sind intrinsische, „weiche“ Faktoren. Dazu zählen:

- Wertschätzung und Anerkennung der Leistung sowie der persönlichen Individualität
- vertrauensvolle Beziehungen zu Kolleg:innen und Vorgesetzten sowie eine positive Teamatmosphäre
- interessante und sinnstiftende Aufgaben
- Flexibilität sowie eine daran angepasste Organisationskultur, inklusive einer flexiblen Work-Life-Balance
- attraktive Rahmenbedingungen für junge Eltern und Alleinerziehende
- gesunde Arbeitsbedingungen
- transparente und offene Kommunikation der Leitungsebene

Um diese Aspekte nachhaltig zu verändern, müsste der öffentliche Sektor teils tief verankerte Strukturen und Arbeitsweisen überdenken, zum Beispiel im Hinblick auf Hierarchie vs. Agilität, Linienorganisation vs. projektbasiertes Arbeiten, aufwendige Mitzeichnung vs. dezentrale Entscheidungskompetenz. Wie wichtig diese Faktoren sind, zeigen unter anderem die Ergebnisse des „Bleibebarometer Öffentlicher Dienst“, die das Bundesministerium des Innern und für Heimat im Januar 2022 veröffentlicht hat.⁵ Von den knapp 7.500 dafür befragten Verwaltungsmitarbeiter:innen können sich 80 Prozent vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln, ein Drittel würde Arbeitgeber in der Privatwirtschaft bevorzugen. Diese Wechselbereitschaft verbanden die Befragten mit der Aussicht auf bessere Bezahlung, höhere Flexibilität, bessere Ausstattung sowie größere Anerkennung und Wertschätzung.

Insbesondere beim letztgenannten Punkt hat der öffentliche Sektor offenbar noch Nachholbedarf: Fast die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter:innen gab an, dass sie von ihren Führungskräften kaum oder keine Wertschätzung erhält. Hier können gezielte Fortbildungsmaßnahmen und die Einführung eines strukturierten 360-Grad-Feedbacks für bestehende und werdende Führungskräfte helfen, Soft Skills der Leitungsebene zu stärken und dadurch die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu erhöhen.

⁵ Vgl. Next:Public GmbH, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, Berlin 2022, online abrufbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.

Handlungsempfehlung 5: Quereinstiege erleichtern



Um den Kandidat:innenpool zu vergrößern und ihn besser auszuschöpfen, sollte der öffentliche Sektor den Zugang für Quereinsteiger:innen aus der Privatwirtschaft erleichtern. Diese Maßnahme würde außerdem dazu beitragen, relevante Berufserfahrungen und Expert:innenwissen in den öffentlichen Sektor einzubringen. Denn in manchen Fachbereichen entwickeln sich Innovationen sehr dynamisch. Dort ist aktuelles Fachwissen oft wichtiger als Expertise aus einer – gegebenenfalls schon länger zurückliegenden – Erstausbildung oder einem Studium.

Quereinstiege sind nicht nur, aber auch an der Spitze von Einrichtungen der öffentlichen Hand zu beobachten – nur leider viel zu selten. Dass Quereinsteiger:innen großes Potenzial bieten, hat auch der öffentliche Sektor erkannt und richtet sich mit gezielten Rekrutierungskampagnen an diese Zielgruppe. Ob Bauingenieur:innen, Jurist:innen oder Kraftfahrer:innen – gesucht sind Personen mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen. Auch spezifische Jobbörsen, etwa das Portal Kommunalforum, weisen mit Stellenanzeigen dezidiert auf Berufe und Jobs für Quereinsteiger:innen im öffentlichen Dienst hin. Im Idealfall sollten diese Portale in die unter Handlungsempfehlung 6 skizzierte Stellenportal-Lösung integriert werden.

Um noch mehr Kandidat:innen zu gewinnen, sollten Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen die jeweiligen formellen Qualifikationen der Bewerber:innen ebenso berücksichtigen wie deren maßgeblichen Berufserfahrungen. Anforderungen sollten vor allem auf die

jeweilige Tätigkeit zugeschnitten sein, um insbesondere Umschulungszeiten und -kosten zu begrenzen. Das würde Quereinstiege deutlich attraktiver machen, sowohl für die Verwaltung als auch für die Kandidat:innen.

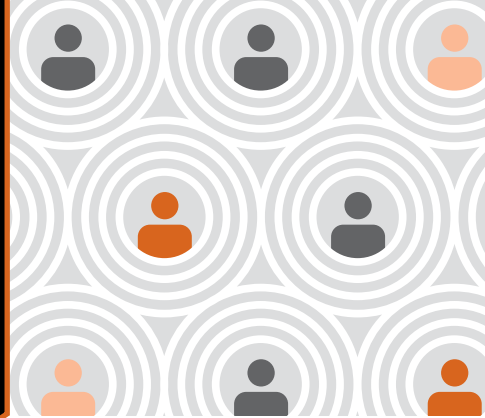
Das Personalrecht bietet dazu bereits unterschiedliche Möglichkeiten. Selbst der Beamt:innenstatus ist für Quereinsteiger:innen erreichbar – trotz formaler Hürden. So gilt zwar eine Altersgrenze von 42 Jahren, um verbeamtet zu werden, doch Ausnahmen sind möglich. Und auf Bundesebene adressiert vor allem der Koalitionsvertrag das Thema Quereinstieg, insbesondere im Zusammenhang mit den Erziehungsberufen.

Wichtig ist aus unserer Sicht grundsätzlich, dass die politischen Akteur:innen die Chancen des Quereinstiegs systematisch nutzen – und nicht vorwiegend in solchen Bereichen aktiv und kreativ werden, in denen der Mangel besonders eklatant ist.

Ein Beispiel für Quereinstiege in großem Stil ist der Einsatz ehemaliger Telekom-Mitarbeiter:innen bei der Bundesagentur für Arbeit: Diese schulte die Kandidat:innen innerhalb weniger Wochen für ihre konkreten Aufgaben in Jobcentern. Diese konnten dadurch schnell wertschöpfend tätig werden. Ähnliches ist bei Fachpersonal für den schulischen Einsatz möglich, indem sich Qualifizierungsmaßnahmen etwa auf pädagogische Fragestellungen konzentrieren.



Handlungsempfehlung 6: Personalgewinnung optimieren



Der Kampf um (junge) Talente ist für den öffentlichen Sektor eine besondere Herausforderung. Doch ist er in diesem Wettbewerb keinesfalls chancenlos. Um die Personalgewinnung zu verbessern, sollte der öffentliche Sektor nicht nur, aber insbesondere für jüngere Menschen, die am Anfang ihres Berufslebens stehen, attraktiver werden. Dies kann gelingen, wenn er seine Vorteile – sichere Beschäftigungen, eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf und vor allem eine gemeinwohlorientiert-sinnstiftende Tätigkeit – deutlich stärker als bisher öffentlich herausstellt. Auch die politischen Akteur:innen sollten die zahlreichen Vorzüge einer Anstellung im öffentlichen Dienst noch deutlicher hervorheben und das allgemeine Ansehen des öffentlichen Dienstes weiter verbessern.

Zentrale Rekrutierungskampagnen

Es geht darum, den öffentlichen Sektor mit modernem Employer Branding stärker als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren, etwa nach dem Vorbild der zielgerichteten Werbekampagnen der Bundeswehr, dank derer die Bewerber:innenzahlen um 20 Prozent stiegen, auch in dringend suchenden Bereichen wie Informatik. Allerdings haben die meisten Verwaltungen keine der Bundeswehr vergleichbaren Mittel. Deshalb sind neben dezentralen auch zentrale Rekrutierungskampagnen erforderlich – ähnlich denen, wie sie bereits für Handwerksberufe existieren und die durchaus erfolgreich sind.

Das Handwerk ist mit dem öffentlichen Dienst insofern vergleichbar, als Bund, Länder und Kommunen sehr viele verschiedene Tätigkeitsfelder bieten, die Kernaspekte aber allen Berufsbildern gemeinsam sind – und sich daher leicht vermitteln lassen. Dafür sollte sich der öffentliche

Sektor unbedingt in den von den Zielgruppen genutzten Medien engagieren und zum Beispiel auch Influencer:innen-Marketing nutzen. Der Weg von der Anzeige zum Job sollte dabei stets möglichst schnell und reibungslos funktionieren, indem Jobangebote direkt zu Stellenbörsen des öffentlichen Dienstes verlinken, zum Beispiel zur Plattform www.interamt.de, die in der Verwaltung etabliert ist.

Flexible Karrierewege

Dezierte Karrierewege existieren bereits vereinzelt: Dazu zählt etwa die Ausbildung zum:zur Verwaltungsinformatiker:in in Brandenburg und die Sonderlaufbahn Cyber- und Wirtschaftskriminalität in Baden-Württemberg. Vergleichbare Sonderlaufbahnen sind auch für andere Tätigkeitsfelder empfehlenswert. Hierbei sollten allerdings die tatsächlich benötigten Fähigkeiten stärker im Vordergrund stehen als formale Ausbildungsaspekte. Cyberexpert:innen oder Forensiker:innen beispielsweise müssen nicht zwingend auch den üblichen Streifendienst leisten oder andere, fachfremde Aufgaben erledigen. Umgekehrt lassen sich sicher auch nicht alle operativen Einsatzkräfte zu Datenanalytiker:innen fortbilden.

Auch eine Kopie des Reservistenmodells der Bundeswehr oder eine „zivile Reserve“ können als vorgelagerter Baustein hilfreich sein, um Mitarbeiter:innen zu gewinnen. Hierzu können auch mehr Angebote für Praktika dienen, gegebenenfalls in Verbindung mit der Schaffung und aktiven Pflege von Talentpools; schließlich rekrutiert sich der Nachwuchs der öffentlichen Verwaltung nach wie vor maßgeblich aus Menschen, die bereits einen Bezug zu ihr haben.⁶

⁶ Vgl. Dominik Vogel, Dem Gemeinwohl verpflichtet? – Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes?, zugelassene Magisterarbeit an der Universität Potsdam 2011, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, Potsdam 2011, online abrufbar unter: <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2011/5155/>, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.

Bessere Einstellungsprozesse

Mit hochmodernen Stellenportalen, die auch Datenanalysen einsetzen, lassen sich geeignete Berufstätige proaktiv identifizieren. Und Recruitment-Maßnahmen können den gesamten Bewerbungsprozess im öffentlichen Dienst ebenfalls attraktiver gestalten. Diesen empfinden viele Kandidat:innen als zu langsam, zu unverbindlich, zu bürokratisch und zu unpersönlich. Hier sollte sich die öffentliche Verwaltung an Best-in-Class-Unternehmen orientieren und Bewerber:innen stets über den aktuellen Stand des Verfahrens auf dem Laufenden halten sowie

Entscheidungen so schnell wie möglich treffen – schließlich können qualifizierte Fachkräfte oft aus mehreren potenziellen Arbeitgebern wählen.

Nicht zuletzt sollten Verwaltungen auch die Möglichkeit haben, Bewerber:innen deutlich flexibler als bisher in Gehaltsgruppen einzusortieren. Sonst besteht das Risiko, dass die Rekrutierung qualifizierter – und grundsätzlich interessierter – Fachkräfte flächendeckend am Gehalt scheitert. Sind Bewerber:innen einmal im öffentlichen Dienst angekommen, sollten sehr leistungsbereite Beschäftigte von schnellen Aufstiegsmöglichkeiten profitieren.

Impact der Handlungsempfehlungen 4 bis 6

Mit einer Umsetzung der Handlungsempfehlungen 4 bis 6 ließe sich unserer Kalkulation zufolge das Fachkräfteangebot für den öffentlichen Sektor signifikant erhöhen: um insgesamt bis zu 200.000 Fachkräfte bis zum Jahr 2030. Die hier skizzierten Maßnahmen stellen erste Impulse dar, sie lassen sich im Austausch mit Expert:innengremien ausbauen, ergänzen und verfeinern – und würden dadurch noch größere Durchschlagskraft entfalten.



Handlungsempfehlung 7: Verwaltung schneller digitalisieren



Entscheidend, um die Nachfrage nach Fachkräften im öffentlichen Sektor zu reduzieren, ist die beschleunigte Verwaltungsdigitalisierung. So sollte etwa der Digital Check neuer Gesetze (siehe Infokasten S. 18) rasch eingeführt werden – auch auf Bundesebene. Wie im Koalitionsvertrag vorgesehen prüft dieser Check, ob sich ein Gesetz digital ausführen lässt – ob also beispielsweise persönliche Vorsprachen bei Ämtern oder das Ausfüllen und Einreichen von Formularen auf Papier notwendig sind und inwiefern sich Gesetzesvorhaben auf andere (digitale) Angebote auswirken.

Digitalisierungspotenziale stärker und gezielter nutzen

Zudem besteht großes Digitalisierungspotenzial für transaktionale Tätigkeiten wie Datenerfassung, -formatierung und -pflege. Unser Nachbarland Österreich etwa hat mit schlankeren Prozessen und vermehrtem Einsatz neuer Informationstechnologien innerhalb von 20 Jahren ein Siebtel aller Stellen auf Bundesebene eingespart.⁷ In diesem Zusammenhang gewinnen auch große IT-Zentralisierungs- und Harmonisierungsvorhaben im föderalen Raum an Bedeutung.

Auch die konsequente End-to-End-Automatisierung und -Digitalisierung behördeninterner Prozesse kann dazu beitragen, Tätigkeiten im öffentlichen Sektor zu optimieren, analog zu vielen Beispielen aus dem privatwirtschaftlichen Dienstleistungssektor. So beantworten etwa im Finanzsektor und vielen anderen Branchen Chatbots bereits standardisiert häufige Kund:innenanfragen oder unterstützen beim Ausfüllen von Formularen. Erste Ansätze im öffentlichen Sektor existieren mit den Chatbots Cabo und Ina bereits in Schleswig-Holstein. Vergleichbares sollte breiter in der Fläche eingesetzt werden.

Selfservices für die Verwaltung

Im digitalen Zeitalter haben viele privatwirtschaftliche Unternehmen ihren Kund:innenservice weitgehend in eine Kund:innen-Selbstbedienung transformiert (Selfservices). Schließlich erwarten Kund:innen zunehmend schnelle Lösungen ihrer Anliegen, möglichst in Echtzeit. Um die steigenden Kundenansprüche bei handhabbarem Aufwand zu erfüllen, nutzen Unternehmen unterschiedliche Tools, damit Kund:innen viele Lösungen selbst finden können, zeit- und ortsunabhängig.

Zum Beispiel fragen Retail-Banking-Anbieter mit Robo-Advisors und Onlineformularen vor einer Kontaktaufnahme relevante Informationen ab und schlagen automatisiert Lösungen vor; Rechnungen lassen sich fotografieren, automatisch einlesen und sofort bezahlen, wodurch die Bearbeitung am Bankschalter entfällt; standardisierte Dokumente und Vordrucke können sich Kund:innen zum Beispiel im Onlinebanking selbst herunterladen. Analog dazu sollten zumindest die häufigsten Anträge und Anliegen der Bürger:innen und Unternehmen im Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung im Sinne des Onlinezugangsgesetzes online beantrag- und bearbeitbar sein, zum Beispiel Aufgaben des Bürger:innenamts, des Finanzamts oder auch der Bundesagentur für Arbeit.

GovTechs bringen Innovationen in den öffentlichen Sektor

Bei solchen und vielen weiteren Initiativen können sogenannte GovTechs unterstützen – Start-up- oder Scale-up-Unternehmen, die innovative Technologien in den öffentlichen Sektor bringen und dabei helfen, Automatisierungspotenziale auszuschöpfen. Die innovativen Lösungen dieser GovTechs sollten deutlich bekannter als bislang sein, zum Beispiel über die Initiative GovMarket sowie den GovTech Campus, den Bundesregierung, Bundesländer sowie Akteure der Techszene, aus Forschung, Wissenschaft und der Zivilgesellschaft gemeinsam initiiert haben. Und Bund, Länder und Kommunen sollten die Potenziale konsequent nutzen.

⁷ Vgl. Bundesministerium für öffentlichen Dienst und Sport (BMöDS) (Hrsg.), Das Personal des Bundes 2019, Personalbericht. Daten und Fakten, Wien 2019, online abrufbar unter: www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen/PJB_2019_Daten_und_Fakten.pdf, letzter Zugriff: 25. Mai 2022.

Gesetze im Digital Check

Inwiefern sind Gesetze „digitalisierungstauglich“? Inwiefern lassen sich also neue Vorschriften digital ausführen? Das soll auf Bundesebene bald ein Digital Check bei allen neuen Gesetzesvorhaben klären. Dies kündigte Bundesinnenministerin Nancy Faeser Ende April 2022 öffentlich an.

Ist es zum Beispiel unbedingt notwendig, persönlich bei einer Behörde vorzusprechen, um ein bestimmtes Anliegen zu klären? Oder reicht es, sich elektronisch per eID zu identifizieren? Und inwiefern wirkt sich der Gesetzesinhalt auf bestehende (digitale) Angebote aus?

Solche und weitere Aspekte hinsichtlich der Digitalisierung von Gesetzen müssen die Verwaltungsmitarbeiter:innen,

die Gesetzesentwürfe erarbeiten, künftig bei einem Gesetzgebungsprozess genau prüfen. Und zwar von vornherein. Dänemark macht es vor: Dort ist der Digital Check seit 2018 obligatorisch. Geprüft wird dort nach sieben Prinzipien, darunter Einfachheit, automatische Sachbearbeitung ermöglichen, Einheitlichkeit von Begriffen und Definitionen sowie Datensicherheit.

Ergebnis: Im nordischen Nachbarland melden Familien beispielsweise ihre Kinder elektronisch in Krippe und Kindergarten an, auch die Ummeldung geht vollständig digital, und die älteren Menschen stellen ihren Rentenanspruch ganz einfach übers Internet. Das und mehr wird schon bald auch in Deutschland funktionieren.



Handlungsempfehlung 8: Motivation und Arbeits- fähigkeit stärken



Die Arbeitsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu stärken, kann zugleich deren Zufriedenheit und Effizienz erhöhen. So lassen sich indirekt auch Fehlzeiten reduzieren.

Je zufriedener Beschäftigte sind, desto seltener fehlen sie

Dies belegt etwa eine Studie der Krankenkasse AOK.⁸ Demnach haben unzufriedene Mitarbeiter:innen mehr als dreimal so häufig gesundheitliche Probleme wie ihre zufriedenen Kolleg:innen. Beschäftigte, die angeben, in einer negativen Atmosphäre zu arbeiten, weisen durchschnittlich nahezu doppelt so häufig eine Jahresfehlzeit von mehr als zwei Wochen auf als Angestellte, die ihre Arbeitsatmosphäre als positiv beschreiben.

Dem BKK-Gesundheitsreport 2021 zufolge fehlen Arbeitnehmer:innen in der öffentlichen Verwaltung durchschnittlich an 21,3 Tagen pro Jahr. Dies sind rund 20 Prozent mehr als bei Beschäftigten in anderen Wirtschafts- und Berufsgruppen – dort sind es 18 Tage. Zudem bestehen signifikante regionale Unterschiede. So fielen die Beschäftigten in Berliner Behörden mit 36,8 Arbeitsunfähigkeitstagen

besonders oft aus.⁹ Auffällig hoch sind die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Probleme und Erkrankungen. Hier sollte der öffentliche Sektor gezielt ansetzen und zum Wohle seiner Angestellten agieren, mit höchster Priorität in den Regionen und Instituten mit besonders hohen Krankenständen.

Verantwortung stärker delegieren

Ein weiterer Lösungsansatz für mehr Effizienz ist es, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen auf niedrigere Hierarchiestufen zu verlagern. So lassen sich zeitraubende Mitzeichnungen über eine Vielzahl von Hierarchieebenen hinweg deutlich verkürzen. Dies setzt gerade in höheren Hierarchiestufen Kapazitäten für relevantere Themen sowie zur Mitarbeiter:innenführung frei. Dies hätte durchweg positive Effekte, werden doch Unterstützung und Wertschätzung von Mitarbeiter:innen durch Führungspersonen regelmäßig als Themen mit großem Verbesserungspotenzial genannt, wie in Handlungsempfehlung 6 geschildert. Außerdem würde dank der übertragenen Aufgaben die Arbeit der Beschäftigten unterer Hierarchiestufen interessanter und verantwortungsvoller – was sich ebenfalls positiv auf Motivation, Kompetenz und Fehlzeiten dieser Angestellten auswirken würde.

⁸ Vgl. Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin 2016.

⁹ Vgl. „Wie krank macht die Berliner Verwaltung?“, in: Tagesspiegel, 13. Oktober 2021, online abrufbar unter: <https://interaktiv.tagesspiegel.de/lab/wie-krank-macht-die-berliner-verwaltung/>, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.



Handlungsempfehlung 9: Austausch mit der Privat- wirtschaft fördern



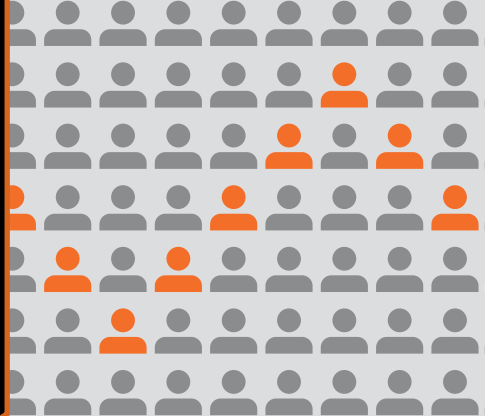
Positive Effekte hat auch ein intensiverer Austausch zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft. Ein wichtiges Instrument hierfür sind sogenannte Abordnungen (Secondments) – zeitlich befristete Austauschprogramme für wenige Monate oder Jahre. Im Idealfall werden dabei die Gehälter angeglichen, um einen solchen Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Dienst und vice versa attraktiv zu machen.

Secondments können den Wissenstransfer und das gegenseitige Verständnis für Anforderungen und Arbeitsweisen verbessern; durch ein erweitertes Repertoire von Arbeits- und Lösungsansätzen verhelfen sie dem öffentlichen Sektor zu Effizienzgewinnen. Denkbar sind auch projektbezogene Secondments für Personen, die sich zwar vereinzelt für die Arbeit im öffentlichen Sektor interessieren, aber (vorerst) nicht dauerhaft wechseln möchten. Dies würde ebenfalls spezifisches Know-how in der Verwaltung erhöhen (z. B. im Bereich des projektbasierten Arbeitens), Kulturveränderungen anstoßen und tendenziell auch die Output-Orientierung erhöhen. Darüber hinaus können gemeinsame Ausbildungsprogramme von öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft Auszubildenden unterschiedliche Perspektiven bieten – und Berufseinsteiger:innen den öffentlichen Dienst näherbringen.

Impact der Handlungsempfehlungen 7 bis 9

Mit den ausgeführten Maßnahmen zur Reduzierung der Fachkräftenachfrage lässt sich der Personalbedarf um mindestens 150.000 Stellen bis zum Jahr 2030 senken. In diesem Bereich schlummern jedoch weit größere Potenziale. Wir nehmen an, dass sich die Einsparungen durch Effizienzgewinne auf circa 450.000 Stellen summieren könnten, sollten diese zeitnah und effektiv umgesetzt werden. Die hier skizzierten Maßnahmen stellen erste Impulse dar, sie lassen sich im Austausch mit Expert:innen-gremien ausbauen, ergänzen und verfeinern – und würden dadurch noch größere Durchschlagskraft entfalten.

Handlungsempfehlung 10: durch Kooperationen Leistungsfähigkeit der Verwaltung stärken



Das Ziel des Staates sollte sein, die eigenen Aufgaben weitgehend mit eigenem Personal bewältigen zu können und nur in begründeten Ausnahmen bedarfsorientiert auf externe Unterstützung zuzugreifen. Aber: Die Fachkräftelücke im öffentlichen Sektor wird sich voraussichtlich nicht vollständig durch eigene Beschäftigte schließen lassen. Bei wichtigen Aufgaben, die ansonsten unerfüllt blieben, können Kooperationen mit der Privatwirtschaft helfen, den Umfang der unmittelbar durch den Staat erbrachten Leistungen zu verringern und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors in Deutschland zu erhalten.

Denkbar sind Beteiligungen privatwirtschaftlicher Partner oder Ausgründungen in öffentlich-private Partnerschaften (ÖPPs). Hier gilt es, die Aufgaben klar von verwaltungs- und verfassungsrechtlichen Verantwortlichkeiten abzugrenzen. Anwendungsbeispiele sind Beschaffung, Liegenschaftsmanagement oder der IT-Betrieb. Zwar sind ÖPPs in den vergangenen Jahren tendenziell reduziert worden. Sie können aber – sofern die jeweiligen Vorhaben wirtschaftlich sind – eine effiziente Alternative sein. Angesichts knapper Finanzen und fehlenden Personals ist dieser Beschaffungsweg insbesondere bei langfristigen Investitionen zu erwägen, oder wenn spezielles Know-how notwendig ist, um genuin staatliche Aufgaben (effizient) zu erfüllen.

Ein weiteres Mittel zur Entlastung des öffentlichen Sektors durch die Privatwirtschaft sind Managed Services, also die Auslagerung eines in der Regel wiederkehrenden Prozesses an einen Dienstleister. Insbesondere technologiebasierte Prozesse lassen sich als Managed Services bereitstellen. Dazu zählen etwa auf künstlicher Intelligenz basierende Tools für die Massendatenauswertung sowie die vergaberechtskonforme, zügige Abwicklung von Beschaffungsvorhaben über entsprechende Plattformen. Auch personalintensive Vorgänge wie die systematische Antragsbearbeitung lassen sich durch Managed Services ausführen.



Ausblick

Der Fachkräftemangel bleibt eine Jahrhundertaufgabe

Selbst wenn Handlungsempfehlungen 1 bis 9 in die Praxis umgesetzt würden, verbleibt eine Fachkräftelücke von gut 160.000 bis rund einer halben Million Fachkräften – unter insgesamt eher optimistischen Annahmen. Teilweise lässt sich diese verbleibende Lücke durch die Nutzung privatwirtschaftlicher Angebote (siehe Handlungsempfehlung zehn) abfedern – dies ist jedoch weder in allen Bereichen rechtlich möglich oder inhaltlich sinnvoll.

Der öffentliche Sektor würde also mittel- bis langfristig nicht mehr alle notwendigen Leistungen erbringen können. Beträfe dies Kernaufgaben des Staates in so zentralen Bereichen wie Bildung, Sicherheit, Gesundheit und Daseinsvorsorge, hätte dies weitreichende negative Auswirkungen auf das Gemeinwohl. Das gilt es unbedingt

zu verhindern. Rasches und vorausschauendes Handeln ist daher die oberste Maxime, um den weiter wachsenden Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor abzufedern und einen leistungsfähigen Staat zu erhalten.

Wir können die Herausforderung nur gemeinsam lösen

Wir möchten die hier vorgestellten Maßnahmen vor allem als Impuls für eine weitere öffentliche und konstruktive Diskussion über den Fachkräftemangel in Deutschland verstanden wissen. Lassen Sie uns das Thema und die hier dargestellten Handlungsempfehlungen diskutieren, erweitern, detaillieren und operationalisieren, um diese Jahrhundertaufgabe – durch einen iterativen und konstruktiven Wettstreit der besten Ideen – gemeinsam zu bewältigen.



Autor:innen und Ansprechpersonen

Autor:innen



Prof. Dr. Rainer Bernnat
Leiter öffentlicher Sektor,
PwC Deutschland



Volker Halsch
Senior Advisor,
PwC Deutschland



Dr. Philipp Mette
Director,
PwC Strategy&



Alexander Linder
Manager,
PwC Strategy&



Carolina Stindt
Senior Associate
PwC Strategy&



Lukas Daub
Senior Associate
PwC Strategy&



Hans-Christoph Schmidtke
Associate
PwC Strategy&

Ansprechpersonen

Prof. Dr. Rainer Bernnat
Leiter öffentlicher Sektor,
PwC Deutschland
Tel.: +49 69 97167-414
rainer.bernmat@pwc.com

Volker Halsch
Senior Advisor,
PwC Deutschland
Tel.: +49 30 2636-3722
volker.halsch@pwc.com

Dr. Philipp Mette
Director,
PwC Strategy&
Tel.: +49 89 54525-597
philipp.mette@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 156 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,4 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

EY Studierendenstudie 2022

Studentinnen und Studenten
in Deutschland: Branchen

Oktober 2022



Building a better
working world

Für die EY Studierendenstudie 2022 wurden im Mai/Juni mehr als 2.000 Studierende in Deutschland befragt

Repräsentative Online-Umfrage durch ein unabhängiges Marktforschungsinstitut (teleResearch)

Befragungssample

- ▶ Weibliche Befragte: 50 Prozent
- ▶ Männliche Befragte: 50 Prozent

Die Umfrage unter Studierenden wurde bereits 2014, 2016 und 2018 und 2020 von EY durchgeführt. Soweit aussagekräftig, sind auch die Ergebnisse früherer Befragungen dargestellt.

Angestrebter Abschluss der Befragten

- ▶ Bachelor: 49 Prozent
- ▶ Master/Magister: 33 Prozent
- ▶ Staatsexamen: 10 Prozent
- ▶ Diplom: 4 Prozent
- ▶ Promotion: 4 Prozent



Jan-Rainer Hinz

Ernst & Young GmbH

Mitglied der Geschäftsführung und Leiter Personal und Arbeitsdirektor

Mergenthalerallee 3-5
65760 Eschborn

+49 6196 996 17172

jan-rainer.hinz@de.ey.com

Befragungssample

Studienfach der Befragten

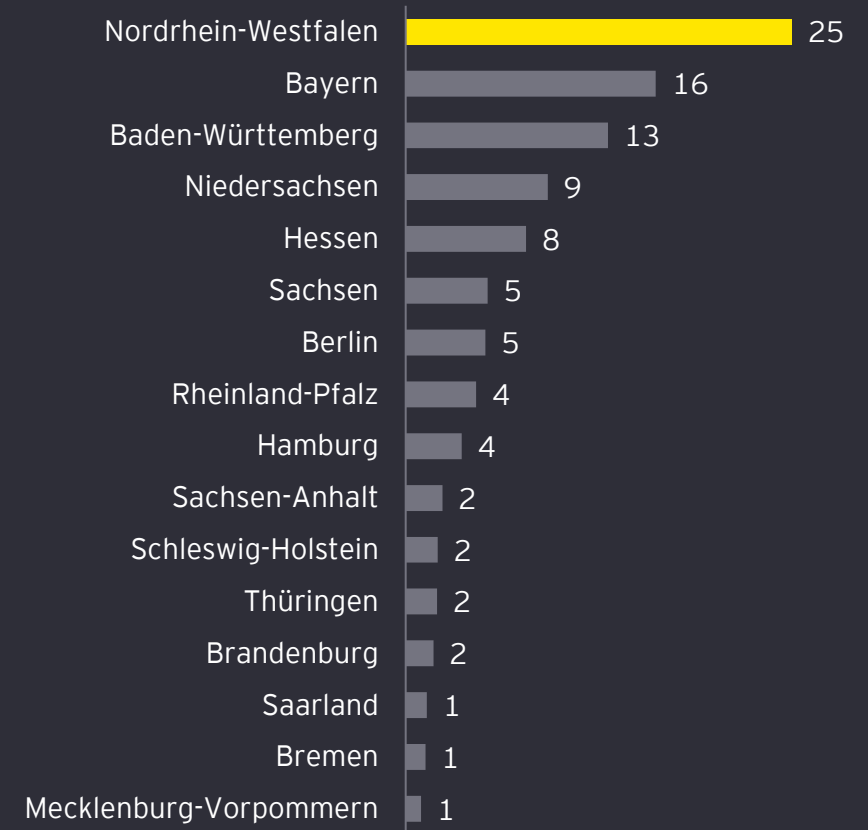
Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Angaben in Prozent

Bundesland, in dem die Befragten wohnen

Angaben in Prozent





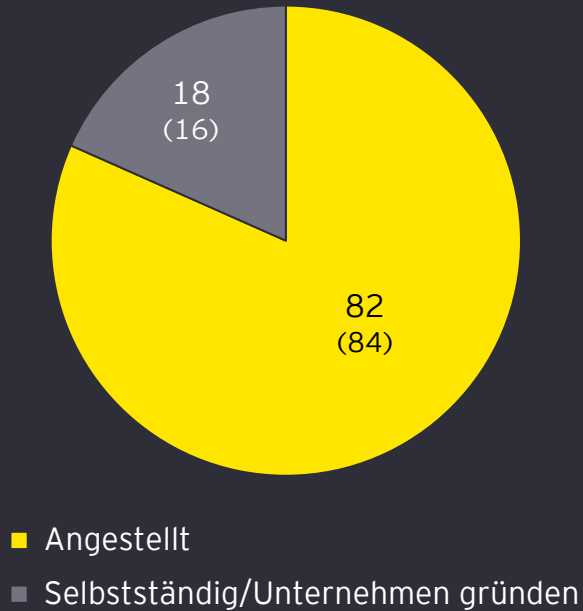
1

Studierende 2022

Angestrebte Tätigkeit und Wunscharbeitgeber

Gut jeder sechste Student strebt nach dem Studium Selbstständigkeit an – Studenten häufiger als weibliche Studierende

Möchten Sie nach dem Studium eher in einem Angestelltenverhältnis arbeiten oder selbstständig sein bzw. ein Unternehmen gründen?



Anteil „Selbstständig/Unternehmen gründen“



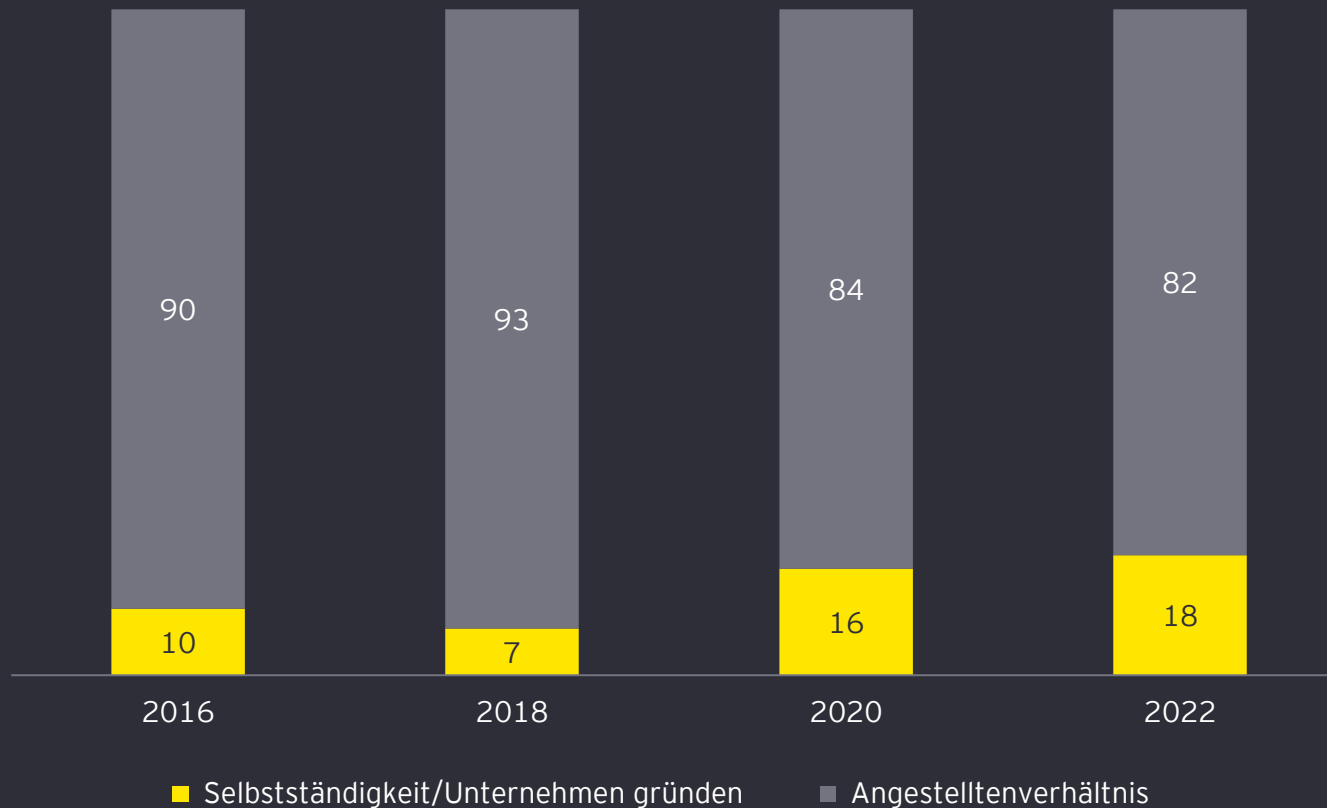
Immerhin 18 Prozent der Studierenden streben im Anschluss an das Studium eine selbstständige Tätigkeit an oder wollen ein Unternehmen gründen – das sind etwas mehr als noch vor zwei Jahren (16 Prozent). Besonders interessiert an einer Selbstständigkeit direkt im Anschluss an das Studium sind Studierende der Rechtswissenschaften sowie männliche Studierende.

Die große Mehrheit der Studierenden in Deutschland will allerdings weiterhin die Karriere im Angestelltenverhältnis beginnen.

Angaben in Prozent; 2020er Werte in Klammern

Selbstständigkeit noch nie so beliebt unter Studierenden wie aktuell

Möchten Sie nach dem Studium eher in einem Angestelltenverhältnis arbeiten oder selbstständig sein bzw. ein Unternehmen gründen?

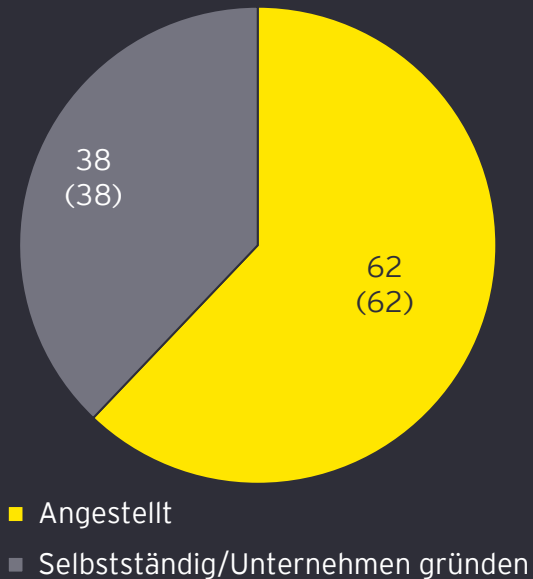


Angaben in Prozent

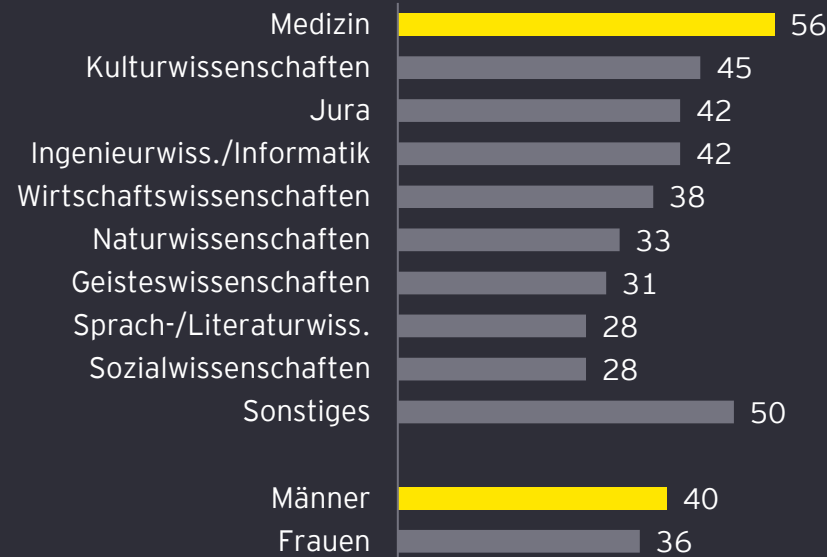
Das Interesse an einer Selbstständigkeit bzw. an einer Unternehmensgründung nach dem Studium war im Untersuchungszeitraum seit 2016 noch nie so hoch wie aktuell. Im Jahr 2018 gaben lediglich 7 Prozent der Studierenden dies als Präferenz an. Damit hat sich dieser Anteil in den vergangenen vier Jahren mehr als verdoppelt - auf inzwischen 18 Prozent.

Langfristig will mehr als jeder Dritte gründen bzw. selbstständig arbeiten - vor allem MedizinerInnen an Selbstständigkeit interessiert

Wenn Sie sich Ihre berufliche Zukunft zehn Jahre nach Studienabschluss vorstellen: Möchten Sie dann eher in einem Angestelltenverhältnis arbeiten oder selbstständig sein?



Anteil „Selbstständig/Unternehmen gründen“

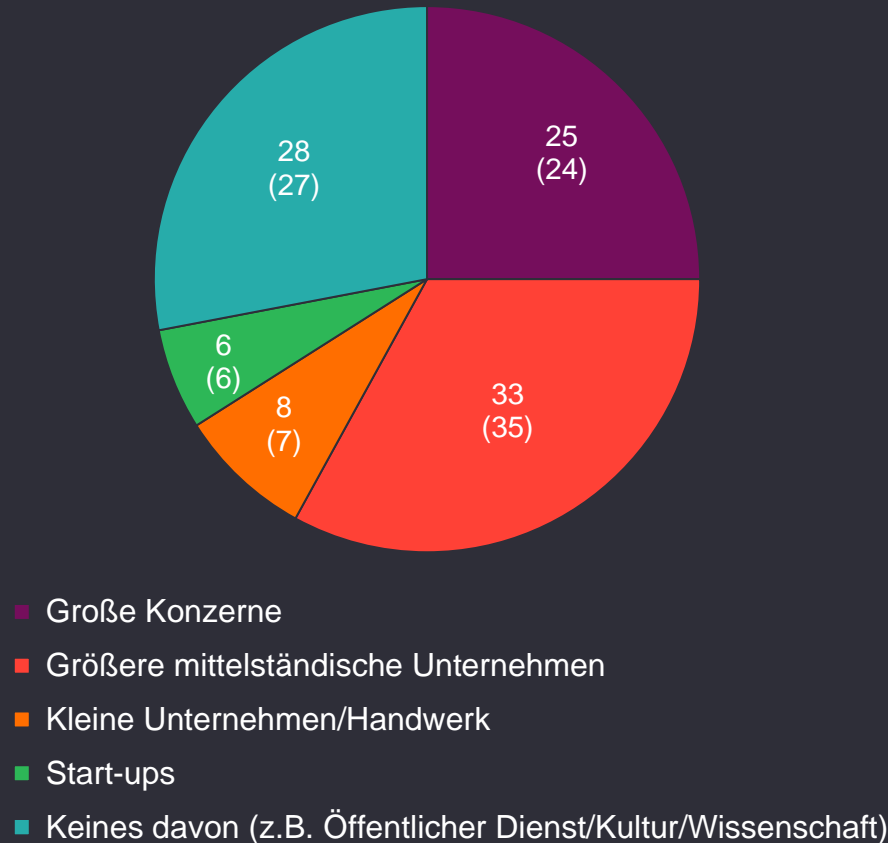


Fast zwei von fünf Studierenden in Deutschland (38 Prozent) wollen zehn Jahre nach Beendigung ihre Studiums selbstständig beruflich tätig sein - das sind genauso viele wie vor zwei Jahren. Besonders interessiert an der beruflichen Selbstständigkeit sind Mediziner: Hier plant mehr als jeder zweite befragte Studierende langfristig die Selbstständigkeit. Am geringsten ist das Interesse an einer Selbstständigkeit bei Sprach-/Literatur- sowie Sozialwissenschaftlern.

Angaben in Prozent; 2020er Werte in Klammern

Größere Mittelständler aktuell für die Studierenden als Arbeitgeber am beliebtesten

Was für Unternehmen sind für Sie als Arbeitnehmer besonders attraktiv?



Angaben in Prozent; 2020er Werte in Klammern

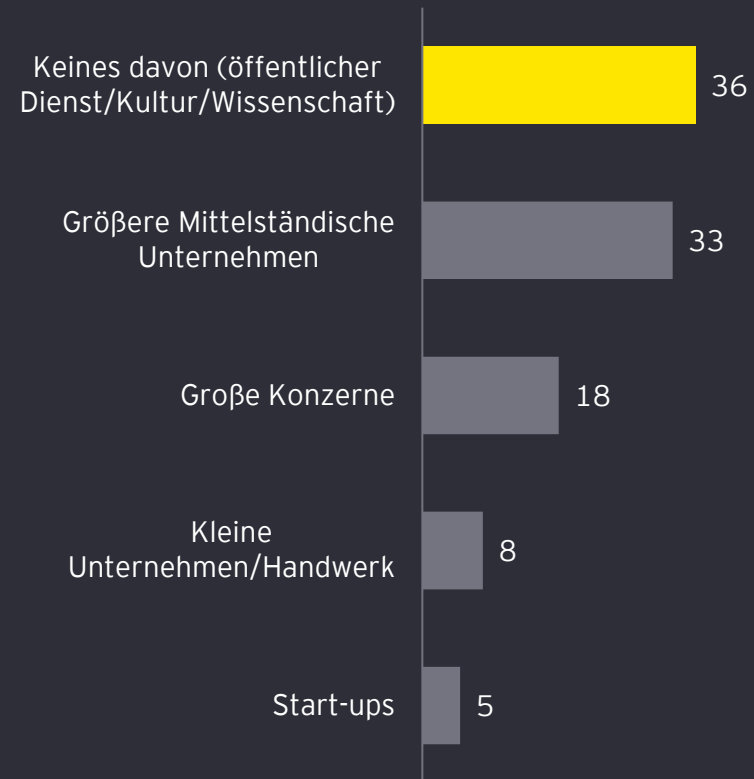
Die Mehrheit der Studierenden in Deutschland zieht es nach ihrem Studium in größere Unternehmen: Jeder dritte befragte Studierende strebt eine Beschäftigung in einem größeren mittelständischen Unternehmen an, jeder vierte Befragte möchte für einen großen Konzern arbeiten.

Öffentlicher Dienst/Wissenschaft/Kultur sind aktuell für 28 Prozent der Studierenden die erste Wahl.

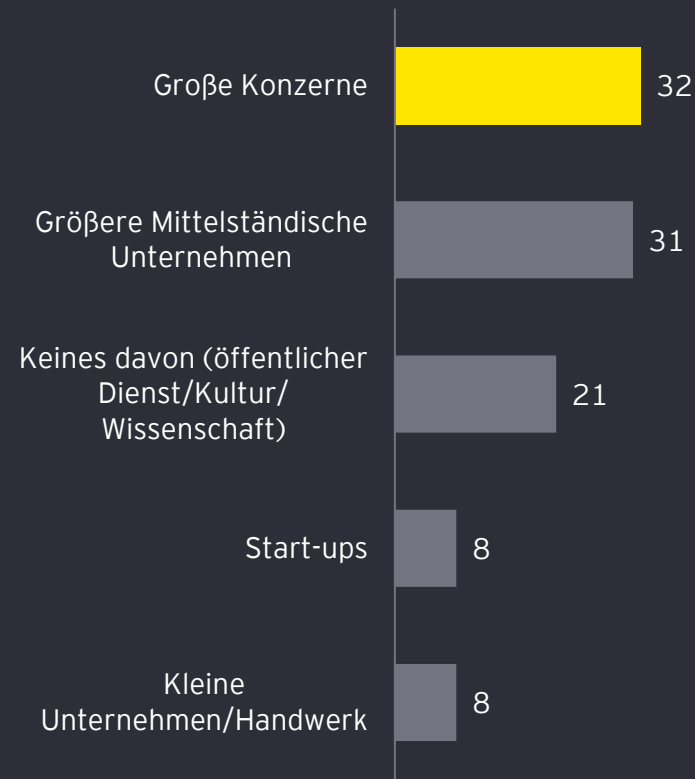
Studentinnen vor allem an öffentlichem Dienst/Kultur/Wissenschaft interessiert, männliche Studierende zieht es zu großen Konzernen

Was für Unternehmen sind für Sie als Arbeitnehmer besonders attraktiv?

Frauen



Männer



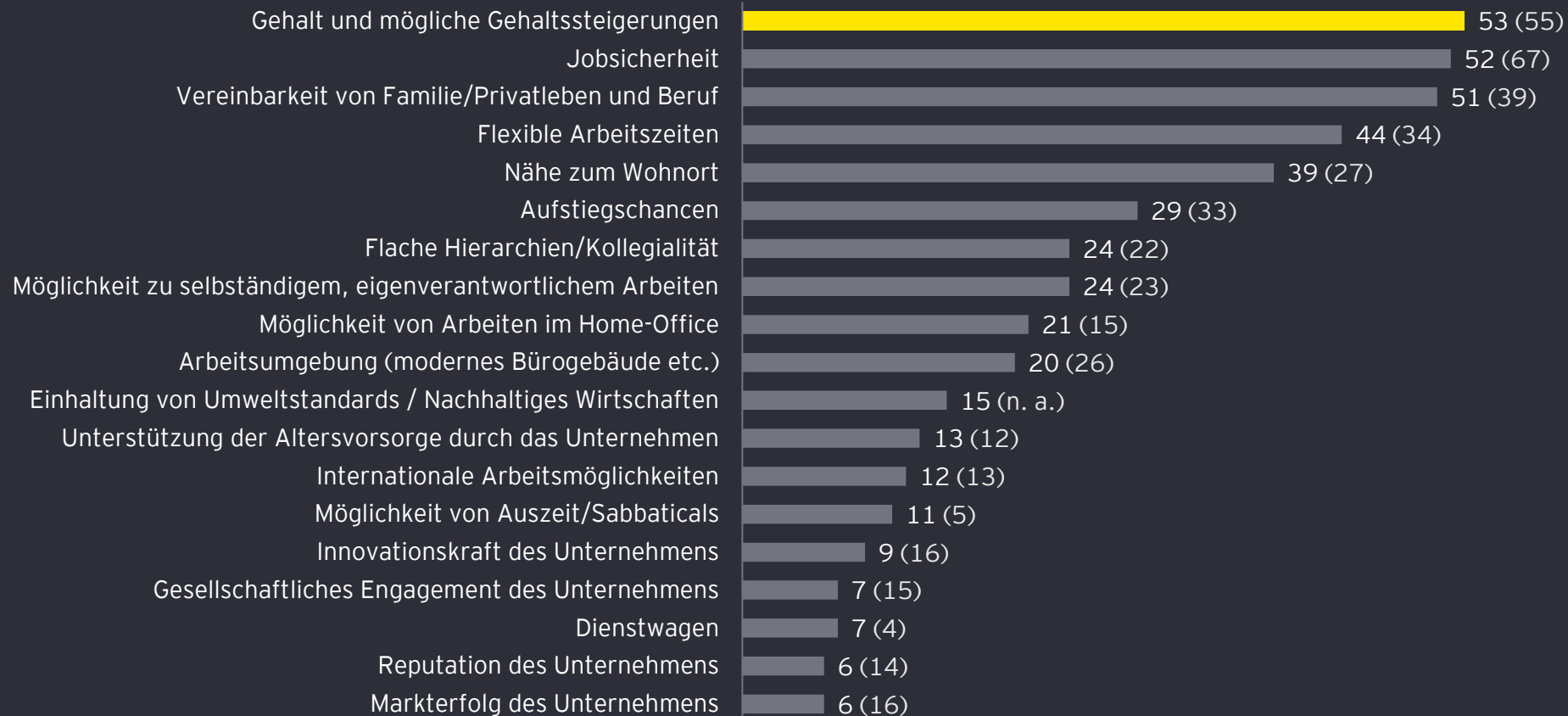
Frauen bevorzugen den öffentlichen Dienst, Kultur oder Wissenschaft als Arbeitgeber, gefolgt von größeren mittelständischen Unternehmen. Große Konzerne sind für sie deutlich weniger interessant.

Männer hingegen zieht es vor allem zu großen Konzernen, gefolgt von größeren Mittelständlern. Öffentlicher Dienst, Kultur und Wissenschaft spielen als potenzielle Arbeitgeber für sie eine deutlich weniger große Rolle.

Angaben in Prozent

Arbeitgeber soll vor allem gutes Gehalt, Jobsicherheit und Work-Life-Balance bieten

Im Hinblick auf die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers: Welches sind für sie die wichtigsten Faktoren? (maximal 5 Nennungen möglich)

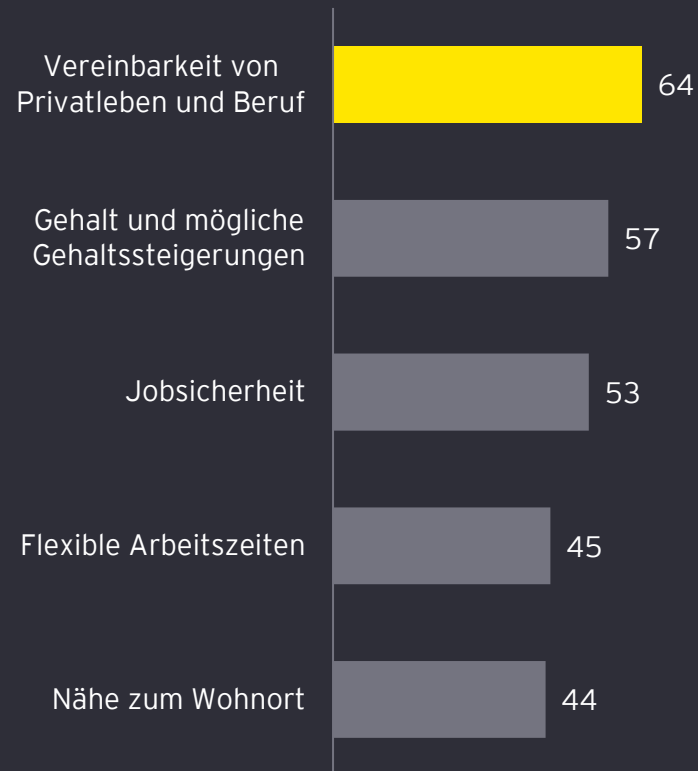


Angaben in Prozent | 2020er Befragungsergebnisse in Klammern

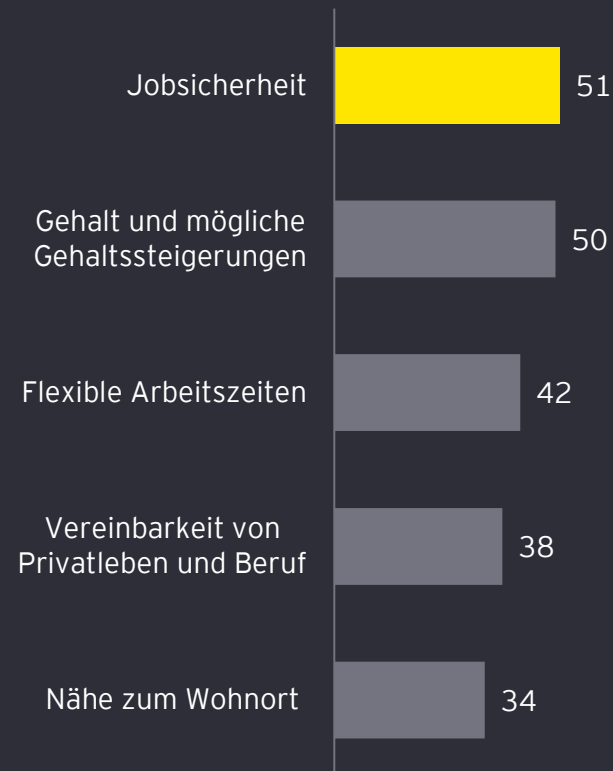
Studentinnen ist die Work-Life-Balance deutlich wichtiger als Studenten

Im Hinblick auf die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers: Welches sind für sie die wichtigsten Faktoren? (maximal 5 Nennungen möglich)

Top 5 Frauen




Top 5 Männer



Geht es um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf als Faktor ist ein deutlicher Unterschied zwischen Studentinnen und Studenten zu erkennen: Während fast zwei Drittel der Frauen (64 Prozent) eine Work-Life-Balance als wichtig ansieht, finden nur etwas mehr als ein Drittel der Männer dies wichtig.

Angaben in Prozent

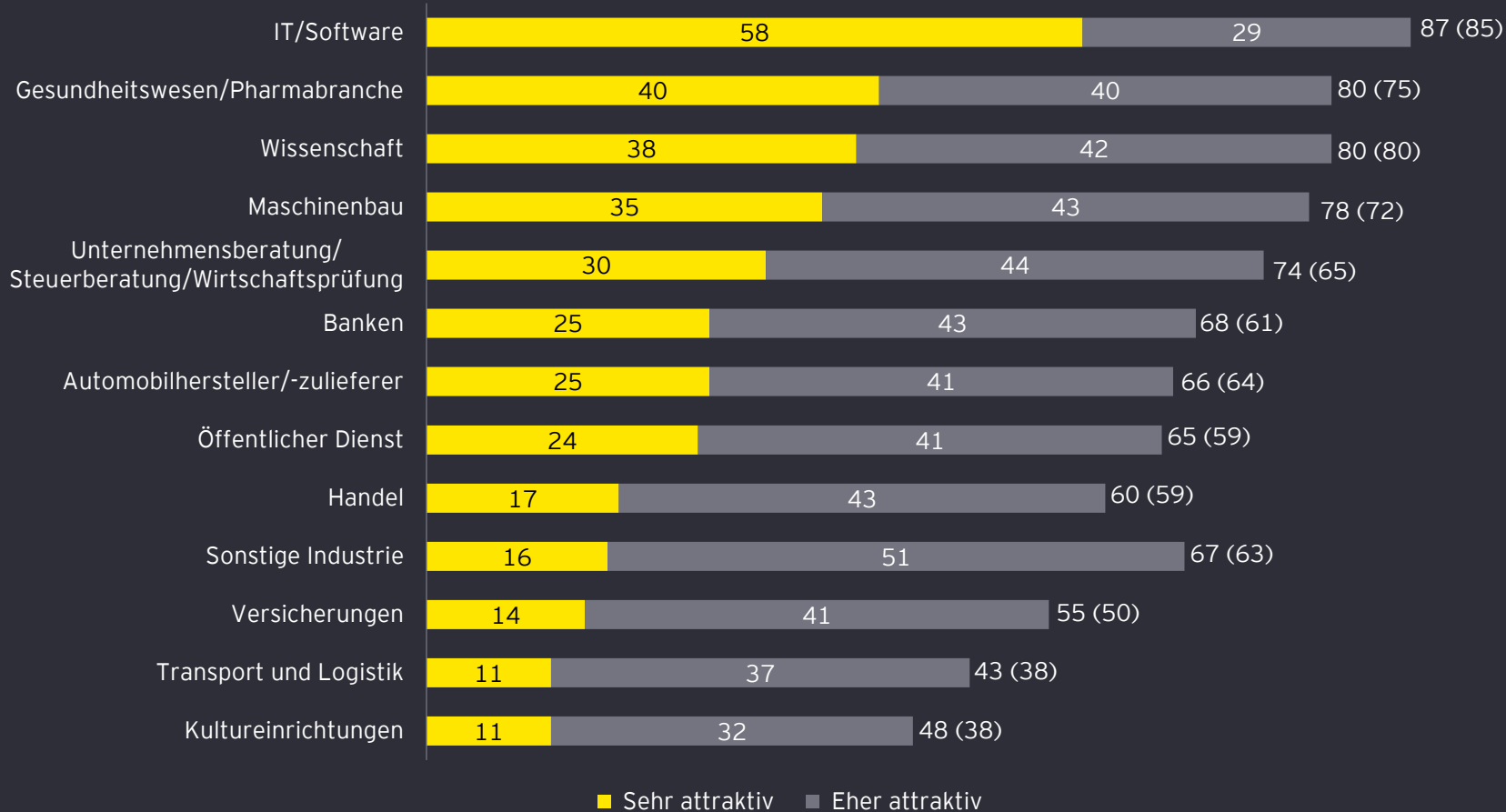


Studierende 2022

Die attraktivsten Branchen

Allgemeine Branchenattraktivität: IT-/Softwarebranche besonders attraktiv – gefolgt von Gesundheit/Pharma und Wissenschaft

Wie schätzen Sie allgemein die Attraktivität der folgenden Branchen für Hochschulabsolventen ein?



Fast drei von fünf Studierenden in Deutschland (58 Prozent) schätzen die IT- und Softwarebranche als sehr attraktiv ein. Auf Rang zwei folgt die Gesundheits-/Pharmabranche, die von immerhin 40 Prozent der Befragten als sehr attraktiv bezeichnet wird, vor dem Gesundheitswesen bzw. der Pharmabranche, die von 38 Prozent genannt werden.

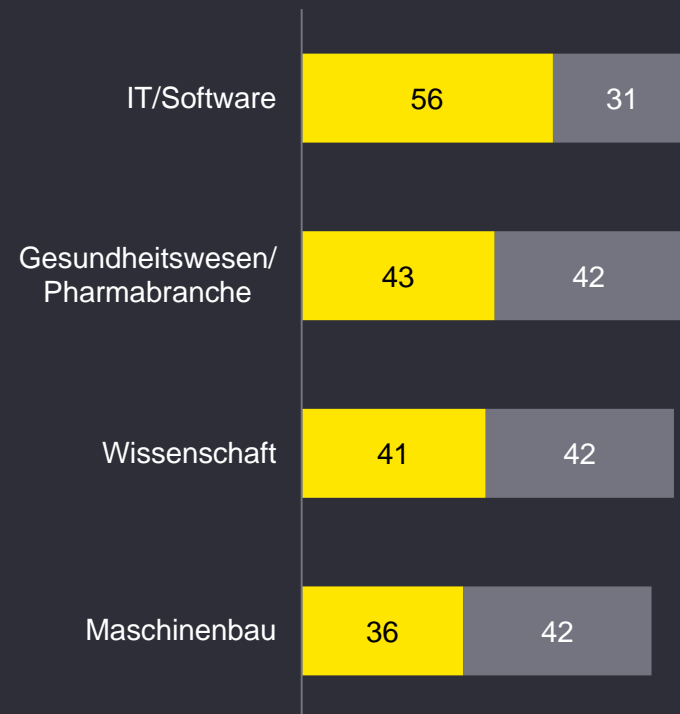
Die Schlusslichter bilden Kultureinrichtungen und der Bereich Transport und Logistik, die von jeweils nur 11 Prozent der befragten Studierenden als sehr attraktiv bewertet werden.

Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich | 2020er Befragungsergebnisse in Klammern

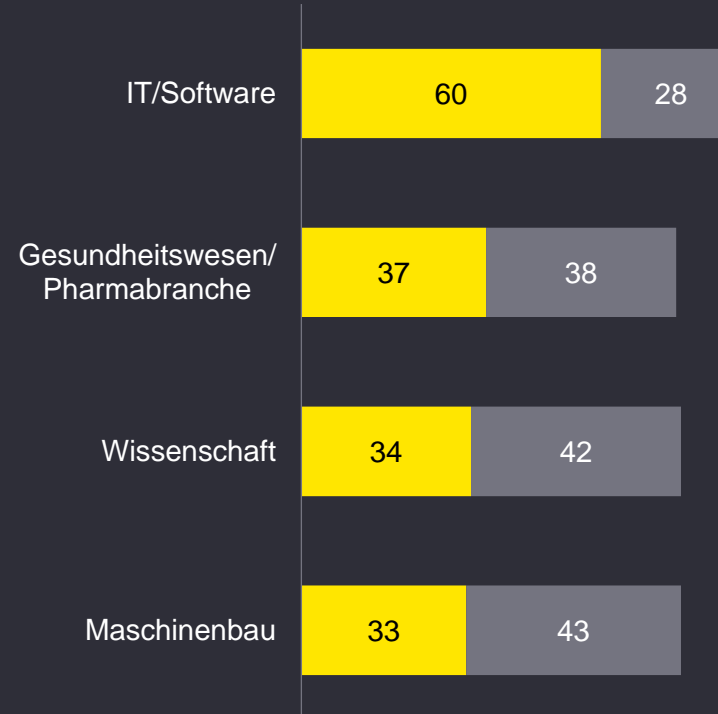
Beide Geschlechter halten die IT - und Softwarebranche für besonders attraktiv und sehen die Gesundheits-/Pharmaindustrie auf Rang zwei

Wie schätzen Sie allgemein die Attraktivität der folgenden Branchen für Hochschulabsolventen ein?

Frauen



Männer



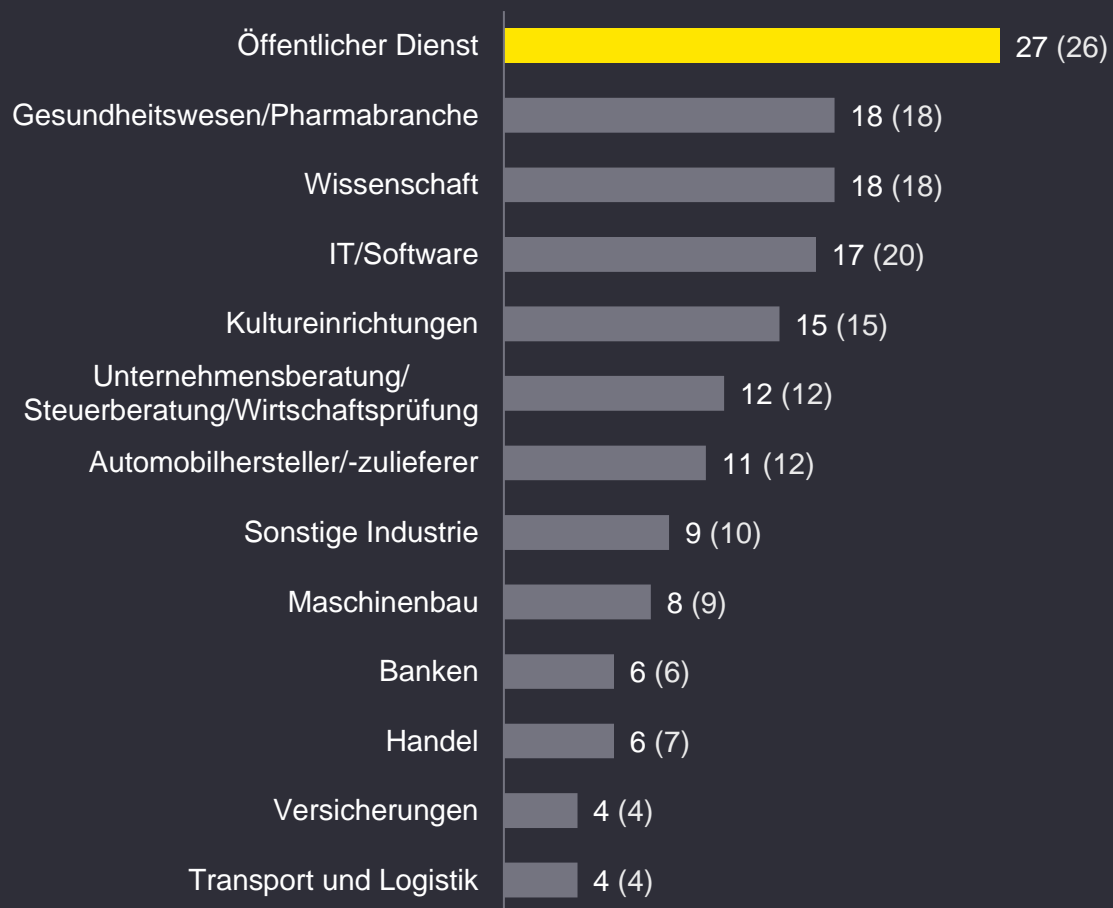
■ Sehr attraktiv ■ Eher attraktiv

Die Einschätzungen zur allgemeinen Branchenattraktivität von Frauen und Männern unterscheiden sich nur wenig: Hinsichtlich der vier attraktivsten Branchen besteht sogar Übereinstimmung: Beide Geschlechter sehen die IT-/Softwarebranche ganz vorne, gefolgt von der Gesundheits-/Pharmabranche, der Wissenschaft und dem Maschinenbau.

Angaben in Prozent

Die eigene Präferenz: Öffentlicher Dienst mit Abstand am beliebtesten – gefolgt von Gesundheit/Pharma, Wissenschaft und IT/Software

Welche Branche ist für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?



Gut jeder vierte Studierende in Deutschland (27 Prozent) bezeichnet den öffentlichen Dienst als besonders attraktiv für die eigenen beruflichen Pläne. Mit einigem Abstand folgen Gesundheit/Pharma und Wissenschaft auf dem geteilten zweiten Rang (jeweils 18 Prozent) vor dem Bereich IT/Software

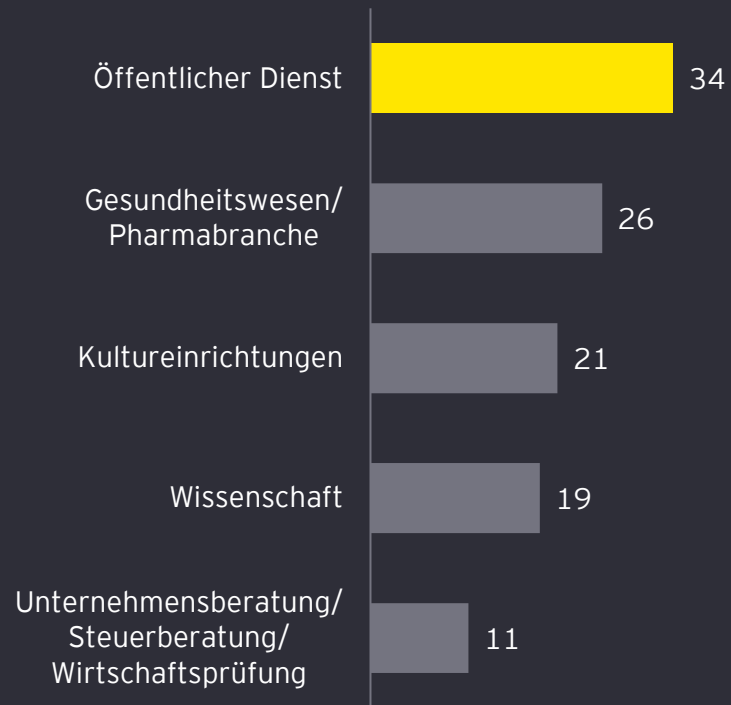
Schlusslichter hinsichtlich der Attraktivität für die eigenen beruflichen Pläne sind die Bereiche Transport und Logistik sowie Versicherungen

Angaben in Prozent | bis zu zwei Nennungen möglich | 2020er Befragungsergebnisse in Klammern

Öffentlicher Dienst bei Studentinnen mit Abstand am beliebtesten – IT/Software die Top-Branche bei männlichen Studierenden

Welche Branche ist für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?

Top 5 Frauen



Top 5 Männer



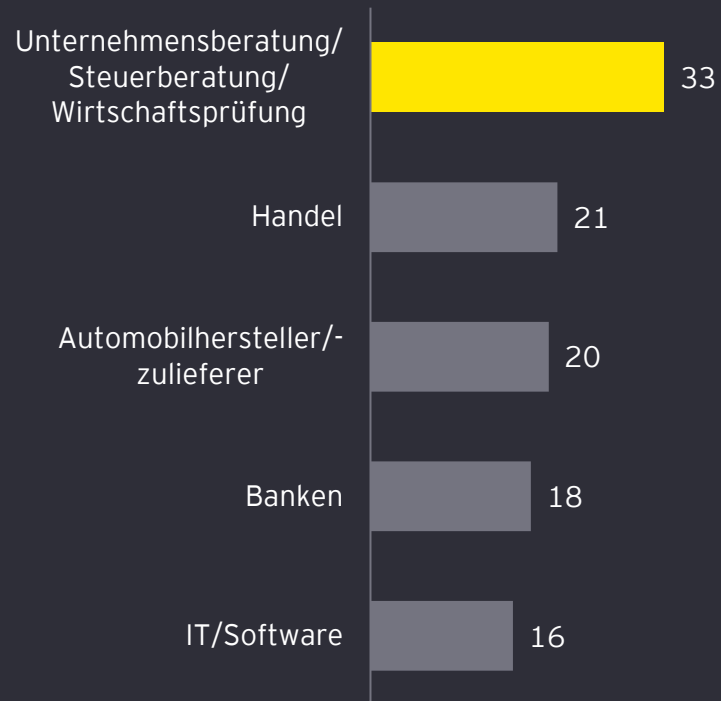
Für Frauen ist der öffentliche Dienst (34 Prozent) der mit Abstand attraktivste Bereich. Auf den Rängen zwei und drei folgen das Gesundheitswesen bzw. die Pharmabranche und Kultureinrichtungen. Männer hingegen sehen die IT-/Softwarebranche als die für sie attraktivste Branche an, gefolgt vom öffentlichen Dienst und der Wissenschaft sowie der Automobilindustrie

Angaben in Prozent | bis zu zwei Nennungen möglich

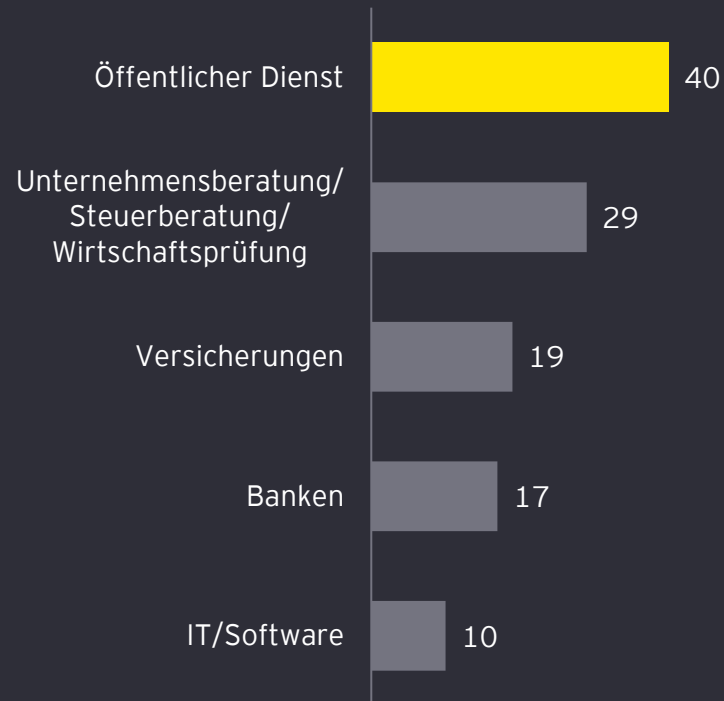
Eigene Karriereplanung: WirtschaftswissenschaftlerInnen favorisieren Beratung/Prüfung, Jurastudierende den öffentlichen Dienst

Welche Branche ist für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?

Top 5 Wirtschaftswissenschaften



Top 5 Jura



Je nach Fachrichtung sind für die Studierenden ganz unterschiedliche Branchen attraktiv: Bei Wirtschaftswissenschaftlern steht der Bereich Beratung-/Prüfung an erster Stelle, mit deutlichem Abstand folgt der Handel vor der Automobilindustrie. Der öffentliche Dienst belegt bei Wirtschaftswissenschaftlern lediglich Rang 7.

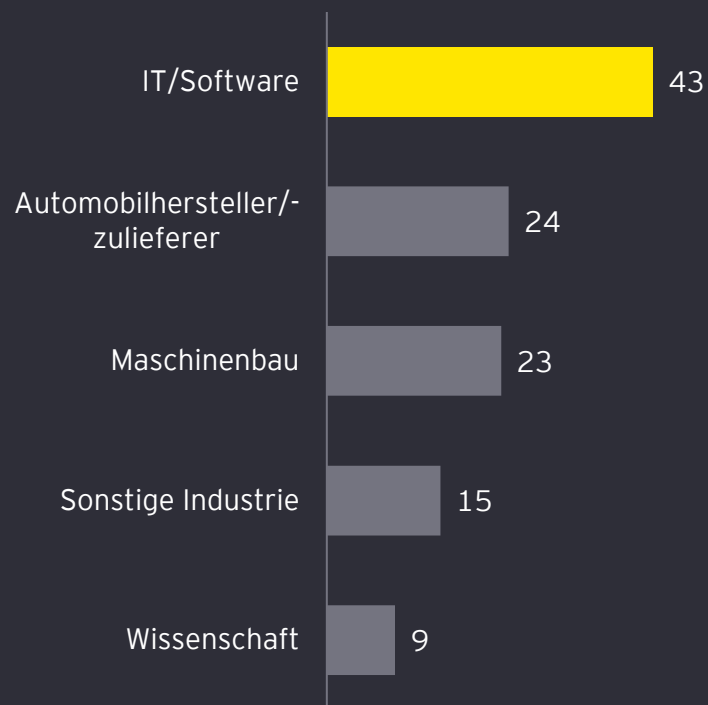
Jurastudierende hingegen zieht es hingegen besonders in den öffentlichen Dienst, gefolgt von der Beratungs- und Prüfungsbranche.

Angaben in Prozent | bis zu zwei Nennungen möglich

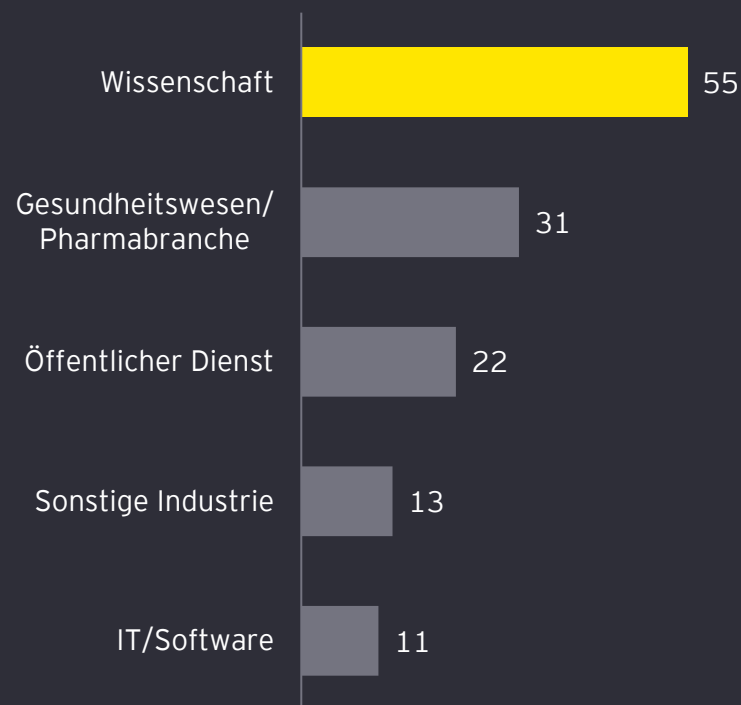
Studierende der Ingenieurwissenschaft/Informatik zieht es in die IT-/Softwarebranche, NaturwissenschaftlerInnen in die Wissenschaft

Welche Branche ist für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?

Top 5 Ingenieurwissenschaften/ Informatik



Top 5 Naturwissenschaften



Studierende der Ingenieurwissenschaft bzw. Informatik favorisieren mit großem Abstand die IT-/Softwarebranche, gefolgt von der Automobilindustrie und dem Maschinenbau.

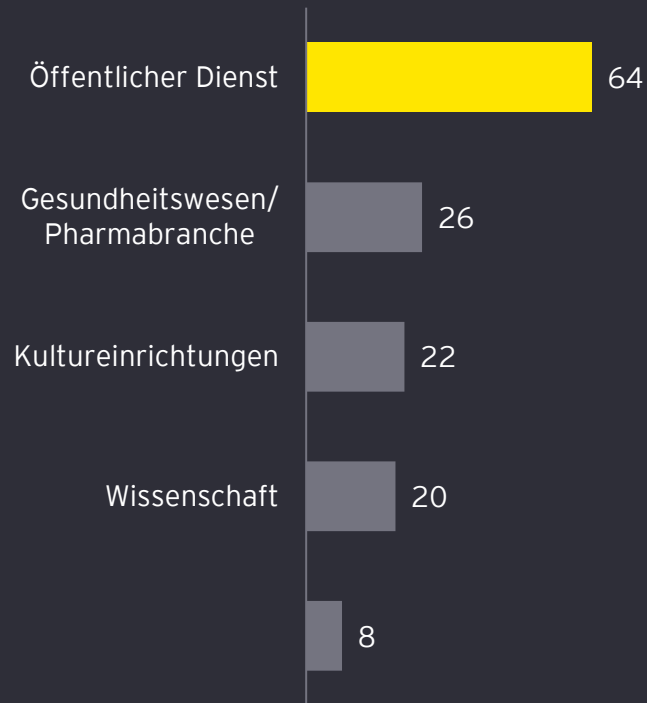
NaturwissenschaftlerInnen zieht es hingegen in erster Linie in die Wissenschaft, auf Rang 2 folgt das Gesundheitswesen bzw. die Pharmabranche

Angaben in Prozent | bis zu zwei Nennungen möglich

SozialwissenschaftlerInnen favorisieren den öffentlichen Dienst, Studierende der Geisteswissenschaften Kultureinrichtungen

Welche Branche ist für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?

Top 5 Sozialwissenschaften



Top 5 Geisteswissenschaften



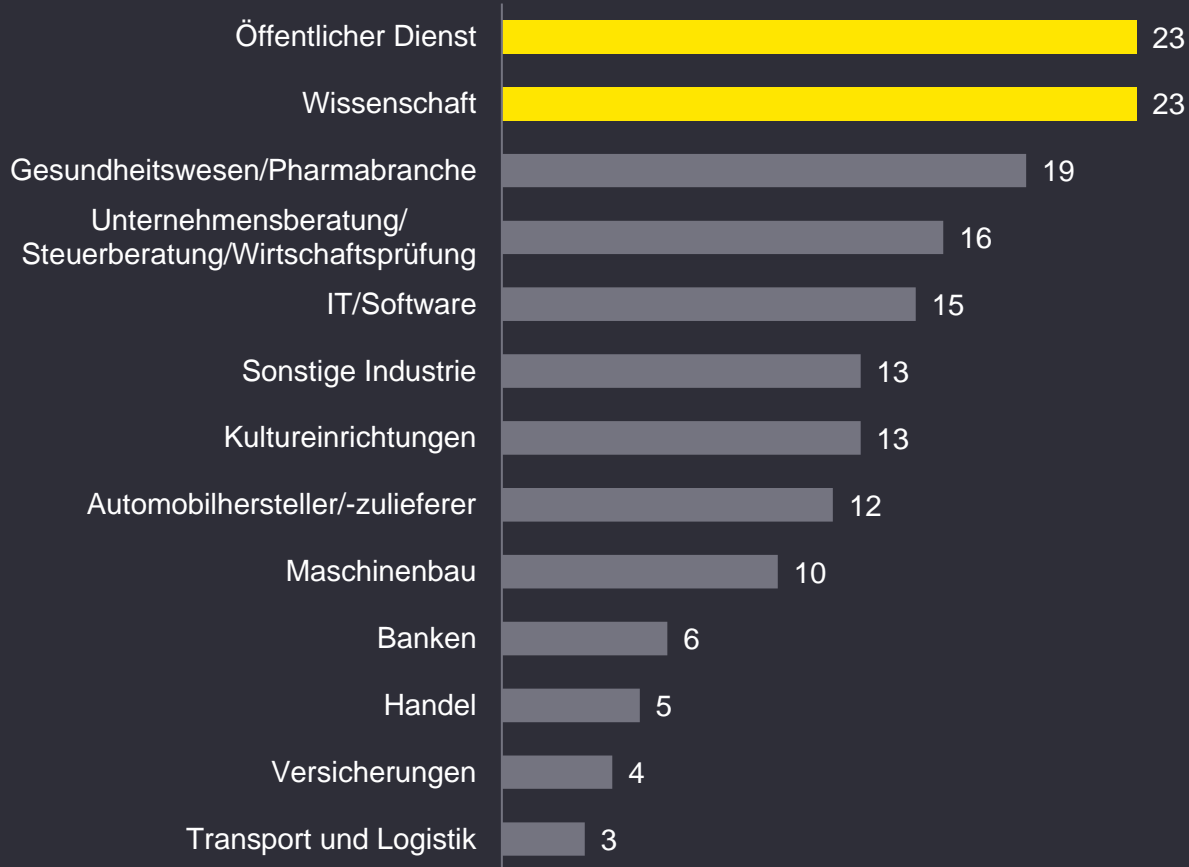
SozialwissenschaftlerInnen zieht es im Anschluss an ihr Studium vor allem in den öffentlichen Dienst (64 Prozent).

GeisteswissenschaftlerInnen hingegen favorisieren Kultureinrichtungen (52 Prozent), vor der Wissenschaft. Der öffentliche Dienst belegt bei Studierenden dieser Fachrichtung lediglich den dritten Platz.

Angaben in Prozent | bis zu zwei Nennungen möglich

Präferenz von Top-Studierenden: Öffentlicher Dienst und Wissenschaft am beliebtesten

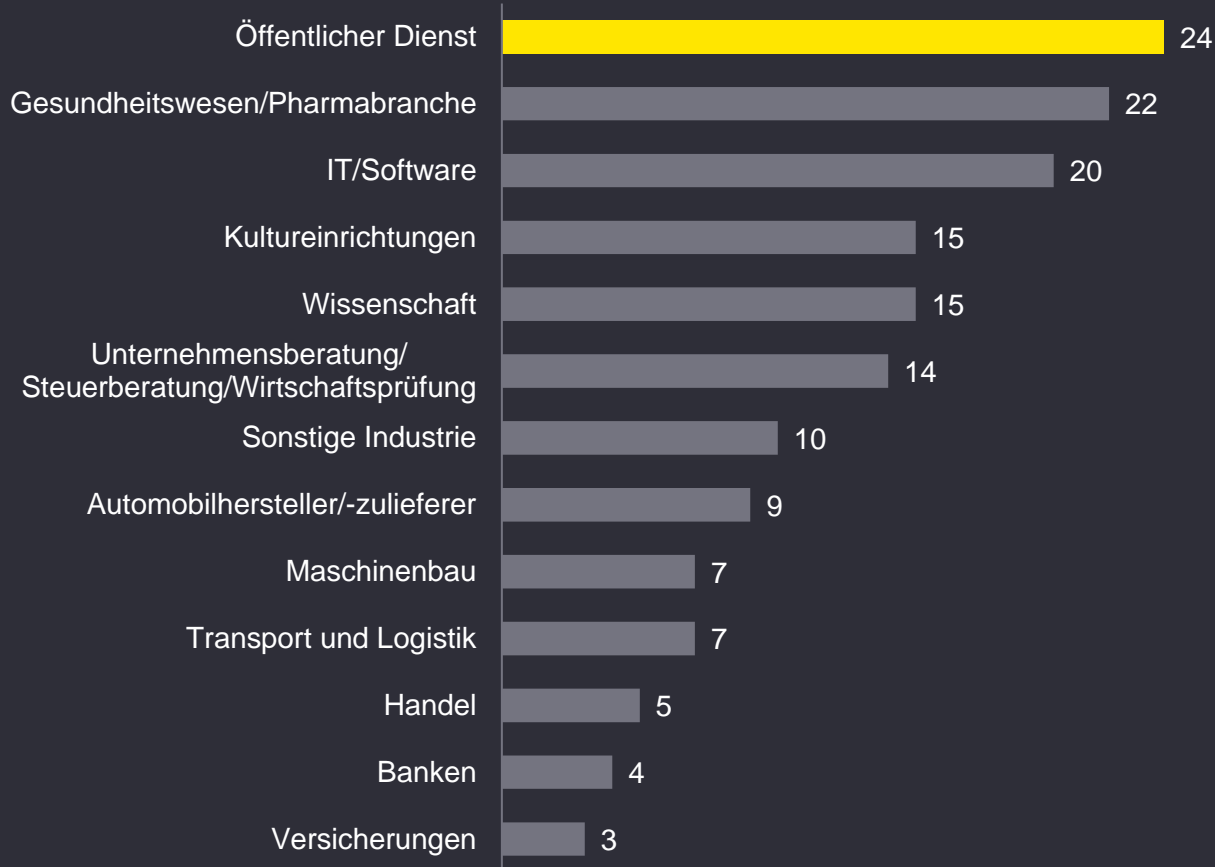
Welche Branche ist für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?
Angaben von Studierenden mit exzellenten Studienleistungen



Angaben in Prozent | bis zu zwei Nennungen möglich

Eigene Präferenz von Studierenden mit schwächeren Studienleistungen: Öffentlicher Dienst am beliebtesten

Welche Branche ist für Ihre beruflichen Pläne besonders attraktiv?
Angaben von Studierenden mit unterdurchschnittlichen Studienleistungen



Angaben in Prozent | bis zu zwei Nennungen möglich

EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Präsentation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2022 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

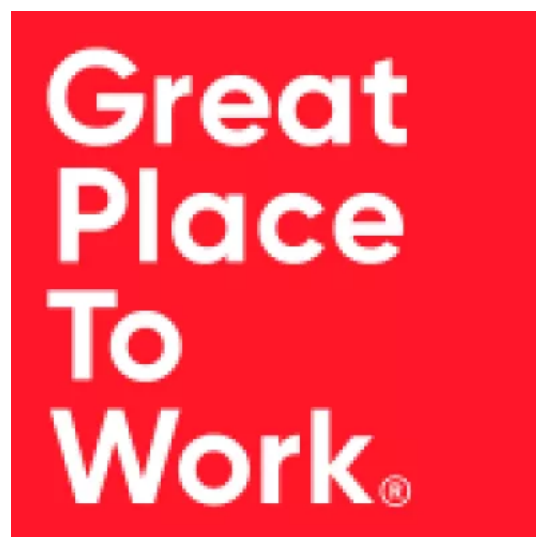
ED None

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey.com/de

« GREAT BLOG (/blog/)

Worauf es bei der Arbeitgeberattraktivität ankommt



Great Place to Work

10.05.2022 (/blog/archive/2022/05/10)

(/facebook) (/twitter) (/linkedin) (/email) (/xing)

Als Unternehmen attraktiv zu sein bedeutet, eine hohe Anziehungskraft auf potenzielle künftige Mitarbeiter:innen auszuüben und bestehende Kolleg:innen langfristig an sich binden zu können. Aber was bedeutet das genau? Woher wissen Sie, was Ihr Unternehmen attraktiv macht? Und wie können Sie das im Geschäftsalltag nutzen?

Warum ist Arbeitgeberattraktivität wichtig?

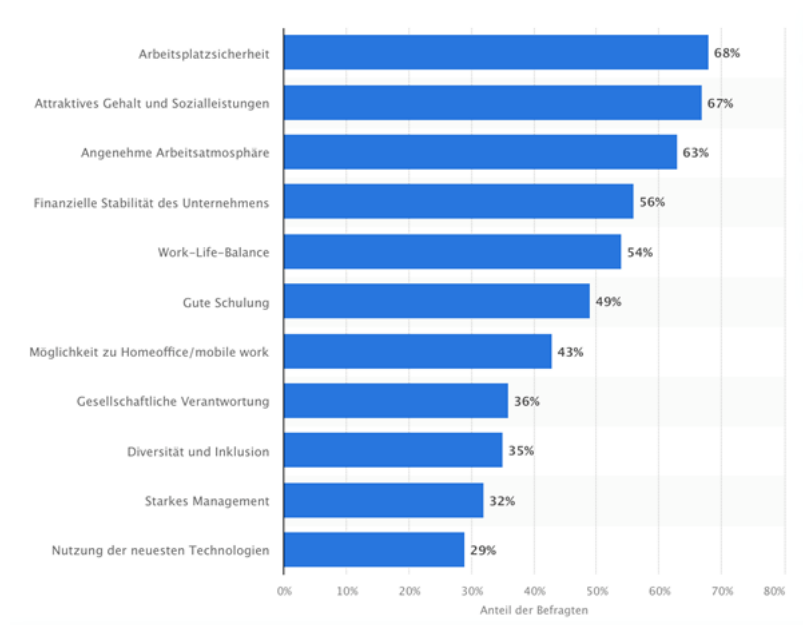
Sie möchten als Unternehmen die besten Arbeitnehmer:innen anziehen. Doch die Zeiten sind vorbei, in denen Unternehmen alleine auf der Seite des Anspruchstellers stehen. Denn potenzielle Mitarbeiter:innen haben hohe Ansprüche an einen Arbeitgeber. Je attraktiver Sie als Unternehmen auftreten, desto höher ist Ihre Chance auf talentierte Mitarbeiter:innen.

Das erwarten Arbeitnehmer:innen von Unternehmen:

- Flexible Arbeitszeiten und -ort (z. B. Home Office)
- eine starke Firmenkultur
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- zuverlässige und kommunikative Führungskräfte
- das Gefühl, von Bedeutung zu sein
- Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung
- Akzeptanz von Work-Life-Balance

In der folgenden Grafik von Statista (Oktober 2021) wird das Ergebnis einer Studie dargestellt, bei der 4.000 Menschen zwischen 18-64 Jahren befragt wurden:

Welche Faktoren sind Ihnen bei der Arbeitgeberwahl wichtig?



Gehen Sie die Ergebnisse doch einmal durch und fragen Sie sich, ob Ihr Unternehmen diesen Anforderungen gerecht wird.

Die Arbeitnehmer:innen suchen insgesamt nach Arbeitsplätzen, die ihre persönlichen Prioritäten berücksichtigen:

- flexible Arbeitsformen,
- berufliche Entwicklung,
- die Möglichkeit zur Gestaltung ihrer Karriere und
- Vielfalt in der Belegschaft.

Die Menschen wollen mehr Mitspracherecht, wann und wo sie arbeiten. Und sie wollen für die Arbeit, die sie leisten, und für das, was sie für das Unternehmen erreichen, anerkannt werden. Die Mitarbeiter:innen wollen zunehmend selbständig arbeiten können und wissen, dass ihr Arbeitgeber ihnen die Arbeit zutraut.

Neue Mitarbeiter:innen haben ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse. Sie wollen wissen, dass sie in einem Unternehmen arbeiten, das sie, ihre Erfahrung und ihre Zeit respektiert. Sie wollen einfache, leicht zugängliche Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, sobald sie ihre Arbeit aufnehmen. Sie wollen einen Einarbeitungsprozess, der nicht mühsam ist und ihnen hilft, sich in das Unternehmen einzufinden.

Außerdem möchten sie produktive und kollaborative Beziehungen zu den bestehenden Teammitgliedern aufbauen und sich einbezogen fühlen.

Im Rahmen Ihrer Employer-Branding-Strategie sollten Sie eine Sache bevorzugt im Auge behalten: externe Arbeitgeberattraktivität wirkt immer von innen nach außen (<https://www.ams.at/unternehmen/service-zur-personalsuche/arbeitgeberattraktivitaet>). Zufriedene Mitarbeiter:innen werden die Wertschätzung für Ihr Unternehmen dann auch multiplizieren.

Was macht eine gute Arbeitgeberqualität und attraktive Arbeitgeber aus?

Hohe Arbeitgeberattraktivität findet auf zwei verschiedenen Ebenen statt. Auf der internen Ebene wollen die Unternehmen die aktuellen Mitarbeiter:innen langfristig an sich binden, um deren Erfahrungsschatz nicht zu verlieren. Dies können sie vor allem durch eine hohe emotionale Bindung und gute Arbeitsbedingungen erreichen (<https://www.ams.at/unternehmen/service-zur-personalsuche/arbeitgeberattraktivitaet>).

Auf der externen Ebene geht es darum, potenzielle Bewerber:innen auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen. Hier sind eine stimmige Außendarstellung und Rahmenbedingungen, wie z. B. faire Gehälter, wichtig.

Um tatsächlich eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu bewirken, damit bestehende Mitarbeiter zu halten und freie Stellen möglichst schnell und erfolgreich zu besetzen, müssen beide Ebenen bedient werden.

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke ist für jedes Unternehmen ein individueller Prozess. Die Auswahl der für das Unternehmen geeigneten Instrumente ergibt sich aus:

- der eigenen Unternehmenskultur,
- den Persönlichkeiten und
- der Unternehmensgeschichte.

Klar ist jedoch für alle Unternehmen, dass der aktive Einsatz von Instrumenten, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, spürbare Vorteile bringt.

Messbare wirtschaftliche Vorteile werden

- durch eine höhere Mitarbeiterbindung (<https://bindung-mitarbeiter.de>),
- einen geringeren Krankenstand und
- eine schnellere Stellenbesetzung erzielt.

Darüber hinaus steigert eine positive Außenwahrnehmung nicht nur das Interesse potenzieller zukünftiger Teammitglieder, sondern auch potenzielle Kund:innen können durch das positive Image überzeugt werden.

Unternehmenskultur und Arbeitsklima

Die Unternehmenskultur ([unternehmenskultur/](#)) stellt die Seele des Unternehmens dar, denn sie ist die Summe von Verhaltensweisen, Persönlichkeiten, Werten und Entscheidungen. Wenn sich die Unternehmenskultur mit den (Wert-)Vorstellungen von Mitarbeiter:innen oder Bewerber:innen überschneidet, spricht man vom sogenannten *Cultural Fit*. Dieser führt zu einer für beide Seiten zufriedenstellenden Zusammenarbeit.

Ist bereits in der Außendarstellung erkennbar, durch welche Art von Unternehmenskultur sich das Unternehmen auszeichnet, erhöht dies die Zahl geeigneter Bewerbungen. Menschen bewerben sich intuitiv überwiegend bei Unternehmen, die ihren Werten entsprechen.

Zusammenpassen muss auch ein gutes Betriebsklima ([blog/mit-diesen-tipps-schaffen-sie-eine-positive-arbeitsatmosphaere/](#)), da die Teammitglieder ähnliche Erwartungen aneinander und an das Unternehmen haben. Und das Beste daran ist: Spaß an der Arbeit fördert die Bindung an das Unternehmen überproportional.

Ein gutes Betriebsklima führt also dazu, dass weniger positiv ausgeprägte Merkmale, wie z. B. zu leistende Überstunden, in den Hintergrund rücken.

Eine gute Arbeitsatmosphäre kann auch von den Arbeitgebern selbst gefördert werden. Sie tragen dazu bei, jedem neuen Mitarbeitenden ein unterstützendes Onboarding-Erlebnis zu bieten, indem sie den Mitarbeiter:innen den Raum für einen Scherz oder ein privates Gespräch geben.

Moderne Arbeitsstrukturen

Viel wichtiger als zum Beispiel monetäre Anreize ist es, den Mitarbeiter:innen moderne Arbeitsstrukturen zu bieten. Das bedeutet, den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zu geben, auf Unternehmensentscheidungen, Arbeitsabläufe und vor allem auf den eigenen Arbeitsbereich Einfluss zu nehmen.

Eine transparente Arbeitsorganisation, die nachvollziehbar ist und vor allem die Aufgaben nach Neigungen, Stärken und Potenzialen verteilt, zahlt sich auch für die Motivation im Arbeitsalltag aus. Sprechen Sie mit Ihren Angestellten über die Verteilung der Arbeitspakete und nehmen Sie Wünsche und Anregungen auf.

Die höchste Identifikation mit dem Unternehmen erreichen Sie, wenn die Tätigkeit in Ihrem Unternehmen sinnvoll ([blog/sinnerfuellt-fuehren-und-arbeiten-macht-unternehmen-zukunftsaehig/](#)) ist. Das kann z. B. der Nutzen für die Gesellschaft oder ein anderes höheres Ziel als der reine Selbstzweck eines Unternehmens sein.

Wenn Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nicht per se sinnvoll ist, können Sie sich z. B. regional engagieren und auf diese Weise einen gesellschaftlichen Nutzen schaffen und die intrinsische Motivation Ihrer Mitarbeiter:innen verbessern.

Mitarbeiterführung

Jede Führungskraft hat zum einen durch ihren Umgang mit den Mitarbeitern:innen eine wichtige Vorbildfunktion, zum anderen spielt sie eine große Rolle für die gelebte Unternehmenskultur.

Die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist ein wichtiger Faktor und hat einen starken Einfluss darauf, wie sich die Teammitglieder untereinander verhalten und ob sie den entstandenen Stress oder die besondere Freude an ihrer Arbeit an die Kund:innen weitergeben.

Eine offene und wertschätzende Kommunikation (blog/so-klappt-die-kommunikation-mit-dislozierten-teammitgliedern/) stärkt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter:innen erheblich und fördert das Gefühl, persönlich wahrgenommen zu werden. Sie fühlen sich emotional an den Arbeitgeber gebunden.

Finanzieller Zusatznutzen

Natürlich ist es nicht verkehrt, auch finanzielle Anreize zu schaffen. Grundsätzlich zahlt sich eine faire Entlohnung für das Wohlbefinden aus, aber sie ist kein Wundermittel. Ist die Vergütung eher niedrig, können die anderen Maßnahmen dies meist nicht ausgleichen. Je nach Lebenssituation der Mitarbeiter:innen kann dieser Aspekt sehr wichtig sein.

Um die Motivation zu steigern, ist eine Lohnerhöhung jedoch nicht das wirksamste Mittel. Die Wirkung verpufft sehr schnell, so dass Erhöhungen in regelmäßigen Abständen notwendig sind, um dies als losgelöstes Instrument der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu nutzen. Ergo: Angemessene Entlohnung ist wichtig für die Arbeitgeberattraktivität, aber eine ständige Steigerung durch besonders hohe Gehälter ist nicht mehr zu erreichen.

Alle beschriebenen Instrumente können in die laufenden Prozesse des Unternehmens integriert und damit in den Arbeitsalltag eingebettet werden. Sind die Aktivitäten erst einmal im Unternehmensalltag etabliert, steigt die Attraktivität des Arbeitgebers weiter an.

Das funktioniert aber nur, wenn die Maßnahmen nachhaltig sind. Ausgehend von der positiven Einstellung der Unternehmensleitung, die diese Arbeitsweise vorlebt und dahinter steht. Anforderungen von außen lassen sich nicht nachhaltig leben.

Wie lässt sich Arbeitgeberattraktivität messen?

Die Frage, was an einem Unternehmen für die Mitarbeiter:innen attraktiv ist, bildet die Grundlage für die strategische Nutzung der individuellen Vorteile, die ein Unternehmen hat. Jeder Unternehmer sollte sich zu Beginn die Frage stellen: „Was denke ich über mein Unternehmen?“ Es lohnt sich, in sich zu gehen und diese Frage auf sich wirken zu lassen.

Diese erste eigene Einschätzung ist sehr subjektiv, enthält aber auch viele wichtige Fakten. Um ein breiteres Bild zu erhalten, sollten (möglichst viele) Mitarbeiter:innen und auch Kund:innen nach ihrer Sicht auf das Unternehmen und seine Besonderheiten befragt werden. Dazu kann es zum Beispiel eine offizielle, anonyme Befragung ([mitarbeiterbefragung/](#)) geben. Wenn Sie offen für die ehrliche Meinung Ihrer Geschäftspartner:innen sind, erfahren Sie viel Interessantes über Ihr Unternehmen.



https://content.greatplacetowork.at/cs/c/?cta_guid=2a59d31e-fc9e-

[4572-9c5f-7798ef79f6d1&signature=AAH58kFXiGps5y1hCA6wtVJFBujbMiCqEQ&placement_guid=25e0797e-b24f-4181-9a33-edad244b404e&click=f55fe66e-1d70-429a-a46c-e99a6d055d20&hsutk=00322dae07202468760bf4d334ba754e&canon=https%3A%2F%2Fwww.greatplacetowork.at%2Fblog%2Fwarum-arbeitgeberattraktivitaet-wichtig-ist-und-was-sie-dafuer-tun-koennen%2F&portal_id=5586304&redirect_url=APefjgPw-iHvBcDU92D0UliSTT0sHjsALOE5z0hsssAMmd3wftfVsw_ooM-eHs6bXWlgXeuPI51cQ1q-bDruODd67bQj1SuFN70KB6r8OWatVfPMv2080Q06zEkJKR2veNK55X3LfKXFh4w2wf-vqFFLBEASdz5RgWg8exQcQbe4d9C2mgTpr2VNaT_Kz4_J7Kf1h4VMbHf9_ge-dQQdSTx32EdLirLR4PhX0JKaCcl0R5CVBe3aDQczidP87ALyYwaTYgu4aRQEOzE9oLxSczcJez_K3SQg&ts=1701797783776&_hstc=251418841.00322](https://content.greatplacetowork.at/cs/c/?cta_guid=2a59d31e-fc9e-4572-9c5f-7798ef79f6d1&signature=AAH58kFXiGps5y1hCA6wtVJFBujbMiCqEQ&placement_guid=25e0797e-b24f-4181-9a33-edad244b404e&click=f55fe66e-1d70-429a-a46c-e99a6d055d20&hsutk=00322dae07202468760bf4d334ba754e&canon=https%3A%2F%2Fwww.greatplacetowork.at%2Fblog%2Fwarum-arbeitgeberattraktivitaet-wichtig-ist-und-was-sie-dafuer-tun-koennen%2F&portal_id=5586304&redirect_url=APefjgPw-iHvBcDU92D0UliSTT0sHjsALOE5z0hsssAMmd3wftfVsw_ooM-eHs6bXWlgXeuPI51cQ1q-bDruODd67bQj1SuFN70KB6r8OWatVfPMv2080Q06zEkJKR2veNK55X3LfKXFh4w2wf-vqFFLBEASdz5RgWg8exQcQbe4d9C2mgTpr2VNaT_Kz4_J7Kf1h4VMbHf9_ge-dQQdSTx32EdLirLR4PhX0JKaCcl0R5CVBe3aDQczidP87ALyYwaTYgu4aRQEOzE9oLxSczcJez_K3SQg&ts=1701797783776&_hstc=251418841.00322)

Die gewonnenen Informationen können Sie dann nutzen, um das Marketing der authentischen Arbeitgeberattraktivität auszubauen. Die positiven Rückmeldungen können direkt genutzt und als Stärken des Unternehmens unterstrichen und hervorgehoben werden. Durch kritische Anmerkungen werden Problemfelder bekannt und können angegangen werden.

In einem engen Dialog mit den Feedbackgeber:innen können geeignete Lösungen für eine nachhaltig zufriedenstellendere Zusammenarbeit auf beiden Seiten erarbeitet werden. Dabei gilt Folgendes: Seien Sie mutig im Dialog und beim Ausprobieren. Bewährtes beibehalten und ausbauen, Neues erproben und Unbefriedigendes eliminieren.

Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren haben sich im [Recruiting \(blog/claudia-lorber-neue-welt-des-recruiting/\)](https://www.greatplacetowork.com/blog/claudia-lorber-neue-welt-des-recruiting/) von Talenten viele Dinge grundlegend verändert. Die Veränderungen beziehen sich dabei nicht nur auf die Art und Weise, wie wir neue Mitarbeiter:innen suchen. Auch die Anspruchshaltung der Bewerber:innen hat sich verändert.

Wer weiß, dass er gute Arbeit macht, möchte einen Arbeitgeber, der etwas zu bieten hat. Die Berücksichtigung von Work-Life-Balance steht dabei ebenso im Vordergrund wie flexible Arbeitsbedingungen und eine ehrliche Kommunikation.

Great Place to Work macht den Unterschied



Newsletter abonnieren

Erfahre, wie du eine auszeichnungswürdige Unternehmenskultur erschaffen kannst.

E-Mail*	Anrede (Herr/Frau)*
<input type="text"/>	<input type="text" value="Bitte auswählen"/>
Vorname*	Nachname*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Unternehmen*	Anzahl Mitarbeiter:innen im Unternehmen*
<input type="text"/>	<input type="text" value="Bitte auswählen"/>

Ja, ich will regelmäßig News und Ideen zu Employer Branding und Unternehmenskultur erhalten, und über die aktuellsten Forschungsergebnisse, Veranstaltungen und individuelle Angebote erfahren. Ich willige ein, dass Great Place to Work meine persönlichen Daten zur elektronischen und telefonischen Kontaktaufnahme verarbeitet und akzeptiere die Datenschutzvereinbarung (<https://www.greatplacetowork.at/datenschutz>). Meine Einwilligung kann ich jederzeit einfach widerrufen über den Abmeldelink im Newsletter oder unter willkommen@greatplacetowork.com (<mailto:willkommen@greatplacetowork.com>)*

Anmelden

« GREAT BLOG (/blog/)

Letzte Beiträge



So schafft ihr eine wertschätzende Unternehmenskultur
(/blog/so-schafft-ihr-eine-wertschaetzende-unternehmenskultur/)

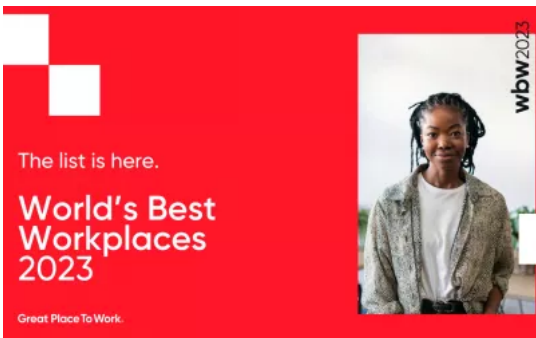
We proudly present
Best Workplaces for Millennials™ 2023



Die Besten Arbeitgeber für Millennials 2023
Cornelia Grill
(/blog/die-besten-arbeitgeber-fuer-millennials-2023/)



Die 8 Elemente einer großartigen Unternehmenskultur
(/blog/die-8-elemente-einer-grossartigen-unternehmenskultur/)



Die weltweit besten Arbeitgeber bauen auf Vertrauen
(/blog/die-weltweit-besten-arbeitgeber-bauen-auf-vertrauen/)



Bessere Arbeitsplatzkultur gesucht? Wechselt das Unternehmen, nicht die Branche
(/blog/bessere-arbeitsplatzkultur-gesucht-wechselt-das-unternehmen-nicht-die-branche/)

SERVICES

Leistungspakete & Preise (/zusammenarbeit/leistungspakete/)

Mitarbeiterbefragungen (/zusammenarbeit/emprising/)

Zertifizierungs-Programm (/zusammenarbeit/certified-beste-arbeitgeber/)

[Auszeichnungsmöglichkeiten \(/zusammenarbeit/auszeichnungen/\)](#)

BEST WORKPLACES (/BESTE-ARBEITGEBER/)

[Certified Unternehmen \(/beste-arbeitgeber/oesterreich/certified/\)](#)

[Great Profiles \(/beste-arbeitgeber/oesterreich/\)](#)

[Anmeldung für eine Bestenliste \(/beste-arbeitgeber/anmeldung-fuer-eine-bestenliste/\)](#)

[Listen-Deadlines \(/beste-arbeitgeber/anmeldung-fuer-eine-bestenliste/deadlines/\)](#)

[Nominate Your Workplace \(/nominate-your-workplace/\)](#)

ÜBER UNS

[Unsere Mission \(/ueber-uns/mission/\)](#)

[Was ist ein Great Place to Work? \(/ueber-uns/was-ist-ein-great-place-to-work/\)](#)

[Das Team \(/ueber-uns/team/\)](#)

[Unsere Partner \(/ueber-uns/kooperationen/\)](#)

[Karriere \(/karriere/\)](#)

QUICK LINKS

[Kontakt \(/kontakt/\)](#)

[Presse \(/presse/\)](#)

[FAQ \(/bibliothek/faq-zur-teilnahme/\)](#)

[Webshop \(/merchandise-shop/\)](#)

[Digitale Grußkarten \(/grusskarten/\)](#)

[Newsletter Anmeldung \(/newsletter/\)](#)



[X](https://www.xing.com/companies/greatplacetowork%C3%B6sterreich) (<https://www.xing.com/companies/greatplacetowork%C3%B6sterreich>) [f](#)

<https://www.facebook.com/greatplacetoworkoesterreich/> [in](#) (<https://www.linkedin.com/company/great-place-to-work-österreich/>)

[y](https://www.youtube.com/channel/UCebluVAZFajV6GBZYoiE0w) (<https://www.youtube.com/channel/UCebluVAZFajV6GBZYoiE0w>) [@](#) (https://www.instagram.com/greatplacetowork_oesterreich/)

willkommen@greatplacetowork.at

[Impressum \(/impressum/\)](#) [AGBs \(/agbs/\)](#) [Datenschutz \(/datenschutz/\)](#) [Yellow Card \(/yellowcard/\)](#)

©2022 Great Place to Work® Institute Inc. All Rights Reserved.

made with ♥ by CIC (<https://www.cic.at>)

KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Mit effektivem Employer Branding und geeigneten
Massnahmen den Fachkräftemangel angehen

Alexander Fust | Marina Mahler | Alexander Graf | Thomas Züger | Nathalie Bolliger | Christoph Brunner



Universität St. Gallen

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

www.kmu.unisg.ch

www.obt.ch

Inhaltsverzeichnis



Vorwort	1
1 Zusammenfassung / Management Summary	3
2 Einleitung	6
3 Arbeitgeberattraktivität erhöhen durch Employer Branding und Candidate Journey	10
3.1 Entwicklung des Employer Brandings	10
3.1.1 Ziele definieren	10
3.1.2 Status quo erheben	12
3.1.3 Strategie entwickeln	13
3.1.4 Massnahmen entwickeln und umsetzen	15
3.1.5 Massnahmen überprüfen	15
3.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses anhand der Candidate Journey	16
4 Massnahmen zur Förderung von Arbeitgeberattraktivität	20
4.1 Arbeitgeberattraktivität über Mitarbeiterbindung	20
4.1.1 Massnahmen im Arbeitsalltag	21
4.1.2 Massnahmen in der Führungskultur	22
4.1.3 Massnahmen im Bereich New Work	24
4.1.4 Massnahmen bei der Vergütung	26
4.2 Arbeitgeberattraktivität in der Rekrutierung	26
4.2.1 Allgemeine Massnahmen in der Kommunikation	26
4.2.2 Massnahmen bei den Kommunikationskanälen	28
4.3 Massnahmen vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie	32
4.4 Messbarkeit und Kontrolle getroffener Massnahmen	32
5 Umfrageergebnisse: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis	34
5.1 Funktions- und Unternehmensangaben	34
5.2 Nutzung von Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität	38
6 Schlussbetrachtung und Fazit	43
7 Literaturverzeichnis	44
8 Anhang	45
8.1 Erstellung einer Mitarbeiterumfrage	45
8.2 Umfrage: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis	46
8.3 Interviewleitfaden	49
9 Porträt der Interviewpartner und Danksagung	50
10 Porträt der OBT AG und des KMU-HSG	53

Vorwort



Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen intensiv zu spüren. KMU suchen nach qualifizierten Fachkräften, finden sie jedoch nicht immer. Diese Herausforderung wird sich aller Voraussicht nach weiter intensivieren, nachdem ein noch grösserer Anteil der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation nahe dem Pensionsalter ist. Somit stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln KMU ihre Arbeitgeberattraktivität sowohl für bestehende als auch für potenzielle Mitarbeitende unterschiedlicher Altersstufen erhöhen können. Diesem in der KMU-Praxis viel beachteten und diskutierten Thema möchten wir uns im vorliegenden Leitfaden widmen.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen unseres Leitfadens und hoffen, dass wir die eine oder andere Inspiration bieten können.

St.Gallen, im September 2021

Die Autoren

1 Zusammenfassung/Management Summary

Die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Fachkräfte ist für KMU ein herausfordernder Prozess. Neben dem Alltagsgeschäft gilt es, möglichst attraktiv auf potenzielle und bestehende Mitarbeitende zu wirken. Wir möchten ein Verständnis für die vielfältigen Möglichkeiten auf dem Weg hin zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität aufbauen und dabei die Erfolgsfaktoren unterschiedlicher Vorgehensweisen aufzeigen sowie relevante Reflexionsfragen stellen. Dabei nehmen wir die Perspektive der Mitarbeitenden ein. Es lohnt sich, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu hinterfragen, Massnahmen zur Verbesserung zu identifizieren, um nach deren Umsetzung zukünftig mehr qualifizierte Fachkräfte zu finden und die Mitarbeiterbindung nachhaltig stärken zu können.

Arbeitgeberattraktivität als Erfolgsfaktor

Motivierte und qualifizierte Mitarbeitende sind ein zentraler Erfolgsfaktor für den Fortbestand und das Wachstum von KMU. Auf dem Arbeitsmarkt lässt sich jedoch ein ausgeprägter **Fachkräftemangel** beobachten, der demografische Wandel wird diesen Trend weiter intensivieren. Die Anteile der Generationen in der Erwerbsbevölkerung verschieben sich und mit ihnen ändern sich Präferenzen und Wertvorstellungen. Vor dem Hintergrund dieser Dynamik möchten wir den Fokus auf die folgenden Fragen richten: Wie können KMU ihre Arbeitgeberattraktivität für bestehende und potenzielle Mitarbeitende erhöhen? Wie können KMU ihr Employer Branding (weiter)entwickeln?

Vorgehen

Es gilt, zunächst ein Verständnis für die grundlegenden Schritte bei der Entwicklung des **Employer Brandings** zu entwickeln und in der Folge die Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprozesses anhand der **Candidate Journey** zu identifizieren. Im Anschluss werden auf dieser Basis unterschiedlichste Massnahmen bei der **Mitarbeiterbindung** und der **Mitarbeiterrekrutierung** ermittelt.

Employer Branding

Beim Employer Branding werden Erkenntnisse aus dem Marketing genutzt, um Firmen als Arbeitgebermarke aufzubauen und zu pflegen. Das Unternehmen kann sich dadurch bei bestehenden Mitarbeitenden und möglichen Bewerbenden als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Die Entwicklung des Employer Brandings besteht aus fünf Schritten:

- **Projektziele definieren**, zeitliches und finanzielles Budget sowie Projektablauf festlegen
- **Status-quo-Analyse** von Arbeitgeberbereitschaften, vom Arbeitgeberimage und vom Arbeitsmarkt mit seinen Mitbewerbern
- **Strategie definieren** mittels Zielgruppenanalyse, Positionierung und Entwicklung der Arbeitgebermarke. Entscheiden Sie, wie Sie als Unternehmen wahrgenommen werden möchten.
- **Massnahmen entwickeln und umsetzen** mithilfe eines zielgruppenspezifischen Kommunikationsplans
- **Massnahmen überprüfen** mittels geeigneter Kennzahlen und langfristiger Beobachtung der Umsetzung

Rekrutierungsprozess/Candidate Journey

Sie lernen die Reise eines Bewerbenden von der ersten Kenntnisnahme des Unternehmens über den Bewerbungsprozess bis hin zum Onboarding oder zum ersten Arbeitstag kennen. **Berührungspunkte des Bewerbenden mit dem Unternehmen** werden identifiziert, seine Empfindungen werden versucht einzuschätzen. Berührungspunkte mit hoher Relevanz für die Mitarbeitenden bei gleichzeitig leichter Beeinflussbarkeit durch den Arbeitgeber sollten priorisiert werden. Innerhalb dieser **Priorisierung** sollten zudem jene Punkte zuerst angegangen werden, welche die negativsten Emotionen oder Empfindungen bei Bewerbern hervorrufen.

Arbeitgeberattraktivität über Mitarbeiterbindung

Ein Arbeitgeber wird als attraktiv wahrgenommen, wenn er auch wirklich so ist, wie er sich gibt. Glaubwürdigkeit und Authentizität sind zentral, damit getätigte Massnahmen ihre Wirkung langfristig entfalten können. Nachfolgend sind verschiedene Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität aufgelistet:

Ausgewählte Massnahmen im Unternehmensalltag:

- **Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten**, gegebenenfalls Kostenbeteiligung bei externen Weiterbildungen
- Förderung von **Kollegialität und Teambuilding** mit gemeinsamen Sportaktivitäten und wiederkehrenden Team- oder Unternehmensanlässen
- ansprechende **Gestaltung des Arbeitsplatzes**
- **Digitalisierung nutzen** zur administrativen Arbeitserleichterung, für unternehmensinterne Netzwerke, Informations-Management-Systeme oder digitale Stellenanzeigen-Vorlagen

Ausgewählte Massnahmen in der Führungskultur:

- kontinuierliche und abwechslungsreiche **Mitarbeiterbefragungen**
- **regelmässiger Austausch und Feedback** anstelle von nur einmal stattfindenden Jahresgesprächen
- **Mitarbeitende einbinden**, nach ihrer Meinung fragen und ihnen mehr Verantwortung übertragen
- **Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten** im Personalentwicklungsgespräch
- Mitarbeitende über **Job Enrichment** auch fachspezifisch fördern
- **Wertschätzung** zeigen und für gute Arbeit **Lob aussprechen**

Ausgewählte Massnahmen im Bereich New Work:

- **Freiheit und Selbständigkeit** ermöglichen
- eine Antwort auf die Frage nach dem «**Purpose**» (d.h. Zweck) des Unternehmens haben
- selbstorganisierte Teams unterstützen, die unter vorgegebenen Firmenzielen arbeiten
- **Flexibilität ermöglichen** bei Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsaufgaben
- **agiles Arbeiten** fördern und auf schnell wechselnde Anforderungen flexibel reagieren
- offen und **modern gestaltete Büroräumlichkeiten**
- **Werthaltungen** und Präferenzen der **Digital Natives** berücksichtigen

Arbeitgeberattraktivität in der Mitarbeiterrekrutierung

Die Rekrutierung kann als eigene Marketingdisziplin betrachtet werden. Überlegen Sie, welche eigenen Stärken des Unternehmens in der Arbeitgeberkommunikation selbstbewusst genutzt werden können (siehe Employer Branding).

Allgemeine Massnahmen in der Kommunikation:

- **Mitarbeitenden-Benefits** veranschaulichen und zeigen, was neben dem Gehalt zusätzlich geboten wird
- **Mitarbeiterempfehlungen** fördern, gegebenenfalls mit eigenem Empfehlungsprogramm
- **Empfehlungsplattformen** nutzen (z.B. Kununu, Glassdoor), **Bewertungen kommentieren**
- **aktiver Kontakt mit Bewerbenden** in der HR-Kommunikation, auch ohne Vakanzen oder bei Absagen
- **Kooperationen mit Bildungseinrichtungen** im Rahmen von Abschlussarbeiten, für Gastreferate oder Praxisprojekte
- **Praktikumsplätze** anbieten, **Traineeprogramme für Absolventen** auflegen
- Teilnahme an **Arbeitgeber Awards** prüfen und von der damit verbundenen Aufmerksamkeit profitieren
- eine **positive Medienpräsenz** mittels unterschiedlichster Inhalte und Publikationen fördern

Ausgewählte Massnahmen bei den Kommunikationskanälen:

- **authentische Gestaltung von Webseite und Karriereunterseite** mittels Fotos, Videos und Statements von Mitarbeitenden
- **aussagekräftige Stellenanzeigen** inkl. Möglichkeit von Multipostings
- Teilnahme an **Karrieremessen von Hochschulen** mit kreativem Auftritt
- Nutzung der **Neuen Medien**: Präsenz und Storytelling auf Plattformen wie LinkedIn, Facebook, YouTube oder Instagram
- **Generation Z ansprechen** und für sie interessante Inhalte aufbereiten und über soziale Netzwerke verbreiten

Kontrolle umgesetzter Massnahmen

Die Aktivitäten rund um die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität beinhalten vorrangig weiche, schwer quantifizierbare Faktoren. In der Praxis erfolgt die Überprüfung von getätigten Massnahmen grossteils intuitiv und nicht mittels Kennzahlen. Sollen diese zur Beurteilung der eigenen Situation jedoch herangezogen werden, so gibt es einfach zu messende Kennzahlen mit grosser Wirkung (z.B. Anzahl eingehender Bewerbungen pro Funktion, Anzahl Überstunden, Fluktuationsrate, Mitarbeiterzufriedenheit als Umfrage, Unfall- und Krankheitstage).

Umfrageergebnisse

Die Verantwortlichen aus Geschäftsführung, Geschäftsleitung und Personalleitung von KMU und Grossunternehmen wurden befragt. Zentrale *Herausforderungen* sind für die Befragten (n=72) eine **zu geringe Anzahl an Bewerbungen** von gut ausgebildeten Fachkräften sowie grundsätzliche **Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung**, auch wenn es um den Nachwuchs geht. Als wichtigster *Treiber der Arbeitgeberattraktivität* werden von den Befragten das **Arbeitsklima** und die **Arbeitstätigkeit** genannt, mit Abstand folgen die Arbeitsplatzsicherheit und die Unternehmenskultur. Im Bereich der getroffenen Massnahmen hat die Mehrheit der Befragten gute Erfahrungen mit **Mitarbeiterempfehlungsprogrammen**, mit der **Mitarbeiterpartizipation** in Form von Ideen und Verbesserungsvorschlägen, mit regelmässigen **Teamevents** und mit **Feedbackmöglichkeiten von Mitarbeitenden an Führungskräfte** gemacht.

2 Einleitung

Motivierte und qualifizierte Mitarbeitende sind wichtig für alle KMU. Sie sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Fortbestand und Wachstum der Betriebe, weshalb das Finden und Binden der richtigen Mitarbeitenden elementar für deren Erfolg ist. Auf dem Arbeitsmarkt hingegen lässt sich in verschiedenen Branchen ein grosser Fachkräftemangel beobachten. Der Kampf um die Talente tobt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Tatsache, dass die geburtenstarken Jahrgänge ab 1950 bereits oder bald in Pension gehen werden (Bundesamt für Statistik, 2021), darf angenommen werden, dass sich dieser Trend auch in den nächsten Jahren weiter verschärfen wird. Das Bundesamt für Statistik geht in seiner Analyse der Bevölkerungsszenarien davon aus, dass der Anteil der Erwachsenen im Alter von 20 bis 64 Jahren an der Gesamtbevölkerung von 61,5 % im Jahr 2018 auf 55,1% im Jahr 2050 sinken wird (Bundesamt für Statistik, 2021). Der Kampf um die Talente («war for talents») wird sich somit aller Voraussicht nach verstärken. Mit der Verschiebung der Anteile der Generationen in der Erwerbsbevölkerung verschieben sich auch die Präferenzen: Der Bewerbermarkt wird heterogener, Ansprüche und Wertvorstellungen ändern sich. Insbesondere der Altersgruppe der Millennials/Generation Y und der Generation Z wird nachgesagt, dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit immer wichtiger wird (Fintz, 2014). Sie wünschen sich eine gewisse Bestimmung in ihrer beruflichen Tätigkeit und KMU haben gute Argumente dafür.

Oft erkennen Betriebe eine Handlungsnotwendigkeit anhand der Qualität und der Quantität der Bewerbungen, die bei ihnen eingehen. Andere beschliessen, an ihrer Arbeitgeberattraktivität zu arbeiten, weil ihrer Branche ein bestimmtes Image anhaftet. Dieses wird von möglichen Bewerbenden oft automatisch und vollkommen ungerechtfertigt auf alle dort tätigen Unternehmen übertragen, was die Betriebe in der Folge beim Finden und Halten qualifizierter Mitarbeitenden beeinträchtigt. Andere KMU sind die Herausforderungen im Bewerbermarkt mitunter schon gewohnt, da sie beispielsweise hoch spezialisiert im B2B (Business-to-Business, also Geschäftsbeziehungen zwischen mindestens

zwei Unternehmen) tätig sind. Diese Betriebe sind oft nur innerhalb ihrer Lieferkette bekannt, als Endverbraucher nimmt man sie oft nicht wahr, was ihnen die Bewerbersuche zusätzlich erschwert. Die Hintergründe, warum den KMU im Zuge des Fachkräftemangels immer häufiger die Bewerbenden ausbleiben, sind also so unterschiedlich wie die Betriebe selbst.

Trotz dem allgemeinen Trend gibt es nun aber Firmen, die im Vergleich zu anderen weniger Mühe haben, vakante Stellen zu besetzen und eine geringere Fluktuation aufweisen. Oft ist dies zusammenhängend mit Massnahmen, die sie zur Verbesserung ihrer Arbeitgeberattraktivität ergriffen haben. Darunter fällt etwa die Entwicklung eines Employer Brands¹, einer Arbeitgebermarkenbildung. Das Employer Branding dient zur Kommunikation und Steigerung der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität von potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden und nutzt somit Erkenntnisse aus dem Marketing (siehe Sponheuer 2010, S.269; Immerschitt und Stumpf, 2019, S.36).

Eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität lohnt sich in vielerlei Hinsicht. Neben der Lösung des eigentlichen Problems des Fachkräftemangels kann allein schon die Entscheidung, etwas für seine Arbeitgeberattraktivität zu tun, bei der Firma einen wertvollen Prozess in Gang setzen: Man erkennt schnell, was von Mitarbeitenden gut und was schlecht aufgenommen wird und wo im Bereich des eigenen Zukunftspotenzials wichtige Stellschrauben liegen.

¹ Beim Employer Branding geht es darum, dass die Markenbildung aus dem Marketing angewendet wird, um den Arbeitgeber im Markt als attraktiv zu positionieren. Es geht darum, diese Markenbildung zu planen, zu steuern und zu kontrollieren (siehe Sponheuer 2010, S.269; Immerschitt und Stumpf, 2019, S.36ff.).

Eine hohe Arbeitgeberattraktivität sorgt aber auch für begeisterte Mitarbeitende: Laut der Top-Job-Studie der Universität St.Gallen (siehe Abbildung 1) wirkt sich eine hohe Arbeitgeberattraktivität auf die

Zufriedenheit der Mitarbeitenden, ihr Engagement sowie auf ihre physische und psychische Gesundheit aus (Bruch et al., 2021). Gleichzeitig reduziert sie die Kündigungsabsicht der Mitarbeitenden.

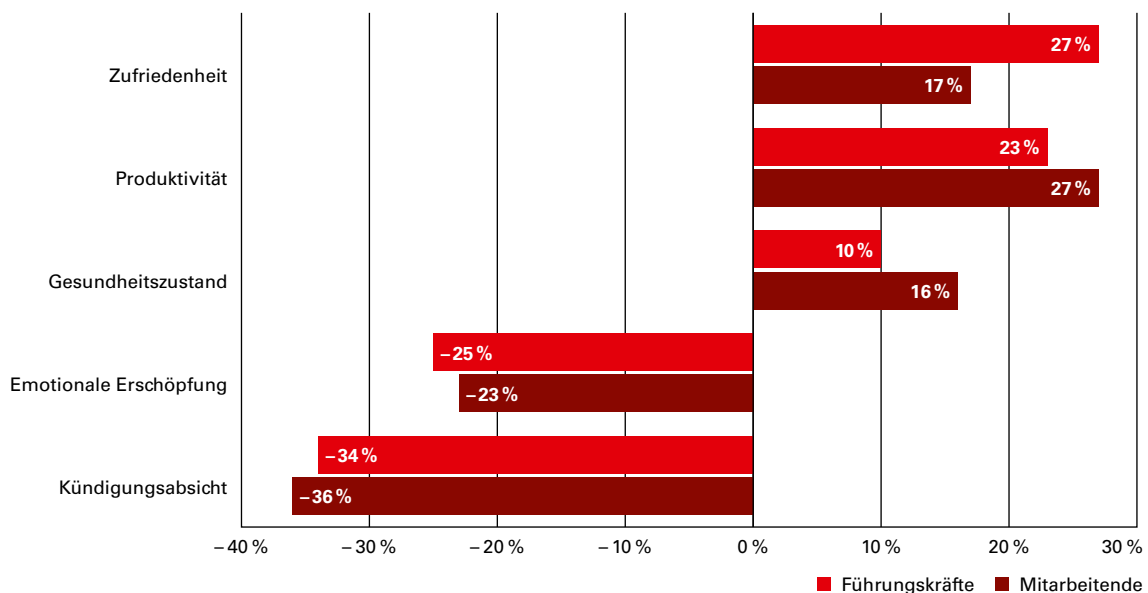


Abbildung 1: Effekte von Arbeitgeberattraktivität bei Führungskräften und Mitarbeitenden (Bruch et al., 2021)

Wir möchten mit unserem Leitfaden zur Arbeitgeberattraktivität die folgenden Fragen adressieren:

- Wie können KMU ihre Arbeitgeberattraktivität für bestehende und potenzielle Mitarbeitende erhöhen?
- Wie können KMU ihr Employer Branding entwickeln?

Dabei interessieren uns konkrete Massnahmen, die Ihnen helfen sollen, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Um diese Massnahmen zu entwickeln, interviewten wir sowohl Persönlichkeiten aus KMU, die beim Swiss Arbeitgeber Award sehr gut abgeschnitten haben, als auch Experten im Bereich Arbeitgeberattraktivität. An verschiedenen Stellen dieses Leitfadens finden Sie Zitate aus den geführten Interviews. Wir möchten uns herzlich bei den Interviewpartnern für ihre wertvolle Zeit und die spannenden Erkenntnisse bedanken (siehe Tabelle 1).



Datum des Interviews	Name	Funktion im Unternehmen	Firma	Dauer des Interviews
01.06.2021	Andreas Borner	CFO und Personalleiter	Dectris AG	60 min
08.06.2021	Stefan Barp	GL-Mitglied und Leiter HR	AFC Airflow Consulting AG	60 min
10.06.2021	Monica Bernardi	Personalleiterin	IMPAG AG	60 min
11.06.2021	Michel Ganouchi	Inhaber Projektleiter Employer Branding	recruma GmbH Kanton Zürich	60 min
08.06.2021	Monika Zemp	Co-CEO	Hunziker Partner AG	60 min

Tabelle 1: Interviewpartner für den Leitfaden

Gleichzeitig führten wir im Juni 2021 eine Umfrage durch, die an über 1'000 Führungskräfte von KMU verschickt wurde. Die Ergebnisse finden Sie in Kapitel 5 dieses Leitfadens. Zuvor stellt Kapitel 3 die Grundlagen und einen möglichen Prozess für die Entwicklung des Employer Brandings vor, bevor in

Kapitel 4 geeignete Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität abgeleitet werden. Hierbei werden wir Ihnen neben Massnahmen zur Mitarbeiterbindung auch geeignete Instrumente für die Rekrutierung vorstellen.

3 Arbeitgeberattraktivität erhöhen durch Employer Branding und Candidate Journey

Der Prozess des Employer Brandings wird im Folgenden ausgeführt, bevor wir im Anschluss daran die Candidate Journey vorstellen, um den Rekrutierungsprozess zu optimieren.

3.1 Entwicklung des Employer Brandings

Das Employer Branding beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Pflege von Firmen als Arbeitgebermarke (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021a). Erkenntnisse aus dem Marketing werden genutzt, damit sich das Unternehmen gegenüber bestehenden

Mitarbeitenden und möglichen Bewerbenden als attraktiver Arbeitgeber positionieren kann. Dies oft mit dem Ziel, mehr und besser passende Bewerbungen zu erhalten und die Stellen optimal zu besetzen.

Für die Entwicklung des Employer Brandings werden in verschiedenen Quellen die folgenden Schritte unterschieden (siehe Abbildung 2), nämlich die Ziele definieren, den Status quo erheben, eine Soll-Analyse, die Strategieentwicklung und die Entwicklung/Umsetzung der Massnahmen:

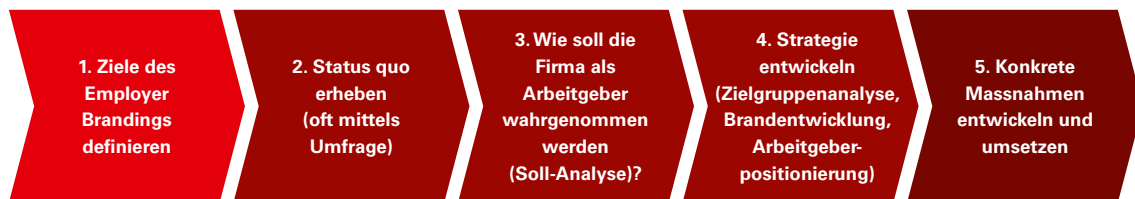


Abbildung 2: Vorgehen beim Employer Branding (eigene Abbildung in Anlehnung an Immerschnitt und Stumpf, 2019, S. 49)

3.1.1 Ziele definieren

Unternehmen beschäftigen sich aus verschiedenen Gründen mit der Entwicklung eines Employer Brandings. Am naheliegendsten sind Schwierigkeiten, bestehende Stellen zu besetzen, oder zu wenig gute Bewerbungen oder unzufriedenstellende Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen. Folgende nicht abschliessende Auflistung zeigt mögliche Ziele, die mit einem Employer Branding erreicht werden sollen:

- Bekanntheit als Arbeitgeber erhöhen (bei der relevanten Zielgruppe)
- Verbesserung der Qualität und Quantität der Bewerbungen
- Bindung bestehender Mitarbeitenden
- Verringerung der Fluktuationsrate
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- Arbeitgeberattraktivität verbessern (für bestehende und potenzielle Mitarbeitende)
- Erhöhung der Anzahl an Blindbewerbungen

«Wir wollten weg vom klassischen Bau-Image.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG

Nach der Festlegung der Ziele des Employer Brandings wird das Projekt lanciert. Dazu braucht es ein klares Commitment der Unternehmensleitung. Das heisst, die ganze Geschäftsleitung und insbesondere die Geschäftsführung müssen hinter dem Projekt stehen und die Notwendigkeit befürworten. Es braucht während des Projekts immer wieder den Einbezug der Geschäftsleitung, damit sie über die Schritte informiert ist. Bei kleineren Firmen kann es

sein, dass die Geschäftsführung in der Entwicklung und Umsetzung des Projekts stärker involviert oder sogar die treibende Kraft ist.

Es gilt, neben den Projektzielen auch das zeitliche und finanzielle Budget, die Projektdauer, Erfolgsmessgrössen und den Projektablauf zu definieren. Die nachfolgende Tabelle 2 bietet dazu eine Vorlage.

Bezeichnung	Inhalte
Projektziele	
Involvierte Personen	
Projektverantwortung	
Zeitliches Budget	
Finanzielles Budget Strategieentwicklung	
Finanzielles Budget Umsetzung (z.B. Design, Videos usw.)	
Projektdauer	
Projektablauf	
Erfolgsmessgrössen	

Tabelle 2: Vorlage für die Projekt lancierung (eigene Darstellung)

Reflexionsfragen

- Wer könnte intern die Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität angehen und eine Leidenschaft dafür entwickeln?
- Wie hoch ist das Budget für die Entwicklung des Employer Brandings?
- Wie offen sind Sie, um mit externen Dienstleistern in der Entwicklung der Arbeitgebermarke zusammenzuarbeiten?
- Welche Firmen könnten Sie nach ihren Erfahrungen mit der Entwicklung des Employer Brandings fragen?

3.1.2 Status quo erheben

Bevor der Status quo erhoben wird, lohnt es sich, zuerst zu überlegen, wer dieses Thema gerne umsetzen und angehen möchte. Gibt es in der Firma eine oder mehrere Personen, die für dieses Thema eine grosse Leidenschaft entwickeln können? Oft wird das Projekt durch die zuständige Person im HR im Zusammenspiel mit dem Marketing ausgeführt bzw. vorangetrieben. In kleineren Firmen kann auch überlegt werden, ob sich einzelne Mitarbeitende dafür interessieren.

Aus Beobachtungen und Gesprächen wissen wir, dass insbesondere bei den kleineren Firmen das Know-how und die Erfahrung fehlen, um das Employer Branding aufzubauen. Deshalb stellt sich die Frage, wie dieses Know-how aufgebaut und Erfahrungen gesammelt werden können. Sollen zur Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung des Employer-Branding-Konzeptes externe Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen werden? In der Praxis zeigt sich, dass eine umfangreiche Unterstützung durch externe Dienstleister kostenintensiv für KMU ist – entsprechende Beratungskosten können schnell CHF 15'000–30'000 übersteigen.

Ein für KMU gangbarer Kompromiss ist eine von Beratern bereitgestellte Hilfe zur Selbsthilfe. Dabei begleitet die Beraterin bzw. der Berater das Unternehmen als Coach und übernimmt z.B. das Projektmanagement. Die Kosten können somit deutlich reduziert werden.

Unabhängig davon, ob für die Entwicklung des Employer Brandings Hilfe beansprucht wird oder nicht, geht es in einem nächsten Schritt darum, den Status quo zu erheben. **Wie wird das Unternehmen als Arbeitgeber bei den Mitarbeitenden wahrgenommen?**

Die Ist-Analyse kann verschiedene Dimensionen beinhalten, wie etwa die Arbeitbereigenschaften, das Image und den Vergleich mit dem Arbeitsmarkt und mit Mitbewerbern. Wir unterscheiden die Inhalte und die Methoden in der folgenden Tabelle, um den Ist-Zustand herauszufinden.

Ziel	Themen	Methoden
Arbeitgeber-eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber aus Sicht der Mitarbeitenden ▪ Leistungen des Unternehmens für die Mitarbeitenden ▪ Prozesse im Personalwesen (z.B. Rekrutierung, Onboarding, Personalentwicklung) ▪ Gelebte Werte ▪ Womit identifizieren sich die Mitarbeitenden? ▪ Kommunikation nach aussen und innen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitendenbefragung (siehe Anhang) ▪ Fokusgruppen von Mitarbeitenden ▪ Austrittsinterviews ▪ Workshops mit den Mitarbeitenden
Arbeitgeberimage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wird das Unternehmen von verschiedenen Zielgruppen (potenziellen Bewerbenden unterschiedlicher Positionen/Funktionen) wahrgenommen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rankings des Arbeitgeberimages ▪ Befragung von Bewerbenden/Mitarbeitenden/Arbeitnehmenden in der Branche ▪ Social-Media-Resonanz (wie und wo wird über Ihr Unternehmen gesprochen/geschrieben?) ▪ Analyse der Blindbewerbungen (Anzahl und Qualität)
Analyse des Arbeitsmarkts und der Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Positionierung von Unternehmen, die nach ähnlichen Kompetenzen in der gleichen Region/im gleichen Markt suchen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitende nach ihren vorherigen Arbeitgebern und ihrer Positionierung bei potenziellen Mitarbeitenden befragen ▪ Bestehende Studien zu den Präferenzen von Mitarbeitenden und Arbeitssuchenden anschauen ▪ Karrierewebsites/Stellenanzeigen der Mitbewerber untersuchen

Tabelle 3: Arbeitbereigenschaften, Image und Analyse des Arbeitsmarkts mithilfe verschiedener Methoden (i.w.S. Immerschitt und Stumpf, 2019)

Betreffend Kosten-Nutzen-Verhältnis lohnen sich vor allem die in der Tabelle hervorgehobenen Massnahmen. Durch eine Umfrage (siehe Ausführungen im Kapitel 8.1) oder durch Interviews sollen die wichtigsten Schwächen und Stärken als Arbeitgeber herausgefunden werden. Zum Beispiel kann gefragt werden, was Sie als Arbeitgeber auszeichnet und wieso Ihre Mitarbeitenden bei Ihnen arbeiten. Die Stärken und Schwächen können gemäss Immerschitt und Stumpf (2019) folgendermassen unterteilt werden:

- Fähigkeiten/Erfahrung der Mitarbeitenden
- die internen Prozesse
- die interne Kommunikation
- die Werte der Mitarbeitenden
- die Qualität der Zusammenarbeit
- der Unternehmensstandort
- der Unternehmenserfolg
- Image in der Branche und
- bei potenziellen Arbeitnehmenden die Attraktivität der Angebote, die Vergütung, die Karriere-möglichkeiten, die Attraktivität der Arbeit usw.

Falls der Standort als eine Schwäche betrachtet wird, so stellt sich die Frage, was den Standort auszeichnet (z.B. Nähe zu Erholungsgebieten, Sport usw.). Jeder Standort hat auch immer Stärken, die es zu erfassen (und danach zu kommunizieren) gilt.

Bei den Werten kann gefragt werden, für welche drei Werte das Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden steht oder wie die Zusammenarbeit untereinander beschrieben werden kann. Nach einer Umfrage werden die Ergebnisse mit einzelnen Personen oder in den Teams besprochen und Punkte (z.B. Schwächen) identifiziert, die es zu verbessern gilt. Es gilt, zu verstehen, weshalb einzelne Punkte von den Mitarbeitenden als weniger gut eingeschätzt wurden und wie sie verbessert werden können.

Als Inspiration können Karrierewebseiten/Stellenanzeigen von Mitbewerbern oder auch von Vorzeigefirmen anderer Branchen mit hoher Arbeitgeberattraktivität angeschaut werden. Als Inspirationsplattform in der Schweiz können etwa der Swiss Arbeitgeber Award (<https://swissarbeitsgeberaward.ch/>) und das Great Place to Work Institute (<https://www.greatplacetowork.ch/>) dienen. Bei beiden gibt es die Möglichkeit, nach Unternehmensgrösse zu filtern und die prämierten Firmen zu erkennen. Ein Besuch der Karrierewebseiten dieser Firmen kann spannende Ideen für die eigene Entwicklung und Umsetzung der Arbeitgeberattraktivität liefern.

3.1.3 Strategie entwickeln

Es geht nun darum, wie das Unternehmen als Arbeitgeber wahrgenommen werden soll. Folgende drei Faktoren sind hierfür zentral (Immerschitt und Stumpf, 2019):

- Zielgruppenanalyse
- Brandentwicklung
- Arbeitgeberpositionierung

Zuerst wird die **Zielgruppenanalyse** durchgeführt. Wer soll angesprochen werden? Dazu werden die bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden unterschieden und ihre Bedürfnisse betrachtet (z.B. Lernende, Fachkräfte unterschiedlicher Abteilungen, jüngere und ältere Mitarbeitende mit unterschiedlichen Werten, Personen mit administrativen Aufgaben, Führungskräfte usw.). Es lohnt sich, die Zielgruppen zu benennen und zu definieren. Welche dieser Zielgruppen sind kritisch für das Unternehmen?

In einem nächsten Schritt wird die **Positionierung** pro Zielgruppe (und zielgruppenübergreifend) vorgenommen:

- Wofür soll die Arbeitgebermarke stehen?
- Mit welchen drei Begriffen lässt sich die Arbeitgebermarke beschreiben? Mit welchen Begriffen soll welche Zielgruppe Ihr Unternehmen in Verbindung bringen? Es lohnt sich, dass diese Begriffe auch authentisch sind und somit zur Firma passen.
- Was ist die Unique Employment Proposition (UEP), also das Versprechen des Unternehmens gegenüber potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden, die sich aus der Arbeitgeberpositionierung ergibt? Sie gibt Antwort darauf, wieso sich z.B. eine Fachkraft für Ihre Firma als Arbeitgeberin interessieren soll (Immerschitt und Stumpf, 2019).
- Welche Personen passen aus Sicht der Werte, der Erfahrung, der fachlichen Expertise zum Unternehmen?

Die Ergebnisse aus der Umfrage und den Interviews werden verdichtet. Neben den zu verbessernden Punkten (und den daraus abgeleiteten Massnahmen) werden die Stärken und Werte gesammelt, die Ihre Firma ausmachen. Dabei wird nach Zielgruppen

unterschieden (siehe weiter unten). Welche Stärken und Werte wurden genannt? Lässt sich eine Gewichtung erkennen? Welche Stärken und Werte wurden am meisten genannt? Lässt sich dadurch ein Ranking erstellen (siehe Tabelle 4)?

Werte	Gewichtung der Werte (von 1 bis 10)	Stärken	Gewichtung der Stärken (von 1 bis 10)

Tabelle 4: Gewichtung der Werte und Stärken der Firma, je nach Zielgruppe

Zielgruppe	Besprechung der Zielgruppe	Welche Positionierung möchten wir erreichen?	Über welche Kanäle möchten wir dies kommunizieren?
Z.B. Produktionsmitarbeitende	Haben Freude an der Umsetzung von technischen Lösungen, haben fachliches und technisches Know-how, der Austausch untereinander ist ihnen wichtig, die Unterstützung durch die Vorgesetzten schätzen sie besonders usw.	Z.B. Entwicklungsmöglichkeiten, Konkretisierung der Kultur. Was macht es aus, bei Ihnen zu arbeiten? Welche Arbeiten machen Freude usw.?	Z.B. Karrierewebsite, Videos, Testimonials von verschiedenen Personen (z.B. auf der Webseite und in Stelleninseraten), Imagebroschüre für Mitarbeitende, ...
...

Tabelle 5: Zielgruppenadressierte Positionierung und Kommunikationskanäle

Reflexionsfragen

- Wie möchten Sie sich als Firma zielgruppenübergreifend positionieren?
- Was unterscheidet Sie von anderen Arbeitgebern?
- Was macht das Arbeiten bei Ihnen so besonders?
- Mit welchen Stärken (als Arbeitgeber) möchten Sie sich positionieren?
- Über welche Kanäle und wie möchten Sie diese Stärken und Werte (Positionierung) kommunizieren?
- Können sich die bestehenden Mitarbeitenden mit der Arbeitgebermarke und der Positionierung identifizieren?

Der Fokus sollte jedoch nicht rein auf die Aussenwirkung gerichtet werden, denn das Employer Branding entfaltet nur dann seine grösste Wirkung, wenn es glaubwürdig ist und von den bestehenden Mitarbeitenden gelebt wird. Es sollen keine Versprechen gemacht werden, die nicht gehalten werden können.

«Ein Kardinalfehler beim Employer Branding ist, zuerst den Fokus auf die Aussenwirkung zu richten. Was innen nicht brennt, kann aussen nicht leuchten.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

Folgende Checkliste kann helfen, die Arbeitgebermarke zu bewerten:

Prüfkriterien	Ja, neutral, nein
Glaubwürdig und authentisch für die Zielgruppe(n)	
Einheitlich trotz zielgruppenspezifischer Ausrichtung	
Konsistent und widerspruchsfrei	
Alleinstellend, unverwechselbar (gegenüber Mitbewerbern)	
Klar und prägnant	
Emotional wirksam	
Dauerhaft nutzbar (auch in Zukunft)	
Attraktiv für die Zielgruppe (bestehende und potenzielle Mitarbeitende)	
Verständlich für die Zielgruppe(n)	
Gut und einfach darstellbar für die Kommunikation	
...	

Tabelle 6: Prüfkriterien für die Arbeitgebermarke (in Anlehnung an Wolf I.O. Group)

3.1.4 Massnahmen entwickeln und umsetzen

Nach der Entwicklung der Arbeitgebermarke und der -positionierung, die auf die Zielgruppen angepasst wurden, kommt die konkrete Umsetzung. Es ist wichtig, dass die Zielgruppe der Bewerbenden für sich entscheiden kann, ob sie zum Unternehmen passt oder nicht. Die Texte sollen in der für die Zielgruppe relevanten Sprache formuliert und idealerweise durch die Mitarbeitenden selbstverfasst werden. Die Glaubwürdigkeit ist zentral.

Welche Botschaften sollen gesendet werden? Die Oertli Instrumente AG organisierte dazu z.B. ein zweitägiges Fotoshooting und einen Videodreh mit einer professionellen Fotografin und einer Visagistin. Die Mitarbeitenden wurden angefragt, ob sie sich fotografieren und eine Botschaft auf Video aufnehmen möchten. Die Mitarbeitenden waren frei in ihren Botschaften und die Rückmeldung war überwältigend. Es nahmen viel mehr Personen als gedacht am Fotoshooting teil, was ein schöner Beweis für die Identifikation mit der Firma ist.

Die Karrierewebseite wurde stark überarbeitet und mit Videos und Botschaften der Mitarbeitenden versehen, damit für Bewerbende klarer wird, wofür die Oertli Instrumente AG steht. Auch Testimonials von Mitarbeitenden (als Referenz) wurden glaubwürdig in eigenen Worten erstellt und in Stellenanzeigen sowie auf der Webseite publiziert. Schliesslich wurde eine Imagebroschüre für Bewerbende mit der Vorstellung der Firma und der Arbeitgebermarke angefertigt. Daraus resultierte ein zielgruppenspezifischer Kommunikationsplan. Das heisst, auf welchen Webplattformen, Veranstaltungen usw. soll die Arbeitgebermarke für welche Zielgruppe kommuniziert werden?

3.1.5 Massnahmen überprüfen

Die grosse Arbeit ist nun getan. Es lohnt sich jedoch, die langfristige Umsetzung im Auge zu behalten.

- Werden die Werte gelebt? Wie nehmen Bewerbende das Unternehmen wahr?
- Wie authentisch ist die Kommunikation nach aussen?
- Sind es die richtigen Kommunikationsmassnahmen und -kanäle?
- Wo suchen die Bewerbenden nach Informationen?
- Wie erfolgreich ist das Employer Branding?

Dazu können verschiedene Kennzahlen definiert werden (siehe auch Kapitel 4.4), z.B. die Erhöhung der Anzahl passender Bewerbungen auf offene Stellen um 20 %, die Erhöhung der durchschnittlichen Verweildauer der Mitarbeitenden im Unternehmen um 10 % in den nächsten drei Jahren, die Erhöhung der Blindbewerbungen um 20 % oder die Reduktion der Rekrutierungskosten um z.B. 10 % usw.

Was sind mögliche Massnahmen, die für KMU ohne grossen Aufwand umgesetzt werden können?

Falls Sie sich nun denken sollten, dass dies zwar ein spannender Prozess ist, Sie jedoch keine Zeit für all diese Schritte haben, so können wir nachfolgend relevante Handlungsoptionen darstellen, die mit wenig Aufwand und grosser Wirkung umgesetzt werden können. Wir fragten Michel Ganouchi, was er KMU mit einem überschaubaren Budget empfiehlt, um ihren Auftritt als Arbeitgeber nach aussen zu verbessern. Er gab die folgenden Tipps:

- Umfrage/Interviews mit Mitarbeitenden zu den wichtigsten Stärken und Schwächen als Arbeitgeber durchführen: Wieso arbeiten die Mitarbeitenden gerne im Unternehmen?
- Stellenanzeigen attraktiver gestalten: Die Stellenanzeige ist ein wichtiges Kommunikationsmittel. Wie kann sie die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens am besten transportieren?
- Einrichtung Karrierebereich: Auf Ihrer Webseite können Sie einen Karrierebereich einrichten, der Jobinteressenten relevante Infos zu Ihrem Unternehmen neben den offenen Stellen liefert. Mögliche Inhalte sind Mitarbeiterstories/-porträts, Unternehmenskultur/Unternehmenswerte, Übersicht der Mitarbeiterbenefits usw.
- Die Arbeitsatmosphäre wird von vielen Mitarbeitenden als zentral eingestuft. So stellt sich die Frage, wie wertschätzend die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden umgehen und wie die Arbeitsatmosphäre eingeschätzt wird. Freuen sich die Mitarbeitenden, bei Ihnen (und Ihren Führungskräften) arbeiten zu dürfen?

3.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses anhand der Candidate Journey

Für die Verbesserung der externen Arbeitgeberattraktivität lohnt sich insbesondere die Erstellung und Analyse einer *Candidate Journey*.

Falls Sie bereits im Unternehmen mit Customer Journeys² gearbeitet haben, ist Ihnen das Konzept bekannt. Anders als bei der Customer Journey stehen bei der Candidate Journey nicht Kunden, sondern potenzielle Mitarbeitende im Fokus: Die Reise der potenziellen Mitarbeitenden soll sich von der ersten Kenntnisnahme des Unternehmens über den Bewerbungsprozess bis hin zum Onboarding oder zum ersten Arbeitstag erstrecken.

Es geht anders ausgedrückt darum, sich in die Lage eines Bewerbers zu versetzen und dessen individuelles Empfinden während bestimmter Kontaktpunkte mit Ihrem Unternehmen nachzuvollziehen. Denken Sie den Bewerbungsprozess eines Kandidaten durch. Der Zeitaufwand hierfür kann in einem überschaubaren Rahmen von ein bis zwei Tagen gehalten werden, aber auch darüber hinausgehen, wenn Sie eine umfassendere Analyse durchführen wollen.³ Möchten Sie auf Berater als Unterstützung bei der Analyse Ihrer Candidate Journey zurückgreifen, sollten Sie mit mindestens CHF 2'000–2'500 an Honorarkosten rechnen. Zudem können Sie die sogenannte Candidate Experience (d.h. die Wahrnehmungen der Bewerbenenden) beispielsweise über Kennzahlen

wie den Net Promotor Score⁴ während des Bewerbungsprozesses überprüfen.

Es ist wichtig, zu verstehen, dass es in Ihrem Unternehmen keine einzige, allgemeingültige Candidate Journey gibt. Der Pfad und die Berührungspunkte der Bewerbenenden mit Ihrem Unternehmen können sich unterscheiden. Es sollten daher mehrere Szenarien aus der Sicht bestimmter Personas⁵ durchgespielt werden. Eine Persona kann beispielsweise nach Altersgruppe, Ausbildungsgrad, Art der Stelle und anderen Attributen definiert werden. Es lohnt sich, in diesem Zusammenhang zunächst eine Bewerbergruppe oder Funktion zu priorisieren. Überlegen Sie sich, welche Art von Bewerbenenden derzeit besonders relevant ist und bei welchen Stellen Sie mit der Bewerbersituation (Anzahl und Qualität) nicht zufrieden sind.

Hier einige Beispiele möglicher Berührungspunkte, die sich je nach Art der Bewerbenenden bzw. Ihrer gewählten Persona unterscheiden können:

² Siehe Fust et al. (2020) für weiterführende Infos zur Erstellung einer Customer Journey.

³ Beispielsweise Erhebungen mittels Interviews von ehemaligen Kandidaten.

⁴ «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einem guten Freund oder Bekannten unser Unternehmen auf Basis Ihrer Erfahrung während des Bewerbungsprozesses weiterempfehlen würden?» Für weitere Kennzahlen siehe Kapitel 4.4.

⁵ Personas sind fiktive Personen, die für die typische Zielgruppe mit ihren Eigenschaften, Bedürfnissen und Zielen stehen. Sie sind ein zentraler Bestandteil bei der Entwicklung von Produkten und Services (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021c).

Online	Bewerbermanagement	(Hoch-)Schulmarketing
Eigene Webseite	Eingangsbestätigung	Hochschulmesse
Eigene Karrierewebsite	Zwischenbescheid	Unternehmensvortrag
LinkedIn/Xing	Einladung zum Telefoninterview	Gastvorlesung
Kununu-Bewertungen	Einladung zum persönlichen Interview	Sponsoring
Social-Media-Präsenz	Einladung zum Assessment-Center	Absolventenkongress
Wikipedia	Absage nach Vorauswahl	Material in Erstsemestertüten
Stellenanzeige auf Jobplattform	Absage nach Telefoninterview	Studentenbroschüre
Google MyBusiness	Absage nach persönlichem Interview	Traineebroschüre
		Schnuppermöglichkeit
		Vorstellung des Berufs bei Schülern
...

Tabelle 7: Beispiele möglicher Berührungspunkte (Verhoeven, 2016, S. 62)

Berührungspunkte können in den folgenden Phasen des Bewerbungsprozesses identifiziert werden (Verhoeven, 2019, S. 36):

- Anziehung: Person wird auf das Unternehmen aufmerksam
- Information: Informationssuche auf Karrierewebsite oder über andere Kanäle
- Bewerbung: Übermittlung der Bewerbungsunterlagen
- Auswahl: Absolvierung des Auswahlverfahrens
- Onboarding: Überführung in das Arbeitsverhältnis
- Bindung: erste Erfahrungen mit dem Arbeitsalltag (beispielsweise erster Arbeitstag)

Die identifizierten Berührungspunkte sollten anhand ihrer Relevanz für die Bewerbenden und der Empfindung/Emotion während des Erlebnisses bewertet werden. Als Ergebnis können Sie eine sogenannte Candidate Journey Map erstellen. Diese könnte wie folgend in Abbildung 3 aussehen.

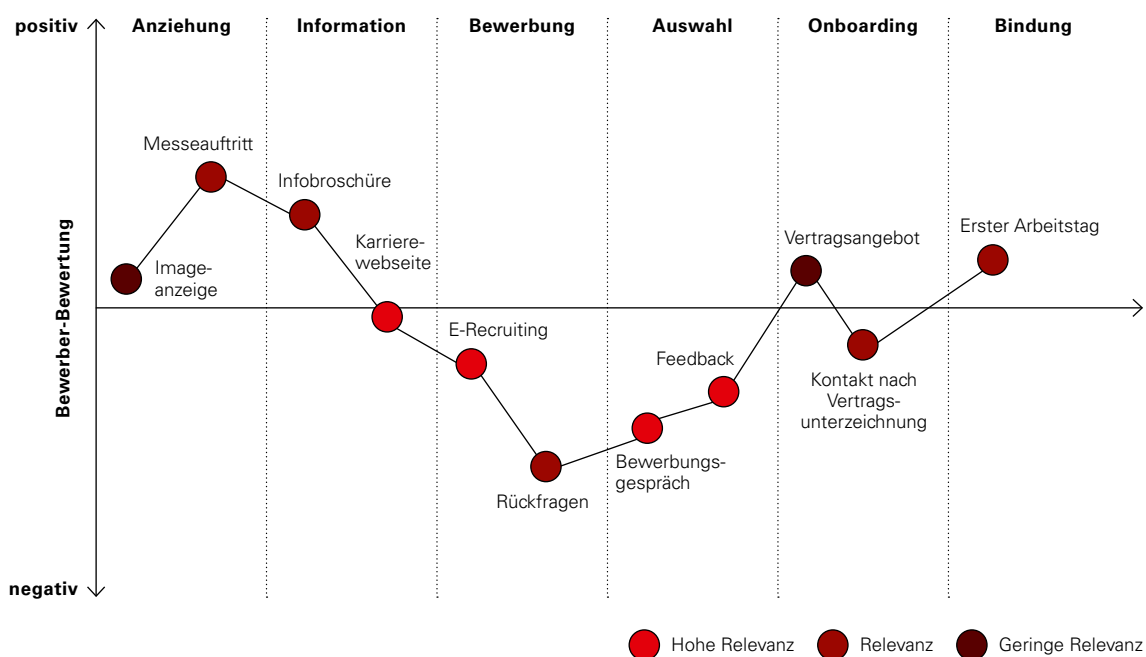


Abbildung 3: Candidate Journey Map (Verhoeven, 2016, S. 37)

Eine tiefer gehende Analyse kann über das in Tabelle 8 ersichtliche Schema durchgeführt werden. Hierbei wird den eigentlichen Ursachen eines bestimmten Erlebnisses des Bewerbers auf den Grund gegangen. Es geht um die Identifikation der Grundursache, der Sie etwa durch die 5-W-Methode⁶ auf die Spur kommen können.

⁶ Hierbei wird von einem bekannten Problem ausgehend bis zu fünfmal in Folge nach dessen Ursache gefragt («Warum?»), wobei jeweils auf die Antwort der vorhergehenden Warum-Frage abgestützt wird, um schliesslich die eigentliche Grundursache eines Problems zu identifizieren.

Peters Candidate Journey	Beschreibung Ereignis Berührungspunkt #1	Beschreibung Ereignis Berührungspunkt #2	Beschreibung Ereignis Berührungspunkt #3	...
Mit ... (Person/Funktion)	anonym	anonym	anonym	...
Mit ... (Kontaktpunkt, Technik)	Stellenanzeige auf LinkedIn	Karrierebereich auf eigener Webseite	Bewerberformular auf Webseite	...
Peters Emotionen	😊	😊	☹️	...
Ursachen hinter den Kulissen, dass Peter dieses Erlebnis hatte? z.B: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technik/IT ▪ Organisationsstruktur + Zuständigkeiten ▪ Prozesse + Schnittstellen ▪ Ausbildung ▪ Informationsfluss ▪ Zeit/Arbeitsauslastung ▪ Einstellung/Haltung 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ bspw. Zwischenspeichern der Eintragungen nicht möglich ▪

Tabelle 8: Beispiel einer Candidate-Journey-Analyse (in Anlehnung an Dr. Simone Begré – siehe Fust et al., 2020)

Darauf können etwaige Massnahmen basierend auf den folgenden Faktoren priorisiert werden:

- Relevanz für den Bewerber (hoch vor niedrig)
- Möglichkeit des Arbeitgebers, die Empfindung beim Berührungspunkt zu beeinflussen (leicht vor schwer)
- Bewerberbewertung/-empfindung (schlecht vor gut)

Berührungspunkte mit hoher Relevanz für den Mitarbeitenden bei leichter Beeinflussbarkeit durch den Arbeitgeber sollten priorisiert werden. Innerhalb dieser zu priorisierenden Berührungspunkte sollten zudem jene Punkte priorisiert werden, die die negativsten Emotionen oder Empfindungen bei Bewerbern hervorrufen.

Massnahmen	Relevanz für die Bewerben- den (gering, mittel, hoch)	Beeinflussung durch den Arbeitgeber (gering, mittel, hoch)	Priorisierung (1, 2, 3)

Tabelle 9: Bewertung der Massnahmen aus der Candidate Journey



4 Massnahmen zur Förderung von Arbeitgeberattraktivität

In diesem Kapitel wollen wir nun das Wissen der befragten Interviewpartner und weitere Erkenntnisse aus der Praxis zusammenführen und Ihnen die wichtigsten Massnahmen vorstellen, die im besten Fall für nachhaltig begeisterte Mitarbeitende sorgen und zu einer höheren Anzahl an qualifizierten Bewerbenden führen. Dabei werden wir zuerst verschiedene Hebel und Möglichkeiten im Bereich der Bindung von bestehenden Mitarbeitenden vorstellen, bevor wir die Potenziale in der Kommunikation beleuchten.

4.1 Arbeitgeberattraktivität über Mitarbeiterbindung

Laut einer Studie des Personaldienstleisters Randstad⁷ (2021) sind die Top-10-Attribute für die Attraktivität eines Arbeitgebers die folgenden, d.h., innerhalb dieser Bereiche lohnen sich etwaige Massnahmen besonders:

1. Angenehme Arbeitsatmosphäre
2. Attraktives Gehalt und ebensolche Nebenleistungen
3. Arbeitsplatzsicherheit
4. Work-Life-Balance
5. Finanzielle Tragfähigkeit des Unternehmens
6. Interessante Tätigkeit
7. Karrieremöglichkeiten
8. Gute Weiterbildung
9. Möglichkeit für Home-Office/Remote Work
10. Arbeitsort

Tabelle 10: Top-10-Gründe, in der Schweiz einen Arbeitgeber zu wählen (Randstad, 2021)

⁷ *Vergleicht man die Studie des Personaldienstleisters Randstad aus dem Jahr 2021 mit jener von 2019 bzw. aus der Zeit vor Covid-19 scheint sich die Rangordnung nicht wesentlich geändert zu haben. Die Arbeitsatmosphäre, das Gehalt und Nebenleistungen werden nach wie vor am stärksten gewichtet. Die Arbeitsplatzsicherheit hat zwar zugenommen, war aber bereits vor Covid-19 einer der stärksten Faktoren für die Wahl eines Arbeitgebers.*

Diese Top-10-Gründe können sich über die Jahre hinweg und je nach Zielgruppe verändern. Wichtig scheint dabei, die eigenen Mitarbeitenden zu befragen, was ihnen wichtig ist (siehe Kapitel 8.1).

Wir konnten auf der Basis unserer Expertengespräche auch erkennen, welche Bereiche Potenzial für effektive und gut umzusetzende Massnahmen haben, um nicht nur von aussen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, sondern auch wirklich einer zu sein. Die Glaubwürdigkeit ist zentral. Für einen langfristigen Effekt aller Anstrengungen zum Thema ist es wichtig, ein Bewusstsein für die Situation der Arbeitgeberattraktivität im eigenen Betrieb über verschiedene Bereiche hinweg zu schaffen. Nur dann, wenn die Einstellung überall im Betrieb passt, kann Arbeitgeberattraktivität authentisch sein, wirklich gelebt werden und langfristige Effekte bringen. Dann erzielen Kommunikationsmassnahmen, welche die Arbeitgeberattraktivität nach aussen hin (d.h. im Zuge der Rekrutierung von Mitarbeitenden) stärken, eine höhere Effektivität. Wir werden in den nächsten Kapiteln konkrete Massnahmen für die Mitarbeiterbindung und die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden ausführen.

«Die Haltung von Geschäftsleitung und Führungskräften ist zehnmal wichtiger als jede gut gemeinte Massnahme. Arbeitgeberattraktivität muss im Unternehmen ernst genommen werden.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

Reflexionsfragen

- Welche drei Ideen kommen Ihnen als Erstes in den Sinn, wenn Sie darüber nachdenken, die Arbeitgeberattraktivität Ihres Betriebes zu erhöhen?
- In welchen Unternehmensbereichen sind diese Ideen zu verorten?
- Welche Prioritäten werden aktuell gesetzt? Liegen die Massnahmen schwerpunktmässig in der Rekrutierung oder in der Bindung von Mitarbeitenden?
- Welche Top-10-Punkte sind Ihren Mitarbeitenden am wichtigsten?

4.1.1 Massnahmen im Arbeitsalltag

Alle befragten Experten waren sich darin einig, dass die **Gestaltung des Aus- und Weiterbildungsangebotes** der Betriebe eine wichtige Rolle dabei spielt, Mitarbeitende langfristig zu entwickeln und zu halten. Dabei sind jedoch nicht nur interne Angebote relevant, sondern auch die Möglichkeiten für externe Weiterbildungen. Werden zusätzlich die finanziellen Kosten zumindest in grossem Umfang übernommen, so ist dieses Engagement vonseiten der KMU ein bedeutender Treiber auf dem Weg hin zu mehr Arbeitgeberattraktivität.

«An einem Tag pro Jahr gibt es bei uns ein Teamentwicklungsseminar. Und absolut alle Mitarbeitenden nehmen an diesem Seminar teil.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG

Für interne Programme sind neben den klassischen Verkaufs- oder Führungsschulungen zusätzlich Themen interessant, von denen Teilnehmende auch fernab des Arbeitsplatzes profitieren, z.B. Persönlichkeitsentwicklung, Resilienz oder Verhaltensrollen. Gleichzeitig wird die gezielte Förderung einzelner Mitarbeitenden mittels externer, fachspezifischer Aus- und Weiterbildungen sehr geschätzt und sollte idealerweise darüber hinaus z.B. bei der Förderung eines MBA mit einer Vertragsverlängerung verknüpft werden.

«Aus- und Weiterbildung ist in unserem Betrieb sehr wichtig. Alle Mitarbeitenden belegen als Teil unseres internen Ausbildungsmodells eine 50- bis 70-stündige Schulung.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG.

Kollegialität und Teambuilding fördern ist ein weiterer Faktor: Darunter sind sportliche Betätigungen zu verstehen wie etwa die gemeinsame Teilnahme an Sportveranstaltungen, ein Kraftraum im Betrieb, ein Tischfussball oder ein Skiwochenende der Belegschaft gemeinsam mit den Partnern. Auch wiederkehrende Team- oder Unternehmensveranstaltungen sind denkbar, bei denen eine Person aus dem Team etwas für die anderen vorbereitet. Damit diese Massnahmen die volle Wirkung entfalten können, lohnt es sich, die Mitarbeitenden die Anlässe selbst organisieren (z.B. mit Vorgabe eines Budgets) oder ihre Ideen einbringen zu lassen.

Der **Arbeitsplatz** ist ein zentraler Ort für die Mitarbeitenden und so lassen sich dazu verschiedene Fragen stellen:

- Fühlen sich die Mitarbeitenden wohl an ihrem Arbeitsplatz?
- Wie kann der Arbeitsplatz mit wenig Mitteln aufgewertet werden?
- Haben Sie einen Coworking-Space oder ein etabliertes Startup besucht, das dem Wohlfühlen der Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung beimisst? Welche Elemente könnten auch für Sie spannend sein?
- Wo können sich die Mitarbeitenden ungezwungen austauschen?

«In unseren Indoor-Begegnungszonen wie auch auf der Terrasse treffen sich unsere Mitarbeitenden gerne für gemeinsame Pausen, Mittagessen oder nach der Arbeit zur Erholung oder für sportliche Aktivitäten. Dies fördert die gemeinsame Freude und den Zusammenhalt.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Gleichzeitig können die Möglichkeiten der **Digitalisierung** vielfältig ausgeschöpft werden. Normalerweise bei Mitarbeitenden unbeliebte Tätigkeiten wie die *Stunden- oder Spesenerfassung* können auch über das Smartphone ermöglicht und dadurch vereinfacht werden. Es gibt zuverlässige Programme, welche die Informationen von Spesenzetteln über ein Foto automatisiert ins relevante System übertragen. Im HR kann man über digitale Tools wie

z.B. *Stellenanzeigen-Vorlagen* schneller und effizienter arbeiten. Die interne Kommunikation lässt sich über *unternehmensinterne Netzwerke* wie die Softwaretools Yammer, Microsoft Teams, Beekeeper oder ähnliche fördern. Auch können Erfolge (z.B. Fotos von Objekten) über einen Whatsapp-Chat in der Firma oder über den firmeneigenen Instagram-Kanal einfach und erfolgreich geteilt werden.

«Unsere interne Kommunikationsplattform (Yammer) lockert die Arbeitsatmosphäre auf und fördert die Kommunikation unter den Mitarbeitenden. Von informativen Posts aus dem eigenen Projektbereich bis hin zu lustigen Fotos von gemeinsamen Ausflügen – all das darf und soll hier Platz finden.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Auch *Informationsmanagementsysteme* lohnen sich zu etablieren. Dort können Anleitungen zu Prozessen und gebündeltes Wissen zum Unternehmen transparent und jederzeit zugänglich hinterlegt werden, was die Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden fördert.

4.1.2 Massnahmen in der Führungskultur

Als zentrale Schwerpunkte stehen im Bereich der Führungskultur der **Austausch mit den Mitarbeitenden**, die **Mitarbeitereinbindung** und das **Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten** im Fokus.

Als bedeutendes Tool im Dialog mit den Mitarbeitenden wurde von allen befragten Experten die Möglichkeit der **Mitarbeiterbefragung** genannt.

«Professionelle Mitarbeiterbefragungen bilden die Basis unserer Unternehmenskultur. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse nutzen wir gezielt für entsprechende Massnahmen, welche unser Unternehmen weiter bringen.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Aufgrund der Interviewergebnisse können wir folgende *Erfolgsfaktoren für die Konzeption und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen* ausmachen (siehe auch Anhang 8.1):

Kontinuität: Die Befragungen sollten in regelmässigen Abständen erfolgen. So gibt es als Ergebnis keine einmalige Momentaufnahme, sondern ein fortwährendes Stimmungsbild über Jahre hinweg.

Abwechslung: Denken Sie an verschiedene Arten von Mitarbeiterbefragungen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten.

Aktive Mitarbeit: Alle Teams und Abteilungen sollten an der Befragung teilnehmen und sich im Anschluss die Resultate anschauen und Massnahmen entwickeln bzw. umsetzen.

Benchmarking: Schaffen Sie die Möglichkeit zum Vergleich. Entweder zu anderen Betrieben im Rahmen eines Wettbewerbs oder über die Fremdeinschätzung Dritter.

«Benchmarking ist wichtig. Mit einer Befragung überprüfen wir für jeden Mitarbeiter das Commitment zu Vision und Leitbild. Die Auswertung enthält seine eigene Meinung sowie die Bewertung durch acht weitere Personen.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

«Die Auswertung von Mitarbeiterbefragungen darf nicht allzu zeitversetzt stattfinden – ansonsten besteht die Gefahr, dass sich in der Zwischenzeit schon zu viel verändert hat.»

Andreas Borner, Dectris AG

«Ein wichtiger Erfolgsfaktor einer Mitarbeiterbefragung ist der tatsächliche Wille, auf Basis der Umfrageergebnisse etwas umzusetzen. Ohne Veränderungswillen und die notwendige Ressourcenzuteilung bringt alles nicht viel.»

Andreas Borner, Dectris AG

Zeitnahe Auswertung: Die Ergebnisse sollten nicht allzu zeitversetzt feststehen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich zwischenzeitlich schon wieder zu viel verändert hat oder der Glaube der Mitarbeitenden an die Umsetzung schwinden könnte.

Motivation: Ein grundsätzlicher Wille zur Veränderung und die Bereitschaft, für die Umsetzung der neuen Erkenntnisse Ressourcen bereitzustellen, sollten im Idealfall sowohl beim Team als auch bei der Geschäftsleitung vorhanden sein. Zudem sollten die Resultate und Massnahmen kommuniziert werden, damit die Mitarbeitenden den Fortschritt und den Nutzen ihrer Teilnahme sehen.

Mitarbeiterbefragungen sind daher ein bedeutendes Instrument. Sie generieren genau auf den Betrieb zugeschnittene Informationen und liefern passgenaue Erkenntnisse, bei denen die Firmen ansetzen können.

«Im Zuge einer Mitarbeiterbefragung hat sich u.a. herausgestellt, dass die Auslastung und Verfügbarkeit der direkten Vorgesetzten ein wichtiges Anliegen der Mitarbeiter ist. Vorgesetzte müssen ausreichend Zeit für einen regelmässigen Austausch mit ihren Teammitgliedern haben.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Es bietet sich jedoch an, auch ausserhalb von strukturierten Befragungen das Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen. Sei es mittels einer Politik der offenen Türe oder durch einen regelmässigen Gang durch das Unternehmen. Ein **regelmässiger Austausch und Feedbacks anstelle der nur einmal durchgeführten Jahresgespräche** werden in vielen Unternehmen vorgenommen. Diese Feedbacks ersetzen in den meisten Fällen jedoch ein Gespräch für die langfristige Personalentwicklung nicht.

«Das Gespräch mit dem Vorgesetzten ist wichtig und sollte nicht nur in Form eines Jahresgesprächs stattfinden. Bei uns gibt es alle ein bis zwei Wochen einen Austausch zu den Befindlichkeiten.»

Andreas Borner, Dectris AG

Im Bereich der **Mitarbeiterbindung** sind die Firmenkulturen unterschiedlich. Wir beobachten, dass der partizipative Führungsstil in den letzten Jahrzehnten zugenommen hat. Die Mitarbeitenden erhalten mehr Verantwortung, werden nach ihrer Meinung gefragt und werden in ihrer Weiterentwicklung unterstützt. In einigen Firmen werden beispielsweise besonders engagierte Mitarbeitende dazu eingeladen, Teil eines unternehmensinternen Innovationsgremiums zu werden, das sich regelmässig trifft und entsprechend gefördert und gehört wird. Das kann schnell einen laufenden Innovationsprozess in Gang bringen und sorgt für engagierte Mitarbeitende.

«Bei uns bekommen Mitarbeitende nicht nur die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge und Ideen einzubringen – es wird sogar gefördert! Alle Mitarbeitenden sollen mindestens einmal pro Monat einen Vorschlag einbringen. Wer zwölf Ideen pro Jahr abgibt, bekommt ein Halbtaxabo geschenkt. Die Vorschläge werden vom Feedbackteam, welches aus Mitarbeitern verschiedener Funktionen besteht, gesichtet und bearbeitet. Die beste Idee des Jahres wird prämiert.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG

Eine **transparente Fehlerkultur** ist in diesem Zusammenhang zusätzlich erstrebenswert: Werden auf allen Seiten, bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten, Fehler offen eingestanden, so können sie die Basis für Verbesserungen sein und inhaltlich für zukünftige Schulungen berücksichtigt werden.

Abschliessend ist für den Erfolg von Massnahmen im Bereich der Führungskultur auch das **Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten** empfehlenswert. Das Personalentwicklungsgespräch nimmt eine wichtige Rolle ein, um die langfristigen Möglichkeiten für Mitarbeitende miteinander zu besprechen. Auch lohnt es sich, Personen lange vor ihrem Pensionierungsalter nach ihren Plänen zu fragen. So können Lösungen entwickelt werden, die für die entsprechende Person und für die Firma ideal sind (z.B. Verringerung des Pensums über das Pensionierungsalter hinaus).

Weiterentwicklung trotz flachen Hierarchien/Job Enrichment: Gerade in KMU gibt es oftmals keinen schnellen Karrieresprung oder Aufstieg in der Seniorität wie bei einem stark hierarchisch strukturierten Grossunternehmen. Dafür können sich die Mitarbeitenden innerhalb ihrer Fachgebiete weiterentwickeln und dort zusätzliche Verantwortung übernehmen. So werden sie weiter gefördert und die flachen, aber sehr beständigen Strukturen eines familien-/inhabergeführten KMU bekommen eine ganz neue Wertschätzung.

«Ein Nachteil der flachen Hierarchie ist, dass sich Mitarbeiter nur schwer über formelle Stellenbezeichnungen und die damit verbundene Seniorität weiterentwickeln. Stattdessen kann und sollte Mitarbeitern jedoch eine Weiterentwicklung über Fachexpertise ermöglicht werden.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Wertschätzung der Mitarbeitenden: «Heute schon gelobt?» Die Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden als Führungskraft ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für die Arbeitgeberattraktivität und **Reflexionsfragen:**

1. Wie viel Wertschätzung erhalten die Mitarbeitenden im Alltag von Ihnen und den Führungskräften für ihre Arbeit?
2. Wie gut kennen die Führungskräfte die Sorgen, Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden?
3. Wie helfen die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden, damit sie ihre Arbeit noch besser erledigen können?
4. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten erhalten die Mitarbeitenden?
5. Wie wird das Personalentwicklungsgespräch mit den Mitarbeitenden gestaltet?
6. In welchen Abständen werden Mitarbeiterbefragungen vorgenommen?
7. Wie werden Erfolge gefeiert?
8. Leben die Führungskräfte in der Firma ihre Vorbildfunktion?

4.1.3 Massnahmen im Bereich New Work

Für einige Unternehmen war im Zuge der Corona-restrictionen die Umstellung auf Home-Office und Remote Work eine grosse Herausforderung. Dabei könnten KMU aufgrund ihrer Grösse und ihrer informelleren Strukturen viele New-Work-Trends deutlich flexibler und leichter umsetzen als Grossunternehmen. Nachdem sowohl Globalisierung als auch Digitalisierung viele Prozesse zunehmend beeinflussen, verändern sich damit die Anforderungen und Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Mitarbeitenden. Man arbeitet vermehrt standortübergreifend und unabhängig zusammen, Wissen gewinnt an Bedeutung. Wer heute New Work (im weiteren Sinne die Nutzung von alternativen Arbeitsmodellen, siehe Gabler Wirtschaftslexikon, 2021b) praktiziert, ist für Fachkräfte attraktiver.

Mögliche, nicht abschliessende Massnahmen im Bereich von New Work lassen sich in fünf Kategorien einteilen (Hackl, Wagner und Attmer, 2016, S. 12):

Individualität: Die Freiheit und die Selbständigkeit der Mitarbeitenden sind wichtige Voraussetzungen, um weiteres Potenzial zu fördern. Teile der Arbeitszeit könnten für eigene Projekte und Ideen eingesetzt werden, Mitarbeitende könnten sich aktiv an der Strategieentwicklung beteiligen, oder sie erhalten Freiheiten (mit bestimmten Rahmenbedingungen), um ihre Aufgaben zu erledigen. Zudem ist die Frage nach dem Sinn (Purpose) besonders für jüngere Mitarbeitende wichtig. Es wird ihnen nachgesagt, dass sie ihre Lebenszeit nicht vergeuden wollen. Was ist der Sinn (Purpose) Ihres Unternehmens? Wie lässt sich dieser in einem einfachen und verständlichen Satz formulieren?

Führung: Inwiefern können sich Ihre Teams stärker selbst organisieren und Herausforderungen direkt lösen? Führungskräfte nehmen in solchen Modellen stärker Coachingrollen wahr. Es lohnt sich in solchen Fällen, die Firmenziele vorzugeben. Die Teams können dann ihren Beitrag dazu in eigenen Zielen und Massnahmen entwickeln.

Flexibilität: Spätestens seit der Coronapandemie haben die meisten Betriebe hier Erfahrungen sammeln dürfen. Sie könnten darüber nachdenken, ob sich in Ihrem Betrieb eine Flexibilisierung des Arbeitsortes auch langfristig ermöglichen lässt und ob dieser Ansatz auf Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben übertragbar ist. Mögliche Ansätze sind ein festgelegtes Home-Office-Pensum pro Jahr, eine Wahlmöglichkeit für Home-Office (z.B. für max. zwei Tage pro Woche), Formen von Freelancing oder Pensumsreduktion. Die Erfahrungen zeigen, dass Videokonferenzen eine gute Alternative bieten, jedoch eine Mischung für viele Betriebe mit Wissensarbeitenden die beste Option ist.

«Eine Befragung ergab, dass unsere Mitarbeitenden mit «mehr Home-Office» zufriedener wären. Also schafften wir Blockzeiten ab und führten Vertrauensarbeitszeit ein.»

Andreas Borner, Dectris AG

Agilität: Kurze Entscheidungsprozesse sind zentral, um notwendige Veränderungen schnell herbeizuführen. Mit agilem Arbeiten können Firmen sich schnell wechselnden Herausforderungen unterschiedlicher Auslöser möglichst flexibel anpassen. Es ist traditionell in der Softwareentwicklung beheimatet und dort mittlerweile Standard. Lassen sich Elemente des agilen Arbeitens (Teilziele definieren, in kurzen Zyklen umsetzen, kurze Entscheidungswege usw.) in Ihrem Unternehmen umsetzen, z.B. in projektgetriebenen Abteilungen? Sogar in der Produktion experimentieren erste Unternehmen mit agilen Arbeitsweisen.

«Wir möchten ein Experiment starten und unsere Teams in der Produktion nach agilen Prinzipien gestalten.»

Andreas Borner, Dectris AG

Neue Bürokonzepte: Legen Sie Wert auf offen und modern gestaltete Büroräumlichkeiten, die die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden, deren Kreativität und die Gesundheit am Arbeitsplatz fördern? Es ist anzunehmen, dass sich das Bedürfnis an reiner Bürofläche im Zuge von Coworking-Möglichkeiten oder Shared-Desk-Konzepten ändern wird.

Um die mögliche Tragweite aller oben genannten Massnahmen fassen zu können, ist es wichtig, zu wissen, dass dem Thema New Work gerade bei den Führungskräften von Morgen, der heutigen Generation Z (Geburtsjahre 1995–2010, Blume et al., 2020, teilweise auch mit Geburtsjahren ab 2000, z.B. Immerschitt und Stumpf, 2019), eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Als Digital Natives sind sie von Beginn an mit digitalen Endgeräten aufgewachsen und haben unterschiedliche Werthaltungen.

«Die Sinnhaftigkeit der Arbeit, Innovationsdynamik, Entfaltungsmöglichkeiten und Übernahme von Verantwortung führt speziell bei jüngeren Generationen zu einem hohen Commitment.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Reflexionsfragen

- Welchen Zweck (Purpose) hat Ihr Unternehmen aus Sicht der Generation Z?
- Für welche Vision brennen die Mitarbeitenden im Unternehmen und können sich damit zu 100 % identifizieren?

4.1.4 Massnahmen bei der Vergütung

Die Lohngestaltung ist ein traditionell viel beachteter Hebel auf dem Gebiet der Arbeitgeberattraktivität. Wie erfolgreich jedoch Massnahmen im Bereich der Vergütung sind, ist so unterschiedlich und individuell wie jedes KMU, seine Branche und seine Mitarbeitenden selbst.

Im Gespräch mit den befragten Experten hat sich gezeigt, dass vor allem die **Gestaltung des Bonus-systems** im Zentrum vieler Überlegungen steht und teils kontrovers diskutiert wird.

«Unsere Mitarbeiterbefragung ergab, dass die Mitarbeitenden ein über das ganze Jahr gleichmässig verteiltes Einkommen bevorzugen und nicht einen Bonus in ungewisser Höhe am Ende des Jahres.»

Andres Borner, Dectris AG

Eine Bonuszahlung wird oft an die Leistung des Mitarbeitenden oder an den Team- oder Unternehmenserfolg des Geschäftsjahres geknüpft. Bei einer Neueinstellung kann die Aussicht auf einen Bonus attraktiv und ein gutes Mittel sein, um den Bewer-benden zu erfreuen. Geht es jedoch in die Zeit nach der Anstellungsphase und in den regulären Arbeitsalltag, so wird der Bonus oft als selbstverständlich angesehen. Auch stellt sich die Frage, auf welcher Messgrösse ein Bonussystem basiert (z.B. individuell, Team, Bereich, Firmenerfolg) und welche nachteiligen Anreize vorhanden sein könnten.

Eine wirkungsvolle Möglichkeit, den Effekt eines Bonussystems zu überprüfen, ist es, die Mitarbeitenden direkt dazu zu befragen. So könnte die Befragung beispielsweise ergeben, dass anstelle eines Bonus in ungewisser Höhe am Ende des Jahres ein über das ganze Jahr gleichmässig verteiltes Einkommen bevorzugt wird. Damit wäre die ursprüngliche Intention eines an Leistung gekoppelten Bonussystems zwar verworfen, doch man hätte genau das System implementiert, das zu den Mitarbeitenden passt und sie langfristig zufrieden macht.

4.2 Arbeitgeberattraktivität in der Rekrutierung

Nachdem wir im vorangegangenen Kapitel die Bedeutung der Mitarbeiterbindung beleuchtet haben, ist es nun besonders interessant, wie die Anstellungsbedingungen kommuniziert werden können, um qualifizierte Bewer-bende auch wirklich anzuziehen. Dabei kann die Rekrutierung selbst als eigene Marketingdisziplin betrachtet werden, denn oftmals sind Stellenanzeigen das einzige Instrument, über das eine Firma überhaupt von potenziell interessierten Bewer-benden wahrgenommen wird.

«Stellenanzeigen sind das Marketingprodukt der Vakanz und positionieren damit das Unternehmen als Arbeitgeber auf dem Markt.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

4.2.1 Allgemeine Massnahmen in der Kommunikation

Um die Arbeitgeberattraktivität eines Betriebes effektiv zu kommunizieren, ist es insbesondere wichtig, authentisch zu sein. Was sind die eigenen **Stärken des Unternehmens aus Arbeitgeber-sicht** und wie können diese in der Arbeitgeberkommunikation selbstbewusst genutzt werden? So kann z.B. eine *Übersicht aller Mitarbeiterbenefits* erstellt werden. Diese gibt sowohl potenziellen als auch derzeitigen Mitarbeitenden einen guten Überblick über die angebotenen Leistungen. So wird auch wirklich wahrgenommen, was neben dem Gehalt zusätzlich geboten wird. Diese Übersicht kann ihre Wirkung in Form einer Broschüre entfalten, sollte aber unbedingt auch gut sichtbar auf der Webseite oder im Intranet veröffentlicht werden.

Ein wichtiges Instrument für die Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität sind **Mitarbeiterempfehlungen**. Idealerweise sucht das ganze Unternehmen nach neuen Mitarbeitenden. Es kann überlegt werden, ob dies durch ein *eigenes Empfehlungsprogramm* mit einem monetären Bonus vergütet werden soll, wenn durch die Mitarbeitenden geworbene neue Teammitglieder nach der Probezeit weiterhin angestellt werden. Der Vorteil hierbei ist, dass ein solches Programm nicht nur der Rekrutierung dient, sondern dass die Firma in der Motivation und Loyalität ihrer Angestellten bestärkt wird.

«Mit unserem Mitarbeiterempfehlungsprogramm bewerben unsere Mitarbeitenden unser Unternehmen bei potenziellen, neuen Mitarbeitern aus ihrem Umfeld. Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen führt dazu, dass starke Fachkräfte aus dem eigenen Netzwerk gewonnen werden können.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

«In Nischen mit kleinen Communities ist positive Mund-zu-Mund-Propaganda und das damit verbundene Renommee äusserst wichtig, um Fachkräfte zu finden.»

Andreas Borner, Dectris AG

Der Prozess des Empfehlens könnte über eine unternehmensinterne, soziale Plattform unkompliziert organisiert werden. Hier wird der Post von allen Mitarbeitenden tagesaktuell registriert. Achten Sie gleichzeitig auf eine gute *Präsenz auf Empfehlungsplattformen* und motivieren Sie Ihr Team, die Firma als Arbeitgeber dort zu bewerten. Immer wieder recherchieren Bewerbende noch vor dem Starten des Bewerbungsprozesses die Bewertungen auf Plattformen wie Kununu, Glassdoor oder Kundenbewertungen auf Google, weshalb es umso wichtiger ist, hier ein positives Stimmungsbild zu zeigen. Ist die Firmenpräsenz dort einmal gestartet, ist die anschließende Pflege wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass sich dort langfristig nur die Bewertungen von unzufriedenen, gegebenenfalls gekündigten Mitarbeitenden sammeln. Es lohnt sich bestimmte Bewertungen zu kommentieren, sofern dies möglich ist.

Folgende Aktivitäten und Bereiche könnten für Ihren Betrieb interessant sein:

HR und Kommunikation mit Bewerbenden:

Überlegen Sie, ob der Bereich gut aufgestellt ist oder ob es die Investition in eine (zusätzliche) HR-Fachkraft bräuchte. Es ist ein verbreitetes Problem in KMU, dass Interessenten im Bewerbungsprozess im Falle von Absagen nicht einmal eine Absage bekommen. Es kann sich lohnen, mit guten Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt zu bleiben, auch wenn gerade keine Stelle verfügbar ist und zusätzlich einen Kandidatenpool aufzubauen und diesen zu bewirtschaften.

Kooperationen mit Bildungseinrichtungen:

Je nach Zielgruppe bietet es sich im Rahmen einer Zusammenarbeit mit lokalen Bildungsinstitutionen, Fachhochschulen oder Universitäten an, *Preise zu stiften* (z.B. für die beste Abschlussarbeit). Es kann sich lohnen, sich darüber hinaus ins Gespräch für die Betreuung von Abschlussarbeiten auf Bachelor- oder Masterebene oder für Gastreferate zu bringen. Hiermit sorgen Sie nicht nur für Sichtbarkeit bei potenziellen Bewerbenden, sondern profitieren darüber hinaus vom Erkenntnisgewinn der jeweiligen Abschlussarbeit. Auch bieten einige Institutionen an, dass Studierende Praxisprojekte umsetzen. So lernen die Studierenden/Schüler Ihre Firma besser kennen und umgekehrt.

«Wir stiften Preise für die besten Arbeiten an der ETH oder die beste Maturaarbeit im Bereich MINT an der Kanti in Baden.»

Andreas Borner, Dectris AG

«Neben dem Angebot von Praktikumsstellen ist die Betreuung von Masterarbeiten für uns eine ideale Möglichkeit, zukünftige langfristige Mitarbeiter kennenzulernen.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Praktikumsplätze und Traineeprogramme für Absolventen:

Praktika bieten die Möglichkeit eines Kennenlernens vor einer längerfristigen Anstellung. Traineeprogramme eignen sich gut, um die Nachwuchsführungskräfte von morgen im Betrieb starten zu lassen und ihre Stärken zu erfassen.

Arbeitgeber Awards:

Eine Teilnahme an Wettbewerben (z.B. Swiss Arbeitgeber Award, Great Place to Work usw.) hilft nicht nur bei den Massnahmen zur Mitarbeiterbindung, sondern ist auch hinsichtlich der Sichtbarkeit des Unternehmens auf dem Bewerbermarkt interessant. Viele Bewerber werden hierüber auf einen Betrieb aufmerksam. Hier empfiehlt es sich jedoch, auf die Kosten zu achten, denn es gibt grosse Unterschiede.

Allgemeine Medienpräsenz:

Suchen Sie Inhalte, auch abseits der Arbeitgeberattraktivität, die für positive Resonanz in unterschiedlichsten Medien und damit für Sichtbarkeit sorgen.

«Tue Gutes und sprich darüber: Das alte PR-Sprichwort hilft auch in der Arbeitgeberkommunikation und kostet nicht viel.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

«Wir betreiben seit Neuestem eine eigene Akademie mit Weiterbildungsangeboten für Externe zu unseren Fachbereichen wie dem Brandschutz. Dadurch können wir uns als einer der Experten auf diesem Gebiet positionieren, was auch unserem Employer Branding sehr zuträglich ist.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Reflexionsfragen

- Kommunizieren Sie Ihre Mitarbeitendenbenefits eindeutig und prägnant?
- Wie ist das HR im Betrieb aufgebaut?
- Welche Aufgaben übernimmt das HR in der Innen- und Aussenkommunikation der Arbeitgeberattraktivität?
- Wissen Sie, wo sich Ihre Bewerberzielgruppe bewegt, wenn sie gerade keinen Job sucht?

4.2.2 Massnahmen bei den Kommunikationskanälen

Um Ihre Zielgruppe in der Arbeitgeberkommunikation sicher zu erreichen, bietet es sich an, unterschiedliche Kanäle zu bespielen. Standardberührungspunkte wie z.B. die eigene Firmenwebseite könnten dabei als Erstes angegangen werden – hier ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag am besten.

Eigene Webseite und ihre Gestaltung:

Ein separater Arbeitgeberbereich in Form einer *Karriereunterseite* ist heute bei vielen Firmen «State of the Art» und somit sehr empfehlenswert (siehe Kapitel 3.1.5). Sie ist mithilfe von vier bis fünf Unterseiten der bestehenden Webseite einfach umzusetzen und bringt im Gegensatz zu Aktivitäten auf Social Media den Vorteil mit sich, dass sie nicht ständig gepflegt werden muss. Hier können, wie im vorangegangenen Kapitel erwähnt, die *Mitarbeitendenbenefits* aufgeführt werden, denn fast jeder Kandidat und jede Kandidatin prüft im Vorfeld ihrer Bewerbung die Webseite der entsprechenden Firma. Bei der Gestaltung können Sie mit zahlreichen Fotos von echten Mitarbeitenden am meisten punkten. Die Authentizität der Fotos und Testimonials (Ausagen von Mitarbeitenden über das Unternehmen) ist hier am wichtigsten. Gekaufte Stockfotos wirken gerade im Bereich der Arbeitgeberkommunikation in aller Regel zu standardisiert oder 08/15 und haben nicht den gleichen Effekt.

«Für das Employer Branding hat uns die Überarbeitung der Webseite aus einem Kosten-Nutzen-Verhältnis am meisten gebracht. Positiv ist, dass man im Gegensatz zu Social Media bei der Webseite nicht laufend am Ball bleiben muss, um eine gute Wirkung zu erzielen.»

Andreas Borner, Dectris AG

«Es lohnt sich, wenn die Webseite Videos, Fotos der Mitarbeitenden, Fotos des Arbeitsplatzes, eine authentische Bildwelt und allenfalls sogar Podcasts enthält, damit die potenziellen Mitarbeitenden einen Eindruck von der Arbeit erhalten. Der Fokus soll darauf gerichtet werden, welche Informationen für potenzielle Bewerbende relevant sind. Dazu zählt auch die Vision der Firma oder an welchen Projekten mitgearbeitet werden kann.»

Yannick Blättler, Neoviso AG

Stellenanzeigen und Jobbörsen:

Stellenanzeigen funktionieren mitunter am besten, wenn sie aussagekräftig und glaubwürdig sind, eine wertige Gestaltung haben und alle relevanten Informationen für die Zielgruppe enthalten. Eine möglichst einfache Handhabung über standardisierte Vorlagen oder die technische Möglichkeit für Multi-postings könnten zudem dabei helfen, im Zuge einer neuen Vakanz möglichst wenig Aufwand für einen hohen Nutzen zu haben.

Karrieremessen von FHs und Universitäten eignen sich, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren – auch wenn in diesem Moment gerade keine offenen Stellen vorhanden sein sollten. Auf den genannten Fachmessen ist es immer schön, zu beobachten, wie manche Firmen eine besondere Leidenschaft ausstrahlen und sich von anderen Ständen unterscheiden. Sie könnten sich für Ihren Auftritt etwas Besonderes überlegen, denn ein positiv wahrgenommener Messeauftritt kann auch noch einige Zeit später Initiativbewerbungen von jungen Menschen bewirken. Oft bewährt es sich auch, eingestellte Absolvent/innen vor Ort zu haben.

Neue Medien:

Die Nutzung des Kanals der Neuen Medien ist vor allem wichtig, um Bewerbende aus der Generation Z und damit die Lehrlinge und Führungskräfte von morgen zu erreichen. Schauen Sie sich Ihre eigenen Aktivitäten an und stellen Sie folgende Überlegungen an:

- Auf welchem Kanal hat unser Betrieb eine eigene Social-Media-Präsenz?
(*LinkedIn, Facebook, Instagram, Tiktok usw.*)
- Gibt es eine verantwortliche Person für diesen Bereich? (= *Social Media Manager*)
- Verwenden Sie den violetten «*Hiring Button*» auf *LinkedIn*?
- Nutzen Sie *LinkedIn* für *Stellenanzeigen*?
- Hat die Firma einen eigenen *Wikipedia-Eintrag*?

Kanäle wie LinkedIn, Facebook oder Instagram eignen sich bestens für *Storytelling* jeder Art, das in aller Regel für Bekanntheit sorgt und gerade in KMU bislang eher selten praktiziert wird. Im Bereich der Arbeitgeberkommunikation ist es ein Instrument, um die Kultur des Unternehmens zu vermitteln. Ein Mitarbeitender könnte beispielsweise aus seinem Alltag berichten und einen authentischen Einblick in seine Tätigkeit geben. Social-Media-Aktivitäten benötigen eine zuständige Person und somit Zeit. Zudem brauchen diese Aktivitäten einen gut aufgestellten Plan, damit bereits vorzeitig klar ist, dass genügend Posts in regelmässigen Abständen geschaltet werden können.

«Die eigens verfassten, authentischen Mitarbeiterstories mit aussagekräftigem Inhalt können unsere Unternehmenskultur glaubhaft an die Zielgruppen übermitteln.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Gleichzeitig eignen sich auch andere Inhalte für Storys jeder Art, z.B. könnte über gelebte Trends in Sachen Nachhaltigkeit oder New Work berichtet werden. Die jeweiligen Botschaften für die unterschiedlichen Zielgruppen (Kunden, aktuelle und potenzielle Mitarbeitende) werden im Idealfall über alle Kanäle hinweg aufeinander abgestimmt, um damit langfristig eine erfolgreiche Medienpräsenz und positive Mundpropaganda zu erreichen. Die Mitarbeitenden können wiederum durch ihr Weiterleiten, Kommentieren, Liken und Posten die Reichweite erhöhen.

«Es stellt sich die Frage, ob die Firma auf denjenigen Kanälen vertreten ist, welche die jungen Leute heutzutage nutzen (z.B. Tiktok, Instagram).»

Yannick Blättler, Neoviso AG

Reflexionsfragen

- Hat Ihre Webseite eine Subseite mit Informationen für Bewerbende, warum sie sich bewerben sollen (d.h. Karriereunterseite)?
- Nutzen Sie ihr Netzwerk, um potenzielle Mitarbeitende zu identifizieren?
- Schaffen Sie es, dass alle Mitarbeitenden in ihrem Netzwerk nach potenziellen Mitarbeitenden suchen?
- Halten Sie z.B. Kontakt zu Ihren ehemaligen Lernenden, die in anderen Firmen tätig sind?

Nachfolgend finden Sie eine Tabelle mit den aus unserer Sicht wesentlichen Massnahmen für die Arbeitgeberattraktivität. Wir haben diejenigen Massnahmen hervorgehoben, die wir als «Quick Win» – also mit wenig Aufwand und hohem Nutzen umsetzbare Massnahmen – bezeichnen.

Es besteht auch die Möglichkeit, die bestehenden Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen direkt zu fragen: Was sind die wichtigsten Massnahmen, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen? Welche Massnahmen würden sie umsetzen? Allenfalls kann ihnen auch ein Budget dafür genannt werden.

Massnahme zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität	bereits eingeführt	in Planung	Umsetzung ergibt wenig Sinn	Bemerkungen
Arbeitsstätigkeit				
Job Enrichment und Enlargement (Umfang der Tätigkeiten erweitern; Aufgaben um vor- und nachgelagerte Arbeiten erweitern)				
Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben in vorgegebenen Reihenfolgen)				
Moderner Arbeitsplatz/moderne Infrastruktur				
Flexibilisierung des Arbeitsorts/Home-Office-Möglichkeit				
Kommunikation gegen aussen/Rekrutierung				
Employer-Branding-Konzept entwickeln (z.B. Stärken und Schwächen der Firma analysieren; Kernbotschaft entwickeln, wofür das Unternehmen steht; Kommunikation der Arbeitgebermarke)				
Verkürzung des Rekrutierungsprozesses				
Kommunikation mit Bewerbenden, die nicht berücksichtigt wurden (freundliche Absagen)				
Netzwerk mit ehemaligen Lernenden, spannenden Fachkräften der Branche pflegen				
Empfehlungsmarketing: Eigene Mitarbeitende suchen potenzielle Mitarbeitende				
Kooperationen mit/Nähe zu Hochschulen, Universitäten, Schulen und anderen Bildungsinstitutionen (Vorträge, Arbeiten, Betriebsbesichtigungen, ...)				
<i>Quick Win:</i> Subseite auf der Webseite einrichten mit Karriere (potenzielle Mitarbeitende als Zielgruppe)				
<i>Quick Win:</i> Testimonials von bestehenden Mitarbeitenden auf der Webseite/Stelleninseraten einfügen; darüber, was das Arbeiten bei Ihnen so besonders macht				
<i>Quick Win:</i> Stelleninserate optimieren und in einer ansprechenden Art auf die Zielgruppe ausrichten				
Professioneller Onboardingprozess (Einführung von neuen Mitarbeitenden, funktionierende Infrastruktur, Einführungsprogramm, Götti/Gotte, Willkommensgeschenk, ...)				
Sich bereits vor dem ersten Arbeitstag um die neuen Mitarbeitenden kümmern (z.B. Willkommenskarte, Informationen zum ersten Arbeitstag, Geburtstagskarte, Informationen über Aktualitäten der Firma usw.)				
Gute Arbeitgeberbewertungen auf Plattformen wie Kununu oder Glassdoor fördern (inkl. Kommentaren)				
Google-Bewertungen von Kunden kommentieren/optimieren				
Zielgruppen der Bewerbenden definieren und eine Candidate Journey entwickeln, um Optimierungspotenziale herauszufinden				
Bewerbende fragen, was Sie im Rahmen des Rekrutierungsprozesses optimieren und verbessern können				
Social-Media-Kanäle zum Zweck der Rekrutierung (z.B. Facebook, Instagram, Tiktok usw.), je nach Zielgruppe				
Auszeichnungen für gute Arbeitgeber (z.B. am Swiss Arbeitgeber Award teilnehmen)				
Förderung des Teamzusammenhalts/der Arbeitsatmosphäre				
Regelmässige Teamevents/Unternehmensevents (Was finden die Mitarbeitenden am besten, z.B. einen gemeinsamen eSports-Event oder einen Ausflug mit gemütlichem Ausklang?)				
Gemeinsame Pausenräume und Begegnungszonen fördern				
Die Werte des Unternehmens pflegen				
Vergütung/Lohnnebenleistungen/Arbeitsmodelle				
Erhöhung der Ferientage				
Erfolgsbeteiligung (individuell, Firmen- oder Teamebene)				

Massnahme zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität	bereits eingeführt	in Planung	Umsetzung ergibt wenig Sinn	Bemerkungen
Vergütung/Lohnnebenleistungen/Arbeitsmodelle				
Mobilitätszuschuss (z.B. Möglichkeit, das Auto privat nutzen zu können; Übernahme von ÖV-Abos)				
Möglichkeit für Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen				
Vertrauensarbeitszeit (Erledigung der vereinbarten Aufgaben steht im Vordergrund)				
Sabbatical nach einer gewissen Anzahl Jahren				
Möglichkeit, zusätzliche Ferientage zu kaufen				
Flexible Arbeitszeiten und -bedingungen				
Massnahmen zur Gesundheitsförderung				
Unterstützungsprogramm für die Kinderbetreuung				
Unterstützungsprogramm für die Angehörigenpflege				
Förderung der Work-Life-Balance				
Ruheraum/Fitnesssecke				
Früchte/Kaffee/Wasser gratis				
Führung/Weiterentwicklung				
Internes/externes Führungscoaching				
Schulungsangebote für Führungskräfte zur Steigerung der Führungskompetenz				
Regelmässiger Austausch von Führungskräften und Mitarbeitenden (inkl. Feedbacks/Coachings)				
Interne Weiterbildung für Mitarbeitende zu unterschiedlichen Themen				
Budget für den Besuch von externer Weiterbildung				
Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeitende zu Führungskräften				
Geschäftsführungsentscheide transparent kommunizieren und begründen				
<i>Quick Win:</i> Den Mitarbeitenden Wertschätzung durch ehrliches und konkretes Lob bieten				
Positive Leadership (Nutzung von Elementen der positiven Psychologie für die Führung, z.B. die Stärkenorientierung, weiterführende Infos siehe Creusen und Müller-Seitz, 2010)				
Geschäftsgang des Unternehmens transparent kommunizieren				
<i>Quick Win:</i> Mitarbeitende nach ihrer Meinung fragen/sie als Fachkräfte schätzen				
Vorbildfunktion der Führungskräfte				
Regelmässiger Vergleich mit Arbeitgeberattraktivität anderer Unternehmen				
Regelmässiger Austausch mit anderen Firmen (keine direkten Mitbewerber) zum Thema Arbeitgeberattraktivität				
Mitarbeitende an der Strategieentwicklung beteiligen (z.B. mögliche Mitarbeit zur Umsetzung von strategischen Projekten; Ziele des Unternehmens auf den eigenen Bereich herunterbrechen)				
Die Umsetzung eigener Ideen der Mitarbeitenden im Unternehmen fördern				
Austausch mit Mitarbeitenden anderer Unternehmen fördern				
Massnahmen zur Selbstorganisation von Teams (Organisation, Eigenverantwortung fördern und mehr Verantwortung übertragen)				
Personalentwicklungsgespräche für die Zukunft/Karriere der Fachkräfte				
Frühzeitige Zukunftsgespräche mit Personen, die in ein paar Jahren vor der Pension stehen				

Tabelle 11: Liste ausgewählter Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität (Ergebnisse aus den Interviews, Hackl, Wagner und Attmer, 2016; Müller et al., 2011)

4.3 Massnahmen vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie

Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass sich die wesentlichen Treiber der Arbeitgeberattraktivität im Zeitalter von Covid-19 nicht verändert haben (wie jene der Arbeitsatmosphäre, des Gehalts und der Nebenleistungen sowie der Arbeitsplatzsicherheit; vgl. Randstad, 2021), sind dennoch bleibende Veränderungen naheliegend. Wir befragten ca. 20 Führungskräfte aus vornehmlich Dienstleistungsfirmen Anfang 2021, wie sie in Zukunft mit Home-Office umgehen werden. Das Ergebnis überrascht nicht: Ein grosser Teil ermöglicht mehr Home-Office als noch zuvor. Nichtsdestotrotz wurde auch darauf hingewiesen, dass die Arbeitsatmosphäre, die Kultur und Kommunikation untereinander sehr wichtig sind und deshalb die Zusammenarbeit vor Ort weiterhin zentral bleibt. Auf der anderen Seite erwartet ein Teil der (potenziellen) Mitarbeitenden, dass Möglichkeiten für Home-Office und somit eine Flexibilität angeboten werden, auch wenn viele Personen den sozialen Austausch vor Ort sehr schätzen. Zudem sind nicht alle Mitarbeitenden zu Hause ideal eingerichtet, trennen Berufliches und Privates unterschiedlich. Hybride Arbeitsmodelle, die Präsenzzeiten im Büro mit der Möglichkeit für Home-Office kombinieren, sind im Vormarsch und schneiden in diversen Mitarbeitendenumfragen als die präferierten Lösungen ab (vgl. Clickmeeting, 2021; Microsoft, 2021). Erwartungen können auch in Bezug auf Bewerbungsgespräche vorhanden sein, etwa dass in einer ersten Runde Gespräche per Videokonferenz stattfinden. Es kann z.B. gefragt werden, ob die Bewerbenden für die erste Runde vor Ort anwesend sein oder sich per Videokonferenz zuschalten möchten.

4.4 Messbarkeit und Kontrolle getroffener Massnahmen

Wie im herkömmlichen Marketing ist auch beim Employer Branding die Messbarkeit der getroffenen Massnahmen eine grosse Herausforderung. Es stellen sich die Fragen, welche Kennzahlen sinnvoll sind und wie sie mit überschaubarem Aufwand gemessen werden können. Einfach zu messende Kennzahlen mit einer grossen Wirkung können die folgenden sein:

- Anzahl Bewerbungen pro Funktion (z.B. Admin/KV, Fachkräfte, Führungskräfte, Lernende)
- Anzahl Blindbewerbungen pro Funktion
- Anzahl Überstunden (in der Regel negative Auswirkung auf Arbeitgeberattraktivität)
- Bewertungen auf Plattformen wie Kununu
- durchschnittliche Dauer bis eine Vakanz besetzt ist
- Fluktuationsrate (Anzahl Mitarbeiterabgänge geteilt durch die durchschnittliche Mitarbeiterzahl, in Prozent)
- Mitarbeiterzufriedenheit anhand einer Umfrage
- Produktivitätssteigerungen (unter der Annahme, dass zufriedene Mitarbeitende mehr leisten)
- Unfall- und Krankheitstage

Gleichzeitig könnten auch andere Informationsquellen herangezogen werden, um die Wirkung der getroffenen Massnahmen besser greifen zu können:

- Reichweite von Social-Media-Posts (Anzahl Follower, Likes usw.)
- eigene Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit (über einen längeren Zeitraum)
- Vergleiche innerhalb der Branche (z.B. im Rahmen eines Arbeitgeberwettbewerbs oder auf Plattformen wie Kununu)
- Beobachtung und Fühlen/Spüren
- regelmässige Gespräche
- softwarebasierte Führungscockpits zur Überprüfung der Strategie (beispielsweise basierend auf Objectives and Key Results [OKR], also den Zielen und Ergebniskennzahlen, die oft alle drei Monate neu formuliert werden, auf Unternehmens- und Teamebene)

Es kann hilfreich sein, die für sich relevanten Kennzahlen auszuwählen und sich im Anschluss auf diese zu konzentrieren. Es stellt sich aber auch die Frage, ob eine stetige Messung über Kennzahlen tatsächlich notwendig ist. Beobachtet man die Situation der eigenen Arbeitgeberattraktivität als Ganzes, so können sich KMU mitunter auch auf den gesunden Menschenverstand verlassen.





5 Umfrageergebnisse: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis

Neben den Interviews führten wir eine Umfrage durch. Uns interessierte, wie KMU vom Fachkräftemangel betroffen sind und wie sie damit umgehen, bzw. mit welchen Massnahmen sie ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern.

5.1 Funktions- und Unternehmensangaben

Wir versendeten die im Anhang ausgeführte Umfrage an über 1'000 Führungskräfte aus KMU und Grossunternehmen. Unser Fokus richtete sich auf die Geschäftsführung, die Geschäftsleitung und die Personalleitung. Wir bezwecken mit der Umfrage weniger eine repräsentative Erhebung, sondern das Aufzeigen von Möglichkeiten und Inspirationen für andere KMU. Die Stichprobenszusammensetzung kann in Abbildung 4 nachvollzogen werden. Wir möchten uns bei allen Umfrageteilnehmenden für ihre wertvollen Antworten und ihre Zeit bedanken.

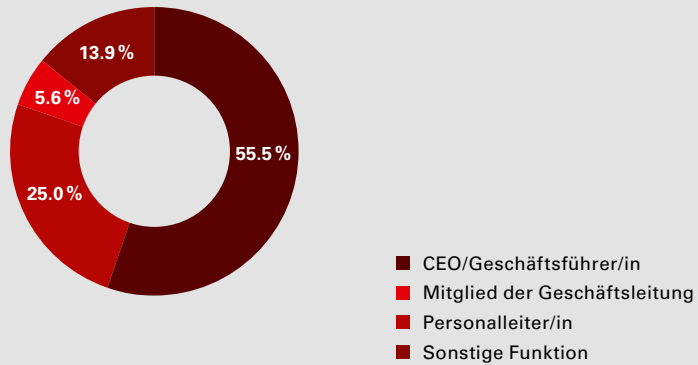
Für aussagekräftige Umfrageergebnisse war vor allem die Kenntnis der Befragten über Massnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung wichtig. Im Durchschnitt bewerteten die Befragten ihre eigene Kenntnis mit einem hohen Wert von 79 auf einer Skala von 0 bis 100. Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden und Firmen des Baugewerbes sind relativ häufig (mehr als im Schweizer Durchschnitt) im Sample vertreten.

Je nach Definition kann sich der Anteil von Familienunternehmen an der Volkswirtschaft unterscheiden. Der Anteil von rund 65 % Familienunternehmen innerhalb der Stichprobe bewegt sich eher unterhalb der üblichen Bandbreite von Studien (z.B. Christen et al., 2013), wobei es Unterschiede in der Definition gibt.

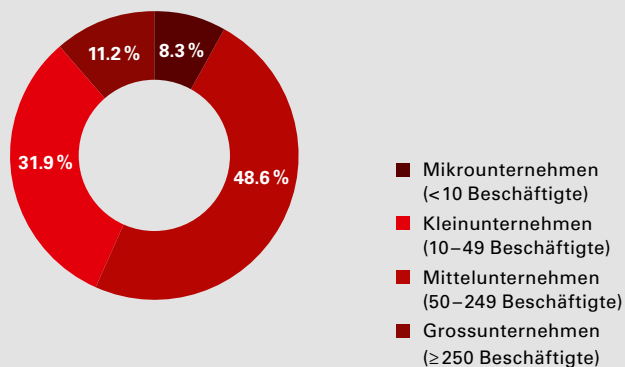
Stichprobenzusammensetzung

- Anzahl Befragte/Unternehmen: 72
- Anteil Familienunternehmen: 65.3%
- Altersdurchschnitt: 47 Jahre
- Kenntnis der Massnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung: Selbsteinschätzung auf einer Skala von 0 bis 100: \bar{x} = 79
- Jahre im Unternehmen: Median: 13 Jahre

Funktion im Unternehmen



Unternehmensgrösse in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)



Branche

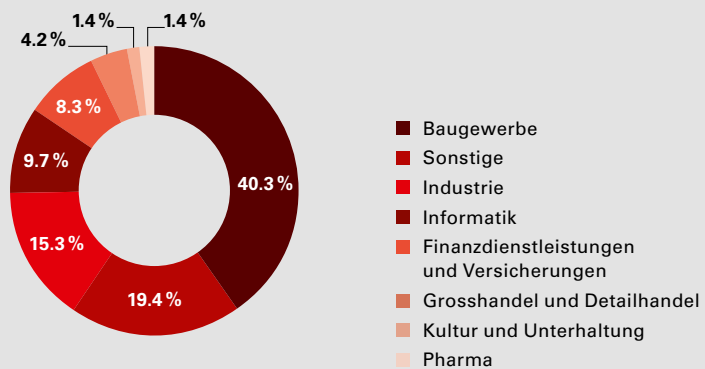


Abbildung 4: Übersicht der Stichprobenzusammensetzung

Durchschnittlicher Generationenanteil in den befragten Unternehmen

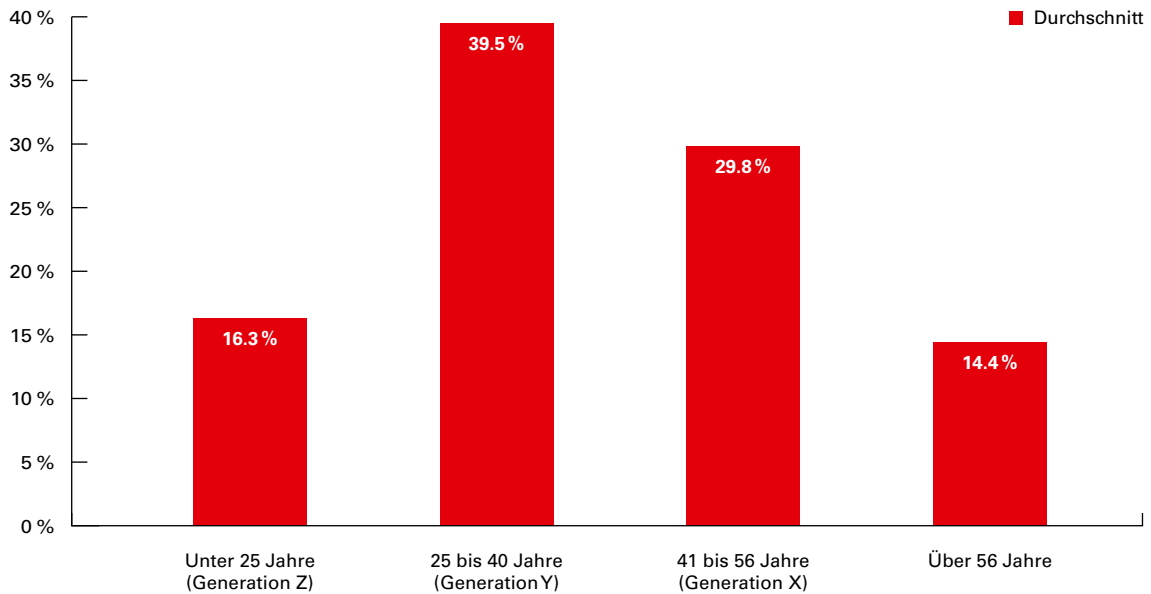


Abbildung 5: Durchschnittliche Generationszugehörigkeit der Mitarbeitenden befragter Unternehmen

Wie Abbildung 5 zeigt, beschäftigen die Firmen bereits jetzt im Durchschnitt mehr Personen der Generationen Y (fast 40 %) und Z (fast 17 %) als solche der anderen Generationen (45 %). Diese Verteilung wird in Zukunft noch stärker zunehmen, vor allem zugunsten der Generation Z.

Bei fast drei Vierteln der befragten Firmen liegt die durchschnittliche Fluktuationsrate der letzten drei Jahre bei Fachkräften unter 10 %. Lediglich 7 % der befragten Unternehmen weisen bei Fachkräften eine Fluktuation von über 20 % auf (Abbildung 6). Dementsprechend schätzen unsere Befragten die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen als kein allzu grosses Problem ein (siehe Abbildung 7). Die Herausforderungen liegen eher auf der Seite der Mitarbeiterrekrutierung. Über 80 % der Befragten sehen die Anzahl Bewerbungen von Fachkräften als zu gering an. Die unzureichende Ausbildung der Bewerber ist gleichsam eine Herausforderung.

Fluktuationsrate von Fachkräften befragter Unternehmen

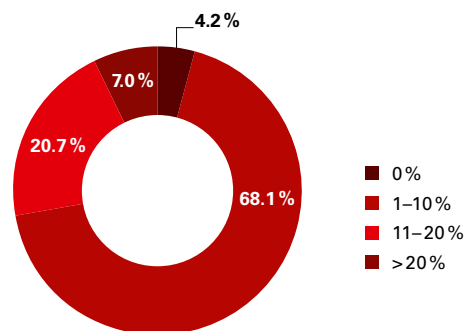


Abbildung 6: Fluktuationsrate von Fachkräften in befragten Unternehmen in Prozent

Herausforderungen bei der Bindung und Rekrutierung von Fachkräften

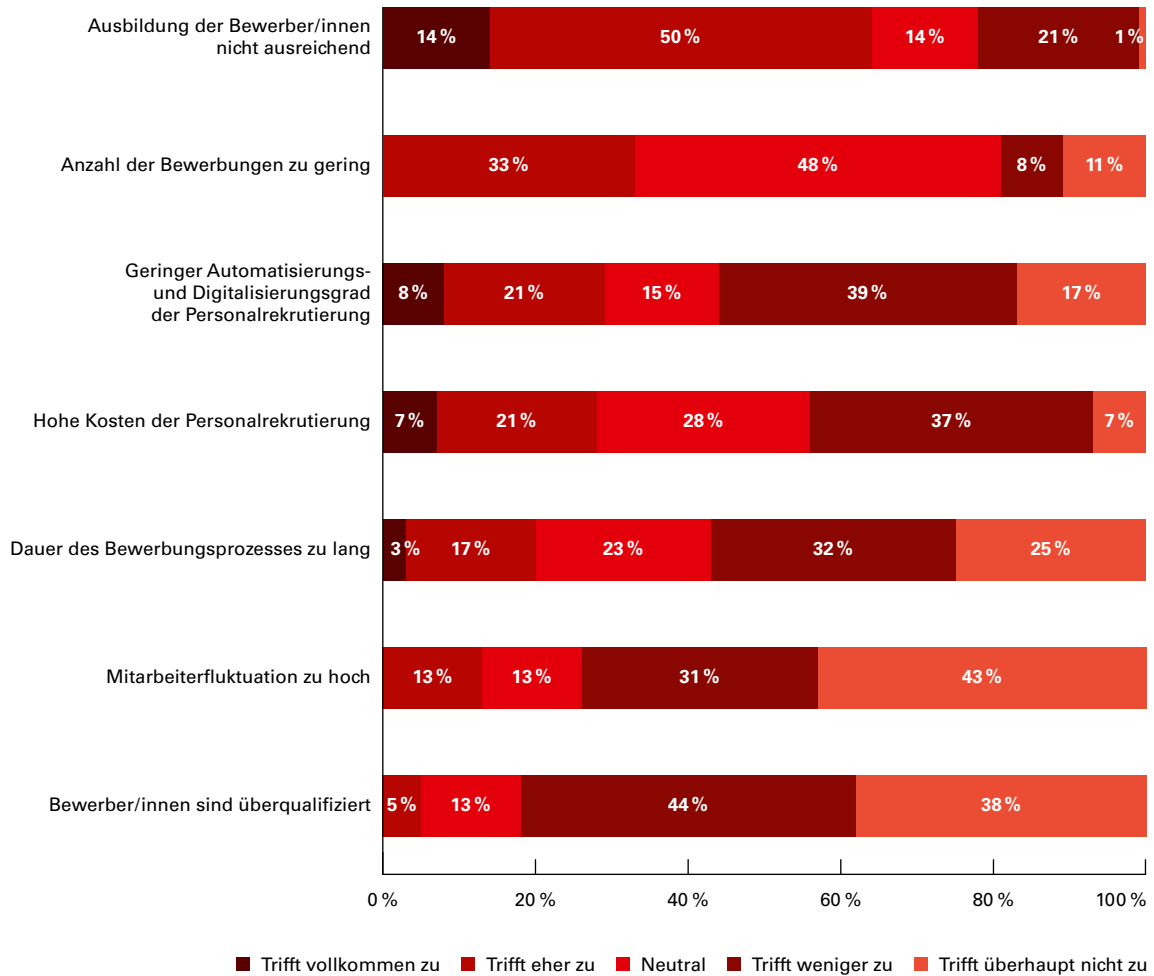
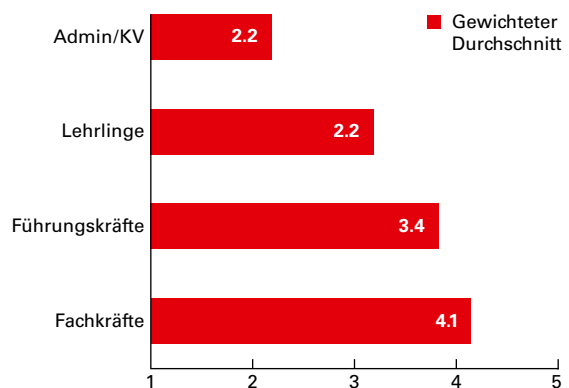


Abbildung 7: Ausmass der Herausforderungen befragter Unternehmen bei der Bindung und Rekrutierung von Fachkräften

Abbildung 8 verdeutlicht den vorherrschenden Fachkräftemangel. Während Admin-/KV-Stellen verhältnismässig leicht zu besetzen sind, bestehen bei Fachkräften fast bei allen Unternehmen grosse bis sehr grosse Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung. Zwar sieht die Situation bei den Lernenden auf den ersten Blick weniger dramatisch aus, trotzdem wird die Stellenbesetzung als mittelschwierig eingestuft, wenn es um den Nachwuchs in den Branchen geht. Diese Zahl mag durch Unterschiede in den Branchen erklärt werden.

Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung



(1 = keine Schwierigkeiten; 5 = sehr grosse Schwierigkeiten)

n = 70
 Standardabweichungen:
 Admin/KV: 1.0 Lehrlinge: 1.1
 Führungskräfte: 1.0 Fachkräfte: 0.9

Abbildung 8: Einschätzung der Schwierigkeit je Funktion, Stellen im Unternehmen adäquat zu besetzen

5.2 Nutzung von Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität

Im Bereich der Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität (Abbildung 9) zeigt sich, dass die befragten Unternehmen insbesondere mit Mitarbeitendenempfehlungen sehr gute Erfahrungen gemacht haben: Bei rund 61% der Befragten wurden bereits Empfehlungsprogramme mit einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis umgesetzt. Insgesamt haben gar über 90% der Unternehmen Mitarbeitendenempfehlungen mit einem mindestens neutralen

Kosten-Nutzen-Verhältnis umgesetzt. Keiner der Befragten sieht bei dieser Massnahme ein negatives Kosten-Nutzen-Verhältnis. Dieser Umstand bestätigt die Ergebnisse aus den Interviews (siehe Kapitel 4.2), dass die Mitarbeitenden sehr wichtig sind, wenn es um die Rekrutierung von neuen Kolleg/innen geht. Wenn die ganze Firma bei der Rekrutierung mithilft, sind die Erfolgschancen höher.

Einsatz und Kosten-Nutzen-Verhältnis von Instrumenten zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität

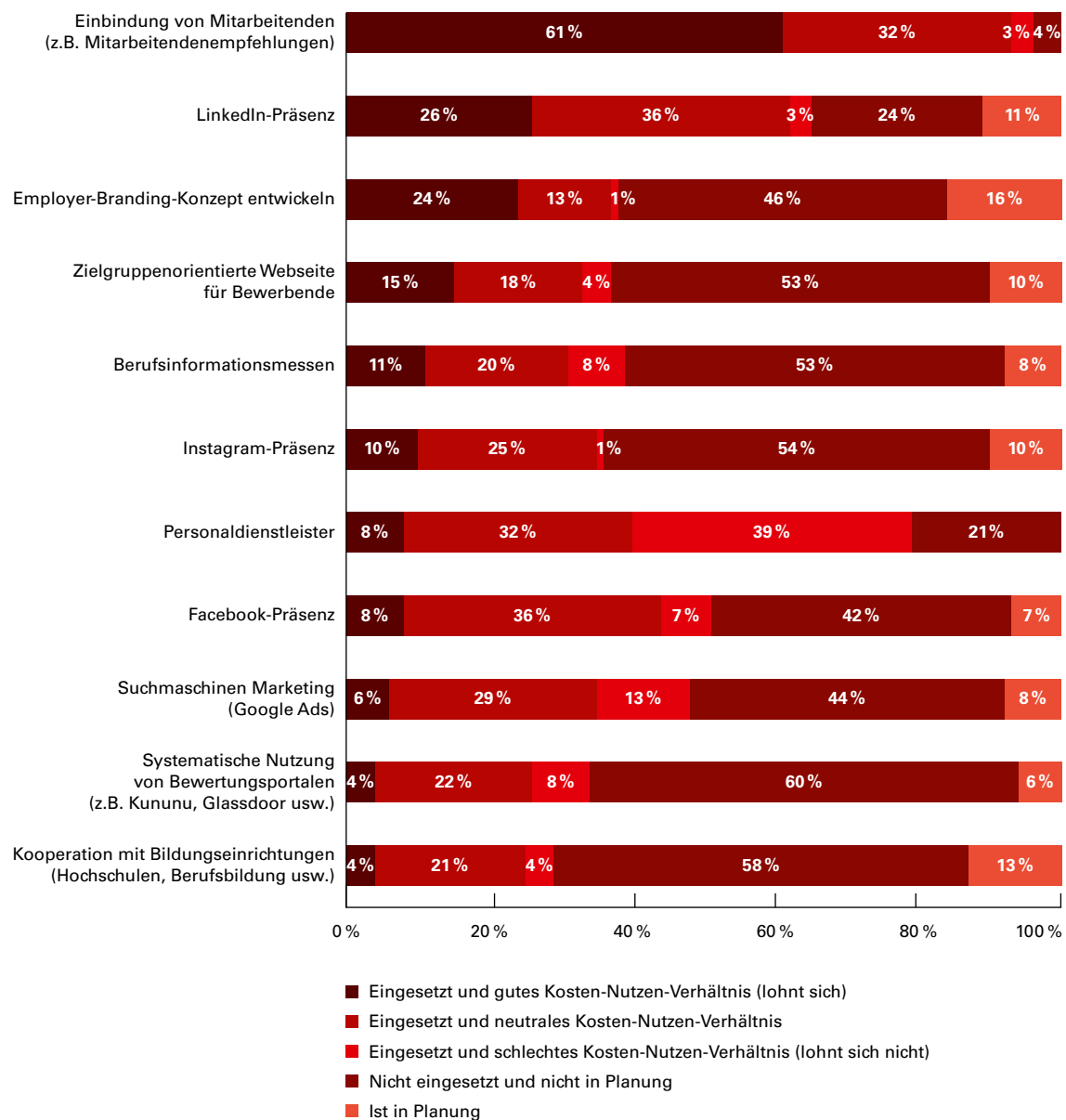


Abbildung 9: Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität nach Einsatz in befragten Unternehmen und Kosten-Nutzen-Verhältnis (Teil I/II)

Besonders gemischte Erfahrungen haben die Befragten mit Personaldienstleistern gemacht. Über 39 % attestieren, dass sich der bisherige Einsatz von Personaldienstleistern im Grossen und Ganzen nicht gelohnt hat. Eine Vertiefung wäre spannend, um die Gründe dafür zu erfahren. Es kann nur gemutmasst werden, dass der Erfolg der Personaldienstleister bei der Besetzung von offenen Stellen eine gewisse Bandbreite aufweist.

Erstaunlich ist zudem, dass ein Grossteil der Kommunikationsmassnahmen bei den befragten Unternehmen zu weiten Teilen, d.h. in 40–60 % der Fälle, bis dato weder eingesetzt noch in Planung ist. Es liegt die Vermutung nahe, dass hier einiges an Potenzial brachliegt, sofern die Zielgruppe auf diesen Kanälen unterwegs sein sollte (siehe Ausführungen zur Candidate Journey auf der Seite 16).

Die Frage, welche drei Faktoren die Arbeitgeberattraktivität am stärksten beeinflussen, brachte ein eindeutiges Ergebnis: Es können drei Cluster bzw. Abstufungen unterteilt werden. Sowohl das Arbeitsklima als auch die Arbeitstätigkeit wurden von über 63 % der Befragten als wichtige Treiber der Arbeitgeberattraktivität genannt. Mit einer deutlichen Abstufung können sekundäre Faktoren wie die Arbeitsplatzsicherheit oder die Unternehmenskultur verortet werden. Eine eher untergeordnete, wenn auch wichtige Rolle nehmen die Hierarchie, Sozial- und Nebenleistungen, die Reputation oder das ortsunabhängige Arbeiten ein.

Treibercluster der Arbeitgeberattraktivität (Nennung als Top-3-Faktor in % aller Befragten)	
Primärfaktoren	
Arbeitsklima (Stimmung, Umgang zwischen Mitarbeitern)	69.4 %
Arbeitstätigkeit (z.B. sinnstiftende, abwechslungsreiche Jobprofile)	63.9 %
Sekundärfaktoren	
Arbeitsplatzsicherheit	22.2 %
Finanzielle Anreize (derzeitiges Lohnniveau, Möglichkeiten zur Einkommenssteigerung)	22.2 %
Unternehmenskultur	22.2 %
Work-Life-Balance	22.2 %
Führungsstil	16.7 %
Informations- und Kommunikationspolitik (z.B. transparente Kommunikation von Entscheiden der Geschäftsführung)	13.9 %
Unternehmenssitz/Standort (Erreichbarkeit, Lebensqualität im Einzugsgebiet)	13.9 %
Weiterbildungsmöglichkeiten	12.5 %
Tertiärfaktoren	
Hierarchie (flach vs. steil)	6.9 %
Sozial- und Nebenleistungen	5.6 %
Reputation	5.6 %
Ortsunabhängiges Arbeiten	2.8 %

Tabelle 12: Abstufung der Treiber der Arbeitgeberattraktivität nach Anzahl Nennungen als Top-3-Faktor

Des Weiteren haben wir Unternehmen nach einer Auswahl der von uns mitunter als am gängigsten erachteten Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität befragt (siehe Abbildung 10 und 11), wobei wir eine Liste von verschiedenen Massnahmen zusammengestellt und sie in allgemeinere

Elemente geclustert haben. Wie in Abbildung 8 und 9 wollten wir neben der tatsächlichen Umsetzung das erzielte Kosten-Nutzen-Verhältnis erfahren, um die folgende Frage beantworten zu können: *Welche Massnahmen lohnen sich für KMU?*

Aus Sicht der Umsetzungshäufigkeit und des Kosten-Nutzen-Verhältnisses steht die Möglichkeit für Mitarbeitende, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen, ganz oben. Über 64 % der Befragten haben damit im Unternehmen positive Erfahrungen gemacht. Ein mögliches Vorgehen hierbei ist in Kapitel 4.1.2 aufgeführt. Regelmässige Teamevents oder

ein moderner Arbeitsplatz haben sich bei unseren Befragten auch gelohnt. Feedback sollte zudem nicht nur in eine Richtung von den Führungskräften an die Mitarbeitenden gegeben werden. Über 75 % der Unternehmen haben neutrale bis positive Erfahrungen mit Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeitende an die Führungskräfte gemacht.

Umsetzung und Kosten-Nutzen-Verhältnis von Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Teil I/II)



Abbildung 10: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach Umsetzung in befragten Unternehmen und Kosten-Nutzen-Verhältnis (Teil I/II)

Auf der anderen Seite des Spektrums ist interessant, dass eine Unterstützung bei der Jobsuche des Partners (z.B. infolge eines notwendigen Umzugs zum Standort des neuen Arbeitgebers) von einem Grossteil der Unternehmen weder eingesetzt wird noch in Planung ist. Job Rotations, die insbesondere bei Grossunternehmen im Zuge von

Einstiegsprogrammen für Hochschulabsolventen angeboten werden, werden von den befragten KMU zu weiten Teilen nicht angeboten. Ein Erklärungsansatz könnte in der oft vorhandenen Breite an Aufgaben von Mitarbeitenden in KMU oder im nicht zu unterschätzenden Aufwand gefunden werden.

Umgesetzte Massnahmen mit neutralem bis gutem Kosten-Nutzen-Verhältnis nach Kohorte (Teil II/III)



Abbildung 11: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach Umsetzung in befragten Unternehmen und Kosten-Nutzen-Verhältnis (Teil II/II)

Überprüfung der Massnahmen. Wie im klassischen Marketing gestaltet sich die Überprüfung der getroffenen Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität und -marke als sehr schwierig, da mitunter viele weiche, nicht unmittelbar quantifizierbare Faktoren eine Rolle spielen. Dementsprechend ist es nicht überraschend, dass über 80 % der Befragten angaben, dass die Überprüfung der getätigten Massnahmen in ihrem Unternehmen grossteils intuitiv und nicht mittels Kennzahlen erfolgt. Die Überprüfung bestimmter Kennzahlen ist jedoch dennoch ohne grossen Zeitaufwand möglich und lohnenswert. In Kapitel 4.4 finden Sie Anregungen zur möglichen Erfolgsmessung und zu deren getätigten Massnahmen. Die Befragten gaben die folgenden Kennzahlen an (Anzahl Nennungen der offenen Frage zu den Kennzahlen in Klammern, Mehrfachnennungen waren möglich):

- Fluktuationsrate (13)
- Umfrage und Vergleich Umfragewerte zu vorherigen Umfrageergebnissen (9)
- Abwesenheiten durch Krankheit und/oder Unfall (4)
- Feedback/Fragen der Bewerbenden (2)
- Dauer bis zur Besetzung einer Vakanz (2)
- Absenzen
- Anzahl Überstunden (idealerweise weniger)
- Flache Hierarchie > Nähe zu den Mitarbeitenden
- Anzahl Bewerbungen
- Absagequote von Bewerbenden
- Auswertungen der digitalen Bewerbendentools
- Feedback aus Gesprächen mit neu eingetretenen Mitarbeitenden nach der Probezeit
- Vergleich zu Mitbewerbern
- Benchmark zu definierten Unternehmen basierend auf dem Kununu-Ranking
- Feedback/Bewertungen auf Online-Plattformen
- Mitarbeitergespräche
- affektives Commitment (Mitarbeitende wollen gefühlsmässig im Unternehmen bleiben)
- Net Promoter Score (Weiterempfehlungsrate der Mitarbeitenden)
- Empfehlungen anderer Mitarbeitenden
- Verständnis der Vision, Zielklarheit
- Produktivitätssteigerung/Steigerung der Marge

6 Schlussbetrachtung und Fazit

Wir beobachten in der Praxis, dass viele KMU vor allem bei der Mitarbeiterrekrutierung vermehrt mit Schwierigkeiten konfrontiert werden und nach Lösungen suchen. Ist das Bewusstsein für die Herausforderung des Fachkräftemangels erst einmal vorhanden, so sind wir davon überzeugt, dass dies die wichtigste Grundlage ist, um die Verbesserung der eigenen Arbeitgeberattraktivität motiviert anzugehen. Dabei braucht es nicht gleich den grossen Wurf oder eine komplexe Strategie, oft reicht auch ein erster kleiner Schritt, um auf dieser Basis wiederum weitere Massnahmen anzugehen. Wir empfehlen, z.B. die Tabelle 11 anzuschauen und die Massnahmen anzukreuzen, die aus Ihrer Sicht am besten zu Ihrem Unternehmen passen.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dem vorliegenden Leitfaden Impulse und Inspiration auf dem Weg hin zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität geben konnten. Es ist uns ein grosses Anliegen, dass Sie in Zukunft schneller und einfacher eine höhere Anzahl an qualifizierten Fachkräften finden können und es Ihnen gelingt, die Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken.

Mit diesen Ausführungen haben wir die Sichtweise der Mitarbeitenden eingenommen. Einzelne unter den Leser/innen mögen sich denken, dass Mitarbeitende auch Pflichten haben. Ja, das stimmt. Für Firmen ist es zentral, dass Mitarbeitende ihre Leistung erbringen, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann. Nichtsdestotrotz haben sich die Märkte insofern verändert, als dass es nicht mehr selbstverständlich ist, qualifizierte Fachkräfte ohne Weiteres rekrutieren zu können. Deshalb lohnt es sich, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu hinterfragen und Massnahmen zur Verbesserung zu identifizieren und umzusetzen. In Branchen mit tiefen Margen ist dies eine grosse Herausforderung. Es kann die Frage gestellt werden, mit welchen Angeboten die Margen erhöht werden können, um die Zusatzaufwände für die Arbeitgeberattraktivität decken zu können.

Limitierungen

Die in diesem Leitfaden genannten Strategien und Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität haben nicht den Anspruch, abschliessend zu sein – das können sie auch gar nicht. Wir haben uns auf die gängigsten Vorgehensweisen konzentriert. Je nach Unternehmen, Branche, Beteiligten und Beobachtungsperspektive gibt es zahlreiche weitere sinnvolle und effektive Massnahmen. Ein Austausch der Massnahmen unter befreundeten Unternehmer/innen könnte spannend sein.

Passgenaue Strategien für mehr Arbeitgeberattraktivität zu entwerfen, ist für alle KMU eine individuelle Herausforderung. Die möglichen Herangehensweisen sind so verschieden wie die KMU selbst. Darum haben wir diesen Leitfaden mit zahlreichen Reflexionsfragen versehen, damit Sie diese Fragen vor dem Hintergrund der individuellen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen beantworten können.

Ausblick

Nachdem sich die beschriebenen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt in Verbindung mit dem gesellschaftlichen und demografischen Wandel weiter intensivieren werden, planen wir, diesen Leitfaden auch in Zukunft zu aktualisieren. Uns interessiert daher Ihre Meinung als Leserin und Leser. Schreiben Sie uns gerne, wie wir den Leitfaden zur Arbeitgeberattraktivität von KMU weiter verbessern können. Wir sind gespannt und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

7 Literaturverzeichnis

- Blume, T., Kauschke, P., Huesman Koecke, S., Raimund, S., und Stürmer, C. (2020).** Gen Z is Talking. Are you Listening? #3 of PwC Europe Consumer Insights Series. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html>
- Bruch, H., Lee, P., und Meier, S. (2021).** Top-Job-Trendstudie: Arbeitgeberattraktivität im Wandel – Wie man Mitarbeitende heute zu Fans macht. Konstanz: Zentrum für Arbeitgeberattraktivität.
- Bundesamt für Statistik (2021).** Gefunden am 22. Juni 2021 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/schweiz-szenarien.html>.
- Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M., & Zellweger, T. (2013).** Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU: Unternehmensnachfolge in der Praxis.
- Clickmeeting (2021).** Wie bewerten wir Fernarbeit nach einem Jahr Pandemie? ClickMeeting Bericht.
- Creusen, U., Müller-Seitz, G. (2010).** Das Positive-Leadership-GRID. Wiesbaden: Gabler.
- Fintz, A. S. (2014).** Leading by Meaning. Die Generation Maybe Sinn-orientiert führen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Fust, A., Graf, A., Züger, T., Brunner, C., und Baghdassarian, M. (2020).** Ein Leitfaden für die Digitalisierung in KMU: Wie digitale Anwendungen die internen Prozesse verbessern. St.Gallen: KMU-HSG & OBT AG.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021a).** Employer Branding. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021b).** New Work. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/new-work-122470>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021c).** Persona. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/persona-119156>
- Hackl, B., Wagner, M., und Attmer, L. (2016).** Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt. Detecon Consulting & Institut HR|Impulsgeber.
- Immerschitt, W., und Stumpf, M. (2019).** Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Microsoft (2021).** 2021 Work Trend Index: Annual Report.
- Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., und Wyses, T. (2011).** Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen. HTW Chur.
- Randstad (2019).** Employer Brand Research 2019: Global Report.
- Randstad (2021).** Employer Brand Research 2021: Global Report.
- Sponheuer, B. (2010).** Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung (pp. 228–240). Wiesbaden: Gabler.
- Trost, A. (2013).** Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren. München: Luchterhand.
- Verhoeven, T. (2016).** Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wolf I.O. Group (o.D.).** Checkliste Employer Branding Projekt: Der Employer Branding Prozess.
- Wilbers, M. (2018).** Employer Branding-Projekte erfolgreich gestalten: ein praxisorientierter Leitfaden zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

8 Anhang

8.1 Erstellung einer Mitarbeiterumfrage

Die Mitarbeiterumfrage kann entweder selbst umgesetzt werden (z.B. mit einem Online-Umfragetool wie SurveyMonkey, Google, Microsoft Forms usw.), oder es kann ein Dienstleister dafür gesucht werden (z.B. iCommit, Great Place to Work oder weitere). Falls die Umfrage selbst ausgeführt werden soll, können die folgenden Stichworte helfen (Trost, 2013, S.20, und Immerschitt und Stumpf, 2019, S.57; eigene Erhebungen):

- Entlohnung und Zusatzleistungen
- Arbeitsbelastung
- Zusammenarbeit im Team
- Freiheit/ernst genommen werden
- Resignation
- Vorgesetzter und Wertschätzung
- Zugehörigkeit zur Firma
- Freude an der Arbeit/den Tätigkeiten
- Zufriedenheit mit der Berufswahl
- Aufstieg/Weiterkommen
- Arbeitsplatz (Geräte/Einrichtung)
- lernen und weiterentwickeln
- Wechselbereitschaft
- Zufriedenheit allgemein
- Privatleben
- Work-Life-Balance
- eigener Einfluss
- öffentliche Reputation
- Standort
- Arbeitsplatzsicherheit
- Unternehmenserfolg
- Erfolg/Image im Markt
- Unternehmenskultur
- Führungskultur/-persönlichkeiten
- Vertrauen und Flexibilität bei der Arbeit

8.2 Umfrage: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis

In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?

- CEO/GeschäftsführerIn
- Mitglied der Geschäftsleitung
- PersonalleiterIn
- Sonstige Funktion

Wie würden Sie Ihre Kenntnis der Massnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung im Unternehmen beurteilen?
(Bewertung auf einer Skala von 0–100)

Anzahl Beschäftigte Ihres Unternehmens (Vollzeitäquivalente ohne Dezimalstelle)

Seit wie vielen Jahren sind Sie im derzeitigen Unternehmen tätig? (Eingabe in vollen Jahren)

Ihr Alter: (Eingabe in Jahren)

Ist Ihr Unternehmen nach der folgenden Definition ein Familienunternehmen?

Definition «Familienunternehmen»: Ein Unternehmen, das durch eine oder mehrere Familien substantiell beeinflusst wird oder werden kann. Das bedeutet, dass die Familie wesentliche Eigentumsanteile besitzt und die Firma durch mind. einen Sitz in der Geschäftsleitung und/oder des Verwaltungsrat beeinflusst.

- Ja
- Nein

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- Baugewerbe
- Finanzdienstleistungen und Versicherungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Grosshandel und Detailhandel
- Industrie
- Kulture & Unterhaltung
- Landwirtschaft
- Pharma
- Unternehmensberatung
- Sonstiges (bitte angeben)

Wie viel Prozent aller Beschäftigten in Ihrem Unternehmen lassen sich grob geschätzt jeweils den folgenden Altersgruppen bzw. Generationen zuweisen (Beantwortung optional)?

Geben Sie jeweils nur die Prozentzahl ohne Dezimalstelle und Prozentzeichen an. Die Prozentangaben sollen kumuliert 100 % ergeben.

- Unter 25 Jahre (Generation Z)
- 25 bis 40 Jahre
- 41 bis 56 Jahre
- Über 56 Jahre

Bei welchen der folgenden Funktionen von Mitarbeitenden hat Ihr Unternehmen, Schwierigkeiten die entsprechenden Stellen adäquat zu besetzen?

- Admin/KV
- Fachkräfte
- Führungskräfte
- Lehrlinge

Wie hoch ist die Fluktuationsrate bei Ihren Fachkräften?

Definition Fachkräfte: Mitarbeitende, die für die Erstellung der Kernleistung des Unternehmens von grosser Bedeutung sind.

Fluktuationsrate: Wie viele Fachkräfte haben im Verhältnis zum Fachkräftepersonalbestand das Unternehmen über die letzten drei Jahren im Durchschnitt pro Jahr verlassen (in %)?

- 0 %
- 0–10 %
- 11–20 %
- 21–30 %
- 31–40 %
- 41–50 %
- ...
- 91–100 %

Welche der folgenden möglichen Herausforderungen bei der Rekrutierung und Mitarbeitendenbindung von Fachkräften treffen bei Ihrem Unternehmen in welchem Ausmass zu?

(Trifft überhaupt nicht zu; Trifft weniger zu; Weder noch; Trifft eher zu; Trifft vollkommen zu)

- Ausbildung der BewerberInnen nicht ausreichend
- BewerberInnen sind überqualifiziert
- Anzahl der Bewerbungen zu gering
- Dauer des Bewerbungsprozesses zu lang
- Geringer Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad der Personalrekrutierung
- Hohe Kosten der Personalrekrutierung
- Mitarbeiterfluktuation zu hoch
- Sonstige Herausforderungen (bitte angeben)

Welche der folgenden Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität wurden in Ihrem Unternehmen eingesetzt und wie würden Sie deren Kosten-Nutzen-Verhältnis einschätzen?

(Eingesetzt & gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich); Eingesetzt & neutrales Kosten-Nutzen-Verhältnis;

Eingesetzt & schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich nicht); nicht eingesetzt und nicht in Planung; Ist in Planung)

- Zielgruppenorientierte Webseite für Bewerbende (z.B. Infos, Testimonials von Mitarbeitenden und Videos zugeschnitten auf die Zielgruppe an Bewerbenden)
- Facebook-Präsenz
- LinkedIn-Präsenz
- Instagram-Präsenz
- Suchmaschinen-Marketing (Google Ads)
- Kooperation mit Bildungseinrichtungen (Hochschulen, Berufsbildung etc.)
- Berufsinformationsmessen
- Personaldienstleister
- Einbindung von Mitarbeitenden (z.B. Mitarbeitenden-Empfehlungen)
- Systematische Nutzung von Bewertungsportalen (z.B. Kununu, Glassdoor etc.)
- Employer Branding Konzept entwickeln (d.h. Stärken und Schwächen der Firma analysieren; Kernbotschaft entwickeln, wofür das Unternehmen steht; Kommunikation der Arbeitgebermarke)
- Sonstiges (bitte angeben)

Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden fragen würden – welche drei Faktoren haben die grösste Einflussstärke auf die Arbeitgeberattraktivität? Kreuzen Sie die drei stärksten Faktoren an.

- Arbeitstätigkeit (z.B. sinnstiftende, abwechslungsreiche Job-Profile)
- Arbeitsklima (Stimmung, Umgang zwischen Mitarbeitern)
- Arbeitsplatzsicherheit
- Finanzielle Anreize (derzeitiges Lohnniveau, Möglichkeiten zur Einkommenssteigerung)
- Führungsstil
- Hierarchie (flach vs. steil)
- Informations- und Kommunikationspolitik (z.B. transparente Kommunikation von Entscheiden der Geschäftsführung)
- Ortsunabhängiges Arbeiten
- Sozial- und Nebenleistungen
- Reputation
- Unternehmenssitz/Standort (Erreichbarkeit, Lebensqualität im Einzugsgebiet)
- Unternehmenskultur
- Work-Life-Balance
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Welche der folgenden Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden bereits in Ihrem Unternehmen umgesetzt (Teil 1 von 2)?

(Umgesetzt & gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich); Umgesetzt & neutrales Kosten-Nutzen-Verhältnis;

Umgesetzt & schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich nicht); Nicht umgesetzt & nicht in Planung; Ist in Planung)

- Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben in vorgegebenen Reihenfolgen)
- Job Enrichment und Enlargement (Umfang der Tätigkeiten erweitern; Aufgaben um vor- und nachgelagerte Arbeiten erweitern)
- Vertrauensarbeitszeit (Erledigung der vereinbarten Aufgaben steht im Vordergrund)
- Möglichkeit für Mitarbeitende, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen
- Regelmässige Team-Events/Unternehmensevents
- Gemeinsame Pausenräume und Begegnungszonen fördern
- Regelmässiger Austausch von Führungskräften und Mitarbeitenden (inkl. Feedbacks/Coachings)
- Mitarbeiterbeteiligungsprogramm/finanzielle Erfolgsbeteiligungen
- Optimierung der Lohnnebenleistungen
- Erhöhung der Anzahl Ferientage über das gesetzlich notwendige Mass
- Mobilitätzuschuss (z.B. Nutzung eines Autos; Übernahme von ÖV-Abo)
- Förderung der Work-Life-Balance
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Schulungsangebote für Führungskräfte zur Steigerung der Führungskompetenz
- Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeitende zu Führungskräften
- Sonstiges (bitte angeben)

Welche der folgenden Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden bereits in Ihrem Unternehmen umgesetzt (Teil 2 von 2)?

(Umgesetzt & gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich); Umgesetzt & neutrales Kosten-Nutzen-Verhältnis; Umgesetzt & schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich nicht); Nicht umgesetzt & nicht in Planung; Ist in Planung)

- Interne Weiterbildungsangebote
- Budgets für externe Weiterbildungsangebote
- Geschäftsführungsentscheide transparent kommunizieren und begründen
- Geschäftsgang des Unternehmens transparent kommunizieren
- Massnahmen zur Selbstorganisation von Teams
- Verflachung der Hierarchie (Verringerung von Hierarchiestufen/Eigenverantwortung fördern)
- Moderner Arbeitsplatz
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Flexibilisierung des Arbeitsorts (Zeit nach Covid-19)
- Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten
- Austausch mit Mitarbeitenden anderer Unternehmen fördern
- Unterstützung bei der Job-Suche für PartnerIn
- Zuschuss für Kinderbetreuung
- Regelmässiger Vergleich mit der Arbeitgeberattraktivität anderer Unternehmen
- Umfrage zur Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden
- Professioneller Onboardingprozess (Einführung von neuen Mitarbeitenden)
- Optimierung des Unternehmensauftritts (on- und offline) für Bewerbende
- Gute Arbeitgeber-Bewertungen auf Plattformen wie Kununu oder Glassdoor fördern
- Sonstiges (bitte angeben)

Welche Aussagen treffen bei Ihrem Unternehmen zu? Die Überprüfung der in meinem Unternehmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durchgeführten Massnahmen findet...

(Trifft überhaupt nicht zu; Trifft weniger zu; Weder noch; Trifft eher zu; Trifft vollkommen zu)

- ... grossteils intuitiv und nicht mittels Kennzahlen statt.

Was sind die wichtigsten Kennzahlen, die Ihr Unternehmen für die Überprüfung der Wirkung der umgesetzten Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verwendet (Beantwortung optional)?

(Offene Antwort)

Was sind die wichtigsten Instrumente/Tools/Apps, die Ihr Unternehmen für die Überprüfung der Wirkung der umgesetzten Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verwendet (Beantwortung optional)?

(Offene Antwort)

Welche zusätzlichen Massnahmen haben Sie umgesetzt?

Welche abschliessenden Kommentare/Hinweise zur Umfrage möchten Sie angeben (optional)?

(Offene Antwort)

Geben Sie folgend Ihre E-Mail-Adresse an, falls Sie die fertiggestellte Studie erhalten möchten (optional).

Der Mail-Versand erfolgt voraussichtlich im Herbst 2021.

(Eingabe E-Mail-Adresse)

8.3 Interviewleitfaden

Einleitung
▪ Ihre Position
▪ Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen
▪ Kurzbeschreibung Unternehmen
Geschichte
▪ Wann haben Sie begonnen, Massnahmen in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität zu ergreifen? – Wieso haben Sie diese Massnahmen ergriffen? Was war der Auslöser? – Wie sind Sie vorgegangen?
Weitere Vertiefung
▪ Aus den folgenden Punkten: Was lohnt sich am meisten zu vertiefen bei Ihrem Unternehmen? – Entwicklung Employer Branding – Konkrete/Weitere Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität – New Work
Employer Branding
▪ Wie gingen Sie vor?
Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität
▪ Welche Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität würden Sie mit einem hohen Nutzen und tiefen Kosten bezeichnen?
▪ Welche Massnahmen würden Sie mit einem hohen Nutzen und hohen Kosten bezeichnen?
▪ Welche Instrumente nutzt Ihr Unternehmen vor allem, um den folgenden Zielgruppen die Arbeitgeberattraktivität zu kommunizieren? – Fachkräfte – Führungskräfte – Lehrlinge
▪ Welche Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität lohne sich besonders aus einer Kosten-/Nutzen-Perspektive?
▪ Wie gestalten Sie den Onboarding-Prozess?
▪ Wie würden Sie die Fluktuation beschreiben?
▪ Haben Sie auch mit externen Beratern zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gearbeitet? Wie wurde hierbei vorgegangen?
▪ Was ist Ihr Erfolgsrezept hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität?
▪ Kommen Ihnen Fehler in den Sinn, welche KMU immer wieder begehen, wenn es um die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität geht? – Ineffektive Massnahmen? – Falsche Priorisierung?
New Work
▪ Leadership: Wie gehen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden um? Wie werden die Führungskräfte gefördert?
▪ Arbeitszeitregelung?
▪ Hierarchische Ausgestaltung?
Controlling der Kennzahlen
▪ Welches «Controlling» im Bereich der Arbeitgeberattraktivität betreiben Sie, um die Wirkung getroffener Massnahmen zu tracken? – Welche Tools verwenden Sie für das Tracking? – Welche Kennzahlen sind zu empfehlen?
Schluss
▪ Was würden Sie anderen Firmen empfehlen?
▪ Was wurde noch nicht angesprochen, was wichtig wäre?

9 Porträt der Interviewpartner und Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei den unten aufgeführten Interviewpartnern und für ihre wertvolle Zeit bedanken. Sie haben uns wertvolle und hilfreiche Hinweise gegeben, die von hoher Relevanz und nützlich für

viele andere Firmen sind. Ohne unsere Interviewpartner wäre die Ausarbeitung dieses Leitfadens nicht in dieser Form möglich gewesen.



Stefan Barp (GL-Mitglied und Leiter HR), AFC Air Flow Consulting AG

AFC Air Flow Consulting mit Sitz in Zürich und über 45 Mitarbeitenden ist ein inhabergeführtes Ingenieurbüro mit über 20 Jahren Branchenerfahrung in der Beratung von Bauherren, Architekten und Planern komplexer Bauprojekte. Durch simulationsbasierte Konzeptentwicklungen entwirft AFC Massnahmen für den wirksamsten Brandschutz und den höchsten klimatischen Komfort und optimalen Einsatz von Energie.



Andreas Borner (CFO und Leiter HR), Dectris AG

Die als Spin-off des Paul Scherrer Instituts (PSI) entstandene Dectris AG ist ein weltweit führender Anbieter hochmoderner, auf selbst entwickelter, neuartiger Technologie basierender Röntgendektoren. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Baden beschäftigt über 130 Mitarbeitende.



Monika Zemp (Co-CEO), Hunziker Partner AG

Das 1932 gegründete Unternehmen mit Sitz in Winterthur bringt mit Ingenieurskunst und versierten Montageteams den Menschen nachhaltig und geregelt klares Wasser, angenehme Wärme, erfrischende Kühle, saubere Luft und sichere Elektrizität zum Wohnen, Arbeiten und Leben.



Monica Bernardi (Leiterin HR), IMPAG AG

Das 1919 gegründete Unternehmen mit Sitz in Zürich beschäftigt 75 Mitarbeitende in der Schweiz und 150 in der Gruppe. Als international tätiges Rohstoffhandelshaus beliefert die IMPAG AG vor allem die Marktsegmente Material Sciences und Life Sciences mit Rohstoffen, Halbfabrikaten und weiteren Waren.



**Michel Ganouchi (Inhaber), recruma GmbH und
Projektleiter Employer Branding) Kanton Zürich**

Michel Ganouchi hilft Unternehmen, ihren Auftritt als Arbeitgeber zukunftsgerichtet zu gestalten. Mit vieljähriger Erfahrung in Führungs-, Marketing- und Employer-Branding-Funktion kennt er Kundenbedürfnisse und Marktherausforderungen genauso wie verschiedenste Unternehmenskulturen.

Wir möchten uns zudem bei Vera Cermak, Personalleiterin bei der Oertli Instrumente AG, und bei Yannick Blättler, Geschäftsführer der Neoviso AG, bedanken, dass wir Auszüge aus ihren Vorträgen vor KMU-Führungskräften nutzen durften. Die Oertli Instrumente AG stellt Operationsgeräte für die Augen-

chirurgie her (<https://www.oertli-instruments.com>). Neoviso AG (<https://www.neoviso.ch/>) berät Firmen, um die Generationen Y und Z als Mitarbeitende und Kunden besser zu verstehen (z.B. Employer Branding, Social Media, digitales Marketing, Marktforschung und Contentproduction).



10 Porträt der OBТ AG und des КMU-HSG

OBТ AG

Die OBТ AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen.

Der Kundenfokus richtet sich auf die КMU, wobei die Mitarbeitenden von OBТ auch börsennotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten. OBТ befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBТ auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte

Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)

Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)

OBТ AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen

T +41 71 243 34 34

www.obt.ch

OBТ Standorte

Basel | Brugg | Lachen SZ | Oberwangen BE

Schaffhausen | Schwyz | St.Gallen

Rapperswil SG | Weinfelden | Zürich

КMU-HSG

Die Bedeutung der КMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor fast acht Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für КMU und Unternehmertum.

КMU, Family Business und Entrepreneurship sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmerinnen bzw. Unternehmern und Führungskräften aus КMU generiert es Wissen über und in КMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmer/innen und Führungskräften aus КMU
- Erfahrungsaustauschgruppen von Unternehmer/innen
- relevante und fundierte Forschung über КMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihr Kontakt

Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)

КMU-HSG

Schweizerisches Institut für КMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

Telefon +41 71 224 71 00

www.kmu.unisg.ch

OBT in Ihrer Nähe



Basel

Steinengraben 42 | 4051 Basel
Telefon +41 61 716 40 50

Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5200 Brugg
Telefon +41 56 462 56 66

Lachen SZ

Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ
Telefon +41 55 451 69 00

Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
Telefon +41 31 303 48 60

Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
Telefon +41 55 222 89 22

Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen
Telefon +41 52 632 01 50

Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
Telefon +41 41 819 70 70

St.Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34

Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 30 10

Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
Telefon +41 44 278 45 00

We've just released our 2023 South Africa pilot program results! [Check them out here](#)

×

Anlage42



[Home](#) [Join](#) [Resources](#) [News](#)
[About](#)

0

[Donate](#)

We love sharing the stories of successful companies

[Submit your story](#)

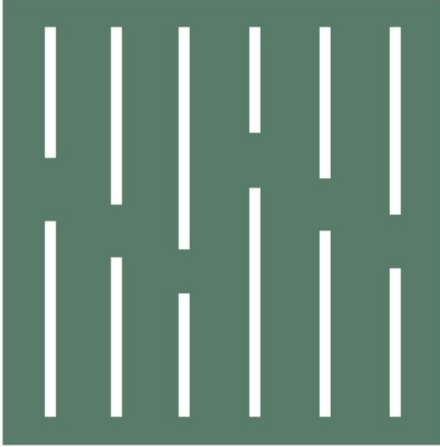


12/5/23

Case study – City of Golden, Colorado

Earlier this year, the City of Golden in Colorado partnered with 4 Day Week Global in the development and evaluation of a 4 day week pilot program, where all employees at Golden Police Department (GPD) moved from a 40-hour to a 32-hour workweek.

[Read More](#)



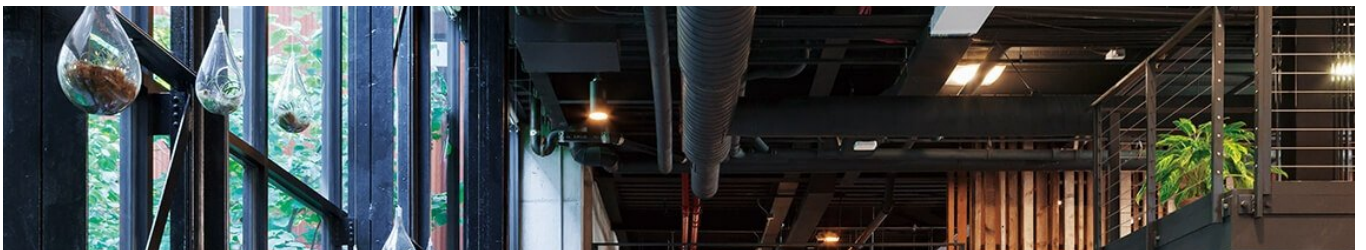
دائرة الإحصاء
والتنمية المجتمعية
Department of Statistics &
Community Development

9/4/23

Case study – Sharjah Government

An exercise in boosting productivity, health and family cohesion. In January 2022, Sharjah Government implemented a 4 day week scheme, making them the first local government in the United Arab Emirates to shorten the work week. Read on to learn about the impact this had on job performance, employee mental health and the local economy.

[Read More](#)



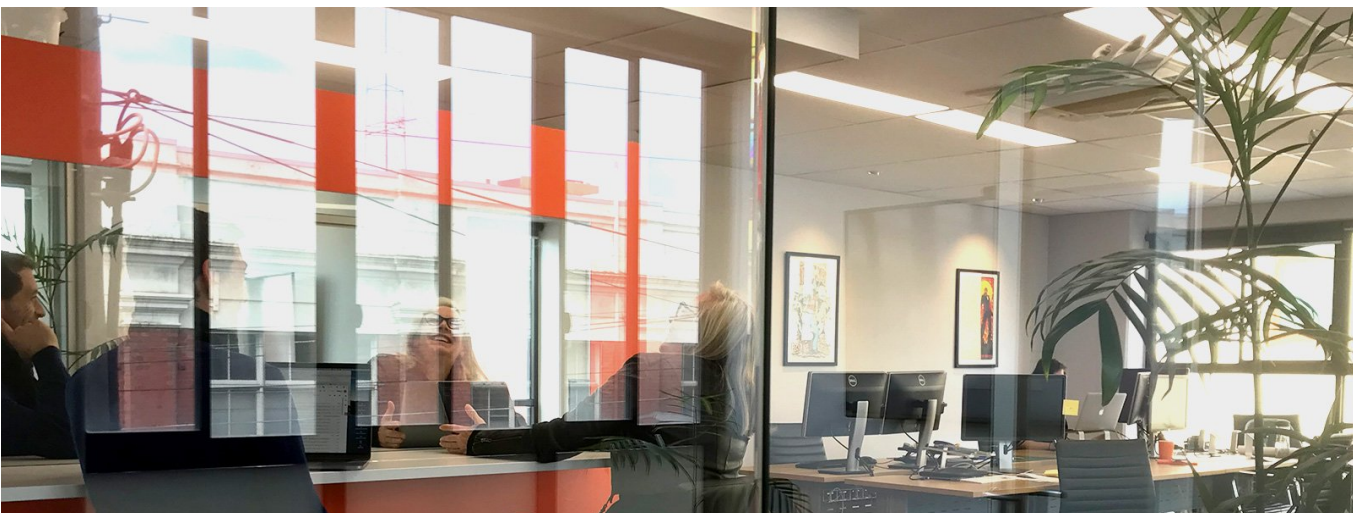


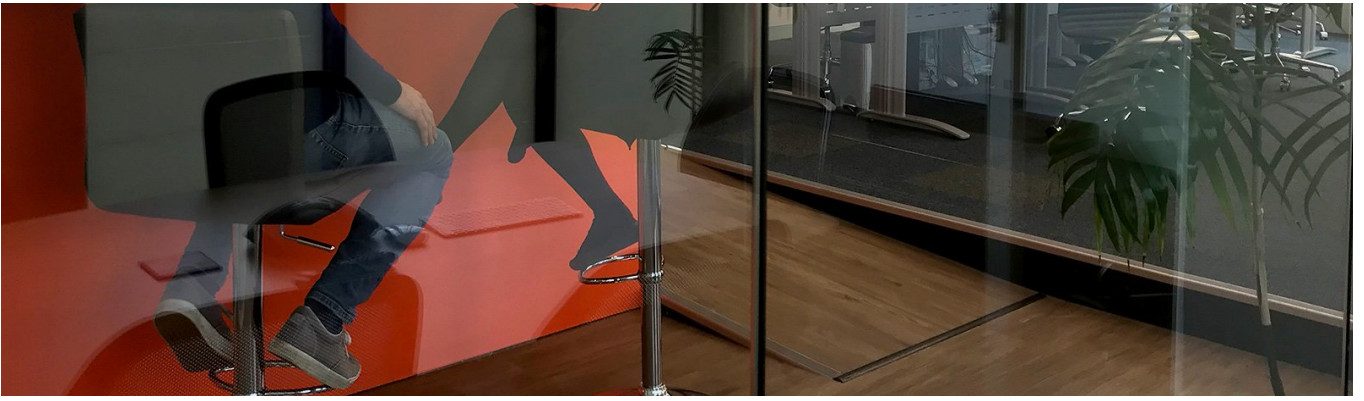
7/24/23

Case study – Kickstarter

Kickstarter is the leading crowdfunding platform for funding creative projects. Each year, they help fund about 20,000 creative projects across art, film, design, games, and publishing and drive about \$700M in funding through our online platform. Their Chief Strategy Officer, Jon Leland, tells us how their 4 day week experience has been since launching it in 2021.

[Read More](#)





7/2/23

Case Study – The Walk

The Walk is an integrated marketing agency, based in Australia, working with leading brands around the world. Its co-founder and digital director, Nick Cantor shares their learnings from participating on a 4 Day Week Global pilot program and offers words of advice to those considering the move.

[Read More](#)





5/2/23

Case Study – Trio Media

Trio Media is a full service digital marketing agency based in Leeds, UK. They help clients across a variety of industries with website design and builds, SEO, PPC and social media, along with supporting their overall digital marketing strategies. Their CEO, Claire Daniels shares her insights and experience of participating on 4 Day Week Global's UK trial in 2022.

[Read More](#)



momentum

MENTAL HEALTH

4/4/23

Case Study – Momentum Mental Health

Momentum Mental Health is a community mental health service with a team of 14 staff based in Queensland, Australia, who recently took part in our pilot program. Their CEO, Debbie Bailey shares her motivation for joining, lessons learned from the challenges faced, and words of advice to other business leaders considering making the switch.

[Read More](#)





12/7/22

Case Study – Ireland

In February 2022, 4 Day Week Global launched the first of several coordinated international trials. It involved 614 employees across Ireland, the United States, Australia, and New Zealand. The research involved surveying employees at the beginning, midpoint and end of the trial, compiling time-use diaries of employees' days off, collecting monthly data on organisational performance and interviewing employees and managers at the end of the trial.

[Read More](#)





Case Study - Our article • 7/27/21

Case Study - Ice Group

ICE Group is a growing, dynamic and vibrant multi-service company. We regard change as an opportunity for further development. Our commitment is a never-ending quest for perfection, providing even greater value and service to our customers and greater prosperity for each of us.

[Read More](#)

7/10/21

Case Study – Iceland

This study shows that the world's largest ever trial of a shorter working week in the public sector was by all measures an overwhelming success.

[Read More](#)

[About](#)
[Privacy Policy](#)

[Donate](#)
[Research](#)

[Contact](#)
[Offerings](#)

© 2023 4 Day Week Global. All rights reserved.

Wirtschaft & Politik > Arbeit & Beruf

4-Tage-Woche: Arbeitszeitmodell der Zukunft?

Kein Arbeitszeitmodell wird aktuell so stark diskutiert wie die 4-Tage-Woche. In den aktuellen Tarifrunden fordern gleich mehrere Gewerkschaften eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich, so z.B. die GDL (Gewerkschaft Deutscher Lokführer). Grundsätzlich bedeutet dies, dass die Arbeit an vier Tagen ausgeführt wird und somit das Wochenende drei Tage andauert. Befürworter:innen führen immer wieder eine verbesserte Work-Life-Balance und eine gesteigerte Produktivität bei den Beschäftigten an. Das Modell bekam zuletzt eine hohe Zustimmung innerhalb der Bevölkerung: Über 70 Prozent der [Arbeitnehmer:innen in Deutschland wünschen sich eine 4-Tage-Woche](#), allerdings mit geringerer Arbeitszeit bei gleichem Lohn. An dieser Stelle zeigen sich erste Herausforderungen bei der Umsetzung einer 4-Tage-Woche, für die es durchaus unterschiedliche Modelle gibt:

- **Gleichbleibende Wochenarbeitszeit an weniger Arbeitstagen:** Wenn Arbeitnehmer:innen 40 Stunden in der Woche arbeiten, werden die Stunden auf vier Arbeitstage verteilt. So entstehen vier Arbeitstage mit je 10 Arbeitsstunden.
- **Weniger Arbeitsstunden bei weniger Gehalt an vier Arbeitstagen:** Das Gehalt wird entsprechend der Arbeitszeit reduziert.
- **Weniger Arbeitsstunden bei gleichem Gehalt an vier Arbeitstagen:** Der sogenannte 100-80-100-Ansatz sieht vor, dass für 80 Prozent der Arbeitszeit 100 Prozent des Gehalts ausgezahlt werden, die erwartete Produktivität jedoch weiterhin bei 100 Prozent liegt.

[Mehr anzeigen](#) ▾

Veröffentlicht von [Statista Research Department](#), 20.11.2023

Abonnieren



KEY INSIGHTS

Anteil der Ostdeutschen, die eine 4-Tage-Woche ablehnen

62 %

Anteil der Befürworter:innen einer 4-Tage-Woche bei Lohneinbußen in der Industrie

24 %

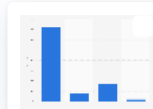
Anteil der Personen, die eine 4-Tage-Woche nicht begrüßen würden

17 %

[Weitere Statistiken](#)

Empfehlungen der Redaktion

AKTUELLE STATISTIKEN ZUM THEMA



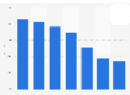
ARBEIT & BERUF

Umfrage zum Wunsch nach einer 4-Tage-Woche in Deutschland 2022



ARBEIT & BERUF

Durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Deutschland nach Geschlecht bis 2022



ARBEIT & BERUF

Umfrage zu Gründen für die Ablehnung einer 4-Tage-Woche in Deutschland 2022

Verwandte Themen

Empfehlungen

6

[Neue Arbeitswelt](#)

[Homeoffice und mobiles Arbeiten](#)

[Fachkräftemangel](#)

[Vereinbarkeit von Familie und Beruf](#)

[Digitalisierung der Arbeit](#)

[Arbeitsmarkt in Deutschland](#)

Report zum Thema

DIGITAL & TRENDS

Neue Arbeitswelt

2023

statista

TOP
SELLER

[Zum Report >](#)

Wichtige Kennzahlen

ARBEITSZEIT

Durchschnittliche Arbeitszeit pro
Vollzeitbeschäftigten im 4. Quartal 2022

[398,1 Stunden](#)

Gewünschte wöchentliche Arbeitstage von
Frauen

[4,4 Tage](#)

Gewünschte Wochenarbeitszeit von
Männern

[37 Stunden](#)

ARBEITSBELASTUNG UND WORK-LIFE-BALANCE

Anteil der Personen, bei denen die
Arbeitsbelastung zugenommen hat

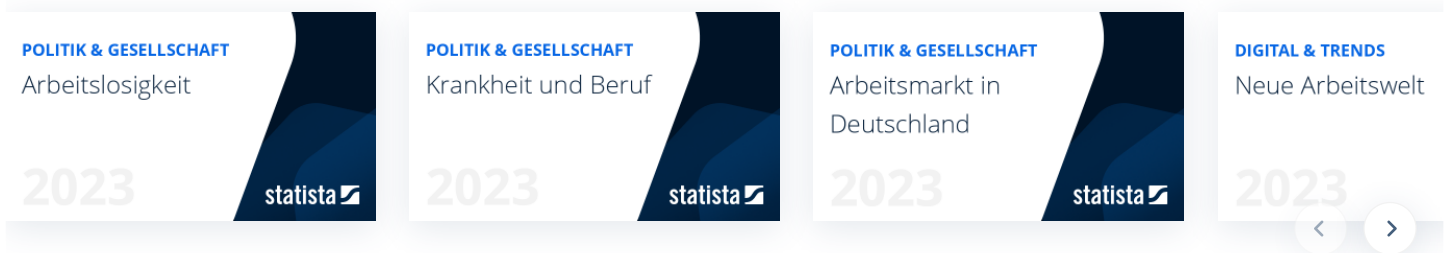
[67 %](#)

Hauptgrund für die Verschlechterung für
die Work-Life-Balance

[Mehr Arbeitsstunden](#)

WEITERE REPORTE

Die besten Reporte über Ihre Branche



KONTAKT

Sie haben noch Fragen? Wir helfen gerne.



Jens Weitemeyer

Customer Relations

Email kundenservice@statista.com

Tel +49 40 284841-0

Mo - Fr, 9:30 - 17:00 Uhr (CET)



Meredith Alda

Sales Manager

Email support@statista.com

Tel +1 212 419-8219

Mo - Fr, 9:00 - 18:00 Uhr (EST)



Yolanda Mega

Operations Manager

Email asia.support@statista.com

Tel +65 6995 6959

Mo - Fr, 9:00 - 17:00 Uhr (SGT)



Kisara Mizuno

Senior Business Development Manager

Email support.japan@statista.com

Tel +81 3 4520 4140

Mo - Fr, 10:00 - 18:00 Uhr (JST)



Lodovica Biagi

Director of Operations

Email eu.support@statista.com

Tel +44 (0)20 8189 7000

Mo - Fr, 9:30 - 17:00 Uhr (GMT)



Carolina Dulin

Group Director - LATAM

Email support@statista.com

Tel +1 212 419-5774

Mo - Fr, 9:00 - 18:00 Uhr (EST)

Kollektive Arbeitszeitverkürzung und Vier-Tage-Woche

Auf dieser Seite

[Die verpflichtende generelle Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Stunden pro Woche](#)

[Freiwillige kollektive Arbeitszeitverkürzung auf weniger als 38 Stunden pro Woche](#)

[Die 4-Tage-Woche](#)

[Übergangsmaßnahmen](#)

Die verpflichtende generelle Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Stunden pro Woche

Umfang

Es gilt das System der allgemeinen Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Stunden pro Woche:

- Unternehmen des privaten Sektors;
- und für den öffentlichen Sektor öffentliche Einrichtungen, die eine industrielle oder kommerzielle Tätigkeit ausüben (einschließlich autonomer öffentlicher Unternehmen) und Einrichtungen, die Gesundheitsfürsorge, Prophylaxe und Hygiene anbieten.

Generelle Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Stunden pro Woche

Auf der Grundlage dieser Maßnahme sollte die wöchentliche Arbeitszeit, die bereits nach der vorherigen gesetzlichen Arbeitszeitverkürzung (39. Januar 1) auf 1999 Stunden reduziert worden war, bis spätestens 38. Januar 1 weiter auf 2003 Stunden reduziert werden.

In der Zeit vom 1. Juli 2002 bis zum 31. Dezember 2002 hatten die Unternehmen Gelegenheit, diese gesetzliche Arbeitszeitverkürzung vorwegzunehmen. Bis zu diesem Zeitpunkt konnten sie diese Kürzung noch durch Vereinbarung entweder durch einen Gesamtarbeitsvertrag (Branchen- oder Betriebstarifvertrag) oder durch die Arbeitsordnung erreichen. Darüber hinaus werden die Modalitäten dieser Arbeitszeitverkürzung frei festgelegt (z. B. entweder eine effektive wöchentliche Arbeitszeitverkürzung auf 38 Stunden oder eine gleichwertige Verkürzung unter Einhaltung einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von 38 Stunden pro Woche in einem bestimmten Bezugszeitraum unter Gewährung von Ausgleichsruhetagen).

Um die Arbeitgeber zu ermutigen, von diesem vertraglichen und freiwilligen Aspekt der Maßnahme Gebrauch zu machen, könnte ein finanzieller Anreiz in Form einer einmaligen Ermäßigung der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung gewährt werden, sofern bestimmte inhaltliche und formale Bedingungen erfüllt sind.

Für Unternehmen, die **am 1. Januar 2003** die Wochenarbeitszeit noch nicht vereinbarungsgemäß auf 38 Stunden verkürzt hatten, wurde diese automatisch auf 38 Wochenstunden reduziert, ohne dass die Möglichkeit bestand, sie über einen Zeitraum von mehr als einer Woche zu verteilen (subsidiäre Regelung). Die Arbeitsregelungen (zu denen auch die Arbeitszeiten gehören) mussten entsprechend angepasst werden.

Auswirkungen der Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Wochenstunden auf den Verdienst

Die Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Stunden darf nicht zu einer Kürzung des Arbeitsentgelts führen. Dies gilt sowohl für die vor dem 1. Januar vereinbarte Kürzung (durch Tarifvertrag oder Arbeitsordnung) als auch für die zu diesem Zeitpunkt auf der Grundlage der subsidiären Regelung verhängte Kürzung.

Folgen der Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Wochenstunden in Bezug auf Ruheausgleich und Überzahlung

In einer Reihe von Fällen, in denen die normale Arbeitszeitgrenze überschritten wurde (durch oder aufgrund des Arbeitsgesetzes vom 16. März 1971), ist der Arbeitgeber verpflichtet:

- die Ausgleichsruhe in der Weise zu gewähren, dass die wöchentliche Normalarbeitszeit im Durchschnitt während eines Bezugszeitraums eingehalten wird, der in der Regel ein Quartal beträgt, der jedoch durch Königliches Dekret, Tarifvertrag oder, falls dies nicht möglich ist, durch Arbeitsordnung auf höchstens ein Jahr verlängert werden kann (Anwendung von Artikel 26bis des Gesetzes vom 16. März 1971). Im Falle einer Überschreitung der normalen Arbeitszeitgrenzen im Rahmen eines Systems mit Nachtschichten (d. h. eines Systems, bei dem der Arbeitnehmer in der Regel zwischen Mitternacht und 5 Uhr morgens beschäftigt ist) kann die Verlängerung der Arbeitszeit um ein Viertel nur durch Königliches Dekret oder durch Tarifvertrag erfolgen. durch königlichen Erlass (d. h. einen Tarifvertrag, der notwendigerweise im Rahmen des zuständigen paritätischen Ausschusses geschlossen wird) für verbindlich erklärt wird;
- einen Zuschlag von 50 % für unter der Woche geleistete Überstunden und 100 % für Überstunden, die an einem Sonn- oder Feiertag (oder einem Tag anstelle eines gesetzlichen Feiertags) geleistet werden, zu zahlen; berechtigt den Inhaber zu einem Lohnüberschuss. Überstunden sind definiert als jede Arbeit, die mehr als 9 Stunden pro Tag oder 40 Stunden pro Woche oder über die im Tarifvertrag festgelegten Untergrenzen hinausgeht (Anwendung von Artikel 29 des Gesetzes vom 16. März 1971).

Comment appliquer ces règles dans le cadre de cette mesure de réduction de la durée de la durée du travail à 38 heures ?

Il y a lieu de tenir compte de la manière dont la réduction de la durée de travail a été introduite dans l'entreprise et de l'instrument juridique qui a été utilisé à cette fin.

Réduction de la durée du travail à 38 heures par voie conventionnelle

Réduction de la durée du travail à 38 heures effectives

Si la réduction de la durée du travail à 38 heures effectives a été réalisée par convention collective de travail sectorielle (qu'elle soit ou non rendue obligatoire par arrêté royal) ou par convention collective de travail conclue au niveau de l'entreprise, on prend en compte cette nouvelle limite de 38 heures pour l'application des règles en matière de repos compensatoire (art. 26bis) et de sursalaire (art. 29).

Exemple:

Une entreprise réduit la durée du travail de 39 heures à 38 heures effectives par semaine par convention collective de travail. La limite de la durée du travail à prendre en considération pour l'octroi de repos compensatoires et le calcul du sursalaire est de 38 heures.

Par contre, si la réduction de la durée du travail a été effectuée uniquement par une modification du règlement de travail, celle-ci n'aura pas d'incidence sur l'application des règles précitées en matière de repos compensatoire et de sursalaires.

Exemple :

Une entreprise réduit la durée hebdomadaire de travail de 39 heures à 38 heures effectives suite à l'adaptation de son règlement de travail. La limite de la durée du travail à prendre en considération pour l'octroi de repos compensatoires et le calcul du sursalaire reste fixée à 39 heures par semaine. Dans ce cas, on ne tient pas compte de la limite de 38 heures telle que prévue par le règlement de travail.

Réduction de la durée du travail à 38 heures de manière équivalente sur une base autre qu'hebdomadaire

La réduction de la durée hebdomadaire de travail au moyen de jours de repos compensatoires n'a pas d'incidence sur l'application des règles en matière de repos compensatoires et sursalaires.

Exemple:

La durée hebdomadaire de travail a été réduite dans l'entreprise à 38 heures en moyenne par semaine sur une période de référence (horaire de travail : 8 heures par jour du lundi au vendredi avec l'octroi de 12 jours de repos compensatoire). La limite de la durée du travail à prendre en considération pour l'octroi de repos compensatoires et le calcul du sursalaire reste fixée à 40 heures.

Régime subsidiaire

Pour les travailleurs à temps plein dont la durée hebdomadaire de travail a été d'office réduite à 38 heures effectives au 1er janvier 2003 (régime subsidiaire), la limite de la durée hebdomadaire de travail à prendre en considération pour l'octroi de repos compensatoires et le calcul du sursalaire reste fixée à 40 heures (puisque cette réduction de la durée du travail n'a pas été réalisée par convention collective de travail ; elle résulte de l'application de la loi (loi du 10 août 2001) qui n'a pas modifié la limite de 40 heures telle que prévue par l'article 29 de la loi du 16 mars 1971 sur le travail).

La réduction collective volontaire du temps de travail en-deça de 38 heures par semaine

Cette mesure de réduction collective du temps de travail, qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2001, présente un caractère conventionnel. Cela signifie qu'elle n'est nullement contraignante mais purement volontaire.

Elle a pour objectif d'inciter les entreprises à réduire la durée du travail en deçà de 38 heures.

Champ d'application

Cette mesure de réduction collective du temps de travail s'applique aux employeurs et travailleurs qui relèvent du secteur privé, plus précisément ceux qui tombent dans le champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires.

Elle n'est pas applicable au secteur public à l'exception des entreprises publiques autonomes à savoir Belgacom, la SNCB, la Poste, Belgocontrol et BIAC (la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques autonomes).

Notion de durée du travail

La durée du travail est déterminée en fonction de la notion de temps de travail au sens de l'article 19 de la loi du 16 mars 1971 sur le travail.

Pour opérer la réduction de la durée du travail, il convient de déterminer, en terme de volume, une durée de travail de référence applicable dans l'entreprise. Il s'agit de la durée hebdomadaire moyenne de travail des travailleurs occupés à temps plein dans l'entreprise, calculée sur une période d'un an.

Celle-ci sera déterminée sur base des horaires de travail qui figurent dans le règlement de travail et qui sont appliqués à l'ensemble des travailleurs ou à une catégorie de ceux-ci. Lorsque le travail est organisé sur base d'un cycle déterminé dans le règlement de travail, il convient de tenir compte des horaires qui sont appliqués dans le cadre de ce cycle. Au cas où un système de repos compensatoires octroyés dans le cadre de la réduction de la durée du travail serait d'application dans l'entreprise, il y a lieu dans ce cas de prendre en compte les horaires de travail qui figurent dans le règlement de travail ainsi que les repos compensatoires.

Réduction collective du temps du travail en deçà de 38 heures par semaine

La réduction collective du temps de travail en deçà de 38 heures peut se faire :

- soit par convention collective de travail (sectorielle ou d'entreprise),
- soit par le règlement de travail.

La conclusion d'une convention collective de travail conclue à cette fin ne dispense pas l'employeur d'adapter, suite à la réduction collective du temps de travail, son règlement de travail conformément aux dispositions de la loi du 8 avril 1965 sur les règlements de travail.

Les *modalités* de cette réduction du temps de travail sont librement déterminées. Elle peut donc être réalisée soit par une réduction hebdomadaire de travail effective, soit par une réduction équivalente (par l'octroi de jours de repos compensatoire), soit par une combinaison des deux.

Toutefois, les instruments prévoyant la réduction du temps de travail doivent préciser leur champ d'application. Le champ d'application doit être objectif et être, soit général (p.ex. : tous les travailleurs de l'entreprise), soit limité (p.ex. : une division de l'entreprise, une catégorie de travailleurs spécifiques - ouvriers, employés, ...- ou déterminés selon un critère défini - ex. : l'âge). Ainsi, une réduction de la durée du travail pourrait par exemple être convenue pour tous les travailleurs de nuit ou pour tous les travailleurs qui ont atteint l'âge de 45 ans.

Dans le cadre de cette mesure, la réduction de la durée du travail doit avoir un caractère **collectif**. Elle ne peut dépendre d'une décision individuelle du travailleur ou de l'employeur.

Il doit s'agir d'un système de réduction de la durée du travail, introduit pour une durée indéterminée.

Cette règle ne concerne que les travailleurs à temps plein et non ceux à temps partiel.

Les travailleurs à temps plein qui, dans le cadre de cette mesure, passent à une durée du travail réduite restent bien évidemment des travailleurs à temps plein.

Conséquences de la réduction de la durée du travail sur la rémunération

Le maintien automatique de la rémunération n'est pas légalement prévu pour les travailleurs concernés par le système de la réduction collective de la durée du travail en deçà de 38 heures, sauf s'il résulte d'une convention collective de travail de travail rendue obligatoire par arrêté royal (elle doit être obligatoirement conclue au sein de la commission paritaire compétente).

Conséquences de la réduction de la durée du travail sur l'application des dispositions en matière de durée du travail et de sursalaire (Loi du 16 mars 1971 sur le travail)

Dans un certain nombre de cas où les limites normales de la durée du travail ont été dépassées (par ou vertu de la loi du 16 mars 1971 sur le travail), l'employeur est tenu :

- d'octroyer des repos compensatoires de telle manière à ce que la durée hebdomadaire normale de travail soit respectée en moyenne sur une période de référence, en principe, un trimestre, mais qui peut être portée à un an maximum par arrêté royal, par convention collective de travail

ou, à défaut, par règlement de travail (application de l'article 26bis de la loi du 16 mars 1971). En cas de dépassement des limites normales de la durée du travail dans le cadre d'un régime comportant des prestations de nuit (c-à-d un régime dans lequel le travailleur est occupé habituellement entre minuit et 5 heures), la prolongation de la période d'un trimestre ne peut se faire que par arrêté royal ou par convention collective de travail, rendue obligatoire par arrêté royal (c-à-d une convention collective de travail nécessairement conclue au sein de la commission paritaire compétente);

- de payer un sursalaire de 50% pour les heures supplémentaires effectuées en semaine et de 100 % pour les heures supplémentaires effectuées un dimanche ou un jour férié (ou un jour de remplacement d'un jour férié) ; donne droit à un sursalaire, toute prestation effectuée au-delà de 9 heures par jour ou de 40 heures ou au-delà de limites inférieures fixées par convention collective de travail (application de l'article 29 de la loi du 16 mars 1971).

L'article 28, §4, de la loi du 16 mars 1971 susmentionnée prévoit que, pour l'application des articles 26bis et 29, il faut tenir de la durée du travail fixée par la convention collective de travail applicable à l'entreprise, même si elle n'a pas été rendue obligatoire par arrêté royal.

La loi-programme du 24 décembre 2002 a étendu l'application de cet article 28, §4, aux travailleurs occupés à temps plein et concernés par cette mesure de réduction de la durée du travail, en cas de dépassement du nombre d'heures hebdomadaires de travail qui résultent de l'horaire de travail prévu dans le règlement de travail. En cas d'infraction à cette disposition, les sanctions pénales prévues par la loi du 16 mars 1971 précitée sont d'application.

Il en résulte qu'en cas de réduction effective de la durée du travail en deçà de 38 heures qu'elle soit réalisée par convention collective de travail (sectorielle ou d'entreprise) ou par le règlement de travail, on tient compte de la durée hebdomadaire de travail telle que réduite par ces instruments pour l'octroi de repos compensatoires (en application de l'article 26bis) et pour le calcul du sursalaire (en application de l'article 29 de la même loi).

Exemple :

Une entreprise réduit la durée hebdomadaire de travail de 38 heures effectives à 37 heures effectives suite à l'adaptation de son règlement de travail. La limite hebdomadaire de la durée du travail à prendre en considération pour l'octroi de repos compensatoires et le calcul du sursalaire est fixée à 37 heures, limite qui devra être respectée en moyenne sur la période de référence qui est applicable dans l'entreprise (par exemple, un trimestre).

En cas de réduction en moyenne de la durée hebdomadaire de travail en deçà de 38 heures par convention collective de travail ou par règlement de travail (par l'octroi de repos compensatoires), on tient compte pour l'octroi de repos compensatoires et pour le calcul du sursalaire, de la durée hebdomadaire de travail effectivement appliquée qui doit être respectée en moyenne sur la période de référence (d'un trimestre jusqu'à un an) et non la durée hebdomadaire moyenne de travail prévue par l'instrument qui a introduite la réduction de la durée dans l'entreprise (à savoir, selon le cas, la

convention collective de travail ou le règlement de travail). On notera que la période au cours de laquelle les repos compensatoires qui seront accordées dans le cadre du système de réduction collective de la durée du travail (par exemple, une année) ne correspond pas nécessairement à la période de référence (en principe, d'un trimestre, période pouvant être portée jusqu'à un an maximum), prévue à l'article 26bis de la loi du 16 mars 1971 déjà citée.

Exemple :

Une entreprise a un régime hebdomadaire de travail fixé à 38 heures effectives. Elle réduit celle-ci à 36 heures en moyenne sur une base annuelle, par l'octroi de 12 jours de repos compensatoire, suite à l'adaptation de son règlement de travail. En cas de dépassement des limites normales de la durée du travail, la limite hebdomadaire de la durée du travail à prendre en considération pour l'octroi de repos compensatoires et le calcul du sursalaire reste fixée à 38 heures, limite qui devra être respectée en moyenne sur la période de référence qui est applicable dans l'entreprise (par exemple, un trimestre). Les 12 jours de repos compensatoires prévus dans le cadre de la réduction collective de travail devront bien évidemment être octroyés en temps opportun de telle manière à respecter le système mis en place le règlement de travail, à savoir 36 heures en moyenne sur une base annuelle.

Incitants : réduction des cotisations sociales depuis le 1er janvier 2004

Les employeurs qui, dans les conditions fixées dans le cadre de cette mesure, procèdent à une réduction de la durée du travail peuvent bénéficier d'une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale pour les travailleurs auxquels s'applique la réduction du temps de travail convenue.

Système en vigueur

Avant l'entrée en vigueur au 1er janvier 2004 d'un nouveau régime d'incitants sous la forme d'une réduction "groupe cible", les employeurs pouvaient bénéficier de deux formes distinctes de réductions de cotisations de sécurité sociale :

- une prime unique d'adaptation de 800 euros par travailleur concerné,
- une prime structurelle variable en fonction de la réduction de la durée du travail à 37h, 36h, 35h. L'employeur peut bénéficier de cette prime pendant une période de 10 ans qui commence à courir à partir du premier trimestre pour lequel elle a été octroyée, à la condition que le système de réduction de la durée de travail soit introduit avant le 1er avril 2006.

La prime unique d'adaptation et la prime structurelle sont remplacées par une " réduction groupe-cible ".

La réduction " groupe-cible " s'élève à 400 EUR par travailleur concerné et par trimestre. La condition est que la réduction de la durée du travail s'élève au moins à une heure complète.

La période durant laquelle l'employeur peut bénéficier de cette réduction de cotisation sociale dépend du niveau de la réduction de la durée du travail qui est atteinte :

- réduction de la durée du travail à 37 heures ou moins : 8 trimestres (2ans) ;
- réduction de la durée du travail à 36 heures ou moins : 12 trimestres (3 ans) ;
- réduction de la durée du travail à 35 heures ou moins : 16 trimestres (4 ans).

Lorsque le système de la réduction de la durée du travail est combinée avec l'introduction de la semaine de quatre jours, un montant forfaitaire de 1000 EUR est accordé pour les trimestres pour lesquels l'employeur a droit au deux réductions " groupe-cible " (il sera donc octroyé durant les quatre trimestres où les deux systèmes se chevauchent).

Les montants susmentionnés sont d'application pour les travailleurs qui ont des prestations trimestrielles complètes. Pour les travailleurs qui ont des prestations trimestrielles incomplètes (par exemple, un travailleur à temps plein qui n'a pas été en service ou occupé durant tout le trimestre concerné), la réduction " groupe-cible " est accordée de manière proportionnelle, pour autant qu'une certaine limite minimale des prestations de travail soit atteinte. Dans des cas déterminés, on peut déroger à l'octroi proportionnel de la réduction " groupe-cible ".

La réduction " groupe-cible " est également octroyée aux travailleurs à temps partiel dont la rémunération a dû être adaptée suite à la réduction de la durée du travail qui a été introduite pour les travailleurs à temps plein. Le calcul du montant de la réduction de cotisations sociales s'effectue selon le même système qui est applicable pour les travailleurs qui ont des prestations trimestrielles incomplètes.

La réduction de cotisations sociales est accordée à partir du trimestre qui suit celui au cours duquel le système de la réduction de la durée du travail a été introduit. Elle est octroyée sur base du nombre de travailleurs qui, à la fin de chaque trimestre pour lequel l'employeur bénéficie de la réduction " groupe-cible est occupé dans la catégorie des travailleurs concernée.

En cas de réduction successive de la durée du travail, le nombre de trimestres durant lesquels on peut bénéficier de la réduction " groupe-cible " pour une réduction de la durée du travail n'est pas diminué du nombre de trimestres pour lesquels on a déjà pu bénéficier de la réduction " groupe-cible " suite à une précédente réduction de la durée du travail.

La réduction " groupe-cible " ne peut être à nouveau octroyée pour une même réduction de la durée du travail et pour une même catégorie de travailleurs.

Les réductions de cotisations sociales sont estimées être définitivement accordées lorsqu'il est établi que l'employeur a satisfait à toutes les conditions prévues dans le cadre de cette réglementation. Jusqu'à ce moment-là, elles sont seulement accordées provisoirement.

Pour tous renseignements concernant cette nouvelle réglementation relative à la réduction de cotisations sociales, il convient de prendre contact directement avec l'Office national de sécurité sociale.

Procédure et surveillance

Modification du règlement de travail

Pour pouvoir donner lieu à l'octroi des réductions de cotisations sociales, l'introduction du système de réduction collective de la durée du travail prévu par cette réglementation doit se faire au moyen d'une modification du règlement de travail conformément aux dispositions de la loi du 8 avril 1965 sur le règlement de travail, quand bien même un tel système a été instauré par convention collective de travail.

Outre les mentions obligatoires prévues par la loi du 8 avril 1965 sur le règlement de travail (notamment les horaires de travail), le règlement de travail doit mentionner également :

- la date d'entrée en vigueur du système en question ;
- le champ d'application du système : il est exigé que les travailleurs concernés soient identifiables ;
- l'ampleur de la réduction de la durée du travail (c-à-d le nombre d'heures de réduction), les modalités concernant la réduction de la durée du travail et la manière selon laquelle elle sera concrètement réalisée (les horaires de travail, les éventuels jours de repos compensatoires prévus dans le cadre de cette réduction de la durée du travail, d'autres règles plus précises concernant son introduction,...).

A partir du 1er janvier 2004, la modification du règlement de travail dans le cadre légal de cette mesure ne constitue plus une condition formelle pour avoir droit à la réduction des cotisations sociales. Toutefois, le règlement de travail devra dans tous les cas être modifié afin d'y insérer les nouveaux horaires de travail résultant de l'introduction de la réduction de la durée du travail.

Notification à l'Inspection des lois sociales

Lors du dépôt du règlement de travail ainsi modifié à l'Inspection des lois sociales du lieu où est située l'entreprise (conformément à l'article 15, alinéa 5, de la loi du 8 avril 1965), l'employeur doit lui mentionner, au moyen d'une notification écrite, le fait qu'il souhaite faire usage de la mesure relative à la réduction collective de la durée du travail telle que prévue par le chapitre III de la loi du 10 août 2001.

Dans cette notification, l'employeur fournit une série d'informations relatives au système de réduction de la durée du travail qui est introduit au moyen d'une modification du règlement de travail. Ces informations complémentaires sont :

- le champ d'application du système ainsi que le nombre de travailleurs concernés par l'introduction du système en question ;
- le régime de travail et la durée du travail qui étaient d'application avant l'introduction du système ;
- le numéro d'enregistrement du règlement de travail, attribué par l'Inspection des lois sociales, qui était d'application au moment de l'introduction du système ; si la réduction de la durée du

travail s'effectue en plusieurs étapes, les numéros d'enregistrement, attribués par l'Inspection des lois sociales, lors des différentes modifications du règlement de travail par lesquelles ces diverses étapes ont été réalisées, doivent également être mentionnés ;

- l'ampleur de la réduction de la durée du travail, les modalités plus précises concernant la réduction de la durée du travail et la manière selon laquelle elle sera réalisée.

Cette notification doit se faire conformément au modèle fixé par arrêté ministériel.

Si des systèmes différents de réduction de la durée du travail sont visés par une même modification du règlement de travail pour différentes catégories de travailleurs et/ou divisions de l'entreprise, une notification spécifique doit être effectuée pour chacune de ces catégories ou divisions.

A partir du 1er janvier 2004, l'employeur n'est plus tenu, lors du dépôt du règlement de travail, d'effectuer cette notification écrite particulière à l'Inspection des lois sociales.

Enregistrement du règlement de travail

Si la modification du règlement de travail et la notification sont conformes aux dispositions de la loi du 10 août 2001 et ses arrêtés d'exécution, l'Inspection des lois sociales enregistre le règlement de travail et lui attribue un numéro d'enregistrement spécifique qu'il communique par écrit à l'employeur.

La date d'entrée en vigueur du système de la réduction collective de la durée du travail ne peut pas précéder la date du jour où l'Inspection des lois sociales a informé par écrit l'employeur du numéro d'enregistrement qu'il a attribué au règlement de travail modifié. A partir du 1er janvier 2004, cette règle ne s'applique plus.

A partir de cette date, l'Inspection des lois sociales délivrera un numéro d'enregistrement conformément à la procédure ordinaire prévue en cas d'adaptation du règlement de travail.

Déclaration à l'ONSS

Dans sa déclaration à l'ONSS pour les trimestres au cours desquels les réductions de cotisations sont accordées, l'employeur doit renseigner :

- le numéro d'enregistrement du règlement de travail, attribué par l'Inspection des lois sociales, par lequel le système de la réduction de la durée du travail est introduit ; si la réduction de la durée du travail s'est effectuée en plusieurs étapes, les numéros d'enregistrement attribués par l'Inspection des lois sociales pour les différentes modifications du règlement de travail par lesquelles ces différentes étapes ont été réalisées doivent également être mentionnés ;
- les travailleurs concernés par le système introduit et la réduction de cotisations sociales ;

- la date d'entrée en vigueur du système ;
- la durée hebdomadaire de travail des travailleurs à temps plein qui est d'application avant et après l'introduction du système de la réduction de la durée du travail.

A partir du 1er janvier 2004, le numéro d'enregistrement du règlement de travail délivré par l'Inspection des lois sociales ne doit plus être renseigné dans la déclaration trimestrielle ! L'employeur devra toutefois indiquer séparément dans sa déclaration, par travailleur et par occupation, la réduction " groupe cible " à laquelle il a droit, ainsi que le code relatif à cette réduction de cotisations sociales. L'employeur doit conserver les pièces justifiant le droit à la réduction " groupe-cible " et doit pouvoir à les envoyer à l'Office national de Sécurité sociale, à sa demande, durant un délai de prescription déterminé (ces dernières obligations s'appliquent pour toutes réductions " groupe-cible " et réductions structurelles en général.

Remarque finale

La procédure décrite aux points précédents doit être suivie à chaque fois que l'entreprise procède à une modification du règlement de travail qui a trait à ou peut avoir une influence sur le système de la réduction collective de la durée du travail pour lequel l'employeur bénéficie de réductions de cotisations sociales telles que prévues par cette réglementation.

Possibilité pour l'Office national de Sécurité sociale. de récupérer les réductions de cotisations sociales

- L'Office national de Sécurité sociale est habilité à récupérer les réductions de cotisations sociales qui ont été accordées dans ce cadre lorsque l'employeur a commis une infraction aux dispositions relatives à la durée du travail de la loi du 16 mars 1971 sur le travail ou aux dispositions légales et réglementaires relatives à cette mesure de réduction collective du temps de travail.

Cette récupération se fait pour chaque trimestre pour lequel il y a eu infraction et pour chaque travailleur concerné par l'infraction en question. Cette récupération est seulement possible si l'infraction a fait l'objet soit d'une transaction avec l'employeur, soit d'une amende administrative, soit d'une condamnation par une juridiction pénale.

- L'Office national de Sécurité sociale peut également récupérer les réductions de cotisations sociale qui ont été accordées dans ce cadre dans tous les cas où l'employeur a sciemment obtenu ces avantages indûment. L'employeur qui fait un faux en écriture et/ou qui utilise des faux documents en vue d'obtenir de tels avantages est punissable en vertu du droit pénal. A partir du 1er janvier 2004, les réductions de cotisations sociales peuvent être entièrement ou partiellement retenues pour les employeurs qui, sans justification, ne respectent pas leurs obligations en matière de paiement de cotisations de sécurité sociale ou lorsqu'il est constaté qu'ils prestent ou font prester du travail par un travailleur pour lequel aucune cotisation n'a été à l'Office national de Sécurité sociale.

Pour plus de renseignements, il convient de prendre contact avec [l'Office national de Sécurité sociale](https://socialsecurity.belgium.be/fr/reseau/office-national-de-securite-sociale-onss) (<https://socialsecurity.belgium.be/fr/reseau/office-national-de-securite-sociale-onss>).

La semaine de 4 jours

(!) Attention, il ne s'agit pas ici de la semaine de quatre jours à la demande du travailleur prévoyant une augmentation des limites de la durée journalière de travail (art. 20bis/1 de la loi sur le travail).

La mesure de la semaine de 4 jours, qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2001, a un caractère conventionnel. Elle n'est donc nullement contraignant, mais purement volontaire.

Champ d'application

Cette mesure de réduction collective du temps de travail s'applique aux employeurs et travailleurs qui relèvent du secteur privé, plus précisément ceux qui tombent dans le champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires.

Elle n'est pas applicable au secteur public à l'exception des entreprises publiques autonomes à savoir Belgacom, la SNCB, la Poste, Belgocontrol et BIAC (la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques autonomes).

Instauration de la semaine de 4 jours

On entend par semaine de 4 jours : le régime dans lequel la durée hebdomadaire de travail est répartie :

- soit sur 4 jours de travail par semaine (p.ex. 4 x 9h/jour);
- soit sur 5 jours de travail, comportant 3 jours de travail complets et deux demi-jours de travail (on entend par demi-jour : au plus la moitié du nombre d'heures de travail prévu à l'horaire de celui des 3 jours complets de travail qui comporte le plus d'heures de travail) (p.ex. 3 x 9h/jour et 2 x 4½h/jour).

Seules ces formes de semaine de quatre jours entrent en ligne de compte dans le cadre de cette mesure.

Remarque : des limites journalières plus élevées que celles qui sont illustrées dans les exemples présentés sont seulement possibles pour autant que l'on puisse faire application d'une dérogation aux limites maximales de la durée du travail qui est réglée par ou en vertu de la loi du 16 mars 1971 sur le travail ou de la loi du 17 mars 1987 relative à l'introduction de nouveaux régimes de travail dans les entreprises.

L'introduction de la semaine de 4 jours peut se faire :

- soit par une convention collective de travail (sectorielle ou d'entreprise),

- soit par le règlement de travail.

La conclusion d'une convention collective de travail conclue à cette fin ne dispense pas l'employeur d'adapter, suite à l'introduction de la semaine de 4 jours, son règlement de travail conformément aux dispositions de la loi du 8 avril 1965 sur les règlements de travail.

Les *modalités* de cette réduction du temps de travail sont librement déterminées.

Toutefois, les instruments prévoyant l'introduction de la semaine de 4 jours doivent préciser leur champ d'application. Ce dernier doit être objectif et être, soit général (p.ex. : tous les travailleurs de l'entreprise), soit limité (p.ex. : une division de l'entreprise, une catégorie de travailleurs spécifiques - ouvriers, employés, ...- ou déterminés selon un critère défini - ex. : l'âge). Ainsi, la semaine de 4 jours pourrait par exemple être convenue pour tous les travailleurs de nuit ou pour tous les travailleurs qui ont atteint l'âge de 45 ans.

Dans le cadre de cette mesure, la semaine de 4 jours doit avoir un caractère collectif. Elle ne peut dépendre d'une décision individuelle du travailleur ou de l'employeur.

Ce système peut être combiné avec un des systèmes de réduction de la durée du travail susmentionnés.

Réduction de cotisations sociales

Ancien régime

En cas d'instauration de la semaine de 4 jours dans l'entreprise, une réduction **unique** de cotisations sociales peut également être accordée. Cette réduction de cotisations sociales s'élève à **400 EUR** par travailleur concerné par la semaine de 4 jours.

L'employeur a un certain choix quant à la manière selon laquelle cette réduction de cotisations lui est accordée. Lors de la déclaration à l'Office national de sécurité sociale pour le trimestre au cours duquel le système de la semaine de 4 jours a été introduit, il doit mentionner, par travailleur concerné, :

- si la réduction de cotisations sociales de 400 EUR lui est accordée dans le trimestre qui suit celui au cours duquel le système de la semaine de 4 jours a été introduit ;
- ou si cette réduction de cotisations lui est accordée par tranches de 100 EUR dans le trimestre qui suit celui au cours duquel le système de la semaine de 4 jours a été introduit et pendant les 3 trimestres suivants.

Pour le calcul de la réduction de cotisations sociales, on prend en compte le nombre de travailleurs qui, à la fin du trimestre pour lequel l'employeur bénéficie de la réduction de cotisations sociales, est occupé dans la catégorie de travailleurs sur laquelle porte le système de la semaine de 4 jours.

Cette réduction de cotisations ne peut être à nouveau accordée pour la même catégorie de travailleurs.

La réduction de cotisations sociales liée au système de la semaine de 4 jours peut être cumulée avec d'autres réductions de cotisations patronales de sécurité sociale dont l'employeur bénéficierait pour ce même travailleur. Toutefois, le montant total de ces réductions de cotisations sociales ne peut jamais dépasser le montant de cotisations sociales patronales dont l'employeur serait redevable.

Nouveau système à partir du 1er janvier 2004

Lorsque seule la semaine de quatre jours est instaurée, c'est-à-dire sans réduction de la durée du travail, l'employeur peut bénéficier d'une réduction " groupe-cible " de 400 EUR par travailleur concerné durant quatre trimestres (au total, 1.600 EUR).

Lorsque la semaine de quatre jours est introduite conjointement avec une réduction de la durée du travail, un montant forfaitaire de 1000 EUR est octroyée pour les trimestres pour lesquels l'employeur a droit aux deux réductions " groupe-cible " (il sera donc octroyé durant les quatre trimestres où les deux systèmes se chevauchent).

La réduction " groupe-cible " est accordée à partir du trimestre qui suit celui au cours duquel le système de la semaine de quatre jours a été introduit. Elle est octroyée sur base du nombre de travailleurs qui, à la fin de chaque trimestre pour lequel l'employeur bénéficie de la réduction " groupe-cible ", est occupé dans la catégorie des travailleurs concernée.

La réduction " groupe-cible " ne peut être à nouveau octroyée pour une même réduction de la durée du travail et pour une même catégorie de travailleurs.

Les réductions de cotisations sociales sont estimées être définitivement accordées lorsqu'il est établi que l'employeur a satisfait à toutes les conditions prévues dans le cadre de cette réglementation. Jusqu'à ce moment-là, elles sont seulement accordées provisoirement.

Pour tous renseignements concernant cette nouvelle réglementation relative à la réduction de cotisations sociales, il convient de prendre contact directement avec [l'Office national de sécurité sociale](https://socialsecurity.belgium.be/fr/reseau/office-national-de-securite-sociale-onss) (<https://socialsecurity.belgium.be/fr/reseau/office-national-de-securite-sociale-onss>).

Procédure et surveillance

Modification du règlement de travail

Pour pouvoir donner lieu à l'octroi des réductions de cotisations sociales, l'introduction du système de la semaine de 4 jours tel que prévu par cette réglementation doit se faire au moyen d'une modification du règlement de travail conformément aux dispositions de la loi du 8 avril 1965 sur le règlement de travail, quand bien même un tel système a été instauré par convention collective de travail.

Outre les mentions obligatoires prévues par la loi du 8 avril 1965 sur les règlements de travail (notamment les horaires de travail), le règlement de travail doit mentionner également :

- la date d'entrée en vigueur du système en question ;
- le champ d'application du système : il est exigé que les travailleurs concernés soient identifiables ;
- les modalités concernant la semaine de quatre jours et la manière selon laquelle elle sera concrètement réalisée (les horaires de travail, d'autres règles plus précises concernant son introduction,...).

A partir du 1er janvier 2004, la modification du règlement de travail dans le cadre légal de cette mesure ne constitue plus une condition formelle pour avoir droit à la réduction des cotisations sociales. Toutefois, le règlement de travail devra dans tous les cas être modifié afin d'y insérer les nouveaux horaires de travail résultant de l'introduction de la semaine de quatre jours.

Notification à l'Inspection des lois sociales

Lors du dépôt du règlement de travail ainsi modifié à l'Inspection des lois sociales du lieu où est située l'entreprise (conformément à l'article 15, alinéa 5, de la loi du 8 avril 1965), l'employeur doit spécifier, au moyen d'une notification écrite, le fait qu'il souhaite faire usage de la mesure relative à l'instauration de la semaine de 4 jours tel que prévue par le chapitre III de la loi du 10 août 2001.

Dans cette notification, l'employeur fournit une série d'informations relatives au système de la semaine de 4 jours qui est introduit au moyen d'une modification du règlement de travail. Ces informations complémentaires sont:

- le champ d'application du système ainsi que le nombre de travailleurs concernés par l'introduction du système en question ;
- le régime de travail et la durée du travail qui étaient d'application avant l'introduction du système ;
- le numéro d'enregistrement du règlement de travail, attribué par l'Inspection des lois sociales, qui était d'application au moment de l'introduction du système ; si la réduction de la durée du travail s'effectue en plusieurs étapes, les numéros d'enregistrement, attribués par l'Inspection des lois sociales, lors des différentes modifications du règlement de travail par lesquelles ces diverses étapes ont été réalisées, doivent également être mentionnés ;
- les modalités relatives à la semaine de 4 jours et la manière selon laquelle elle sera réalisée.

Cette notification doit se faire conformément au modèle fixé par arrêté ministériel.

Si des systèmes différents de la semaine de 4 jours sont visés par une même modification du règlement de travail pour différentes catégories de travailleurs et/ou divisions de l'entreprise, une

notification spécifique doit être effectuée pour chacune de ces catégories ou divisions.

A partir du 1er janvier 2004, l'employeur n'est plus tenu, lors du dépôt du règlement de travail, d'effectuer cette notification écrite particulière à l'Inspection des lois sociales.

Enregistrement du règlement de travail

Si la modification du règlement de travail et la notification sont conformes aux dispositions de la loi du 10 août 2001, l'Inspection des lois sociales enregistre le règlement de travail et lui attribue un numéro spécifique qu'il communique par écrit à l'employeur.

La date d'entrée en vigueur du système de la semaine de 4 jours **ne peut pas** précéder la date du jour où l'Inspection des lois sociales a informé par écrit l'employeur du numéro d'enregistrement qu'il a attribué au règlement de travail modifié. A partir du 1er janvier 2004, cette règle ne s'applique plus.

A partir de cette date, l'Inspection des lois sociales délivrera un numéro d'enregistrement conformément à la procédure ordinaire prévue en cas d'adaptation du règlement de travail.

Déclaration à l'Office national de Sécurité sociale

Dans sa déclaration à l'Office national de Sécurité sociale pour les trimestres au cours desquels les réductions de cotisations sont accordées, l'employeur doit renseigner :

- le numéro d'enregistrement du règlement de travail, attribué par l'Inspection des lois sociales, par lequel le système de la réduction de la semaine de 4 jours est introduit ;
- les travailleurs concernés par le système introduit et la réduction de cotisations sociales ;
- la date d'entrée en vigueur du système.

A partir du 1er janvier 2004, le numéro d'enregistrement du règlement de travail délivré par l'Inspection des lois sociales ne doit plus être renseigné dans la déclaration trimestrielle ! L'employeur devra toutefois indiquer séparément dans sa déclaration, par travailleur et par occupation, la réduction " groupe cible " à laquelle il a droit, ainsi que le code relatif à cette réduction de cotisations sociales. L'employeur doit conserver les pièces justifiant le droit à la réduction " groupe-cible " et doit pouvoir à les envoyer à l'Office national de Sécurité sociale, à sa demande, durant un délai de prescription déterminé (ces dernières obligations s'appliquent pour toutes réductions " groupe-cible " et réductions structurelles en général.

Remarque finale

La procédure décrite aux points précédents doit être suivie à chaque fois que l'entreprise procède à une modification du règlement de travail qui a trait à ou peut avoir une influence sur le système de la

semaine de 4 jours pour lequel l'employeur bénéficie de réductions de cotisations sociales telles que prévues par cette réglementation.

Possibilité pour l'Office national de Sécurité sociale de récupérer les réductions de cotisations sociales

- L'Office national de Sécurité sociale est habilité à récupérer les réductions de cotisations sociales qui ont été accordées dans ce cadre lorsque l'employeur a commis une infraction aux dispositions relatives à la durée du travail de la loi du 16 mars 1971 sur le travail ou aux dispositions légales et réglementaires relatives à cette mesure de réduction collective du temps de travail.

Cette récupération se fait pour chaque trimestre pour lequel il y a eu infraction et pour chaque travailleur concerné par l'infraction en question. Cette récupération est seulement possible si l'infraction a fait l'objet soit d'une transaction avec l'employeur, soit d'une amende administrative, soit d'une condamnation par une juridiction pénale.

- L'Office national de Sécurité sociale peut également récupérer les réductions de cotisations sociales qui ont été accordées dans ce cadre dans tous les cas où l'employeur a sciemment obtenu ces avantages indûment. L'employeur qui fait un faux en écriture et/ou qui utilise des faux documents en vue d'obtenir de tels avantages est punissable en vertu du droit pénal.
- A partir du 1er janvier 2004, les réductions de cotisations sociales peuvent être entièrement ou partiellement retenues pour les employeurs qui, sans justification, ne respectent pas leurs obligations en matière de paiement de cotisations de sécurité sociale ou lorsqu'il est constaté qu'ils prestent ou font prester du travail par un travailleur pour lequel aucune cotisation n'a été à l'Office national de Sécurité sociale.

Pour plus de renseignements, il convient de prendre contact avec [l'Office national de Sécurité sociale](https://socialsecurity.belgium.be/fr/reseau/office-national-de-securite-sociale-onss). (<https://socialsecurity.belgium.be/fr/reseau/office-national-de-securite-sociale-onss>)

Mesures transitoires

Jusqu'au 31 décembre 2003

Les mesures de la réduction collective de la durée du travail en deçà de 38 heures par semaine et de la semaine de quatre jours remplacent toute une série de mesures existantes qui ont été prises à l'époque dans un contexte similaire. Pour les employeurs qui, dans le cadre de ces mesures, bénéficiaient de réductions de cotisations sociales ou qui pouvaient faire valoir un droit à ces réductions, le régime transitoire suivant est prévu:

- Les entreprises ou les employeurs qui, avant le 1er janvier 2001, bénéficiaient déjà d'une réduction des cotisations ou ont obtenu dans ce cadre au moins l'approbation du ministre compétent, conformément à la législation relative aux mesures de diminutions de cotisations pour la redistribution du temps de travail et engagements compensatoires (Plan Vande Lanotte - volet offensif) et à la semaine de quatre jours pour des raisons relevant de l'organisation du

travail, peuvent continuer à bénéficier des avantages qui sont accordés par les mesures susmentionnées, malgré l'entrée en vigueur des nouvelles mesures. Toutefois, elles peuvent seulement faire appel à ce régime transitoire pour la partie restant à courir de la période donnant lieu à la réduction des cotisations sociales ou, lorsque la période pour laquelle il y a réduction des cotisations sociales n'a pas encore commencé, pour la durée de la période de réduction des cotisations sociales pour laquelle l'approbation a été accordée.

- Les entreprises qui, dans le cadre de la mesure de diminutions de cotisations pour la redistribution du temps de travail pour les entreprises en difficultés ou en restructuration (Plan Vande Lanotte - volet défensif), au 31 décembre 2000 bénéficiaient des réductions de cotisations ou pouvaient faire valoir un droit à cette réduction de cotisations peuvent continuer à bénéficier, au-delà de cette date, de cette même réduction de cotisations, dans les conditions initialement prévues, mais uniquement pour la partie restant à courir de la période pour laquelle le ministre compétent a donné son approbation (jusqu'au terme soit de la période de reconnaissance, soit de la période de prolongation qui est de maximum cinq ans). Si leur période de reconnaissance vient à échéance entre le 1er janvier 2001 et le jour de l'entrée en vigueur de la présente loi, elles peuvent, au terme de cette période de reconnaissance, continuer à bénéficier de la réduction de cotisations qui dans le cadre de cette mesure pouvait être obtenue pour une période de maximum cinq ans (20 trimestres). Pour ce faire, elles doivent maintenir la réduction de la durée de travail telle qu'initialement introduite. Elles ne sont cependant pas tenues d'introduire une demande motivée auprès du ministre compétent, ni d'obtenir son approbation.

A partir du 1er janvier 2004

Il y a lieu de faire la distinction entre, d'une part, les mesures transitoires pour les Plans Vanden Lanotte et la semaine de quatre jours pour des raisons relevant de l'organisation du travail et, d'autre part, les mesures transitoires pour les mesures actuelles de la réduction collective de la durée du travail et la semaine de quatre jours.

Diminutions de cotisations pour la redistribution du temps de travail pour les entreprises en difficultés ou en restructuration (Plan Vande Lanotte - volet défensif) / Diminutions de cotisations pour la redistribution du temps de travail et engagements compensatoires (Plan Vande Lanotte - volet offensif)

Les montants auxquels a encore droit l'employeur dans le cadre de ces mesures sont convertis et octroyés dans le nouveau système de 400 EUR par travailleur et par trimestre. En d'autres mots, l'employeur bénéficiera du même montant de réduction de cotisations sociales mais sur une plus courte période.

La réduction "groupe-cible" sera octroyée pour un certain nombre de trimestres qui sera obtenu en totalisant le montant de la réduction de cotisations sociales dont l'employeur aurait pu encore bénéficier par travailleur après le 1er janvier 2004 et en divisant ce montant total par 400, le résultat de cette division étant arrondi vers le haut.

Semaine de quatre jours pour des raisons relevant de l'organisation du travail

Dans ce cas, une réduction " groupe-cible " de 1000 EUR est accordée à partir du 1er janvier 2004, aux employeurs concernés pour une période de 5 trimestres.

Réduction collective de la durée du travail et semaine de quatre jours

Pour les mesures actuelles de la réduction de la durée du travail et la semaine de quatre jours, il y a lieu de procéder différemment.

Pour les entreprises qui ont introduit la réduction de la durée du travail ou la semaine de quatre jours entre le 1er octobre 2003 et le 31 décembre 2003, le nouveau système de la réduction " groupe-cible " est immédiatement d'application (la raison : la réduction de cotisations sociales est octroyée à partir du 1er trimestre qui suit celui au cours duquel on a introduit le système).

Pour les employeurs qui, avant le 1er octobre 2003, ont effectué une réduction de la durée du travail, il convient de procéder de la manière suivante :

- d'abord, on déterminera la période d'octroi de la réduction des cotisations sociales auquel l'employeur aurait pu prétendre dans le cadre du nouveau système en fonction du niveau de la réduction de la durée du temps de travail (400 EUR durant 8, 12 ou 16 trimestres) (= X trimestres);
- ensuite, on déterminera le montant total de la prime structurelle (et non pas la prime unique ; on n'en tient pas compte !) dont l'employeur a déjà bénéficié avant le 1er janvier 2004 (c-à-d le montant de la prime structurelle multiplié par le nombre de trimestres pour lesquels l'employeur avait droit à la réduction de cotisations sociales) et l'on divise ce montant total par 400, le résultat de cette division étant arrondi vers le bas (= Y trimestres);
- enfin, on soustraira le nombre de trimestres ainsi obtenu (Y trimestres) de la période normale d'octroi de réduction de cotisations sociales tel que prévu dans le nouveau système (X trimestres) ;

$$X - Y = Z$$

Z = le nombre de trimestres durant lequel l'employeur pourra bénéficier de la réduction " groupe-cible ".

Pour tous renseignements complémentaires sur ces mesures transitoires, il convient de prendre contact avec l'Office national de Sécurité sociale.



Arbeitszeit und Arbeitszeitverkürzung

Auf dieser Seite

[Umfang](#)

[Begriff der Arbeitszeit](#)

[Normale Begrenzung der Arbeitszeit](#)

[Rückforderung von Überschreitungen der normalen Arbeitszeit](#)

[Zusätzliche Gehälter](#)

[Flexible und flexible Zeitpläne](#)

[4-Tage-Woche](#)

[Wechselnder Wochenplan](#)

Umfang

Diese Bestimmungen gelten für alle Arbeitnehmer, die durch einen Arbeitsvertrag gebunden sind, sowie für alle anderen Personen, die auf andere Weise als aufgrund eines Arbeitsvertrags unter der Aufsicht einer anderen Person arbeiten.

Diese Bestimmungen gelten nicht für bestimmte Personen:

- Personen, die beim Staat, den Provinzen, den Gemeinden, den von ihnen abhängigen öffentlichen Einrichtungen und Einrichtungen des öffentlichen Interesses beschäftigt sind, es sei denn, sie sind in Betrieben beschäftigt, die [eine gewerbliche oder kommerzielle Tätigkeit ausüben](#) ([//fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/duree-du-travail-et-1](#)), oder in Einrichtungen, die Gesundheits-, Prophylaxe- oder Hygienepflege anbieten;
- Personen, die in einem Familienunternehmen beschäftigt sind, in dem in der Regel nur Verwandte, Verwandte oder Schutzbefohlene unter der ausschließlichen Aufsicht des Vaters, der Mutter oder des Vormunds beschäftigt sind;
- Seepersonal von Fischereiunternehmen und Seepersonal, das im Luftverkehr tätig ist;

Anmerkung: Es handelt sich um das Personal, das unter die europäischen Richtlinien fällt, die durch sektorale Tarifverträge in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung umgesetzt wurden:

- im Bereich der Seefischerei: Richtlinie Nr. 2034 vom 23.11.1993;
- Im Bereich der Zivilluftfahrt: Richtlinie Nr. 2079 vom 27.11.2000.
- Personen in Führungs- oder Vertrauenspositionen;
- Hausangestellte;
- Handelsvertreter;
- Heimarbeiter;
- Ärztinnen und Ärzte, Tierärztinnen und Tierärzte, Zahnärztinnen und Zahnärzte, Fachärztinnen und Fachärzte in Ausbildung und Praktikantinnen und Praktikanten, die sich auf die Ausübung ihres Berufs vorbereiten.

Begriff der Arbeitszeit

Prinzip

Das Arbeitsrecht definiert die Arbeitszeit als "die Zeit, in der das Personal dem Arbeitgeber zur Verfügung steht" (Gesetz vom 16. März 1971, Art. 19, Abs. 2).

Die parlamentarischen Beratungen über das Gesetz vom 15. Juli 1964 über die Arbeitszeit im öffentlichen und privaten Sektor der Volkswirtschaft (dieses Gesetz wurde später in die Koordinierung des Arbeitsgesetzes von 1971 aufgenommen) sahen vor, dass die Arbeitnehmer als Arbeitskraft gelten, wenn sie unter der Weisung des Arbeitgebers stehen. d. h., wenn er ihm seine Tätigkeit zur Verfügung stellt.

A contrario, le temps de présence dont le travailleur peut disposer librement, sans avoir à attendre un appel imprévu qui le maintiendrait à la disposition de l'employeur ou sans avoir à exercer un travail accessoire (p. ex. : la surveillance), doit donc être exclu du temps de travail.

Le temps de travail ne correspond donc pas nécessairement au temps pendant lequel le travailleur fournit des prestations effectives de travail. Le temps de travail peut être plus important que les périodes durant lesquelles des prestations de travail sont réellement effectuées.

Sont considérés comme temps de travail :

- le temps pendant lequel le travailleur reçoit une formation ou des instructions en rapport avec le travail qu'il aura à fournir;
- le temps pendant lequel le vendeur attend des clients dans un magasin;
- le temps de déplacement entre deux lieux de travail effectué pour le même employeur (entre deux chantiers, deux clients ou entre le siège de l'entreprise et un client ou un chantier).

Sont exclus du temps de travail:

- le temps de déplacement du domicile au lieu du travail et vice versa;

- les pauses et les périodes consacrées à la prise d'un repas qui sont mentionnées dans le règlement de travail.

Dérogations légales

Certaines dispositions légales assimilent à du temps de travail des périodes durant lesquelles il n'y a pas de prestations de travail. Ainsi donc est assimilé à du temps de travail :

- pour les jeunes travailleurs soumis à l'obligation scolaire à temps partiel, le temps consacré à suivre un enseignement à horaire réduit ou une formation répondant aux exigences de l'obligation scolaire (loi du 16 mars 1971, art. 19bis);
- pour les travailleurs dans les mines, minières et carrières, le temps nécessaire pour descendre et monter au lieu de travail ou pour en remonter ou en redescendre (loi du 16 mars 1971, art. 19, alinéa 5);
- le temps consacré aux séances du conseil d'entreprise (CE) ou du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) (loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ; loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) - (précision: pour les séances se tenant en dehors des heures normales de travail, l'assimilation à du temps de travail ne vaut que pour déterminer le droit à la rémunération);
- les heures d'absence d'un travailleur pour suivre un congé-éducation payé.

Dérogations réglementaires

A la demande de la (sous-)commission paritaire, un arrêté royal peut fixer un autre mode de détermination du temps de travail :

- pour les entreprises dont l'activité principale est le transport ([loi du 16 mars 1971, art. 19, al.3, 1° \(PDF, 67.19 Ko\)](#)
/sites/default/files/fr/themas_themes/arbeidsreglementering_reglementation_travail/arbeidsduur_rusttijd_duree_travail_temps_re
- pour les travaux de transport effectués par une entreprise dont le transport est une activité accessoire ([loi du 16 mars 1971, art. 19, al. 3, 2° \(PDF, 377.38 Ko\)](#)
</sites/default/files/content/documents/R%C3%A9glementation%20du%20travail/R%C3%A9glementation/art19Fa132%C2%B0>
- pour les travailleurs occupés à des travaux essentiellement intermittents ([loi du 16 mars 1971, art. 19, al. 3, 3° \(PDF, 94.88 Ko\)](#)
/sites/default/les/fr/themas_themes/arbeidsreglementering_reglementation_travail/arbeidsduur_rusttijd_duree_travail_temps_re

Les limites normales de la durée du travail

Les limites minimales

La limite minimale par prestation

La durée de chaque prestation ne peut être inférieure à 3 heures. Par prestation on entend une période de travail continue, interrompue éventuellement par une courte pause (pause-repas, pause café...).

Il peut être dérogé à [la limite minimale de 3 heures](#) (/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/duree-du-travail-et-0) par prestation dans les cas prévus par l'arrêté royal du 18 juin 1990, comme par exemple dans le cas du nettoyage des locaux professionnels.

Dans les cas non couverts par cet arrêté royal, une dérogation peut être prévue par une convention collective de travail conclue au niveau sectoriel ou de l'entreprise.

Les travailleurs occupés dans le cadre des agences locales pour l'emploi bénéficient d'une dérogation à cette limite minimale.

La limite minimale des prestations de travailleurs occupés dans un régime comportant des prestations de nuit

Cette limite concerne [les travailleurs habituellement occupés la nuit](#) (/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/travail-de-nuit). La prestation journalière de ces travailleurs doit comporter autant d'heures que l'horaire journalier à temps plein dans l'entreprise, sans pouvoir être inférieure à 6 heures.

Une dérogation à cette limite minimale est possible par une convention collective de travail conclue au sein de la commission paritaire ou au niveau de l'entreprise et approuvée par la Commission paritaire.

Les limites maximales

Principe

La durée du travail ne peut dépasser 8 heures par jour ni 40 heures par semaine ou une durée inférieure établie dans le cadre de la réduction du temps de travail.

Il convient de noter que depuis le 1er janvier 2003, toutes les entreprises doivent avoir réduit leur durée hebdomadaire de travail à 38 heures. Cette réduction ne doit toutefois pas nécessairement donner lieu à une [réduction effective de 38 heures par semaine](#) (#hebdomadaire).

La réduction du temps de travail

Principe

Les limites normales de la durée du travail de 8 heures et de 40 heures peuvent être réduites par différents instruments. En général, cette réduction s'opère par convention collective de travail, conclue soit au niveau du secteur, soit encore au niveau de l'entreprise. Elle peut toutefois être réalisée par d'autres instruments juridiques, tels que le règlement de travail ou le contrat individuel de travail.

Réduction de la durée du travail par convention collective de travail

La durée du travail peut être réduite par:

- une convention collective de travail sectorielle rendue obligatoire par arrêté royal;
- une convention collective de travail sectorielle non rendue obligatoire par arrêté royal;
- ou encore par une convention collective de travail d'entreprise (signée par au moins un permanent syndical et déposée au greffe de la Direction générale Relations collectives de travail).

Les limites de la durée du travail, fixées par convention collective de travail sectorielle (quelle soit ou non rendue obligatoire par arrêté royal) ou d'entreprise, sont appliquées en lieu et place des limites légales (loi du 16 mars 1971, art 28). En conséquence, il faut tenir compte de ces limites conventionnelles de la durée du travail:

- pour l'application des [dérogations aux limites maximales du temps de travail](#) (#derogation);
- la [détermination des repos compensatoires](#) (#depassement) et pour le [calcul des sursalaires](#) (#sursalaire).

La réduction du temps de travail par convention collective de travail rendue obligatoire par arrêté royal ne peut pas entraîner une diminution de la rémunération (loi du 16 mars 1971, art.28, §3). En conséquence, les salaires horaires des travailleurs payés à l'heure doivent être adaptés : c'est ce que l'on appelle habituellement "la péréquation du salaire".

Lorsque la réduction du temps de travail s'opère par convention collective de travail sectorielle non rendue obligatoire ou par convention collective de travail d'entreprise, le maintien de la rémunération n'est pas légalement prévu.

Réduction de la durée du travail par d'autres instruments juridiques

La réduction du temps de travail, effectuée par le biais d'une convention individuelle de travail ou du règlement de travail, n'a pas d'incidence sur l'application des dispositions de la loi du 16 mars 1971 sur le travail.

Ainsi, par exemple, si la durée du travail est ramenée de 38 heures (qui est le régime hebdomadaire établi par convention collective de travail rendue obligatoire par arrêté royal) à 37 heures dans l'entreprise suite à l'adaptation du règlement de travail, la limite maximale de la durée du travail reste fixée à 38 heures pour la détermination du droit au repos compensatoire et aux sursalaires pour les heures supplémentaires.

Lorsque la réduction du temps de travail s'opère par convention individuelle de travail ou par l'adaptation du règlement de travail, le maintien de la rémunération n'est pas légalement prévu.

Les formes de réduction de la durée du travail

La réduction du temps de travail peut être réalisée de différentes manières.

Réduction effective de la durée journalière de travail

La durée du travail peut être réduite en diminuant les prestations journalières des travailleurs (exemple : en faisant passer, par exemple, l'horaire journalier de 7 heures 36 à 7 heures 24, la durée hebdomadaire du temps de travail est passée de 38 heures à 37 heures).

Effektive Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit

Die Arbeitszeit kann durch direkte Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeitgrenze verkürzt werden (z.B. durch Verkürzung der am letzten Arbeitstag geltenden Arbeitszeit um eine Stunde, die Arbeitszeit von 38 Stunden wurde auf 37 Stunden reduziert).

Arbeitszeitverkürzung durch Gewährung von Ausgleichsruhetagen

Die Arbeitszeit kann in gleicher Weise durch die Gewährung von Ausgleichsruhetagen verkürzt werden, ohne dass die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit tatsächlich verkürzt wird.

Beispiel 1: Durch die Gewährung von z.B. 12 Ausgleichsruhetagen pro Jahr kann die gesetzliche Wochenarbeitszeit auf durchschnittlich 38 Stunden pro Jahr reduziert werden, wobei die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit bei 8 Stunden und 40 Stunden beibehalten wird.

Beispiel 2: Die sektorale Vertragsarbeitszeit, die auf 38 Stunden pro Woche festgelegt ist, kann im Unternehmen auf durchschnittlich 37 Stunden pro Jahr reduziert werden, indem 6 Ausgleichsruhetage pro Jahr gewährt werden.

Die Verkürzung der Arbeitszeit berührt nicht die Höchstgrenzen, die bei der Anwendung des Arbeitsgesetzes zu berücksichtigen sind. So bleibt die Höchstgrenze der wöchentlichen Arbeitszeit bei 40 Stunden (Beispiel 1) und 38 Stunden (Beispiel 2). Folglich sollten diese Höchstgrenzen von 40 Stunden bzw. 38 Stunden berücksichtigt werden, um den Anspruch auf Ausgleichsruhezeit und Übervergütung für Überstunden zu bestimmen.

Im Falle einer Verkürzung der Arbeitszeit durch die Gewährung von Ausgleichsruhezeiten empfiehlt es sich, in der Vereinbarung nicht nur die Art und Weise der Festsetzung von Ausgleichsruhetagen zu regeln, sondern auch die Modalitäten für die Gewährung dieser Tage, wenn z. B. Arbeitnehmer im Laufe des Jahres eingestellt oder entlassen werden.

Diese Form der Arbeitszeitverkürzung kann mit einer effektiven Arbeitszeitverkürzung verbunden werden (z.B. kann die wöchentliche Arbeitszeit von 38 Stunden auf 37 Stunden verkürzt werden, indem die wöchentliche Arbeitszeit auf 37 Stunden 30 Minuten verkürzt und 3 Tage Ausgleichsruhezeit gewährt werden).

In den Unternehmen, die dem Paritätischen Ausschuss für das Bauwesen unterstehen, werden die Ruhetage, die als Arbeitszeitverkürzung gewährt werden, [durch einen Königlichen Erlass](#)

Die gesetzliche Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Stunden

Seit dem 1. Januar 2003 ist die wöchentliche Höchstarbeitszeit gemäß dem Gesetz vom 10. August 2001 über die Vereinbarkeit von Beschäftigung und Lebensqualität auf 38 Stunden reduziert. Diese sind:

- entweder eine durchschnittliche wöchentliche Dauer, die während eines Bezugszeitraums durch die Gewährung von Ausgleichsruhetagen einzuhalten ist,
- oder von einer effektiven Dauer, die jede Woche eingehalten werden muss.

Vor dem 1. Januar 2003 hatten die Unternehmen die Möglichkeit, diese Verkürzung auf 38 Stunden vorzuziehen:

- entweder durch Anwendung eines Branchentarifvertrags oder
- oder auf betrieblicher Ebene durch den Abschluss eines Gesamtarbeitsvertrags oder, falls dies nicht möglich ist, durch eine Änderung des Arbeitsreglements.

Es stand ihnen frei, die Bedingungen dieser Ermäßigung zu bestimmen:

- entweder durch faktische Verkürzung der Arbeitszeit auf 38 Stunden, durch Verkürzung der Arbeitszeit an einem oder mehreren Wochentagen (mit Angleichung der Stundenlöhne);
- oder durch die Gewährung von Ausgleichsruhetagen unter Beibehaltung der bestehenden Arbeitszeit (z. B. Übergang zu einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von 38 Stunden bei Beibehaltung der tatsächlichen Arbeitszeit von 40 Stunden durch Gewährung von 12 Tagen Ausgleichsruhezeit).

Für Unternehmen, die am 31. Januar 2003 keine 2003-Stunden-Woche hatten, wurde die wöchentliche Höchstarbeitszeit automatisch auf 38 Stunden reduziert. Diese subsidiäre Regelung hat zur Folge, dass diese Unternehmen verpflichtet sind, eine Obergrenze von 38 Stunden pro Woche einzuhalten, ohne dass sie eine Ausgleichsruhezeit gewähren können.

Auswirkungen auf die Vergütung

Die gesetzliche Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 38 Stunden, unabhängig davon, ob sie vor dem 1. Januar 2003 durch Tarifvertrag oder Arbeitsordnung erfolgt ist oder ob sie zu diesem Zeitpunkt im Rahmen des subsidiären Systems vorgeschrieben wurde, darf nicht zu einer Kürzung des Arbeitsentgelts führen.

Ausnahmen von den Höchstgrenzen für die Arbeitszeit

Das Gesetz sieht verschiedene Arten von Ausnahmen vor, die über die normalen Höchstgrenzen hinausgehen:

- structurelle Ausnahmen, d. h. sie gelten für bestimmte besondere Formen der Arbeitsorganisation; Es handelt sich also um geplante Maßnahmen, deren Arbeitszeit regelmäßig in die Arbeitsordnung aufgenommen wurde. in einigen Fällen erfordert ihre Durchführung eine Genehmigung durch Königliches Dekret;
- Ausnahmeregelungen für unvorhersehbare einmalige Bedürfnisse: Dies liegt außerhalb eines geplanten Arbeitsmusters; Die Unvorhersehbarkeit kann sich auf die Tatsachen beziehen, die eine Überschreitung der Arbeitszeitgrenzen rechtfertigen, oder auf das Ausmaß der Überschreitung.

Überblick über die Ausnahmeregelungen

Strukturelle Ausnahmeregelungen

Englische Woche (Gesetz vom 16. März 1971, Art. 20, § 1)

- Konzept: Der Arbeitsplan sieht mindestens eineinhalb Ruhetage pro Woche vor;
- Limits: Das Tageslimit kann auf 9 Stunden pro Tag erhöht werden (das Wochenlimit bleibt unverändert);
- Mise en œuvre de la dérogation : adaptation du règlement de travail.

Lieu de travail éloigné du domicile ou de la résidence ([loi du 16 mars 1971, art. 20, §2 \(PDF, 30.25 Ko\)](#))

[\(/sites/default/files/fr/themas_themes/arbeidsreglementering_reglementation_travail/arbeidsduur_rusttijd_duree_travail_temps_repos/e](https://sites/default/files/fr/themas_themes/arbeidsreglementering_reglementation_travail/arbeidsduur_rusttijd_duree_travail_temps_repos/e)

- Notion: éloignement ayant comme conséquence que les travailleurs doivent s'absenter de leur domicile ou résidence pendant plus de 14 heures (sur base des horaires des transports en commun);
- Limites: la limite journalière peut être portée à 10 heures par jour (la limite hebdomadaire reste inchangée); sur base d'un arrêté royal pris sur avis de la commission paritaire la limite de 10 heures peut être modifiée et on peut généraliser la dérogation si la majorité des travailleurs sont confrontés à un éloignement de plus de 14 heures;
- Mise en œuvre de la dérogation: adaptation du règlement de travail.

Equipes successives (loi du 16 mars 1971, art. 22, 1°)

- Notion: existence de deux équipes au moins, de composition à peu près identique, qui se succèdent à un même poste de travail. Chaque équipe doit comprendre au moins deux travailleurs;
- Limites: 11 heures par jour et 50 heures par semaine;
- Mise en œuvre de la dérogation: adaptation du règlement de travail;
- Repos compensatoires: la durée hebdomadaire pouvant être dépassée, des repos compensatoires devront être octroyés afin de garantir le respect de la durée hebdomadaire normale en moyenne sur la période de référence applicable à l'entreprise.

Travaux en continu pour des raisons techniques (loi du 16 mars 1971, art. 22, 2°)

- Notion: entreprises où il est impossible, pour des raisons techniques, d'interrompre le travail qui doit donc se poursuivre 24h/24 et 7 jours/7;
- Limites: 12 heures par jour et 50 heures par semaine ou 56 heures si les prestations sont réparties sur 7 jours par semaine à raison de 8 heures par jour;
- Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise: adaptation du règlement de travail;
- Repos compensatoires: la durée hebdomadaire pouvant être dépassée, des repos compensatoires devront être octroyés afin de garantir le respect de la durée hebdomadaire normale en moyenne sur la période de référence applicable à l'entreprise.

Dérogations structurelles nécessitant une autorisation par arrêté royal

- Branches d'activités, catégories d'entreprises ou branches d'entreprises où les limites normales de la durée du temps de travail ne peuvent être respectées ([loi du 16 mars 1971, art. 23 \(PDF, 740.94 Ko\)](#)
([/sites/default/files/content/documents/R%C3%A9glementation%20du%20travail/R%C3%A9glementation/Art23FR.pdf](http://sites/default/files/content/documents/R%C3%A9glementation%20du%20travail/R%C3%A9glementation/Art23FR.pdf)));
- Limites: 11 heures par jour et 50 heures par semaine;
- Autorisation: dérogation soumise à autorisation donnée par branche d'activité, catégorie d'entreprises ou branches d'entreprise par arrêté royal pris après avis de la commission paritaire;
- Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise: adaptation du règlement de travail;
- Repos compensatoires: la durée hebdomadaire pouvant être dépassée, des repos compensatoires devront être octroyés afin de garantir le respect de la durée hebdomadaire normale en moyenne sur la période de référence applicable à l'entreprise.

Travaux préparatoires et complémentaires ([loi du 16 mars 1971, art. 24, §1er, 1° \(PDF, 76.8 Ko\)](#)

([/sites/default/files/fr/themas_themes/arbeidsreglementering_reglementation_travail/arbeidsduur_rusttijd_duree_travail_temps_repos/e](http://sites/default/files/fr/themas_themes/arbeidsreglementering_reglementation_travail/arbeidsduur_rusttijd_duree_travail_temps_repos/e)

- Notion: exécution de travaux qui doivent être exécutés en dehors du temps de production, avant ou après la journée normale de travail;
- Limites: 11 heures par jour et 50 heures par semaine;
- Autorisation: dérogation soumise à autorisation donnée par arrêté royal pris après avis de la commission paritaire et déterminant quels sont les travaux pour lesquels il peut être fait usage de la dérogation;
- Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise: adaptation du règlement de travail;
- Repos compensatoires: la durée hebdomadaire pouvant être dépassée, des repos compensatoires devront être octroyés afin de garantir le respect de la durée hebdomadaire normale en moyenne sur la période de référence applicable à l'entreprise;
- Sursalaires: un sursalaire sera dû en cas de dépassement de la limite de 9 h par jour ou 40 heures par semaine (ou une limite inférieure prévue par convention collective de travail).

Dérogations ponctuelles

Les dérogations ponctuelles aux limites normales de la durée du travail se caractérisent par leur caractère imprévisible soit quant à leur survenance soit quant à l'ampleur des prestations nécessaires. Ces dérogations ne font pas partie du régime normal de travail et ne doivent donc pas

être introduites dans les horaires de travail prévues au règlement de travail. Il s'agit de ce que l'on nomme habituellement "les heures supplémentaires" .

Certaines de ces heures supplémentaires sont soumises à autorisation préalable (arrêté royal, délégation syndicale), d'autres ne sont soumises à aucune autorisation (cas de force majeure, comme des accidents ou des pannes imprévues des machines).

Dérogations avec autorisation par arrêté royal

- Travaux de transport, chargement et déchargement ([loi du 16 mars 1971, art. 24, §1er, 2°](#)
(/sites/default/files/content/documents/Arbeidsreglementering/Regelgeving/Art24%20%C2%A71_2%C2%B0FR.pdf)
 - Notion: cette dérogation peut s'appliquer aux entreprises de transport qu'aux entreprises qui ont accessoirement des activités de transport (ex : livraison des produits qu'elle fabriquent);
 - Autorisation: dérogation soumise à autorisation donnée par arrêté royal pris après avis de la commission paritaire;
 - Limites: 11 heures par jour et 50 heures par semaine;
 - Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise: aucune autre formalité n'est requise;
 - Repos compensatoires: la durée hebdomadaire pouvant être dépassée, des repos compensatoires devront être octroyés afin de garantir le respect de la durée hebdomadaire normale en moyenne sur la période de référence applicable à l'entreprise;
 - Sursalaires: un sursalaire sera dû en cas de dépassement de la limite de 9 h par jour ou 40 heures par semaine (ou une limite inférieure prévue par convention collective de travail).
- Travaux dont le temps nécessaire à l'exécution du travail ne peut être déterminé d'une manière précise et travaux sur des matières susceptibles d'altération rapide ([loi du 16 mars 1971, art. 24, §2 \(PDF, 94.37 Ko\)](#)
(/sites/default/files/fr/themas_themes/arbeidsreglementering_reglementation_travail/arbeidsduur_rusttijd_duree_travail_temps_re)
 - Autorisation: dérogation soumise à autorisation donnée par arrêté royal pris après avis de la commission paritaire;
 - Limites : 11 heures par jour et 50 heures par semaine;
 - Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise: information de l'inspection des lois sociales à posteriori du nombre d'heures prestées, du nombre de travailleurs concernés et de la proportion d'heures supplémentaires par rapport à la durée normale de travail;
 - Repos compensatoires: des repos compensatoires devront être octroyés afin de garantir le respect de la durée hebdomadaire normale en moyenne sur la période de référence applicable à l'entreprise;
 - Sursalaires: un sursalaire sera dû en cas de dépassement de la limite de 9 h par jour ou 40 heures par semaine (ou une limite inférieure prévue par convention collective de travail).

Dérogations avec autorisation par la délégation syndicale

Travaux commandés par une nécessité imprévue (loi du 16 mars 1971, art. 26, §1er, 3°)

- **Notion:** cette dérogation peut s'appliquer aux entreprises confrontées à un cas de force majeure, c'est-à-dire un événement imprévisible, qui n'est pas dû à la faute de l'employeur et qui rend indispensable la nécessité de travailler en dehors des limites; le recours à cette dérogation doit être limité dans le temps (quelques jours) jusqu'à ce que l'entreprise puisse s'organiser autrement; s'agissant d'un cas de force majeure, cette dérogation permet également de faire travailler le dimanche et/ou les jours fériés et permet de déroger à l'interdiction du travail de nuit;
- **Autorisation:** dérogation soumise à l'accord préalable de la délégation syndicale, si impossibilité d'un accord préalable, information ultérieure de la délégation syndicale;
- **Limites:** 11 heures par jour et 50 heures par semaine;
- **Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise:** information du contrôle des lois sociales de la prestation d'heures supplémentaires dues à une nécessité imprévue;
- **Repos compensatoires:** les heures supplémentaires prestées donnent droit à des repos compensatoires;
- **Sursalaires:** un sursalaire sera dû en cas de dépassement de la limite de 9 h par jour ou 40 heures par semaine (ou une limite inférieure prévue par convention collective de travail).

Surcroît extraordinaire de travail (loi du 16 mars 1971, art. 25)

- **Notion:** cette dérogation peut s'appliquer aux entreprises confrontées à un surcroît revêtant un caractère extraordinaire et donc ni régulier ni prévisible ; le caractère imprévu peut viser aussi bien l'événement lui-même qui est à l'origine du travail que l'ampleur du travail à réaliser;
- **Autorisation:** dérogation soumise à l'accord préalable de la délégation syndicale (pour les entreprises qui en ont une) et autorisation de la Direction générale Contrôle des lois sociales ;
- **Limites:** 11 heures par jour et 50 heures par semaine;
- **Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise:** affichage de l'horaire de travail modifié dans les locaux de l'entreprise au moins 24 heures à l'avance ; notification au VDAB, FOREm ou ACTIRIS dans les 3 jours qui suivent la période de paie, le nombre et la catégorie professionnelle des travailleurs concernés et la proportion des heures supplémentaires par rapport aux heures normales;
- **Repos compensatoires:** les heures supplémentaires prestées donnent droit à des repos compensatoires;
- **Sursalaires:** un sursalaire sera dû en cas de dépassement de la limite de 9 h par jour ou 40 heures par semaine (ou une limite inférieure prévue par convention collective de travail).

Secteur de la construction (A.R. n° 213 du 26 septembre 1983, art. 7)

- **Notion:** cette dérogation peut s'appliquer pendant la période d'été ou pendant une période d'intense activité;
- **Limites:** les limites de la durée du travail peuvent être augmentées jusqu'à 9 heures 30 minutes par jour et 47 heures 30 minutes par semaine et à concurrence d'une augmentation

maximale de 180 heures par année civile.

- **Autorisation:**

- pour la première période de 130 heures, cette dérogation est soumise à l'autorisation préalable de la majorité de la délégation syndicale ; à défaut de délégation syndicale, le président de la Commission paritaire est informé;
- pour les 50 heures prestées au-delà des 130 premières heures, la procédure applicable au travail du samedi doit être suivie.

- **Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise:** affichage de l'horaire de travail modifié dans les locaux de l'entreprise au moins 24 heures à l'avance;

- **Repos compensatoires:** le travailleur peut choisir - avant la fin de la période au cours de laquelle ces heures sont prestées - de récupérer ou non ces heures supplémentaires ; si le travailleur choisit de récupérer, il aura droit à un jour de repos compensatoire pour 8 heures supplémentaires fournies. Le repos doit être pris dans une période de douze mois suivant les prestations de ces heures.

Au cas où des jours de repos compensatoires sont accordés, les heures supplémentaires prestées sont payées au moment où le repos compensatoire est accordé.

- **Sursalaires:** si le travailleur ne choisit pas le repos compensatoire, il bénéficie du paiement d'un complément de salaire de 20% par heure complémentaire;

- **Travail du samedi:** par dérogation à l'interdiction du travail du samedi, mentionné à l'article 4, 2° de la loi du 6 avril 1960 concernant l'exécution des travaux de construction, dans certains cas où pour les travailleurs autorisés à être occupés le samedi durant 96 heures par année civile. Ces 96 heures viennent en déduction des 180 heures mentionnées plus haut.

les hypothèses où il peut être travaillé le samedi sont :

- les travaux qui ne peuvent être exécutés à aucun autre moment;
- les travaux pour lesquels l'exécution simultanée d'activités de construction et d'autres activités au même endroit comporte un risque important pour la sécurité et/ou la santé des travailleurs ou des tiers;
- les travaux qui ne sont pas compatibles avec d'autres activités pour des raisons techniques.

Pour pouvoir travailler le samedi, la procédure suivante doit être suivie :

- l'accord de la majorité de la délégation syndicale est requis;
- à défaut de la délégation syndicale, il est possible de travailler le samedi, si l'employeur signe un protocole d'adhésion au régime avec au moins un ouvrier
- Ce protocole doit être cosigné par les secrétaires syndicaux régionaux, s'ils sont présents dans la région, dont la signature est obtenue directement ou par le biais de l'organisation

professionnelle locale;

- Les secrétaires syndicaux régionaux disposent d'un délai de quatorze jours pour signer le protocole ou pour faire connaître leur refus ;
- En cas de refus, une concertation au niveau local tente de parvenir à une conciliation ;
- Après épuisement du recours à la concertation locale, la partie la plus diligente peut soumettre le différend au bureau de conciliation de la commission paritaire;
- Le protocole d'adhésion à ce régime a une durée de validité d'un an et est renouvelé de manière tacite sauf dénonciation.
- Le travail du samedi se fait toujours sur base volontaire; la volonté du travailleur doit être établie dans un accord écrit au plus tard au moment du début des travaux, signé par le travailleur et l'employeur. Cet accord écrit est conservé sur le chantier.

Plus minus conto – Dérogation pour l'industrie automobile

Titre XIII, Chapitre XI de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (I) (M.B. 28 décembre 2006)

Attention : cette information est désuète.

Depuis le 1er février 2017, un certain nombre de nouvelles règles concernant cette matière sont d'application. Ces nouvelles règles ont été déterminées par [la loi sur le travail faisable et maniable](#) (/fr/themes/travail-faisable-et-maniabile).

- **Rétroactes:** Avec ces dispositions légales il est donné exécution à un protocole d'accord concernant des expériences en matière d'autonomie de temps et de plus-minus conto, que les partenaires sociaux du secteur automobile avaient conclu le 29 mai 2006. L'objectif du système plus minus conto est de rendre possible une plus grande flexibilité du travail au sein du secteur précité. La flexibilité accrue est axée sur la fabrication spécifique de certains produits.
- **Concept:** Ce système est applicable aux entreprises qui ont comme activité la construction et l'assemblage de véhicules automobiles et la fabrication de parties et accessoires pour les voitures, relevant de la Commission paritaire des constructions métallique, mécanique et électrique (CP n° 111) qui répondent cumulativement aux caractéristiques suivantes :
 - relever d'un secteur qui est soumis à une forte concurrence internationale ;
 - être soumis à un cycle de production qui s'étend sur plusieurs années, dans lequel l'ensemble de l'entreprise ou une partie homogène de celle-ci est confrontée à une augmentation substantielle et prolongée du travail ou à une diminution du travail ;
 - être confronté à la nécessité de faire face à une forte hausse ou baisse de la demande d'un produit industriel nouvellement développé ;
 - être confronté à des motifs économiques précis qui rendent impossibles le respect de la durée hebdomadaire moyenne du travail endéans les périodes de référence de la loi du 16 mars 1971 sur le travail.

Les entreprises qui ne relèvent pas (ou pas entièrement) de la CP n°111, peuvent via un

arrêté royal, après avis unanime et conforme du Conseil national du Travail, être insérées dans le champ d'application.

- **Autorisation:** la mise en œuvre doit se faire par une CCT sectorielle rendue obligatoire par arrêté royal. Cette CCT doit élaborer un règlement général (avec certaines mentions obligatoires) et doit motiver que les caractéristiques mentionnées ci-dessus sont respectées. Ces motifs doivent être approuvés par le Ministre de l'Emploi, sur avis unanime et conforme du Conseil national du Travail.

Au sein de la C.P. n° 111 une convention collective de travail a été conclue le 28 mars 2007 pour l'instauration d'un système plus minus conto pour les entreprises actives dans la construction et l'assemblage de véhicules automobiles et également des entreprises actives dans la fabrication de pièces et accessoires pour les véhicules automobiles, situées dans les provinces Flamandes ou dans la région de Bruxelles-capitale (rendue obligatoire par arrêté royal du 5 mars 2008, M.B. 23 avril 2008). La reconnaissance des motifs invoqués par cette CCT est intervenue par l'arrêté ministériel du 23 juillet 2007 reconnaissant les motifs pour l'application d'un système plus minus conto au sein de la Commission paritaire des constructions métallique, mécanique et électrique (M.B. 31 juillet 2007).

- **Limites:** 10 heures par jour et 48 heures par semaines (dans le respect des limites de la réglementation européenne).
- **Application dans les entreprises:** la mise en œuvre se fera par une CCT d'entreprise qui fixera les modalités d'application concrètes (avec certaines mention obligatoires).
- **Repos compensatoire:** comme les limites de la durée du temps de travail peuvent être dépassées, un repos compensatoire doit être appliqué afin de garantir le respect de la durée hebdomadaire moyenne sur la période de référence applicable à l'entreprise. Cette période de référence peut être de maximum 6 ans, par dérogation aux règles normales qui fixent cette période à un an.
- **Sursalaire:** aucun sursalaire ne sera dû si les conditions et limites (de 10 heures par jour et 48 heures par semaine) applicables au régime du plus minus conto sont respectées et que les horaires de travail en vigueur n'ont pas été dépassés.

Dérogations sans autorisation

Travaux d'inventaires et de bilans (loi du 16 mars 1971, art. 22, 3°)

- Notion : Dérogation dans le cadre de l'inventaire réalisé annuellement à l'occasion du bilan ou de tout autre inventaire ;
- Autorisation: aucune autorisation mais cette dérogation ne peut être utilisée que 7 jours par année civile ;

- Limites : 11 heures par jour et 50 heures par semaine ;
- Repos compensatoires : les heures supplémentaires prestées donnent droit à des repos compensatoires;
- Sursalaires : un sursalaire sera dû en cas de dépassement de la limite de 9 h par jour ou 40 heures par semaine (ou une limite inférieure prévue par convention collective de travail).

Travaux entrepris en vue de faire face à un accident survenu ou imminent (loi du 16 mars 1971, art. 26, §1er, 1° et § 2, 1°)

- Notion : travaux nécessaires pour faire face ou réduire les conséquences immédiates et urgentes d'un accident survenu ou imminent (ex : soins aux victimes, déblaiements, mesures de sécurité urgentes) ; l'accident peut toucher les personnes ou les biens ; les travaux peuvent être effectués par les travailleurs de l'entreprise où se produit l'accident ou par les travailleurs d'une autre entreprise ;
- Autorisation: aucune autorisation n'est nécessaire;
- Mise en œuvre de la dérogation dans l'entreprise :information du contrôle des lois sociales de la prestation d'heures supplémentaires et du motif justifiant ces heures ; cette information doit être faite dans les trois jours ouvrables qui suivent la prestation des heures supplémentaires
- Repos compensatoires : les heures supplémentaires prestées par des travailleurs (qui n'appartiennent pas à l'entreprise où se produit l'accident) donnent droit à des repos compensatoires; par contre s'il s'agit de travailleurs de l'entreprise même aucun repos compensatoire ne doit être accordé ;
- Sursalaires : un sursalaire sera dû en cas de dépassement de la limite de 9 h par jour ou 40 heures par semaine (ou une limite inférieure prévue par convention collective de travail).

Récupération des dépassements des limites normales de la durée du travail

Attention : cette information est désuète.

Depuis le 1er février 2017, un certain nombre de nouvelles règles concernant cette matière sont d'application. Ces nouvelles règles ont été déterminées par [la loi sur le travail faisable et maniable](#) (/fr/themes/travail-faisable-et-maniabile).

Principe de la récupération

Chaque travailleur qui a été occupé en dehors des limites normales de la durée du travail dans le cadre d'une ou plusieurs des dérogations énumérées ci-dessus, ne peut compter, à la fin de la période de référence, un nombre d'heures de travail (ou assimilées) supérieur au résultat de l'équation suivante:

$$\text{Nb de semaines dans la période de référence} \times \text{Durée hebdomadaire de travail prévue dans la loi ou la CCT} = \text{Nb maximum d'heures de travail (ou assimilées)}$$

soit au cours d'un trimestre, au maximum :

13 x 40 heures = 520 heures

Pour ce calcul doivent être assimilés à du temps de travail :

- les repos résultant de l'application de la législation relative aux jours fériés (jours fériés, jours de remplacement et jours de repos compensatoire);
- les repos prévus par une convention collective de travail (notamment ceux accordés dans le cadre de la réduction de temps de travail);
- les périodes de suspension de l'exécution du contrat de travail prévues par la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

La durée hebdomadaire de travail est la durée hebdomadaire de travail réelle et non celle appliquée en moyenne (dans une entreprise ayant introduit une réduction de la durée hebdomadaire de travail à 38 heures sur base annuelle par l'octroi de 12 jours de repos compensatoires, la durée hebdomadaire de travail réelle reste de 40 heures).

La période de référence est en principe d'un trimestre, mais elle peut être portée à un an maximum (annualisation de la durée du travail) par [arrêté royal \(PDF, 728.58 Ko\)](#) (</sites/default/files/content/documents/R%C3%A9glementation%20du%20travail/R%C3%A9glementation/Art26bisFR.pdf>) ou par convention collective de travail, ainsi que par simple modification du règlement de travail dans les entreprises qui ne bénéficient pas de dispositions d'un arrêté royal ou d'une convention collective de travail.

La prolongation de la période de référence ne peut avoir lieu que par arrêté royal ou par convention collective de travail rendue obligatoire par arrêté royal (et donc par définition conclue au sein d'un organe paritaire) lorsqu'elle s'applique à un régime de travail comportant des prestations de nuit.

Les heures supplémentaires prestées suite à un cas de force majeure ne doivent pas être récupérés.

Respect d'une limite interne

En outre, la possibilité de répartir la durée du travail sur une période de référence n'est pas illimitée.

Le législateur a voulu éviter que les travailleurs ne soient astreints à des prestations élevées pendant de longues périodes.

Dans le cas où la période de référence est inférieure à un an

Pour assurer l'octroi régulier des repos compensatoires, il a été prévu que le nombre d'heures prestées au-delà de la durée moyenne de travail ne pouvait dépasser, à aucun moment la période de référence, une limite interne. Cette

limite qui était de 65 heures a été portée à 78 heures à partir du 1er octobre 2013.

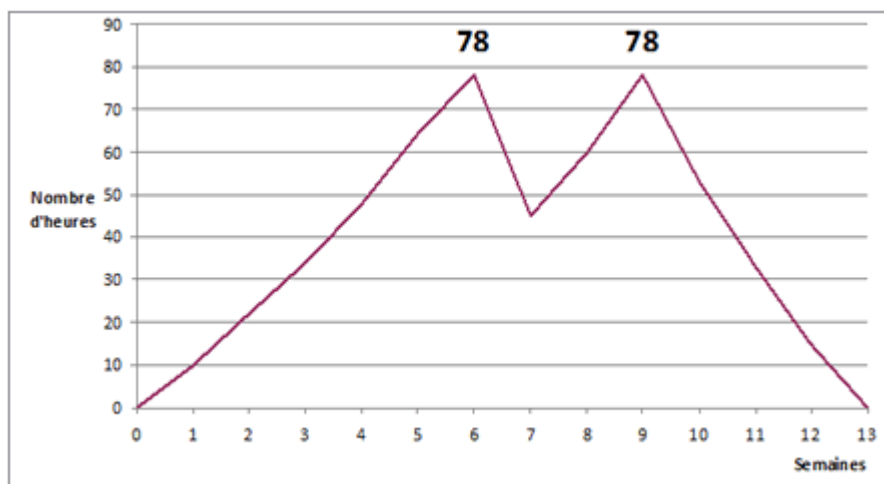
Autrement dit, la durée du travail ne peut jamais dépasser à quelque moment que l'on se place:

(Durée hebdomadaire de travail (40h ou CCT) X Nombre de semaines écoulées dans la période de référence) + 78 heures

Dans une entreprise où la durée du travail est de 40 heures, la durée du travail ne peut, à la fin de la 6ème semaine, dépasser 318 heures ((40 X 6) + 78).

Cette limite interne peut éventuellement être atteinte plusieurs fois au cours de la même période de référence. Elle n'a donc pas pour effet de limiter le nombre d'heures de dépassement de la limite hebdomadaire normale de travail à 78 heures par période de référence.

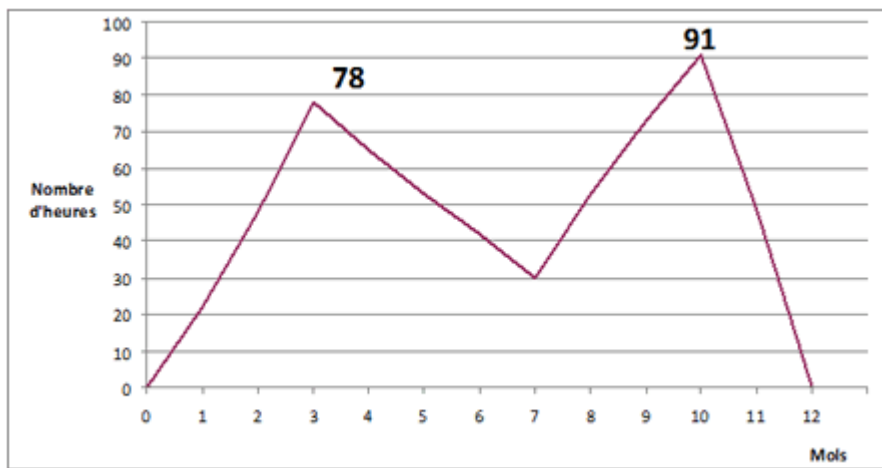
Dans le cas où, au cours de la période de référence, la limite est atteinte, de nouveaux dépassements ne pourront avoir lieu qu'après que des repos compensatoires auront été octroyés



Dans le cas où la période de référence pour le respect de la durée du travail a été portée à un an

En cas d'annualisation, le nombre d'heures prestées au-delà de la durée moyenne de travail ne peut dépasser, pendant les 3 premiers mois 78 heures et les mois suivants de la période de référence 91 heures.

Dans une entreprise où la durée hebdomadaire de travail est de 40 heures cela signifie que pendant les 13 premières semaines de la période de référence la limite interne est fixée à 78 heures et ensuite, pour le reste de la période de référence augmentée à 91 heures.



Cette limite interne peut être portée à 130 ou 143 heures maximum - par la procédure prévue par l'arrêté royal du 11 septembre 2013.

Cette procédure comprend deux phases, la première pour le passage à 130 heures et la seconde pour l'augmentation jusqu'à concurrence de 143 heures. Dans l'application de la procédure, une attention particulière doit être accordée à l'emploi, la santé et à la sécurité des travailleurs, ainsi que la qualité du travail.

- Augmentation de la limite interne jusqu'à à 130 heures

Juqu'au 1^{er} avril 2014 il appartient aux commissions paritaires de convenir de cette augmentation par le biais d'une convention collective de travail. Cette convention collective sectorielle peut fixer les conditions et modalités de cette augmentation au sein des entreprises.

Après le 1^{er} avril 2014 si aucune convention collective de travail sectorielle n'a été conclue, les entreprises peuvent entamer la procédure pour augmenter cette limite interne. Une convention collective sectorielle pourrait toutefois postposer cette date du 1^{er} avril 2014 à partir de laquelle les entreprises peuvent décider elles-mêmes des augmentations.

La procédure varie selon qu'il existe ou non une délégation syndicale dans l'entreprise.

Les entreprises avec délégation syndicale

Une convention collective de travail doit être conclue avec toutes les organisations syndicales (permanents syndicaux) représentées au sein de la délégation syndicale. Elle doit être déposée au greffe de la Direction générale Relations collectives de travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Les entreprises sans délégation syndicale

L'augmentation peut être prévue soit par une convention collective de travail conclue au sein de l'entreprise, soit par la procédure de modification du règlement de travail.

La procédure de modification du règlement de travail est celle énoncée à l'article 12 de la loi du 8 avril 1965 instituant le règlement de travail, avec cependant quelques adaptations insérées par l'article 5 de l'arrêté royal du 11 septembre 2013.

- Augmentation de la limite interne jusqu'à à 143 heures

L'augmentation de la limite interne de 130 heures jusqu'à 143 heures n'est possible que par le biais d'une convention collective de travail conclue au sein de la (sous) commission paritaire. Cette convention collective de travail définit les modalités et les conditions de cette augmentation.

La convention collective de travail sectorielle peut également décider de déléguer tout ou partie de cette décision d'augmentation à un accord conclu au niveau de l'entreprise suivant les modalités qu'elle détermine.

Le crédit récupérable

La récupération de tous les dépassements des limites normales de la durée du travail doit être accordée avant la fin de la période de référence.

Dans certains cas, où les dépassements peuvent être tout à fait imprévus, il peut être difficile d'accorder les repos compensatoires avant la fin de cette période de référence. Dans le cadre de prestations fondées sur deux dérogations, le surcroît extraordinaire de travail et les travaux nécessités par un accident ou par une réparation urgente aux machines et au matériel, la durée moyenne de travail sur la période de référence peut être dépassée à concurrence de 65 heures au maximum.

Ces 65 heures doivent être récupérées dans les 3 mois qui suivent la fin de la période de référence.

Un arrêté royal pris après consultation de la commission paritaire peut :

- augmenter le crédit de 65 heures;
- prolonger la période dans laquelle le crédit doit être récupéré.

Les repos compensatoires octroyés après la fin de la période de référence dans les limites de ce crédit de 65 heures doivent l'être selon les modalités suivantes :

- par jour complet : un crédit de 24 heures est récupéré sous la forme de 3 journées de 8 heures;
- sur un jour normal de travail : le repos compensatoire doit être effectif et doit donc coïncider avec un jour pendant lequel le travailleur aurait normalement été occupé.

Dans les cas où le repos compensatoire ne peut être octroyé dans la période de 3 mois (ou une période plus longue fixée par arrêté royal), à cause d'une suspension de l'exécution du contrat de travail, il sera octroyé dans les 3 mois qui suivent la fin de cette période de suspension. Si la durée de cette période de suspension dépasse 6 mois, le repos n'est plus octroyé et la rémunération qui s'y attachait doit être payée.

Le crédit non récupérable

Le travailleur a la possibilité, dépendant de son choix personnel, de renoncer à la récupération des heures supplémentaires prestées :

- soit sur base de l'article 25 de la loi sur le travail (surcroît extraordinaire de travail);
- soit sur base de l'article 26, §1er, 3° de la même loi (nécessité imprévue)

à concurrence de 91 heures par année civile au maximum.

Ces 91 heures peuvent être portées à 130 ou 143 heures par la procédure de négociation qui est déterminée par l'arrêté royal du 11 septembre 2013. Dans l'application de cette procédure, une attention particulière doit être accordée à l'emploi, la santé et à la sécurité des travailleurs, ainsi que la qualité du travail.

Outre le respect de cette procédure, la non récupération reste soumise au choix individuel du travailleur

Cette procédure comprend deux phases :

- Augmentation jusqu'à 130 heures

Jusqu'au 1er avril 2014, cette augmentation pourra être réglée de manière générale par une convention collective de travail sectorielle conclue au sein d'une (sous-) commission paritaire. Le 1er avril 2014 est la date ultime de dépôt de la convention collective. Cette convention sectorielle peut fixer les conditions et modalités de cette augmentation au sein des entreprises;

Après le 1er avril 2014 si aucune convention collective de travail sectorielle n'a été conclue, les entreprises peuvent entamer la procédure pour augmenter cette limite interne. Une convention collective sectorielle pourrait toutefois postposer cette date du 1er avril 2014 à partir de laquelle les entreprises peuvent décider elles-mêmes des augmentations.

La procédure varie selon qu'il existe ou non une délégation syndicale dans l'entreprise.

Les entreprises avec délégation syndicale

Une convention collective de travail doit être conclue avec toutes les organisations syndicales (permanents syndicaux) représentées au sein de la délégation syndicale. Elle doit être déposée au greffe de la Direction générale Relations collectives de travail du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale.

Les entreprises sans délégation syndicale

L'augmentation peut être prévue soit par une convention collective de travail conclue au sein de l'entreprise, soit par la procédure de modification du règlement de travail.

La procédure de modification du règlement de travail est celle énoncée à l'article 12 de la loi du 8 avril 1965 instituant le règlement de travail, avec cependant quelques adaptations insérées par l'article 5 de l'arrêté royal du 11 septembre 2013.

- Augmentation jusqu'à 143 heures

L'augmentation de 130 heures jusqu'à 143 heures n'est possible que par le biais d'une convention collective de travail conclue au sein de la (sous) commission paritaire. Cette convention collective de travail définit les modalités et les conditions de cette augmentation.

La convention collective de travail sectorielle peut également décider de déléguer tout ou partie de cette décision d'augmentation à un accord conclu au niveau de l'entreprise suivant les modalités qu'elle détermine.

La prestation des heures supplémentaires elles-mêmes restent soumises aux procédures décrites ci-dessus.

Exemple : dans une entreprise ayant institué une délégation syndicale, pour pouvoir prester et ne pas récupérer plus de 91 heures par année civile pour faire face à un surcroît extraordinaire de travail, il faut cumulativement :

- avoir obtenu l'accord de la délégation syndicale et l'autorisation de l'inspecteur de la direction générale du contrôle des lois sociales ;
- pouvoir bénéficier d'une convention collective de travail sectorielle qui le permet ou conclure une convention collective de travail au niveau de l'entreprise avec toutes les organisations représentées au sein de cette délégation syndicale;
- avoir obtenu l'accord individuel du travailleur qui a presté les heures supplémentaires.

Le choix du travailleur

Le principe reste la récupération de ces heures supplémentaires.

Le travailleur devra donc, individuellement, explicitement renoncer à cette récupération.

Il devra le faire entre le moment où il preste les heures supplémentaires et l'échéance de la période de paie pendant laquelle les heures ont été prestées. Pour un employé, payé au mois, la renonciation devra donc être formulée avant la fin du mois pendant lequel les heures supplémentaires ont été prestées. Pour un ouvrier payé à la semaine, ce sera avant la fin de la semaine pendant laquelle les heures supplémentaires ont été prestées.

Le travailleur qui opte pour la non-récupération recevra, à la fin de la période de paie à la fois sa rémunération normale à 100% et son sursalaire légal de 50 ou de 100%.

Le travailleur qui n'a pas opté pour la non-récupération ne recevra, à la fin de la période de paie, que son sursalaire légal de 50 ou de 100%, sa rémunération normale lui étant payée lors de la récupération.

Régime transitoire

Dans les secteurs où existe une convention collective de travail conclue au sein d'une (sous-) commission paritaire (et en vigueur) avant le 1er octobre 2013 en application de l'article 26bis, §2bis. Cette convention collective de travail pourra continuer à s'appliquer avec les conditions et modalités qu'elle détermine.

Sursalaires

Le dépassement des limites normales de la durée du travail , journalières et hebdomadaires, donne droit au paiement d'un sursalaire.

Deux taux de sursalaire sont prévus:

- un taux général de 50% applicable à toutes les heures supplémentaires prestées en semaine (samedi compris);
- un taux particulier de 100% applicable aux heures supplémentaires prestées les dimanches et les jours fériés (ou un jour de remplacement d'un jour férié).

Le sursalaire doit se calculer sur base de la rémunération ordinaire. La rémunération ordinaire comprend les primes qui se rapportent directement au salaire et qui sont payées avec celui-ci à chaque échéance de paye (ex : prime de danger ; prime d'équipe ; prime pour travail de nuit ;.....). Par contre ne font pas partie de la rémunération ordinaire les primes qui ne se rattachent pas directement aux prestations effectuées au cours d'une journée ou d'une semaine déterminée, comme par exemple la prime de fin d'année.

Régime général

Donne droit au paiement d'un sursalaire toute prestation effectuée :

- au-delà de 9 heures par jour ;
- ou de 40 heures par semaine ;
- ou des limites inférieures de la durée du travail fixées par une convention collective de travail.

Dans ce cadre, il convient de rappeler que la durée du travail est depuis le 1er janvier 2003 réduite à 38 heures.

Selon le cas, cette réduction s'opère :

- soit par le respect d'une durée hebdomadaire moyenne de 38 heures sur une période de référence (ex . : 38 heures en moyenne sur une période de référence d'un an avec octroi de 12 jours de repos compensatoires) ;
- soit par une durée effective qui doit être respectée chaque semaine.

Suivant la manière dont a été réalisée cette réduction du temps de travail l'incidence sur les sursalaires sera différente :

- réduction à 38 heures effectives réalisée par convention collective de travail : la limite de 38 heures devra être prise en considération pour déterminer le droit aux sursalaires, les heures supplémentaires seront dans ce cas toutes les heures dépassant 9 heures par jour et 38 heures par semaine;
- réduction équivalente à 38 heures en moyenne avec des repos compensatoires : dans ce cas les heures supplémentaires devront être comptabilisées à partir de la durée effective par semaine exemple : durée hebdomadaire de 40 heures par semaine avec respect des 38 heures en moyenne par octroi de 12 jours de repos, les heures supplémentaires donnant lieu à sursalaires seront les heures au delà de 40 heures par semaine.
- Dans le cas où la réduction collective est réalisée par convention individuelle ou par le règlement de travail, cette réduction n'aura pas d'incidence sur la limite de 40 heures pour la détermination des sursalaires.

Le régime général en matière de sursalaires s'applique aux dépassements des limites normales de la durée du travail dans le cadre des [dérogations autorisées par la loi](#) (#aperçu) et justifiés par:

- travaux préparatoires et complémentaires;
- travaux de transport, de chargement et de déchargement;
- travaux dont le temps d'exécution ne peut être déterminé;
- travaux sur des matières soumises à altération rapide;
- surcroît extraordinaire de travail;
- travaux justifiés par une nécessité imprévue;
- travaux entrepris en vue de faire face à un accident survenu ou imminent ou à une réparation urgente aux machines ou au matériel;
- travaux d'inventaire et de bilan.

Il s'applique également aux heures supplémentaires illégales, c'est-à-dire celles effectuée en dehors de toute autorisation légale.

Exemple de calcul du sursalaires :

	L	M	M	J	V	S	D	Total hebdomadaire
Horaire normal	8	8	8	8	6	-	-	38
Horaire presté	10	10	8	8	6	-	-	42

Calcul du sursalaires

Sursalaires à payer : 2 heures à 50% pour les heures supplémentaires journalières du lundi et mardi et 2 heures à 50% pour dépassement de la durée hebdomadaire effective de 38 heures.

Régime dérogatoire

Ce régime dérogatoire s'applique dans les cas de dérogations suivantes:

- chantiers éloignés;
- travaux organisés en équipes successives;
- travaux organisés en continu pour des raisons techniques;
- travaux auxquels les limites normales de la durée du travail ne peuvent être appliquées.

Dans ces hypothèses, le sursalaire ne doit pas être payé si le travail est effectué dans le respect des conditions et limites applicables à ces dérogations.

Les conditions et limites ne sont pas respectées dans les trois hypothèses suivantes :

- s'il est travaillé au delà de la durée hebdomadaire de travail qui doit être respectée sur la période de référence;
- s'il est travaillé au delà des limites journalières et hebdomadaires maximales (par exemple au delà de 11 h par jour et 50 h par semaine en cas d'équipes successives);
- s'il est travaillé en dehors des horaires prévus au règlement de travail

Exemple

Equipes successives - Durée hebdomadaire moyenne: 38 heures

	L	M	M	J	V	S	D	Total hebdomadaire
Horaire prévu au règlement de	10	10	10	10	-	-	-	40

	L	M	M	J	V	S	D	Total hebdomadaire
travail								
horaire presté	10	10	10	10	-	10	-	50

Equipes successives - Durée hebdomadaire moyenne: 38 heures

Sursalaire à payer : 10 heures à 50% pour dépassement de l'horaire hebdomadaire prévu au règlement de travail

Païement de la rémunération normale et des sursalaires

Quand faut-il payer la rémunération normale et les sursalaires ?

Rémunération normale

Dans tous les cas où les limites hebdomadaires maximales peuvent être dépassées, la loi impose le respect de la durée hebdomadaire en moyenne sur une période de référence qui est en principe d'un trimestre mais qui peut être portée jusqu'à un maximum. En conséquence, les travailleurs doivent se voir octroyer des repos compensatoires.

Pour que les travailleurs bénéficient d'une rémunération régulière, il a été prévu de payer la rémunération normale afférente à ces heures de dépassement au moment où les repos compensatoires doivent être accordés.

Païement des sursalaires

Les sursalaires dus en cas de prestation d'heures supplémentaires ne sont pas soumis au paiement différé. Ils sont donc payés à la fin de la période de paie au cours de laquelle les prestations ont été effectuées.

Etat des prestations

Le travailleur doit savoir quels ont été les dépassements des limites normales de la durée du travail afin de déterminer quelles sommes lui sont dues. Cette information est donnée en annexe du décompte remis au travailleur lors de chaque règlement définitif de paie.

L'information diffère selon que les dépassements des limites normales de la durée du travail sont ou non prévus dans les horaires de travail figurant dans le règlement de travail, [l'arrêté royal du 18 janvier 1984](http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1984/01/18/1984012042/justel) (<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1984/01/18/1984012042/justel>) déterminant les mentions dans un cas et dans l'autre. Dans le cas où l'horaire de travail a été dépassé, les informations doivent être plus détaillées puisqu'il est plus difficile de vérifier à posteriori le nombre d'heures prestées et les repos accordés.

Horaires flexibles et horaires variables

A mi-chemin entre les régimes de travail fixes et les "heures supplémentaires", se situent les horaires flexibles et les horaires variables.

Les horaires flexibles (article 20bis de la loi du 16 mars 1971 sur le travail) permettent d'introduire dans un régime de travail, à la fois une variabilité de la durée du travail et des horaires de travail. Cette variabilité des horaires est toutefois limitée car elle ne peut dépasser 2 heures en plus ou en moins de l'horaire journalier normal et 5 heures en plus ou en moins de l'horaire hebdomadaire normal.

Les horaires flexibles peuvent être introduits par convention collective de travail (suivi d'une modification du règlement de travail) ainsi que par simple modification du règlement de travail dans les entreprises qui ne relèvent pas du champ d'application d'une conventions collective de travail (ci-après C.C.T.).

Les horaires variables permettent d'atteindre un but identique mais constituent un régime propre aux travailleurs à temps partiel (article 11bis de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail). Ces horaires variables ne permettent cependant pas de déroger aux limites normales du temps de travail. Il n'y a pas de limites directes à la variabilité des horaires de travail (mais il y a des limites indirectes puisque l'usage intensif de la flexibilité entraîne l'obligation de payer le sursalaire). L'introduction d'un horaire variable nécessite une modification du règlement de travail.

Pour les deux régimes de travail, il est obligatoire de mentionner au préalable tous les horaires de travail au règlement de travail (ce qui permet de les distinguer des " heures supplémentaires ").

Les horaires flexibles

Principe

L'article 20 bis de la loi sur le travail du 16 mars 1971 offre aux employeurs la possibilité, moyennant respect des certaines formalités, de faire fluctuer les horaires de travail en fonction de l'activité et des besoins de l'entreprise (les heures dites de pointe et les heures dites creuses), sans devoir chaque fois payer un sursalaire.

Le régime de travail basé sur les horaires flexibles permet non seulement de dépasser les limites normales de la durée du travail mais également de modifier les horaires de travail dans le cadre des horaires alternatifs (horaire maximum et horaire minimum) figurant dans le règlement de travail. Les dépassements de la durée du travail sont cependant limités à 9 heures par jour et 45 heures par semaine.

En outre, la réglementation prévoit que ces dépassements sont uniquement autorisés pour autant que la durée hebdomadaire de travail soit respectée en moyenne sur une période de référence qui est d'un an. Elle fixe également des limites à la fluctuation des horaires de travail.

Conditions de forme

Le régime des horaires flexibles peut être introduit :

- soit par une C.C.T. (convention collective de travail) sectorielle ou d'entreprise. La conclusion de la C.C.T. doit être suivie d'une adaptation du règlement de travail (voir plus loin) ;
- soit à défaut d'une telle C.C.T., par une modification du règlement de travail.

La modification du [règlement de travail](#) ([/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail](#)) ([/fr/actualites/regles-financieres-du-conge-education-payee-pour-lannee-scolaire-2013-2014](#)) se fera soit dans le respect de la procédure fixée aux articles 11 et 12 de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, soit par insertion automatique en application de l'article 12ter introduit par la loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel.

Voici les possibilités pouvant dès lors se présenter pour introduire un régime d'horaires flexibles dans une entreprise :

- en l'absence d'une convention collective dans l'entreprise : par une modification du règlement de travail en respectant la procédure prévue aux articles 11 et 12 de la loi du 8 avril 1965 pour le mettre en conformité avec le prescrit de l'article 6, §1er, 1°, alinéa 4, de la même loi ;
- si une convention collective de travail est conclue **dans l'entreprise mais uniquement avec une partie des organisations représentées au sein de la délégation syndicale**: par une adaptation du règlement de travail. On respectera également, dans ce cas, la procédure prévue aux articles 11 et 12 de la loi 8 avril 1965.
- si une convention collective de travail est conclue **au niveau de l'entreprise avec l'ensemble des organisations représentées au sein de la délégation syndicale**: on procédera à une adaptation automatique du règlement de travail, en y insérant les dispositions de la convention (respect de l'article 6, § 1er, 1°, alinéa 4) et ce, au plus tôt, au moment du dépôt de la convention au greffe de la DG des relations collectives du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (article 12ter, §1er).
La convention peut prévoir une entrée en vigueur ultérieure.
- si une convention collective de travail est conclue **au sein d'un organe paritaire**: les entreprises qui le souhaitent devront, dans ce cas, adapter leur règlement de travail en suivant la procédure des articles 11 et 12 précités, **sauf** dans les cas suivants :
- soit la convention collective de travail conclue dans le cadre de l'organe paritaire règle tous les points qui doivent être mentionnés dans le règlement de travail en vertu de l'article 6, § 1er, 1°, al. 4, de la loi du 8 avril 1965 => adaptation automatique du règlement de travail en y insérant les mentions reprises dans la convention et ce, au plus tôt, au moment du dépôt de la convention au greffe de la DG des relations collectives du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (article 12ter, § 2). La CCT peut prévoir une entrée en vigueur postérieure ;

- soit la convention collective de travail conclue au sein de l'organe paritaire ne règle pas tous les points qui doivent être mentionnés en application de l'article 6, §1er, 1°, alinéa 4, de la loi précitée, **mais** prévoit de manière précise : la durée du travail, la période de référence et l'écart précis entre les horaires alternatifs et l'horaire normal de travail => le règlement de travail peut être adapté, sans autre procédure, par l'employeur, et ce, au plus tôt, au moment du dépôt de la convention au greffe de la DG relations collectives du travail du SPF, par l'insertion dans le règlement des mentions de la convention permettant de le mettre en conformité avec l'article 6, §1er, 1°, alinéa 4, de la loi précitée (article 12ter, § 3). La CCT peut prévoir une entrée en vigueur postérieure ;
- soit la CCT conclue au sein d'un organe paritaire ne satisfait pas aux conditions décrites aux points a) et b) => une procédure de modification du règlement de travail peut néanmoins être fixée dans la convention elle-même (art. 12ter, § 4).

Le règlement de travail et, le cas échéant, la C.C.T. doivent au moins mentionner:

- Le début et la fin de la période de référence pendant laquelle le régime des horaires flexibles est applicable. Cette période ne peut pas dépasser la durée d'une année. Le règlement de travail doit situer dans le temps la période de référence (par exemple, du 1er janvier au 31 décembre ou du 1er avril au 31 mars de l'année suivante);
- La durée hebdomadaire moyenne de travail (p. ex. 38 heures) et le nombre maximum d'heures de travail qui peuvent être prestées durant la période de référence (p.ex. 38 heures x 52 semaines= 1.976 heures);
- La différence entre d'une part, l'horaire normal et l'horaire minimum et d'autre part, l'horaire normal et l'horaire maximal. Cette fluctuation journalière est limitée à 2 heures en plus ou en moins tandis que la fluctuation hebdomadaire est limitée à 5 heures en plus ou en moins. En outre, la durée journalière de travail ne peut dépasser 9 heures et la durée hebdomadaire de travail ne peut dépasser 45 heures (= limite absolue de régime des horaires flexibles).

Exemple

Horaire normal de travail (38h)	
	4 x 8 heures
	1 x 6 heures
Horaire alternatif minimum	Horaire alternatif maximum

Horaire normal de

4 x 7 heures

1 x 5 heures

ou

3 x 7 heures

2 x 6 heures

ou

2 x 8 heures

1 x 7 heures

1 x 7 heures

1 x 4 heures

4 x 9 heures

1 x 7 heures

ou

3 x 9 heures

2 x 8 heures

Exemple

Le régime des horaires flexibles ne permet pas à l'employeur de faire travailler ses travailleurs en dehors des horaires de travail figurant au règlement de travail. C'est pourquoi, le règlement de travail doit mentionner tous les horaires alternatifs de travail qui peuvent être appliqués par l'employeur dans le cadre de ce régime. Une copie de ce règlement de travail doit être donnée aux travailleurs et envoyée au district de la [Direction générale Contrôle des lois sociales](https://fr/propos-du-spf/structure-du-spf/inspection-du-travail-dg-controle-des-lois-sociales/directions) (/fr/propos-du-spf/structure-du-spf/inspection-du-travail-dg-controle-des-lois-sociales/directions).

Application d'un régime d'horaires flexibles

L'employeur qui souhaite recourir au régime d'horaires flexibles pourra remplacer l'horaire normal de travail (ou un des horaires alternatifs de travail en vigueur) par un des autres horaires alternatifs de travail qui figurent obligatoirement au règlement de travail.

A cette fin, l'employeur doit informer les travailleurs concernés de ce remplacement au moins 7 jours à l'avance. Cet avis doit être affiché dans un endroit apparent et accessible dans les locaux de l'entreprise. Il doit rester affiché tant que l'horaire alternatif est en vigueur. Il doit être daté, signé, et indiquer la date d'entrée en vigueur du nouvel horaire de travail et la période pendant laquelle il s'applique.

Repos compensatoire

Dans le régime des horaires flexibles, la loi ne prévoit pas la possibilité de récupérer les dépassements de la durée moyenne de travail par l'octroi de jours de repos compensatoires. Il n'y a pas, à proprement, parler de repos compensatoire.

Toutefois, l'employeur doit s'assurer que la durée hebdomadaire moyenne ait été respectée à la fin de la période de référence (qui est de 12 mois consécutifs).

Il doit donc veiller à établir un équilibre des prestations de travail tout au long de cette période de référence. Cet équilibre est atteint en prévoyant une hausse ou une baisse des prestations de travail endéans les limites fixées en fonction des besoins et possibilités de l'entreprise. Lorsque durant certaines parties de la période de référence, l'horaire maximum est appliqué, l'horaire minimum sera appliqué durant une autre partie de la période de référence afin d'avoir respecté la durée hebdomadaire moyenne de travail au terme de cette période.

Pour calculer le nombre d'heures de travail de chaque travailleur et vérifier ainsi si la durée hebdomadaire moyenne de travail a été respectée, il faut tenir compte de :

- de toutes les heures de travail réellement prestées, y compris les heures supplémentaires effectuées au-delà de l'horaire;
- de toutes les heures assimilées à du temps de travail :
 - [Le repos résultant de l'application de la loi du 4 janvier 1974 relative aux jours fériés](http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1974/01/04/1974010407/justel) (<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1974/01/04/1974010407/justel>);
 - Les périodes de suspension de l'exécution du contrat de travail prévues par la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (vacances annuelles légales, incapacité de travail pour cause de maladie ou d'accident, congé de maternité, petits chômages, congé-éducation payé, congé politique, chômage technique ou économique des ouvriers...).

Il ne sera pas tenu compte dans le temps de travail des heures prestées dans les 3 cas auxquels ne s'applique pas le régime général de repos compensatoire, à savoir :

- Les travaux d'inventaire et de bilan (art. 22, 3° de la loi du 16 mars 1971 sur le travail);
- Travaux entrepris en vue de faire face à un accident survenu ou imminent (art. 26, § 1, 1° de la loi du 16 mars 1971 sur le travail) ou travaux urgents à effectuer aux machines et au matériel pour autant que l'exécution en dehors des heures de travail soit indispensable pour éviter une entrave sérieuse à la marche normale de l'exploitation (art. 26, § 1, 2° de la loi du 16 mars 1971 sur le travail);
- Travaux occasionnés par un surcroît extraordinaire de travail (art. 25 de la loi du 16 mars 1971 sur le travail) et travaux commandés par une nécessité imprévue (art. 26, § 1, 3° de la loi du 16 mars 1971 sur le travail) à concurrence d'un crédit de 65 heures par année civile. Dans ces deux cas, le nombre d'heures de travail qui doivent être prestées sur une année peut donc être dépassé, à concurrence de 65 heures par année civile, pour autant qu'une convention collective de travail conclue au sein d'un organe paritaire l'autorise et dans la mesure où il n'est pas possible de procéder à des engagements complémentaires.

Salaire et sursalaire

Salaire

En cas d'application d'un régime d'horaires flexibles, le travailleur a droit, à l'échéance de chaque période de paie, à sa rémunération normale calculée sur base de la durée hebdomadaire moyenne de travail fixée par C.C.T. Ainsi, le lien entre les prestations effectives de travail et le salaire payé ne correspond pas exactement en ce sens que le travailleur recevra toujours le même salaire à l'échéance de la période de paie et ce, indépendamment du fait que durant la période concernée, il ait travaillé selon un horaire maximum, minimum ou normal.

Si le jour où le contrat de travail prend fin ou à la fin de la période de référence, le travailleur a presté moins d'heures que la durée hebdomadaire moyenne de travail à respecter, les sommes payés en trop lui restent acquises. En outre, il ne peut y avoir de déduction sur des sommes dont l'employeur serait redevable au travailleur. Par contre, si le travailleur a presté plus d'heures que la durée moyenne prévue, un complément doit lui être payé.

Sursalaire

L'application du régime des horaires flexibles et les dépassements des limites normales de la durée du travail qui en résultent ne donnent pas lieu au paiement d'un sursalaire, pour autant que le travail ait été effectué dans les limites et conditions fixées.

Ces conditions et ces limites ne sont pas respectées si le travail est effectué:

- Au-delà de la durée hebdomadaire de travail qui ne peut être dépassée sur la période de référence (en semaine de 38 heures : 1.976 heures par année);
- Au-delà des limites de la durée du travail applicables à l'article 20bis de la loi du 16 mars 1971 sur le travail;
- Au-delà des limites de l'horaire affiché en vigueur au moment où les prestations sont effectuées.



38 heures

Horaire alternatif en vigueur Horaire presté

Lundi	9 heures	9 heures
Mardi	9 heures	9 heures
Mecredi	9 heures	9 heures
Jeudi	9 heures	9 heures
Vendredi	7 heures	7 heures

38 heures

Total

43 heures

43 heures

Exemple 1 - Durée hebdomadaire moyenne de travail 38heures

Le travailleur a dépassé la limite hebdomadaire de la durée du travail à concurrence de 5 heures. Toutefois, comme toutes les conditions d'application du régime d'horaire alternatif ont été respectées, ces 5 heures ne donnent pas droit au paiement d'un sursalaire.

38 heures

Horaire alternatif en vigueur Horaire presté

Lundi	9 heures	9 heures
Mardi	9 heures	9 heures
Mecredi	9 heures	10 heures
Jeudi	9 heures	11 heures
Vendredi	7 heures	11 heures
Total	43 heures	50 heures

Exemple 2 - Durée hebdomadaire moyenne de travail 38heures

Une entreprise avec un horaire flexible peut toujours être confrontée avec, par exemple, un surcroît extraordinaire de travail ou avec une nécessité imprévue qui entraînera inévitablement un dépassement de l'horaire qui est d'application. Ce dépassement sera possible pour autant que l'entreprise puisse justifier d'un des autres régimes dérogatoires au dépassement de la durée du temps de travail prévus par la loi sur le travail. Les heures qui sont effectuées dans le cadre de ce dépassement seront cependant soumises au régime habituel de paiement du sursalaire. Dans l'exemple, le travailleur a presté 7 heures au-delà de l'horaire alternatif en vigueur. Ces 7 heures ne sont pas justifiées par l'application de l'article 20 bis et donnent donc droit au paiement d'un sursalaire (7 x 50%).

Information du travailleur

Le travailleur doit être régulièrement informé sur [l'état de ses prestations](#) (#etat) par rapport à la durée journalière et hebdomadaire de travail qu'il doit effectuer.

Semaine de 4 jours

Principe

L'article 20bis/1 de la loi sur le travail du 16 mars 1971 offre la possibilité au travailleur de prêter la durée de travail hebdomadaire normale à temps plein sur quatre jours par semaine au lieu de cinq jours par semaine, en augmentant la limite de la durée journalière de travail sous certaines conditions.

Exemple : Un travailleur travaillant effectivement 38 heures par semaine peut travailler 9h30 par jour dans le cadre de la semaine de quatre jours pour atteindre un emploi à temps plein de 38 heures sur 4 jours.

(!) Attention toutefois, ce régime de travail doit être distingué de la mesure de la [semaine collective de quatre jours](#). (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/reduction-collective-de-la>)

Conditions de forme

La semaine de quatre jours ne peut être appliquée que sur demande écrite préalable du travailleur, suivie de la conclusion d'une convention écrite entre l'employeur et le travailleur, à condition que le principe de la semaine de quatre jours soit prévu soit dans le règlement de travail, soit dans une convention collective de travail.

Demande du travailleur

La semaine de quatre jours est un dispositif dans lequel le travailleur s'engage de manière tout à fait volontaire, puisqu'il ne peut être appliqué qu'après une demande écrite préalable de sa part.

Même lorsque le règlement de travail ne prévoit pas encore la possibilité de la semaine de quatre jours, le travailleur peut en demander l'application à son employeur. Dans ce cas, les dispositions de l'article 20bis/1 de la loi sur le travail sont d'application.

La demande écrite préalable du travailleur peut être faite sur papier (par exemple, par courrier ordinaire) ou par voie électronique (par exemple, par courriel).

La demande est valable pour une durée maximale de six mois, après quoi elle peut être renouvelée. Cela signifie que le travailleur peut introduire une telle demande auprès de son employeur, chaque fois, après la fin de chaque période maximale de six mois. Si l'employeur accepte cette nouvelle demande, les parties doivent conclure une nouvelle convention pour cette période (voir ci-dessous).

La demande du travailleur, ou une copie de celle-ci, doit, pendant la période à laquelle elle se rapporte, se trouver à [un endroit où le règlement de travail peut être consulté](#) (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail>). Ensuite, elle doit être conservée

par l'employeur pendant une période de 5 ans, à compter de la fin de la période à laquelle elle se rapporte.

Réponse de l'employeur

L'employeur peut accepter ou refuser la demande du travailleur de passer à la semaine de quatre jours. En d'autres termes, l'employeur n'est pas obligé d'accéder à la demande du travailleur. Si l'employeur ne donne pas suite à la demande du travailleur, il doit motiver ce refus, par écrit, dans un délai d'un mois et l'envoyer au travailleur.

Convention

L'employeur qui accède à la demande du travailleur doit stipuler au moins les éléments suivants dans une convention écrite conclue avec son travailleur :

- Début et fin de la journée de travail
- Moment et durée des [intervalles de repos](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/intervalles-de-repos) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/intervalles-de-repos)
- Jours d'interruption régulière dans le cadre de la semaine de quatre jours
- Début et fin de la période pendant laquelle la semaine de quatre jours s'applique, sans dépasser la durée maximale de six mois

Cette convention est conclue au plus tard au moment où le travailleur commence à travailler en semaine de quatre jours.

La demande du travailleur, ou une copie de celle-ci, doit, pendant la période à laquelle elle se rapporte, se trouver à [un endroit où le règlement de travail peut être consulté](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail). Ensuite, elle doit être conservée par l'employeur pendant une période de 5 ans à compter de la fin de la période à laquelle elle se rapporte.

En outre, une copie doit être fournie au travailleur. Le [Comité pour la prévention et la protection au travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-2) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-2) ou, à défaut, la [délégation syndicale](https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-4) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-4), peut également demander une copie de la convention.

Mode d'introduction

Pour pouvoir appliquer la semaine de quatre jours, ce régime doit être valablement introduit au sein de l'entreprise. La méthode d'introduction de la semaine de quatre jours dépend de la durée hebdomadaire du travail dans l'entreprise.

Durée hebdomadaire de travail \leq 38 heures

Dans la mesure où la durée hebdomadaire effective de travail ne dépasse pas 38 heures, la semaine de quatre jours peut être introduite par le biais du [règlement de travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail)

(<https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail>).

Par exemple, dans une entreprise où la durée hebdomadaire effective de travail est de 38 heures par semaine, le règlement de travail peut permettre de porter la limite journalière de la durée de travail d'un travailleur à temps plein à 9,5 heures s'il effectue ses prestations normales à temps plein pendant quatre jours par semaine.

Si la semaine de quatre jours est introduite sur la base du règlement de travail, l'horaire de la semaine de quatre jours devra être inclus dans le règlement de travail par le biais de la [procédure normale de modification du règlement de travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail>). Le règlement de travail doit donc mentionner l'horaire applicable dans le cadre de la semaine de quatre jours.

Durée hebdomadaire de travail $>$ 38 heures et \leq 40 heures.

Dans la mesure où la durée hebdomadaire effective de travail est comprise entre 38 et 40 heures, la semaine de quatre jours ne peut être introduite que par le biais d'une [convention collective de travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de) (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de>).

Par exemple, dans une entreprise où la durée hebdomadaire effective du travail est de 40 heures par semaine, seule une convention collective de travail peut permettre de porter la limite journalière de la durée de travail d'un travailleur à temps plein à 10 heures s'il effectue ses prestations normales à temps plein quatre jours par semaine.

Si cette CCT fixe l'horaire concret qui sera appliqué dans l'entreprise dans le cadre de la semaine de quatre jours (à savoir les jours et heures précis où le travail sera effectué), cet horaire sera automatiquement inséré dans le [règlement de travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail>) à compter de l'enregistrement de cette [convention collective de travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de) (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de>) au Greffe de la [Direction générale des Relations collectives de Travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale](https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/structure-du-spf/direction-generale-relations-collectives-de-travail) (<https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/structure-du-spf/direction-generale-relations-collectives-de-travail>), sans devoir suivre la [procédure de modification du règlement de travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail>) (art. 11 et 12 de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail).

Heures supplémentaires volontaires

Les travailleurs qui effectuent leurs prestations normales à plein temps pendant quatre jours par semaine ne peuvent pas effectuer des [heures supplémentaires volontaires](https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniable/duree-du-travail/heures-supplementaires-volontaires)

(<https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniable/duree-du-travail/heures-supplementaires-volontaires>) les autres jours de la semaine.

Protection des travailleurs

Le travailleur qui demande à l'employeur de pouvoir travailler en semaine de quatre jours ne peut pas être désavantagé ni licencié au motif qu'il a demandé une semaine de quatre jours. L'employeur peut dès lors licencier le travailleur seulement pour des raisons sans rapport avec la demande de travailler en semaine de quatre jours.

Régime hebdomadaire alterné

Principe

L'article 20quater de la loi sur le travail du 16 mars 1971 permet, à la demande écrite préalable du travailleur à temps plein et sous réserve du respect d'un certain nombre d'autres exigences formelles, l'application d'un régime hebdomadaire alterné dépassant les limites normales de la durée du travail à temps plein.

Cette mesure vise à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée du travailleur à temps plein (par exemple en adaptant l'organisation du travail aux règles de garde convenues pour son enfant dans le cadre d'une coparentalité).

Le régime hebdomadaire alterné permet d'organiser le travail à temps plein sur un cycle de deux semaines consécutives où il est possible de travailler jusqu'à 9h par jour et jusqu'à 45h par semaine dans la mesure où les prestations de la première semaine sont compensées par les prestations de la deuxième semaine, afin de respecter la durée hebdomadaire normale de travail à temps plein en moyenne. Ainsi, dans un régime hebdomadaire alterné, un travailleur à temps plein peut travailler par exemple 45h la première semaine et 31h la deuxième semaine (ou inversement).

Pendant le régime hebdomadaire alterné, le travailleur à temps plein exerce ses prestations de travail selon un horaire fixe sur un cycle, qui est la succession d'horaires journaliers de travail dans un ordre fixe déterminé dans une convention écrite entre l'employeur et le travailleur et dont les prestations s'inscrivent dans le cadre fixé dans le règlement de travail pour l'application du régime hebdomadaire alterné.

En principe, ce cycle doit s'étaler sur deux semaines consécutives (= 14 jours consécutifs - le cycle ne doit donc pas nécessairement s'étendre sur deux semaines calendrier). Exceptionnellement, sous le régime hebdomadaire alterné, le cycle peut s'étendre sur une période de quatre semaines consécutives au cours du 3ème trimestre de l'année (= 28 jours consécutifs - le cycle ne doit donc pas nécessairement s'étendre sur quatre semaines calendrier), dans laquelle la durée normale hebdomadaire de travail doit être respectée en moyenne. De cette manière, le régime de travail à temps plein du travailleur peut, par exemple, être organisé en fonction des modalités de garde de ses enfants pendant les vacances d'été. Sous réserve du respect de certaines conditions de forme, l'employeur et le travailleur peuvent également convenir d'étaler le cycle en dehors du troisième trimestre sur une période de quatre semaines consécutives en raison d'un événement imprévu dans le chef du travailleur (voir ci-dessous).

Exigences formelles en vue de l'introduction et de l'application du régime hebdomadaire alterné

Un régime hebdomadaire alterné ne peut être appliqué qu'à la demande écrite préalable du travailleur et après la conclusion d'une convention écrite entre l'employeur et le travailleur, dans lequel est fixé, entre autres, le cycle convenu dans lequel les prestations s'inscrivent dans le cadre prévu par le règlement de travail pour l'application du régime hebdomadaire alterné.

Demande écrite préalable du travailleur

Le régime hebdomadaire alterné est un régime de travail auquel le travailleur adhère de manière tout à fait volontaire, étant donné que cette dérogation ne peut être appliquée qu'après une demande écrite préalable de sa part.

À cette fin, il n'est pas nécessaire que le règlement du travail contienne déjà un cadre pour l'application du régime hebdomadaire alterné : même si un tel cadre ne figure pas encore dans le règlement du travail, le travailleur peut demander à son employeur de bénéficier d'un régime hebdomadaire alterné.

La demande écrite préalable du travailleur peut être faite sur papier (par exemple, par courrier ordinaire) ou par voie électronique (par exemple, par e-mail).

La demande ne peut couvrir qu'une période de six mois maximum, mais elle est renouvelable. Cela signifie que le travailleur peut faire une telle demande à son employeur chaque fois après la fin de chaque période de six mois maximum. Si l'employeur accède à cette nouvelle demande, les parties doivent conclure une nouvelle convention fixant les modalités du régime hebdomadaire alterné pour cette période (voir ci-dessous).

La demande du travailleur, ou une copie de celle-ci, doit être conservée [au lieu où le règlement du travail peut être consulté](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail>) pendant la période sur laquelle elle porte. Ensuite, elle doit être conservée par l'employeur pendant une période de cinq ans à compter de la fin de la période sur laquelle elle porte.

Réponse de l'employeur

L'employeur peut accepter ou refuser la demande du travailleur d'adhérer à un régime hebdomadaire alterné.

En d'autres termes, l'employeur n'est pas obligé d'introduire un tel régime dans l'entreprise ou d'accéder à la demande d'un travailleur qui souhaite bénéficier d'un régime hebdomadaire alterné.

Toutefois, l'employeur qui refuse de donner suite à la demande du travailleur doit motiver ce refus par écrit et l'adresser au travailleur dans un délai d'un mois. Cela peut se faire soit par papier (par exemple, par courrier postal), soit par voie électronique (par exemple, par e-mail).

Convention écrite

Si l'employeur accède à la demande du travailleur d'adhérer à un régime hebdomadaire alterné, l'employeur et le travailleur doivent conclure une convention écrite qui fixe les modalités du régime hebdomadaire alterné.

Cette convention écrite doit être conclue au plus tard au moment où le travailleur commence à travailler dans le cycle convenu dans le cadre du régime hebdomadaire alterné et doit mentionner au minimum :

- Le cycle convenu dont les prestations s'inscrivent dans le cadre fixé dans le règlement de travail pour l'application du régime hebdomadaire alterné ; et
- La date de début et de fin de la période pendant laquelle le régime hebdomadaire alterné est appliqué (avec un maximum de 6 mois).

Lors de l'application d'un régime hebdomadaire alterné, il doit être possible de déterminer à tout moment le moment où le cycle commence.

Une copie de la convention est transmise au travailleur. [Le Comité pour la prévention et la protection au travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-2) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-2), ou à défaut, [la délégation syndicale](https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-4) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-4), peut également demander une copie de la convention. La convention, ou une copie de celle-ci, doit être conservée [au lieu où le règlement du travail peut être consulté](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) pendant la période sur laquelle elle porte. Ensuite, elle doit être conservée par l'employeur pendant une période de cinq ans à compter de la date de fin qui y est mentionnée.

Cadre fixé dans le règlement de travail

Le règlement du travail doit, par exception à la règle générale, ne pas faire référence à chaque horaire possibles (c'est-à-dire tous les cycles possibles sur deux ou quatre semaines consécutives) qui peuvent être appliqués sous le régime hebdomadaire alterné.

En revanche, pour permettre l'application d'un régime hebdomadaire alterné (et le dépassement des limites de la durée normale du travail autorisé dans ce cadre), un cadre pour l'application du régime hebdomadaire alterné doit être inclus dans le règlement de travail, qui comprend les éléments suivants :

- La durée hebdomadaire moyenne du travail à observer au cours du cycle (c'est-à-dire la durée hebdomadaire normale du travail à temps plein applicable dans l'entreprise);
- Les jours de la semaine pendant lesquels les prestations de travail peuvent être fixées;
- La plage journalière dans laquelle les prestations de travail peuvent être fixées;

- La durée du travail journalière minimale et maximale (avec un maximum de 9h/jour);
- La durée du travail hebdomadaire minimale et maximale (avec un maximum de 45h/semaine).

Ce cadre pour l'application du régime hebdomadaire alterné peut être inclus dans le règlement de travail soit préalablement à la demande du travailleur, soit en réponse à celle-ci. Ainsi, le cadre dans le règlement de travail de l'application du régime hebdomadaire alterné n'est donc pas une condition préalable à la demande d'un travailleur d'adhérer à un régime hebdomadaire alterné.

Exercice du régime hebdomadaire alterné

Cycle de plus de quatre semaines en cas d'événement imprévu dans le chef du travailleur.

En dehors du troisième trimestre de l'année, le cycle dans le cadre du régime hebdomadaire alterné doit s'étendre sur une période de deux semaines consécutives. Toutefois, il est possible de s'en écarter en cas d'événement imprévu dans le chef du travailleur. Dans ce cas, les parties peuvent adapter le régime hebdomadaire alterné convenu et convenir que le cycle s'étendra sur une période de quatre semaines consécutives, la durée de travail hebdomadaire normale étant observée en moyenne pendant ce cycle de quatre semaines. À la fin de ces quatre semaines, le travailleur reprend son cycle normal sur une période de deux semaines consécutives.

Cette possibilité ne peut être utilisée qu'après une demande écrite et motivée du travailleur faisant état de cet événement imprévu dans son chef et à condition que les parties concluent en temps utile une convention écrite, à annexer à la convention initiale sur l'horaire hebdomadaire alterné. Cet accord doit mentionner le cycle convenu sur une période de quatre semaines et la période pendant laquelle le cycle de quatre semaines s'applique. Il doit être conclu au plus tard au moment où le travailleur commence à travailler dans le cadre de cette dérogation.

Le cycle sur une période de quatre semaines consécutives doit également s'inscrire dans le cadre de l'application du régime hebdomadaire alterné du règlement de travail. Il doit être possible de déterminer à tout moment quand ce cycle commence.

Cette convention, ou une copie de celle-ci, doit être conservée pendant la période sur laquelle elle porte [au lieu où le règlement du travail peut être consulté](https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail) (https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/reglement-de-travail). Ensuite, elle doit être conservée par l'employeur pendant un an à compter du jour où les horaires qu'elle contient cessent d'être applicables.

Durée hebdomadaire moyenne du travail

Si un régime hebdomadaire alterné est appliqué, la durée hebdomadaire normale de travail à temps plein de 38 heures (ou jusqu'à 40 heures dans la mesure où l'on travaille une moyenne de 38 heures par semaine) ou d'une durée inférieure déterminée dans le cadre d'une réduction collective du temps de travail doit être respectée en moyenne sur le cycle.

En principe, il s'agit d'un cycle sur une période de deux semaines consécutives où les prestations de la première semaine doivent être compensées par les prestations de la deuxième semaine. Par exemple, un travailleur à temps plein en régime hebdomadaire alterné peut travailler 45h chaque fois en semaine 1 et 31h en semaine 2 (ou inversement).

Si un cycle de quatre semaines est convenu pour le troisième trimestre de l'année ou en raison d'un événement imprévu dans le chef du travailleur, la durée normale hebdomadaire de travail doit être respectée en moyenne sur le cycle de quatre semaines. Il sera alors possible de convenir, par exemple, d'un cycle dans lequel les prestations sont effectuées pendant 45 heures au cours des semaines 1 et 2 et pendant 31 heures au cours des semaines 3 et 4. Un cycle dans lequel le travail doit être effectué pendant 31h la semaine 1, 45h la semaine 2, 45h la semaine 3 et 31h la semaine 4 est également possible.

Pour le calcul de la durée hebdomadaire moyenne de travail, il est tenu compte des heures de travail réellement effectuées et des heures assimilées, c'est-à-dire des repos résultant de l'application de la réglementation sur les jours fériés (jours fériés, jours de remplacement et jours de repos compensatoires) et des périodes de suspension de l'exécution du contrat de travail prévues par la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

Sursalaire

L'application du régime hebdomadaire alterné et les dépassements des limites normales du travail qui en résultent ne donnent pas lieu au paiement d'un sursalaire, pour autant que le travail soit effectué dans les limites et conditions prescrites.

Heures supplémentaires

Le travailleur occupé dans le cadre du régime hebdomadaire alterné peut dépasser les limites de temps de travail prévues en cas d'application des articles 25 (surcroît extraordinaire de travail), 25bis (heures supplémentaires volontaires) et 26 (accident survenu ou imminent, travaux urgents sur des machines ou matériel, nécessité imprévue) de la loi sur le travail. Le cas échéant, les heures supplémentaires et le repos compensatoire seront dus.

Toutefois, l'application des heures supplémentaires volontaires visées à l'article 25bis de la loi sur le travail est limitée aux semaines au cours desquelles un dépassement de la durée hebdomadaire normale du travail est prévu dans le cadre du régime hebdomadaire alterné. Les travailleurs en régime hebdomadaire alterné ne peuvent donc effectuer des heures supplémentaires volontaires au sens de l'article 25bis de la loi sur le travail que les semaines où la durée hebdomadaire de travail dépasse la durée hebdomadaire normale de travail à temps plein.

Par exemple, si, dans le cadre d'un régime hebdomadaire alterné, un cycle réparti sur deux semaines consécutives a été convenu avec une durée hebdomadaire de travail de 45h la semaine 1 et une durée hebdomadaire de travail de 31h la semaine 2 (afin de respecter la durée hebdomadaire normale de 38h en moyenne), il sera possible d'effectuer des heures supplémentaires volontaires la

semaine 1, mais pas la semaine 2. En effet, au cours de la semaine 2, les prestations prévues (31h) sont inférieures à la durée hebdomadaire normale de travail (38h).

Résiliation unilatérale anticipée par le travailleur

Le travailleur a le droit de mettre fin de manière anticipée au régime hebdomadaire alterné et de reprendre son régime de travail initial, à condition d'en informer l'employeur deux semaines avant le début d'un nouveau cycle.

Protection du travailleur

Un travailleur qui demande à l'employeur d'être autorisé à travailler dans un régime hebdomadaire alterné ne doit pas être désavantagé ou licencié en raison de cette demande. Toutefois, un licenciement par l'employeur pour un motif sans rapport avec la demande de régime hebdomadaire alterné est possible.

Modelle der Viertagewoche: Was Unternehmen beachten sollten

NEWS 27.07.2023 New Work



Stefanie Hornung
freie Journalistin



Bild: Pexels/Magda Ehlers

Unbekannte Vielfalt: Viertagewoche ist nicht gleich Viertagewoche. Die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle zeigen wir in dieser Übersicht.

In der Debatte um die Einführung einer Viertagewoche geht oft unter, dass es dabei nicht generell um eine verkürzte Arbeitswoche geht. Es gibt unterschiedliche Modelle, die jeweils andere Vor- und Nachteile mit sich bringen können. Wichtige Fragen und Antworten aus Unternehmenssicht.

Die Viertagewoche gilt gemeinhin als Wunschbild von Beschäftigten. Studien zeigen, dass Arbeitnehmende eine Arbeitszeitreduzierung und mehr Flexibilität befürworten – solange sie keine Einbußen beim Lohn hinnehmen müssen (siehe zum Beispiel eine **Studie der Hans-Böckler-Stiftung**). Die Einschätzungen bezüglich der Machbarkeit auf gesellschaftlicher und organisationaler Ebene klaffen jedoch stark auseinander. Das hat unter anderem damit zu tun, dass die Viertagewoche als Schlagwort für eine verkürzte Arbeitswoche durchgeht. Doch die Viertagewoche lässt sich in unterschiedlichen Formen umsetzen – auch mit einem hohen Grad an Flexibilität.

Welche Arbeitszeitmodelle der Viertageweche gibt es?

Die Variablen in der Gestaltung einer Viertageweche sind die Wochenarbeitszeit, die Wahl der Arbeitstage, die Freiwilligkeit oder Vorgabe einer Viertageweche und die Umsetzung mit oder ohne vollen Lohnausgleich. Dadurch ergeben sich folgende Umsetzungsformen:

Modell 1: Verkürzte Wochenarbeitszeit bei gleichem Lohn (z.B. 100-80-100-Prinzip):

Bei diesem Modell, das Studien in Island und UK untersuchten, verringern Unternehmen die wöchentliche Arbeitszeit, zahlen aber das volle Gehalt weiter. Dies ist zum Beispiel nach dem 100-80-100-Prinzip möglich, das Charlotte Lockhart und Andrew Barnes 2018 in ihrem Unternehmen Perpetual Guardian eingeführt haben und seither in der von ihnen gegründeten Initiative "4 Day Week Global" propagieren. Die Idee: Mitarbeitende erhalten 100 Prozent Lohn für 80 Prozent der Arbeitszeit bei 100 Prozent erreichten Produktivitätszielen. Bei einer 40-Stunden-Woche (8 x 5 Tage pro Woche) würde sich die Arbeitszeit auf 32 Stunden reduzieren (8 x 4 Tage pro Woche). Bei der **Lage der Arbeitszeit** gibt es verschiedene Ansätze: a) mit fixen Arbeitszeiten (Uhrzeiten) und Arbeitstagen (freier Tag in der Woche ist festgelegt) und b) mit Wahlarbeitszeiten und Wahlarbeitstagen (freier Tag in der Woche ist flexibel).

Modell 2: Viertageweche bei gleichbleibender Wochenarbeitszeit (Belgisches Modell):

Bei diesem Ansatz bleibt die Wochenarbeitszeit gleich, verteilt sich aber auf vier Tage. Dieses Modell kommt in Belgien zum Einsatz, wo es eine gesetzlich geregelte Viertageweche gibt. Wenn aus betrieblichen Gründen nichts dagegen spricht, können Beschäftigte dort beim Arbeitgeber beantragen, an vier Tagen die Woche zu arbeiten. Bei einer 40-Stunden-Woche läge dann die tägliche Arbeitszeit nicht bei acht, sondern bei zehn Stunden. Am Gehalt ändert sich in diesem Modell durch die Neuverteilung der Arbeitszeit nichts.

Modell 3: Wahlarbeitszeit mit Vollzeitkorridor bei vollem Lohnausgleich:

Mitarbeitende können die Wochenarbeitszeit reduzieren, wenn sie in weniger Zeit ihre Aufgaben erledigen können. Dies ist dann auch als Viertageweche denkbar. Wenn sie länger arbeiten müssen oder möchten, ist dies bei Beachtung der Ruhezeiten aber ebenso möglich. Das Gehalt entspricht unabhängig von der gewählten Wochenarbeitszeit einer Vollzeitstelle.

Modell 4: Wahlarbeitszeit mit Vollzeitkorridor und angepasstem Lohn:

Beschäftigte können in einem bestimmten Rahmen und mit einer gewissen Ankündigungszeit ihre Arbeitszeit in einer Vollzeit-Stelle wählen – und so lebensphasenorientiert anpassen – also

auch in Form einer Viertagewoche. Die Verkürzung der Arbeitszeit bewegt sich jedoch in einem begrenzten Rahmen (zum Beispiel zwei Stunden), so dass hier noch von einem Vollzeitäquivalent die Rede sein kann. Meist erhalten Beschäftigte bei einer Reduzierung der Arbeitszeit entsprechend weniger Gehalt.

Modell 5: Verkürzte Wochenarbeitszeit bei angepasstem Lohn (Teilzeitarbeit):

Eine Viertagewoche ist auch als Teilzeitmodell denkbar. Unternehmen verkürzen die Wochenarbeitszeit im Vergleich zu einer Vollzeitstelle deutlich. Dafür passen sie aber auch den Lohn entsprechend an.

Was sind die Vorteile und Chancen einer Viertagewoche?

Höhere Produktivität: Wenn Menschen weniger Stunden arbeiten, können sie unter Umständen das gleiche Arbeitspensum schaffen wie zuvor mit einer längeren Arbeitszeit. Dies ist jedoch von vielen Faktoren abhängig – zum Beispiel der Tätigkeit, der Branche, Kundenanforderungen und dem Umfang der Arbeitszeitreduzierung.

Arbeitgeberattraktivität: Die Viertagewoche hat sich zum Symbol für ein attraktives Arbeitsumfeld entwickelt, was positive Auswirkungen auf Recruiting und Mitarbeiterbindung haben kann – zum Beispiel in Arbeitsbereichen mit hohem Fachkräftemangel wie dem Handwerk.

Nachhaltiges Gesundheitsmanagement: Es gibt Hinweise aus Unternehmen, dass eine Viertagewoche die Zahl der Krankheitstage reduzieren kann. Das kann jedoch je nach Modell der Viertagewoche unterschiedlich sein. Es ist davon auszugehen, dass vor allem Ansätze mit einem hohen Grad an Flexibilität das Wohlbefinden der Beschäftigten fördern können, da sie ihre Auslastung selbst mitsteuern können.

Innovationsfähigkeit: Wenn es gelingt, mit einer Viertagewoche den Stress der Mitarbeitenden zu reduzieren, kann dies auch positive Auswirkungen auf die Kreativität der Beschäftigten haben.

Was sind die Nachteile und Risiken einer Viertagewoche?

Neue Belastungssituationen: Arbeitszeitreduzierung bei gleichbleibenden Aufgaben kann zu größerem Stress, informellen Überstunden oder weniger sozialem Austausch am Arbeitsplatz führen. Bei hoher Flexibilität müssen Mitarbeitende sich selbst zu Timeboxing zwingen, was den Druck zusätzlich erhöhen kann.

Höherer Koordinationsbedarf: Umso flexibler Beschäftigte ihre Arbeitszeit einteilen können, umso größer ist der Abstimmungsbedarf im Team – vor allem, wenn Beschäftigte unterschiedliche Arbeitszeiten und freie Tage wählen.

Gerechtigkeitsdebatten: Wenn nicht alle Beschäftigten eines Unternehmens in einer Form der Viertagewoche arbeiten können, kann es zu Neid und gefühlter Ungerechtigkeit kommen.

Produktionseinbußen und/oder steigende Personalkosten: Nicht in allen Tätigkeiten ist eine Produktivitätssteigerung möglich. Dann müssen Arbeitgebende bei einer Arbeitszeitreduzierung neue Mitarbeitende einstellen, was höhere Personalkosten zur Folge haben kann. Beim Belgi-

schen Modell könnten Unternehmen in Deutschland zudem Auftragsspitzen oder krankheitsbedingte Engpässe schwerer abfangen, da aus arbeitsrechtlichen Gründen zusätzliche Mehrarbeit kaum möglich ist.

Was sind Erfolgsfaktoren für die Einführung einer Viertage-woche?

Das A und O für eine erfolgreiche Einführung der Viertagewoche ist eine gute **Analyse der Arbeitssituation**, der Wünsche der Mitarbeitenden und der Möglichkeiten, die Arbeitszeit anzupassen. Ein Knackpunkt ist die Wahl des freien Tages. Bei der Analyse können Unternehmen auch **Optimierungspotentiale identifizieren**, die eine Arbeitszeitverdichtung zulassen – zum Beispiel effizientere Meetings und E-Mail-Kommunikation, Prozessoptimierung, Automatisierung von Aufgaben und verbesserte Zusammenarbeit. Entscheidend ist auch eine **klare Kommunikation** der Ziele, die das Unternehmen mit der Viertagewoche verfolgt. Führungskräfte verstehen die Arbeitszeit gerne als Kontrollinstrument, weshalb hier besondere Aufmerksamkeit vonnöten ist. Ein **partizipatives Projektteam**, in das Führungskräfte und Mitarbeitende eingebunden sind, kann die Akzeptanz der Lösung erhöhen.

Was ist bei der Einführung einer Viertagewoche arbeitsrechtlich zu beachten?

Aus arbeitsrechtlicher Sicht steht der Einführung einer Viertagewoche nach Modellen wie dem 100-80-100-Prinzip wenig entgegen. Denn bei der Reduzierung der Arbeitszeit könnten Mitarbeitende theoretisch widersprechen, wenn eine andere Arbeitszeit in ihrem Arbeitsvertrag vereinbart sind. Praktisch wird dies jedoch kaum vorkommen. Problematisch können vor allem Ansätze wie das Belgische Modell sein, bei dem die Wochenarbeitszeit gleich bleibt, aber an vier Tagen stattfinden soll. **Dann sind die Höchst-, Pausen und Ruhezeiten des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) zu beachten.** Die Arbeitszeiten werden dann sehr statisch und unflexibel. Generell sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und mögliche Änderungen beim Urlaubsanspruch zu beachten (siehe "Am fünften Tage darfst du ruhen").

Das könnte Sie auch interessieren:

Ohne Lohnausgleich keine Viertagewoche

Weniger Arbeit, mehr Teilzeit – oder gleich gar nicht mehr arbeiten

Jobsharing: So funktioniert der Trend zum Teilen

We've just released our 2023 South Africa pilot program results! [Check them out here](#)

×

Age47



[Home](#) [Join](#) [Resources](#) [News](#)
[About](#)

0

[Donate](#)

Welcome to 4 Day Week Global, the world's leading organisation with a goal to change the future of work through working smarter, not longer.



Meet the team



Founded in 2019 by **Andrew Barnes** and **Charlotte Lockhart**, 4 Day Week Global seeks to reshape the way we think about work, by moving the conversation away from hours, and onto productivity and output.

Since then, we have organised pilot programs across the world, in nations such as the United States, the United Kingdom, Ireland, Australia, and New Zealand, with many more on the way.

Through our **pilot programs**, we have guided businesses worldwide in the planning, trialling, and implementation of the 4 day week initiative, using our **100:80:100™** principle.

The 4 Day Week Global journey

DECEMBER 2017

The idea sparks

Could a 4 day work week actually work?

Per|



How does it work?

Employees receive **100%** pay for **80%** time worked with **100%** productivity targets achieved.

The 100-80-100™ principle was developed by our leaders, Charlotte Lockhart and Andrew Barnes after they successfully piloted a 4-day week in their business, [Perpetual Guardian](#), in 2018. It has become the international standard to help businesses formulate a fair and flexible pathway to reducing work time for their people, no matter how many hours they work currently.

It was developed in response to the need to accommodate a meaningful reduction in work for staff who work non-standard hours, either part-time or regular hours of overtime.

We believe that reduced-hour working is the future of work, and that together, work/life balance can become the norm for everyone, allowing employees to live fulfilling, healthy lives, while businesses can flourish and create strong relationships with their people.

Want to learn more about what we do? Check out the following pages to see our work and learn how you can get involved!

[Pilot Programs](#)

[Our Research](#)

[Advocate](#)

[About](#)

[Donate](#)

[Contact](#)

[Privacy Policy](#)

[Research](#)

[Offerings](#)



Deutschlands größtes Experiment zur 4-Tage- Woche

Anmeldung zur Studie

Du hast bereits die 4TW?



300+

Unternehmen global haben bereits teilgenommen

81%

der deutschen Arbeitnehmer:innen wünschen sich die 4-Tage-Woche

95%

der Unternehmen, beabsichtigen, die 4-Tage-Woche nach Abschluss des Pilotprojekts beizubehalten



Passt die 4-Tage-Woche zu Deutschland?

Nichts wird gerade international so heiß diskutiert wie die Einführung einer 4-Tage-Woche. Doch passt die 4-Tage-Woche auch zu Deutschland?

In Partnerschaft mit 4 Day Week Global, Initiatoren der weltweit größten Pilotstudien in Großbritannien, Südafrika, Australien und Irland, organisiert Intraprenör die erste groß angelegte Pilotstudie zur 4-Tage-Woche für Deutschland.

■ [Zur britischen Studie](#) ➔

ZA [Zur südafrikanischen Studie](#) ➔

AU [Zur australasiatischen Studie](#) ➔

IE [Zur irischen Studie](#) ➔

USCA [Zur USA & Canada Studie](#) ➔

Du interessierst dich für die 4-Tage-Woche in deinem Unternehmen, wünschst dir aber fachliche Unterstützung? Dann werde Teil der ersten deutschen Pilotstudie zur 4-Tage-Woche.

[mehr erfahren](#)



Stress, Bindungsverlust und Fachkräftemangel: Die 4-Tage-Woche als Lösung?

Laut aktuellen Umfragen ist die Bindung von deutschen Arbeitnehmer:innen auf dem tiefsten Wert seit 2012 (Gallup 2022). Eine Mehrheit der Deutschen fühlt sich regelmäßig gestresst (Ipsos 2022), gleichzeitig ist die Zahl der offenen Stellen auf einen Höchststand gestiegen, der Fachkräftemangel ist real (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2023).

Und mittendrin steht die Idee der 4-Tage-Woche mit dem Ziel, Produktivität zu steigern, Wohlbefinden zu verbessern und zusätzlich Gleichstellung und Klimaschutz zu fördern. Laut einer aktuellen Studie wollen rund 81 Prozent der Vollzeitbeschäftigten die 4-Tage-Woche (Studie der Hans-Böckler-Stiftung 2023).

Was können wir tun?

Pilotstudien mit über 500 Unternehmen zeigen jetzt schon die positiven Effekte, die die 4-Tage-Woche haben kann. Aber können wir diese Ergebnisse auch auf deutsche Unternehmen übertragen? In welchen Industrien und Branchen klappt die 4-Tage-Woche wirklich? Und welche Potenziale, aber auch Risiken gibt es dabei zu bedenken?

Gemeinsam mit der NGO 4 Day Week Global und der Universität Münster als Wissenschaftspartnerin organisiert Intraprenör die erste deutsche Pilotstudie und lädt dich und dein Unternehmen ein, dabei zu sein.

[mehr erfahren](#)



Facts

Wie läuft das ab?	+
Wer kann teilnehmen?	+
Müssen alle Mitarbeiter:innen am Test teilnehmen?	+
Wann findet die Studie statt?	+
Wie werde ich unterstützt?	+
Was kostet die Teilnahme?	+
Wie erhalte ich weitere Informationen?	+
Mein Unternehmen hat bereits die 4-Tage-Woche, können wir trotzdem teilnehmen?	+

Wer steckt dahinter?

Die deutsche Pilotstudie zur 4-Tage-Woche ist eine Kooperation der NGO 4 Day Week Global mit dem Beratungsunternehmen Intraprenör. Die Studie wird durch den wissenschaftlichen Partner Universität Münster unterstützt.

Intraprenör

Facts Timing Anmeldung Events

Intraprenör entwickelt seit 10 Jahren People Companies – Organisationen, die Menschen in den Mittelpunkt ihres Tuns stellen. Dabei versteht sich das Unternehmen selbst als Prototyp für New Work und hat so bereits 2016 eine 4-Tage-Woche eingeführt, wofür sie u.a. mit dem XING New Work Award und dem HR Excellence Award ausgezeichnet wurden.

[Mehr zu Intraprenör](#) ➔

4 Day Week Global

4 Day Week Global ist eine gemeinnützige Organisation, die von Andrew Barnes und Charlotte Lockhart gegründet wurde. Seit 2019 organisiert 4DWG Pilotprogramme u.a. in England, Südafrika, Australien, Irland und den USA und konnte so bereits über 500 Unternehmen bei der Verprobung einer Vier-Tage-Woche begleiten.

[Mehr zu 4 Day Week Global](#) ➔

Unser Beirat

Der Beirat für die Studie zu 4-Tage-Woche in Deutschland ist ein Bündnis aus Multiplikator:innen, die sich dafür einsetzen, einen praktischen, datengetriebenen Diskurs um die 4-Tage-Woche als Arbeitsmodell in Deutschland zu führen.

Gemeinsam begleiten sie die Pilotstudie aus den Perspektiven von Arbeitgeber:innen, Mitarbeiter:innen, aus Gesundheit, Nachhaltigkeit, Gleichstellung sowie aus der Perspektive der jüngeren Generationen.



Dr. Dale Whelehan
CEO 4 Day Week Global



Carsten Meier
Co-Founder & Partner Intraprenör



Prof. Dr. Julia Backmann
Lehrstuhl Transformation der Arbeitswelt
Universität Münster



Kristian Schalter
Leiter der Abteilung Strategie und Digitalisierung, BDA, Arbeitgeberverband



Jan Dannenbring
Leiter Abteilung Arbeitsmarkt, Tarifpolitik und Arbeitsrecht bei Zentralverband des Deutschen Handwerks



Sophie Jänicke
Gewerkschaftssekretärin Tarifabteilung beim Vorstand der IG Metall



Isabelle Hoyer
CEO & Co-Founder at PANDA The Women Leadership Network



Kimberly Breuer
Co-Founder & -CEO at Likeminded



Stephan Grabmeier
Sustainability Advisor & Zukunftsforscher, Synergie Zukunft GmbH



Jakob Neise



Jannis Johanmeier



Co-Founder PlayTheHype, GenZ
Speaker

CEO & Co-Founder The
Trailblazers **Facts** **Timing** **Anmeldung** **Events**



Timing

Planung Phase 1

In dieser Phase unterstützen wir dich dabei, deinen Pilot zu planen und die passenden Arbeitsmodelle, Messgrößen und Kommunikationsstrategien für eine 4-Tage-Woche zu entwickeln. Darüber hinaus setzen wir das Forschungsprogramm in Zusammenarbeit mit der Universität Münster auf, damit ihr eure Ergebnisse vor, während und nach dem Test bewerten und analysieren könnt.

Die Planungsphase beinhaltet:

- Zugang zur 4-Day-Week-Plattform mit FAQs, Methoden, Templates und Playbooks zur Vorbereitung und Einführung der 4-Tage-Woche
- Zugang zu detaillierten Fallstudien aus anderen Unternehmen
- Unterstützung bei der Konzeption und dem Aufbau des Pilots
- Onboarding & digitales Trainingsprogramm zur Vorbereitung der Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams

Test Phase 2

In dieser sechsmonatigen Phase unterstützen wir dich dabei, den Pilot der 4-Tage-Woche durchzuführen, indem wir euch mit Methoden, Tools, Austauschformaten und Einzelcoaching im Prozess begleiten. Darüber hinaus finden in regelmäßigen Abständen wissenschaftlich begleitete Umfragen statt.

Die Begleitung der Test-Phase beinhaltet:

- Mitgliedschaft in unserer Online-Community und Austausch mit teilnehmenden Unternehmen
- Ask-Me-Anything-Sessions, Online-Trainings und Workshops
- Einzel-Coaching der Projektleitungen
- Wissenschaftliche Begleitung

Veranstaltungen & Info Sessions Fact Timing Anmeldung Events

Wir laden dich herzlich zu unserem fünf kostenlosen Info-Veranstaltungen ein. Diese Sessions werden von Expert:innen und Initiatoren des Pilotprojekts zur 4-Tage-Woche in Deutschland geleitet. Sie bieten Gelegenheit, tiefe Einblicke in die Studie, ihre Methodik und die erwarteten Auswirkungen zu erhalten.

Video vom Launch Event

vom 21.09.2023 | unterstützt von der Friedrich-Ebert-Stiftung



Info Session 2 mit Kimberly Breuer (Likeminded) und Isabelle Hoyer (PANDA)

25.10.2023 | 12:00-13:30 Uhr | online



Info Session 3 mit Stephan Grabmeier (Fokus Mittelstand)

07.11.2023 | 16:00-17:30 Uhr | online



Info Session 4 mit Carsten Meier (Co-Initiator 4TW Deutschland)

21.11.2023 | 10:00-11:30 Uhr | online



Deine Vorteile auf einen Blick

Professionelle Begleitung

Du wirst von Expert:innen in zahlreichen Formaten durch die Pilotierung der 4-Tage-Woche in deinem Unternehmen begleitet und an allen wichtigen Meilensteinen tatkräftig unterstützt

Reputation & Aufmerksamkeit

Die Pilotstudie wird mit lokaler und globaler Öffentlichkeitsarbeit begleitet. Gerne wird dein Unternehmen dabei namentlich erwähnt und positioniert.

Netzwerk

Du lernst nicht nur von deinem eigenen Test, sondern gleichzeitig von zahlreichen weiteren Piloteilnehmer:innen, die sich mit dir gemeinsam über Erkenntnisse und Erfahrungen austauschen.

Zertifizierung Facts Finding Anmeldung Events

Du kannst das Siegel für die 4-Tage-Woche-Studie auf deiner Arbeitgeberseite verwenden.

Forschung mit Mehrwert

Die Pilotstudie wird von einem hochkarätigen Team von Akademiker:innen unterstützt. Sie ermitteln und analysieren gemeinsam mit dir relevante Kennzahlen zur Produktivität und zum Wohlbefinden. Am Ende der Testphase erhältst du eine vertrauliche Auswertung, die speziell auf dein Unternehmen zugeschnitten ist. Zudem wird ein öffentlicher Bericht erstellt, in dem die Daten aller teilnehmenden Unternehmen anonym zusammengefasst werden. Die Universität Münster ist unser Wissenschaftspartner.

[mehr erfahren](#)

Jetzt zur Pilotstudie **anmelden**

Sei dabei und entdecke eine Möglichkeit, wie du deine Arbeitswoche neu gestalten kannst! Melde dein Unternehmen jetzt zu Deutschlands erster Studie zur 4-Tage-Woche an.

Vorname*

Nachname*

Facts Timing Anmeldung Events

E-Mail*

Telefonnummer

Deine Organisation*

Jobbezeichnung*

Branche

Anzahl der Mitarbeiter:innen*

Wie bist du auf uns aufmerksam geworden?

- Ich stimme zu, dass Intraprenör meine Daten verarbeiten darf und mir Informationen zu Vier-Tage-Woche-Studie und verwandten Dienstleistungen zusendet. Diese Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden. Informationen zum Abbestellen sowie unsere Datenschutzpraktiken und unsere Verpflichtung zum Schutz der Privatsphäre stehen in den [Datenschutzbestimmungen](#).

Indem Sie unten auf „Einsenden“ klicken, stimmen Sie zu, dass Intraprenör die oben angegebenen persönlichen Daten speichert und verarbeitet, um Ihnen die angeforderten Inhalte bereitzustellen.

Dein Unternehmen lebt schon heute die 4-Tage-Woche?

Dein Unternehmen hat bereits eine 4-Tage-Woche eingeführt? Dann beteilige dich bei unserer Parallel-Studie zur Nutzung der 4-Tage-Woche in Deutschland, durchgeführt von der Universität Münster.



Gestalte gemeinsam mit uns die Zukunft der Arbeitszeit - Jetzt mitmachen!

Jetzt anmelden

Oder Newsletter abonnieren

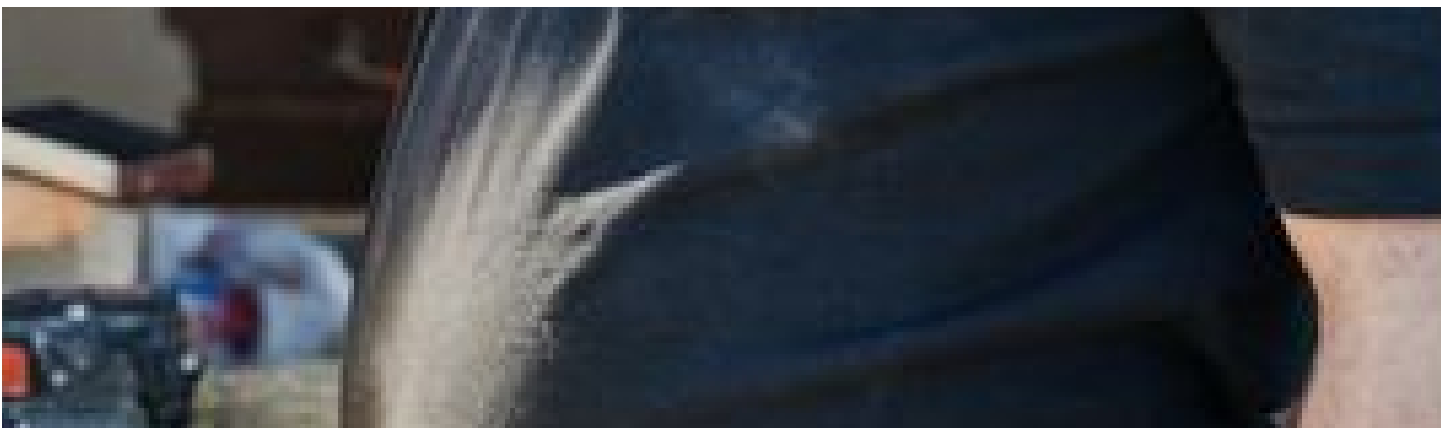
Du möchtest auf dem Laufenden bleiben und alle Ergebnisse der Deutschlandstudie zur 4-Tage-Woche erhalten? Dann meld dich zu unserem Newsletter an.

E-Mail*

Vorname

Nachname

- Ich stimme zu, dass Intraprenör meine Daten verarbeiten darf und mir Informationen zu Vier-Tage-Woche-Studie und verwandten Dienstleistungen zusendet. Diese Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden. Informationen zum Abbestellen sowie unsere Datenschutzpraktiken und unsere Verpflichtung zum Schutz der Privatsphäre stehen in den [Datenschutzbestimmungen](#).





Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021

baua: Bericht

**Forschung
Projekt F 2507**

**Arbeitszeitreport Deutschland:
Ergebnisse der
BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021**

1. Auflage 2022
Dortmund

Diese Veröffentlichung beruht auf der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren der Kapitel.

Bitte zitieren als: BAuA (2022). Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Fachliche
Herausgeber: Nils Backhaus, Johanna Nold, Laura Vieten,
Ines Entgelmeier, Anita Tisch
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Titelfoto: matlen/photocase

Umschlaggestaltung: Christiane Zay
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Herstellung: wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund
Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund
Telefon 0231 9071-2071
Telefax 0231 9071-2070
E-Mail info-zentrum@baua.bund.de
Internet www.baua.de

In diesem Bericht wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.



ISBN 978-3-88261-751-1 (Print)

10.21934/baua:bericht20221103 (online)

<https://doi.org/10.21934/baua:bericht20221103>

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, mit dem vorliegenden *Arbeitszeitreport Deutschland* die 2015 begonnene Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland an der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fortzuführen. Der *Arbeitszeitreport Deutschland* basiert auf der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, in der etwa 20 000 Erwerbstätige zu ihren Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen sowie zu Gesundheit und Zufriedenheit bei der Arbeit befragt wurden.



Die Arbeitszeit ist ein zentraler Faktor für die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie für die menschengerechte Gestaltung von Arbeit. Im Fokus des *Arbeitszeitreports Deutschland* stehen grundlegende Dimensionen der Arbeitszeit, wie Länge, Lage und Flexibilität (Teil I). Die Kapitel des zweiten Teils des Reports widmen sich spezifischen Fragestellungen: Hier geht es um ausgewählte Arbeitsformen (Arbeit von zuhause) aber auch weitere Erwerbstätige (Selbstständige und Mehrfachbeschäftigte), bestimmte Tätigkeitsgruppen (Basisarbeitende), Altersgruppen (Erwerbstätige im Ruhestandsalter) sowie besondere Berufsgruppen (Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen). Auch die Veränderungen aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie werden in den Kapiteln gezielt adressiert.

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung ist in unserem Projekt „Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland“ langfristig angelegt. Wir wollen darin die Veränderungen aufgrund der Pandemie und weiterer Krisen, Treiber und Trends beobachten, aber auch aktuelle Fragestellungen zeitnah aufgreifen. Unser Ziel ist es, die Entwicklung von Arbeitszeitmerkmalen, Gesundheit und Zufriedenheit im zeitlichen Verlauf abzubilden und dabei sowohl Entwicklungstrends zur Arbeitszeit in der Erwerbsbevölkerung als auch langfristige (gesundheitliche) Wirkungen spezifischer Arbeitszeit- und Arbeitsbedingungskonstellationen zu untersuchen.

Mit der BAuA-Arbeitszeitbefragung liefern wir zudem eine fundierte Datenbasis zur evidenzbasierten Bewertung und Gestaltung menschengerechter und gesundheitsförderlicher Arbeitszeiten. Die erhobenen Daten stellen wir daher über unser Forschungsdatenzentrum ([FDZ-BAuA](#)) als Scientific Use File für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Universitäten und Forschungseinrichtungen zur Verfügung. Die Daten der aktuellen Befragungswelle, der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, erscheinen voraussichtlich Ende 2023 als Scientific Use File.

Wir hoffen, die im *Arbeitszeitreport Deutschland* betrachteten Themen, Daten und Informationen zur Arbeitszeit sind für Sie, liebe Leserinnen und Leser, von Interesse.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Beermann', with a long horizontal flourish extending to the right.

Dr. Beate Beermann
(Vizepräsidentin der BAuA)

Inhaltsverzeichnis

Kurzreferat	7
Abstract	8
Zentrale Ergebnisse	9
1 Einleitung	13
<i>Anita Tisch und Nils Backhaus</i>	
2 Methodisches Vorgehen in Befragung und Report	15
<i>Nils Backhaus, Johanna Nold, Laura Vieten und Ines Entgelmeier</i>	
2.1 Vorgehensweise in der Befragung	15
2.2 Stichprobe im Report	16
2.3 Vorgehensweise im Report	19
Teil I: Ergebnisse zu Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit	27
3 Länge der Arbeitszeit	28
<i>Nils Backhaus und Laura Vieten</i>	
3.1 Tatsächliche Wochenarbeitszeit	28
3.2 Überstunden	35
3.3 Gewünschte Wochenarbeitszeit	40
3.4 Verkürzte Ruhezeiten	46
3.5 Exkurs: Länge der Arbeitszeit in der SARS-CoV-2-Pandemie	50
3.6 Zusammenfassung	55
4 Lage der Arbeitszeit	57
<i>Laura Vieten und Frank Brenscheidt</i>	
4.1 Arbeit am Wochenende	57
4.2 Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr	63
4.3 Schichtarbeit	66
4.4 Exkurs: Lage der Arbeitszeit in der SARS-CoV-2-Pandemie	71
4.5 Zusammenfassung	75
5 Flexibilität der Arbeitszeit	77
<i>Johanna Nold und Anne Marit Wöhrmann</i>	
5.1 Einflussmöglichkeiten auf Arbeitszeiten	78
5.2 Exkurs: Flexible Arbeitszeiten in der SARS-CoV-2-Pandemie	84
5.3 Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf	86
5.4 Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft	90
5.5 Ständige Erreichbarkeit	93
5.6 Arbeitszeiterfassung	97
5.7 Zusammenfassung	102

Teil II:	Ergebnisse zur Arbeitszeit in bestimmten Gruppen und Arbeitsformen	104
6	Arbeit von zuhause <i>Ines Entgelmeier und Anita Tisch</i>	105
6.1	Verbreitung der Arbeit von zuhause	106
6.2	Zusammenfassung	116
7	Solo-Selbstständige und Selbstständige mit Mitarbeitenden <i>Johanna Nold und Louisa-Katharina Stein</i>	118
7.1	Länge der Arbeitszeit	120
7.2	Lage der Arbeitszeit	122
7.3	Flexibilität, Ruhezeiten und Pausenausfall	123
7.4	Selbstständigkeit in der SARS-CoV-2-Pandemie	124
7.5	Zusammenfassung	126
8	Mehrfachbeschäftigung <i>Anne Marit Wöhrmann und Ines Entgelmeier</i>	127
8.1	Charakterisierung der Mehrfachbeschäftigten	127
8.2	Arbeitszeit in der Nebentätigkeit	131
8.3	Gesundheit von Mehrfachbeschäftigten	132
8.4	Zusammenfassung	133
9	Basisarbeit <i>Marcel Lück, Arthur Kaboth und Lena Hünefeld</i>	134
9.1	Arbeitszeitformen in Basisarbeit	136
9.2	Arbeitszeit und gesundheitliche Situation in Basisarbeit	141
9.3	Zusammenfassung	144
10	Silver Worker: Erwerbstätige im Ruhestandsalter <i>Julia Fähnrich, Anne Marit Wöhrmann, Götz Richter und Alexandra Michel</i>	145
10.1	Verbreitung von Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter	145
10.2	Merkmale von Silver Workern	145
10.3	Arbeitszeitbedingungen der Silver Worker	148
10.4	Einfluss der SARS-CoV-2-Pandemie auf die Arbeit von Silver Workern	154
10.5	Zusammenfassung	155
11	Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen <i>Nils Backhaus</i>	157
11.1	Definition und Verbreitung von versorgungsrelevanten Berufen in der BAuA-Arbeitszeitbefragung	157
11.2	Arbeitszeitbedingungen von Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen	159
11.3	Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen und Erfahrungen in der SARS-CoV-2-Pandemie	161
11.4	Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen und Gesundheit	162
11.5	Zusammenfassung	163

Literaturverzeichnis	164
Abbildungsverzeichnis	174
Tabellenverzeichnis	178
Anhang A: Repräsentativität der Daten	179
Anhang B: Eigene Forschung mit Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung: Informationen zum Datenzugang	182
Anhang C: Tabellen zu Teil I	184

Kurzreferat

Die Arbeitszeit ist nicht nur ein Schlüsselfaktor für die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, sondern bestimmt auch zu großen Teilen, wann und wie viel Zeit wir für Erholung, Freizeit und das Privatleben zur Verfügung haben. Aufgrund des Wandels in der Arbeitswelt, nicht zuletzt beschleunigt durch die SARS-CoV-2-Pandemie, steht die Arbeitszeitgestaltung wiederholt im Fokus politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Debatten. Um diese zu versachlichen, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bereits im Jahr 2015 das Projekt „Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland“ etabliert, in dessen Zentrum die BAuA-Arbeitszeitbefragung steht. Im Jahr 2016 wurde der erste Arbeitszeitreport veröffentlicht. Im vorliegenden *Arbeitszeitreport Deutschland* werfen wir erneut einen umfassenden Blick auf die Arbeitszeitrealität in Deutschland. Das betrachtete Jahr 2021 war geprägt von der SARS-CoV-2-Pandemie, die auch Einfluss auf die Arbeitszeiten vieler Beschäftigter hatte. Datenbasis für diesen Report ist die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, in der etwa 20 000 Erwerbstätige in Deutschland befragt wurden, die mindestens 10 Stunden pro Woche in ihrer Haupterwerbstätigkeit arbeiten.

Der aktuelle *Arbeitszeitreport Deutschland* liefert einen Überblick über die Verbreitung und Verteilung verschiedener Arbeitszeitdimensionen in Deutschland. Ein Fokus liegt auf der Länge, Lage und Flexibilität von Arbeitszeiten (Teil I). In weiteren Kapiteln (Teil II) werden zudem verschiedene Erwerbsgruppen betrachtet. Dabei stehen Beschäftigte, die von zuhause arbeiten, (Solo-)Selbstständige, Mehrfachbeschäftigte, Beschäftigte in Basisarbeit, Erwerbstätige im Ruhestandsalter (Silver Worker) und Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen im Zentrum. In den Analysen zu den einzelnen Arbeitszeitdimensionen werden verschiedene soziodemografische und wirtschaftsstrukturelle Merkmale berücksichtigt. Weiterhin wird auch das gleichzeitige Auftreten arbeitszeitlicher Anforderungen mit weiteren Tätigkeitsmerkmalen untersucht, von denen angenommen wird, dass sie mit der Arbeitszeitgestaltung zusammenhängen. Letztlich werden die gesundheitliche Situation der Beschäftigten sowie ihre Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance in Abhängigkeit von den Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung analysiert. In Ergänzung dazu wird die Veränderung der Arbeitszeitmerkmale während der SARS-CoV-2-Pandemie gesondert betrachtet.

Die Ergebnisse zeigen, dass verschiedene Beschäftigtengruppen unterschiedlich von Arbeitszeitanforderungen betroffen sind. Hohe Arbeitszeitanforderungen gehen dabei häufig mit schlechterer Gesundheit und geringerer Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance einher. Der *Arbeitszeitreport Deutschland* liefert damit Hinweise zur Bedeutung verschiedener Arbeitszeitdimensionen und ihrer Rolle für die gesundheitliche Situation von Beschäftigten. Die Ergebnisse sind Ausgangspunkt für weitere Veröffentlichungen, in denen detaillierte Auswertungen zu einzelnen Arbeitszeitdimensionen sowie bestimmten Beschäftigtengruppen oder Tätigkeitsbereichen dargestellt werden.

Schlagwörter: Arbeitszeit, Flexibilität, Work-Life-Balance, Gesundheit

Abstract

Working time is not only a key factor for safety and health at work, but also largely determines when and how much time we have for recovery, leisure, and private life. Due to changes in the world of work, not least accelerated by the SARS-CoV-2 pandemic, working time arrangements have repeatedly been the focus of political, economic, and social debates. The Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA) established the “Working Time Reporting for Germany” project already in 2015, with the BAuA-Working Time Survey as its centre. The first Working Time Report was published in 2016. In the present *Working Time Report Germany*, we again take a comprehensive look at the reality of working time in Germany. The year under review, 2021, was marked by the SARS-CoV-2 pandemic, which also affected the working hours of many employees. The data basis for this report is the BAuA Working Time Survey 2021, which surveyed around 20,000 employed persons in Germany who work at least 10 hours per week in their main occupation.

The *Working Time Report Germany* provides an overview of the prevalence and distribution of various working time dimensions in Germany. One focus is on the duration, location, and flexibility of working hours (part I). Further chapters (part II) examine different employment groups. The focus lies on working from home employees, self-employed persons, employees with multiple employments, employees in basic work, employees of retirement age (silver worker), and essential and frontline workers during the SARS-CoV-2 pandemic. The analyses of the different working time dimensions take various sociodemographic and economic characteristics into account. Furthermore, the simultaneous occurrence of working time demands with other work characteristics, presumably related to working time organization, is also examined. In addition, employee health and satisfaction with their work-life balance are analysed in relation to the dimensions of working time organization. Finally, changes in working time characteristics during the SARS-CoV-2 pandemic are separately investigated.

The results show that different employee groups are affected differently by working time demands. These are often associated with poorer health and lower satisfaction with work-life balance. Thus, the *Working Time Report Germany* provides information regarding the importance of various working time dimensions and their impact on employee health. The results are the starting point for further publications presenting in-depth analyses of specific working time dimensions and employee groups or occupations.

Keywords: Working time, flexibility, work-life balance, health

Zentrale Ergebnisse

Der aktuelle *Arbeitszeitreport Deutschland* liefert einen Überblick über die Arbeitszeitrealität von Erwerbstätigen in Deutschland in Zusammenhang mit Gesundheit und Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance. Die Datengrundlage bildet die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, in der etwa 20 000 Erwerbstätige in Deutschland telefonisch befragt wurden. Die Befragung ist Teil des Projekts „Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland“, dessen Ziel es ist, Arbeitszeiten in Deutschland auf Basis repräsentativer Daten zu beschreiben und die Entwicklung und Veränderung der Arbeitszeiten zu dokumentieren.

Teil I: Ergebnisse zu Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit

Länge der Arbeitszeit (Kap. 3)

- Abhängig Beschäftigte in Deutschland arbeiten durchschnittlich 38,4 Stunden. Vollzeitbeschäftigte haben eine durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit von 43,0 Stunden pro Woche und arbeiten damit durchschnittlich 4,3 Stunden mehr als vertraglich vereinbart.
- Weniger als ein Viertel der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit (10,0–34,9 Stunden pro Woche) mit durchschnittlich 24,0 Stunden pro Woche.
- Viele Vollzeitbeschäftigte wünschen sich kürzere Arbeitszeiten. Im Durchschnitt wollen Beschäftigte 34,4 Stunden pro Woche arbeiten, etwa die Hälfte wünscht sich weniger als 5 Tage in der Woche zu arbeiten.
- Ruhezeiten von weniger als 11 Stunden treten bei 16 Prozent der abhängig Beschäftigten regelmäßig auf.
- Lange Arbeitszeiten, Überstunden und verkürzte Ruhezeiten gehen häufig mit Termin- oder Leistungsdruck und einer Überforderung durch die Arbeitsmenge einher.
- Lange Arbeitszeiten, Überstunden und verkürzte Ruhezeiten hängen meist mit einem schlechteren Gesundheitszustand und dem häufigeren Auftreten von gesundheitlichen Beschwerden zusammen.
- Bei Beschäftigten mit langen Arbeitszeiten, Überstunden und verkürzten Ruhezeiten ist die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance deutlich reduziert.
- Für etwa die Hälfte der Beschäftigten hat sich die Arbeitszeitlänge aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie zumindest vorübergehend verändert (19 % Verkürzung der Arbeitszeit, 26 % Verlängerung der Arbeitszeit, 4 % beides).

Lage der Arbeitszeit (Kap. 4)

- 39 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland arbeiten regelmäßig am Wochenende, und zwar 18 Prozent ausschließlich an Samstagen, ein weiteres Fünftel an Samstagen und Sonntagen und 2 Prozent ausschließlich an Sonntagen.
- 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland arbeiten normalerweise tagsüber zwischen 7 und 19 Uhr, 20 Prozent auch außerhalb dieser Zeiten.

- 82 Prozent der Beschäftigten in Deutschland arbeiten nicht in Schichtarbeit, jeweils 1 Prozent ausschließlich in Früh- oder Spätschicht, weitere 8 Prozent in Wechselschicht ohne Nachtanteile, 7 Prozent in Wechselschicht mit Nachtanteilen und 1 Prozent in Dauernacht.
- Atypische Arbeitszeitlagen, sprich Arbeit am Wochenende, außerhalb von 7 bis 19 Uhr oder in Wechselschicht, gehen häufig mit einer geringeren Gesundheit und vermehrten gesundheitlichen Beschwerden einher.
- Beschäftigte mit atypischen Arbeitszeitlagen sind seltener mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden.
- Aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie haben 23 Prozent der Beschäftigten in Deutschland häufiger oder erstmalig am Wochenende gearbeitet und 25 Prozent häufiger oder erstmalig außerhalb von 7 bis 19 Uhr.

Flexibilität der Arbeitszeit (Kap. 5)

- Flexibilitätsmöglichkeiten für Beschäftigte haben weiter zugenommen. Fast die Hälfte der abhängig Erwerbstätigen kann Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende nehmen, mehr als die Hälfte kann beeinflussen, wann sie sich Stunden freinimmt, und zwei Drittel haben Einfluss darauf, wann sie sich Urlaub oder Tage freinehmen.
- Flexibilitätsmöglichkeiten gehen mit einer besseren Gesundheit und einer höheren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance einher.
- Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit sowie Arbeit auf Abruf stellen neben Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft und ständiger Erreichbarkeit Flexibilitätserfordernisse an Beschäftigte dar, die in Zusammenhang mit einer schlechteren Gesundheit und einer geringeren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance stehen.
- Ein Zehntel der Beschäftigten berichtet von häufigen betriebsbedingten Arbeitszeitänderungen, die oftmals sehr kurzfristig (am gleichen Tag oder am Vortag) kommuniziert werden. Auf Abruf arbeiten in Deutschland 4 Prozent der Beschäftigten.
- Es leisten 5 Prozent der Beschäftigten Bereitschaftsdienst und 6 Prozent Rufbereitschaft. Am häufigsten sind dies Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen sowie in Sicherheitsberufen.
- Von 22 Prozent der Beschäftigten wird erwartet, dass sie auch außerhalb ihrer Arbeitszeit erreichbar sind, 13 Prozent der Beschäftigten werden tatsächlich häufig im Privatleben kontaktiert. Die Erwartung der ständigen Erreichbarkeit ist insbesondere bei Führungskräften hoch, sie werden auch häufiger tatsächlich kontaktiert.
- Arbeitszeiterfassung ist insgesamt weit verbreitet. Bei acht von zehn Beschäftigten wird die Arbeitszeit betrieblich (47 %) oder durch die Beschäftigten selbst erfasst (32 %). Wird die Arbeitszeit betrieblich erfasst, geht dies fast immer mit der Verbuchung der Zeit auf einem Arbeitszeitkonto einher.
- Mehr als ein Drittel der Beschäftigten konnte die Arbeitszeiten aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie häufiger als zuvor flexibel gestalten. Weitere 7 Prozent der Beschäftigten gaben an, dass sie erstmalig zeitliche Flexibilitätsmöglichkeiten hatten.

Teil II: Ergebnisse zur Arbeitszeit in bestimmten Gruppen und Arbeitsformen

Arbeit von zuhause (Kap. 6)

- 54 Prozent der Beschäftigten arbeiten (zumindest gelegentlich) von zuhause. Unter Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz sind es 76 Prozent.
- Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz haben fast doppelt so häufig eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice im Vergleich zur Gruppe der abhängig Beschäftigten insgesamt, die zuhause arbeiten (60 % vs. 32 %).
- Der Anteil an Frauen, die (auch) von zuhause arbeiten, ist etwas größer als der der Männer (57 % vs. 51 %). Allerdings verfügen Frauen seltener als Männer über eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice.
- Am häufigsten arbeiten Beschäftigte im Öffentlichen Dienst (63 %), am seltensten Beschäftigte im Handwerk (27 %) von zuhause.
- Beschäftigte, die mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice zuhause arbeiten, bewerten ihre Gesundheit häufiger als (sehr) gut im Vergleich zu Beschäftigten, die ohne eine Vereinbarung oder gar nicht von zuhause arbeiten. Für Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz zeigen sich hier geringere Unterschiede.
- Beschäftigte, die ohne eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice zuhause arbeiten, sind seltener mit ihrer Work-Life-Balance (sehr) zufrieden als Beschäftigte, die mit einer Vereinbarung oder nicht von zuhause arbeiten. Dies gilt auch, wenn man ausschließlich Bürobeschäftigte betrachtet.

Solo-Selbstständige und Selbstständige mit Mitarbeitenden (Kap. 7)

- 7 Prozent der Befragten geben an, selbstständig zu sein, darunter sind 3 Prozent Solo-Selbstständige und 4 Prozent Selbstständige mit Mitarbeitenden.
- Selbstständige haben insgesamt häufiger sehr lange Arbeitszeiten über 48 Stunden als abhängig Beschäftigte.
- Wochenendarbeit ist bei Selbstständigen weit verbreitet (72–74 %). Es wird meist an mehreren Samstagen, aber auch Sonntagen im Monat gearbeitet.
- Selbstständige sind im Vergleich zu abhängig Beschäftigten deutlich häufiger Flexibilitätsanforderungen wie Arbeit auf Abruf oder der Erwartung ständiger Erreichbarkeit ausgesetzt.
- Verkürzte Ruhezeiten und Pausenausfälle kommen bei (Solo-)Selbstständigen deutlich häufiger vor als bei abhängig Beschäftigten.
- Während der SARS-CoV-2-Pandemie hatten viele Selbstständige Sorge, ihren Betrieb aufgeben zu müssen.

Mehrfachbeschäftigung (Kap. 8)

- 7 Prozent der in der Haupttätigkeit abhängig Beschäftigten gehen mehr als einer Beschäftigung nach, und der Großteil von ihnen ist auch in der Nebentätigkeit abhängig beschäftigt. Etwa ein Viertel übt in der Nebentätigkeit die gleiche berufliche Tätigkeit aus wie in der Haupttätigkeit.
- Die wöchentliche Gesamtarbeitszeit von Mehrfachbeschäftigten beträgt im Durchschnitt 43,5 Stunden und liegt damit etwa 5 Stunden über der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von Beschäftigten, die nur einer Tätigkeit nachgehen (38,4 Stunden). Die wöchentliche Arbeitszeit für die Nebentätigkeit

beträgt meist unter 10 Stunden und wird häufig nach der Haupttätigkeit oder am Wochenende ausgeführt.

- Der Hauptgrund für eine Mehrfachbeschäftigung ist bei der Hälfte der Mehrfachbeschäftigten finanzieller Natur. Dabei geht es häufiger um einen Zuverdienst als um die Sicherung des Lebensunterhalts. Letzteres geht mit einem seltener als (sehr) gut eingeschätzten Gesundheitszustand einher.

Basisarbeit (Kap. 9)

- Während viele Beschäftigte in Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit häufig in Vollzeit tätig sind, ist unter Basisarbeitenden Teilzeitarbeit deutlich weiter verbreitet.
- Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr und Schichtarbeit sind in Basisarbeit weiter verbreitet als in Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit.
- Fast zwei Drittel der Basisarbeitenden arbeiten regelmäßig am Wochenende.
- Basisarbeitende haben geringere Flexibilitätsmöglichkeiten als Facharbeitende und Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit. Zudem berichten sie von hohen Flexibilitätsanforderungen.

Silver Worker: Erwerbstätige im Ruhestandsalter (Kap. 10)

- Der überwiegende Anteil (64 %) der nach dem regulären Ruhestandseintrittsalter Erwerbstätigen („Silver Worker“) arbeitet aus hauptsächlich persönlichen Gründen. Seltener liegen finanzielle Gründe vor.
- Gesundheit und Zufriedenheit von Silver Workern, die primär aus finanziellen Gründen arbeiten, sind schlechter als von denjenigen, die primär aus persönlichen Gründen arbeiten.
- Silver Worker mit finanziellen Motiven haben häufiger atypische Arbeitszeiten und betriebsbedingte Arbeitszeitänderungen als Silver Worker mit persönlichen Motiven.
- Selbstständige Silver Worker und diejenigen, die aus hauptsächlich persönlichen Gründen arbeiten, haben häufiger große zeitliche Handlungsspielräume im Vergleich zu abhängig beschäftigten Silver Workern und Silver Workern mit primär finanziellen Motiven.

Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen (Kap. 11)

- Etwa 30 Prozent der abhängig Beschäftigten arbeiten in versorgungsrelevanten Berufen.
- Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen zeichnen sich durch ungünstige Arbeitszeitprofile aus: Sie sind nicht nur hoch belastet, zum Beispiel durch Schicht- und Wochenendarbeit oder Rufdienste, sondern verfügen auch über geringere Ressourcen, wie zum Beispiel geringe Flexibilitätsmöglichkeiten und die Möglichkeit, von zuhause zu arbeiten.
- Während der Pandemie mussten Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen deutlich häufiger am Wochenende arbeiten und ihre Arbeitszeit verlängern im Vergleich zu Beschäftigten in nicht-versorgungsrelevanten Berufen.
- Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen geben insgesamt eine geringere Gesundheit und Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance an als Beschäftigte anderer Berufe.

1 Einleitung

Anita Tisch und Nils Backhaus

Vor dem Hintergrund weitreichender Wandlungsprozesse in der Arbeitswelt und der damit einhergehenden Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitszeit hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Jahr 2016 bereits den ersten *Arbeitszeitreport Deutschland* vorgelegt (vgl. BAuA, 2016). Viele gesellschaftliche Entwicklungen sind weiter vorangeschritten, wie etwa die Tertiärisierung und die Digitalisierung, andere stellen die heutige Arbeitswelt vor neue Herausforderungen. Nicht zuletzt durch die SARS-CoV-2-Pandemie wurden in einigen Bereichen die Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse angepasst, dabei veränderte sich auch die Arbeitszeit vieler Beschäftigter (Backhaus, 2022). Einige waren über längere Zeit hinweg in Kurzarbeit, in vielen versorgungsrelevanten Berufen musste intensiver und länger gearbeitet werden, Betriebe standen vor der Aufgabe, persönliche Kontakte zu reduzieren, um Infektionen zu verhindern, und viele berufstätige Eltern standen vor der großen Herausforderung – auch während geschlossener Schulen und Betreuungseinrichtungen –, Arbeit und Privatleben zu vereinbaren. Flexible Arbeitszeitmodelle haben dazu beigetragen, die vielfältigen Anforderungen zu bewältigen. Wie weitreichend die Veränderungen in das Arbeitszeitgeschehen in Deutschland eingegriffen haben, zeigt der vorliegende aktuelle *Arbeitszeitreport Deutschland*, der auf Basis aktueller Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 erstellt wurde.

Bereits jetzt kann festgehalten werden, dass die Flexibilitätsmöglichkeiten vieler Beschäftigter in den vergangenen Jahren zugenommen haben (Backhaus, Wöhrmann & Tisch, 2021c). Gleichzeitig wird die anhaltend hohe Arbeitsintensität von vielen Beschäftigten zunehmend als belastend wahrgenommen, und nicht selten gehen diese Belastungen mit der Beeinträchtigung von Erholung einher (BAuA, 2020). Es ist daher erforderlich, auch in der aktuellen Diskussion um eine flexible Arbeitszeitgestaltung, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten im Blick zu behalten, um nicht zuletzt auch langfristig die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen zu sichern.

Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Flexibilisierung des Arbeitsortes dar. Der sprunghafte Anstieg des Arbeitens von zuhause ist für viele Beschäftigte eine wertvolle Ressource und hilft, den vielfältigen Erfordernissen zu begegnen, die in der modernen Arbeitswelt gestellt werden. Gleichzeitig geht die Arbeit von zuhause mit gestiegenen Anforderungen, beispielsweise an die Selbststeuerung, einher, fördert die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben und kann auch als belastend empfunden werden. Aber auch viele andere Beschäftigtengruppen stehen vor besonderen arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen. So weist ein überdurchschnittlich hoher Anteil der (Solo-)Selbstständigen sehr lange Arbeitszeiten auf, Beschäftigte in Basisarbeit sehen sich mit überdurchschnittlich hohen Flexibilitätsanforderungen konfrontiert, und viele Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen arbeiten regelmäßig zu atypischen Arbeitszeiten.

Deshalb steht auch eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen unterschiedlichster Beschäftigter im Fokus des diesjährigen *Arbeitszeitreports Deutschland*. Um weiterhin künftige Veränderungen im Arbeitszeitgeschehen und ihre Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Beschäftigten in Deutschland untersuchen zu können, führt die BAuA auch in den kommenden Jahren die BAuA-Arbeitszeitbefragung fort.

Infobox 1.1 Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland, BAuA-Arbeitszeitbefragung, Arbeitszeitreport Deutschland

Projekt „Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland“

Das BAuA-Projekt „Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland“ ist ein langfristig angelegtes Projekt mit dem Ziel, anhand von für die Erwerbsbevölkerung repräsentativen Daten Arbeitszeitregime in Deutschland zu beschreiben und ihre Entwicklung zu verfolgen sowie die Rolle von Arbeitszeitmerkmalen für die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten zu untersuchen. Die Befunde werden der Öffentlichkeit zielgruppenorientiert über Publikationen zugänglich gemacht. Zum Auftakt des Projekts wurde 2015 die erste BAuA-Arbeitszeitbefragung durchgeführt, deren Wiederholung im zweijährlichen Abstand erfolgt ist. Bislang wurden im Jahr 2017, 2019 und aktuell 2021 Befragungen durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Befragten wiederholt befragt (Panelbefragung).

BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021

An der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 nahmen etwa 20 000 Erwerbstätige teil. Darunter waren etwa 13 500 Erstbefragte, die über zufallsgenerierte Telefonnummern erreicht wurden, um die Repräsentativität der Stichprobe herzustellen. Circa 6 500 Befragte haben bereits in mindestens einer der Vorwellen teilgenommen und wurden wiederholt befragt (Panelfälle). In etwa 40-minütigen Telefoninterviews machten die Beschäftigten Angaben zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitszeit, aber auch zu weiteren Arbeitsbedingungen sowie ihrer Gesundheit und Zufriedenheit. Ein Teil dieser umfangreichen Befragung wurde für den Arbeitszeitreport Deutschland ausgewertet. Weitere BAuA-Publikationen werden folgen. Informationen zur Befragung und zu aktuellen Publikationen finden sich unter www.baua.de/arbeitszeit.

Arbeitszeitreport Deutschland

Der Arbeitszeitreport Deutschland ist das erste umfangreiche Projekt, das auf den Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 basiert. Eine Aufgabe des Reports ist es, ähnlich wie beim Arbeitszeitreport 2016, einen Überblick über die Arbeitszeitgestaltung in Deutschland zu geben. Dazu wird aufgezeigt, welche Arbeitszeitmerkmale wie weit verbreitet sind und welche Erwerbstätigengruppen beziehungsweise Wirtschaftsbereiche davon besonders betroffen sind. Zentrales Anliegen des Reports ist auch, die Rolle der Arbeitszeitgestaltung für die Gesundheit und Zufriedenheit von Beschäftigten darzustellen.

Der *Arbeitszeitreport Deutschland* hat das Ziel, einen Überblick über die Verbreitung und Verteilung verschiedener Arbeitszeitmerkmale in Deutschland zu geben. Dazu werden Zusammenhänge zwischen diesen Arbeitszeitmerkmalen, der Arbeitsintensität und der Gesundheit von Beschäftigten sowie ihrer Work-Life-Balance untersucht. Das methodische Vorgehen in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 sowie die Datenauswertung und Erstellung des Reports werden im zweiten Kapitel erläutert. Teil I des Reports umfasst Kapitel zur Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit. In Teil II werden bestimmte Erwerbsgruppen (z. B. Basisarbeitende, (Solo-)Selbstständige, Mehrfachbeschäftigte), aber auch Arbeitsformen (Arbeit von zuhause) betrachtet.

Der *Arbeitszeitreport Deutschland* liefert in Form eines breiten Überblicks einen empirischen Beitrag zu aktuellen Debatten um das Thema Arbeitszeit. Dennoch können im Rahmen dieses Reports nicht alle Arbeitszeitmerkmale im Detail oder spezifische Belastungskonstellationen abgebildet werden. Dem vorliegenden Report werden hierzu im Rahmen der Arbeitszeitberichterstattung der BAuA weitere Publikationen folgen.

2 Methodisches Vorgehen in Befragung und Report

Nils Backhaus, Johanna Nold, Laura Vieten und Ines Entgelmeier

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 stellt die Datengrundlage für den vorliegenden Bericht dar. Dieses Kapitel dient dazu, die Vorgehensweise und Stichprobe der BAuA-Arbeitszeitbefragung vorzustellen und die im *Arbeitszeitreport Deutschland* vorrangig betrachtete Substichprobe sowie die verwendeten Variablen kurz zu beschreiben.

2.1 Vorgehensweise in der Befragung

Die vierte Befragungswelle der BAuA-Arbeitszeitbefragung wurde in dem Zeitraum von Mai bis Dezember 2021 durchgeführt. 20 192 Erwerbstätige aus Deutschland nahmen an der computergestützten Telefonbefragung (CATI = Computer Assisted Telephone Interview) teil, mit deren Umsetzung das infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft beauftragt war. Die Interviews dauerten im Durchschnitt etwas über 40 Minuten. Einige Befragte haben bereits in vorherigen Befragungswellen (2015, 2017 bzw. 2019) teilgenommen und wurden daher wiederholt befragt (Panelstichprobe). Ein Großteil der Befragten hat in dieser Welle hingegen erstmalig teilgenommen (Auffrischungstichprobe).

Die Befragung der Auffrischungstichprobe wurde als Zufallsstichprobe durch die Kontaktierung über zufällig generierte Festnetz- und Mobilfunknummern realisiert. Die Grundgesamtheit bilden alle Personen ab 15 Jahren in Deutschland, die einer bezahlten Erwerbstätigkeit von mindestens 10 Stunden pro Woche nachgehen. Dazu gehören auch Personen in Beschäftigungsverhältnissen, die aus Gründen wie zum Beispiel Mutterschutz für maximal 3 Monate unterbrochen sind. Ausgenommen sind Personen in Erwerbstätigkeiten, die im Rahmen einer betrieblichen oder schulischen Ausbildung stattfinden, und Personen, die einen Freiwilligendienst leisten. Zusätzlich wurden in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 im Unterschied zu den vorherigen Befragungswellen auch Personen befragt, die weniger als 10 Stunden pro Wochen arbeiten, wenn dies durch Kurzarbeit begründet war. Aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie wurde mit einer erhöhten Prävalenz von Kurzarbeit gerechnet. Kriterium zur Auswahl blieb jedoch weiterhin, dass die Befragten normalerweise, sprich außerhalb dieser Kurzarbeitsphase, mindestens 10 Stunden pro Woche arbeiten. Da das Interview ausschließlich auf Deutsch durchgeführt wurde, waren ausreichende Deutschkenntnisse Voraussetzung für die Teilnahme.

Der dem Interview zugrundeliegende Fragebogen deckt ein breites Spektrum von Themen ab. Den Kern der Befragung bildeten Frageblöcke zur Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit in der Haupttätigkeit der Befragten. Als Haupttätigkeit wurde die Erwerbstätigkeit definiert, für die am meisten Zeit aufgewendet wird. In einem Sondermodul wurden auch Veränderungen hinsichtlich der Arbeitszeit im Verlauf der SARS-CoV-2-Pandemie retrospektiv erfragt. Zusätzlich wurden viele weitere mit Arbeitszeit assoziierte und auch darüber hinausgehende Themen zu allgemeinen Arbeitsbedingungen behandelt. Zur Beschreibung der Befragten und ihrer Arbeitssituation wurden zudem soziodemografische Angaben sowie Merkmale des Arbeitsverhältnisses und des Betriebs erfasst. Weiterhin

wurden die Teilnehmenden zu Aspekten der Schnittstelle von Arbeit und Privatleben sowie zu ihrer gesundheitlichen Situation und Zufriedenheit befragt. Schließlich gab es noch einen Frageblock, in dem auf eventuelle weitere Erwerbstätigkeiten eingegangen wurde.

Nach Abschluss der Erhebung wurden die Daten gewichtet. Alle Auswertungen in diesem Report beruhen auf den gewichteten Daten. Sie sind insgesamt hinsichtlich des Mikrozensus 2020 repräsentativ. Weitere Informationen zur Repräsentativität der Daten sowie zur Gewichtung können dem Anhang A sowie dem Methodenbericht der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 entnommen werden (vgl. Häring et al., 2022).

2.2 Stichprobe im Report

An der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 haben insgesamt 20 192 Erwerbstätige teilgenommen. Je nach Fragestellung der einzelnen Kapitel des Reports werden jeweils unterschiedliche Substichproben für die Auswertungen herangezogen. Für alle Substichproben gilt das Kriterium einer bezahlten Erwerbstätigkeit von mindestens 10 Stunden pro Woche, mit Ausnahme des Exkurses zu Kurzarbeit im Kapitel zur Länge der Arbeitszeit (Kap. 3). Für einen Großteil der Kapitel wird die Stichprobe zudem auf abhängig Beschäftigte zwischen 15 und 65 Jahren eingegrenzt. Diese Teilstichprobe wird im Folgenden daher anhand verschiedener Merkmale beschrieben.

Die Stichprobengröße der Gruppe der abhängig Beschäftigten im Alter zwischen 15 und 65 Jahren und mindestens 10 Stunden tatsächlicher Wochenarbeitszeit liegt bei 17 761 Personen. Einen Überblick zur Beschreibung dieser Zielpopulation nach verschiedenen Merkmalen gibt Tabelle 2.1. Etwa ein Viertel (24 %) hat eine tatsächliche Wochenarbeitszeit von unter 35 Stunden, was der Teilzeitdefinition im vorliegenden Report entspricht. 76 Prozent arbeiten in Vollzeit, also mit einer tatsächlichen Wochenarbeitszeit von 35 oder mehr Stunden pro Woche. Von den Frauen arbeiten 41 Prozent in Teilzeit, von den Männern sind es nur 9 Prozent. Die Stichprobe setzt sich zu 53 Prozent aus Männern und 47 Prozent aus Frauen zusammen. Das Durchschnittsalter liegt bei etwa 43 Jahren. Die am stärksten besetzte Altersgruppe ist die der 30- bis 44-Jährigen (35 %). Von den abhängig Beschäftigten haben 5 Prozent ein niedriges, 53 Prozent ein mittleres und 42 Prozent ein hohes Bildungsniveau.

Jeweils über ein Viertel der Befragten ist im Öffentlichen Dienst (30 %) oder im Bereich der Dienstleistungen (28 %) tätig, gefolgt von 24 Prozent in der Industrie, 10 Prozent im Handwerk und 8 Prozent in „anderen Bereichen“ (vgl. Tab. 2.1). Der Anteil der im Öffentlichen Dienst und im Dienstleistungsbereich beschäftigten Frauen ist höher als der Anteil der Männer, die in diesen Bereichen arbeiten. Männer arbeiten dagegen häufiger in der Industrie und im Handwerk. In Deutschland machen kleine und mittelgroße Betriebe mit bis zu 249 Beschäftigten über 99 Prozent der Betriebe aus (Statistisches Bundesamt, 2021). 2019 arbeiteten dort 56 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Dementsprechend ist auch in der vorliegenden Befragung der größte Teil der abhängig Beschäftigten in kleinen Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten (36 %) und in mittelgroßen Betrieben mit bis zu 249 Beschäftigten (26 %) tätig. Mehr als ein Drittel der Befragten (38 %) arbeitet in größeren Betrieben mit mindestens 250 Beschäftigten.

Tab 2.1 Populationsbeschreibung für abhängig Beschäftigte

Populationsbeschreibung: Abhängig Beschäftigte					
	Gesamt	Männer	Frauen	Teilzeit¹	Vollzeit²
Länge der Arbeitszeit					
Teilzeit ¹	24	9	41	100	–
Vollzeit ²	76	91	59	–	100
Geschlecht					
Männer	53	100	–	20	64
Frauen	47	–	100	80	36
Alter in Jahren					
15–29	16	16	15	16	16
30–44	35	36	35	33	36
45–54	26	26	27	27	26
55–65	23	23	23	25	22
Bildung³					
Niedrig	5	5	5	8	4
Mittel	53	52	54	58	51
Hoch	42	43	41	34	45
Wirtschaftsbereiche					
Öffentlicher Dienst	30	23	39	34	29
Industrie	24	33	13	11	28
Handwerk	10	14	6	7	11
Dienstleistungen	28	24	32	37	25
Anderer Bereich	8	6	10	10	7
Betriebsgröße					
Bis 49 Beschäftigte	36	32	41	51	32
50 bis 249 Beschäftigte	26	27	25	24	27
Ab 250 Beschäftigte	38	41	34	26	41

Alle Angaben in Spaltenprozenten; Rundungsfehler möglich

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit unter 35 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach International Standard Classification of Education (ISCED, vgl. Tab. 2.4)

Neben der Beschreibung der Verbreitung verschiedener Arbeitszeitmerkmale in Deutschland liegt der Fokus des Reports, wie bereits 2016, auf der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Merkmalen der Arbeitszeitgestaltung und der gesundheitlichen Situation beziehungsweise der Work-Life-Balance von Erwerbstätigen in Deutschland. Einen Überblick über die Gesundheit und die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance von abhängig Beschäftigten gibt Tabelle 2.2. Ihren Gesundheitszustand schätzen die Befragten überwiegend als (sehr) gut ein (70 %). Jedoch berichten viele Beschäftigte von bestimmten gesundheitlichen Beschwerden. Vor allem Müdigkeit und Erschöpfung gefolgt von Rücken- und Kreuzschmerzen (vgl. Tab. 2.2) treten häufig auf. Frauen und Teilzeitbeschäftigte berichten etwas seltener einen (sehr) guten Gesundheitszustand als Männer beziehungsweise Vollzeitbeschäftigte. 80 Prozent der abhängig Beschäftigten sind zudem (sehr) zufrieden damit, wie Arbeit und Privatleben zusammenpassen. Männer und Frauen unterscheiden sich kaum hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance, Teilzeitbeschäftigte hingegen sind deutlich häufiger (sehr) zufrieden als Vollzeitbeschäftigte.

Tab 2.2 Gesundheit und Work-Life-Balance für abhängig Beschäftigte

Abhängige Beschäftigte: Gesundheit und Work-Life-Balance					
	Gesamt	Männer	Frauen	Teilzeit¹	Vollzeit²
Gesundheitszustand					
(Sehr) guter Gesundheitszustand	70	72	68	67	71
Gesundheitliche Beschwerden					
Rücken- und Kreuzschmerzen	47	43	52	49	47
Schlafstörungen	35	30	41	37	35
Müdigkeit, Erschöpfung	55	50	60	55	55
Niedergeschlagenheit	25	21	29	26	24
Körperliche Erschöpfung	40	36	45	42	40
Work-Life-Balance					
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	80	81	80	87	78

n = 17 761

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Panelstichprobe und systematische Effekte

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung ist als Panelstudie angelegt, das heißt, die Befragten werden im Abstand von zwei Jahren wiederholt um ein Interview gebeten. Hierdurch können intraindividuelle Veränderungen, also Veränderungen einzelner Personen über die Zeit, und deren Auswirkungen auf bestimmte Einflussgrößen untersucht werden. Im vor-

liegenden Report liegt der Fokus aber nicht auf der Beschreibung von Veränderungen, sondern auf der Aktualisierung der Arbeitszeitberichterstattung von 2016. Daher werden im Report vorrangig Befragungsdaten aus 2021 berücksichtigt, unabhängig davon, ob die befragten Personen bereits an vorherigen Befragungswellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung teilgenommen haben oder in 2021 erstmals befragt wurden. Bei der wiederholten Befragung können systematische Verzerrungen auftreten, da nicht auszuschließen ist, dass Personen sich systematisch, das heißt aufgrund bestimmter Merkmale oder Einstellungen, für oder gegen eine erneute Teilnahme entscheiden. Zwei häufig auftretende Effekte können dabei unterschieden werden:

- **Systematische Ausfälle** von bestimmten Befragten bei wiederholter Erhebung (Panel Attrition) können zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen.
- **Konditionierungseffekt** (Panel Conditioning) beschreibt die systematische Beeinflussung der Befragten durch die Teilnahme an der Befragung.

Um die Bedeutung dieser beiden Effekte hinsichtlich der in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse einordnen zu können, wurden verschiedene Auswertungen durchgeführt. So wurden für die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 einerseits systematische Ausfälle von 2019 zu 2021 längsschnittlich untersucht.¹ Andererseits wurden Panelteilnehmende und Erstbefragte in 2021 verglichen.² Im Projekt der BAuA-Arbeitszeitberichterstattung werden zudem weitere Maßnahmen ergriffen, um diese Effekte auszugleichen. Dazu zählen unter anderem die Befragung von Nichtteilnehmenden (Non-Response-Befragung) und die Befragung von ehemalig Teilnehmenden, die inzwischen aus dem Erwerbsleben ausgeschieden oder vorübergehend nicht erwerbstätig sind.

2.3 Vorgehensweise im Report

Die Beschreibung der Arbeitszeitmerkmale folgt in den meisten Kapiteln dieses Reports einer einheitlichen Struktur (vgl. Tab. 2.3). Zunächst wird die Verbreitung der jeweiligen Arbeitszeitform in Zusammenhang mit verschiedenen soziodemografischen Merkmalen, wirtschaftsstrukturellen Merkmalen und Berufen sowie weiteren Tätigkeitsmerkmalen betrachtet (vgl. Tab. 2.4). Anschließend wird dargestellt, wie der jeweils betrachtete Aspekt der Arbeitszeit mit der Gesundheit und Work-Life-Balance von Beschäftigten zusammenhängt (vgl. Tab. 2.5).

¹ Mittels logistischer Regression wurde für Panelteilnehmende die Teilnahmewahrscheinlichkeit in 2021 auf Basis der Befragungsdaten von 2019 geschätzt (vgl. Goodman & Blum, 1996). Die Teilnahmewahrscheinlichkeit ist niedriger für Frauen, Beschäftigte mit mittlerem/niedrigem Bildungsniveau, Beschäftigte, die vorwiegend körperlich oder gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind, die im Handwerk arbeiten und die häufig im Privatleben für berufliche Belange erreichbar sind. Eine höhere Teilnahmebereitschaft haben ältere Erwerbstätige und Panelteilnehmende, die bereits 2017 teilgenommen haben, sowie Befragte, die regelmäßig Rufbereitschaft leisten müssen, und Beschäftigte, die insgesamt (sehr) zufrieden mit ihrer Arbeit sind.

² Es zeigen sich folgende Unterschiede (signifikant verschiedene Anteilswerte mit mindestens 2 Prozentpunkten Unterschied): Panelbefragte sind im Vergleich zu Erstbefragten etwas älter, haben ein höheres Bildungsniveau, sind seltener alleinerziehend, klagen etwas seltener über Rückenschmerzen, berichten etwas seltener, im Privatleben für berufliche Belange häufig kontaktiert zu werden, und verfügen über eine größere Arbeitszeitvariabilität (arbeiten nicht jede Woche die gleiche Anzahl an Tagen).

Tab. 2.3 Erfassung und Kategorisierung von Arbeitszeitmerkmalen im Report

Merkmale	Erfassung und Kategorisierung
Länge der Arbeitszeit (Kap. 3)	
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	<p>Die Befragten gaben an, wie viele Stunden sie normalerweise im Durchschnitt pro Woche in ihrer Haupttätigkeit arbeiten – einschließlich regelmäßig geleisteter Überstunden, Mehrarbeit, Bereitschaftsdienst usw.</p> <p>Kategorisierung: 10,0–19,9 (kurze Teilzeit); 20,0–34,9 (lange Teilzeit); 35,0–39,9 (moderate Vollzeit); 40,0–48,0 (lange Vollzeit); 48,1–60,0 (überlange Vollzeit, bis 60 Stunden); ab 60,1 Stunden (überlange Vollzeit, mehr als 60 Stunden)</p>
Überstunden	<p>Überstunden berechnen sich über die Differenz aus den Antworten auf die Frage nach der tatsächlichen Wochenarbeitszeit und der Frage nach der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit.¹</p> <p>Kategorisierung: keine bis maximal 2 Überstunden pro Woche; mehr als 2 bis 5 Überstunden pro Woche; mehr als 5 bis 10 Überstunden pro Woche; mehr als 10 Überstunden pro Woche</p> <p>In einem weiteren Schritt werden ausschließlich Beschäftigte mit mindestens 2 Überstunden gefragt, wie viele der berichteten Überstunden durch Freizeit ausgeglichen (transitorische Überstunden) oder ausbezahlt werden beziehungsweise nicht abgegolten werden.</p> <p>Kategorisierung: jeweils keine bis maximal 2 transitorische, ausbezahlte oder nicht abgegoltene Überstunden pro Woche; mehr als 2 transitorische, ausbezahlte oder nicht abgegoltene Überstunden pro Woche</p>
Arbeitszeitwünsche	<p>Arbeitszeitwünsche ergeben sich aus der Differenz der tatsächlichen Arbeitszeit und der gewünschten Arbeitszeit.</p> <p>Bei der gewünschten Arbeitszeit wurden die Beschäftigten gefragt, in welchem Umfang sie arbeiten würden, wenn sie ihre Arbeitszeit selbst wählen könnten. Dabei sollten sie berücksichtigen, dass sich ihr Verdienst entsprechend der Arbeitszeit ändern würde.</p> <p>Kategorisierung: Verkürzungswunsch (gewünschte Arbeitszeit ist kürzer als die tatsächliche Arbeitszeit); Beibehaltungswunsch (gewünschte Arbeitszeit ist gleich der tatsächlichen Arbeitszeit); Verlängerungswunsch (gewünschte Arbeitszeit ist länger als die tatsächliche Arbeitszeit)</p>
Verkürzte Ruhezeiten	<p>Verkürzte Ruhezeiten werden als Unterschreitung der Mindestruhezeit von 11 Stunden zwischen zwei Arbeitseinsätzen (§ 5 Arbeitszeitgesetz) definiert. Die Beschäftigten wurden gefragt, ob und falls ja wie häufig diese Unterschreitung auftritt.²</p> <p>Kategorisierung: verkürzte Ruhezeiten seltener als einmal im Monat; verkürzte Ruhezeiten mindestens einmal im Monat</p>
Lage der Arbeitszeit (Kap. 4)	
Arbeit am Wochenende	<p>Für gewöhnlich arbeiten die meisten Beschäftigten in der 5-Tage-Woche, montags bis freitags, teilweise wird auch samstags gearbeitet. Gesetzlich ist die Sonn- und Feiertagsruhe im Arbeitszeitgesetz verankert (§ 9), aber auch hier existieren Ausnahmen. In der Arbeitszeitbefragung wurde daher nach der Arbeit am Wochenende (samstags sowie sonn- beziehungsweise feiertags) beziehungsweise deren Häufigkeit gefragt.</p> <p>Kategorisierung: Wochenendarbeit samstags und/oder sonntags seltener als einmal im Monat; Wochenendarbeit nur samstags mindestens einmal im Monat; Wochenendarbeit auch sonntags mindestens einmal im Monat</p>

Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr	<p>Typischerweise liegt die „normale“ Arbeitszeit tagsüber zwischen 7 und 19 Uhr. Daher wurde gefragt, ob die Befragten normalerweise zwischen 7 und 19 Uhr tätig sind.</p> <p>Kategorisierung: Arbeitszeit zwischen 7 und 19 Uhr; Arbeitszeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr</p>
Schichtarbeit	<p>Bei Schichtarbeit wird die Arbeitsleistung zu wechselnden Tages- oder Nachtzeiten (Wechselschicht) oder konstant zu ungewöhnlichen Arbeitszeiten, das heißt außerhalb der Tagzeit, erbracht (z. B. Dauernachtarbeit). Dabei ist insbesondere die Unterscheidung zwischen Schichtarbeit mit Nachtanteilen und Schichtarbeit ohne Nachtanteile von Bedeutung.</p> <p>Kategorisierung: keine Schichtarbeit (oder nur Früh-/Spätschicht); Wechselschicht ohne Nachtanteile; Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht</p>
Flexibilität der Arbeitszeit (Kap. 5)	
Zeitlicher Handlungsspielraum	<p>Gefragt wurde nach dem Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit.³</p> <p>„Wie viel Einfluss haben Sie darauf, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> – wann Sie jeden Arbeitstag beginnen oder beenden?“ – wann Sie sich ein paar Stunden freinehmen?“ – wann Sie Urlaub oder ein paar Tage freinehmen?“ <p>Die Antwort erfolgt auf einer Skala von 1 „sehr wenig Einfluss“ bis 5 „sehr hohen Einfluss“</p> <p>Kategorisierung: 1–3: wenig/mittlerer Einfluss; 4–5: viel Einfluss</p>
Änderung der Arbeitszeiten	<p>Gefragt wurde, wie häufig es aufgrund betrieblicher Erfordernisse zu Änderungen der Arbeitszeiten kommt. Beantwortet wurde die Frage auf der Skala häufig, manchmal, selten, nie.</p> <p>Kategorisierung: häufige Änderungen der Arbeitszeit: häufig; gelegentlich/keine Änderungen der Arbeitszeit: manchmal, selten oder nie</p>
Arbeit auf Abruf	<p>Bei Arbeit auf Abruf sind die genaue Dauer und die Lage der Arbeitszeit in der Regel nicht genau festgelegt, der Arbeitgeber kann Beschäftigte entsprechend des Anfalls von Arbeitsaufgaben im Betrieb variabel einsetzen (vgl. Hank & Stegmaier, 2018).</p> <p>Die Befragten wurden gefragt, ob sie Arbeit auf Abruf leisten müssen und falls ja wie häufig pro Monat.</p> <p>Kategorisierung: Arbeit auf Abruf (im Schnitt mindestens einmal im Monat); keine Arbeit auf Abruf (im Schnitt seltener als einmal im Monat)</p>
Bereitschaftsdienst	<p>Beim Bereitschaftsdienst halten sich Beschäftigte für die Aufnahme der Arbeitstätigkeit bereit und müssen in der Lage sein, rasch und unverzüglich die Arbeitstätigkeit aufzunehmen. Dazu halten sie sich zumeist im Betrieb auf. Bereitschaftsdienst wird vorrangig genutzt, wenn erwartet wird, dass Arbeit anfällt, wobei die Zeit ohne Arbeitstätigkeit überwiegt (vgl. Hank & Stegmaier, 2018).</p> <p>Die Befragten wurden gefragt, ob sie Bereitschaftsdienst leisten müssen und falls ja wie häufig pro Monat.</p> <p>Kategorisierung: Bereitschaftsdienst (mindestens einmal im Monat); kein Bereitschaftsdienst (seltener als einmal im Monat)</p>

Rufbereitschaft	<p>Bei Rufbereitschaft sind Beschäftigte verpflichtet, sich für einen festgelegten Zeitraum erreichbar zu halten. Sie sollten in der Lage sein, in einer gewissen Frist die Arbeit aufzunehmen, müssen sich dabei aber nicht zwingend am Arbeitsort aufhalten. Rufbereitschaft wird zumeist genutzt, wenn Arbeit nur in besonderen Ausnahmen zu erwarten ist. Rufbereitschaft ist daher zumeist Teil der Ruhezeit, falls kein Arbeitseinsatz erfolgt (vgl. Hank & Stegmaier, 2018). Die Befragten wurden gefragt, ob sie Rufbereitschaft leisten müssen und falls ja wie häufig pro Monat.</p> <p>Kategorisierung: Rufbereitschaft (mindestens einmal im Monat); keine Rufbereitschaft (seltener als einmal im Monat)</p>
Ständige Erreichbarkeit	<p>Teilweise besteht auch außerhalb der skizzierten Arbeitsformen von Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft die (empfundene) Verpflichtung, außerhalb der Arbeit erreichbar sein zu müssen.</p> <p>Erwartete Erreichbarkeit:</p> <p>Die Beschäftigten wurden gefragt, inwieweit das Arbeitsumfeld erwartet, im Privatleben für Berufliches erreichbar sein zu müssen. Antwort auf einer Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll und ganz zu“.</p> <p>Kategorisierung: 1–3: keine erwartete Erreichbarkeit; 4–5: erwartete Erreichbarkeit</p> <p>Tatsächliche Kontaktierung:</p> <p>Es wurde zudem gefragt, wie oft es vorkommt, dass die Befragten im Privatleben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten oder Kundinnen und Kunden tatsächlich kontaktiert werden. Beantwortet wurde die Frage auf der Skala häufig, manchmal, selten, nie.</p> <p>Kategorisierung: tatsächliche Kontaktierung: häufig; keine tatsächliche Kontaktierung: manchmal, selten oder nie</p>
Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkonten	<p>Arbeitszeiterfassung beschreibt die Aufzeichnung der geleisteten Arbeitsstunden von Beschäftigten. In welcher Form Arbeitszeiten erfasst werden, wird in der Praxis vor allem durch Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmungsprozesse definiert (Seifert, 2019a). Die Arbeitszeiterfassung ist häufig an ein Arbeitszeitkonto gekoppelt. Beschäftigte, die länger oder kürzer als tariflich, betrieblich oder individuell vereinbart arbeiten, verbuchen dieses Arbeitszeitguthaben auf ihrem Arbeitszeitkonto.</p> <p>Die Befragten geben an, ob sie ihre Arbeitszeit selbst erfassen, diese betrieblich erfasst wird oder ob diese gar nicht erfasst wird. Wird die Arbeitszeit erfasst, unabhängig davon ob betrieblich oder durch die Beschäftigten selbst, werden die Befragten anschließend nach dem Vorhandensein eines Arbeitszeitkontos gefragt.</p> <p>Kategorisierung: Arbeitszeiten werden erfasst mit Arbeitszeitkonto; Arbeitszeiten werden erfasst ohne Arbeitszeitkonto; Arbeitszeiten werden nicht erfasst</p>

¹ Dabei bleibt unberücksichtigt, ob die Überstunden monetär vergütet werden oder transitorisch sind, das heißt durch Freizeitausgleich abgegolten werden, beziehungsweise ob sie verfallen.

² Die Verkürzung wird auch für Befragte berücksichtigt, denen eine Verkürzung der Ruhezeit gesetzlich erlaubt ist (z. B. Personal im Krankenhaus und in Pflegeeinrichtungen, § 5 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz).

³ In Anlehnung an die Skala zum zeitlichen Handlungsspielraum (control over work time) von Valcour (2007); basierend auf Thomas und Ganster (1995).

Alle im Report betrachteten Arbeitszeitmerkmale werden zunächst in Zusammenhang mit verschiedenen soziodemografischen Merkmalen untersucht, das sind Teilzeit-/Vollzeitbeschäftigung, Geschlecht, Alter, Bildung und Lebenssituation. In Zusammenhang mit

wirtschaftsstrukturellen Merkmalen und Berufen werden Wirtschaftsbereiche, Betriebsgröße sowie Berufssegmente berücksichtigt. Um auch zusätzliche Anforderungen der Tätigkeit abzubilden, von denen angenommen wird, dass sie in Wechselwirkung mit der Arbeitszeit stehen, werden weitere Tätigkeitsmerkmale einbezogen. Neben der Unterscheidung geistiger und körperlicher Tätigkeiten sind dies Vorgesetztenfunktion und Arbeitsintensität. Arbeitsintensität wird im Sinne von quantitativer Überforderung und Termin- oder Leistungsdruck untersucht. Einen Überblick zur Verbreitung der im Report untersuchten Arbeitszeitmerkmale in Zusammenhang mit diesen Merkmalen geben die Tabellen im Anhang C. In den einzelnen Kapiteln wird auf die verschiedenen Aspekte je nach Relevanz im Kontext der entsprechenden Arbeitszeitmerkmale mehr oder weniger ausführlich eingegangen. Die Kategorien der Merkmale sowie Anmerkungen zu ihrer Erfassung können Tabelle 2.4 entnommen werden.

Tab. 2.4 Erfassung und Kategorisierung von Merkmalen im Report

Merkmale	Erfassung und Kategorisierung
Soziodemografische Merkmale	
Teilzeit-/Vollzeitbeschäftigung	Die Befragten gaben an, wie viele Stunden sie normalerweise im Durchschnitt pro Woche in ihrer Haupttätigkeit arbeiten – einschließlich regelmäßig geleisteter Überstunden, Mehrarbeit, Bereitschaftsdienst usw. Kategorisierung: Teilzeit: 10,0–34,9 Stunden; Vollzeit: ab 35,0 Stunden
Geschlecht	Männer; Frauen
Alter in Jahren	15–29; 30–44; 45–54; 55–65 Jahre
Bildung	Das Bildungsniveau wurde nach der International Standard Classification of Education (ISCED) aus der Kombination von allgemeinem Schulabschluss und beruflichem Bildungsabschluss gebildet: – niedriges Bildungsniveau: Haupt- oder Realschulabschluss, Abschluss an einer Polytechnischen Oberschule oder kein beruflicher Abschluss beziehungsweise Bildungsabschluss – mittleres Bildungsniveau: berufsqualifizierender Abschluss und/oder Abitur beziehungsweise Fachhochschulreife – hohes Bildungsniveau: akademischer Abschluss oder Meister-, Techniker-, Fachschulabschluss
Lebenssituation	Die Befragten gaben an, ob Kinder unter 18 Jahren in ihrem Haushalt leben und ob sie mit ihrer/einer Partnerin beziehungsweise ihrem/einem Partner zusammenleben. Kategorisierung: Singles; Alleinerziehende; zusammenlebend mit Partnerin/Partner ohne Kind; zusammenlebend mit Partnerin/Partner mit Kind(ern)
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe	
Wirtschaftsbereiche	Die Zuordnung erfolgte nach Selbstangabe der Befragten im Rahmen von fünf Antwortmöglichkeiten: Kategorisierung: Öffentlicher Dienst; Industrie; Handwerk; Dienstleistungen; „anderer Bereich“ ¹
Betriebsgröße	Die Kategorisierung entspricht der häufig genutzten Definition kleiner, mittelgroßer und großer Unternehmen. Kategorisierung: bis 49 Beschäftigte; 50 bis 249 Beschäftigte; ab 250 Beschäftigte

Berufssegmente	<p>Die Befragten konnten offen auf die Frage nach ihrer beruflichen Tätigkeit antworten. Die offenen Antworten wurden im Anschluss anhand eines Klassifikationsschemas gruppiert. Im Bericht werden die 14 Berufssegmente der Klassifikation der Berufe 2010 (KldB 2010) genutzt (Bundesagentur für Arbeit, 2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Land-, Forst- und Gartenbauberufe – Fertigungsberufe – fertigungstechnische Berufe – Bau- und Ausbauberufe – Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe – medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe – soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe – Handelsberufe – Berufe in Unternehmensführung und -organisation – unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe – IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe – Sicherheitsberufe – Verkehrs- und Logistikberufe – Reinigungsberufe
Weitere Tätigkeitsmerkmale	
Geistige/körperliche Tätigkeiten	<p>Die Beschäftigten gaben an, ob sie körperlich und/oder geistig arbeiten.</p> <p>Kategorisierung: vorwiegend körperlich tätig; vorwiegend geistig tätig; etwa gleichermaßen körperlich und geistig tätig</p>
Vorgesetztenfunktion	<p>Die Beschäftigten gaben an, ob sie eine Vorgesetztenfunktion ausführen.</p> <p>Kategorisierung: ja; nein</p>
Arbeitsintensität	<p>Die Arbeitsintensität wird im Report anhand von zwei Merkmalen operationalisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Beschäftigten wurden gefragt, wie häufig es bei ihrer Arbeit vorkommt, dass Sie unter starkem Termin- oder Leistungsdruck arbeiten müssen. Kategorisierung: häufig; manchmal/selten/nie – Die Beschäftigten gaben an, inwieweit sie sich bei ihrer Arbeitstätigkeit der Arbeitsmenge beziehungsweise dem Arbeitspensum gewachsen, überfordert oder unterfordert fühlen. Kategorisierung: überfordert; gewachsen/unterfordert

¹ Die Kategorie „anderer Bereich“ umfasst Beschäftigte, die sich den vorgenannten Kategorien Öffentlicher Dienst, Industrie, Handwerk und Dienstleistungen nicht zuordnen konnten beziehungsweise wollten. In dieser Kategorie sind vor allem folgende Zweige enthalten (Nennung aller Wirtschaftszweige mit Anteil $\geq 5\%$ in der Befragungswelle): Gesundheit und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht, Information und Kommunikation, Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, Verkehr und Lagerei, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen, Gastgewerbe, Land- und Forstwirtschaft, Fischerei.

Wie oben beschrieben, werden darüber hinaus in den verschiedenen Kapiteln die Zusammenhänge der Arbeitszeitmerkmale mit Aspekten der Gesundheit und Work-Life-Balance der Beschäftigten untersucht. Der subjektiv eingeschätzte allgemeine Gesundheitszustand der Beschäftigten wird zum einen zusammenfassend mit einer Frage abgebildet. Zum anderen werden auch spezifische gesundheitliche Beschwerden untersucht, von denen angenommen werden kann, dass sie mit Arbeitszeitmerkmalen in Zusammenhang

stehen. Weiter wird die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance erfasst, da auch hier Zusammenhänge mit Arbeitszeitmerkmalen anzunehmen sind. Die Aspekte der Gesundheit und Work-Life-Balance werden zudem nach Teilzeit und Vollzeit beziehungsweise nach Geschlecht differenziert. Die Tabellen im Anhang C des Reports bieten einen Überblick über die betrachteten Aspekte von Gesundheit und Zufriedenheit nach den Arbeitszeitmerkmalen. Details zur Erfassung und Kategorisierung können Tabelle 2.5 entnommen werden.

Tab. 2.5 Erfassung und Kategorisierung von Gesundheit und Work-Life-Balance

Merkmale	Erfassung und Kategorisierung
Gesundheitszustand	Die Befragten wurden gebeten, ihren allgemeinen Gesundheitszustand auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) zu bewerten. Kategorisierung: (sehr) gut (1–2); mittelmäßig/(sehr) schlecht (3–5)
Gesundheitliche Beschwerden	Die Befragten gaben zu den folgenden fünf gesundheitlichen Beschwerden an, ob diese in den letzten 12 Monaten während der Arbeit beziehungsweise an Arbeitstagen häufig aufgetreten sind: – Rücken-, Kreuzschmerzen – Schlafstörungen – Müdigkeit, Erschöpfung – Niedergeschlagenheit – körperliche Erschöpfung Kategorisierung jeweils: ja; nein
Work-Life-Balance	Die Befragten gaben an, ob sie mit der Passung von Arbeits- und Privatleben sehr zufrieden, zufrieden, weniger zufrieden oder nicht zufrieden sind. Kategorisierung: (sehr) zufrieden; weniger/nicht zufrieden

Da nicht alle Teilnehmenden auch alle Fragen beantwortet haben (z. B. weil die Frage auf ihre Situation nicht zutraf oder weil sie die Frage nicht beantworten wollten), beruhen die Auswertungen nicht immer exakt auf den gleichen Fallzahlen. Fallzahlen unter 50 Personen werden im Report zur Gewährleistung der statistischen Sicherheit der Aussagen nicht ausgewiesen und sind in Abbildungen und Tabellen mit einem Punkt (.) gekennzeichnet. Lassen sich jedoch einzelne Werte aus der Abbildung oder Tabelle indirekt berechnen, so wird der Wert angegeben, allerdings in eckige Klammern gesetzt.

In den Kapiteln werden primär deskriptive Prozentwerte berichtet, die Auskunft darüber geben, welche Antwortkategorien von unterschiedlichen Personengruppen zu den verschiedenen Fragestellungen in welchem Umfang genannt wurden. Prozentzahlen werden zur besseren Lesbarkeit immer ohne Nachkommastelle berichtet. Das bedeutet zum einen, dass es aufgrund von Rundungsfehlern dazu kommen kann, dass sich Prozentzahlen nicht exakt zu 100 Prozent addieren, und zum anderen, dass Anteilswerte kleiner 0,5 Prozent mit 0 Prozent ausgewiesen werden.

Von Gruppenunterschieden wird im Report nur dann gesprochen, wenn Differenzen zwischen Gruppen sowohl überzufällig, das heißt statistisch signifikant, als auch inhaltlich bedeutsam sind. Auf die Darstellung inferenzstatistischer Kennwerte im Report wird jedoch verzichtet. Bei der deskriptiven Darstellung sollte berücksichtigt werden, dass die berichteten Zusammenhänge nicht kausal interpretierbar sind. Dies liegt vor allem an der querschnittlichen Betrachtung der Daten zu nur einem Erhebungszeitpunkt. Zudem ist nicht auszuschließen, dass beschriebene Zusammenhänge zwischen zwei Variablen auch durch weitere, unberücksichtigte Einflussfaktoren (Drittvariablen) zumindest anteilig erklärt werden können.

Teil I: Ergebnisse zu Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit

Überblick

Länge der Arbeitszeit	28
<i>Nils Backhaus und Laura Vieten</i>	
Lage der Arbeitszeit	57
<i>Laura Vieten und Frank Brenscheidt</i>	
Flexibilität der Arbeitszeit	77
<i>Johanna Nold und Anne Marit Wöhrmann</i>	

3 Länge der Arbeitszeit

Nils Backhaus und Laura Vieten

Die Länge der Arbeitszeit bemisst nicht nur die Dauer der Einwirkung von arbeitsbezogener Belastung auf Beschäftigte, sondern bestimmt auch maßgeblich, wie viel Zeit außerhalb der Arbeit für private Verpflichtungen, Freizeit und Erholung zur Verfügung steht. Die mögliche maximale Länge der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit wird im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) geregelt. Als Richtwert gilt in Deutschland der Achtstundentag, gleichwohl sichert das Gesetz auch eine weitreichende Flexibilität hinsichtlich der Länge der Arbeitszeit zu. So sind Abweichungen von den Tages- und Wochenhöchst- arbeitszeiten vorübergehend mit Ausgleich, teilweise aber auch dauerhaft möglich.

Die Diskussion um die Länge der Wochenarbeitszeit hat in Deutschland in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Sie äußert sich zum Beispiel in gesellschaftspolitischen Diskursen um eine gerechtere Verteilung der Arbeitszeit zwischen Männern und Frauen, aber auch in tarifpolitischen Verhandlungsrunden und ersten Tarifverträgen, die eine zumeist individuelle Verkürzung von Arbeitszeiten als Alternative zu Lohnerhöhungen vorsehen. Trotz dieser zunehmenden Diskussion hat sich die durchschnittliche Länge der Arbeitszeit in den letzten Jahren – konkret gemäß den Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015, 2017 und 2019 – nur geringfügig verändert (Backhaus et al., 2021c). Für Vollzeitbeschäftigte und Männer waren beispielsweise kaum Veränderungen feststellbar. Insgesamt konnte jedoch eine leichte Verkürzung der Arbeitszeit beobachtet werden, die vornehmlich durch die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen in Teilzeit bestimmt war.

Im folgenden Kapitel wird die Länge der Arbeitszeit von abhängig Beschäftigten im Alter zwischen 15 und 65 Jahren mit einer tatsächlichen Arbeitszeit von mindestens 10 Stunden pro Woche untersucht. Dabei wird zunächst die tatsächliche Wochenarbeitszeit in den Blick genommen. Zudem werden Überstunden und gewünschte Arbeitszeiten dargestellt. Anschließend steht die Verkürzung von Ruhezeiten im Blickpunkt, bevor abschließend Veränderungen der Arbeitszeitlänge durch die SARS-CoV-2-Pandemie beschrieben werden.

3.1 Tatsächliche Wochenarbeitszeit

Die tatsächliche Wochenarbeitszeit von Beschäftigten in Deutschland beträgt durchschnittlich 38,4 Stunden. Eine Definition unterschiedlicher Teilzeit- und Vollzeitlängen und Zahlen zu ihrer Verbreitung finden sich in der folgenden Tabelle 3.1 sowie in Tabelle 2.3 (Kap. 2.3). Rund ein Viertel der abhängig Beschäftigten arbeitet in Teilzeit mit im Schnitt 24,0 Stunden pro Woche. Etwa drei Viertel der Befragten sind Vollzeitbeschäftigte mit durchschnittlich 43,0 Stunden pro Woche. Überlange Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden pro Woche berichten insgesamt 12 Prozent der Beschäftigten. Die Anteile an Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten sind konsistent zu anderen Erwerbstätigenbefragungen und haben sich im Vergleich zu den Vorwellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung kaum verändert (Backhaus et al., 2021c).

Tab. 3.1 Definition und Verbreitung von Teilzeit und Vollzeit
(tatsächliche Wochenarbeitszeit)

Länge der Wochenarbeitszeit	Definition	Verbreitung	
10,0–34,9 Stunden	Teilzeit	24 %	
10,0–19,9 Stunden	Kurze Teilzeit	5 %	
20,0–34,9 Stunden	Lange Teilzeit	19 %	
ab 35,0 Stunden	Vollzeit	76 %	
35,0–39,9 Stunden	Moderate Vollzeit	17 %	
40,0–48,0 Stunden	Lange Vollzeit	47 %	
48,1–60,0 Stunden	Überlange Vollzeit ¹	(bis 60 Stunden)	11 %
mehr als 60,0 Stunden		(mehr als 60 Stunden)	1 %
			} 12 %

n = 17 761; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Aufgrund geringer Fallzahlen wird an vielen Stellen überlange Vollzeit für beide Gruppen (48,1–60,0 und mehr als 60,0 Stunden) gemeinsam dargestellt. Wenn nur von „überlanger Vollzeit“ ohne weitere Konkretisierung der Stundenzahl gesprochen wird, sind also immer beide Gruppen zusammengefasst, sprich alle Beschäftigten mit 48,1 Stunden und mehr tatsächlicher Wochenarbeitszeit.

3.1.1 Soziodemografische Merkmale

Männer (41,6 Stunden) arbeiten im Durchschnitt deutlich länger als Frauen (34,8 Stunden) und auch seltener in Teilzeit (9 % vs. 41 %). Sie arbeiten am häufigsten in langer Vollzeit (58 %) und deutlich häufiger in überlanger Vollzeit als Frauen (16 % vs. 7 %) (vgl. Abb. 3.1). Auch Frauen arbeiten am häufigsten in langer Vollzeit (36 %). Zudem arbeiten sie häufig in langer Teilzeit (33 %).

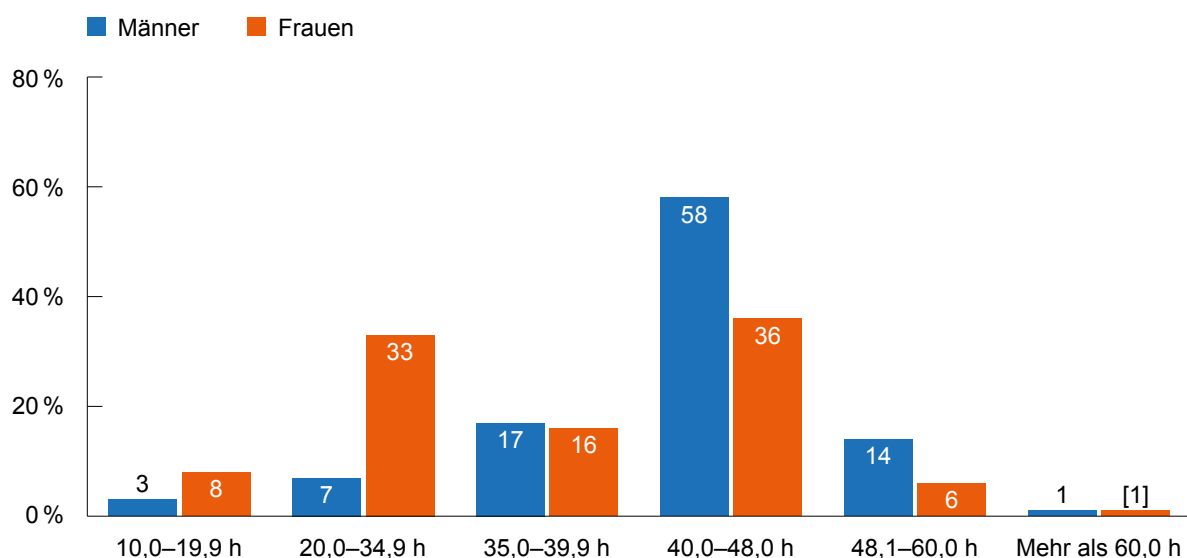


Abb. 3.1 Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit nach Geschlecht (n = 17 761)
[] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Abbildung

Hinsichtlich des Alters fällt auf, dass junge Beschäftigte im Alter von 15 bis 29 Jahren (10 %) deutlich häufiger in kurzer Teilzeit arbeiten als Beschäftigte älterer Altersgruppen (jeweils 4–5 %). Die älteren Altersgruppen ab 30 Jahren (jeweils 19–21 %) arbeiten dafür etwas häufiger in langer Teilzeit als junge Beschäftigte (15 %). Für Vollzeitbeschäftigte zeigen sich Altersunterschiede bei moderater, langer und überlanger Vollzeit. Insbesondere in den Altersgruppen von 15 bis 29 Jahren (52 %) beziehungsweise 30 bis 44 Jahren (49 %) ist lange Vollzeit weit verbreitet. In den älteren Altersgruppen kommt sie etwas seltener vor (45–54 Jahre: 45 %, 55–65 Jahre: 44 %, vgl. Tab. 1a in Anhang C). Überlange Arbeitszeiten treten bei jungen Beschäftigten hingegen etwas seltener auf (15–29 Jahre: 8 %) als in älteren Altersgruppen (jeweils 11–13 %).

Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau arbeiten deutlich häufiger in Teilzeit (39 %) als Beschäftigte mit mittlerem (27 %) oder hohem Bildungsniveau (20 %). Beschäftigte mit hohem Bildungsniveau leisten hingegen überdurchschnittlich häufig lange (51 %) und überlange Vollzeitarbeit (15 %, vgl. Tab. 1a in Anhang C).

Betrachtet man die Lebenssituation von Beschäftigten, also ob mit Partnerin oder Partner sowie Kind(ern) zusammengelebt wird, fällt insbesondere die überdurchschnittlich hohe Teilzeitquote bei Alleinerziehenden (darunter überwiegend Frauen) ins Auge. So liegt die Teilzeitquote bei Alleinerziehenden bei 39 Prozent, während sie insbesondere bei Singles (19 %) und Beschäftigten mit Partnerin oder Partner ohne Kind (22 %), aber auch bei Beschäftigten mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (30 %) geringer ausfällt. Es ist nicht überraschend, dass in den vier Gruppen deutliche Geschlechterunterschiede hinsichtlich der Teilzeitarbeit zu Tage treten: Frauen arbeiten in allen vier Gruppen deutlich häufiger in Teilzeit als Männer. Besonders groß sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei Beschäftigten mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (60 % vs. 6 %). Bei Beschäftigten mit Partnerin oder Partner ohne Kind (37 % vs. 7 %) und Singles (28 % vs. 13 %) fallen sie hingegen etwas geringer aus. Bei Alleinerziehenden arbeiten 77 Prozent der Männer und 54 Prozent der Frauen in Vollzeit.

3.1.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Die längsten tatsächlichen Wochenarbeitszeiten finden sich im Schnitt in der Industrie (40,3 Stunden) und im Handwerk (39,8). Im Öffentlichen Dienst (38,0 Stunden), „anderen Bereichen“ (37,7) und den Dienstleistungen (37,3) sind durchschnittlich etwas kürzere tatsächliche Wochenarbeitszeiten vorzufinden. Dies ist vor allem auf Unterschiede im Auftreten von langer Vollzeit zurückzuführen, in welcher über alle Wirtschaftsbereiche hinweg am häufigsten gearbeitet wird (vgl. Tab. 1a in Anhang C). So liegt der Anteil an Beschäftigten in langer Vollzeit in der Industrie bei 56 Prozent und im Handwerk bei 58 Prozent, während im Öffentlichen Dienst (44 %), im Dienstleistungsbereich (43 %) und in „anderen Bereichen“ (41 %) geringere Anteile vorzufinden sind.

Die Teilzeitquote ist bei Beschäftigten in kleinen Betrieben (33 %) deutlich höher als in mittelgroßen (22 %) und großen Betrieben (16 %). Teilzeit ist vor allem bei Beschäftigten in Reinigungsberufen (67 %), Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (39 %), medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (38 %), sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (38 %) und Handelsberufen (35 %) vorzufinden, also in Berufen in denen mehrheitlich Frauen arbeiten (vgl. Hausmann & Kleinert, 2014). Überlange Ar-

beitszeiten von mehr als 48 Stunden treten hingegen am häufigsten in Sicherheitsberufen (25 %) und Verkehrs- und Logistikberufen (16 %) auf.

3.1.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Beschäftigte mit vorwiegend körperlichen Tätigkeiten arbeiten häufiger in Teilzeit (30 %) als Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich arbeiten (26 %) beziehungsweise vorwiegend geistig arbeiten (22 %). Umgekehrt arbeiten vorwiegend geistig beziehungsweise gleichermaßen geistig und körperlich Tätige häufiger in überlanger Vollzeit mit mehr als 48 Stunden pro Woche (beide jeweils 12 %) als vorwiegend körperlich tätige Beschäftigte (5 %). Beschäftigte mit einer Vorgesetztenfunktion arbeiten deutlich seltener in Teilzeit (15 %) als solche ohne eine Vorgesetztenfunktion (29 %). Gleichzeitig haben sie mehr als doppelt so häufig überlange Wochenarbeitszeiten von mehr als 48 Stunden pro Woche (20 %) als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion (8 %).

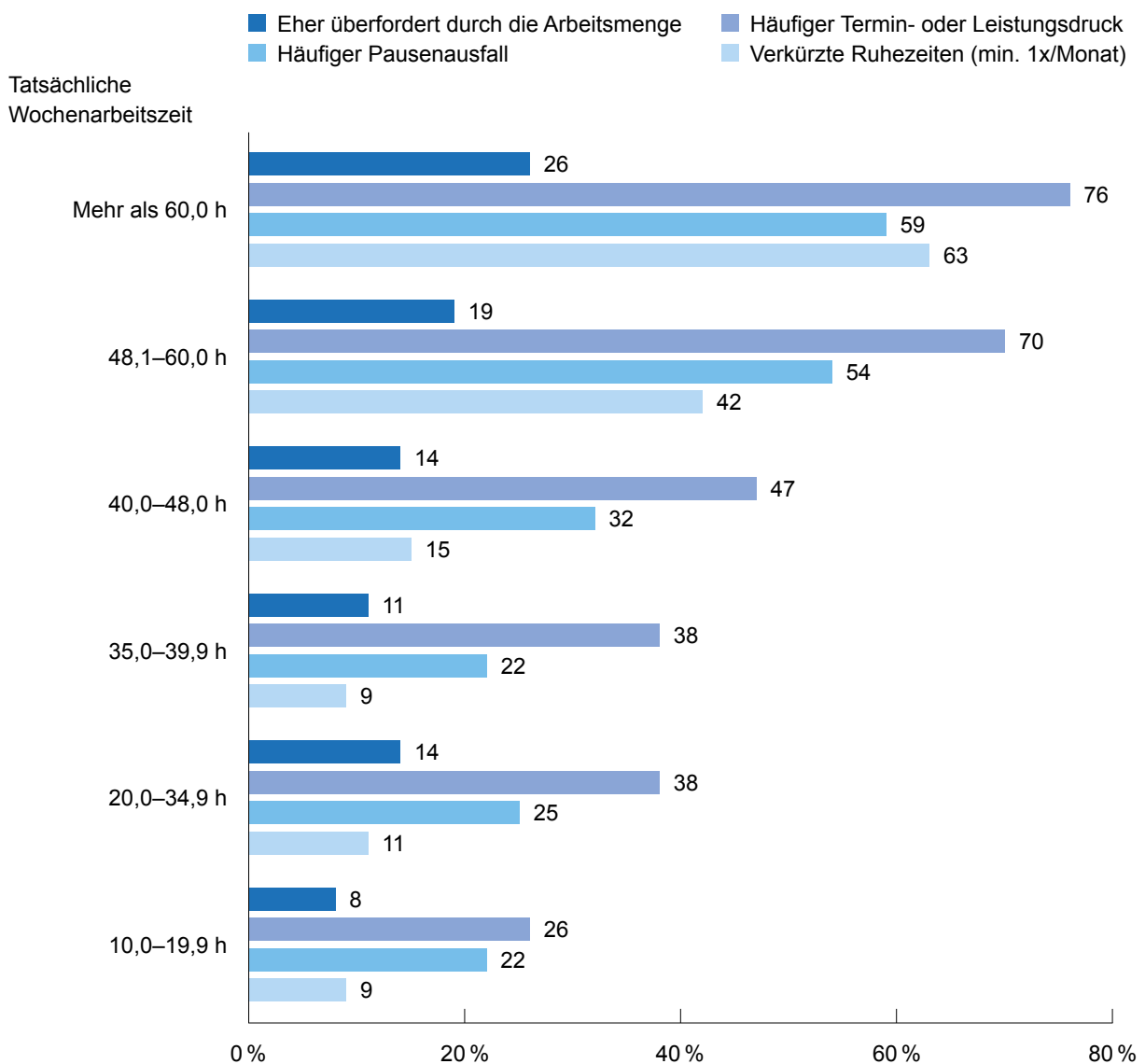


Abb. 3.2 Arbeitsintensität, Pausenausfall und verkürzte Ruhezeiten nach Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit (17 327 ≤ n ≤ 17 750)

Längere Arbeitszeiten gehen im Durchschnitt mit einer höheren Arbeitsintensität einher. So berichten Beschäftigte in Teilzeit deutlich seltener von häufigem Termin- oder Leistungsdruck (36 %) als Beschäftigte in Vollzeit (49 %). Zudem erleben Teilzeitbeschäftigte (12 %) geringfügig seltener eine Überforderung durch die Arbeitsmenge als Vollzeitbeschäftigte (14 %). Ein besonders hohes Ausmaß von Termin- oder Leistungsdruck wird bei überlangen Arbeitszeiten beobachtet – hier geben sieben von zehn (bei mehr als 48–60 Stunden pro Woche) beziehungsweise etwa drei von vier Beschäftigten (bei mehr als 60 Stunden) einen hohen Termin- oder Leistungsdruck an (vgl. Abb. 3.2). Neben einer erhöhten Arbeitsintensität sind auch reduzierte Erholungsmöglichkeiten während und außerhalb der Arbeit mit langen Wochenarbeitszeiten assoziiert. So werden bei längerer Arbeitszeit häufiger Pausenausfälle und verkürzte Ruhezeiten (weniger als 11 Stunden zwischen Arbeitsende und erneutem Arbeitsbeginn) berichtet (vgl. Abb. 3.2).

3.1.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Etwa sieben von zehn abhängig Beschäftigten beurteilen ihren allgemeinen Gesundheitszustand als (sehr) gut, wobei Männer diese Einschätzung etwas häufiger teilen (72 %) als Frauen (68 %). Dabei bestehen Unterschiede in Bezug auf die Länge der tatsächlichen Arbeitszeit (vgl. Tab. 1b in Anhang C). Beschäftigte mit langen Arbeitszeiten von 40 bis 48 Stunden pro Woche berichten am häufigsten von einem (sehr) guten Gesundheitszustand (73 %). Bei Beschäftigten mit überlangen Arbeitszeiten (mehr als 48 Stunden pro Woche) trifft dies etwas seltener zu (66 %). Aber auch bei kürzeren Arbeitszeiten, das heißt in Teilzeit (10,0–34,9 Stunden pro Woche: 67 %) und in moderater Vollzeit (35,0–39,9 Stunden pro Woche: 68 %), wird etwas seltener ein (sehr) guter Gesundheitszustand angegeben. Der größte Anteil an Beschäftigten mit einem (sehr) schlechten Gesundheitszustand zeigt sich bei überlanger Vollzeit (11 %, übrige Gruppen: 7–9 %).

Auf der einen Seite zeigt sich also, dass Beschäftigte mit sehr langen und überlangen Arbeitszeiten häufiger einen schlechten Gesundheitszustand berichten, wie auch aus zahlreichen Forschungsarbeiten bekannt ist (vgl. Reviews, Meta-Analysen und Multi-Kohorten-Studien: z. B. Amlinger-Chatterjee, 2016; Ervasti et al., 2021; Pega et al., 2021). Gleichzeitig gibt es in dieser Gruppe aber auch einen sehr großen Anteil an Beschäftigten mit einem (sehr) guten Gesundheitszustand. Letzteres deutet auf Selektionsprozesse hin, wonach überlange Arbeitszeiten häufig von besonders belastbaren und widerstandsfähigen Beschäftigten geleistet werden. Umgekehrt neigen Beschäftigte, die gesundheitlich beeinträchtigt sind, häufig dazu ihre Arbeitszeit zu reduzieren oder ganz aus dem Erwerbsleben auszusteigen. Aus diesem Grund berichten Teilzeitbeschäftigte trotz geringerer zeitlicher Arbeitsbelastung auch möglicherweise keinen besseren allgemeinen Gesundheitszustand als Beschäftigte mit längeren Arbeitszeiten (s. o.). Diese Selektionseffekte werden in der Forschung auch unter dem Begriff „Healthy-Worker-Effekt“ beschrieben (Li & Sung, 1999).

Von den unterschiedlichen gesundheitlichen Beschwerden sind Beschäftigte mit überlangen Arbeitszeiten von mehr als 60 Stunden pro Woche am häufigsten betroffen (vgl. Abb. 3.3). Dies gilt insbesondere für Aspekte der Erschöpfung (körperliche Erschöpfung, Müdigkeit und Erschöpfung) sowie für Rücken- und Kreuzschmerzen. Zwischen den anderen Gruppen der Arbeitszeidlänge sind die Unterschiede in der Häufigkeit gesundheitlicher Beschwerden geringer. Es fällt jedoch auf, dass Beschäftigte in langer Teilzeit einige Beschwerden etwas häufiger berichten als jene in moderater und langer Vollzeit oder in kurzer Teilzeit (Rücken- und Kreuzschmerzen, Schlafstörungen, Müdigkeit und Erschöpfung). Auch hier müssen die beschriebenen Selektionsprozesse berücksichtigt werden, also dass die gesundheitliche Situation dazu führen kann, dass Beschäftigte kürzer arbeiten wollen oder müssen. Eine weitere Erklärung stellt unterschiedliches Antwortverhalten von Männern und Frauen dar (z. B. Sieverding, 1998) kombiniert mit der Tatsache, dass insbesondere Frauen in langer Teilzeit arbeiten.

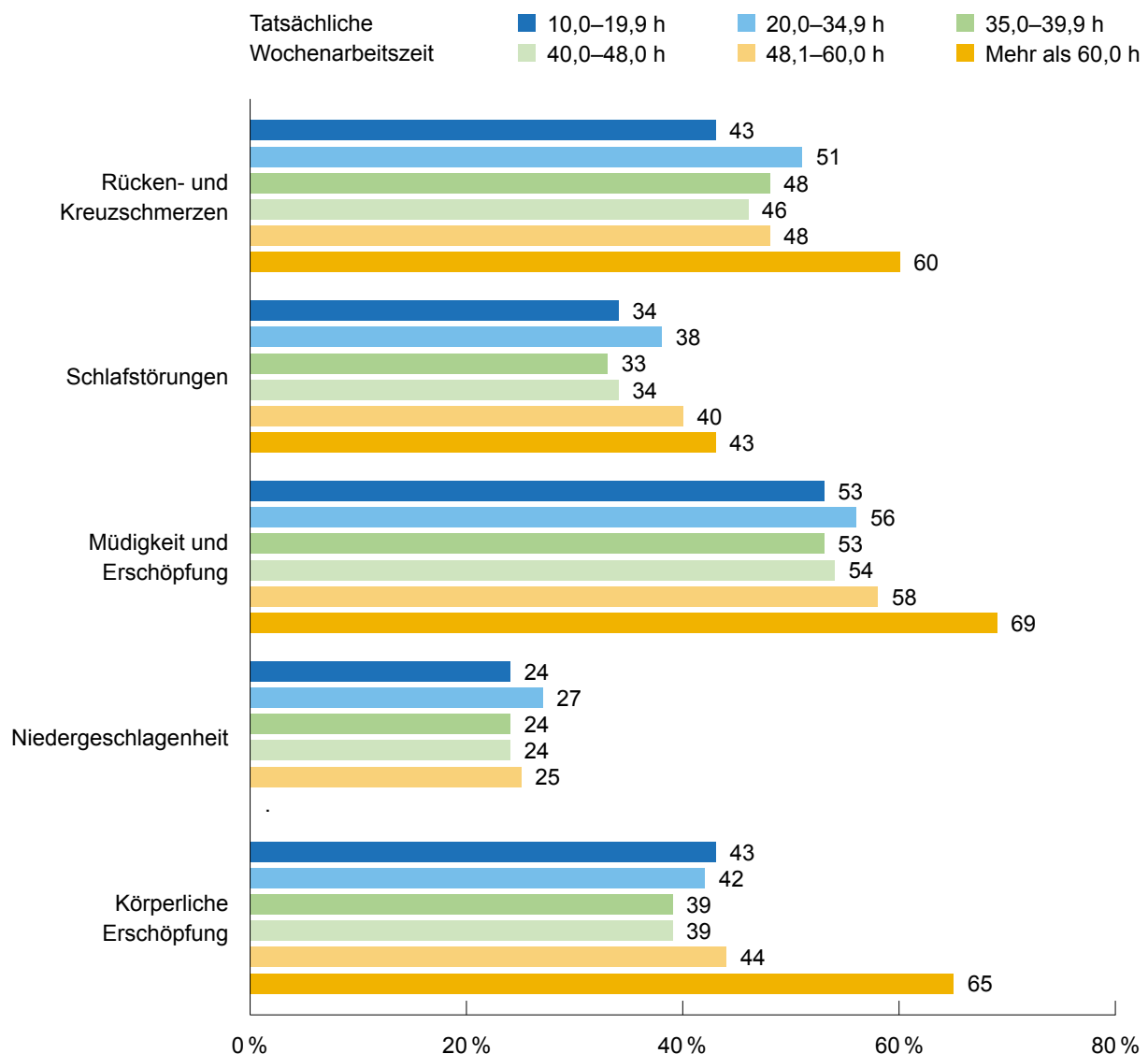


Abb. 3.3 Gesundheitliche Beschwerden nach Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit (17 731 ≤ n ≤ 17 741)
 . Fallzahl zu gering

Die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance hängt mit der Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit zusammen. So sind Beschäftigte in Teilzeit zufriedener mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als Beschäftigte in langer und überlanger Vollzeit (vgl. Tab. 1b in Anhang C). Unterschiede bestehen zudem zwischen Männern und Frauen bei langer und überlanger Vollzeit (vgl. Abb. 3.4). Hier geben Frauen deutlich seltener als Männer an, (sehr) zufrieden damit zu sein, wie Arbeit und Privatleben zusammenpassen. In Teilzeit und moderater Vollzeit hingegen sind Männer und Frauen ähnlich zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance.

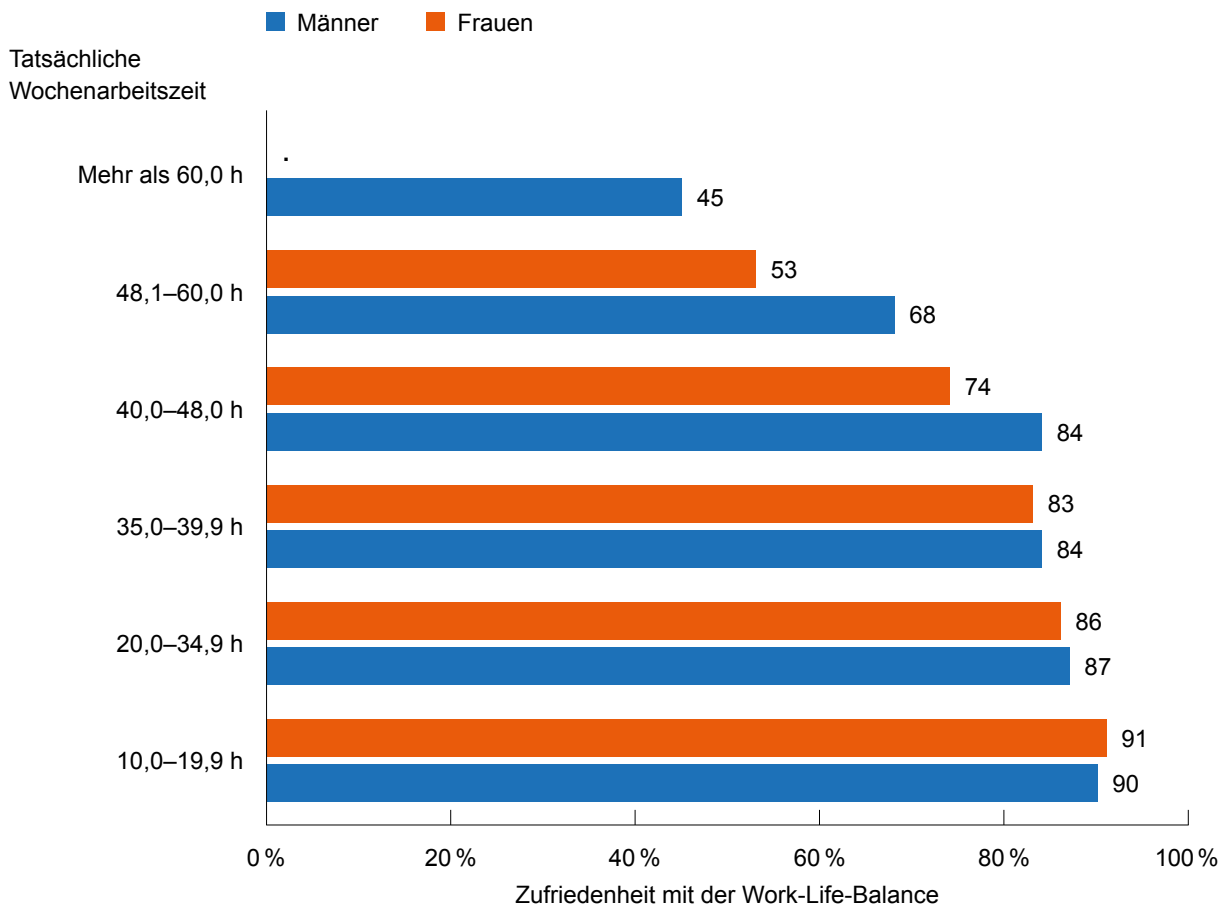


Abb. 3.4 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit und Geschlecht (n = 17 742)
 . Fallzahl zu gering

3.2 Überstunden

Wenn die tatsächliche Wochenarbeitszeit länger ist als vertraglich vereinbart, kann von Überstunden ausgegangen werden. Im Folgenden werden Überstunden daher als die Differenz zwischen tatsächlicher und vertraglicher Wochenarbeitszeit definiert. Es werden zwei Gruppen von Beschäftigten unterschieden. Zunächst werden Beschäftigte, die keine beziehungsweise bis zu 2 Überstunden pro Woche angeben (darunter auch Minusstunden³), der Gruppe „keine Überstunden“ zugeordnet. Zudem werden Beschäftigte, die mehr als 2 Überstunden pro Woche haben, betrachtet (im Folgenden Beschäftigte mit Überstunden). Diese Gruppe wird an einigen Stellen noch weiter unterschieden in Beschäftigte mit mehr als 2 bis 5 Überstunden, mehr als 5 bis 10 Überstunden und mehr als 10 Überstunden (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3).

Die Anzahl der durchschnittlich geleisteten Überstunden in Deutschland war in den letzten Jahren relativ konstant, wobei in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019 ein leichter Rückgang gegenüber den Vorwellen zu beobachten war (vgl. Backhaus et al., 2021c). Vergleichbar zu 2019 wurden im Jahr 2021 im Schnitt 3,3 Überstunden pro Woche geleistet. Männer (3,5 Überstunden pro Woche) leisten dabei durchschnittlich etwas mehr Überstunden als Frauen (3,1 Überstunden pro Woche). Teilzeitbeschäftigte machen im Mittel deutlich weniger Überstunden (0,3 Überstunden pro Woche) als Vollzeitbeschäftigte (4,3 Überstunden pro Woche).

Mehr als die Hälfte der abhängig Beschäftigten (56 %) leistet keine Überstunden, 23 Prozent leisten bis zu 5 Überstunden pro Woche, 14 Prozent mehr als 5 bis 10 Überstunden pro Woche und 7 Prozent mehr als 10 Überstunden pro Woche.

3.2.1 Soziodemografische Merkmale

Unter den Vollzeitbeschäftigten macht knapp ein Viertel (25 %) mehr als 2 bis 5 Überstunden pro Woche und 16 Prozent mehr als 5 bis 10 Stunden pro Woche. In Teilzeit hingegen arbeiten 17 Prozent bis zu 5 Stunden pro Woche und 6 Prozent mehr als 5 bis 10 Stunden pro Woche länger als vereinbart. Männer leisten häufiger Überstunden als Frauen (58 % vs. 54 %). Dies liegt vor allem am hohen Teilzeitanteil von Frauen: In Teilzeit werden deutlich seltener Überstunden geleistet (24 %) als in Vollzeit (51 %). In Vollzeit hingegen machen Frauen etwas häufiger Überstunden als Männer (54 % vs. 49 %). Junge Beschäftigte im Alter von 15 bis 29 Jahren leisten etwas seltener Überstunden (40 %) als Beschäftigte im Alter von 30 bis 44 (45 %) beziehungsweise 45 bis 54 Jahren (47 %). Beschäftigte im Alter von 55 bis 65 Jahren leisten ebenfalls etwas seltener Überstunden (42 %, vgl. Tab. 2a in Anhang C). Beschäftigte mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau machen etwas seltener bis zu 5 Überstunden pro Woche (22 %) als Beschäftigte mit hohem Bildungsniveau (25 %). Gleiches gilt für mehr als 5 bis 10 Überstunden pro Woche (niedrig bis mittel: 12 %, hoch: 16 %). Mehr als 10 Überstunden pro Woche kommen bei Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau etwa doppelt so häufig vor (10 %) wie bei Beschäftigten mit niedrigem oder mittlerem Bildungsniveau (zusam-

³ Minusstunden oder negative Überstunden treten dann auf, wenn kürzer gearbeitet wird als vertraglich vereinbart. Dies ist jedoch nur in sehr wenigen Ausnahmen der Fall (Backhaus, Tisch & Wöhrmann, 2018).

men 5 %). Beschäftigte mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (47 %) und Beschäftigte mit Partnerin oder Partner ohne Kind (45 %) machen häufiger Überstunden als Singles (40 %) und Alleinerziehende (38 %), wobei Alleinerziehende vor allem seltener mehr als 5 bis 10 Überstunden (10 %) machen als Beschäftigte mit Partnerin oder Partner mit und ohne Kind (jeweils 14 %).

3.2.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

In der Industrie (49 %) werden am häufigsten Überstunden geleistet, gefolgt vom Öffentlichen Dienst und „anderen Bereichen“ (jeweils 44 %), den Dienstleistungen (43 %) und schließlich dem Handwerk (38 %). Dabei sind die Anteile von Beschäftigten mit sehr vielen Überstunden (mehr als 10 Stunden pro Woche) besonders im Öffentlichen Dienst und „anderen Bereichen“ höher (jeweils 10 %). Überstunden treten zudem häufiger in großen Betrieben (48 %) als in kleinen (40 %) und mittelgroßen Betrieben (45 %) auf.

Berufsgruppen, in denen Beschäftigte besonders häufig Überstunden erbringen, sind Land-, Forst- und Gartenbauberufe (56 %), medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe (48 %), Berufe in Unternehmensführung und -organisation (47 %) sowie soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe (46 %) und einige weitere Berufe (vgl. Tab. 2a in Anhang C). Besonders hohe Anteile vieler Überstunden, das heißt mehr als 10 Stunden pro Woche, werden in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (13 %), medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (11 %) sowie Verkehrs- und Logistikberufen (9 %) berichtet. Keine Überstunden pro Woche kommen hingegen am häufigsten in Reinigungsberufen (69 %), Fertigungsberufen (64 %), Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (60 %) sowie in Verkehrs- und Logistikberufen (59 %) vor.

3.2.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Beschäftigte mit vorwiegend geistigen Tätigkeiten haben am häufigsten Überstunden (47 %). Wenn etwa gleichermaßen geistig und körperlich (41 %) oder vorwiegend körperlich (38 %) gearbeitet wird, fällt dieser Anteil etwas geringer aus. Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion haben ebenfalls häufiger Überstunden, wobei diese Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne Vorgesetztenfunktion bei bis zu 5 (26 % vs. 22 %), mehr als 5 bis 10 (19 % vs. 11 %) sowie mehr als 10 Überstunden (11 % vs. 6 %) bestehen. Eine hohe Arbeitsintensität geht ebenfalls mit einer größeren Zahl an Überstunden einher. So haben Beschäftigte mit häufigem Termin- oder Leistungsdruck sowie Beschäftigte, die durch Arbeitsmenge beziehungsweise Arbeitspensum überfordert sind, jeweils deutlich häufiger mehr als 5 bis 10 und mehr als 10 Überstunden im Vergleich zu Beschäftigten ohne diese Tätigkeitsmerkmale (vgl. Abb. 3.5).

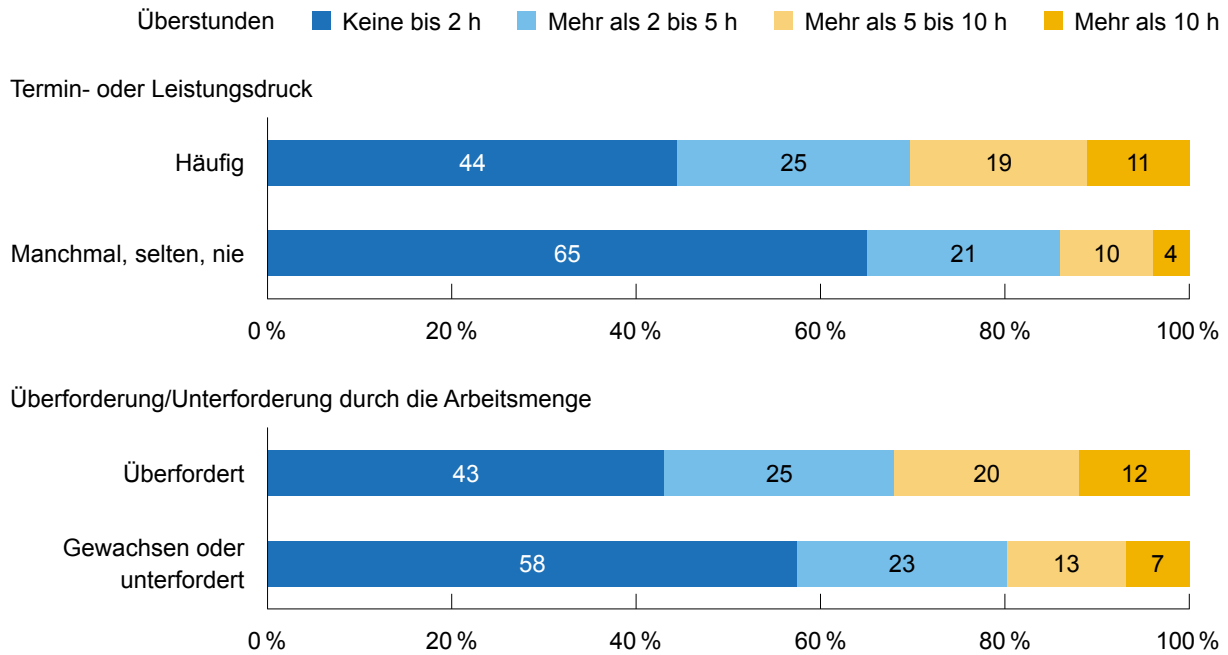


Abb. 3.5 Überstunden nach Arbeitsintensität (17 253 ≤ n ≤ 17 315)
Rundungsfehler möglich

3.2.4 Gründe für Überstunden und ihre Abgeltung

Abbildung 3.6 verdeutlicht, dass fast 4 von 10 Beschäftigten mit Überstunden als Hauptgrund für ihre Überstunden angeben, dass die Arbeit sonst nicht zu schaffen wäre. Als zweithäufigster Grund für Überstunden wird Spaß an der Arbeit genannt (13 %). Alle weiteren betrieblichen oder privaten Gründe stellen nur für einen kleinen Teil der Beschäftigten den Hauptgrund ihrer Überstunden dar (jeweils 10 % und weniger).

Überstunden unterscheiden sich auch darin, ob und wie sie abgegolten werden (Brauner et al., 2020). Im folgenden Abschnitt werden die Anteile von Beschäftigten verglichen, deren Überstunden durch freie Zeit ausgeglichen werden (transitorische Überstunden), deren Überstunden ausbezahlt werden und deren Überstunden gar nicht abgegolten werden, also verfallen. Dabei werden in diesem Teil des Kapitels ausschließlich Beschäftigte berücksichtigt, die mehr als 2 Überstunden in der Woche leisten. Ähnlich wie bei den Überstunden allgemein werden im Folgenden die Anteile von Beschäftigten mit mehr als 2 transitorischen, ausbezahlten beziehungsweise verfallenen Überstunden nach unterschiedlichen Merkmalen verglichen (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3).

In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 gibt etwa die Hälfte der Beschäftigten mit Überstunden (51 %) an, dass ihre Überstunden ausgeglichen werden (transitorische Überstunden). Deutlich seltener werden Überstunden ausbezahlt (13 %) oder verfallen gänzlich (12 %).

Männer und Frauen sind gleichermaßen von transitorischen Überstunden betroffen (jeweils 51 %). Jüngere Beschäftigte berichten transitorische Überstunden etwas seltener (46 %) als Beschäftigte mittleren Alters (30–54 Jahre: 52 %). Transitorische Überstunden betreffen Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau häufiger (65 %) als Beschäftigte mit mittlerem (51 %) und hohem Bildungsniveau (50 %). Transitorische Überstunden sind zu-

dem in Land-, Forst- und Gartenbauberufen (76 %), Sicherheitsberufen (73 %), Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (60 %), medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (57 %) sowie fertigungstechnischen Berufen (57 %) besonders verbreitet.

Ausbezahlte Überstunden können bei Männern (16 %) häufiger beobachtet werden als bei Frauen (9 %) sowie bei Beschäftigten mit einem niedrigen und mittleren Bildungsniveau (zusammen 16 %) häufiger als bei Beschäftigten mit einem hohen Bildungsniveau (9 %). Ausbezahlt werden Überstunden zudem häufiger bei Beschäftigten, die vorwiegend körperlich tätig sind (22 %) oder etwa gleichermaßen geistig und körperlich arbeiten (19 %), als bei Beschäftigten, die vorwiegend geistige Tätigkeiten verrichten (7 %). Ausbezahlte Überstunden sind weiterhin bei Beschäftigten in Verkehrs- und Logistikberufen (25 %), Fertigungsberufen (21 %), medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (19 %), Handelsberufen (18 %) sowie Bau- und Ausbauberufen (17 %) überdurchschnittlich häufig vertreten.

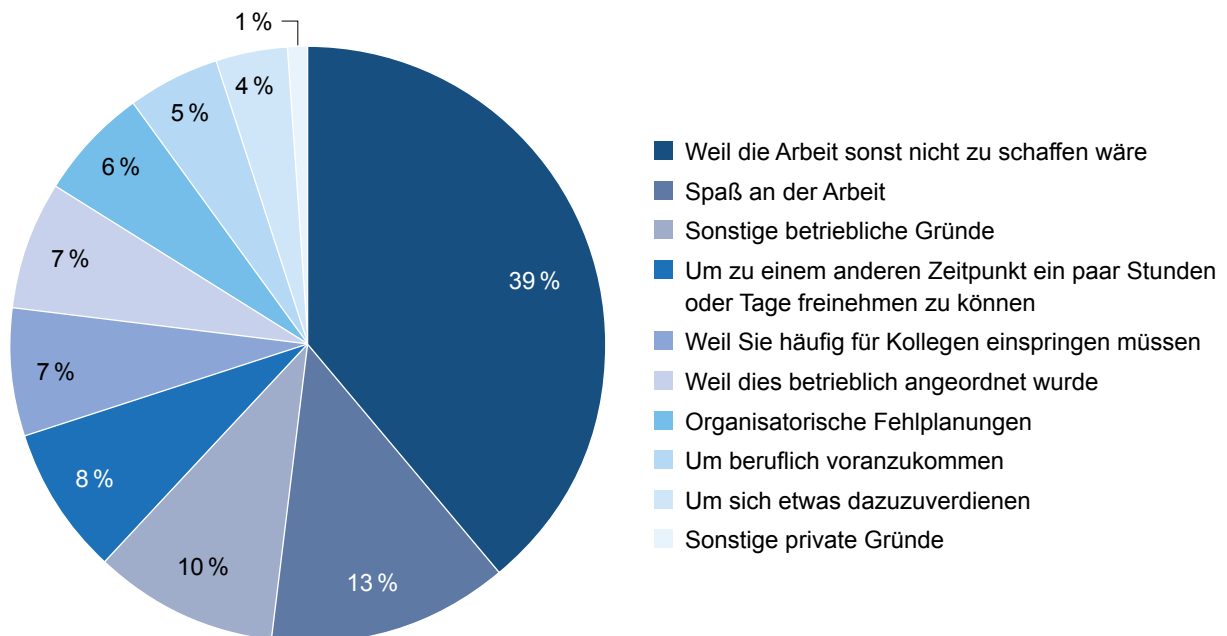


Abb. 3.6 Hauptgrund für Überstunden (geordnet nach Größe im Uhrzeigersinn; nur Beschäftigte mit mehr als 2 Überstunden pro Woche; n = 7 971)
Rundungsfehler möglich

Nicht abgegoltene Überstunden treten etwas häufiger bei Männern (14 %) als bei Frauen (11 %) auf sowie bei Beschäftigten mit einem hohen Bildungsniveau (20 %) häufiger als bei solchen mit einem mittleren oder niedrigen Bildungsniveau (6 %). Nicht abgegoltene Überstunden sind außerdem überdurchschnittlich häufig bei Beschäftigten mit vorwiegend geistigen Tätigkeiten vorzufinden (17 %) beziehungsweise in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (24 %), IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen (18 %), Handelsberufen (16 %) sowie Berufen in Unternehmensführung und -organisation (16 %). Beschäftigte mit einem häufigen Termin- oder Leistungsdruck (17 %) sowie einer Überforderung durch die Arbeitsmenge (19 %) berichten ebenfalls häufiger nicht abgegoltene Überstunden als Beschäftigte ohne einen häufigen Termin- oder Leistungsdruck (7 %) oder Beschäftigte ohne eine Überforderung durch die Arbeitsmenge (11 %).

3.2.5 Gesundheit und Work-Life-Balance

Überstunden gehen häufig mit langen Arbeitszeiten einher, die wiederum (wie in Kap. 3.1.2 beschrieben) mit der gesundheitlichen Situation und Work-Life-Balance von Beschäftigten zusammenhängen. Um diesen Zusammenhang zwischen Länge der Arbeitszeit und Überstunden zu berücksichtigen, basieren die im Folgenden beschriebenen Zusammenhänge von Überstunden mit Gesundheit und Work-Life-Balance auf einer Teilstichprobe, die ausschließlich Vollzeitbeschäftigte mit einer tatsächlichen Wochenarbeitszeit von mindestens 35 Stunden umfasst.

Es zeigt sich, dass der Anteil an Vollzeitbeschäftigten, die ihren allgemeinen Gesundheitszustand als (sehr) gut einschätzen, bei mehr als 5 Überstunden pro Woche geringer ist (keine Überstunden: 72 %, mehr als 2 bis zu 5 Überstunden pro Woche: 72 %, mehr als 5 bis 10 Überstunden pro Woche: 69 %, mehr als 10 Überstunden pro Woche: 65 %). Hinsichtlich der gesundheitlichen Beschwerden ergibt der Vergleich von Vollzeitbeschäftigten mit unterschiedlich vielen Überstunden pro Woche ein einheitliches Muster über alle gesundheitlichen Beschwerden hinweg. So treten alle untersuchten Beschwerden bei Vollzeitbeschäftigten mit mehr als 10 Überstunden pro Woche am häufigsten auf (vgl. Abb. 3.7).

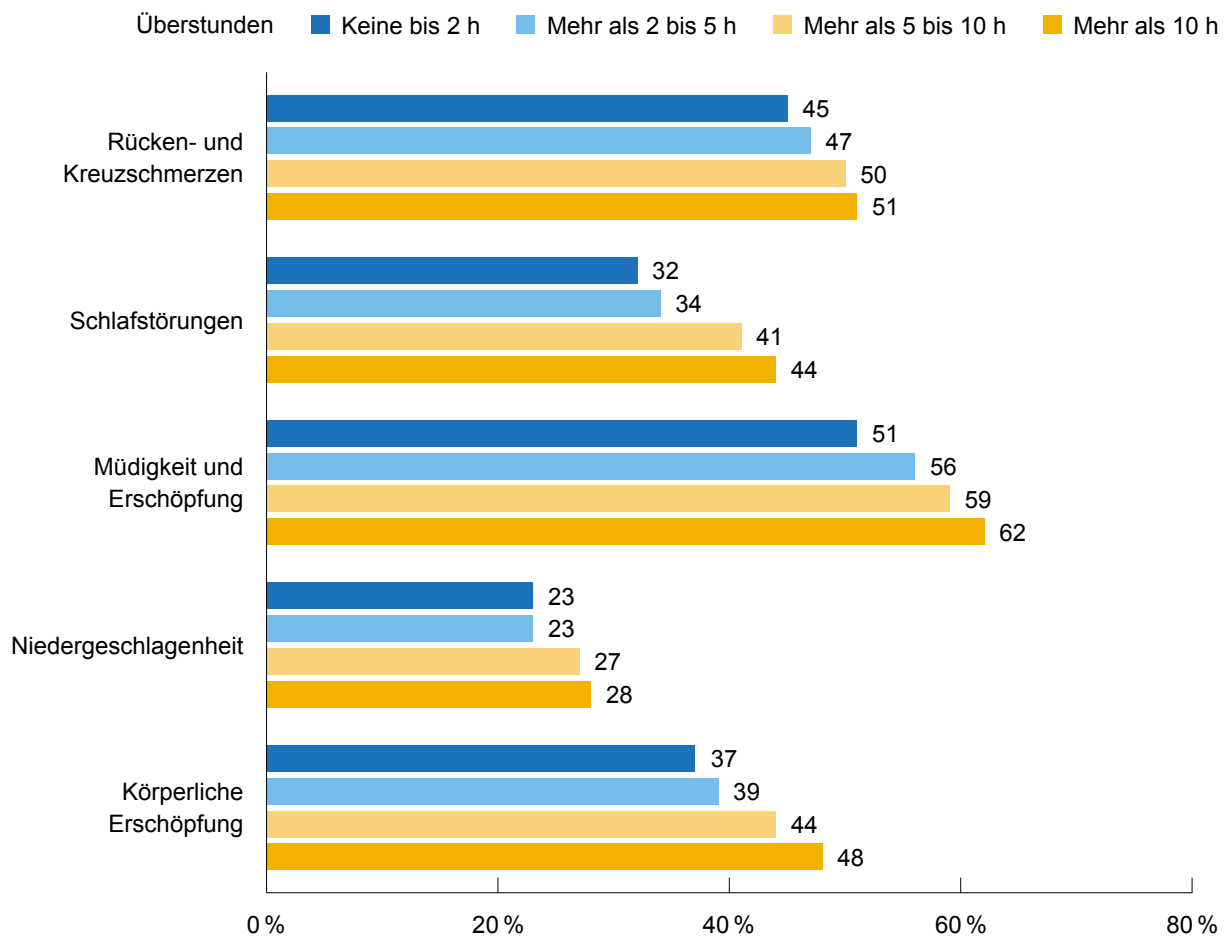


Abb. 3.7 Gesundheitliche Beschwerden nach Überstunden
(nur Vollzeitbeschäftigte; $13\ 321 \leq n \leq 13\ 332$)

Die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nimmt mit wachsender Anzahl an Überstunden ab: Ohne Überstunden sind 85 Prozent der Vollzeitbeschäftigten (sehr) zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance, bei mehr als 2 bis 5 Stunden pro Woche sind dies 79 Prozent, bei mehr als 5 bis 10 Stunden pro Woche 70 Prozent und bei mehr als 10 Überstunden pro Woche lediglich 58 Prozent. Dieser Trend zeigt sich gleichermaßen für vollzeitbeschäftigte Männer und Frauen (vgl. Abb. 3.8). Gleichzeitig wird deutlich, dass Männer häufiger mit ihrer Vereinbarkeit (sehr) zufrieden sind als Frauen, wobei der Geschlechtsunterschied bei mehr als 5 bis 10 Überstunden pro Woche am deutlichsten ausfällt (16 Prozentpunkte).

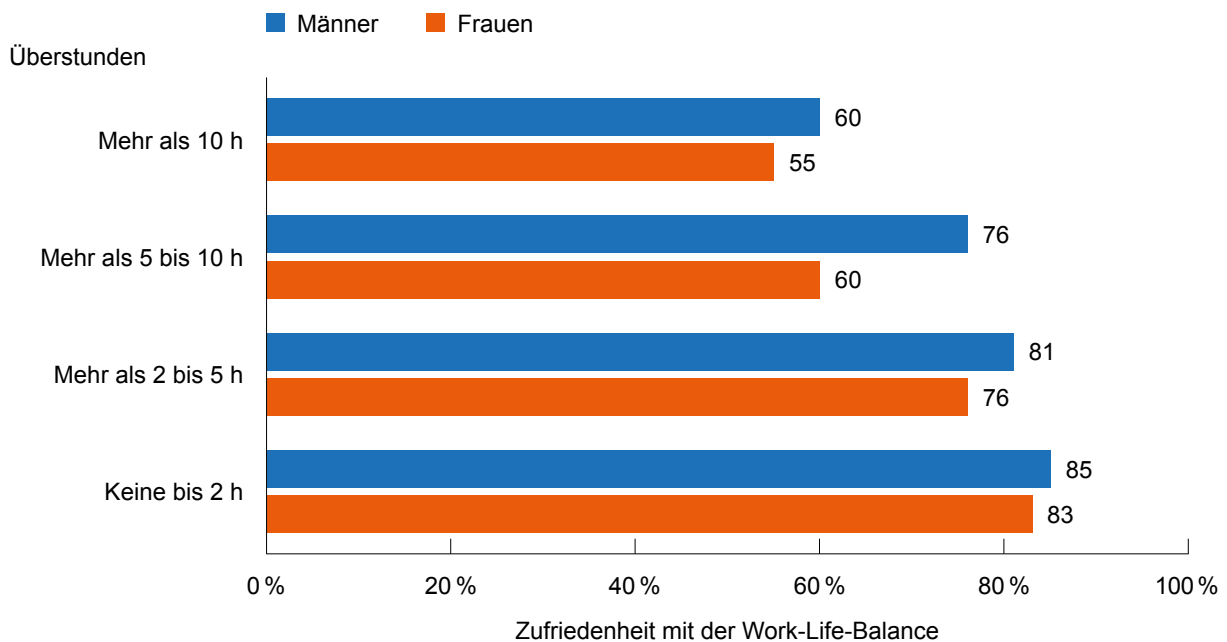


Abb. 3.8 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Überstunden und Geschlecht (nur Vollzeitbeschäftigte; n = 13 334)

3.3 Gewünschte Wochenarbeitszeit

Beschäftigte unterscheiden sich darin, wie viele Stunden sie arbeiten möchten. Verschiedene Untersuchungen und Befragungen zeigen, dass tatsächliche Arbeitszeit (vgl. Kap. 3.1) und gewünschte Arbeitszeit häufig voneinander abweichen (Blömer et al., 2021; Brauner, Wöhrmann & Michel, 2018; Sopp & Wagner, 2017). Wenn Beschäftigte länger arbeiten als gewollt, kann ein Verkürzungswunsch angenommen werden. Ist die tatsächliche Arbeitszeit hingegen kürzer als gewollt, kann von einem Verlängerungswunsch ausgegangen werden. In den letzten Jahren ist die tatsächliche Arbeitszeit relativ konstant geblieben (vgl. Kap. 3.1). Gleichzeitig wünschten sich Beschäftigte im Verlauf der vergangenen Befragungswellen 2015, 2017 und 2019 aber zunehmend kürzere Arbeitszeiten, wobei die Verkürzungswünsche bereits vor der Befragungswelle 2021 zugenommen haben (Backhaus et al., 2021c). Begleitet wird diese Entwicklung von sozialpartnerschaftlich und gesellschaftspolitisch geführten Diskussionen um eine Verkürzung von Arbeitszeiten. Beispiele hierfür sind etwa die internationale Diskussion zur 4-Tage-Woche (z. B. in Island, Belgien oder Großbritannien), aber auch die tarifvertraglichen „Zeit statt Geld“-Regelungen, die eine Möglichkeit zur Arbeitszeitverkürzung als Alternative zu Lohnerhöhungen vorsehen (Seifert, 2019b).

Im folgenden Teilkapitel werden die gewünschten Wochenarbeitszeiten betrachtet. Bei der Befragung wurden die Teilnehmenden darauf hingewiesen, bei der gewünschten Länge der Wochenarbeitszeit eine entsprechende Einkommensänderung zu berücksichtigen (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3). Im Schnitt wünschen sich abhängig Beschäftigte in Deutschland eine Wochenarbeitszeit von 34,3 Stunden. Mehr als die Hälfte der Befragten wünscht die Arbeitszeit zu reduzieren (Verkürzungswunsch: 53 %), mehr als ein Drittel möchte sie beibehalten (Beibehaltungswunsch: 37 %) und ein Zehntel der Beschäftigten wünscht sich eine längere Arbeitszeit pro Woche (Verlängerungswunsch: 10 %).

3.3.1 Soziodemografische Merkmale

In der gewünschten Wochenarbeitszeit unterscheiden sich Männer und Frauen deutlich. Männer wünschen sich im Schnitt deutlich längere Wochenarbeitszeiten (36,9 Stunden pro Woche) als Frauen (31,3 Stunden pro Woche). Beschäftigte in Teilzeit wünschen sich im Durchschnitt eine Wochenarbeitszeit von 25,4 Stunden, Vollzeitbeschäftigte von 37,2 Stunden.

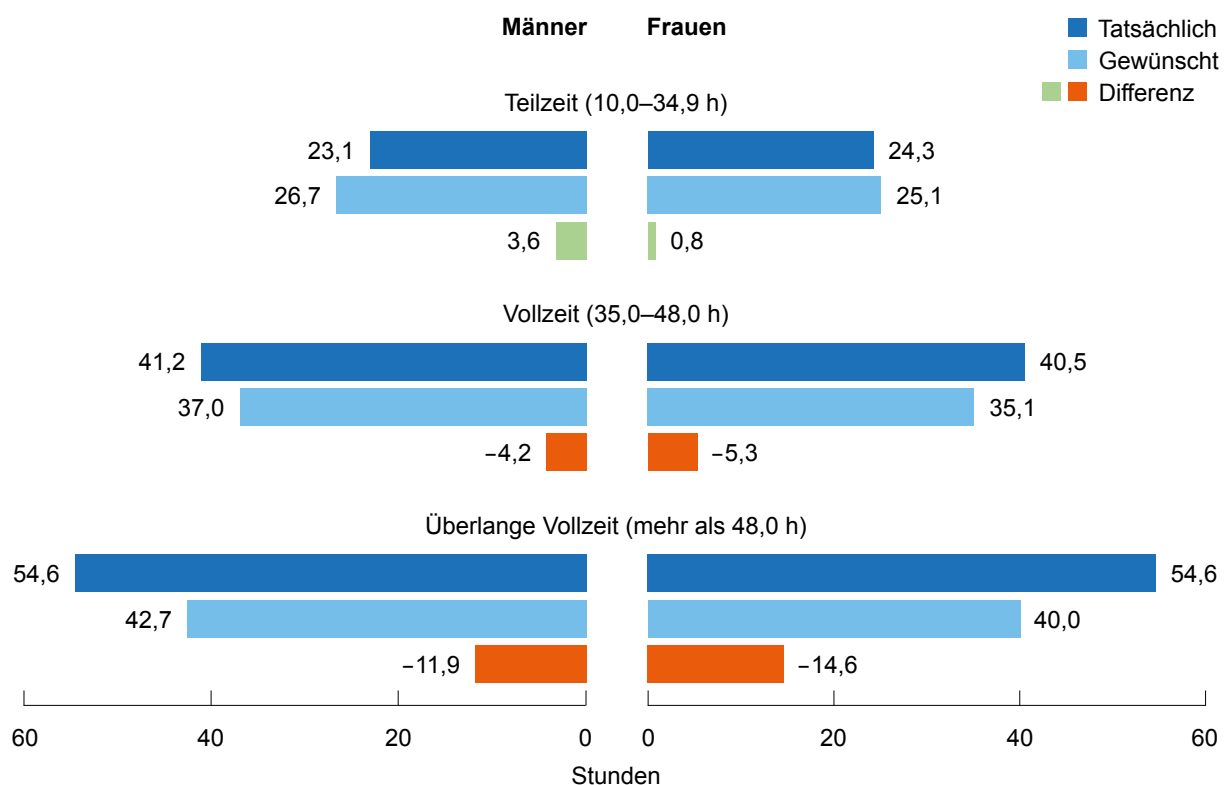


Abb. 3.9 Tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit nach Geschlecht (n = 17 578)

Beim Vergleich der tatsächlichen⁴ und gewünschten Arbeitszeit wird deutlich, dass in Vollzeit eher kürzere Arbeitszeiten gewünscht als tatsächlich gearbeitet werden, in Teilzeit hingegen eher längere Arbeitszeiten als die tatsächlichen Wochenarbeitszeiten präferiert werden (vgl. Abb. 3.9). Frauen und Männer unterscheiden sich dabei voneinander. So wünschen sich insbesondere Frauen in überlanger Vollzeit eine deutlich stärkere Verkürzung der Wochenarbeitszeit als Männer in überlanger Vollzeit (14,6 vs. 11,9 Stunden kürzer). In Teilzeit wünschen sich Männer zudem eine deutlich höher ausfallende Verlängerung der Arbeitszeit als Frauen (3,6 vs. 0,8 Stunden länger).

Die Differenz zwischen vereinbarter und gewünschter Wochenarbeitszeit⁵ ist deutlich kleiner als zwischen tatsächlicher und gewünschter Wochenarbeitszeit. Insgesamt wünschen sich Frauen bei einer durchschnittlich vereinbarten Arbeitszeit von im Schnitt 31,7 Stunden pro Woche eine Verkürzung um 0,4 Stunden auf durchschnittlich 31,3 Stunden pro Woche. Männer wünschen sich bei einer im Durchschnitt vereinbarten Wochenarbeitszeit von 38,0 Stunden eine Verkürzung um 1,2 Stunden auf 36,8 Stunden.

Verkürzungswünsche treten im Alter von 30 bis 44 Jahren am häufigsten auf (55 %). In der Altersgruppe von 55 bis 65 Jahren treten dafür Beibehaltungswünsche am häufigsten auf (41 % vs. 35–37 % bei den unter 55-Jährigen). Verkürzungswünsche treten bei Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau zudem häufiger auf (59 %) als bei Beschäftigten mit mittlerem Bildungsniveau (51 %) beziehungsweise niedrigem Bildungsniveau (39 %). Umgekehrt verhält es sich mit den Verlängerungswünschen: Diese sind bei Beschäftigten mit niedrigem Bildungsniveau am häufigsten anzutreffen (26 %) und kommen bei mittlerem (11 %) und hohem Bildungsniveau (7 %) deutlich seltener vor. Hierbei spielt sicherlich auch die finanzielle Situation der Befragten eine entscheidende Rolle. Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau haben häufig aufgrund eines geringeren Einkommens keine finanziellen Spielräume für eine Arbeitszeitverkürzung beziehungsweise wünschen sich sogar längere Arbeitszeiten, um ihr Einkommen zu erhöhen (Kim & Golden, 2022). Verlängerungs- und Verkürzungswünsche stehen auch damit in Zusammenhang, wie gut Beschäftigte mit dem Haushaltseinkommen über die Runden kommen (Brauner et al., 2018).

Alleinerziehende äußern seltener Verkürzungswünsche (40 %) als Singles (52 %) und Befragte mit Partnerin oder Partner ohne Kind (56 %) beziehungsweise mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (54 %). Dies liegt vermutlich daran, dass Alleinerziehende oftmals in Teilzeit arbeiten und auch Alleinverdienende sind, sodass ihre Lebenssituation keinen finanziellen Spielraum für eine Arbeitszeitreduktion ermöglicht. Alleinerziehende haben auch deutlich häufiger Verlängerungswünsche (18 %) als die Beschäftigten der anderen drei Gruppen (8–12 %).

⁴ In den Vergleich werden nur Befragte mit gültigen Angaben zur tatsächlichen *und* gewünschten Arbeitszeit einbezogen (n = 17 578). Daher sind geringfügige Abweichungen zwischen den Werten der hier und in Kapitel 3.1 berichteten tatsächlichen Arbeitszeidlängen nicht auszuschließen.

⁵ Hierbei muss berücksichtigt werden, dass nur Beschäftigte mit gültigen Angaben zur vertraglichen *und* gewünschten Arbeitszeit einbezogen werden. Daher kann es im Vergleich zu den Ergebnissen zur tatsächlichen Wochenarbeitszeit zu geringfügigen Abweichungen der gewünschten Arbeitszeit kommen.

3.3.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Am häufigsten werden Verkürzungswünsche von Beschäftigten in der Industrie (58 %) berichtet. Im Öffentlichen Dienst (54 %), Handwerk (52 %), „anderen Bereichen“ (52 %) und Dienstleistungen (51 %) fällt ihr Anteil etwas geringer aus. In großen Betrieben (58 %) treten Verkürzungswünsche weiterhin deutlich häufiger auf als in mittelgroßen Betrieben (55 %) und kleinen Betrieben (49 %). Jeweils umgekehrt verhält es sich mit den Beibehaltungs- beziehungsweise Verlängerungswünschen. So sind Verlängerungswünsche zum Beispiel bei Beschäftigten im Dienstleistungsbereich (12 %) oder in kleinen Betrieben (13 %) etwas häufiger als im Gesamtdurchschnitt zu beobachten.

Verkürzungswünsche sind vor allem in IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen (60 %), unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen (56 %) und Berufen in Unternehmensführung und -organisation (55 %) vorzufinden. Aber auch in Bau- und Ausbauberufen (58 %), Fertigungsberufen (57 %) und fertigungstechnischen Berufen (56 %) bestehen überdurchschnittlich häufig Verkürzungswünsche. Verlängerungswünsche hingegen werden vor allem in Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (21 %) beobachtet. Insgesamt wird dabei deutlich, dass sich Beschäftigte vor allem in Berufen und Wirtschaftsbereichen mit einem hohen Teilzeitanteil (vgl. Kap. 3.1) wünschen, länger zu arbeiten.

3.3.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Verkürzungswünsche treten bei vorwiegend geistig tätigen Beschäftigten am häufigsten (57 %) auf, gefolgt von etwa gleichermaßen geistig und körperlich Tätigen (52 %). Am seltensten sind sie bei vorwiegend körperlich tätigen Beschäftigten (43 %). Umgekehrt verhält es sich mit den Verlängerungswünschen, die bei vorwiegend körperlich tätigen Beschäftigten deutlich häufiger auftreten (18 %) als bei gleichermaßen geistig und körperlich (12 %) und vorwiegend geistig tätigen Beschäftigten (7 %). Beibehaltungswünsche hingegen unterscheiden sich zwischen diesen drei Tätigkeitsgruppen kaum (36–39 %).

Verkürzungswünsche sind bei Beschäftigten mit einer Vorgesetztenfunktion häufiger zu beobachten (59 %) als bei Beschäftigten ohne eine solche Funktion (51 %). Beibehaltungswünsche (34 %) und Verlängerungswünsche (7 %) kommen bei Beschäftigten mit einer Vorgesetztenfunktion hingegen etwas seltener vor als bei denen ohne Vorgesetztenfunktion (Beibehaltung: 38 %, Verlängerung: 11 %).

Eine hohe Arbeitsintensität geht, wie bereits beschrieben, häufig mit langen Arbeitszeiten und Überstunden einher. Es wundert daher auch nicht, dass sich Beschäftigte mit einer hohen Arbeitsintensität überdurchschnittlich oft eine Verkürzung ihrer Wochenarbeitszeiten wünschen. So treten bei häufigem Termin- oder Leistungsdruck deutlich häufiger Verkürzungswünsche auf (61 % vs. 47 %), deutlich seltener Beibehaltungswünsche (30 % vs. 42 %) und geringfügig seltener Verlängerungswünsche (8 % vs. 11 %), als wenn manchmal, selten oder nie Termin- oder Leistungsdruck besteht. Auch bei einer Überforderung durch die Arbeitsmenge sind Verkürzungswünsche deutlich häufiger (71 % vs. 51 %) und gleichzeitig Beibehaltungswünsche (23 % vs. 39 %) sowie Verlängerungswünsche (7 % vs. 11 %) seltener vorzufinden als bei Beschäftigten, die ihrer Arbeitsmenge gewachsen oder durch diese unterfordert sind.

Die Zusammenhänge von Verkürzungs-, Beibehaltungs- und Verlängerungswünschen mit der Gesundheit und Work-Life-Balance von Beschäftigten sind in Tabelle 3b im Anhang C zu finden.

3.3.4 Exkurs: Gewünschte Anzahl an Arbeitstagen

Für eine Großzahl der abhängig Beschäftigten in Deutschland ist die 5-Tage-Woche, in vielen Fällen von montags bis freitags, Realität. Einige Beschäftigte arbeiten auch an Wochenenden und Feiertagen (vgl. Kap. 4.1), haben aber dafür in der Regel freie Tage unter der Woche. 75 Prozent der abhängig Beschäftigten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 berichten, an 5 Tagen pro Woche zu arbeiten. Weniger als 5 Tage arbeiten in etwa 15 Prozent der Beschäftigten, mehr als 5 Tage etwa 10 Prozent. Teilzeitbeschäftigte (4,2 Tage pro Woche) und damit auch Frauen (4,8 Tage pro Woche) arbeiten an durchschnittlich weniger Tagen pro Woche als Vollzeitbeschäftigte (5,1 Tage pro Woche) und Männer (5,0 Tage pro Woche).

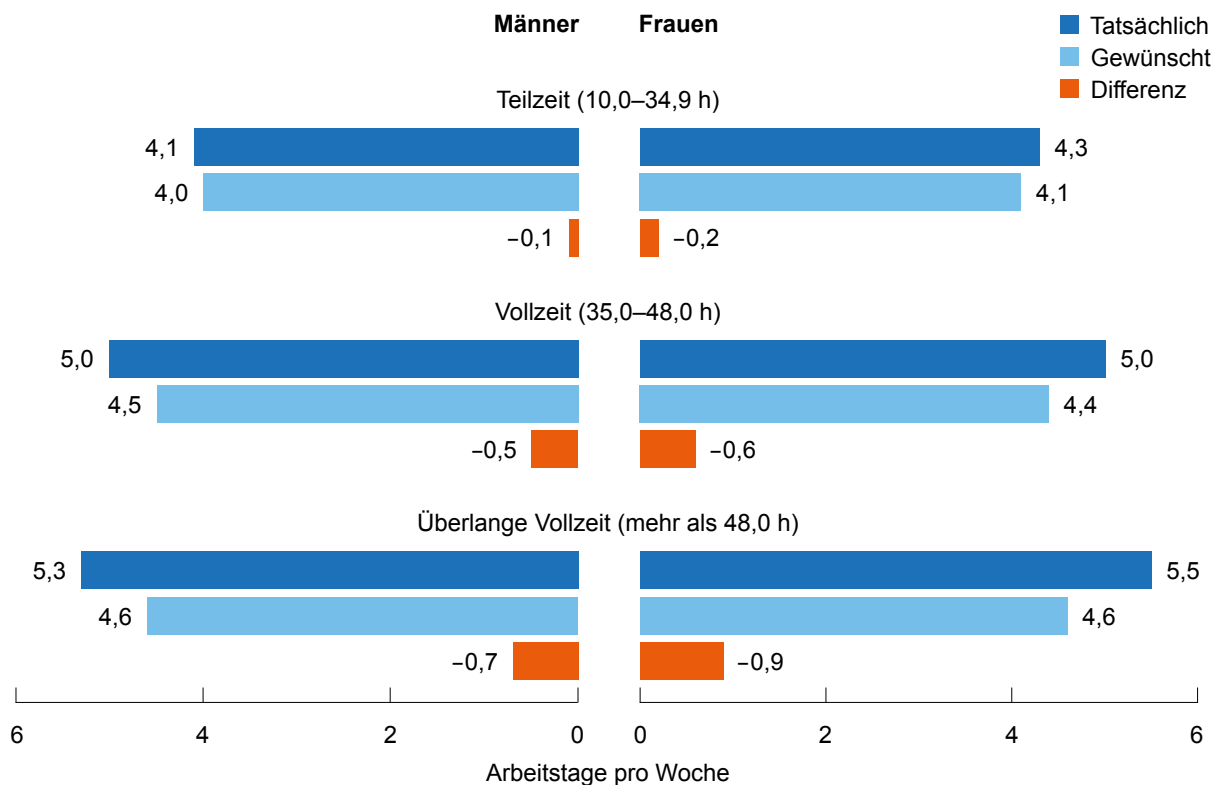


Abb. 3.10 Tatsächliche und gewünschte Anzahl an Arbeitstagen pro Woche nach Geschlecht (n = 16 973)

Auch durch internationale Pilotprojekte (z. B. in Island) ist die Diskussion um eine Verkürzung der Arbeitswoche, vor allem auf eine 4-Tage-Woche, verstärkt worden. Auch in Deutschland wird das dominierende Modell der 5-Tage-Woche keineswegs von allen Beschäftigten präferiert. Zwar wünschen sich etwa 48 Prozent der Beschäftigten eine Arbeitswoche von mehr als 4 bis maximal 5 Tagen; etwa genauso viele Befragte wünschen sich jedoch eine Arbeitswoche von 4 oder weniger Tagen (49 %). Konkret wünschen sich etwa 2 Prozent bis zu 2 Tage pro Woche, 7 Prozent mehr als 2 bis zu 3 Tage pro Woche und 40 Prozent mehr als 3 bis zu 4 Tage pro Woche zu arbeiten. Lediglich etwa 3 Prozent der Beschäftigten äußern einen Wunsch nach mehr als 5 Arbeitstagen pro Woche.

Betrachtet man die Anzahl der gewünschten Arbeitstage pro Woche im Zusammenhang mit der Anzahl der tatsächlichen Arbeitstage pro Woche, fällt auf, dass der Großteil der Beschäftigten die Anzahl ihrer Arbeitstage kürzen möchte (vgl. Abb. 3.10). Bei Beschäftigten in Teilzeit fallen die Verkürzungswünsche hingegen geringer aus.

In der Praxis kann eine Verkürzung der Wochenarbeitstage unterschiedlich gestaltet werden. Entscheidend ist vor allem die Frage, ob mit weniger Arbeitstagen pro Woche auch weniger Stunden gearbeitet werden oder ob die Anzahl an Wochenstunden unverändert bleibt und lediglich umverteilt wird. Ausgehend von einer 5-Tage-40-Stunden-Woche (5 x 8 Stunden) wäre ein Beispiel für ersteres eine 4-Tage-32-Stunden-Woche (4 x 8 Stunden), Beispiel für letzteres eine 4-Tage-40-Stunden-Woche (4 x 10 Stunden). Mischmodelle oder andere Möglichkeiten der Verkürzung von Arbeitszeit und Arbeitstagen pro Woche sind auch möglich (z. B. 5 x 6 Stunden bei einer 5-Tage-30-Stunden-Woche).

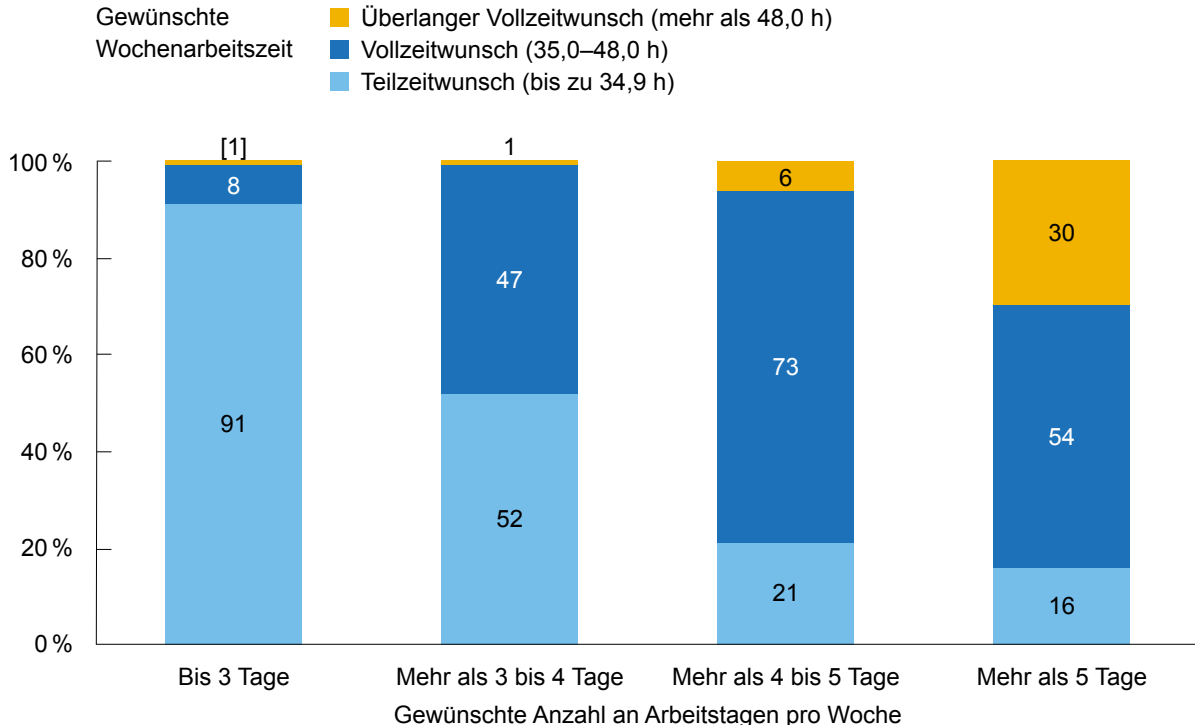


Abb. 3.11 Gewünschte Wochenarbeitszeit nach gewünschter Anzahl an Arbeitstagen pro Woche (n = 17 419)
 Rundungsfehler möglich
 [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtspalte

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Modelle werden in Abbildung 3.11 die gewünschte Wochenarbeitszeit und die gewünschte Anzahl an Arbeitstagen pro Woche gemeinsam dargestellt. Es wird deutlich, dass bei einer gewünschten 5-Tage-Woche Arbeitszeiten von 35 bis 48 Stunden pro Woche am häufigsten gewünscht werden (73 %), das entspräche 7 bis knapp unter 10 Stunden pro Tag. Etwa ein Fünftel (21 %) der Beschäftigten mit Wunsch nach einer 5-Tage-Woche wünscht sich jedoch auch kürzere Arbeitszeiten von unter 35 Stunden. Unter den Beschäftigten, die sich eine 4-Tage-Woche wünschen, wünscht sich etwa die Hälfte (52 %) eine Arbeitszeit von unter 35 Stunden. Die andere Hälfte (47 %) wünscht eine Arbeitswoche von 35 bis 48 Stunden, was einer durchschnittlichen Tagesarbeitszeit von knapp 9 bis 12 Stunden entsprechen würde. Unter den Beschäftigten, die bis zu 3 Tage pro Woche arbeiten wollen, ist eine Arbeitszeit von unter 35 Stunden pro Woche eindeutig am häufigsten gewünscht (91 %).

3.4 Verkürzte Ruhezeiten

Neben den Tages- und Wochenhöchstleistungszeiten ist die Mindestruhezeit von 11 Stunden zwischen zwei Arbeitstagen eine maßgebliche Regelung des Arbeitszeitgesetzes (§ 5 Arbeitszeitgesetz). In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 wird gefragt, wie häufig verkürzte Ruhezeiten von unter 11 Stunden im Monat auftreten. Dabei bleibt unberücksichtigt, ob für die Befragten eine Ausnahmeregelung (z. B. Beschäftigte im Krankenhaus nach § 5 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz) gilt.

21 Prozent der abhängig Beschäftigten berichten verkürzte Ruhezeiten, 16 Prozent erleben diese regelmäßig, das heißt mindestens einmal im Monat. Im Folgenden wird mindestens eine Verkürzung pro Monat als Grenze für die Darstellung gewählt: Es wird also zwischen Beschäftigten mit verkürzten Ruhezeiten (mindestens einmal pro Monat) und solchen ohne verkürzte Ruhezeiten (seltener als einmal pro Monat) unterschieden (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3). Im Durchschnitt berichten abhängig Beschäftigte in Deutschland mit verkürzten Ruhezeiten, dass 4,9-mal pro Monat⁶ verkürzte Ruhezeiten auftreten.

3.4.1 Soziodemografische Merkmale

Männer (17 %) haben etwas häufiger verkürzte Ruhezeiten als Frauen (15 %) und Vollzeitbeschäftigte (18 %) deutlich häufiger als Teilzeitbeschäftigte (11 %). Jüngere Beschäftigte (15–29 Jahre: 18 %, 30–44 Jahre: 17 %) haben zudem etwas häufiger verkürzte Ruhezeiten als ältere Beschäftigte (55–65 Jahre: 14 %). Bei Beschäftigten mit niedrigem und hohem Bildungsniveau treten verkürzte Ruhezeiten ebenfalls häufiger auf als bei Beschäftigten mit mittlerem Bildungsniveau (vgl. Tab. 4a in Anhang C). Hinsichtlich der Lebenssituation der Beschäftigten, also ob Kinder im Haushalt sind oder ob sie mit einer Partnerin oder einem Partner zusammenleben, zeigen sich keine bedeutsamen Unterschiede (vgl. Tab. 4a in Anhang C).

⁶ Für Beschäftigte, die angeben, „an jedem Arbeitstag“ verkürzte Ruhezeiten zu haben (n = 99; 5 % der Befragten mit verkürzten Ruhezeiten), wurde die Anzahl verkürzter Ruhezeiten pro Monat anhand der Anzahl der Arbeitstage pro Woche hochgerechnet.

3.4.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Verkürzte Ruhezeiten treten im Öffentlichen Dienst und in „anderen Bereichen“ (jeweils 20 %) deutlich häufiger auf als in der Industrie (12 %), im Handwerk (14 %) oder in den Dienstleistungen (15 %). Für unterschiedliche Betriebsgrößen zeigen sich keine relevanten Unterschiede (vgl. Tab. 4a in Anhang C). Berufe, in denen verkürzte Ruhezeiten besonders verbreitet sind, sind medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe (31 %), soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe (23 %), Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe (22 %) und Sicherheitsberufe (21 %).

3.4.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind, haben etwas häufiger verkürzte Ruhezeiten (18 %) als Beschäftigte, die vorwiegend geistig (15 %) oder vorwiegend körperlich (14 %) arbeiten. Außerdem berichten Vorgesetzte häufiger verkürzte Ruhezeiten (21 %) als Beschäftigte ohne eine Vorgesetztenfunktion (14 %).

Verkürzte Ruhezeiten treten auch bei hoher Arbeitsintensität etwas häufiger auf. So berichten 23 Prozent der Beschäftigten mit häufigem Termin- oder Leistungsdruck von verkürzten Ruhezeiten und damit mehr als doppelt so viele wie Beschäftigte, die manchmal, selten oder nie von Termin- oder Leistungsdruck betroffen sind (11 %). Bei einer Überforderung durch die Arbeitsmenge geben 26 Prozent der Beschäftigten das Auftreten verkürzter Ruhezeiten an, ohne Überforderung sind es 15 Prozent.

Tatsächliche Wochenarbeitszeit

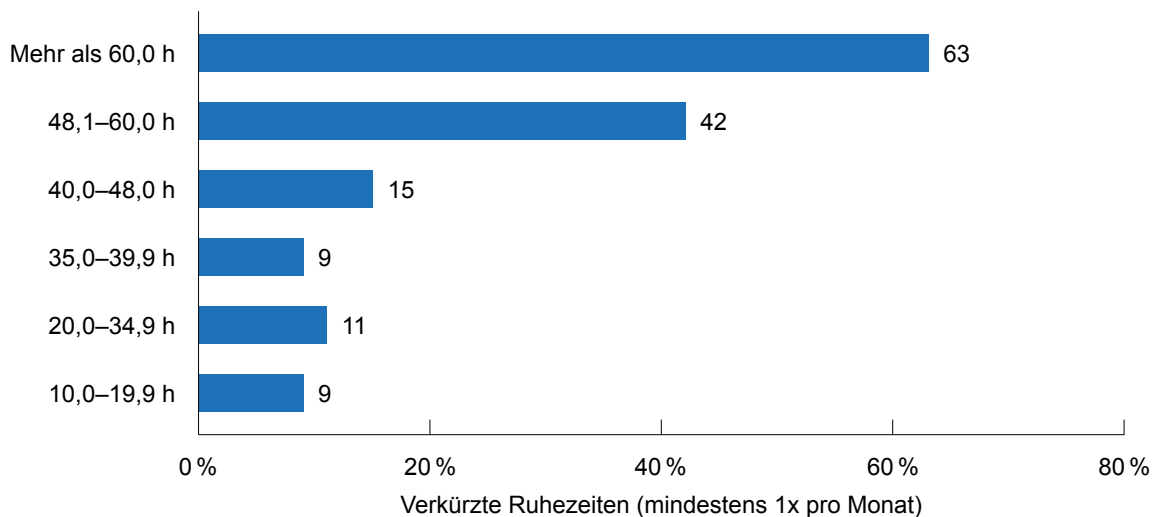


Abb. 3.12 Verkürzte Ruhezeiten nach tatsächlicher Wochenarbeitszeit (n = 17 327)

Verkürzte Ruhezeiten scheinen auch mit langen beziehungsweise überlangen Arbeitszeiten einherzugehen (Backhaus, Brauner & Tisch, 2019). Während sich die Anteile verkürzter Ruhezeiten zwischen Beschäftigten mit kurzer und langer Teilzeit sowie moderater Vollzeit, also unterhalb von 40 Arbeitsstunden pro Woche, kaum unterscheiden, nimmt das Ausmaß verkürzter Ruhezeiten bei Beschäftigten mit einer Wochenarbeitszeit ab 40 Stunden pro Woche deutlich zu (vgl. Abb. 3.12).

Bei weiteren Arbeitszeitmerkmalen zeigen sich ebenfalls Unterschiede (zur Definition der Merkmale vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3). Bei Überstunden treten verkürzte Ruhezeiten deutlich häufiger auf (24 %) als ohne Überstunden (10 %). Atypische Arbeitszeitlagen scheinen ebenfalls mit verkürzten Ruhezeiten assoziiert zu sein. Arbeiten Beschäftigte regelmäßig am Wochenende, so haben sie häufiger verkürzte Ruhezeiten (nur samstags: 18 %, auch sonntags: 39 %) als Beschäftigte, die nicht regelmäßig am Wochenende arbeiten (8 %). Arbeiten Beschäftigte außerhalb von 7 bis 19 Uhr, so kommen ebenfalls häufiger verkürzte Ruhezeiten vor (22 %), als wenn Beschäftigte normalerweise zwischen 7 und 19 Uhr arbeiten (15 %). Wenn Beschäftigte wenig Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeitszeit haben, haben sie geringfügig häufiger verkürzte Ruhezeiten: So berichten 17 Prozent der Beschäftigten mit wenig oder keinem Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende von verkürzten Ruhezeiten, bei Beschäftigten mit viel Einfluss sind es 15 Prozent. Flexibilitätsanforderungen scheinen hingegen mit dem regelmäßigen Auftreten verkürzter Ruhezeiten zusammenzuhängen. Beschäftigte, die häufige betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeiten berichten, geben deutlich häufiger verkürzte Ruhezeiten an (39 %) als Beschäftigte, die solche Änderungen manchmal, selten oder nie angeben (14 %). Bei regelmäßigem Bereitschaftsdienst (37 % vs. 15 %), Rufbereitschaft (34 % vs. 15 %), der Erwartung von Erreichbarkeit (29 % vs. 13 %) und der häufigen Kontaktierung im Privatleben für berufliche Belange (33 % vs. 14 %) treten verkürzte Ruhezeiten deutlich häufiger auf, als wenn diese Anforderungen nicht berichtet werden. Wird die Arbeitszeit von Beschäftigten auf einem Arbeitszeitkonto erfasst, so treten verkürzte Ruhezeiten insgesamt deutlich seltener auf (14 %), als wenn Arbeitszeiten ohne Arbeitszeitkonto erfasst werden (20 %) oder gar nicht erfasst werden (23 %).

3.4.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Beschäftigte mit verkürzten Ruhezeiten beurteilen ihren allgemeinen Gesundheitszustand seltener als (sehr) gut (64 %) als Beschäftigte, bei denen verkürzte Ruhezeiten weniger als einmal monatlich oder nie vorkommen (71 %). Zudem berichten Beschäftigte mit verkürzten Ruhezeiten deutlich häufiger gesundheitliche Beschwerden als Beschäftigte ohne Ruhezeitverkürzung (vgl. Abb. 3.13). Besonders große Unterschiede bestehen bei Schlafstörungen (44 % vs. 33 %), Müdigkeit und Erschöpfung (63 % vs. 53 %) sowie körperlicher Erschöpfung (50 % vs. 38 %). Auch die bisherige Forschung zu verkürzten Ruhezeiten deutet darauf hin, dass diese insbesondere Dauer und Qualität von Schlaf mindern (Vedaa et al., 2017).

Die Verkürzung von Ruhezeiten bedeutet häufig, dass Beschäftigte weniger Freizeit haben oder dass ihre Freizeit durch kurzfristige Arbeitseinsätze unterbrochen wird. Dies scheint sich auch in der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance niederschlagen (vgl. Abb. 3.14). So sind Beschäftigte mit verkürzten Ruhezeiten deutlich seltener (sehr) zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance (64 %) als Beschäftigte ohne verkürzte Ruhezeiten (84 %).

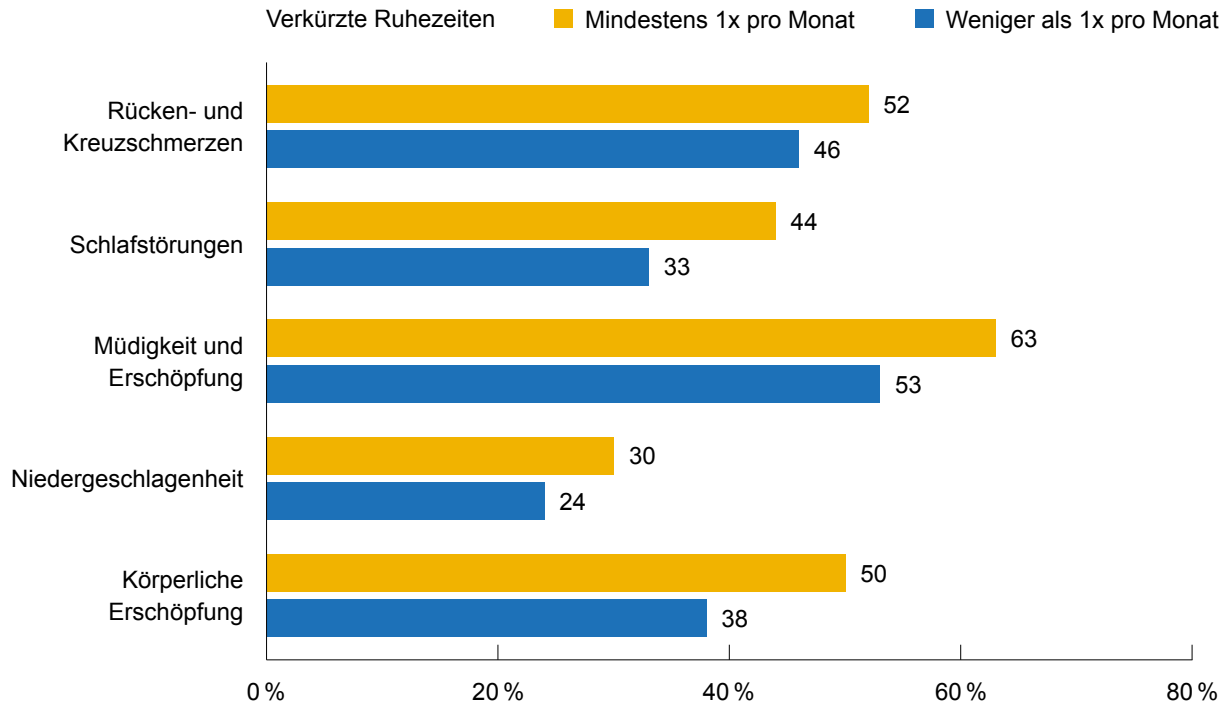


Abb. 3.13 Gesundheitliche Beschwerden nach verkürzten Ruhezeiten
(17 299 ≤ n ≤ 17 307)

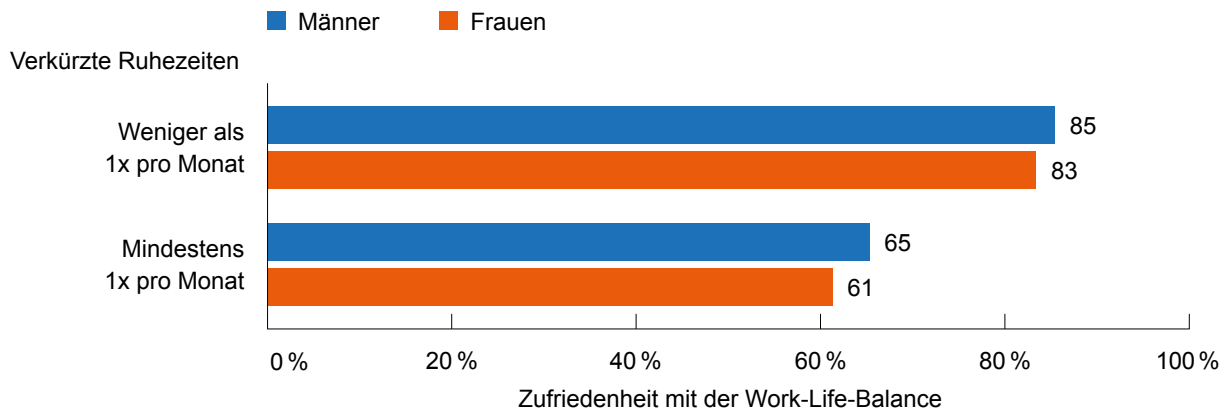


Abb. 3.14 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach verkürzten Ruhezeiten und Geschlecht (n = 17 310)

3.5 Exkurs: Länge der Arbeitszeit in der SARS-CoV-2-Pandemie

Die SARS-CoV-2-Pandemie hat die Länge der Arbeitszeiten vieler Beschäftigter verändert (für einen Überblick s. Backhaus, 2022). Der Zeitraum, den diese Veränderungen andauerten, und ihre Gründe – etwa Maßnahmen des Infektionsschutzes, wirtschaftliche Auswirkungen oder private Erfordernisse während der Schließung von Betreuungseinrichtungen und Schulen – waren dabei sehr vielfältig. Auch die Art der Veränderungen unterschied sich zum Teil deutlich: Zum einen wurden Arbeitszeiten etwa durch Maßnahmen wie Kurzarbeit verkürzt – teilweise bis auf 0 Stunden. Zum anderen waren Beschäftigte von massiven zeitlichen Mehrbelastungen betroffen, insbesondere in den sogenannten versorgungsrelevanten Berufsgruppen, zum Beispiel in der Pflege oder im Einzelhandel (vgl. Kap. 11).

3.5.1 Länger oder kürzer?

In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 wurden die Beschäftigten gefragt, ob sich ihre Arbeitszeiten *aufgrund* der SARS-CoV-2-Pandemie, wenn auch nur zeitweise, verändert haben. Dabei wurde sowohl eine Verlängerung als auch eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit aufgrund der Pandemie seit März 2020 erhoben.⁷

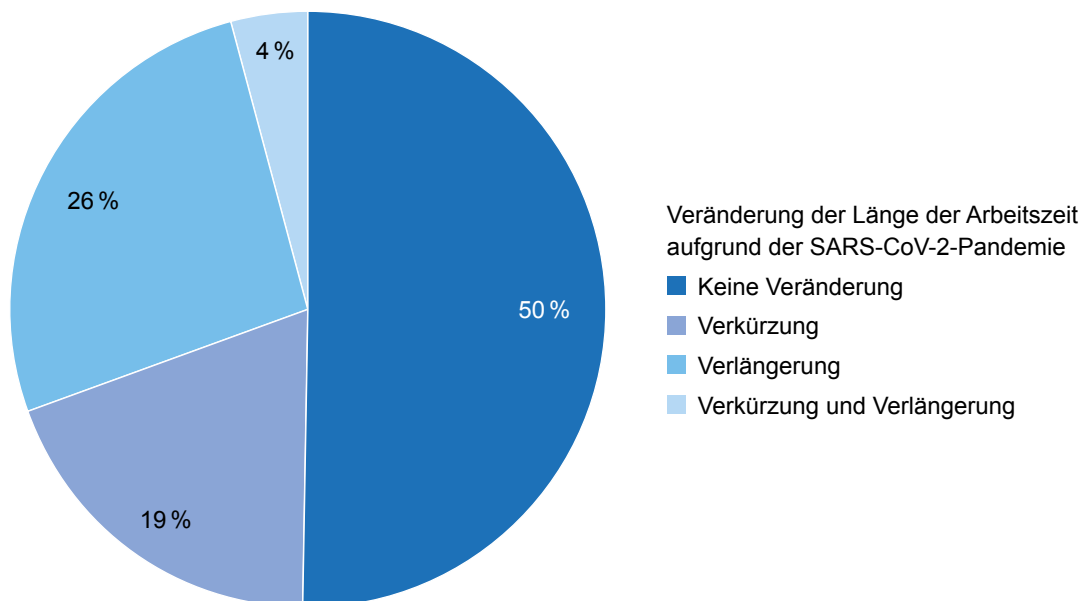


Abb. 3.15 Veränderung der Länge der Arbeitszeit aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie (n = 16 309)
Rundungsfehler möglich

⁷ Um auszuschließen, dass die arbeitszeitlichen Veränderungen aufgrund eines Arbeitgeber- beziehungsweise Jobwechsels aufgetreten sind, wurden hierzu nur Beschäftigte befragt, die bereits länger als ein Jahr bei ihrem Arbeitgeber arbeiteten. Daher sind die Fallzahlen zu den dargestellten Fragen zur Verlängerung und Verkürzung der Wochenarbeitszeit leicht geringer als die Gesamtstichprobe.

Insgesamt hat sich bei der Hälfte der Befragten während der SARS-CoV-2-Pandemie die Arbeitszeit nicht verändert, das heißt, es wurde aufgrund der Pandemie weder länger noch kürzer gearbeitet (vgl. Abb. 3.15). Etwa ein Fünftel der Beschäftigten berichtet von einer – zumindest vorübergehenden – Verkürzung der Arbeitszeit, mehr als ein Viertel von einer Verlängerung. Für einen sehr kleinen Teil der Beschäftigten (4 %) traf beides zu, sie waren im Verlauf der SARS-CoV-2-Pandemie also sowohl von verkürzten als auch verlängerten Arbeitszeiten betroffen. Da nur ein kleiner Teil der Befragten beides, Verkürzung und Verlängerung, berichtet, werden beide Aspekte im Folgenden getrennt betrachtet. Personen mit Verkürzung und Verlängerung der Arbeitszeit werden dabei in beiden folgenden Unterkapiteln berücksichtigt.

Verlängerung der Arbeitszeit

Von einer zumindest zeitweisen Arbeitszeitverlängerung aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie waren Frauen (35 %) häufiger betroffen als Männer (26 %) und Vollzeitbeschäftigte (31 %) etwas häufiger als Teilzeitbeschäftigte (28 %). Ältere Beschäftigte waren hingegen seltener betroffen (55–65 Jahre: 25 %) als andere Altersgruppen (jeweils 30–33 %). Außerdem berichten Beschäftigte mit einem hohen Bildungsniveau deutlich häufiger eine Verlängerung der Arbeitszeit (36 %) als Beschäftigte mit mittlerem (26 %) oder niedrigem Bildungsniveau (22 %).

Beschäftigte im Öffentlichen Dienst waren am häufigsten von Arbeitszeitverlängerungen betroffen (38 %), gefolgt von denen in „anderen Bereichen“ (34 %) und Dienstleistungen (30 %). In der Industrie (24 %) und im Handwerk (16 %) kam eine Verlängerung der Arbeitszeit hingegen unterdurchschnittlich häufig vor. Außerdem wurden die Arbeitszeiten von Beschäftigten in großen Betrieben (32 %) und mittelgroßen Betrieben (33 %) häufiger verlängert als von Beschäftigten in kleinen Betrieben (26 %). Überdurchschnittlich häufig von einer Arbeitszeitverlängerung betroffen waren zudem medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe (48 %), soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe (43 %) sowie unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (34 %).

Vorwiegend geistig tätige Beschäftigte (33 %) erfuhren etwas häufiger Arbeitszeitverlängerungen aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie als gleichermaßen geistig und körperlich Tätige (28 %) beziehungsweise vorwiegend körperlich Tätige (19 %). Auch mit einer Vorgesetztenfunktion war eine Verlängerung deutlich häufiger zu beobachten (36 %) als ohne (27 %).

Verkürzung der Arbeitszeit

Von einer zumindest zeitweisen Arbeitszeitverkürzung aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie waren Männer (23 %) geringfügig seltener betroffen als Frauen (25 %). Vollzeitbeschäftigte (22 %) berichten deutlich seltener eine Verkürzung als Teilzeitbeschäftigte (30 %), und ältere Beschäftigte waren seltener betroffen (45–54 Jahre: 22 %, 55–65 Jahre: 19 %) als jüngere Altersgruppen (15–29 Jahre: 29 %, 30–44 Jahre: 26 %). Beschäftigte mit einem hohen Bildungsniveau erlebten zudem geringfügig seltener eine Verkürzung ihrer Arbeitszeit (22 %) als Beschäftigte mit mittlerem oder niedrigem Bildungsniveau (jeweils 24 %). Weiterhin erlebten vor allem Alleinerziehende eine Verkürzung der Ar-

beitszeit (32 %) im Vergleich zu Singles (25 %), Beschäftigten mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (24 %) und mit Partnerin oder Partner ohne Kind (21 %). Vermutlich liegt dies unter anderem an den Betreuungsaufgaben Alleinerziehender – Beschäftigte, die während der SARS-CoV-2-Pandemie für die Kinderbetreuung hauptverantwortlich waren, hatten nämlich deutlich häufiger verkürzte Arbeitszeiten (29 %) als Beschäftigte ohne Kind unter 14 Jahren (23 %).

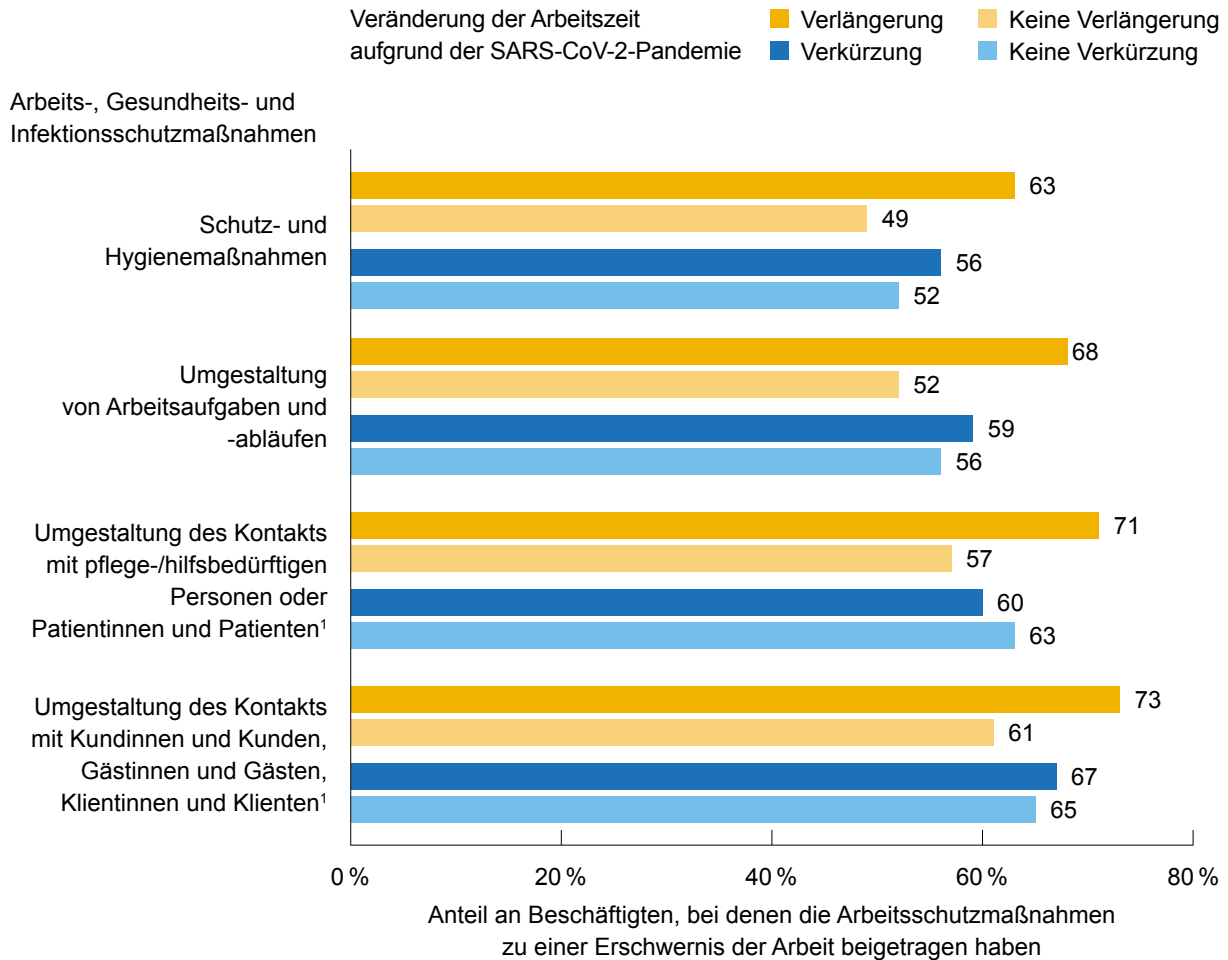
Beschäftigte in der Industrie waren von Arbeitszeitverkürzungen am häufigsten betroffen (29 %), gefolgt von Beschäftigten aus dem Dienstleistungsbereich (25 %). Bei Beschäftigten im Handwerk (23 %), in „anderen Bereichen“ (22 %) und im Öffentlichen Dienst (19 %) kam eine Verkürzung der Arbeitszeit hingegen unterdurchschnittlich häufig vor. Außerdem waren Beschäftigte in kleinen Betrieben häufiger betroffen (28 %) als Beschäftigte in mittelgroßen (23 %) und großen Betrieben (20 %). Überdurchschnittlich häufig wurden zudem die Arbeitszeiten von Beschäftigten in Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (51 %), Fertigungsberufen (36 %), Handelsberufen (31 %), sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (30 %) sowie fertigungstechnischen Berufen (28 %) verkürzt.

Vorwiegend körperlich tätige Beschäftigte (27 %) und gleichermaßen geistig und körperlich Tätige (25 %) waren etwas häufiger von Arbeitszeitverkürzungen aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie betroffen als vorwiegend geistig Tätige (22 %). Mit einer Vorgesetztenfunktion ist eine Verkürzung etwas seltener zu beobachten (21 %) als ohne (25 %).

Weitere Anforderungen aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie

Insbesondere Beschäftigte mit einer zumindest vorübergehenden Verlängerung der Wochenarbeitszeit berichten auch deutlich häufiger, von Arbeiterschwernissen aufgrund einer Reihe von Arbeits-, Gesundheits- beziehungsweise Infektionsschutzmaßnahmen betroffen gewesen zu sein (vgl. Abb. 3.16). Dies deutet darauf hin, dass die Mehrbelastung durch eine Verlängerung der Arbeitszeit in vielen Fällen mit weiteren Arbeiterschwernissen durch Veränderungen des Arbeitsalltags einherging. Auch bei Beschäftigten mit und ohne Verkürzung der Arbeitszeit zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Arbeiterschwernisse durch bestimmte Schutzmaßnahmen. Die Unterschiede zwischen den Gruppen mit und ohne Verkürzung der Arbeitszeit sind allerdings deutlich kleiner als bei Beschäftigten mit und ohne Verlängerung der Arbeitszeit. Beschäftigte mit Verkürzung waren zudem insgesamt deutlich seltener von Arbeiterschwernissen durch Schutzmaßnahmen betroffen als Beschäftigte mit einer Verlängerung der Arbeitszeit.

Die besonderen Anforderungen der SARS-CoV-2-Pandemie, die sich in der Verlängerung der Arbeitszeit widerspiegeln, schlagen sich auch in erlebten Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsintensität nieder. Mit (vs. ohne) Verlängerung der Arbeitszeit berichtet mehr als die Hälfte der Beschäftigten, aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie unter starkem Termin- oder Leistungsdruck (53 % vs. 13 %) und an der Grenze der Leistungsfähigkeit (45 % vs. 12 %) gearbeitet zu haben. Bei den Beschäftigten mit einer Verkürzung ist es jeweils umgekehrt. So berichten Beschäftigte mit (vs. ohne) Verkürzung der Arbeitszeit etwas seltener, aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie unter hohem Termin- oder Leistungsdruck (21 % vs. 26 %) beziehungsweise an der Grenze der Leistungsfähigkeit gearbeitet zu haben (17 % vs. 24 %).



¹ Die Frage wurde nur an Befragte gestellt, die bei der Arbeit Kontakt zu genannten Personengruppen haben.

Abb. 3.16 Erschwernis der Arbeit durch Arbeits-, Gesundheits- und Infektionsschutzmaßnahmen nach Veränderung der Länge der Arbeitszeit aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie (3 412 ≤ n ≤ 16 112)

3.5.2 Kurzarbeit

Kurzarbeit ist ein arbeitsmarktpolitisches Instrument, welches genutzt wird, um Personalabbau im Falle eines (vorübergehenden) Arbeitsausfalls zu vermeiden. In der Kurzarbeit wird die zu leistende Arbeitszeit reduziert, teilweise auf bis zu 0 Stunden. Beschäftigte erhalten ein entsprechend verringertes Arbeitsentgelt („Kurzarbeitergeld“), das als Entgeltersatz von der Bundesagentur für Arbeit an die Beschäftigten ausbezahlt und zum Teil auch durch Arbeitgeber aufgestockt wird. Kurzarbeit hat also Gemeinsamkeiten mit einer Verkürzung der tatsächlichen Arbeitszeit (vgl. Kap. 3.6.1). Allerdings geht Kurzarbeit für viele Beschäftigte mit einer hohen Unsicherheit hinsichtlich der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit und der finanziellen Situation einher (Bellmann et al., 2020).

Obwohl in der BAuA-Arbeitszeitbefragung in der Regel nur Beschäftigte berücksichtigt werden, die mindestens 10 Stunden pro Woche erwerbstätig sind, wurden in der Befragung 2021 explizit auch Beschäftigte in Kurzarbeit mit einer geringeren Arbeitszeit befragt

(vgl. Kap. 2). Im Zeitraum der Befragung war die Lage in Bezug auf Kurzarbeit im Vergleich zu anderen Monaten im Verlaufe der SARS-CoV-2-Pandemie jedoch weitgehend entspannt, sodass nur eine geringe Anzahl an Kurzarbeitenden in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 enthalten ist. Die Ergebnisse beziehen sich auch auf Beschäftigte, die zum Befragungszeitpunkt aufgrund von Kurzarbeit weniger als 10 Stunden (tatsächliche Wochenarbeitszeit) gearbeitet haben ($n = 64$). Darunter sind auch Beschäftigte mit 0 Stunden Arbeitszeit pro Woche ($n = 50$).

Insgesamt befanden sich zum Zeitpunkt ihrer Befragung 3 Prozent der abhängig Beschäftigten in Kurzarbeit (im Folgenden oft: zum Befragungszeitpunkt in Kurzarbeit). Weitere 10 Prozent befanden sich nicht mehr in Kurzarbeit, waren aber seit Beginn der SARS-CoV-2-Pandemie mindestens einmal von Kurzarbeit betroffen (im Folgenden oft: zuvor in Kurzarbeit). 87 Prozent der Befragten befanden sich zu keinem Zeitpunkt der Pandemie in Kurzarbeit (im Folgenden oft: keine beziehungsweise ohne Kurzarbeit). Im Schnitt hatten Beschäftigte, die sich zum Befragungszeitpunkt in Kurzarbeit befanden (inklusive Kurzarbeitenden mit 0 Stunden), 16,3 Arbeitsstunden pro Woche in Kurzarbeit vereinbart; ohne Kurzarbeitende mit 0 Stunden sind es 18,2 Stunden pro Woche.

Männer und Frauen waren zum Befragungszeitpunkt (beide 3 %) sowie zuvor (10 % vs. 9 %) ähnlich häufig in Kurzarbeit. Teilzeitbeschäftigte (4 %) unterschieden sich bei der Kurzarbeit zum Befragungszeitpunkt nur unwesentlich von Vollzeitbeschäftigten (3 %), und beide Gruppen haben vergleichbare Anteile an Beschäftigten, die sich zuvor in Kurzarbeit befanden (Teilzeit: 9 %, Vollzeit: 10 %). Hinsichtlich unterschiedlicher Altersgruppen gibt es ebenfalls keine wesentlichen Unterschiede.

Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau waren zum Befragungszeitpunkt sowie zuvor häufiger von Kurzarbeit betroffen (zusammen 20 %) als Beschäftigte mit mittlerem (15 %) oder hohem Bildungsniveau (10 %). Am häufigsten erlebten zudem Beschäftigte in Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen zum Befragungszeitpunkt (16 %) oder zuvor (17 %) Kurzarbeit. Hohe Anteile an Beschäftigten, die zuvor in Kurzarbeit waren, gab es zudem in Fertigungsberufen (22 %), Handelsberufen (18 %) und fertigungstechnischen Berufen (15 %). In der Industrie waren zuvor (17 %) beziehungsweise zum Befragungszeitpunkt (5 %) ebenfalls viele Beschäftigte pandemiebedingt in Kurzarbeit. Außerdem kam Kurzarbeit häufiger in kleinen Betrieben (5 % zum Befragungszeitpunkt, 11 % zuvor) als in mittelgroßen (2 % zum Befragungszeitpunkt, 10 % zuvor) und großen Betrieben (3 % zum Befragungszeitpunkt, 8 % zuvor) vor. Zudem waren vorwiegend geistig Tätige deutlich seltener von Kurzarbeit betroffen (2 % zum Befragungszeitpunkt, 8 % zuvor) als vorwiegend körperlich tätige Beschäftigte (8 % zum Befragungszeitpunkt, 11 % zuvor) und gleichermaßen geistig und körperlich tätige Beschäftigte (4 % zum Befragungszeitpunkt, 11 % zuvor).

Kurzarbeit geht häufig mit finanziellen Einbußen einher und stellt daher gerade für Beschäftigte in prekären Beschäftigungsverhältnissen im Niedriglohnbereich eine hohe Belastung dar (Boockmann et al., 2021). Beschäftigte, die zum Befragungszeitpunkt (20 %) oder zuvor (17 %) in Kurzarbeit waren, berichten häufiger, dass sie aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie in einer finanziellen Notlage waren oder sind, als Beschäftigte ohne Kurzarbeit (7 %).

3.6 Zusammenfassung

Die Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit ist ein maßgeblicher Indikator für die Belastung von Beschäftigten. Abhängig Beschäftigte in Deutschland mit mindestens 10 Wochenstunden arbeiten durchschnittlich 38,4 Stunden pro Woche. 76 Prozent sind Vollzeitbeschäftigte mit einer durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeit von 43,0 Stunden pro Woche, davon im Schnitt 4,3 Überstunden. Weniger als ein Viertel der Beschäftigten arbeitet mit 10,0 bis 34,9 Stunden pro Woche in Teilzeit. Teilzeitbeschäftigte arbeiten durchschnittlich 24,0 Stunden pro Woche. Frauen arbeiten im Schnitt kürzer als Männer und leisten auch weniger Überstunden. Junge Beschäftigte (15–29 Jahre) und Beschäftigte mit einem niedrigen Bildungsniveau haben ebenfalls einen hohen Teilzeitanteil. In der Industrie und im Handwerk werden durchschnittlich mehr Stunden pro Woche gearbeitet als im Dienstleistungsbereich, im Öffentlichen Dienst und in „anderen Bereichen“, wobei in Handwerk und Industrie vor allem die Anteile an Beschäftigten in langer Vollzeit höher ausfallen. In kleinen Betrieben, bei vorwiegend körperlicher Tätigkeit und in Reinigungs-, Lebensmittel- und Gastgewerbe-, medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheits- sowie Handelsberufen finden sich ebenfalls überdurchschnittlich hohe Teilzeitquoten und gleichzeitig zum Teil eher wenige Überstunden. Besonders häufig lang gearbeitet (insbesondere mehr als 48 Stunden) wird hingegen in Sicherheitsberufen, in Verkehrs- und Logistikberufen, bei hohem Bildungsniveau und mit Vorgesetztenfunktion. Beschäftigte dieser Gruppen leisten häufig auch mehr Überstunden pro Woche. Längere Arbeitszeiten und Überstunden gehen mit häufigem Termin- oder Leistungsdruck einher. Zudem hängen lange Arbeitszeiten und Überstunden zum Teil mit einer schlechteren Gesundheit und einer geringeren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance zusammen.

Beschäftigte in Deutschland unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Arbeitszeitwünsche, wobei sich Vollzeitbeschäftigte am häufigsten kürzere Arbeitszeiten wünschen. Mit einer durchschnittlich gewünschten Wochenarbeitszeit aller Beschäftigten von 34,3 Stunden pro Woche liegt diese deutlich unter dem Schnitt der tatsächlich geleisteten Wochenarbeitszeit. Eine Betrachtung der Arbeitstage pro Woche zeigt zudem, dass sich etwa die Hälfte der Befragten eine Arbeitswoche von bis zu 4 Tagen wünscht. Insgesamt zeigt sich, dass sich der Trend von Verkürzungswünschen weiter fortsetzt.

Eine Verkürzung der Ruhezeit reduziert die Zeit für Erholung. Verkürzte Ruhezeiten treten bei 16 Prozent der abhängig Beschäftigten regelmäßig auf, dabei im Schnitt 4,9 Mal im Monat. Männer haben etwas häufiger verkürzte Ruhezeiten als Frauen und jüngere Beschäftigte (15–29 Jahre, 30–44 Jahre) häufiger als ältere Beschäftigte. Auch im Öffentlichen Dienst treten verkürzte Ruhezeiten etwas häufiger auf. Besonders häufig sind zudem Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen, sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen, Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen und Sicherheitsberufen betroffen. Dabei hängen verkürzte Ruhezeiten auch mit weiteren Arbeitszeitanforderungen wie langen Arbeitszeiten, Rufbereitschaft oder Erreichbarkeit zusammen. Das Auftreten verkürzter Ruhezeiten hängt mit einem schlechteren Gesundheitszustand und dem häufigeren Auftreten von gesundheitlichen Beschwerden zusammen. Zudem ist bei Beschäftigten mit verkürzten Ruhezeiten die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance deutlich reduziert.

Aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie hat sich für 50 Prozent der Beschäftigten die Arbeitszeittlänge verändert. Etwa ein Fünftel erlebte im Verlauf der Pandemie eine Verkürzung ihrer Arbeitszeit, etwa ein Viertel eine Verlängerung und 4 Prozent sowohl zeitweise Verlängerungen als auch Verkürzungen. Überdurchschnittlich oft von einer Verlängerung der Arbeitszeit betroffen waren Frauen, Beschäftigte im Öffentlichen Dienst sowie Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen. Auch eine Verkürzung der Arbeitszeit trat bei Frauen geringfügig häufiger auf als bei Männern und zudem bei Teilzeit- häufiger als bei Vollzeitbeschäftigten. In der Industrie und kleinen Betrieben traten Verkürzungen ebenfalls häufiger auf. Beschäftigte mit einer Verlängerung der Wochenarbeitszeit waren deutlich häufiger von einer Erschwernis der Arbeit durch Arbeits-, Gesundheits- beziehungsweise Infektionsschutzmaßnahmen betroffen und haben aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie häufiger eine hohe Arbeitsintensität erlebt.

4 Lage der Arbeitszeit

Laura Vieten und Frank Brenscheidt

Die Lage ist neben der Länge (Kap. 3) die zweite große Dimension zur Beschreibung von Arbeitszeiten. Sie beschreibt zu welchen Zeiten innerhalb eines Tages sowie einer Woche gearbeitet wird. Als *normale* beziehungsweise *typische* Arbeitszeit wird in Deutschland oft die Zeit tagsüber, zum Beispiel zwischen 7 und 19 Uhr, von montags bis freitags bezeichnet (z. B. Amlinger-Chatterjee, 2016; BAuA, 2016). Viele Beschäftigte in Deutschland sind jedoch von *atypischen* Arbeitszeitlagen, sprich von Abend-, Nacht-, Samstags-, Sonntags- oder Schichtarbeit, betroffen. Erforderlich wird Arbeit zu solchen Zeiten aus unterschiedlichen Gründen, beispielsweise zur Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung (z. B. in Krankenhäusern oder bei der Polizei) oder aus wirtschaftlichen Gründen (z. B. zur Ausnutzung von Produktionsanlagen) (Beermann, 2005).

Atypische Arbeitszeitlagen, insbesondere Nacht- und Schichtarbeit, können sich nachteilig auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten auswirken (z. B. Amlinger-Chatterjee, 2016; Harth et al., 2020; Moreno et al., 2019). Dies kann unter anderem damit erklärt werden, dass Abend- und Nachtarbeit den Schlaf-Wach-Rhythmus des Menschen durcheinanderbringen kann (Tucker & Folkard, 2012). Zudem werden durch Abend- oder Wochenendarbeit sozial wertvolle Zeiten besetzt, also Zeiten, die normalerweise häufig mit familiären, sozialen oder Freizeitaktivitäten verbracht werden.

Im folgenden Kapitel werden die Verbreitung verschiedener Aspekte der Lage der Arbeitszeit und ihre jeweiligen Zusammenhänge mit der Gesundheit sowie der Work-Life-Balance dargestellt. Wenn nicht anders angegeben, beruhen die Auswertungen auf abhängig Beschäftigten in Deutschland im Alter zwischen 15 bis 65 Jahren, die eine tatsächliche Arbeitszeit von mindestens 10 Stunden pro Woche haben. Als erster Aspekt der Arbeitszeitlage wird die Arbeit am Wochenende betrachtet. Anschließend werden Arbeitszeiten außerhalb des Zeitraums von 7 bis 19 Uhr in den Blick genommen. Es folgt ein Teilkapitel zu Schichtarbeit. Zum Abschluss des Kapitels werden Veränderungen der Arbeitszeitlage aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie beschrieben.

4.1 Arbeit am Wochenende

Während der Samstag in Deutschland als Werk- und somit Arbeitstag gilt, besteht an Sonn- und Feiertagen laut Arbeitszeitgesetz ein grundsätzliches Beschäftigungsverbot (§ 9 Arbeitszeitgesetz). Es gibt allerdings berechtigte Gründe, die Sonn- und Feiertagsarbeit zuzulassen (§ 10 Arbeitszeitgesetz). Betroffenen Beschäftigten stehen in diesen Fällen Ersatzruhetage zu (§ 11 Arbeitszeitgesetz).

Die Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015, 2017 und 2019 zeigen eine Abnahme des Anteils an Beschäftigten mit Wochenendarbeit, wobei diese Entwicklung vor allem auf einen Rückgang der Beschäftigten mit Samstagsarbeit zurückzuführen war (Backhaus et al., 2021c). Die Zahlen der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 sind recht ähnlich zu denen aus 2019, zeigen also keine Fortsetzung des leichten Abnahmetrends. So arbeiten 18 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland regelmäßig, das bedeutet mindestens einmal pro Monat, an Samstagen, nicht aber an Sonn- und Feiertagen (vgl. Abb. 4.1). Ein Fünftel arbeitet regelmäßig an Samstagen und Sonn- und Feiertagen, und

weitere 2 Prozent der Beschäftigten arbeiten regelmäßig sonn- und feiertags, nicht aber samstags. Insgesamt sind also 39 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland von regelmäßiger Wochenendarbeit betroffen.

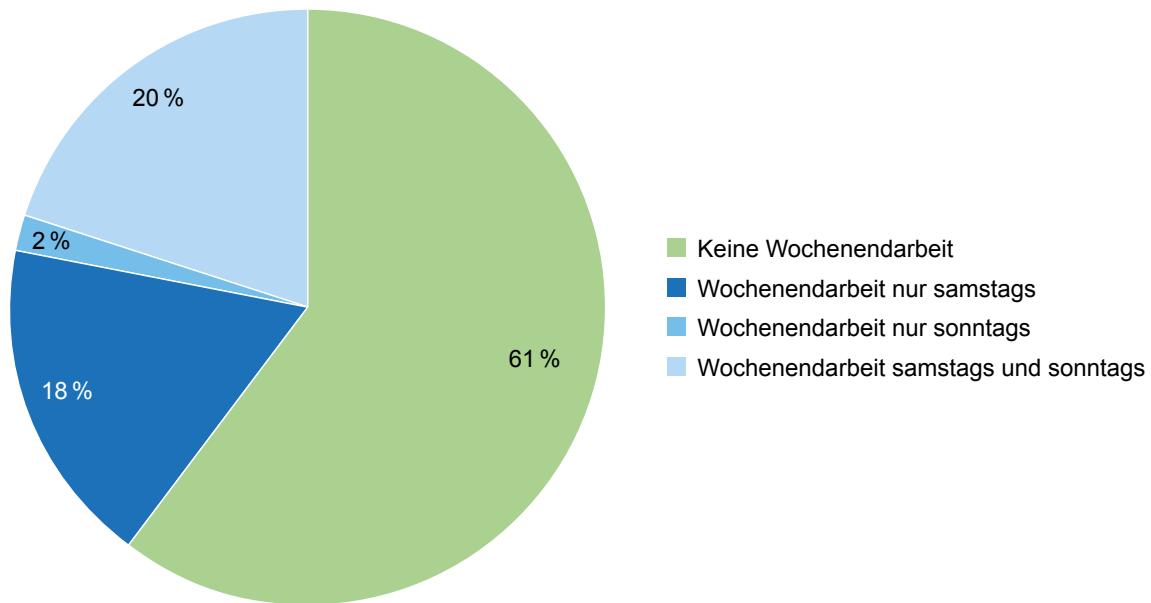
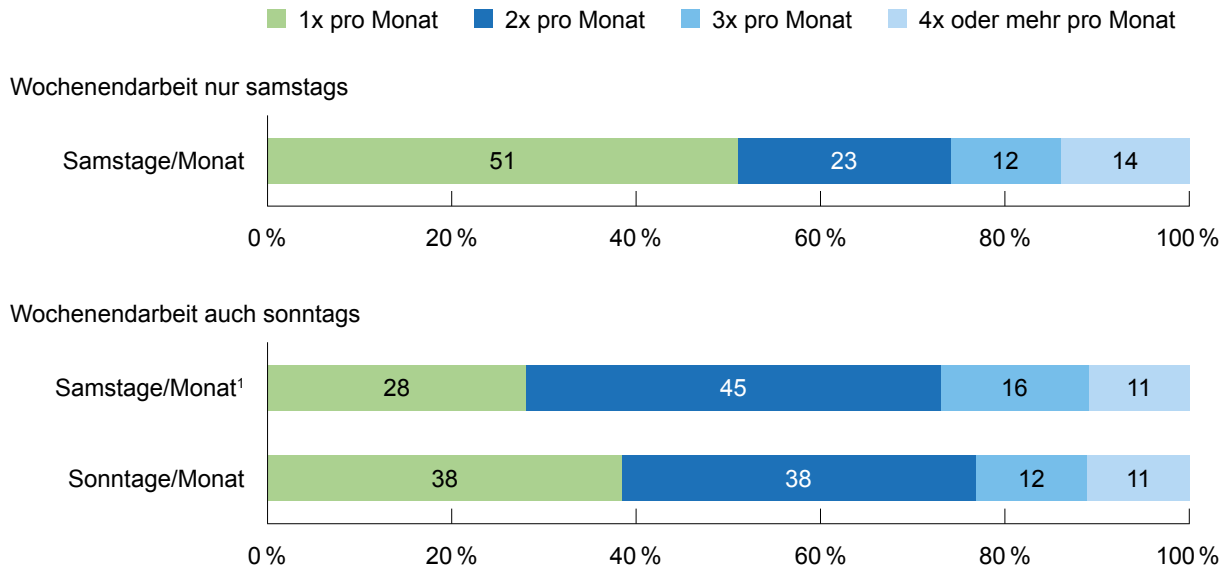


Abb. 4.1 Verbreitung von Arbeit am Wochenende (n = 16 786)
Rundungsfehler möglich

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird die regelmäßige, also mindestens einmal im Monat vorkommende, Arbeit an Samstagen und Sonn- und Feiertagen als Grenze für die Darstellung gewählt. Da die Gruppe der Beschäftigten, die nur an Sonn- und Feiertagen, nicht aber an Samstagen, arbeitet, sehr klein ist, wird sie zudem mit der Gruppe der Beschäftigten, die samstags und sonntags arbeitet, zusammengefasst. Im Folgenden werden also drei Gruppen unterschieden, nämlich Beschäftigte ohne Wochenendarbeit (seltener als einmal pro Monat), Beschäftigte mit Wochenendarbeit, die nur samstags stattfindet (mindestens einmal pro Monat), und Beschäftigte mit Wochenendarbeit, die (auch) sonn- und feiertags stattfindet (mindestens einmal pro Monat) (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3).

Abbildung 4.2 zeigt, wie häufig pro Monat die Beschäftigten mit Wochenendarbeit an Samstagen und Sonn- und Feiertagen arbeiten. Beschäftigte mit Wochenendarbeit nur samstags arbeiten am häufigsten an nur einem Samstag pro Monat. Beschäftigte mit Wochenendarbeit auch sonntags arbeiten – sofern sie samstags arbeiten – hingegen am häufigsten an zwei Samstagen pro Monat. Zudem arbeiten die Beschäftigten mit Wochenendarbeit auch sonntags zu gleichen Anteilen an ein oder zwei Sonn- und Feiertagen pro Monat. Im Durchschnitt haben Beschäftigte mit Wochenendarbeit inklusive sonntags also weniger freie Wochenenden im Monat als Beschäftigte mit Wochenendarbeit nur samstags.



¹ In diesen Berechnungen wurden nur Beschäftigte mit Wochenendarbeit auch sonntags berücksichtigt, die auch regelmäßig an Samstagen arbeiten. Beschäftigte, die nur an Sonn- oder Feiertagen, nicht aber an Samstagen arbeiten, wurden hier also nicht berücksichtigt.

Abb. 4.2 Anzahl an Samstagen oder Sonntagen pro Monat, an denen gearbeitet wird, nach Arbeit am Wochenende (nur Beschäftigte mit Samstags- und/oder Sonntagsarbeit; $2\ 382 \leq n \leq 3\ 512$)
Rundungsfehler möglich

4.1.1 Soziodemografische Merkmale

Vollzeitbeschäftigte (40 %) arbeiten häufiger am Wochenende als Teilzeitbeschäftigte (36 %), dies gilt ebenso für Wochenendarbeit, die auch an Sonn- und Feiertagen stattfindet (22 % vs. 19 %). Männer (41 %) sind häufiger von Wochenendarbeit betroffen als Frauen (37 %). Dieser Unterschied zwischen den Geschlechtern ist vor allem auf unterschiedlich hohe Anteile an Wochenendarbeit, die nur samstags geleistet wird, zurückzuführen. So arbeiten 19 Prozent der Männer und 16 Prozent der Frauen am Wochenende nur an Samstagen. Von Wochenendarbeit, die auch an Sonntagen geleistet wird, sind Männer und Frauen hingegen ähnlich oft betroffen (22 % vs. 21 %).

Jüngere Beschäftigte bis zu 44 Jahren arbeiten häufiger am Wochenende (15–29 Jahre: 44 %, 30–44 Jahre: 41 %) als ältere Beschäftigte (45–54 Jahre: 37 %, 55–65 Jahre: 36 %). Dieser Unterschied zeigt sich auch, wenn man allein die Wochenendarbeit, die auch Sonntage umfasst, betrachtet. So arbeiten jeweils 23 Prozent der Beschäftigten der jüngeren Altersgruppen auch sonntags, während dies auf ein Fünftel der älteren Beschäftigten zutrifft. Von Wochenendarbeit ausschließlich an Samstagen sind Beschäftigte zwischen 15 und 29 Jahren am häufigsten betroffen (21 % vs. 16–18 %). Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau arbeiten deutlich häufiger am Wochenende (54 %) als Beschäftigte mit mittlerem (41 %) und hohem Bildungsniveau (35 %). Dieser Unterschied ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau häufiger Wochenendarbeit nur an Samstagen leisten (35 % vs. 20 % bzw. 13 %). Im Hinblick auf Wochenendarbeit, die auch Sonn- und Feiertage umfasst, unterscheiden sich die

drei Gruppen jedoch nicht nennenswert (20–22 %). Beschäftigte mit Partnerin oder Partner mit und ohne Kind arbeiten zudem seltener am Wochenende (38 % bzw. 37 %) als Singles und Alleinerziehende (42 % bzw. 46 %). Das liegt vor allem daran, dass Singles (20 %) und Alleinerziehende (23 %) häufiger Wochenendarbeit ausschließlich an Samstagen leisten als Beschäftigte mit Partnerin oder Partner ohne Kind (17 %) und mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (16 %).

4.1.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

In den verschiedenen Wirtschaftsbereichen ist Wochenendarbeit sehr unterschiedlich verbreitet (vgl. Tab. 5a in Anhang C). Vor allem in der Industrie wird deutlich seltener am Wochenende gearbeitet (31 %) als in den anderen Wirtschaftsbereichen (38–42 %). Beschäftigte aus dem Handwerk (28 %) und Beschäftigte aus dem Dienstleistungsbereich (24 %) leisten am häufigsten Wochenendarbeit nur an Samstagen, Beschäftigte im Öffentlichen Dienst (31 %) und in „anderen Bereichen“ (30 %) am häufigsten Wochenendarbeit, die auch Sonn- und Feiertage umfasst. Beschäftigte in kleinen Betrieben bis 49 Beschäftigten sowie mittelgroßen Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten arbeiten außerdem häufiger am Wochenende (jeweils 42 %) als Beschäftigte in großen Betrieben ab 250 Beschäftigten (35 %). Während Wochenendarbeit nur samstags bei Beschäftigten in kleinen Betrieben am häufigsten vorkommt (23 %, mittelgroße Betriebe: 17 %, große Betriebe: 13 %), tritt Wochenendarbeit inklusive Sonntagsarbeit bei mittlerer Betriebsgröße am häufigsten auf (25 %, kleine Betriebe: 18 %, große Betriebe: 22 %). Beim Vergleich verschiedener Berufe weisen die Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe (72 %), die medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufe (64 %) sowie die Sicherheitsberufe (63 %) die höchsten Anteile an Wochenendarbeit auf. In diesen drei Berufsgruppen tritt auch die Wochenendarbeit, die Sonn- und Feiertage umfasst, mit Abstand am häufigsten auf (52–56 %). Wochenendarbeit ausschließlich samstags kommt mit Abstand am häufigsten in den Handelsberufen vor (47 %), gefolgt von den Verkehrs- und Logistikberufen (33 %).

4.1.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Beschäftigte mit vorwiegend geistiger Tätigkeit arbeiten deutlich seltener am Wochenende (26 %) als Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich (53 %) oder vorwiegend körperlich tätig sind (55 %). Während Beschäftigte mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit jedoch häufiger ausschließlich an Samstagen arbeiten (32 %, Wochenendarbeit auch sonntags: 23 %), arbeiten Beschäftigte mit etwa gleichermaßen geistiger und körperlicher Tätigkeit häufiger auch sonntags (30 %, Wochenendarbeit nur samstags: 23 %). Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion arbeiten häufiger am Wochenende (46 %) als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion (36 %), wobei sie vor allem überdurchschnittlich oft auch an Sonn- und Feiertagen arbeiten (27 % vs. 19 %).

Beschäftigte mit Wochenendarbeit erleben zudem häufiger eine hohe Arbeitsintensität. So berichten 51 Prozent der Beschäftigten mit Wochenendarbeit von häufigem Termin- oder Leistungsdruck gegenüber 41 Prozent der Beschäftigten ohne Wochenendarbeit. Insbesondere Beschäftigte, die auch sonntags arbeiten, sind von häufigem Termin- oder Leistungsdruck betroffen (54 %, keine Wochenendarbeit: 41 %, Wochenendarbeit nur

samstags: 47 %). Auch von einer Überforderung durch die Arbeitsmenge sind Beschäftigte mit Wochenendarbeit inklusive Sonntagsarbeit am häufigsten betroffen (19 %, Beschäftigte ohne Wochenendarbeit und Beschäftigte mit Wochenendarbeit ausschließlich samstags: jeweils 12 %).

Zudem geht Wochenendarbeit, insbesondere an Sonn- und Feiertagen, im Durchschnitt mit einer längeren tatsächlichen Wochenarbeitszeit einher. So arbeiten Beschäftigte mit Wochenendarbeit inklusive sonntags im Durchschnitt 41,4 Stunden pro Woche, Beschäftigte mit Wochenendarbeit nur samstags 38,9 Stunden pro Woche und Beschäftigte ohne Wochenendarbeit 37,1 Stunden pro Woche. Auch überlange Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden pro Woche treten besonders häufig bei Beschäftigten mit Wochenendarbeit auch sonntags auf. Während ein Viertel der Beschäftigten (25 %) mit Wochenendarbeit auch an Sonn- und Feiertagen mehr als 48 Stunden pro Woche arbeitet, trifft dies auf 15 Prozent der Beschäftigten mit Wochenendarbeit ausschließlich samstags zu. Am seltensten sind Beschäftigte ohne Wochenendarbeit von überlangen Arbeitszeiten von 48 Stunden und mehr pro Woche betroffen (6 %). Zu diesen Befunden passt, dass Beschäftigte mit Wochenendarbeit inklusive sonntags (5,1 Tage pro Woche) im Durchschnitt geringfügig mehr Tage pro Woche arbeiten als Beschäftigte mit Wochenendarbeit nur samstags (4,9 Tage pro Woche) und Beschäftigte ohne Wochenendarbeit (4,8 Tage pro Woche).

Auch das Arbeiten in Wechselschicht oder Dauernacht tritt häufig mit Wochenendarbeit gemeinsam auf. So arbeiten nur 3 Prozent der Beschäftigten ohne Wochenendarbeit in Wechselschicht ohne Nachtanteile, aber 18 Prozent der Beschäftigten mit Wochenendarbeit nur samstags und 13 Prozent der Beschäftigten mit Wochenendarbeit auch sonntags. Arbeit in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht betrifft außerdem lediglich 1 Prozent der Beschäftigten ohne Wochenendarbeit sowie 3 Prozent der Beschäftigten mit Wochenendarbeit ausschließlich samstags, aber ein Viertel (25 %) der Beschäftigten mit Wochenendarbeit inklusive sonntags.

4.1.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Frauen, deren Wochenendarbeit auf den Samstag beschränkt ist, und Frauen, die auch sonn- und feiertags arbeiten, schätzen ihre allgemeine Gesundheit seltener als (sehr) gut ein (64 % bzw. 63 %) als Frauen, die nicht am Wochenende arbeiten (71 %). Bei Männern zeigt sich hingegen kein nennenswerter Unterschied zwischen diesen drei Gruppen (vgl. Tab. 5b in Anhang C). Zudem berichten Beschäftigte in Teilzeit häufiger einen (sehr) guten allgemeinen Gesundheitszustand, wenn sie nicht am Wochenende arbeiten (70 %), als wenn sie von Wochenendarbeit betroffen sind (nur samstags: 63 %, auch sonntags: 64 %). Vollzeitbeschäftigte ohne Wochenendarbeit berichten außerdem häufiger einen (sehr) guten allgemeinen Gesundheitszustand (72 %) als Beschäftigte in Vollzeit, die auch an Sonn- und Feiertagen arbeiten (68 %) – der Unterschied fällt jedoch kleiner aus als bei Teilzeitbeschäftigten. Insgesamt geht Wochenendarbeit also insbesondere bei Frauen und bei Teilzeitbeschäftigten mit einem schlechteren allgemeinen Gesundheitszustand einher.

Auch die Betrachtung einzelner gesundheitlicher Beschwerden verdeutlicht, dass Wochenendarbeit mit einer schlechteren Gesundheit einhergehen kann. So berichten Beschäftigte, die am Wochenende arbeiten, und dabei insbesondere diejenigen, die auch an Sonn- und Feiertagen arbeiten, häufiger gesundheitliche Beschwerden als Beschäftigte ohne Wochenendarbeit (vgl. Abb. 4.3). Besonders deutliche Unterschiede zwischen Beschäftigten ohne Wochenendarbeit und Beschäftigten, die auch sonn- und feiertags arbeiten, zeigen sich bei Schlafstörungen und körperlicher Erschöpfung.

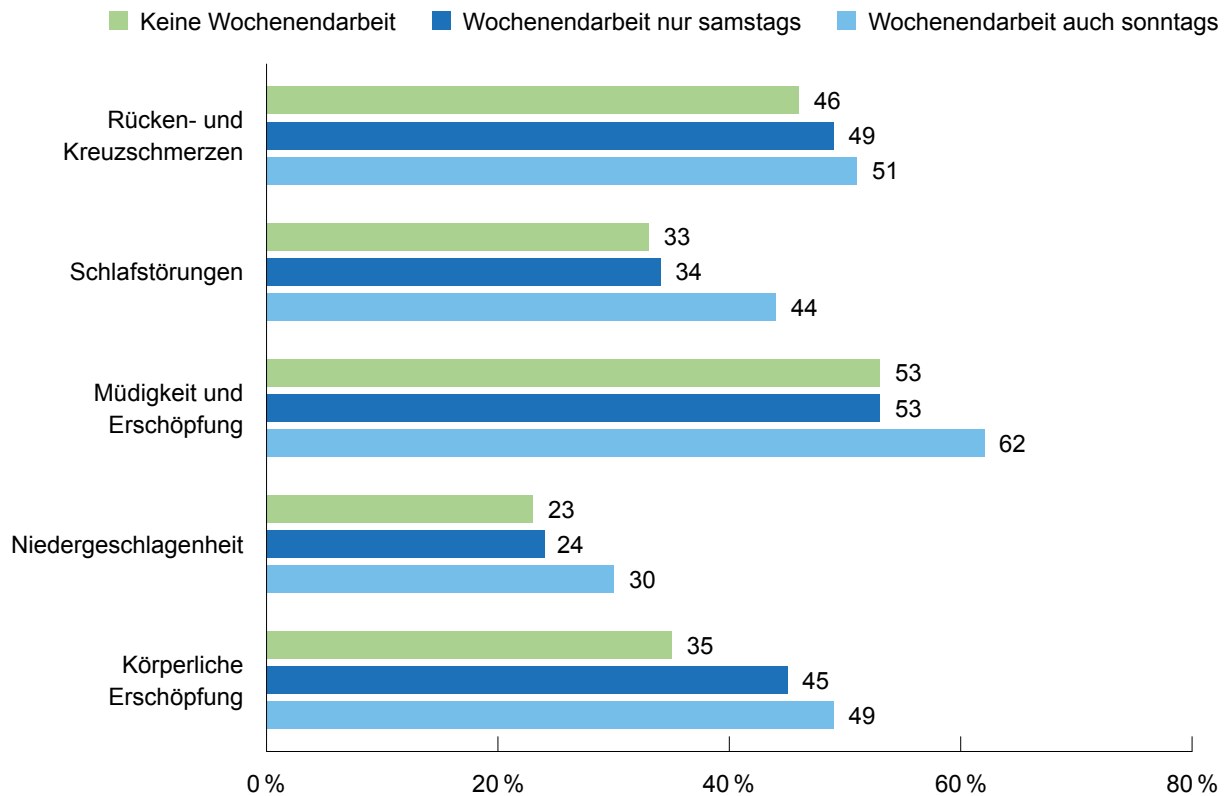


Abb. 4.3 Gesundheitliche Beschwerden nach Arbeit am Wochenende
(16 760 ≤ n ≤ 16 769)

Neben der Gesundheit scheint auch die Work-Life-Balance von Beschäftigten durch Wochenendarbeit beeinträchtigt zu werden. Beschäftigte ohne Wochenendarbeit berichten deutlich häufiger, mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (sehr) zufrieden zu sein (86 %), als Beschäftigte mit Wochenendarbeit (73 %), insbesondere als diejenigen, die auch an Sonn- und Feiertagen arbeiten (68 %). Dieser Zusammenhang lässt sich so auch bei vollzeitbeschäftigten Männern und vollzeitbeschäftigten Frauen finden (vgl. Abb. 4.4).

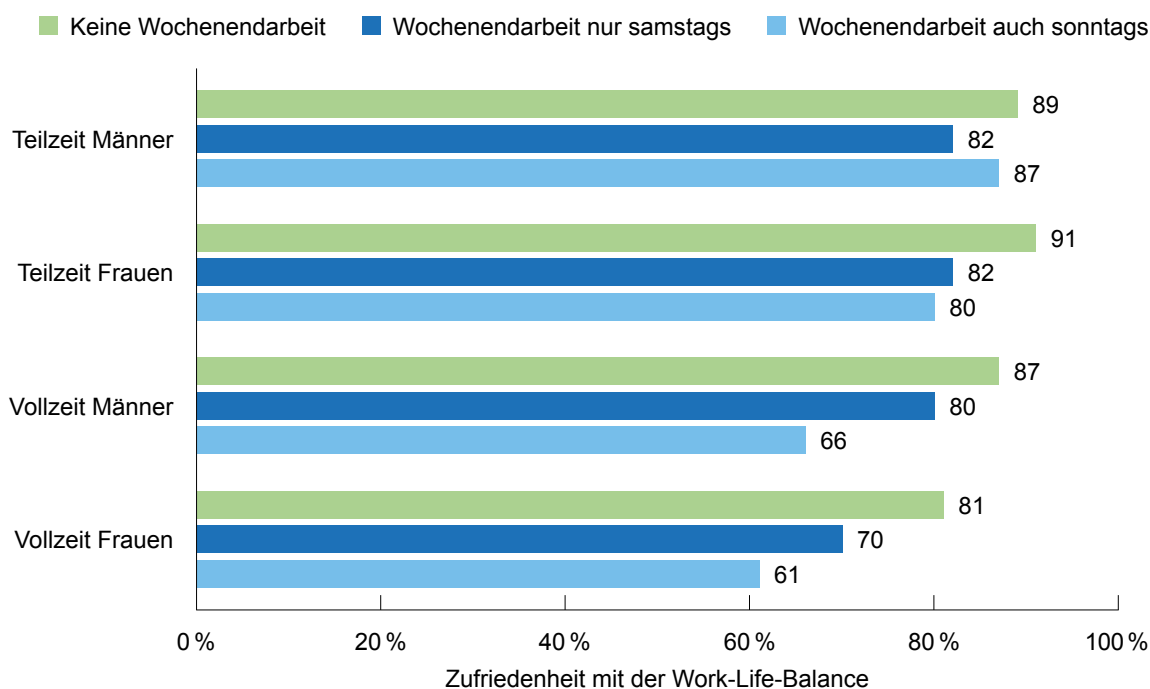


Abb. 4.4 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Arbeit am Wochenende, Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht (n = 16 769)

4.2 Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr

Neben der Wochenendarbeit besetzt auch das Arbeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr sozial wertvolle Zeiten. In den letzten Jahren – konkret gemäß den Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015, 2017 und 2019 – war der Anteil an Personen, die außerhalb von 7 bis 19 Uhr arbeiten, recht konstant (Backhaus et al., 2021c) und vergleichbar zu 2021. Die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 zeigt, dass vier von fünf Beschäftigten in Deutschland normalerweise tagsüber, sprich zwischen 7 und 19 Uhr, arbeiten, ein Fünftel auch außerhalb dieser Zeiten (vgl. Tab. 6a in Anhang C).

4.2.1 Soziodemografische Merkmale

Vollzeitbeschäftigte arbeiten etwas häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr als Teilzeitbeschäftigte (22 % vs. 17 %). Ein ähnliches Bild offenbart der Vergleich von Männern und Frauen (23 % vs. 17 %).

Von den Beschäftigten mit niedrigem Bildungsniveau arbeitet ein Drittel (33 %) auch außerhalb von 7 bis 19 Uhr, unter den Beschäftigten mit mittlerem Bildungsniveau etwa ein Viertel (26 %). Bei den Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau liegt der Anteil hingegen bei 12 Prozent. Zwischen den verschiedenen Altersgruppen zeigen sich kaum nennenswerte Unterschiede (vgl. Tab. 6a in Anhang C), wobei Beschäftigte im Alter von 45 bis 54 Jahren geringfügig häufiger vor 7 und/oder nach 19 Uhr arbeiten (22 %) als Beschäftigte im Alter von 30 bis 44 Jahren (19 %). Auch die Beschäftigten in verschiedenen Lebenssituationen unterscheiden sich nur wenig hinsichtlich dieses Aspekts der Arbeitszeitlage. Singles arbeiten jedoch etwas häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr (22 %), insbesondere im Vergleich zu Beschäftigten mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (19 %).

4.2.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Am weitesten verbreitet sind Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr in der Industrie (26 %), gefolgt vom Öffentlichen Dienst (20 %) (vgl. Tab. 6a in Anhang C). Beschäftigte in Betrieben mittlerer Größe mit 50 bis 249 Beschäftigten (22 %) und Beschäftigte in großen Betrieben ab 250 Beschäftigten (23 %) arbeiten häufiger auch außerhalb von 7 bis 19 Uhr als Beschäftigte in kleinen Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten (16 %). Auch die verschiedenen Berufssegmente unterscheiden sich zum Teil sehr deutlich in der Verbreitung von Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr. Am häufigsten arbeiten Beschäftigte in den Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (42 %) zu diesen Zeiten, gefolgt von Beschäftigten in Fertigungsberufen (41 %) sowie Verkehrs- und Logistikberufen (40 %). Beschäftigte in Berufen in Unternehmensführung und -organisation (5 %) sowie Beschäftigte in unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen (7 %) arbeiten hingegen am seltensten vor 7 und/oder nach 19 Uhr.

4.2.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Beschäftigte mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit arbeiten etwas häufiger auch außerhalb von 7 bis 19 Uhr (37 %) als Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind (32 %), und deutlich häufiger als Beschäftigte mit vorwiegend geistiger Tätigkeit (9 %). Beschäftigte mit und ohne Vorgesetztenfunktion unterscheiden sich hingegen nicht (vgl. Tab. 6a in Anhang C).

Beschäftigte mit überlangen Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden pro Woche arbeiten außerdem etwas häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr (24 %) als Beschäftigte mit kürzeren Arbeitszeiten zwischen 10 und 48 Wochenstunden (20 %). Des Weiteren arbeiten Beschäftigte mit sehr vielen, das heißt mehr als 10, Überstunden pro Woche deutlich häufiger (25 %) außerhalb von 7 bis 19 Uhr als Beschäftigte, die keine Überstunden machen, sowie Beschäftigte mit mehr als 2 bis 5 Überstunden pro Woche (jeweils 19 %).

Beschäftigte, die auch vor 7 und/oder nach 19 Uhr arbeiten, erleben zudem etwas häufiger eine hohe Arbeitsintensität. So berichten 49 Prozent der Beschäftigten, die außerhalb von 7 bis 19 Uhr arbeiten, häufigen Termin- oder Leistungsdruck gegenüber 44 Prozent der Beschäftigten ohne solche Arbeitszeiten. Weiterhin sind Beschäftigte, die außerhalb von 7 bis 19 Uhr arbeiten, etwas häufiger mit ihrer Arbeitsmenge überfordert (16 %) als Beschäftigte, die ihre Tätigkeit normalerweise zwischen 7 und 19 Uhr ausüben (13 %).

4.2.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Beschäftigte, die außerhalb von 7 bis 19 Uhr arbeiten, bewerten ihren allgemeinen Gesundheitszustand seltener als (sehr) gut (63 %) als Beschäftigte, die ihre Tätigkeit normalerweise zwischen 7 und 19 Uhr ausüben (72 %). Betrachtet man jeweils nur Männer, nur Frauen, nur Vollzeitbeschäftigte oder nur Teilzeitbeschäftigte nach diesem Aspekt ihrer Arbeitszeitalage, findet man diesen Unterschied im selbst eingeschätzten Gesundheitszustand ebenfalls (vgl. Tab. 6b in Anhang C). Ein ähnliches Bild ergibt auch die Betrachtung

einzelner gesundheitlicher Beschwerden (vgl. Abb. 4.5). So berichten Beschäftigte mit Arbeitszeiten auch außerhalb von 7 bis 19 Uhr deutlich häufiger von gesundheitlichen Beschwerden als Beschäftigte ohne solche Arbeitszeiten. Besonders deutliche Unterschiede bestehen bei Rücken- und Kreuzschmerzen, bei Schlafstörungen sowie bei körperlicher Erschöpfung.

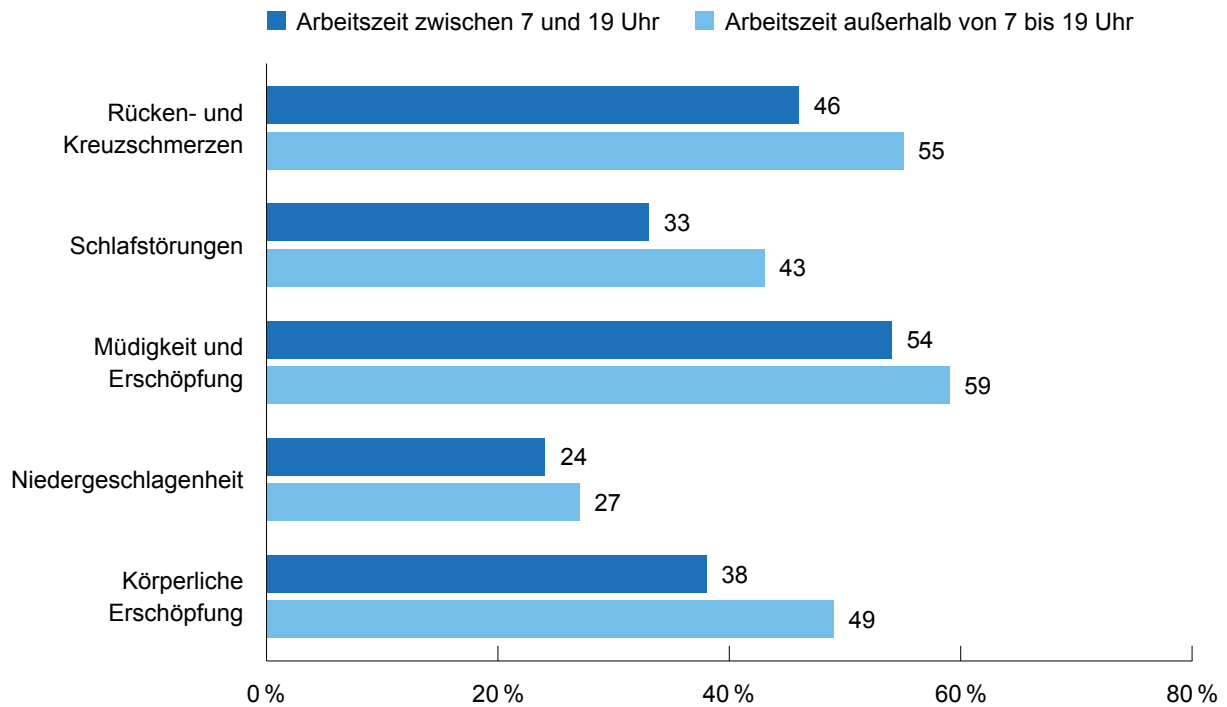


Abb. 4.5 Gesundheitliche Beschwerden nach Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr ($17\ 701 \leq n \leq 17\ 712$)

Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr bedeutet, dass zu sozial wertvollen Zeiten gearbeitet wird. Es ist daher nicht überraschend, dass Beschäftigte mit einer solchen Arbeitszeitlage mit ihrer Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben seltener (sehr) zufrieden sind (72 %) als Beschäftigte, die normalerweise nicht zu diesen Zeiten arbeiten (83 %). Dieser Unterschied in der Zufriedenheit von Beschäftigten mit und ohne Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr zeigt sich auch, wenn man teilzeit- und vollzeitbeschäftigte Männer und Frauen getrennt betrachtet (vgl. Abb. 4.6), wobei er für teilzeitbeschäftigte Frauen besonders groß ausfällt.

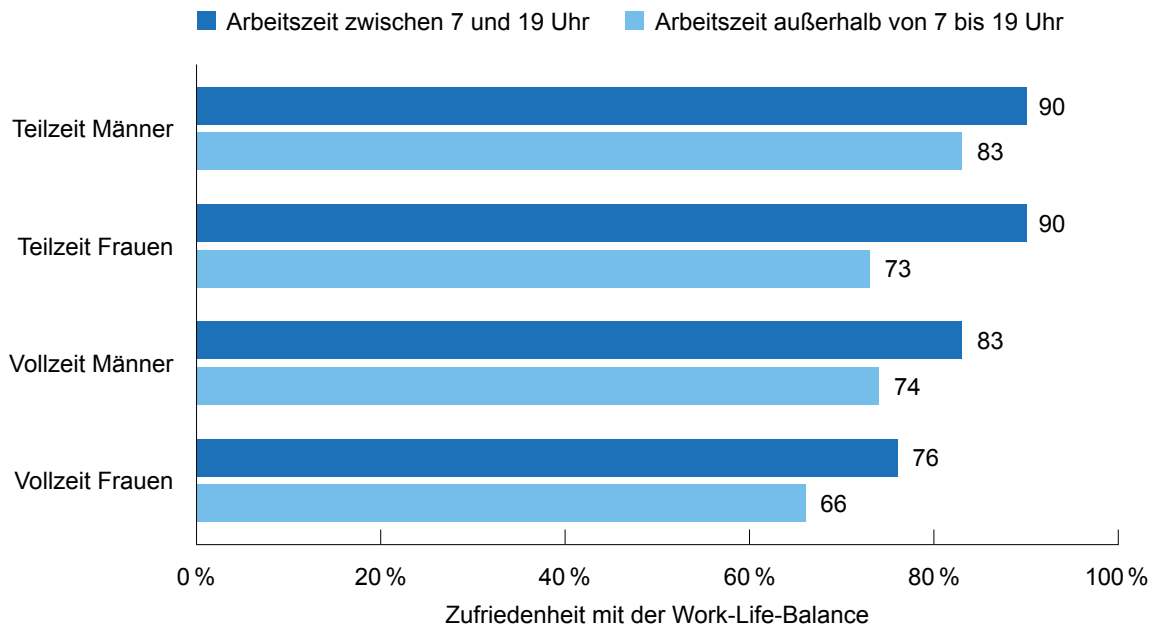


Abb. 4.6 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr, Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht (n = 17 712)

4.3 Schichtarbeit

Eng verbunden mit den beiden Arbeitszeitaspekten der Wochenendarbeit und der Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr ist die Schichtarbeit. Im Arbeitszeitgesetz ist der Begriff Schichtarbeit nicht genau definiert. Meist wird Schichtarbeit aber als Arbeit verstanden, „bei der die Arbeitsleistung zu wechselnden Tages- oder Nachtzeiten oder zu konstanten, aber ‚ungewöhnlichen‘ Arbeitszeiten – also abweichend von der sog. Tagarbeit – erbracht wird“ (Harth et al., 2020, S. 15). Die Arbeit ist dabei häufig so organisiert, dass Beschäftigte nacheinander am gleichen Arbeitsplatz tätig sein können, um eine Ausdehnung der Betriebszeiten über die individuelle Arbeitszeit der Beschäftigten zu ermöglichen (Beer-mann, 2005; International Labour Organization, 1990). Das Arbeitszeitgesetz (vgl. § 6 Arbeitszeitgesetz) schreibt vor, dass die Arbeitszeit von Beschäftigten in Nacht- und Schichtarbeit „nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen“ ist.

Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland arbeitet nicht in Schichtarbeit (82%). Jeweils 1 Prozent der Beschäftigten arbeitet ausschließlich in Früh- oder in Spätschicht. Weitere 8 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Wechselschicht ohne Nachtanteile, 7 Prozent arbeiten in Wechselschicht mit Nachtanteilen und 1 Prozent in Dauernacht.⁸

Aufgrund ihrer kleinen Gruppengröße und ähnlicher Anforderungen (keine Wechselschicht, keine Nachtarbeit) werden Beschäftigte, die nur in Früh- oder nur in Spätschicht arbeiten, im Folgenden mit der Gruppe der Beschäftigten ohne Schichtarbeit gemeinsam dargestellt. Die Gruppe der Beschäftigten in Dauernachtarbeit wird aufgrund ihrer klei-

⁸ Aufgrund einer Änderung im Fragenprogramm sind die hier berichteten Prozentangaben nicht mit den Angaben der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015, 2017 und 2019 (Backhaus et al., 2020) vergleichbar.

nen Größe und ähnlicher Anforderungen (Nachtarbeit) zudem mit der Gruppe der Beschäftigten in Wechselschicht mit Nachtanteilen zusammengefasst. Im weiteren Verlauf dieses Teilkapitels werden also drei Gruppen von Beschäftigten unterschieden: Beschäftigte ohne Schichtarbeit oder jeweils nur in Früh- oder nur in Spätschicht, Beschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile und Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder in Dauernacht (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3). Die Verbreitung dieser drei Gruppen wird noch einmal in Abbildung 4.7 aufgezeigt. Der Einfachheit halber wird die erste Gruppe der Beschäftigten ohne Schichtarbeit oder nur in Früh- oder Spätschicht im Folgenden lediglich als Beschäftigte ohne Schichtarbeit bezeichnet. Die beiden Gruppen der Beschäftigten in Wechselschicht ohne Nachtanteile und der Beschäftigten in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht werden außerdem oft als Beschäftigte mit beziehungsweise in Schichtarbeit zusammengefasst (vgl. Abb. 4.7).

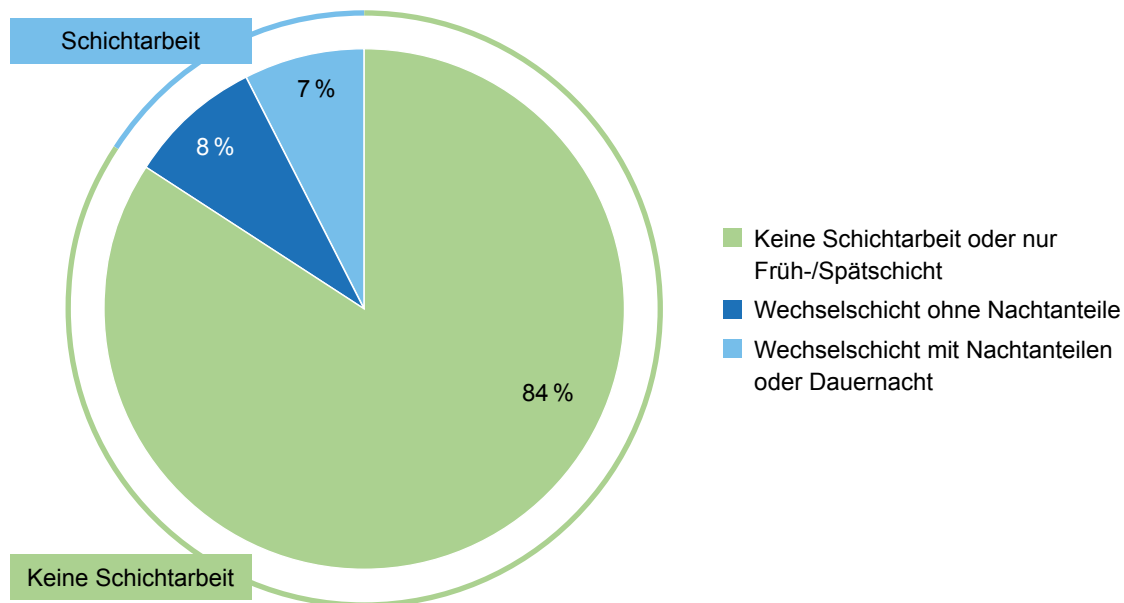


Abb. 4.7 Verbreitung von Schichtarbeit (n = 17 539)
Rundungsfehler möglich

Die Dauer, seit der in Schicht gearbeitet wird, liegt bei Beschäftigten in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht im Durchschnitt etwa drei Jahre höher als bei Beschäftigten in Wechselschicht ohne Nachtanteile. So arbeiten Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht im Durchschnitt seit 14,9 Jahren in Schichtarbeit, Beschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile seit 11,7 Jahren.

4.3.1 Soziodemografische Merkmale

Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte arbeiten insgesamt etwa zu gleichen Anteilen in Schichtarbeit (15 % vs. 16 %). Allerdings arbeiten Teilzeitbeschäftigte geringfügig häufiger in Wechselschicht ohne Nachtanteile als Vollzeitbeschäftigte (10 % vs. 8 %), wohingegen unter Beschäftigten in Vollzeit Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht verbreiteter ist (4 % vs. 8 %). Ein vergleichbares Bild ergibt die Betrachtung von Frauen und Männern. Frauen und Männer arbeiten insgesamt etwa gleich häufig in Schichtarbeit

(15 % vs. 16 %). Allerdings arbeiten Frauen geringfügig häufiger in Wechselschicht ohne Nachtanteile und geringfügig seltener in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht als Männer (vgl. Tab. 7a in Anhang C).

Ältere Beschäftigte ab 55 Jahren arbeiten geringfügig seltener in Schichtarbeit (13 %) als Beschäftigte der anderen Altersgruppen (jeweils 16–17 %), wobei sie vor allem geringfügig seltener in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht (6 %) arbeiten als 15- bis 44-jährige Beschäftigte (8 %). Beschäftigte mit hohem Bildungsniveau arbeiten zudem deutlich seltener in Schichtarbeit (7 %) als Beschäftigte mit niedrigem (21 %) oder mittlerem Bildungsniveau (22 %).

Hinsichtlich der Lebenssituation von Beschäftigten zeigt sich, dass Beschäftigte mit Partnerin oder Partner mit und ohne Kind etwas seltener in Schichten arbeiten (mit Partnerin oder Partner ohne Kind: 14 %, mit Partnerin oder Partner und Kind(ern): 15 %) als Singles (18 %) und Alleinerziehende (19 %). Dabei arbeiten Beschäftigte mit Partnerin oder Partner mit und ohne Kind vor allem seltener in Wechselschicht ohne Nachtanteile als Singles und Alleinerziehende, während sich die Anteile der Beschäftigten in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht zwischen diesen Gruppen kaum unterscheiden (vgl. Tab. 7a in Anhang C).

4.3.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Schichtarbeit ist insbesondere in der Industrie verbreitet (20 %), gefolgt vom Öffentlichen Dienst (15 %) und vom Dienstleistungsbereich (15 %) sowie von den „anderen Bereichen“ (14 %). Im Handwerk arbeiten hingegen deutlich weniger Beschäftigte im Schichtdienst (8 %). Während Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht am häufigsten in der Industrie vorkommt, ist Wechselschicht ohne Nachtanteile im Dienstleistungsbereich am verbreitetsten (vgl. Abb. 4.8).

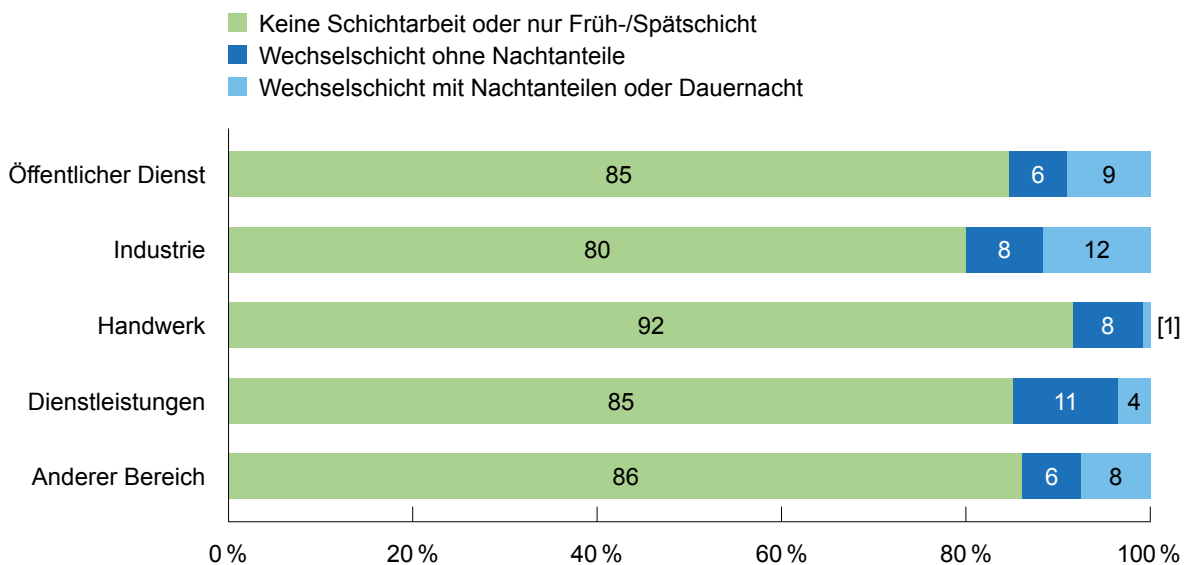


Abb. 4.8 Schichtarbeit nach Wirtschaftsbereichen (n = 16 996)

Rundungsfehler möglich

[] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt auch der Anteil an Beschäftigten in Schichtarbeit zu. So arbeiten in Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten 11 Prozent der Beschäftigten in Schichten; in Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten sind es 16 Prozent und in Betrieben ab 250 Beschäftigten 19 Prozent. Hierbei zeigen sich vor allem Unterschiede in der Verbreitung von Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht (3 % vs. 7 % vs. 12 %), während Wechselschicht ohne Nachtanteile in den drei Gruppen der Betriebsgröße recht ähnlich verbreitet ist (7–9 %).

Schichtarbeit ist in den verschiedenen Berufen sehr unterschiedlich verbreitet. Am häufigsten arbeiten Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen im Schichtdienst (43 %), gefolgt von Beschäftigten in Fertigungsberufen (37 %). In vielen anderen Berufsgruppen kommt Schichtarbeit hingegen kaum vor (vgl. Tab. 7a in Anhang C). Wechselschicht ohne Nachtanteile ist in den Handelsberufen (22 %) am häufigsten vorzufinden, gefolgt von Fertigungsberufen sowie medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (jeweils 19 %). Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht kommt am häufigsten in den Sicherheitsberufen (27 %) vor, gefolgt von medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (24 %).

4.3.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Beschäftigte mit vorwiegend geistiger Tätigkeit arbeiten deutlich seltener in Schichtarbeit (4 %) als Beschäftigte mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit (26 %) oder Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind (28 %). Wechselschicht ohne Nachtanteile ist unter Beschäftigten mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit und Beschäftigten mit etwa gleichen Anteilen geistiger und körperlicher Tätigkeit annähernd gleich verbreitet (17 % vs. 15 %), wohingegen Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht Letztere häufiger betrifft (9 % vs. 14 %). Beschäftigte mit und ohne Vorgesetztenfunktion unterscheiden sich hinsichtlich der Verbreitung von Schichtarbeit beziehungsweise dieser unterschiedlichen Schichtsysteme kaum (vgl. Tab. 7a in Anhang C).

In Bezug auf die Arbeitsintensität zeigt sich, dass Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht öfter häufigen Termin- oder Leistungsdruck erleben (52 %) als Beschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile sowie Beschäftigte ohne Schichtarbeit (jeweils 45 %). Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht sind zudem auch etwas häufiger durch ihre Arbeitsmenge überfordert (16 %) als Beschäftigte, die nicht in Schichten arbeiten (13 %).

Beschäftigte in Schichtarbeit sind öfter von häufigen betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit betroffen (18 %) als Beschäftigte, die nicht in Schichtarbeit arbeiten (9 %). Zudem scheint Schichtarbeit mit geringerem zeitlichem Handlungsspielraum einherzugehen. So geben nur 6 Prozent der Beschäftigten in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht und 16 Prozent der Beschäftigten in Wechselschicht ohne Nachtanteile an, viel Einfluss auf ihren Arbeitsbeginn sowie ihr Arbeitsende nehmen zu können. Unter den Beschäftigten, die nicht in Schichten arbeiten, liegt der Anteil hingegen bei 53 Prozent.

4.3.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Beschäftigte, die in Wechselschicht ohne Nachtanteile arbeiten, sowie Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht berichten seltener einen (sehr) guten allgemeinen Gesundheitszustand (60 % bzw. 65 %) als Beschäftigte ohne Schichtarbeit (71 %). Diese Unterschiede zeigen sich so auch, wenn man nur Vollzeitbeschäftigte betrachtet (vgl. Tab. 7b in Anhang C). Betrachtet man nur Teilzeitbeschäftigte, zeigt sich, dass Teilzeitbeschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile deutlich seltener einen (sehr) guten Gesundheitszustand (55 %) angeben als diejenigen in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht (72 %) sowie diejenigen ohne Schichtarbeit (69 %). Während männliche Beschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile sowie in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht etwa gleich häufig einen (sehr) guten allgemeinen Gesundheitszustand berichten, geben unter weiblichen Beschäftigten diejenigen in Wechselschicht ohne Nachtanteile am seltensten einen (sehr) guten Gesundheitszustand an (vgl. Tab. 7b in Anhang C). Insgesamt zeigt sich aber über all diese Gruppen hinweg, abgesehen von Teilzeitbeschäftigten, dass Beschäftigte, die nicht in Schichtarbeit arbeiten, ihren Gesundheitszustand deutlich häufiger als (sehr) gut einschätzen als Beschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile und Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht.

Beschäftigte ohne Schichtarbeit berichten zudem deutlich seltener verschiedene gesundheitliche Beschwerden als Beschäftigte in Schichtarbeit (vgl. Abb. 4.9). Beschäftigte, die in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht arbeiten, sind außerdem noch einmal deutlich häufiger von Schlafstörungen sowie von Müdigkeit und Erschöpfung betroffen als Beschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile.

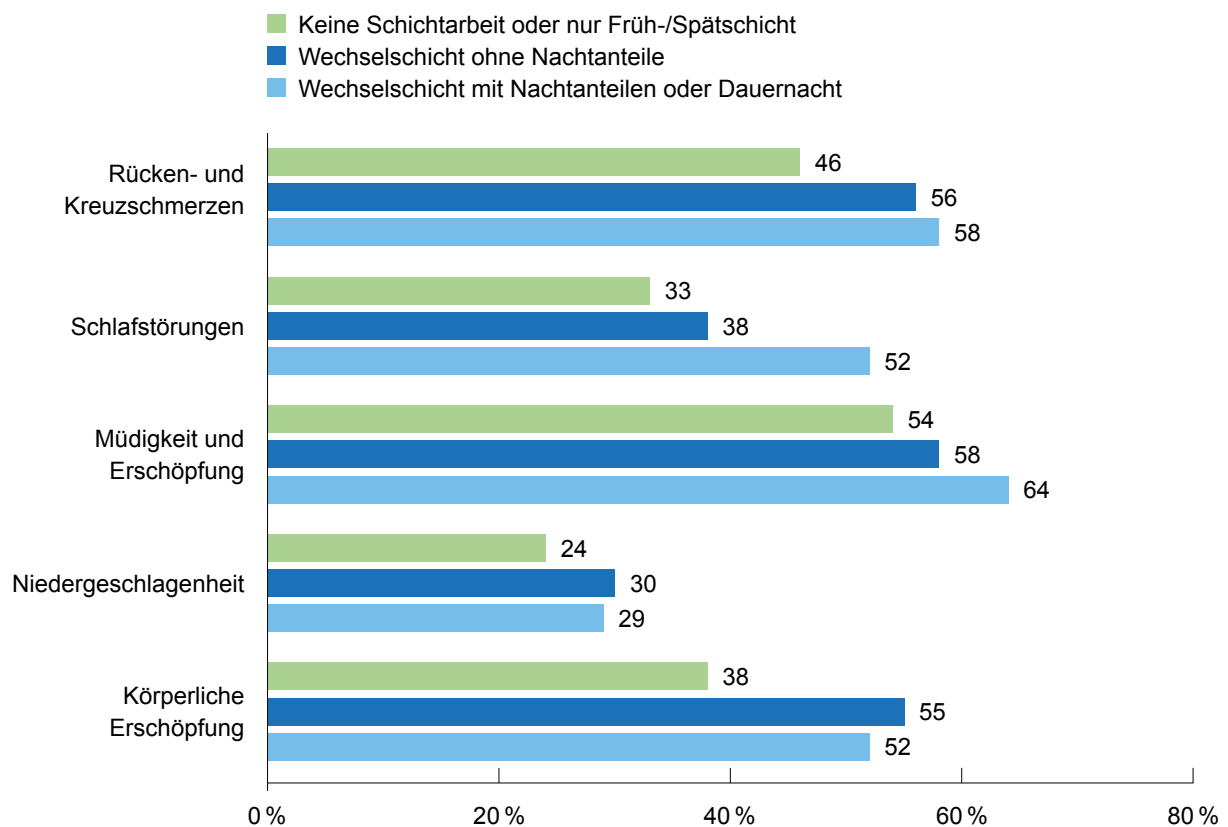


Abb. 4.9 Gesundheitliche Beschwerden nach Schichtarbeit (17 510 ≤ n ≤ 17 519)

Insgesamt verdeutlichen die Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 also, dass Schichtarbeit mit unterschiedlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen zusammenhängen kann. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die dargestellten Zusammenhänge vermutlich durch Selektionseffekte verzerrt beziehungsweise unterschätzt werden. Denn Beschäftigte mit gesundheitlichen Beschwerden scheiden oft früher aus der Schichtarbeit generell oder aus Schichtsystemen mit eher ungünstigen Bedingungen wie Nachtanteilen aus, während Beschäftigte mit einer recht hohen physiologischen sowie psychologischen Anpassungsfähigkeit in der Regel länger in Schichtarbeit oder bestimmten Schichtsystemen bleiben. Aus diesem Grund können Beschäftigte in Schichtarbeit gesünder erscheinen als Beschäftigte ohne Schichtarbeit beziehungsweise Beschäftigte mit Nachtanteilen gesünder als solche ohne. In der Literatur wird dieser Selektionseffekt auch als Healthy-Worker-Effekt beschrieben (z. B. Baillargeon, 2001; Li & Sung, 1999). Unabhängig von diesem Effekt ist inzwischen durch zahlreiche Studien sehr gut dokumentiert, dass Schichtarbeit, insbesondere solche mit Nachtanteilen, das Risiko unterschiedlicher, gesundheitlicher Beeinträchtigungen erhöhen kann (Harth et al., 2020; Moreno et al., 2019).

Auch die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance wird durch Schichtarbeit beeinträchtigt. So sind Beschäftigte in Wechselschicht ohne Nachtanteile sowie Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht seltener (sehr) zufrieden mit ihrer Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (72 % bzw. 67 %) als Beschäftigte, die nicht im Schichtdienst arbeiten (83 %). Auch wenn man jeweils nur Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte, Männer oder Frauen betrachtet, zeigt sich dieser Unterschied in der Zufriedenheit zwischen Beschäftigten mit und ohne Schichtarbeit (vgl. Tab. 7b in Anhang C).

4.4 Exkurs: Lage der Arbeitszeit in der SARS-CoV-2-Pandemie

Die SARS-CoV-2-Pandemie hat die Arbeitszeiten vieler Beschäftigter, inklusive ihrer Lage innerhalb eines Tages sowie einer Woche, verändert (für einen Überblick s. Backhaus, 2022). Die Art der Veränderungen und ihre Gründe waren vielfältig. So hat ein Teil der Beschäftigten seltener als üblich abends, nachts oder am Wochenende gearbeitet. Gründe hierfür waren meist kürzere Arbeitszeiten insgesamt, zum Beispiel aufgrund verkürzter Öffnungszeiten im Dienstleistungsbereich oder Kurzarbeit in der Industrie (Hobler, Pfahl & Unrau, 2021). Ein anderer Teil der Beschäftigten hat hingegen vermehrt abends, nachts oder am Wochenende gearbeitet, vor allem Beschäftigte aus den sogenannten versorgungsrelevanten Berufen (vgl. Kap. 11). Für Letztere galten durch die COVID-19-Arbeitszeitverordnung zeitweise sogar gegenüber dem Arbeitszeitgesetz erweiterte Möglichkeiten zur Sonn- und Feiertagsarbeit (Backhaus et al., 2021a). Weitere Gründe für die Verlagerung von Arbeit in den Abend oder auf das Wochenende waren beispielsweise das Reduzieren von Kontakten durch das Verhindern beziehungsweise Vermindern einer gleichzeitigen Anwesenheit von Beschäftigten im Betrieb oder die Betreuung von Kindern etwa während der Zeit geschlossener Betreuungseinrichtungen und Schulen (Backhaus, 2022).

In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 wurden die Beschäftigten gefragt, ob sie aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie häufiger oder erstmalig 1) am Wochenende sowie 2) außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet haben.⁹ Wenn aufgrund der Pandemie keine Veränderungen in Bezug auf diese beiden Arbeitszeitaspekte aufgetreten waren oder seltener zu diesen Zeiten gearbeitet wurde, sollten die Fragen verneint werden. Im Folgenden wird beschrieben, wie häufig Beschäftigte insgesamt häufiger beziehungsweise erstmalig Arbeit zu diesen Zeiten erlebt haben und welche Beschäftigtengruppen besonders betroffen waren.

4.4.1 Arbeit am Wochenende aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie

Knapp ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland (23 %) hat aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie am Wochenende gearbeitet – 18 Prozent häufiger als üblich und 5 Prozent erstmalig. Frauen waren geringfügig häufiger betroffen als Männer (häufigere Wochenendarbeit: 19 % vs. 16 %, erstmalige Wochenendarbeit: 6 % vs. 5 %). Zudem haben Vollzeitbeschäftigte etwas öfter häufiger am Wochenende gearbeitet als Teilzeitbeschäftigte (18 % vs. 16 %).

Jüngere Beschäftigte zwischen 15 und 29 Jahren sowie zwischen 30 und 44 Jahren waren geringfügig häufiger von Wochenendarbeit betroffen als ältere Beschäftigte ab 55 Jahren, wobei auch dies sowohl für häufigere (19 % bzw. 20 % vs. 14 %) als auch für erstmalige Wochenendarbeit (7 % bzw. 6 % vs. 4 %) gilt. Außerdem haben Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau (27 %) und hohem Bildungsniveau (25 %) öfter erstmalig oder häufiger aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie am Wochenende gearbeitet als Beschäftigte mit mittlerem Bildungsniveau (21 %). Hinsichtlich der Lebenssituation von Beschäftigten, sprich ob sie mit einer Partnerin oder einem Partner sowie Kind(ern) zusammenleben, zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede.

Beschäftigte im Öffentlichen Dienst haben am häufigsten aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie am Wochenende gearbeitet (31 %), gefolgt von Beschäftigten aus „anderen Bereichen“ (28 %). Im Dienstleistungsbereich (22 %), in der Industrie (17 %) und dem Handwerk (11 %) waren hingegen weniger Beschäftigte betroffen. Bei der Unterscheidung zwischen häufigerer und erstmaliger Wochenendarbeit aufgrund der Pandemie fällt auf, dass sich die Anteile zwischen den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen vor allem hinsichtlich Ersterer unterscheiden. So war im Öffentlichen Dienst ein Viertel der Beschäftigten von häufigerer Wochenendarbeit betroffen, im Handwerk waren es hingegen 7 Prozent der Beschäftigten. Beschäftigte aus Betrieben mittlerer Größe, das heißt mit 50 bis 249 Beschäftigten, waren zudem etwas öfter von häufigerer Wochenendarbeit durch die SARS-CoV-2-Pandemie betroffen (20 %) als Beschäftigte kleiner Betriebe mit höchstens 49 Beschäftigten (16 %). Auch bei der Betrachtung der Berufe zeigt sich, dass Unterschiede vor allem in Bezug auf die häufigere und weniger bei der erstmaligen Wochenendarbeit zu finden sind. Die Berufsgruppen mit den höchsten Anteilen häufi-

⁹ Um zu verhindern, dass die Veränderungen der Arbeitszeit auf einen Arbeitgeber- beziehungsweise Jobwechsel zurückzuführen sind, wurden nur Beschäftigte befragt, die zum Befragungszeitpunkt bereits seit mehr als einem Jahr für ihren Arbeitgeber tätig waren. Die Auswertungen zu den hier dargestellten Fragen zu Veränderungen der Arbeitszeitalage aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie basieren daher auf einer etwas geringeren Fallzahl als die Gesamtstichprobe.

gerer Wochenendarbeit waren medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe (33 %), Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe (32 %), soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe (29 %) sowie Sicherheitsberufe (27 %). Eine Auswertung differenziert nach versorgungs- und nicht-versorgungsrelevanten Berufen findet sich in Kapitel 11 dieses Berichts.

Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind, sowie Beschäftigte mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit waren öfter von häufigerer Wochenendarbeit aufgrund der Pandemie betroffen (22 % bzw. 19 %) als Beschäftigte mit vorwiegend geistigen Tätigkeiten (14 %). Letztere waren hingegen geringfügig häufiger von erstmaliger Arbeit am Wochenende betroffen (6 %) als Beschäftigte mit etwa gleichen Anteilen geistiger und körperlicher Tätigkeit (4 %). Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion haben aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie deutlich öfter häufiger am Wochenende gearbeitet als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion (23 % vs. 15 %). In Bezug auf erstmalige Wochenendarbeit zeigen sich jedoch keine nennenswerten Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen.

Außerdem waren Beschäftigte mit häufigem Termin- oder Leistungsdruck sowie Beschäftigte mit Überforderung durch die Arbeitsmenge jeweils deutlich öfter von häufigerer Wochenendarbeit betroffen (23 % bzw. 25 %) als Beschäftigte ohne diese Arbeitsanforderungen (14 % bzw. 17 %). Beschäftigte mit Überforderung durch die Arbeitsmenge haben zudem auch häufiger erstmalig am Wochenende gearbeitet (8 %) als Beschäftigte, die ihrer Arbeitsmenge gewachsen oder durch diese unterfordert waren (5 %). Zu diesen Befunden passt, dass Beschäftigte, die aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten mussten, deutlich öfter häufiger (36 %) oder erstmalig (8 %) am Wochenende gearbeitet haben als Beschäftigte, die nicht an ihrer Leistungsgrenze arbeiten mussten (13 % bzw. 5 %). Und auch Beschäftigte, die aufgrund der Pandemie zumindest zeitweise verlängerte Arbeitszeiten hatten, haben öfter häufiger (37 %) oder erstmalig (9 %) am Wochenende gearbeitet als Beschäftigte, bei denen es aufgrund der Pandemie zu keiner Verlängerung der Wochenarbeitszeit kam (10 % bzw. 4 %).

4.4.2 Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie

Ein Viertel der Beschäftigten gibt an, aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet zu haben, wobei dies für 19 Prozent häufiger als sonst und für 6 Prozent erstmalig der Fall war. Frauen und Männer waren gleich häufig betroffen. Vollzeitbeschäftigte waren häufiger betroffen als Teilzeitbeschäftigte, insbesondere von häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr (20 % vs. 14 %). Beschäftigte zwischen 30 und 44 Jahren haben aufgrund der Pandemie öfter häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet (22 %) als Beschäftigte der anderen Altersgruppen (15–19 %). Zudem haben sie sowie Beschäftigte zwischen 15 und 29 Jahren auch öfter erstmalig zu diesen Zeiten gearbeitet (7 % bzw. 8 %) als Beschäftigte zwischen 45 und 54 Jahren sowie 55 und 65 Jahren (jeweils 5 %).

Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau sowie Beschäftigte mit hohem Bildungsniveau (jeweils 28 %) haben aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet als Beschäftigte mit mittlerem Bildungsniveau (23 %). Der Vergleich verschiedener Lebenssituationen offenbart zudem, dass sowohl Beschäftigte mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) als auch Alleinerziehende öfter von häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr betroffen waren (jeweils 23 %) als Singles (17 %) sowie Beschäftigte mit Partnerin oder Partner ohne Kind (18 %).

Der Vergleich der Wirtschaftsbereiche ergibt für die Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr ein ähnliches Bild wie bei der Wochenendarbeit aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie. So haben Beschäftigte im Öffentlichen Dienst am häufigsten aufgrund der Pandemie außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet (32 %), wohingegen Beschäftigte im Handwerk (13 %) am seltensten betroffen waren. Im Dienstleistungsbereich haben 22 Prozent der Beschäftigten aufgrund der Pandemie außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet, in der Industrie 24 Prozent und in den „anderen Bereichen“ 26 Prozent. Die Anteile an Beschäftigten, die von erstmaliger Arbeit zu diesen Zeiten betroffen waren, unterscheiden sich zwischen den Wirtschaftsbereichen nur geringfügig (5–7 %). Bezüglich häufigerer Arbeit zu diesen Zeiten unterscheiden sie sich hingegen zum Teil sehr deutlich (Handwerk: 9 %, Öffentlicher Dienst: 25 %).

Beschäftigte aus Betrieben mittlerer Größe, das heißt mit 50 bis 249 Beschäftigten, und Beschäftigte aus großen Betrieben ab 250 Beschäftigten waren zudem öfter von häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr durch die SARS-CoV-2-Pandemie betroffen (20 % bzw. 22 %) als Beschäftigte kleiner Betriebe mit höchstens 49 Beschäftigten (15 %). Besonders hohe Anteile häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr waren außerdem bei Beschäftigten in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (30 %), Sicherheitsberufen (28 %) sowie sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (26 %) zu beobachten. Von erstmaliger Arbeit zu diesen Zeiten aufgrund der Pandemie waren Beschäftigte aus den unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen sowie aus IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen am häufigsten betroffen (jeweils 9 %).

Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind, waren öfter von häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr aufgrund der Pandemie betroffen (21 %) als Beschäftigte mit vorwiegend geistigen Tätigkeiten (17 %) und Beschäftigte mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit (16 %). Gleichzeitig waren Erstere etwas seltener von erstmaliger Arbeit zu diesen Zeiten betroffen (4 %) als Beschäftigte mit vorwiegend geistiger Tätigkeit (7 %). Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion haben aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie deutlich öfter häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion (24 % vs. 16 %). Bezüglich erstmaliger Arbeit zu diesen Zeiten zeigen sich jedoch keine Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen (beide 6 %).

Des Weiteren waren Beschäftigte mit häufigem Termin- oder Leistungsdruck und Beschäftigte mit Überforderung durch die Arbeitsmenge öfter von häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr betroffen (24 % bzw. 27 %) als Beschäftigte ohne diese Anforderungen (14 % bzw. 18 %). Beschäftigte mit Überforderung durch die Arbeitsmenge haben außerdem deutlich häufiger erstmalig am Wochenende gearbeitet (10 %) als Beschäftigte ohne Überforderung mit ihrer Arbeitsmenge (5 %). Im Einklang mit diesen Befunden haben Beschäftigte, die aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten mussten, deutlich öfter häufiger (37 %) oder erstmalig (9 %) au-

ßerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet als Beschäftigte, die nicht an ihrer Leistungsgrenze arbeiten mussten (14 % bzw. 5 %). Beschäftigte, die aufgrund der Pandemie zumindest zeitweise verlängerte Arbeitszeiten hatten, haben ebenfalls öfter häufiger (38 %) oder erstmalig (9 %) außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet als Beschäftigte deren Wochenarbeitszeit nicht aufgrund der Pandemie erhöht wurde (11 % bzw. 5 %).

4.5 Zusammenfassung

Neben der Länge ist auch die Lage der Arbeitszeit eine bedeutende Dimension der Arbeitszeitgestaltung. Die Arbeitszeitlage beschreibt, zu welchen Zeiten innerhalb eines Tages und einer Woche gearbeitet wird. Die Auswertungen der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 zeigen, dass 39 Prozent der Beschäftigten in Deutschland regelmäßig am Wochenende arbeiten. Die Anteile an Beschäftigten mit Wochenendarbeit nur an Samstagen und solchen, die auch an Sonn- und Feiertagen arbeiten, sind ungefähr gleich groß. Unter Vollzeitbeschäftigten und Männern ist Wochenendarbeit etwas weiter verbreitet als unter Teilzeitbeschäftigten und Frauen. Wochenendarbeit kommt zudem in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen sehr unterschiedlich oft vor. Während Beschäftigte aus der Industrie am seltensten am Wochenende arbeiten, leisten Beschäftigte aus dem Handwerk und dem Dienstleistungsbereich am häufigsten Wochenendarbeit nur samstags und Beschäftigte aus dem Öffentlichen Dienst und den „anderen Bereichen“ am häufigsten Wochenendarbeit, die auch Sonn- und Feiertage umfasst. Außerdem sind Beschäftigte aus den Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen, den medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen sowie den Sicherheitsberufen überdurchschnittlich oft von Wochenendarbeit betroffen, genauso wie Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich oder vorwiegend körperlich tätig sind. Auch Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion arbeiten überdurchschnittlich häufig am Wochenende. Wochenendarbeit geht zudem häufig mit einer hohen Arbeitsintensität, überlangen Arbeitszeiten und Schichtarbeit einher.

Vier von fünf Beschäftigten in Deutschland arbeiten normalerweise tagsüber zwischen 7 und 19 Uhr, ein Fünftel auch außerhalb dieser Zeiten. Vollzeitbeschäftigte und Männer arbeiten etwas häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr als Teilzeitbeschäftigte und Frauen. Am weitesten verbreitet sind Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr in der Industrie und dem Öffentlichen Dienst. Zudem arbeiten Beschäftigte in den Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen, den Fertigungsberufen und den Verkehrs- und Logistikberufen sehr häufig zu diesen Zeiten. Auch arbeiten Beschäftigte mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit, Beschäftigte mit überlangen Arbeitszeiten und Beschäftigte mit sehr vielen Überstunden etwas häufiger außerhalb von 7 bis 19 Uhr. Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr gehen zudem häufig mit einer hohen Arbeitsintensität einher.

Der Großteil der Beschäftigten in Deutschland arbeitet nicht in Schichtarbeit (82 %), jeweils 1 Prozent der Beschäftigten arbeitet ausschließlich in Früh- oder in Spätschicht, weitere 8 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Wechselschicht ohne Nachtanteile, 7 Prozent in Wechselschicht mit Nachtanteilen und 1 Prozent in Dauernacht. Vollzeitbeschäftigte und Männer arbeiten geringfügig häufiger in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht als Teilzeitbeschäftigte und Frauen, letztere Gruppen hingegen etwas häufiger in Wechselschicht ohne Nachtanteile. Schichtarbeit ist vor allem in der Industrie verbreitet, gefolgt vom Öffentlichen Dienst, vom Dienstleistungsbereich sowie von den „anderen Bereichen“. Im Handwerk arbeiten deutlich weniger Beschäftigte in Schichten.

Schichtarbeit ist außerdem in den verschiedenen Berufen sehr unterschiedlich verbreitet. Am häufigsten arbeiten Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen sowie Beschäftigte in Fertigungsberufen im Schichtdienst. Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich oder vorwiegend körperlich tätig sind, arbeiten ebenfalls häufiger in Schichtarbeit. Beschäftigte in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht erleben zudem häufig eine hohe Arbeitsintensität. Außerdem geht Schichtarbeit oft mit häufigen betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit und geringem zeitlichem Handlungsspielraum einher.

Die SARS-CoV-2-Pandemie hat für viele Beschäftigte zu Veränderungen in der Arbeitszeitalage geführt. So haben aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie 23 Prozent der Beschäftigten in Deutschland häufiger oder erstmalig am Wochenende gearbeitet. Frauen und Vollzeitbeschäftigte waren geringfügig häufiger betroffen als Männer und Teilzeitbeschäftigte. Beschäftigte im Öffentlichen Dienst haben am häufigsten aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie am Wochenende gearbeitet. Außerdem sind in den medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen, den Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen, den sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen sowie den Sicherheitsberufen die höchsten Anteile häufigerer Wochenendarbeit zu finden. Überdurchschnittlich häufig von häufigerer Wochenendarbeit aufgrund der Pandemie waren auch Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind, Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion und Beschäftigte mit hoher Arbeitsintensität betroffen. Ein Viertel der Beschäftigten hat zudem aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie häufiger oder erstmalig außerhalb von 7 bis 19 Uhr gearbeitet. Vollzeitbeschäftigte waren häufiger betroffen als Beschäftigte in Teilzeit. Beschäftigte im Öffentlichen Dienst waren am häufigsten betroffen, Beschäftigte aus dem Handwerk hingegen am seltensten. Besonders hohe Anteile häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr finden sich außerdem für Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen, Sicherheitsberufen sowie sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen. Beschäftigte, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind, Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion und Beschäftigte mit hoher Arbeitsintensität waren ebenfalls öfter von häufigerer Arbeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr aufgrund der Pandemie betroffen.

In Übereinstimmung mit bisherigen Übersichtsarbeiten (z. B. Amlinger-Chatterjee, 2016; Arlinghaus et al., 2019; Moreno et al., 2019) zeigen die Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, dass atypische Arbeitszeitalagen, sprich Arbeit an Wochenenden, außerhalb von 7 bis 19 Uhr oder in Wechselschicht, häufig mit einer beeinträchtigten Gesundheit und Work-Life-Balance assoziiert sind. Konkret zeigt sich zum Beispiel, dass Wochenendarbeit vor allem bei Frauen und Teilzeitbeschäftigten seltener mit einem (sehr) guten allgemeinen Gesundheitszustand einhergeht und dass insbesondere Beschäftigte, die auch an Sonn- und Feiertagen arbeiten, häufiger gesundheitliche Beschwerden berichten als Beschäftigte ohne Wochenendarbeit. Zudem bewerten Beschäftigte, die auch außerhalb von 7 bis 19 Uhr arbeiten, ihren allgemeinen Gesundheitszustand seltener als (sehr) gut und berichten häufiger von gesundheitlichen Beschwerden als Beschäftigte, die normalerweise zwischen 7 und 19 Uhr arbeiten. Auch Beschäftigte in Schichtarbeit, konkret in Wechselschicht ohne Nachtanteile sowie Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht, schätzen ihre Gesundheit meist schlechter ein als Beschäftigte, die nicht in Schicht arbeiten. Im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Passung von Arbeit und Privatleben zeigt sich, dass Beschäftigte mit atypischen Arbeitszeitalagen – also mit Wochenendarbeit, mit Arbeit auch außerhalb von 7 bis 19 Uhr sowie mit Schichtarbeit – seltener (sehr) zufrieden sind als Beschäftigte, die nicht zu diesen Zeiten arbeiten.

5 Flexibilität der Arbeitszeit

Johanna Nold und Anne Marit Wöhrmann

Länge, Lage, Flexibilität – dieser Dreiklang wird häufig verwendet, um die Rahmenbedingungen zu beschreiben, in denen Arbeitszeiten gestaltet werden. Die Flexibilisierung von Arbeit – und damit auch insbesondere von Arbeitszeiten – kann als eine Folge der Globalisierung und des voranschreitenden digitalen Wandels verstanden werden. Zum Beispiel haben Beschäftigte etwa durch digitale Arbeitsmittel wie Laptops und Smartphones die Möglichkeit, Einfluss darauf zu nehmen, wann, wie und wo sie arbeiten. Welche Rolle die flexible Gestaltung von Arbeitszeit spielen kann, hat sich insbesondere während der SARS-CoV-2-Pandemie gezeigt. Hier war nicht nur das ortsflexible Arbeiten ein wichtiges Instrument des Arbeits- und Infektionsschutzes (vgl. Kap. 6), sondern auch die zeitflexible Gestaltung des Arbeitsalltags. Flexible Arbeitszeiten sind und bleiben somit eine der zentralen Herausforderungen für die Arbeitszeitgestaltung der Zukunft.

Die Flexibilität der Arbeitszeit beschreibt die Dynamik von Arbeitszeiten über den Arbeitstag oder die Arbeitswoche hinaus, das heißt wie flexibel oder starr Arbeitszeiten sind. Zeitflexibles Arbeiten bietet die Chance, die Arbeitszeit sowohl an betriebliche Bedarfe als auch an individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen. Aus der Unternehmenssicht kann durch flexible Arbeitszeiten über Personal- und Zeitreserven verfügt werden, um diese nach betrieblichen Erfordernissen einzuplanen. Diese Art der Arbeitszeitflexibilität kann für Beschäftigte zur Anforderung werden, da sich etwa kurzfristig Länge und Lage der Arbeitszeit ändern. Aus Beschäftigtensicht erfüllen flexible Arbeitszeiten das Bedürfnis nach Arbeitszeitsouveränität, welche sich in arbeitszeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten widerspiegelt. Durch solche zeitlichen Handlungsspielräume können private oder auch berufliche Aspekte besser bei der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt werden.

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung gibt auch Hinweise zu den Voraussetzungen für flexible Arbeitszeiten. Acht von zehn Beschäftigten geben an, jede Woche die gleiche Anzahl an Tagen zu arbeiten, und etwa genauso viele berichten, jede Woche die gleiche Anzahl an Stunden zu arbeiten. Aber nur etwa die Hälfte der abhängig Beschäftigten hat vom Arbeitgeber vorgeschriebene feste Zeiten für Arbeitsbeginn und -ende. So ergibt sich, dass selbst wenn oftmals die gleiche Anzahl an Stunden pro Tag oder Woche gearbeitet wird, wiederum mindestens die Hälfte der Beschäftigten Flexibilitätsmöglichkeiten in der Gestaltung der Länge oder Lage ihrer Arbeitszeiten hat. Diese Möglichkeit der flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten zeigt sich auch im Rahmen von Gleitzeitregelungen, welche ebenfalls etwa die Hälfte der Beschäftigten angibt.

Aus Sicht des Arbeitsschutzes stellt sich vor allem die Frage, welche Auswirkungen flexible Arbeitszeiten und ihre Rahmenbedingungen auf Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten haben. Wie bisherige Forschung zeigt (vgl. Amlinger-Chatterjee, 2016; Costa, Sartori & Åkerstedt, 2006; Wöhrmann, Dilchert & Michel, 2021), spielt die Gestaltung der Flexibilität, also inwieweit Beschäftigte Flexibilitätsmöglichkeiten haben oder mit Flexibilitätsanforderungen umgehen müssen, bei der Bewertung von flexiblen Arbeitszeiten eine wichtige Rolle. Zeitliche Handlungsspielräume können von Beschäftigten als Ressource für das Wohlbefinden genutzt werden. Flexibilitätsanforderungen wirken sich eher als Stressor aus und stehen damit in einem negativen Zusammenhang mit der Gesundheit.

Im vorliegenden Kapitel werden sowohl Flexibilitätsmöglichkeiten (zeitliche Handlungsspielräume) als auch Flexibilitätsanforderungen (betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit, Arbeit auf Abruf, Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft, ständige Erreichbarkeit) untersucht. Für die unterschiedlichen Aspekte von Arbeitszeitflexibilität werden neben der Verbreitung auch ihre Zusammenhänge mit der Gesundheit und Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance von Beschäftigten dargestellt.

5.1 Einflussmöglichkeiten auf Arbeitszeiten

Viele Beschäftigte haben die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit zu einem gewissen Grad selbst zu gestalten. Darunter fallen zum Beispiel Einflussmöglichkeiten auf die tägliche Arbeitszeit oder auch auf längere Freizeitblöcke. Solche zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten können die Anpassung der eigenen Arbeitszeit an den individuellen Schlaf-Wach-Rhythmus ermöglichen, aber auch die Vereinbarkeit der Arbeit mit privaten Bedürfnissen und Anforderungen verbessern. Die betrachteten zeitlichen Handlungsspielräume in diesem Bericht umfassen a) den Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit und den Einfluss darauf, sich b) ein paar Stunden oder c) Urlaub oder ein paar Tage freizunehmen (Valcour, 2007). Die Befragten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 konnten auf einer Skala von 1 (sehr wenig Einfluss) bis 5 (sehr hoher Einfluss) angeben, wie viel Einfluss sie auf diese drei Aspekte ihrer Arbeitszeitgestaltung hatten. Berichtet werden im Folgenden die Angaben für viel Einfluss (Skalenwerte 4 und 5), gelegentlich auch für mittleren beziehungsweise wenig Einfluss (Skalenwerte 3 beziehungsweise 1 und 2) (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3).

Auch während der SARS-CoV-2-Pandemie haben zeitliche Handlungsspielräume für die Beschäftigten eine wichtige Rolle gespielt, da sie hierdurch flexibel auf die sich ständig verändernden Gegebenheiten reagieren konnten. Der bereits vor der Pandemie zu beobachtende Trend der Zunahme von Flexibilitätsmöglichkeiten (Backhaus et al., 2021c) hat sich zwischen 2019 und 2021 fortgesetzt. So sieht man im Vergleich zu den bisherigen Wellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung, dass Beschäftigte häufiger viel Einfluss in allen betrachteten Aspekten von zeitlichem Handlungsspielraum haben. Ein größerer Anteil der Beschäftigten gibt an, Einfluss darauf zu haben, sich Stunden freizunehmen (52 %, +8 Prozentpunkte gegenüber 2019), sich Urlaub oder Tage freizunehmen (66 %, +4 Prozentpunkte gegenüber 2019) und wann sie ihre Arbeit beginnen und beenden (46 %, +2 Prozentpunkte gegenüber 2019) (vgl. Tab. 8a in Anhang C).

5.1.1 Soziodemografische Merkmale

Beschäftigte in Vollzeit haben im Durchschnitt etwas häufiger viel Einfluss auf ihre Arbeitszeitgestaltung als Beschäftigte in Teilzeit (vgl. Tab. 8a in Anhang C). Es lässt sich auch ein Unterschied zwischen Männern und Frauen feststellen. So haben Männer häufiger als Frauen viel Einfluss auf Beginn und Ende ihrer Arbeitszeiten (48 % vs. 44 %) und auch darauf, wann sie Stunden (55 % vs. 49 %) und Urlaub oder Tage freinehmen (68 % vs. 64 %). Auch die Lebenssituation von Beschäftigten steht im Zusammenhang mit den zeitlichen Handlungsspielräumen (vgl. Tab. 8a in Anhang C). In der Abbildung 5.1 wird ersichtlich, dass Männer unabhängig von ihrer Lebenssituation insgesamt mehr zeitliche Handlungsspielräume haben als Frauen. Ausnahmen zeigen

sich in Bezug auf Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende insofern, als sich Singlemänner und Singlefrauen kaum unterscheiden (40 % vs. 41 %) und alleinerziehende Männer seltener viel Einfluss haben als alleinerziehende Frauen (34% vs. 38%). Es zeigt sich weiter, dass sowohl männliche als auch weibliche Beschäftigte, die in einer Partnerschaft leben, häufiger große zeitliche Handlungsspielräume haben als alleinlebende Beschäftigte (vgl. Abb. 5.1).

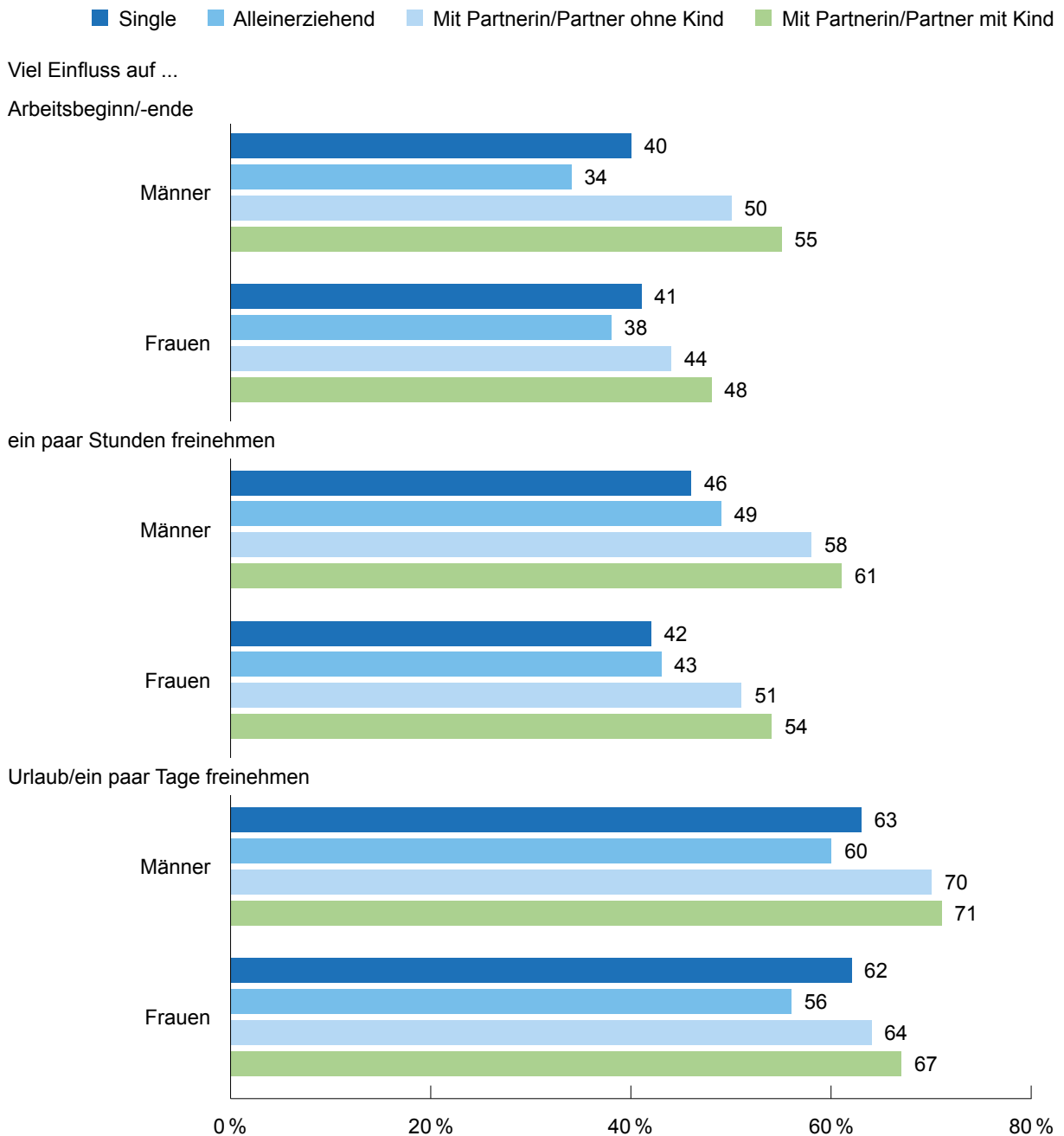


Abb. 5.1 Zeitliche Handlungsspielräume nach Geschlecht und Lebenssituation
(17 712 ≤ n ≤ 17 737)

Auch Bildung steht mit dem Vorhandensein von zeitlichen Handlungsspielräumen in Zusammenhang. Beschäftigte mit hohem Bildungsniveau haben am häufigsten hohe Einflussmöglichkeiten. So haben 59 Prozent der Beschäftigten mit hoher Bildung viel Einfluss auf Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit, aber nur 38 Prozent der Beschäftigten mit mittlerem und weniger als ein Viertel (24 %) der Beschäftigten mit niedrigem Bildungsniveau. Ähnlich deutliche Unterschiede lassen sich auch für die anderen Aspekte des zeitlichen Handlungsspielraums finden (vgl. Tab. 8a in Anhang C). Das Alter von Beschäftigten scheint in Bezug auf zeitliche Handlungsspielräume hingegen eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Es zeigt sich lediglich, dass junge Beschäftigte (15–29 Jahre) seltener viel Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende haben (42 %) als Beschäftigte der mittleren Altersgruppen (30–44 Jahre und 45–54 Jahre jeweils 47 %) (vgl. Tab. 8a in Anhang C).

5.1.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Wie viel Einfluss Beschäftigte insgesamt auf ihre Arbeitszeiten haben, ist in großem Maße von betrieblichen und branchenbezogenen Regelungen abhängig. Daher spielen die Wirtschaftsbereiche und Berufe, in denen Beschäftigte tätig sind, eine wichtige Rolle für die zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten. Beschäftigte, die in der Industrie tätig sind, haben am häufigsten große zeitliche Handlungsspielräume, gefolgt von Beschäftigten im Dienstleistungssektor (vgl. Tab. 8a in Anhang C). In der Industrie geben 54 Prozent und im Dienstleistungsbereich 47 Prozent an, viel Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit zu haben. Beschäftigte im Handwerk haben hingegen am seltensten viel Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende (32 %). Während Beschäftigte im Öffentlichen Dienst am seltensten viel Einfluss darauf haben, wann sie Urlaub oder ein paar Tage freinehmen (60 %), haben auch hier Beschäftigte aus der Industrie am häufigsten viel Einfluss (71 %), gefolgt vom Dienstleistungsbereich (68 %), vom Handwerk (67 %) und von den „anderen Bereichen“ (66 %). Darüber hinaus zeigt sich, dass Beschäftigte in großen Betrieben häufiger zeitliche Handlungsspielräume haben als Beschäftigte in kleinen und mittelgroßen Betrieben (vgl. Tab. 8a in Anhang C).

Auch auf der Ebene der Berufssegmente lassen sich Unterschiede in Bezug auf zeitliche Flexibilitätsmöglichkeiten finden. Während ein hoher Einfluss auf Urlaub oder Tage freinehmen über alle Berufsgruppen mehrheitlich verbreitet ist, unterscheidet sich die Verbreitung von viel Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende und auf Stunden freinehmen deutlich zwischen den Berufsgruppen (vgl. Abb. 5.2). Beschäftigte in IT-, naturwissenschaftlichen und unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen sowie in der Unternehmensführung und -organisation haben häufig große zeitliche Handlungsspielräume, und zwar in allen drei Aspekten. Unter anderem in Fertigungsberufen, Bau- und Ausbauberufen sowie in Sicherheits- und Logistikberufen ist dies seltener der Fall (vgl. Abb. 5.2).

Viel Einfluss auf ...

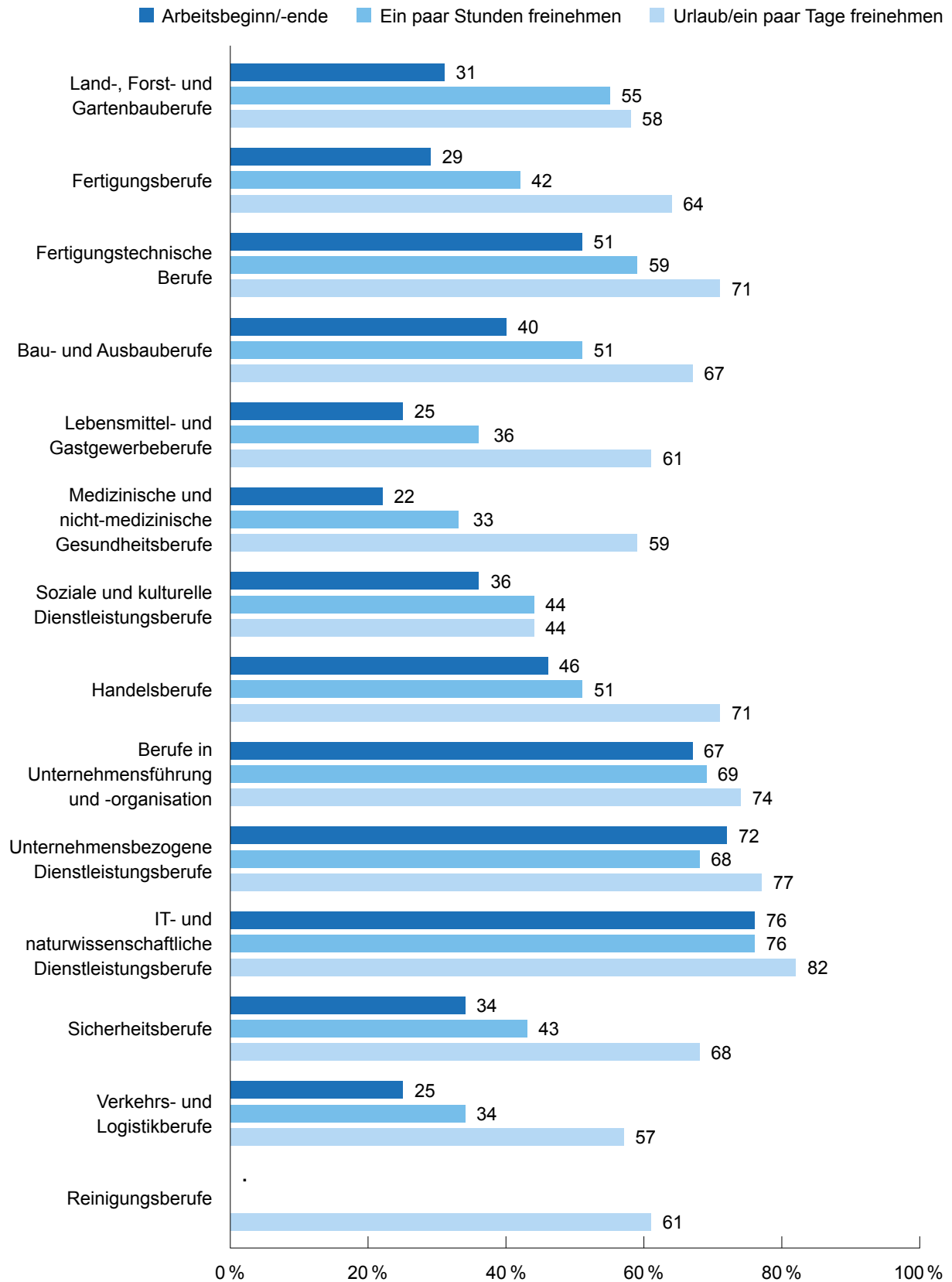


Abb. 5.2 Zeitliche Handlungsspielräume nach Berufen (17 542 ≤ n ≤ 17 568)
 . Fallzahl zu gering

5.1.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Die Unterschiede in zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten zwischen den Berufssegmenten sind zu einem gewissen Teil auf die Art der auszuführenden Tätigkeiten zurückzuführen. Beschäftigte, die einer körperlichen oder gleichermaßen körperlichen wie geistigen Tätigkeit nachgehen, haben seltener große zeitliche Handlungsspielräume als Beschäftigte, die einer vorwiegend geistigen Tätigkeit nachgehen (vgl. Tab. 8a in Anhang C). Körperliche Tätigkeiten gehen häufiger mit weiteren Arbeitszeitanforderungen einher, wie zum Beispiel Schichtarbeit (vgl. Kap. 4). Diese Anforderungen ermöglichen ebenfalls nur geringe zeitliche Handlungsspielräume. Weiterhin zeigt sich, dass Führungskräfte häufiger große zeitliche Handlungsspielräume haben als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion; so etwa beim Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit (50 % vs. 44 %).

Zeitliche Handlungsspielräume scheinen auch mit der Arbeitsintensität zusammenzuhängen. Beschäftigte ohne häufigen Termin- oder Leistungsdruck und ohne Überforderung durch die Arbeitsmenge haben häufiger große zeitliche Handlungsspielräume als Beschäftigte mit diesen Formen der Arbeitsintensität. So zeigt sich unter anderem, dass sich von den Beschäftigten, die nur wenig zeitliche Handlungsspielräume haben, etwa doppelt so viele durch die Arbeitsmenge überfordert fühlen (20 % bei wenig Einfluss auf Stunden freinehmen; 22 % bei wenig Einfluss auf Urlaub) als von den Beschäftigten mit großen zeitlichen Handlungsspielräumen (11 % bei viel Einfluss auf Stunden freinehmen; 10 % bei viel Einfluss auf Urlaub). Diese Befunde deuten einerseits darauf hin, dass zeitliche Handlungsspielräume möglicherweise dabei unterstützen, andere Anforderungen aus der Arbeit besser zu bewältigen (z. B. nach den Annahmen der Job-Demands-Resources-Theorie, vgl. Bakker & Demerouti, 2017). Andererseits könnte eine hohe Arbeitsintensität auch dazu beitragen, dass Beschäftigte die zeitlichen Handlungsspielräume, die sie eventuell besitzen, nicht als solche wahrnehmen oder nutzen können (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999).

5.1.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Die Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 zeigen im Einklang mit früheren Studien (Vieten, Wöhrmann & Michel, 2022; Wheatley, 2017; Wöhrmann et al., 2021), dass arbeitszeitliche Handlungsspielräume in einem positiven Zusammenhang mit der Gesundheit und Work-Life-Balance von Beschäftigten stehen. Der allgemeine Gesundheitszustand von Beschäftigten mit großen zeitlichen Handlungsspielräumen ist häufig besser als der von Beschäftigten ohne diese zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten. Drei Viertel der Beschäftigten mit viel Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende schätzen ihren allgemeinen Gesundheitszustand als (sehr) gut ein (75 %). Beschäftigte mit eingeschränkten zeitlichen Handlungsspielräumen in Bezug auf ihre täglichen Anfangs- und Endzeiten geben lediglich zu 64 Prozent einen (sehr) guten Gesundheitszustand an. Dieses Bild zeigt sich für Frauen und Männer wie auch für Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte gleichermaßen und auch in Bezug auf alle Aspekte des zeitlichen Handlungsspielraums (vgl. Tab. 8b in Anhang C).

Beschäftigte mit geringen zeitlichen Handlungsspielräumen berichten häufiger von verschiedenen gesundheitlichen Beschwerden als Beschäftigte mit großen zeitlichen Handlungsspielräumen (vgl. Tab. 8b in Anhang C). Für den Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende zeigt sich dies besonders deutlich für körperliche Erschöpfung (48 % vs. 31 %) und Rücken- und Kreuzschmerzen (53 % vs. 41 %) (vgl. Abb. 5.3). Eine sehr ähnliche Verteilung – für Frauen und Männer sowie Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte gleichermaßen – zeigt sich über alle Beschwerden sowohl für den Einfluss auf das Freinehmen einzelner Stunden als auch für den Einfluss darauf, Urlaub oder Tage freizunehmen (vgl. Tab. 8b in Anhang C).

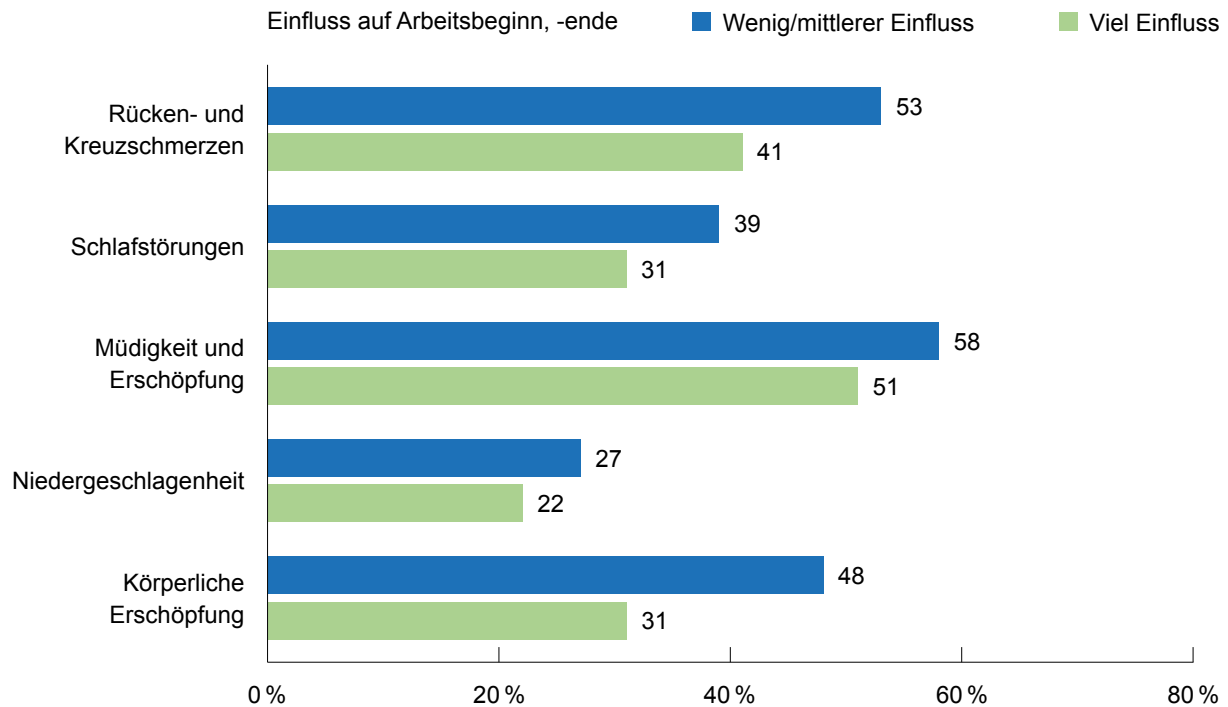


Abb. 5.3 Gesundheitliche Beschwerden nach Einfluss auf Arbeitsbeginn/-ende
(17 707 ≤ n ≤ 17 717)

Beschäftigte mit großen zeitlichen Handlungsspielräumen sind ebenfalls häufiger (sehr) zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance als Beschäftigte mit weniger Einflussmöglichkeiten. So sind zum Beispiel 86 Prozent der Beschäftigten mit viel Einfluss auf Beginn und Ende ihrer Arbeitszeiten mit der Passung von Arbeit und Privatleben (sehr) zufrieden, aber nur 75 Prozent der Beschäftigten mit wenig/mittlerem Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende.

5.2 Exkurs: Flexible Arbeitszeiten in der SARS-CoV-2-Pandemie

In der SARS-CoV-2-Pandemie wurde die flexible Gestaltung und Umverteilung von Arbeitszeiten ein wichtiges Instrument des Arbeits- und Infektionsschutzes. Vielerorts wurden die bisherigen Kernarbeitszeiten gelockert, um das Infektionsgeschehen beispielsweise durch eine geringere Belegung von Arbeitsplätzen zu reduzieren. Gleichzeitig wurde vielen Beschäftigten während der SARS-CoV-2-Pandemie die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem durch eine flexible(re) Gestaltung von Arbeitszeiten ermöglicht. Denn gerade Eltern mussten immer wieder die Betreuung ihrer Kinder durch die Schließung von Betreuungseinrichtungen auch während ihrer Arbeitszeiten gewährleisten.

In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 wurden Beschäftigte gefragt, ob sie aufgrund der Pandemie seit März 2020 die Möglichkeit hatten, flexibler zu arbeiten.¹⁰ Mehr als ein Drittel der Beschäftigten (36 %) gibt an, dass im Vergleich zu vorher häufiger die Möglichkeit bestand, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, und weitere 7 Prozent der Beschäftigten geben an, dass sie erstmalig diese zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten bekommen hatten. Für die erstmalige Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, scheint es insgesamt nur wenige Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen zu geben. Es zeigt sich, dass Frauen (9 %) nur etwas häufiger als Männer (6 %) erstmalig Flexibilitätsmöglichkeiten hatten und Beschäftigte im Öffentlichen Dienst (10 %) etwas häufiger als Beschäftigte in der Industrie (6 %).

In Bezug auf die Ausweitung der zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten zeigen sich hingegen Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen. Beschäftigte im Alter zwischen 30 und 44 Jahren geben am häufigsten an, dass sie durch die Pandemie vermehrt flexibel arbeiten konnten (40 %), gefolgt von Beschäftigten im Alter zwischen 45 und 55 Jahren (36 %). 44 Prozent der in einer Partnerschaft lebenden Beschäftigten mit Kind(ern) hatten häufigere Flexibilitätsmöglichkeiten. Dies trifft nur auf ein Drittel (33 %) der Alleinerziehenden und auf 35 Prozent der Beschäftigten in Partnerschaft ohne Kind zu. Auch hinsichtlich des Bildungsniveaus zeigt sich ein deutlicher Unterschied. Während ein Fünftel (19 %) der Beschäftigten mit niedrigem Bildungsniveau mehr Flexibilitätsmöglichkeiten hatte, galt dies für ein Viertel (26 %) der Beschäftigten mit mittlerem und für die Hälfte (50 %) der Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau. Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Art der Tätigkeit. Über die Hälfte (54 %) der Beschäftigten mit vorwiegend geistiger Tätigkeit, aber nur 13 Prozent der Beschäftigten mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit und 18 Prozent der Beschäftigten mit gleichermaßen geistiger und körperlicher Tätigkeit erlebten einen Zuwachs an zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten.

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass von den arbeitszeitlichen Veränderungen, die mit der SARS-CoV-2-Pandemie einhergingen, nicht alle beruflichen Gruppen gleichermaßen betroffen waren (Meyer et al., 2021; Reuter et al., 2022). Dies zeigt sich auch in den Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021. Insbesondere Beschäftigte in Dienstleistungsberufen wie Unternehmensführung und -organisation, unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen und IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen hatten häufiger zeitliche Flexibilitätsmöglichkeiten (55–57 %, vgl. Abb. 5.3). Auf

¹⁰ Um auszuschließen, dass die arbeitszeitlichen Veränderungen aufgrund eines Arbeitgeber- beziehungsweise Jobwechsels aufgetreten sind, wurden hierzu nur Beschäftigte befragt, die bereits länger als ein Jahr bei ihrem Arbeitgeber arbeiteten.

Beschäftigte in Verkehrs- und Logistikberufen, medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen und Fertigungsberufen trifft dies hingegen deutlich seltener zu (14–17 %). Außerdem hatten deutlich mehr Beschäftigte, die in großen Betrieben arbeiten, häufiger die Möglichkeit ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten (45 %) als Beschäftigte in kleinen (30 %) und mittelgroßen Betrieben (33 %).

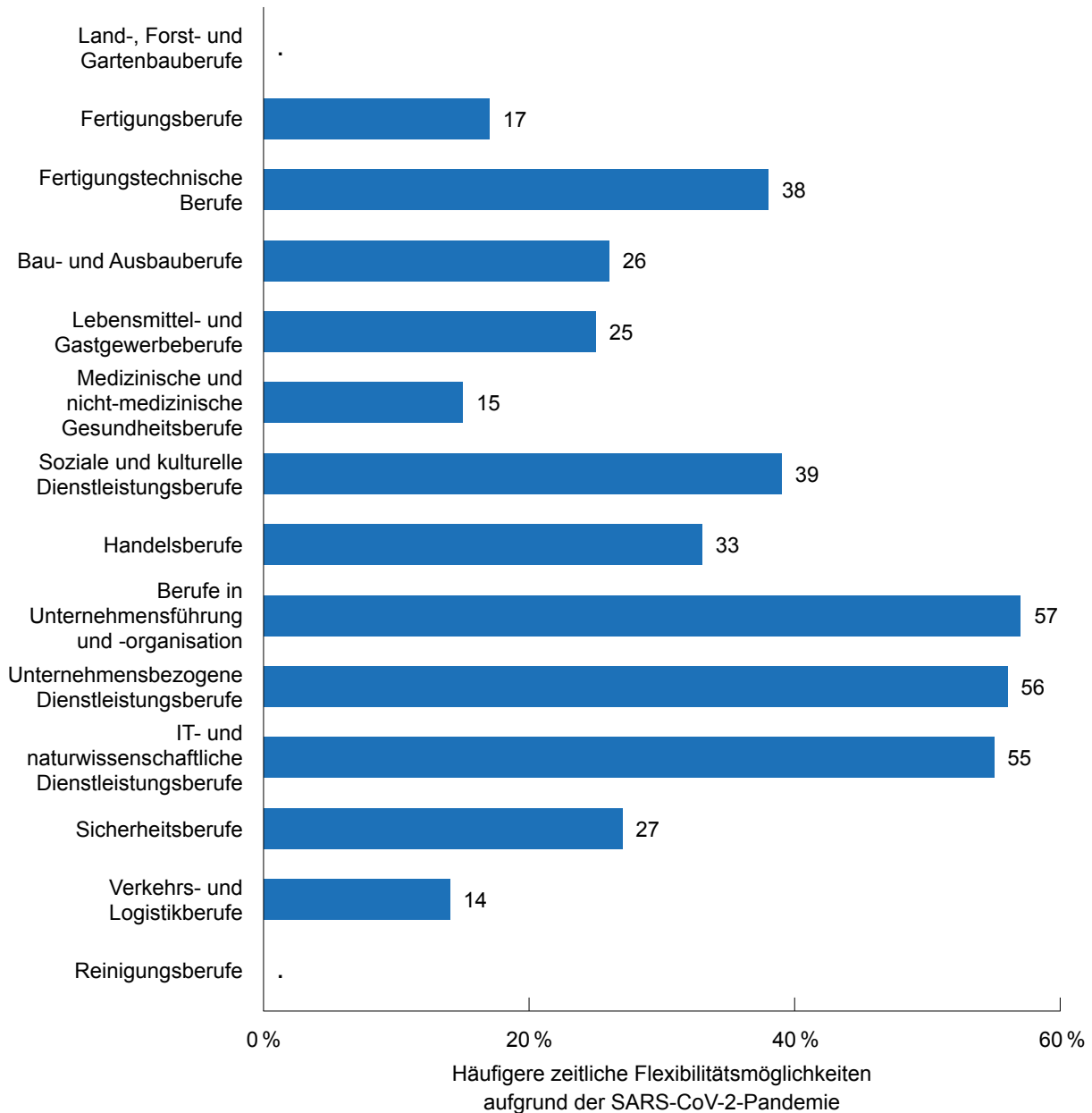


Abb. 5.4 Häufigere zeitliche Flexibilitätsmöglichkeiten aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie nach Berufen (n = 16 126)
 . Fallzahl zu gering

5.3 Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf

Während die oben beschriebenen zeitlichen Handlungsspielräume Flexibilitätsmöglichkeiten für Beschäftigte bieten, die es ihnen erlauben, Einfluss auf die eigene Arbeitszeit zu nehmen, sind viele Beschäftigte auch von betriebsbezogenen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen betroffen. Diese ergeben sich zum Beispiel dadurch, dass knappe Personalplanung, Personalausfall (zum Beispiel Krankheitsfälle) oder schwankende Arbeitslast kompensiert werden müssen. Betrieben wird hierdurch ermöglicht, Kundenanforderungen und volatilen Schwankungen der Auftragslage besser nachzukommen. Es gibt viele Gründe, warum die Arbeitszeiten von Beschäftigten nicht immer vorhersehbar sind und sich kurzfristig ändern. Die betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit sowie der Zeitraum, in dem die Arbeitszeitänderungen angekündigt werden, können durch eine mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit Auswirkungen auf die Gesundheit und Zufriedenheit von Erwerbstätigen haben (Amlinger-Chatterjee, 2016; Wöhrmann et al., 2021). In der BAuA-Arbeitszeitbefragung wird gefragt, wie häufig solche betriebsbedingten Änderungen vorkommen und wann die Beschäftigten von diesen Änderungen erfahren (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3). Für 10 Prozent der Beschäftigten kommt es häufig zu betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeiten (vgl. Tab. 9a in Anhang C). Der Anteil Beschäftigter mit kurzfristigen Arbeitszeitänderungen ist dabei seit 2015 leicht rückläufig (Backhaus et al., 2021c). In 2021 berichten 61 Prozent der Befragten mit häufigen Änderungen der Arbeitszeit, dass sie über diese in der Regel erst am selben Tag (30 %) oder am Vortag (31 %) informiert werden. 14 Prozent der Befragten mit häufigen Änderungen der Arbeitszeit geben an, dass sie von der Änderung bis zu einer Woche im Voraus erfahren. Auf diese Flexibilitätsanforderung müssen Beschäftigte sich also meist eher kurzfristig einstellen. Im Folgenden werden Beschäftigte mit und ohne häufige Änderungen der Arbeitszeiten verglichen. Wird vom Zeitpunkt der Ankündigung der Änderung berichtet, dann bezieht sich diese Angabe immer auf die Gruppe der Beschäftigten, die von häufigen Änderungen betroffen sind.

Eine weitere betriebsbedingte Änderung der Arbeitszeit ist die Arbeit auf Abruf. Darunter versteht man, dass die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart wird, je nachdem welche Menge an Arbeit anfällt. In der BAuA-Arbeitszeitbefragung werden Beschäftigte gefragt, ob und wenn ja wie häufig sie auf Abruf arbeiten. Für das Kapitel gilt die Arbeit auf Abruf als regelmäßig, wenn diese mindestens einen Tag pro Monat geleistet wird (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3). Die Häufigkeit der Arbeit auf Abruf wird ebenfalls nur für die Gruppe der Beschäftigten angegeben, die mindestens einmal pro Monat auf Abruf arbeiten. Arbeit auf Abruf kommt bei 4 Prozent der Beschäftigten vor (vgl. Tab. 9a in Anhang C). Im Vergleich zu den bisherigen Wellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung hat sich der rückläufige Trend fortgesetzt (Backhaus et al., 2021c). Unter den Beschäftigten mit Arbeit auf Abruf leisten 15 Prozent jeden Tag Arbeit auf Abruf. Nochmal 68 Prozent der Beschäftigten leisten diese mehrere Tage pro Monat. Im Durchschnitt sind es 7,7 Tage pro Monat.

5.3.1 Soziodemografische Merkmale

Vollzeitbeschäftigte sind häufiger von betriebsbedingten Arbeitszeitänderungen betroffen als Teilzeitbeschäftigte (11 % vs. 9 %) (vgl. Tab. 9a in Anhang C). Beschäftigte, deren Arbeitszeiten sich häufig ändern, erfahren von den Änderungen häufiger erst am gleichen Tag, wenn sie in Vollzeit beschäftigt sind (32 %) als wenn sie in Teilzeit arbeiten (22 %). Hinsichtlich der Häufigkeit der Ankündigung am Vortag unterscheiden sich die beiden Gruppen jedoch nicht. Es lassen sich hinsichtlich des Geschlechts, des Alters, der Lebenssituation und der Bildung nur sehr kleine Unterschiede in Bezug auf häufige betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeiten oder Arbeit auf Abruf beobachten. So sind etwa Beschäftigte mit hohem Bildungsniveau zu 11 Prozent von Änderungen der Arbeitszeit und Beschäftigte mit mittlerem Bildungsniveau zu 10 Prozent betroffen.

5.3.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeiten werden am häufigsten von Beschäftigten aus „anderen Bereichen“ (14 %) und dem Öffentlichen Dienst berichtet (12 %) (vgl. Abb. 5.5). 40 Prozent der Beschäftigten aus den „anderen Bereichen“ wird die Änderung in der Regel am Vortag angekündigt. Im Öffentlichen Dienst geben 28 Prozent an, von der Änderung meist am gleichen Tag zu erfahren, und 34 Prozent wird die Änderung am Vortag angekündigt. Am seltensten sind häufige Änderungen der Arbeitszeit in der Industrie und im Handwerk (beide 7 %).

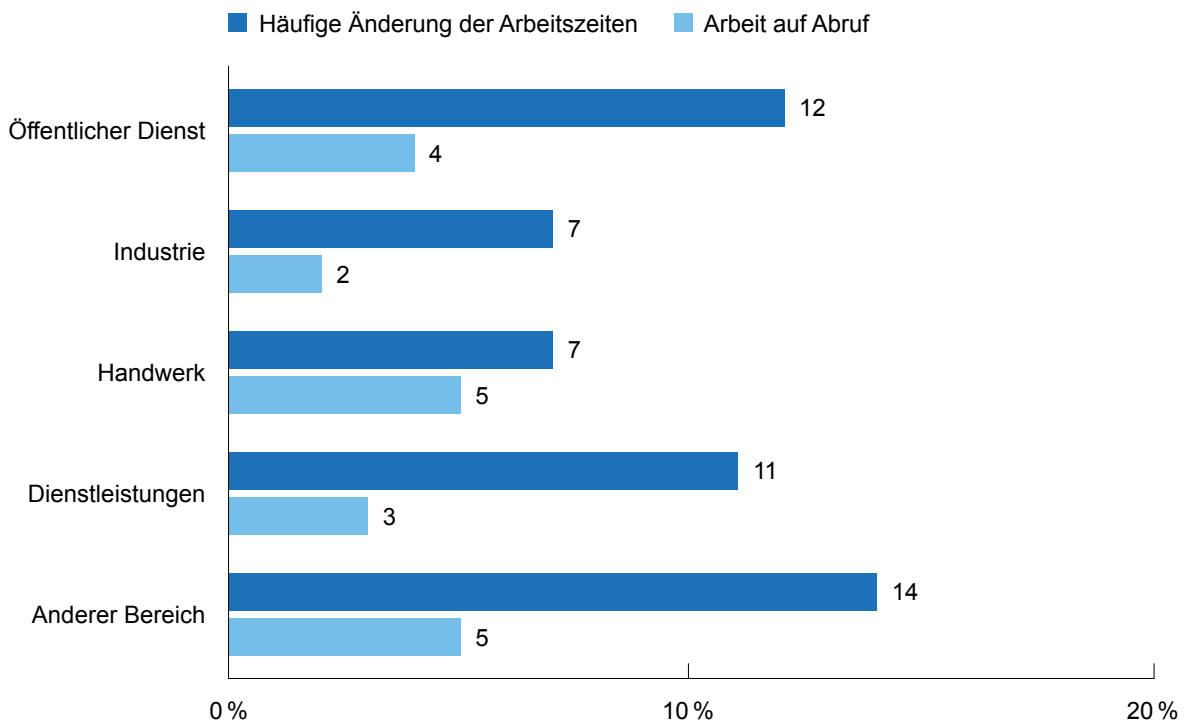


Abb. 5.5 Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf nach Wirtschaftsbereichen (abhängig Beschäftigte; $17\ 167 \leq n \leq 17\ 180$)

Bezüglich der Berufe zeigt sich, dass Beschäftigte in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen am häufigsten von häufigen Änderungen der Arbeitszeit betroffen sind (22 %), gefolgt von sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (16 %) (vgl. Tab. 9a in Anhang C). Am wenigsten weit verbreitet sind häufige Änderungen der Arbeitszeit bei unternehmensbezogenen und bei IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen (jeweils 5 %). Die Betriebsgröße scheint hinsichtlich häufiger betriebsbedingter Änderungen der Arbeitszeit eher keine Rolle zu spielen.

Von Arbeit auf Abruf sind mit jeweils 5 Prozent Beschäftigte im Handwerk und in „anderen Bereichen“ am häufigsten betroffen. Am seltensten kommt Arbeit auf Abruf in der Industrie (2 %) vor. Arbeit auf Abruf wird etwas häufiger von Beschäftigten in kleinen Betrieben mit bis zu 50 Beschäftigten berichtet (5 %). Hinsichtlich der verschiedenen Berufe lassen sich nur geringe Unterschiede erkennen. Vergleichsweise häufig kommt Arbeit auf Abruf in den medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen vor (7 %).

5.3.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Unter Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion kommen häufige Änderungen der Arbeitszeit im Vergleich zu Personen ohne Vorgesetztenfunktion fast doppelt so häufig vor (15 % vs. 8 %). Mit Blick auf die Art der Tätigkeit zeigt sich, dass Beschäftigte mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit (11 %) und etwa gleichermaßen geistiger und körperlicher Tätigkeit (14 %) von häufigen Änderungen der Arbeitszeiten öfter betroffen sind als Beschäftigte mit vorwiegend geistigen Tätigkeiten (8 %) (vgl. Tab. 9a in Anhang C). Letztere werden jedoch vermehrt erst am selben Tag darüber informiert (36 %; bei gleichermaßen geistiger wie körperlicher Tätigkeit: 26 %). Auch Arbeit auf Abruf kommt bei Beschäftigten mit gleichermaßen geistiger wie körperlicher Tätigkeit mit 5 Prozent etwas häufiger vor als bei Beschäftigten mit vorwiegend geistiger Tätigkeit (2 %). 20 Prozent der Beschäftigten, die in ihrer Tätigkeit häufig Termin- oder Leistungsdruck erleben, und 16 Prozent der Beschäftigten, die sich durch ihre Arbeitsmenge überfordert fühlen, haben häufig betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit. Beschäftigte mit häufigen Änderungen der Arbeitszeit berichten demnach zu 71 Prozent von häufigem Termin oder Leistungsdruck, von den Beschäftigten ohne betriebsbedingte Änderungen sind es 42 Prozent. Auch für die Arbeitsmenge zeigt sich ein ähnliches Bild (Beschäftigte mit häufigen betriebsbedingten Änderungen: 26 % Überforderung mit der Arbeitsmenge; Beschäftigte ohne betriebsbedingte Änderungen: 12 % Überforderung mit der Arbeitsmenge).

5.3.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Häufige betriebsbedingte Änderungen von Arbeitszeiten und Arbeit auf Abruf haben Auswirkungen auf die Gesundheit und Zufriedenheit von Beschäftigten (Hank & Stegmaier, 2018; Ropponen et al., 2022). Beschäftigte mit häufigen betriebsbedingten Arbeitszeitänderungen schätzen ihren Gesundheitszustand deutlich seltener als (sehr) gut ein (59 %) als Beschäftigte ohne häufige Arbeitszeitänderungen (71 %) (vgl. Tab. 9b in Anhang C). Auch der Ankündigungszeitraum scheint eine Rolle zu spielen. Beschäftigte, denen die Änderungen kurzfristig kommuniziert werden, schätzen ihren Gesundheitszustand relativ

selten als (sehr) gut ein (am selben Tag: 56 %, am Vortag: 52 %). Ein ähnliches Bild zeigt sich auch für Arbeit auf Abruf. Nur 62 Prozent der Beschäftigten, die auf Abruf arbeiten, schätzen ihren Gesundheitszustand als (sehr) gut ein, während dies auf 70 Prozent der Beschäftigten zutrifft, die nicht auf Abruf arbeiten.

Auch die Betrachtung unterschiedlicher gesundheitlicher Beschwerden zeigt, dass betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf mit einer schlechteren Gesundheit zusammenhängen können. Sowohl unter den Beschäftigten, die auf Abruf arbeiten, als auch unter den Beschäftigten, die von häufigen Arbeitszeitänderungen betroffen sind, kommen alle fünf betrachteten gesundheitlichen Beschwerden häufiger vor als bei den Beschäftigten ohne diese Flexibilitätsanforderungen (vgl. Abb. 5.6).

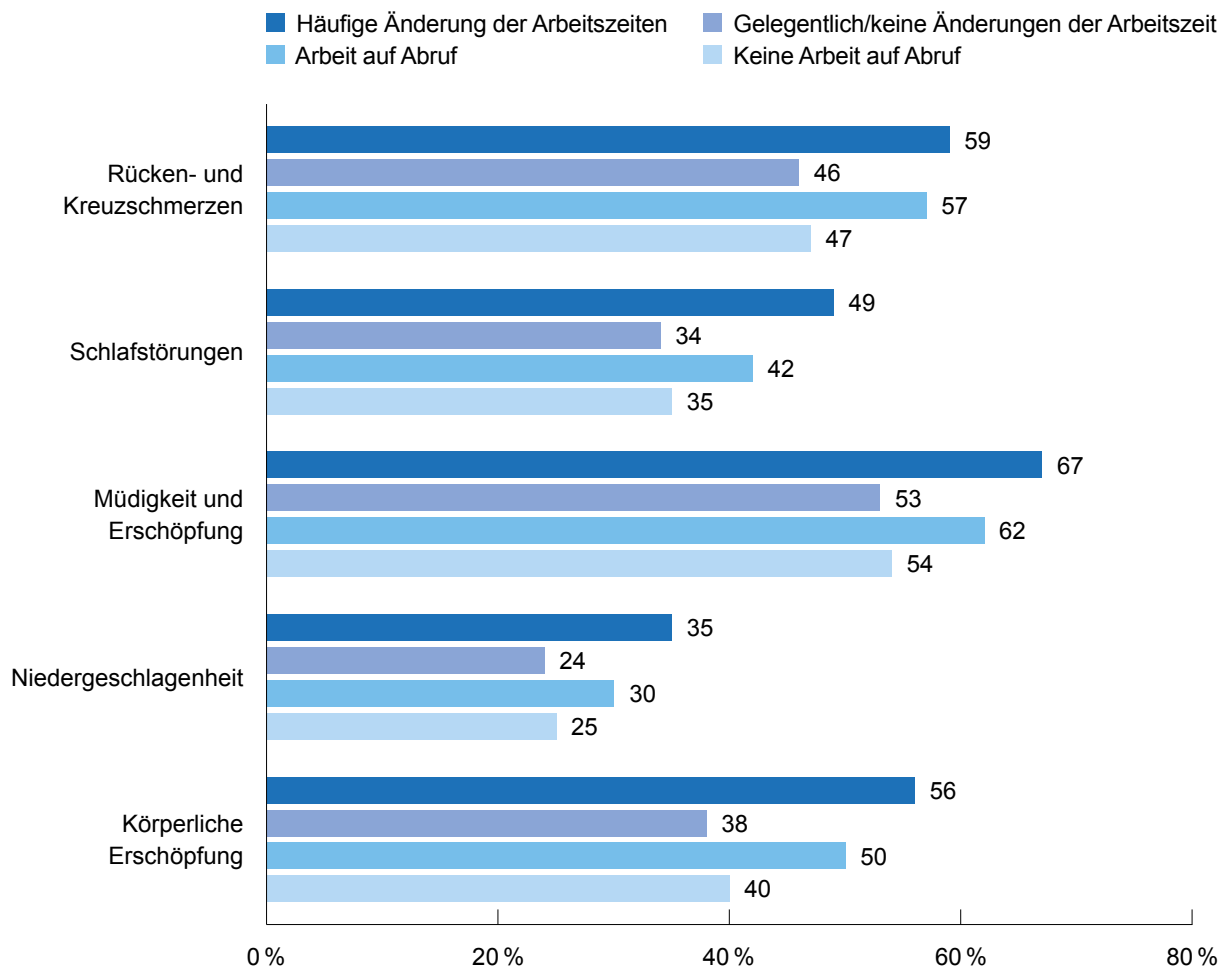


Abb. 5.6 Gesundheitliche Beschwerden nach betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf (17 706 ≤ n ≤ 17 721)

Die häufigen Änderungen der Arbeitszeit schlagen sich auch in einer selteneren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nieder. Nur 60 Prozent der Beschäftigten mit häufigen Arbeitszeitänderungen sind (sehr) zufrieden damit, wie sich ihre Arbeit und ihr Privatleben vereinbaren lassen, bei sehr kurzen Ankündigungszeiträumen sind es sogar nur 53 Prozent (vgl. Tab. 9b in Anhang C). Von den Beschäftigten, die nicht von häufigen Arbeitszeitänderungen betroffen sind, sind dagegen 83 Prozent (sehr) zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance. Auch für die Arbeit auf Abruf lässt sich ein solcher Unterschied finden. Von den Beschäftigten mit Arbeit auf Abruf sind 70 Prozent mit ihrer Work-Life-Balance (sehr) zufrieden, während dies auf 81 Prozent der Beschäftigten ohne Arbeit auf Abruf zutrifft (vgl. Tab. 9b in Anhang C). Der Zusammenhang dieser zeitlichen Flexibilitätsanforderungen mit der Work-Life-Balance wurde auch schon in anderen Studien aufgezeigt (Henly & Lambert, 2014; Schult & Tobsch, 2012).

5.4 Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft

An Beschäftigte werden neben betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf noch andere Flexibilitätsanforderungen gestellt. Dazu gehört, dass sich Beschäftigte in Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft für Arbeitseinsätze bereithalten müssen, bei denen zuvor nicht klar ist, ob und wann diese eintreten. Arbeitszeitrechtlich wird Bereitschaftsdienst als Arbeitszeit definiert, und der Arbeitgeber kann den Aufenthaltsort der Beschäftigten während der Bereitschaft festlegen. Rufbereitschaft wird hingegen als Ruhezeit gewertet, die gegebenenfalls durch einen Arbeitsabruf unterbrochen wird. Hier ist den Beschäftigten der Aufenthaltsort nicht vorgeschrieben, und sie können diesen in Teilen selbst bestimmen, solange sie sich für einen Einsatzbeginn bereithalten und zeitnah einsatzbereit sein können. Beide Formen der Flexibilitätsanforderungen wurden in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 ohne Vorgabe einer genauen Definition abgefragt. Im Folgenden werden Beschäftigte unterschieden, die mindestens einmal im Monat Bereitschaftsdienst oder Rufbereitschaft leisten, beziehungsweise Beschäftigte, die dies seltener oder gar nicht tun (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3).

Insgesamt haben 5 Prozent der Beschäftigten in Deutschland an mindestens einem Tag im Monat Bereitschaftsdienst (vgl. Tab. 10a in Anhang C). Durchschnittlich leisten diese Beschäftigten an 7 Tagen im Monat Bereitschaftsdienst. Die Hälfte gibt an, dies an 4 Tagen im Monat zu tun. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf Rufbereitschaft. Insgesamt haben 6 Prozent der Beschäftigten mindestens 1 Tag pro Monat Rufbereitschaft, und zwar im Mittel an 7 Tagen im Monat. Ein Viertel der Beschäftigten mit Rufbereitschaft leistet diese nur 1 Tag pro Monat und wiederum ein Fünftel leistet 10 oder mehr Tage pro Monat Rufbereitschaft. Bei 5 Prozent aller Beschäftigten beziehungsweise 80 Prozent der Beschäftigten, die angeben mindestens einmal im Monat Rufbereitschaft zu haben, wird die Rufbereitschaft dann auch tatsächlich in Anspruch genommen. Die Verbreitung von Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft ist somit seit 2017 auf gleichem Niveau geblieben und im Vergleich zu 2015 leicht zurückgegangen (2015: 7 % Bereitschaftsdienst, 8 % Rufbereitschaft).

5.4.1 Soziodemografische Merkmale

Sowohl Bereitschaftsdienst als auch Rufbereitschaft kommt bei Vollzeitbeschäftigten (5 % bzw. 7 %) etwas häufiger vor als bei Teilzeitbeschäftigten (jeweils 3 %). 5 Prozent der Männer und 4 Prozent der Frauen haben Bereitschaftsdienst. Rufbereitschaft ist unter Männern weiter verbreitet als unter Frauen (Männer 7 % und Frauen 4 %) (vgl. Tab. 10a in Anhang C). Hinsichtlich des Alters der Befragten lassen sich nur geringe Unterschiede bezüglich der Verbreitung von Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft erkennen. Auffällig ist lediglich, dass in der Gruppe der 55- bis 65-Jährigen nur 3 Prozent angeben, Bereitschaftsdienst zu haben. In der Altersgruppe der 30- bis 44-Jährigen sind es hingegen 6 Prozent. Die übrigen Altersgruppen platzieren sich dazwischen (4–5 %). Unter Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau ist Bereitschaftsdienst etwas weiter verbreitet (5 %) als unter Beschäftigten mit mittlerer Bildung (4 %) (vgl. Tab. 10a in Anhang C). Rufbereitschaft ist bei Beschäftigten mit hohem und mittlerem Bildungsniveau gleich weit verbreitet (jeweils 6 %). Hinsichtlich der Lebenssituation von Befragten zeigen sich ebenfalls kaum Unterschiede in der Verbreitung von Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft. Beschäftigte in einer Partnerschaft und mit Kind(ern) leisten beide Dienste am häufigsten (Bereitschaftsdienst 6 %, Rufbereitschaft 7 %). In den anderen Lebenssituationen weicht die Verbreitung, wie bei allen soziodemografischen Merkmalen, nur um wenige Prozentpunkte vom Durchschnitt ab (vgl. Tab. 10a in Anhang C).

5.4.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Bereitschaftsdienst kommt in der Industrie am seltensten vor (3 %) (vgl. Tab. 10a in Anhang C). Im Öffentlichen Dienst und in den „anderen Bereichen“ berichten mehr Beschäftigte (jeweils 6 %), dass sie Bereitschaftsdienst leisten. Der Dienstleistungsbereich liegt mit 4 Prozent dazwischen. Auch die Rufbereitschaft ist in diesen beiden Wirtschaftsbereichen am weitesten verbreitet: 9 Prozent im Öffentlichen Dienst und 7 Prozent in den „anderen Bereichen“. Knapp acht von zehn Beschäftigten im Öffentlichen Dienst und in den „anderen Bereichen“, die angeben, Rufbereitschaft zu haben, berichten, dass dieser dann auch tatsächlich in Anspruch genommen wird. Dies entspricht dem Gesamtdurchschnitt. Im Handwerk bestätigen dies neun von zehn Beschäftigten mit Rufbereitschaft. Unter Beschäftigten in großen Betrieben mit mehr als 260 Beschäftigten kommt Rufbereitschaft häufiger vor (7 %) als unter Beschäftigten in kleinen und mittelgroßen Betrieben (jeweils 5 %). In Bezug auf Berufe zeigt sich, dass sowohl Bereitschaftsdienst als auch Rufbereitschaft am häufigsten in medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (13 % bzw. 15 %) sowie in Sicherheitsberufen (12 % bzw. 16 %) vorkommt (vgl. Tab. 10a in Anhang C).

5.4.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Beschäftigte mit Führungsverantwortung sind etwas häufiger von Bereitschaftsdienst (6 %) und Rufbereitschaft (8 %) betroffen als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben (Bereitschaftsdienst: 4 %, Rufbereitschaft: 5 %). Darüber hinaus zeigt sich, dass Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft bei Beschäftigten, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind, etwa doppelt so häufig vorkommen (7 % bzw. 8 %) wie bei Beschäftigten mit vorwiegend geistiger Tätigkeit (4 % bzw. 3 %). Hinsichtlich der beiden Dimensionen zur Arbeitsintensität (Termin- oder Leistungsdruck und Überforderung durch die Arbeitsmenge) zeigen sich kaum Unterschiede (vgl. Tab. 10a in Anhang C).

5.4.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Der allgemeine Gesundheitszustand der Befragten unterscheidet sich nicht merklich zwischen Beschäftigten mit und ohne Rufbereitschaft beziehungsweise Bereitschaftsdienst (vgl. Tab. 10b in Anhang C). Es lassen sich jedoch Unterschiede hinsichtlich des Gesundheitszustandes bei Frauen mit beziehungsweise ohne Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft feststellen. So berichten Frauen ohne Bereitschaftsdienst oder Rufbereitschaft häufiger einen (sehr) guten Gesundheitszustand (je 68 %) als Frauen mit Bereitschaftsdienst (61 %) oder Rufbereitschaft (64 %). Auch für Teilzeitbeschäftigte mit und ohne Bereitschaftsdienste (59 % vs. 67 %) und Rufbereitschaft (63 % vs. 67 %) zeigt sich dieser Unterschied hinsichtlich des allgemeinen Gesundheitszustandes. Für Vollzeitbeschäftigte lassen sich kaum Unterschiede feststellen (vgl. Tab. 10b in Anhang C). In der Betrachtung einzelner gesundheitlicher Beschwerden zeigt sich eine größere Betroffenheit von Beschäftigten, die Bereitschaftsdienst haben. Zum Beispiel sind Beschäftigte mit Bereitschaftsdienst insbesondere häufiger von Schlafstörungen (44 % vs. 35 %) und körperlicher Erschöpfung (47 % vs. 40 %) betroffen (vgl. Abb. 5.7). In Bezug auf Rufbereitschaft zeigen sich insgesamt geringere Unterschiede.

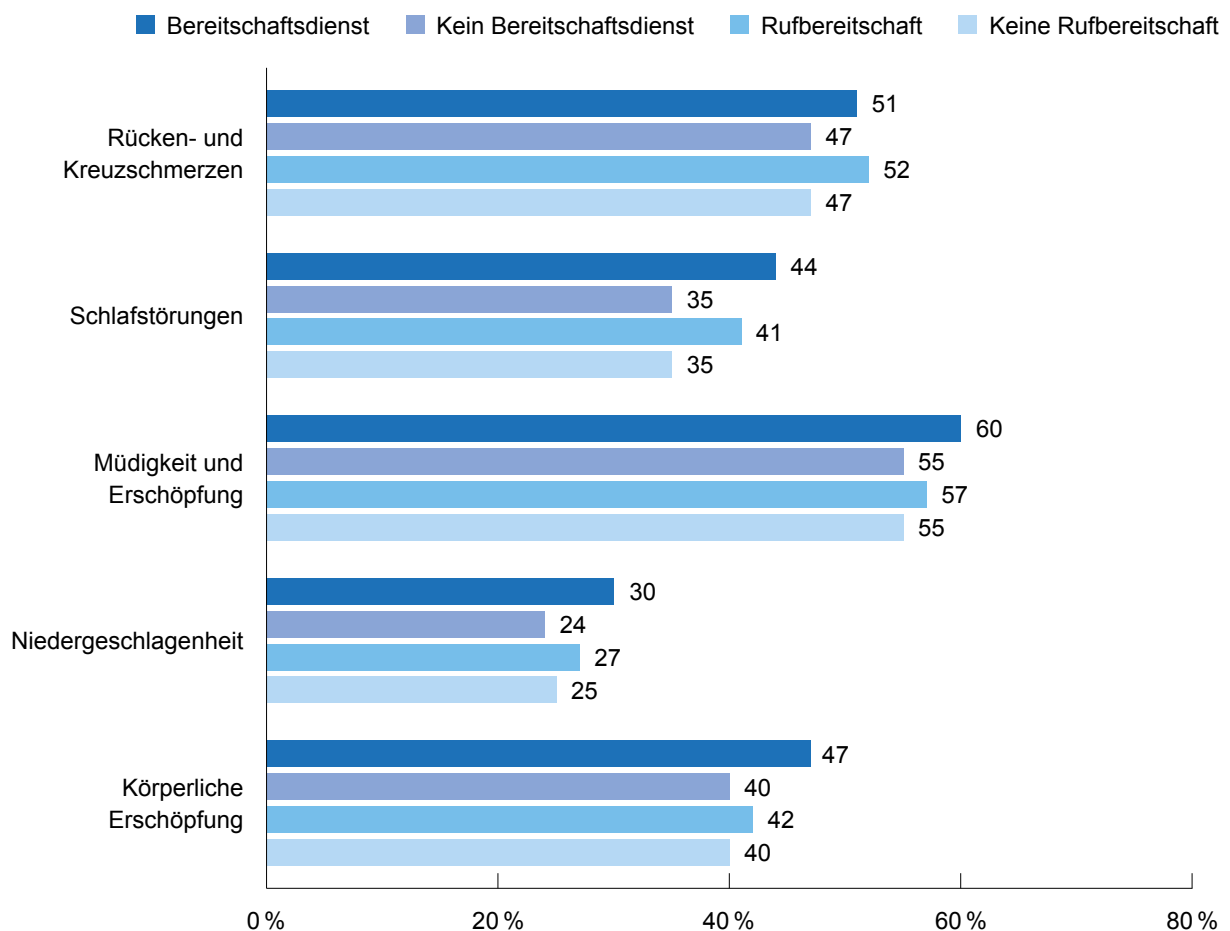


Abb. 5.7 Gesundheitliche Beschwerden nach Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst (17 693 ≤ n ≤ 17 709)

Bezüglich der Zufriedenheit mit der Passung von Arbeit und Privatleben zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne Bereitschaftsdienst (69 % vs. 81 % (sehr) zufrieden) oder Rufbereitschaft (73 % vs. 81 % (sehr) zufrieden). Betrachtet man diese Angaben differenziert nach Geschlecht (vgl. Abb. 5.8), fällt auf, dass insbesondere bei Frauen diese Zufriedenheitsunterschiede deutlich werden.

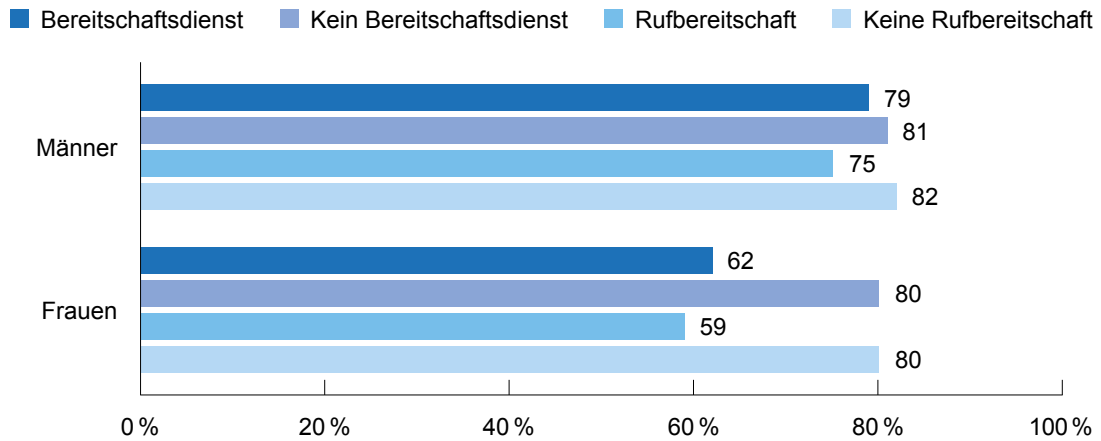


Abb. 5.8 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst und Geschlecht (abhängig Beschäftigte; $14\,478 \leq n \leq 14\,489$)

5.5 Ständige Erreichbarkeit

Eine hohe Anforderung an die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten stellt auch die arbeitsbezogene Erreichbarkeit außerhalb der festgelegten Arbeitszeiten dar. Insbesondere moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wie Smartphones erlauben es, ständig, also auch außerhalb des Arbeitsplatzes oder außerhalb der Arbeitszeit, erreichbar zu sein. Dies kann die Grenzziehung zwischen der Arbeit und dem Privaten von Beschäftigten und damit auch die Erholung erschweren (Pangert et al., 2017). Unter anderem haben Studien gezeigt, dass ständige Erreichbarkeit in Zusammenhang mit Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben, Schlafstörungen, physischen Beschwerden, aber auch psychischen Erkrankungen wie Burnout und Depression steht (Brauner, Wöhrmann & Michel, 2021; Strobel, 2013). In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 wurden Beschäftigte zum einen gefragt, ob in ihrem Arbeitsumfeld erwartet wird, dass sie auch im Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar sind.¹¹ Zum anderen wurden sie gefragt, wie häufig sie im Privatleben von ihrem Arbeitsumfeld tatsächlich kontaktiert werden (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3).

22 Prozent der Beschäftigten meinen, dass in ihrem Arbeitsumfeld erwartet wird, dass sie auch in ihrem Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar sind (vgl. Tab. 11a in Anhang C). Somit ist ständige Erreichbarkeit ähnlich weit verbreitet wie im Jahr 2015 (Backhaus et al., 2021c). 13 Prozent der Beschäftigten werden auch tatsächlich häufig im Privat-

¹¹ Die Antwortoptionen waren: trifft überhaupt nicht zu; trifft nicht zu; teils teils; trifft zu; trifft voll und ganz zu. Die Antwortoptionen „trifft zu“ sowie „trifft voll und ganz zu“ werden als zustimmende Antworten zusammengefasst und in den nachfolgenden Analysen verwendet.

leben aus arbeitsbezogenen Gründen kontaktiert. Die tatsächliche Kontaktierung kann auch mit der SARS-CoV-2-Pandemie zusammenhängen, da aufgrund der weiten Verbreitung der Arbeit von zuhause und der kurzfristigen Reaktion auf die sich schnell wechselnden Umstände eine Kontaktierung aus betrieblicher Sicht eher notwendig war (Tedone, 2022).

5.5.1 Soziodemografische Merkmale

Etwa ein Viertel der Vollzeitbeschäftigten (23 %) und ungefähr ein Fünftel der Teilzeitbeschäftigten (19 %) berichten, dass ihr Arbeitsumfeld von ihnen erwartet, auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit erreichbar zu sein. Vollzeitbeschäftigte werden zudem etwas häufiger auch tatsächlich kontaktiert. Geschlechterunterschiede gibt es in Bezug auf die erwartete Erreichbarkeit nicht. 14 Prozent der Frauen und 12 Prozent der Männer werden tatsächlich im Privatleben häufig aus dem Arbeitsumfeld kontaktiert (vgl. Tab. 11a in Anhang C). Jüngere Beschäftigte sind hiervon häufiger betroffen als Beschäftigte anderer Altersgruppen. So werden 16 Prozent der 15- bis 29-Jährigen häufig kontaktiert, während dies auf nur 10 Prozent der 55- bis 65-Jährigen zutrifft. In Bezug auf die erwartete Erreichbarkeit zeigen sich nicht so deutliche Unterschiede in den Altersgruppen.

Die Erreichbarkeitserwartung unterscheidet sich zwischen Beschäftigtengruppen unterschiedlicher Bildungsniveaus. Ein Drittel der Beschäftigten mit niedrigem (32 %), ein Fünftel der Beschäftigten mit mittlerem (19 %) und ein Viertel der Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau (24 %) berichten von hohen Erreichbarkeitserwartungen. In Bezug auf die Lebenssituation der Beschäftigten gibt es kaum Unterschiede hinsichtlich der Erreichbarkeitserwartung (vgl. Tab. 11a in Anhang C).

5.5.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Die Erreichbarkeitserwartung ist über Beschäftigte in verschiedenen Wirtschaftsbereichen hinweg ähnlich weit verbreitet. Am seltensten wird Erreichbarkeit von Beschäftigten in der Industrie erwartet (17 %). In den übrigen Wirtschaftsbereichen liegt die erwartete Erreichbarkeit zwischen 22 und 24 Prozent (vgl. Tab. 11a in Anhang C). Auch die tatsächliche Kontaktierung kommt in der Industrie am seltensten vor (8 %) und ist in den übrigen Wirtschaftsbereichen etwa gleich weit verbreitet (13–14 %). Hinsichtlich der Betriebsgröße zeigt sich, dass in großen Betrieben die Erreichbarkeitserwartung geringer ist als in kleinen und mittelgroßen Betrieben (18 % vs. 24 % bzw. 25 %). Tatsächliche Kontaktierung ist mit 16 Prozent am weitesten in kleinen Betrieben verbreitet und damit 6 Prozentpunkte höher als bei Beschäftigten in großen Betrieben (vgl. Tab. 11a in Anhang C).

An Beschäftigte in Land-, Forst- und Gartenbauberufen stellen sich am häufigsten Erreichbarkeitserwartungen (40 %). Besonders betroffen sind auch Beschäftigte in Sicherheitsberufen (36 %) und sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (33 %). Am geringsten sind die Erreichbarkeitserwartungen an Beschäftigte in unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen und IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen (vgl. Abb. 5.9). Die tatsächliche Kontaktierung im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen ist unter den Beschäftigten in den sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen am weitesten verbreitet (22 %). Ebenfalls weit verbreitet ist die tatsächliche Kontaktierung in den medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen (17 %).

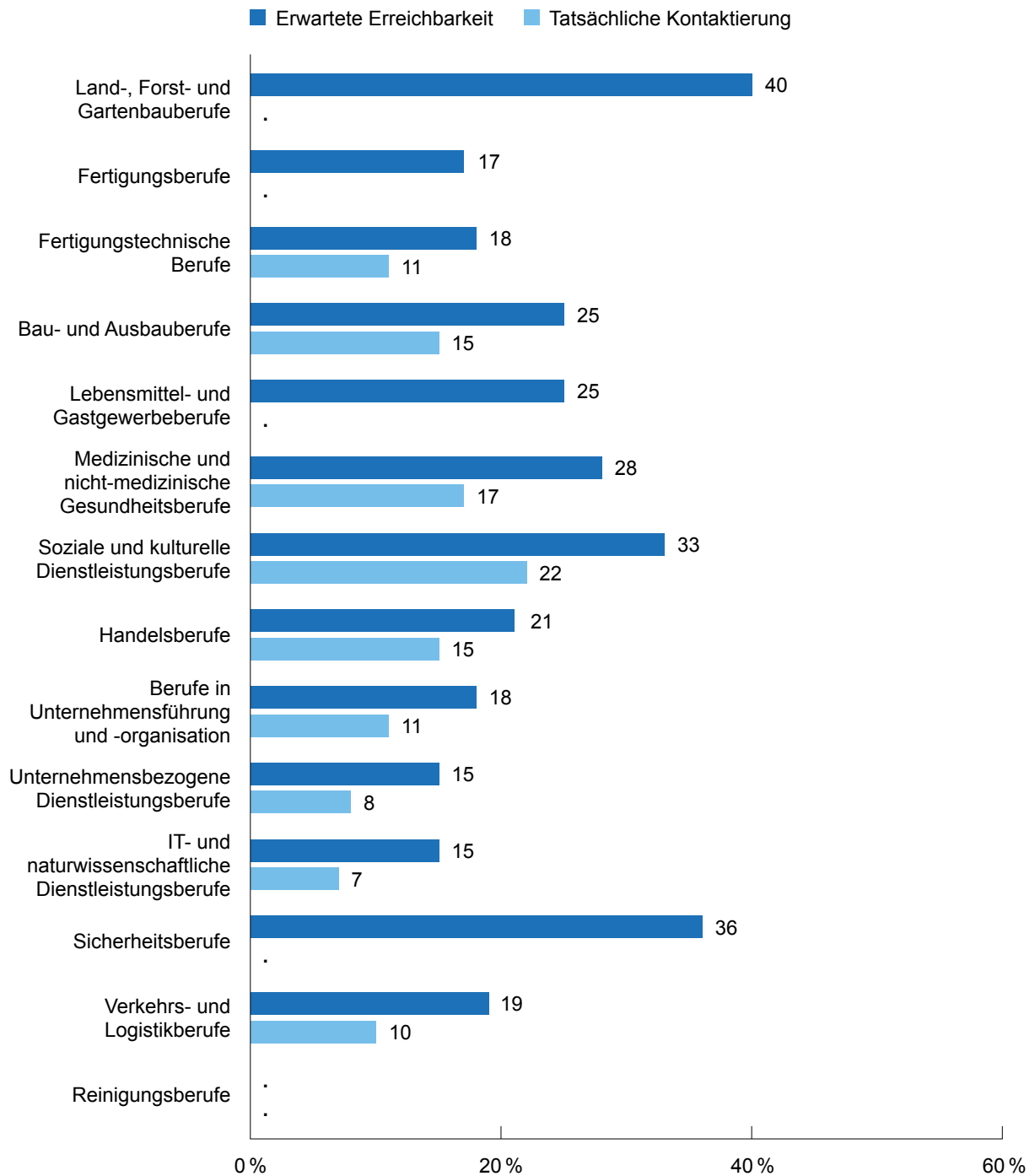


Abb. 5.9 Erwartete Erreichbarkeit und tatsächliche Kontaktierung nach Berufen
(17 546 ≤ n ≤ 17 573)
. Fallzahl zu gering

5.5.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Von 29 Prozent der Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion und von 18 Prozent der Beschäftigten ohne Vorgesetztenfunktion wird Erreichbarkeit im Privatleben erwartet. Führungskräfte berichten zudem häufiger davon, dass sie tatsächlich kontaktiert werden (18 %), als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion (11 %). In Bezug auf die Art der Tätigkeit zeigt sich, dass bei Erwerbstätigen, die gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind,

sowohl die Erwartung (24 %) als auch die tatsächliche Kontaktierung (14 %) etwas weiter verbreitet ist als bei Beschäftigten, die vorwiegend geistig (Erwartung: 20 %, Kontaktierung: 12 %) oder körperlich tätig sind (Erwartung: 21 %, Kontaktierung: 12 %) (vgl. Tab. 11a in Anhang C). Beschäftigte, deren Erreichbarkeit erwartet wird, berichten häufiger, dass sie Termin- oder Leistungsdruck erleben (59 %) und sich durch die Arbeitsmenge überfordert fühlen (20 %), als Beschäftigte ohne diese Arbeitszeitanforderungen. Auch die tatsächliche Kontaktierung der Beschäftigten kommt bei höherer Arbeitsintensität häufiger vor.

Dieser Zusammenhang könnte unter anderem darin begründet sein, dass die erwartete Erreichbarkeit an sich bereits einen Teil der Arbeitsbelastung ausmacht. Dies wird insbesondere bei den Zusammenhängen mit Überstunden deutlich. Beschäftigte ohne erwartete Erreichbarkeitserwartung berichten durchschnittlich von 2,9 Überstunden pro Woche; Beschäftigte, deren Erreichbarkeit erwartet wird, leisten im Durchschnitt 5,1 Überstunden pro Woche. Andersherum betrachtet zeigt sich, dass Beschäftigte mit vielen Überstunden (mehr als 5 bis 10 Überstunden sowie mehr als 10 Überstunden) häufiger von erwarteter Erreichbarkeit und auch tatsächlicher Kontaktierung betroffen sind (vgl. Abb. 5.10).

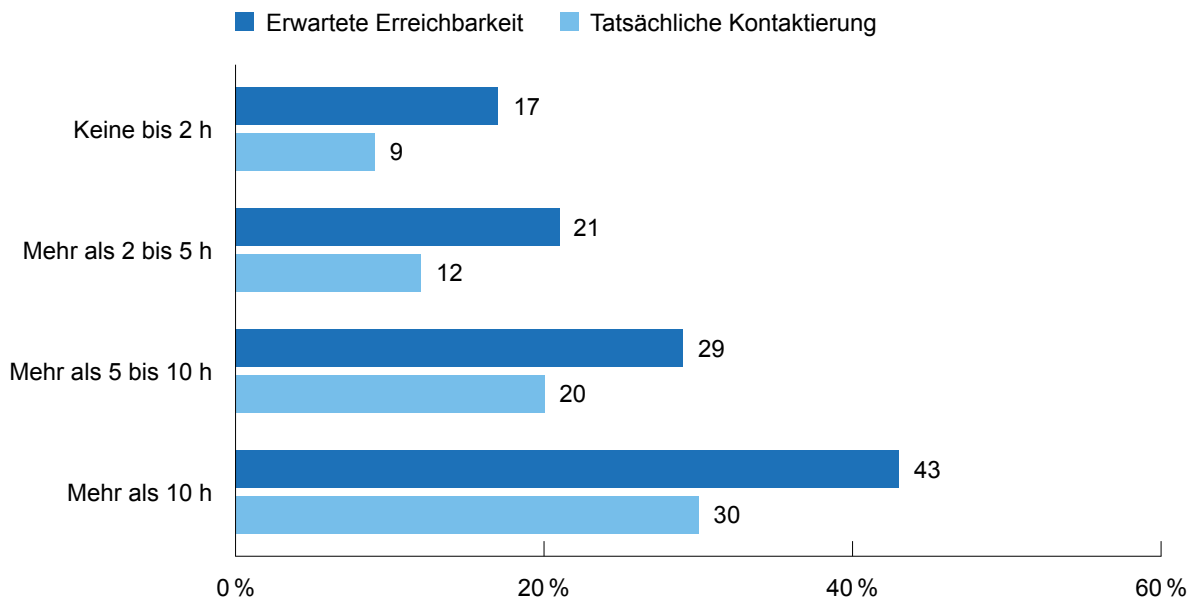


Abb. 5.10 Erwartete Erreichbarkeit und tatsächliche Kontaktierung nach Überstunden (17 280 ≤ n ≤ 17 305)

5.5.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Beschäftigte, von denen Erreichbarkeit erwartet wird, schätzen ihren allgemeinen Gesundheitszustand seltener als (sehr) gut ein (64 %) als Beschäftigte ohne Erreichbarkeitserwartung (71 %). Auch in Bezug auf die tatsächliche Kontaktierung zeigt sich ein ähnlicher Unterschied (62 % vs. 71 %). Erreichbarkeitsanforderungen scheinen mit häufigerem Auftreten von gesundheitlichen Beschwerden zusammenzuhängen (vgl. Abb. 5.11). Zwischen den Geschlechtern sowie für Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte mit und ohne ständige Erreichbarkeitserwartungen zeigen sich die hier berichteten Unterschiede sowohl für den allgemeinen Gesundheitszustand als auch für die gesundheitlichen Beschwerden etwa im gleichen Maße wie für alle Beschäftigten (vgl. Tab. 11b in Anhang C).

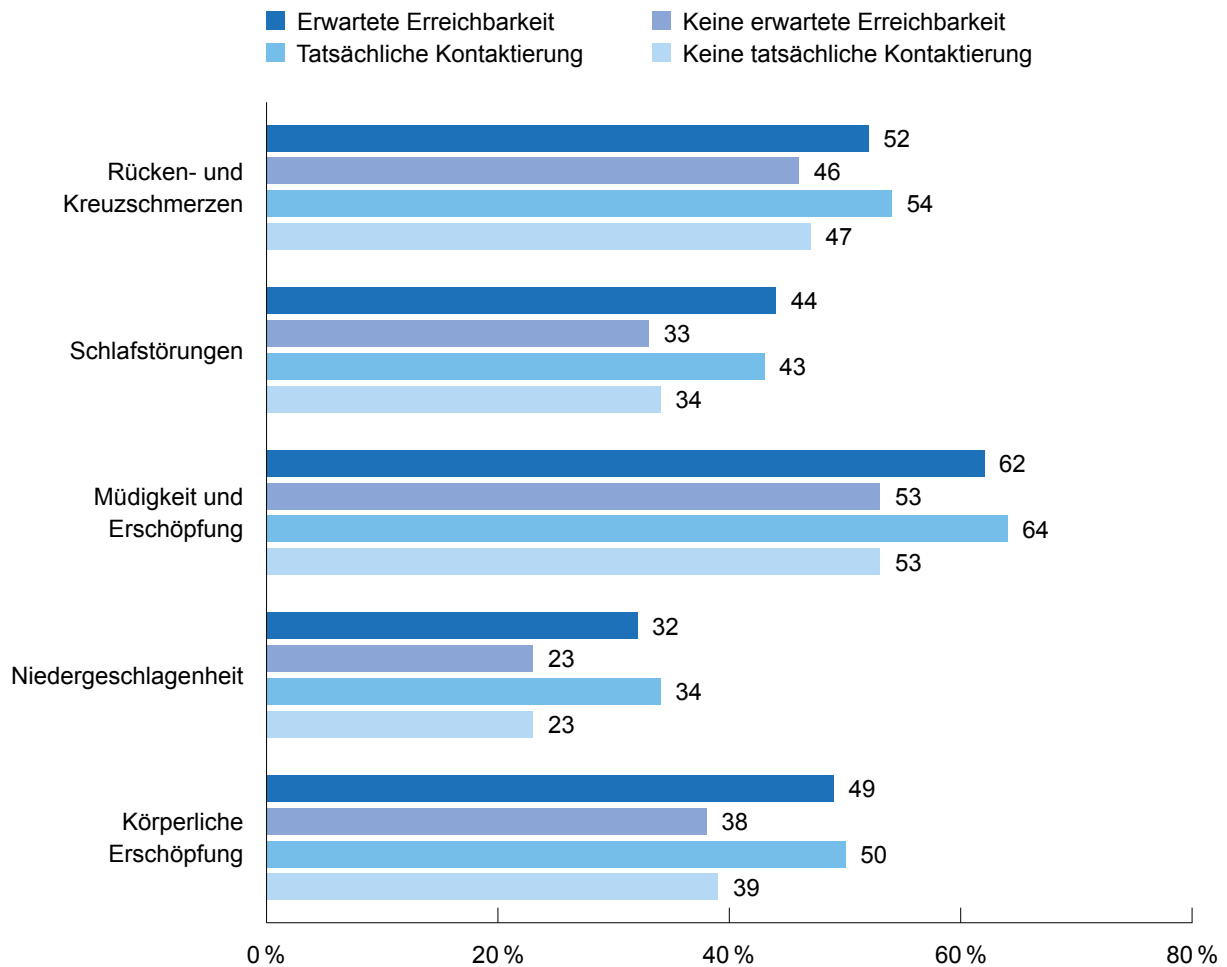


Abb. 5.11 Gesundheitliche Beschwerden nach erwarteter Erreichbarkeit und tatsächlicher Kontaktierung ($17\ 693 \leq n \leq 17\ 712$)

Beschäftigte, die von Erreichbarkeitserwartung beziehungsweise tatsächlicher Kontaktierung betroffen sind, geben insgesamt eine geringere Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance an (jeweils 68 %) als Beschäftigte ohne diese Flexibilitätsanforderungen (keine Erreichbarkeit 84 %, keine Kontaktierung 82 %). Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der bisherigen Forschung zur ständigen Erreichbarkeit, die die Problematik für Beschäftigte von Grenzziehung zwischen Privatem und Beruflichem aufzeigt (Thörel, Pauls & Göritz, 2022). So scheint es, dass bereits die Beschäftigung in einem Arbeitsumfeld, das ständige Erreichbarkeit erwartet, ausreicht, um Gesundheit und Zufriedenheit ungünstig zu beeinflussen.

5.6 Arbeitszeiterfassung

Die Arbeitszeiterfassung und die Verbuchung von Arbeitszeit auf einem Arbeitszeitkonto stellt für Betriebe und Beschäftigte ein Instrument zur Förderung der Arbeitszeitflexibilität dar. Während die Erfassung und Verbuchung der Arbeitszeit Beschäftigten zeitliche Handlungsspielräume bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit eröffnet, ermöglicht es Betrieben, auf wirtschaftliche Schwankungen flexibel zu reagieren (Ellguth, Gerner & Zapf, 2018).

Untersuchungen konnten zeigen, dass Arbeitszeiterfassung zeitliche Handlungsspielräume entstehen lässt und diese für Beschäftigte nutzbar macht (Backhaus, Stein & Entgelmeier, 2021b; Lott & Ahlers, 2021).

Bisher galt, dass die werktägliche Arbeitszeit, die über den Achtstundentag hinausgeht, sowie die gesamte Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen dokumentiert werden müssen (§ 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz). Das Bundesarbeitsgericht stellte in einem Urteil¹² im September 2022 fest, dass der Arbeitgeber nach dem Arbeitsschutzgesetz (§ 3 Abs. 2 Nr. 1) verpflichtet ist, ein System einzuführen, mit dem die von Beschäftigten geleistete Arbeitszeit vollständig erfasst werden kann. Damit unterstreicht das Bundesarbeitsgericht auch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs¹³ vom Mai 2019 (vgl. Ulber, 2020).

In welcher Form Arbeitszeiten erfasst werden, wird in der Praxis vor allem durch Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmungsprozesse definiert (Seifert, 2019a). Die Arbeitszeiterfassung ist häufig an ein Arbeitszeitkonto gekoppelt. Beschäftigte, die länger oder kürzer als tariflich, betrieblich oder individuell vereinbart arbeiten, verbuchen dieses Arbeitszeitguthaben auf ihrem Arbeitszeitkonto. In der BAuA-Arbeitszeitbefragung geben die Befragten an, ob sie ihre Arbeitszeit selbst erfassen, diese betrieblich erfasst wird oder ob diese gar nicht erfasst wird. Wird die Arbeitszeit erfasst, unabhängig davon ob betrieblich oder durch die Beschäftigten selbst, werden die Befragten anschließend nach dem Vorhandensein eines Arbeitszeitkontos gefragt (vgl. Tab. 2.3 in Kap. 2.3).

Insgesamt ist die Arbeitszeiterfassung in Deutschland weit verbreitet. Von 79 Prozent der Beschäftigten wird die tägliche Arbeitszeit mit (66 %) oder ohne Arbeitszeitkonto (13 %) erfasst. In den letzten Jahren gab es keine Veränderungen hinsichtlich der allgemeinen Verbreitung der Arbeitszeiterfassung und der Arbeitszeitkonten (Backhaus et al., 2021c). Im Vergleich zu 2015 ist die Verbreitung des Arbeitszeitkontos angestiegen.

Eine betriebliche Erfassung der Arbeitszeit geht fast immer mit der Verbuchung der Zeit auf einem Arbeitszeitkonto einher (vgl. Abb. 5.12). Unter den Beschäftigten, deren Arbeitszeit betrieblich erfasst wird, geben 95 Prozent an, dass diese auch auf einem Konto verbucht wird. Von den Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit selbst dokumentieren, verbucht ebenfalls ein Großteil die Arbeitszeit auf einem Arbeitszeitkonto (69 %). In den folgenden Auswertungen werden drei Gruppen unterschieden: Beschäftigte mit Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkonto, Beschäftigte mit Arbeitszeiterfassung ohne Arbeitszeitkonto und Beschäftigte ohne Arbeitszeiterfassung. In den beiden Gruppen der Arbeitszeiterfassung mit oder ohne Arbeitszeitkonto sind somit sowohl Beschäftigte, die betrieblich die Arbeitszeit erfassen, als auch Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit selbst dokumentieren.

¹² Vgl. Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 13. September 2022 – 1 ABR 22/21 – Die Entscheidung des Gerichts zur Einführung elektronischer Zeiterfassung – Initiativrecht des Betriebsrats, online verfügbar unter <https://www.bundesarbeitsgericht.de/wp-content/uploads/2022/12/1-ABR-22-21.pdf>, letzter Abruf 09.12.2022.

¹³ Vgl. Pressemitteilung des Europäischen Gerichtshofs zum Urteil in der Rechtssache C-55/18 „Die Mitgliedstaaten müssen die Arbeitgeber verpflichten, ein System einzurichten, mit dem die tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann“, online verfügbar unter https://curia.europa.eu/jcms/jcms/p1_2007236/de/, letzter Abruf 12.10.2022.

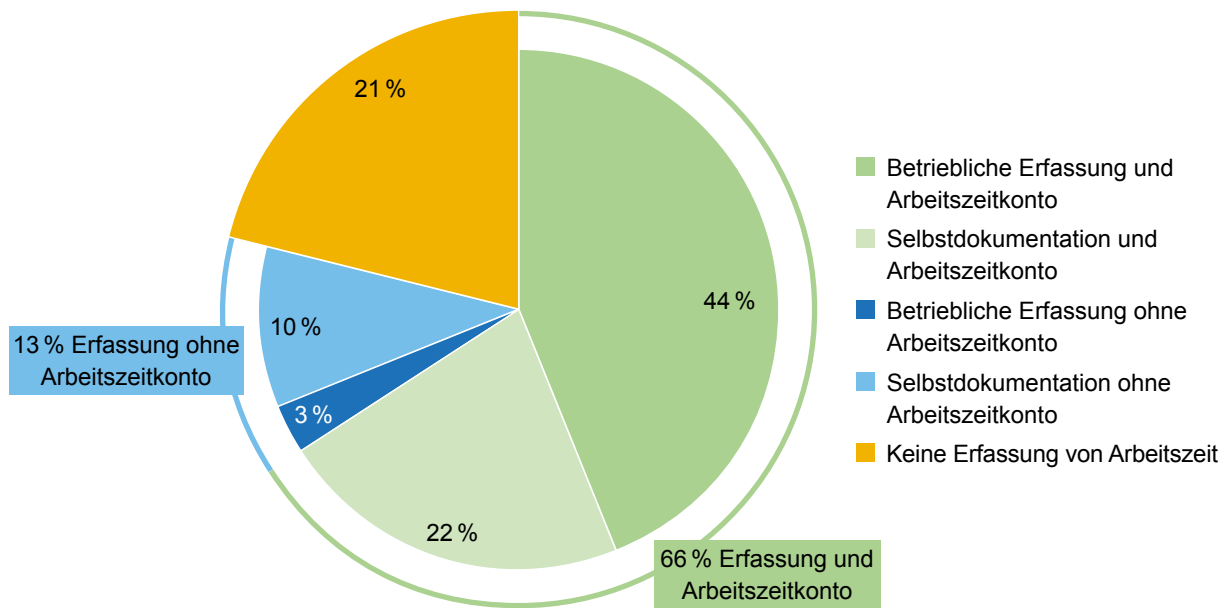


Abb. 5.12 Arbeitszeiterfassung nach Art der Erfassung und Arbeitszeitkonto
(n = 17 475)

5.6.1 Soziodemografische Merkmale

Zwischen Männern und Frauen lassen sich kaum Unterschiede feststellen. 65 Prozent der Frauen und 67 Prozent der Männer verfügen über ein Arbeitszeitkonto. Von 12 Prozent der Männer und 14 Prozent der Frauen wird die Arbeitszeit nicht erfasst (vgl. Tab. 12a in Anhang C). Die Arbeitszeiten von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten werden insgesamt gleich häufig erfasst (jeweils 79 %). Die Arbeitszeiterfassung mit Verbuchung auf einem Konto erfolgt häufiger bei Vollzeit- als bei Teilzeitbeschäftigten (Vollzeit: 67 %, Teilzeit: 63 %). Bei Teilzeitbeschäftigten ist die Arbeitszeiterfassung ohne Arbeitszeitkonto weiter verbreitet als bei Vollzeitbeschäftigten (16 % vs. 12 %) (vgl. Tab. 12a in Anhang C). Hinsichtlich des Alters der Beschäftigten lassen sich in der Verbreitung von Arbeitszeiterfassung keine bedeutsamen Unterschiede feststellen. Insgesamt wird die Arbeitszeit von 83 Prozent der Beschäftigten mit mittlerem Bildungsniveau erfasst (71 % mit Arbeitszeitkonto und 12 % ohne Arbeitszeitkonto). Beschäftigte mit hohem und niedrigem Bildungsniveau erfassen etwa gleich häufig ihre Arbeitszeiten mit einem Arbeitszeitkonto (hohes Bildungsniveau 60 % vs. niedriges Bildungsniveau 57 %) und ohne ein Arbeitszeitkonto (14 % vs. 16 %).

5.6.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

In der Industrie ist die höchste Verbreitung der Arbeitszeiterfassung mit einem Arbeitszeitkonto zu beobachten. Dort erfassen 75 Prozent der Beschäftigten ihre Arbeitszeiten auf einem Arbeitszeitkonto und nochmal 10 Prozent ohne Verbuchung auf einem Konto. Auch im Öffentlichen Dienst und im Handwerk ist die Erfassung mit einem Arbeitszeitkonto weit verbreitet (68 % bzw. 67 %, Erfassung ohne Konto: 11 % bzw. 15 %). Im Dienstleistungsbereich und den „anderen Bereichen“ liegt der Anteil an Beschäftigten mit Erfassung und Verbuchung auf einem Arbeitszeitkonto hingegen bei nur 59 Prozent

(Erfassung ohne Konto: 15 % bzw. 16 %). Ein Viertel der Beschäftigten in diesen beiden Bereichen erfasst die Arbeitszeiten nicht. Im Öffentlichen Dienst erfassen 21 Prozent ihre Arbeitszeit nicht, in der Industrie 16 Prozent und im Handwerk 18 Prozent (vgl. Tab. 12a in Anhang C).

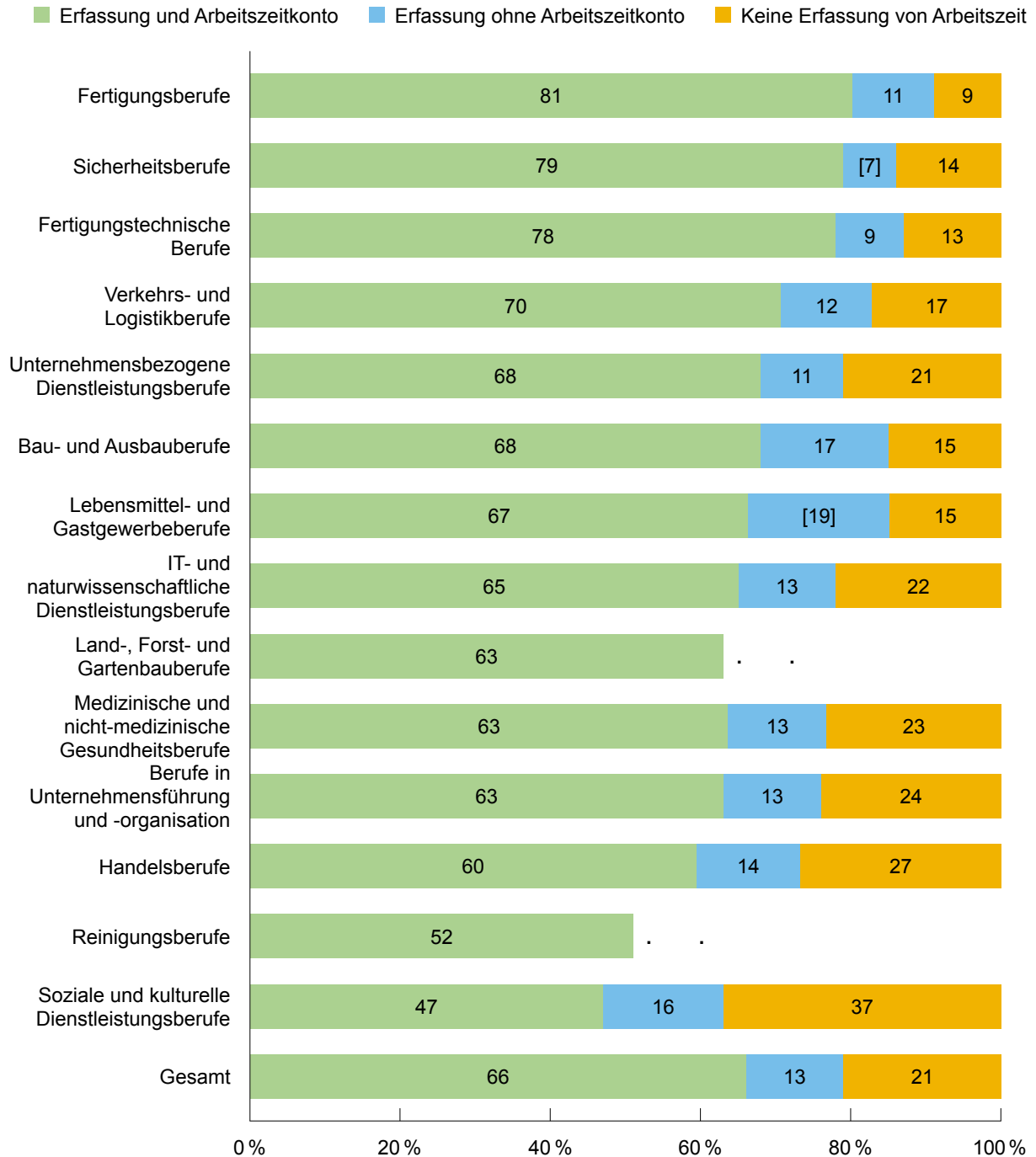


Abb. 5.13 Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkonto nach Berufen (n = 17 235)
 Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering, [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Abbildung

Neben den Wirtschaftsbereichen findet man auch für die Betriebsgröße Unterschiede in der Verbreitung der Arbeitszeiterfassung. Von 74 Prozent der Beschäftigten, die in großen Betrieben arbeiten, wird die Arbeitszeit mit einem Arbeitszeitkonto erfasst und nochmal bei 9 Prozent der Beschäftigten ohne ein Arbeitszeitkonto. Dahingegen wird die Arbeitszeit von Beschäftigten, die in kleinen Betrieben arbeiten, nur zu 55 Prozent auf einem Arbeitszeitkonto verbucht; ein Viertel (26 %) der Beschäftigten in kleinen Betrieben erfasst die Arbeitszeit gar nicht (vgl. Tab. 12a in Anhang C). Unterschiede in der Verbreitung von Arbeitszeiterfassung zeigen sich auch zwischen den Berufen (vgl. Abb. 5.14). In den Fertigungsberufen ist die Erfassung mit einem Arbeitszeitkonto mit 81 Prozent am weitesten verbreitet; dass keine Erfassung vorliegt, geben hier nur 9 Prozent der Beschäftigten an. Auch in Sicherheitsberufen (79 %) und fertigungstechnischen Berufen (78 %) werden Arbeitszeiten überdurchschnittlich oft erfasst und auf einem Konto verbucht. In diesen Berufen sind Schichtarbeit, Überstunden und Wochenendarbeit vergleichsweise weit verbreitet (vgl. Kap. 3 und 4). Zudem könnte für die weite Verbreitung der Erfassung auch die Bezahlung nach Mindestlohn eine Rolle spielen. Denn sowohl bei Sonntagsarbeit und Nachtarbeit als auch bei der Mindestlohnbeschäftigung ist die Arbeitszeiterfassung gesetzlich verpflichtend. In Dienstleistungsberufen werden Arbeitszeiten vergleichsweise selten erfasst. Von 37 Prozent der Beschäftigten in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen wird die Arbeitszeit nicht erfasst. Das sind fast doppelt so viele wie im Gesamtdurchschnitt.

5.6.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Die Arbeitszeit von Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion wird etwas seltener erfasst. 62 Prozent von ihnen erfassen ihre Arbeitszeit mit einem Arbeitszeitkonto und nochmal 13 Prozent ohne Verbuchung auf einem Konto. Unter den Beschäftigten ohne Vorgesetztenfunktion sind es 68 Prozent mit einem Arbeitszeitkonto, und ebenfalls 13 Prozent erfassen ohne Konto. In Bezug auf die Art der Tätigkeit sind Arbeitszeitkonten am weitesten verbreitet bei Beschäftigten, die etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig sind (71 %); 12 Prozent dieser Beschäftigtengruppe erfassen ohne Konto. Drei Viertel der Beschäftigten mit vorwiegend geistiger Tätigkeit erfassen ihre Arbeitszeit mit (62 %) und ohne (13 %) Konto. Etwas mehr Beschäftigte (mit Konto: 65 %, ohne Konto: 14 %) erfassen die Arbeitszeiten bei vorwiegend körperlicher Tätigkeit (vgl. Tab. 12a in Anhang C).

Beschäftigte mit Arbeitszeiterfassung und Verbuchung auf einem Konto berichten seltener von Termin- oder Leistungsdruck und seltener von Überforderung durch die Arbeitsmenge als Beschäftigte, deren Arbeitszeiten nicht erfasst werden. Für Beschäftigte mit Arbeitszeiterfassung mit und ohne Arbeitszeitkonto zeigen sich Unterschiede in Bezug auf ihre Arbeitszeiten. Beschäftigte mit Arbeitszeiterfassung und -konto sowie Beschäftigte mit Arbeitszeiterfassung ohne -konto leisten mit durchschnittlich 3,0 sowie 3,1 Überstunden pro Woche weniger Überstunden als Beschäftigte ohne Arbeitszeiterfassung, die im Durchschnitt 4,6 Stunden pro Woche länger arbeiten als vertraglich vereinbart.

5.6.4 Gesundheit und Work-Life-Balance

Im Durchschnitt zeigen sich nur geringe Unterschiede in der Gesundheit zwischen Beschäftigten, deren Arbeitszeit erfasst wird, und denen, deren Arbeitszeit nicht erfasst wird (vgl. Tab. 12b in Anhang C). Gleichzeitig sind Beschäftigte mit Arbeitszeiterfassung etwas zufriedener in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Beschäftigte, deren Arbeitszeit auf einem Konto verbucht wird, geben eine geringfügig höhere Zufriedenheit an (81 %) als Beschäftigte ohne Arbeitszeiterfassung (78 %) (vgl. Tab. 12b in Anhang C). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Verbuchung des Zeitguthabens auf einem Arbeitszeitkonto Flexibilität für Beschäftigte mit sich bringt. Beschäftigten ermöglicht die Erfassung einen größeren arbeitszeitlichen Handlungsspielraum, sich etwa Tage oder Stunden freizunehmen, um auf private Anforderungen auch kurzfristig zu reagieren (Abraham, 2020; Lott, 2020).

5.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel standen die Verbreitung von Flexibilitätsmöglichkeiten und Flexibilitätsanforderungen und ihre Zusammenhänge mit Gesundheit und Work-Life-Balance im Vordergrund. Zunächst wurden die zeitlichen Handlungsspielräume und die Veränderungen in der SARS-CoV-2-Pandemie beschrieben. Anschließend wurde auf die verschiedenen Flexibilitätsanforderungen eingegangen. Neben betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf wurden auch Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft sowie ständige Erreichbarkeit untersucht. Als weiterer Aspekt von flexiblen Arbeitszeiten stand die Verbreitung von Arbeitszeiterfassung im Fokus.

Der Trend der Zunahme der Flexibilitätsmöglichkeiten hat sich fortgesetzt. Flexibilitätsmöglichkeiten werden in der Forschung häufig im Zusammenhang mit Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf betrachtet. So zeigt sich in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, dass Beschäftigte häufiger von Einflussmöglichkeiten berichten, wenn sie mit einem Partner beziehungsweise einer Partnerin zusammenleben. Alleinerziehende, und hier besonders alleinerziehende Frauen, haben geringere Gestaltungsspielräume in Bezug auf ihre Arbeitszeit. Beschäftigte mit hoher Bildung haben größere zeitliche Handlungsspielräume als Beschäftigte mit mittlerem oder niedrigem Bildungsniveau. Beschäftigte aus der Industrie geben die größten arbeitszeitlichen Gestaltungsspielräume an, während sie im Handwerk am geringsten sind. Zudem gehen zeitliche Handlungsspielräume mit einer besseren Gesundheit und einer höheren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance von Beschäftigten einher. Sie können damit als Ressourcen für Gesundheit und Zufriedenheit gesehen werden. Aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie hatten viele Beschäftigte die Möglichkeit, zeitlich flexibler zu arbeiten. Dies hat sich insbesondere für einzelne Berufsgruppen gezeigt, wie zum Beispiel für Tätigkeiten in der Unternehmensführung und -organisation sowie für unternehmensbezogene oder IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe. Auch zeigt sich, dass Eltern mit Kind(ern) teilweise flexibler als zuvor arbeiten können – was jedoch für Alleinerziehende nur in geringerem Umfang gilt.

In Bezug auf zeitliche Flexibilitätsanforderungen stand die Frage im Zentrum, wie weit betriebsbezogene Flexibilitätsanforderungen verbreitet sind und inwiefern sie Belastungen darstellen, die sich negativ auf die Gesundheit und Work-Life-Balance

auswirken können. Für die Flexibilitätsanforderungen hat sich im Vergleich zu den Flexibilitätsmöglichkeiten kein klarer Trend über die Jahre gezeigt. Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf sind leicht zurückgegangen. Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft sind etwa auf dem gleichen Niveau geblieben. Auch die erwartete Erreichbarkeit von Beschäftigten ist auf dem gleichen Niveau wie 2015. Die tatsächliche Kontaktierung von Erwerbstätigen hat hingegen leicht zugenommen. Ein Zehntel der abhängig Beschäftigten erlebt häufige Änderungen der Arbeitszeit aufgrund betrieblicher Erfordernisse, 4 Prozent der Beschäftigten arbeiten auf Abruf. In Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft oder beidem arbeiten insgesamt 9 Prozent der Beschäftigten. 22 Prozent der Beschäftigten arbeiten in einem Arbeitsumfeld, in dem eine ständige Erreichbarkeit erwartet wird.

Die einzelnen Flexibilitätsanforderungen variieren in ihrer Verbreitung zum Teil deutlich nach Bildung, Wirtschaftssektoren oder Berufen. Beschäftigte in der Industrie sind eher seltener von diesen Anforderungen betroffen. Auch wenn die einzelnen Flexibilitätsanforderungen hier für sich betrachtet worden sind, fällt auf, dass insbesondere Beschäftigte in den medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen sowie sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen, aber auch Sicherheitsberufen, von mehr als einer der aufgeführten Flexibilitätsanforderungen betroffen sind. Hier gilt es also zu berücksichtigen, dass oftmals sowohl (kurzfristige) betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit als auch Arbeit auf Abruf, Bereitschaftsdienste und Rufbereitschaft gleichzeitig in diesen Berufsgruppen vorkommen.

Für die unterschiedlichen Flexibilitätsanforderungen wurde gezeigt, dass diese mit der Gesundheit und der Work-Life-Balance der Beschäftigten negativ zusammenhängen. Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit stellen eine Belastung dar, die sich durch ihre Ankündigung häufig erst am Vortag oder am gleichen Tag noch einmal verschärft. Dies liegt an der mangelnden Vorhersehbarkeit und Planbarkeit durch die kurzfristige Information. Am allgemeinen Gesundheitszustand, an der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance sowie an gesundheitlichen Beschwerden lässt sich ablesen, dass diese Arbeitszeitformen starke Anforderungen an die zeitliche Flexibilität von Beschäftigten und damit Stressoren darstellen. Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft gehen häufiger mit einem erhöhten Auftreten der gesundheitlichen Beschwerden einher. Weiter zeigt sich, dass Beschäftigte, deren Erreichbarkeit von ihrem Arbeitsumfeld erwartet wird oder die tatsächlich im Privatleben häufig aus dem Arbeitsumfeld kontaktiert werden, öfter von gesundheitsbezogenen Beeinträchtigungen betroffen sind und auch seltener damit (sehr) zufrieden sind, wie sich ihre Arbeit und ihr Privatleben vereinbaren lassen.

Neben den zeitlichen Flexibilitätsmöglichkeiten und Flexibilitätsanforderungen wurde auch die Arbeitszeiterfassung als Gestaltungsinstrument für flexible Arbeitszeiten betrachtet. Die Arbeitszeiterfassung ist in Deutschland bereits recht weit verbreitet. Insgesamt wird die Arbeitszeit von fast acht von zehn Beschäftigten erfasst, die dann auch meist auf einem Arbeitszeitkonto verbucht wird. Insbesondere im Wirtschaftsbereich der Industrie erfassen viele Beschäftigte die Arbeitszeit, was sich besonders in den Fertigungsberufen und fertigungstechnischen Berufen zeigt. Am seltensten erfassen Beschäftigte in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen ihre Arbeitszeiten. Im Durchschnitt sind Beschäftigte zufriedener mit ihrer Work-Life-Balance, wenn ihre Arbeitszeit erfasst wird.

Teil II: Ergebnisse zur Arbeitszeit in bestimmten Gruppen und Arbeitsformen

Überblick

Arbeit von zuhause	105
<i>Ines Entgelmeier und Anita Tisch</i>	
Solo-Selbstständige und Selbstständige mit Mitarbeitenden	118
<i>Johanna Nold und Louisa-Katharina Stein</i>	
Mehrfachbeschäftigung	127
<i>Anne Marit Wöhrmann und Ines Entgelmeier</i>	
Basisarbeit	134
<i>Marcel Lück, Arthur Kaboth und Lena Hünefeld</i>	
Silver Worker: Erwerbstätige im Ruhestandsalter	145
<i>Julia Fähnrich, Anne Marit Wöhrmann, Götz Richter und Alexandra Michel</i>	
Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen	157
<i>Nils Backhaus</i>	

6 Arbeit von zuhause

Ines Entgelmeier und Anita Tisch

Die Arbeit von zuhause ist während der SARS-CoV-2-Pandemie rasant angestiegen. Unterschiedliche Studien zeigen, dass zeitweise fast die Hälfte aller Erwerbstätigen die Möglichkeit hatte, von zuhause zu arbeiten (Alipour, Falck & Schüller, 2020; Frodermann et al., 2021; IAB, 2021). Damit hat eine etwas größere Gruppe der Beschäftigten als zuvor regelmäßig von zuhause gearbeitet und dies insbesondere auch in einem größeren Umfang. Während die Beschäftigten mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice vor der Pandemie größtenteils höchstens einen Tag pro Woche von zuhause gearbeitet haben (Tisch, Backhaus & Wöhrmann, 2020), haben viele Beschäftigte während der Pandemie ihre Arbeit über längere Zeit hinweg zu großen Teilen oder vollständig von zuhause aus erledigt (Frodermann, Grunau & Haas, 2021).

Auch wenn die Mehrheit der Beschäftigten nach dem Ende der Pandemie wieder weniger Arbeitszeit von zuhause erbringen möchte als dies während der Pandemie erforderlich war (Bonin, Krause-Pilatus & Rinne, 2021), ist davon auszugehen, dass auch künftig ein großer Teil der Beschäftigten regelmäßig von zuhause arbeiten wird (Alipour et al., 2020; Backhaus et al., 2020). Deshalb stellt sich die Frage, welche neuen Herausforderungen das größere Ausmaß der Arbeit von zuhause für die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten mit sich bringt. Analysen vorangegangener Befragungswellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung weisen darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen der Arbeit von zuhause mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden von Beschäftigten unter anderem von der konkreten Ausgestaltung sowie dem betrieblichen Regelungsgrad abhängig ist (Wöhrmann et al., 2020). Während sich zwischen Beschäftigten ohne Arbeit von zuhause und Beschäftigten mit Vereinbarungen zu Telearbeit oder Homeoffice keine oder nur geringfügige Unterschiede bezüglich ihrer Work-Life-Balance und Gesundheit zeigten, erlebten Beschäftigte, die ohne Vereinbarung von zuhause arbeiteten, hohe arbeitszeitliche Anforderungen bei gleichzeitig niedrigem Handlungsspielraum, was mit einer schlechteren Work-Life-Balance, Erholung und Gesundheit einherging (Wöhrmann et al., 2020).

Vor diesem Hintergrund stellt das vorliegende Kapitel zunächst die Verbreitung der Arbeit von zuhause dar und unterscheidet dabei explizit zwischen Beschäftigten, die mit ihrem Arbeitgeber eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice getroffen haben, und Beschäftigten, die angeben, ohne eine derartige Vereinbarung von zuhause zu arbeiten.¹⁴ Daran anschließend wird auf die Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit von Beschäftigten mit und ohne Arbeit von zuhause eingegangen. Des Weiteren werden die tatsächliche sowie gewünschte Häufigkeit des vereinbarten Arbeitens von zuhause und die Erfassung der Arbeitszeit bei der Arbeit von zuhause betrachtet. Schließlich wird der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Formen des Arbeitens von zuhause und der Gesundheit sowie der Work-Life-Balance von Beschäftigten berücksichtigt. Für eine bessere Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen wird ein besonderer Fokus auf Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz

¹⁴ Zur Abgrenzung unterschiedlicher Formen des Arbeitens von zuhause siehe Wöhrmann et al. (2020, S. 60). Obwohl nicht davon ausgegangen werden kann, dass es sich bei einer Vereinbarung stets um eine Vereinbarung zur Telearbeit im Sinne der Arbeitsstättenverordnung handelt, kann jedoch angenommen werden, dass bei einer Vereinbarung die Beschäftigten einerseits auf eine bessere Ausstattung und andererseits auf betriebliche Regelungen zum Umgang mit dem Homeoffice zurückgreifen können.

(im Folgenden auch „Bürobeschäftigte“) gelegt. Bei allen Analysen ist zu berücksichtigen, dass die Daten in der zweiten Jahreshälfte 2021 und damit zwar inmitten der Pandemie, aber zu einer Zeit ohne flächendeckende Lockdowns erhoben wurden.

6.1 Verbreitung der Arbeit von zuhause

Zum Befragungszeitpunkt der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 haben 54 Prozent der Beschäftigten zumindest gelegentlich von zuhause gearbeitet (vgl. Tab. 6.1). Etwa ein Drittel der Beschäftigten hat eine offizielle Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice. 2019 war es nur etwa ein Fünftel der Beschäftigten (vgl. Tisch et al., 2020). Besonders unter den Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz zeigt sich eine hohe Verbreitung des Arbeitens von zuhause. Hier verfügen etwa 60 Prozent über eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice.

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 zeigt außerdem, dass etwa 15 Prozent der Beschäftigten während der SARS-CoV-2-Pandemie erstmalig von zuhause gearbeitet haben. Mehr als ein Viertel der Beschäftigten war zudem häufiger als zuvor von zuhause tätig (28 %).

Das Arbeiten von zuhause scheint sich in vielen Betrieben etabliert zu haben. So geben knapp drei Viertel der Beschäftigten, die selbst von zuhause arbeiten beziehungsweise in deren Betrieb das Arbeiten von zuhause grundsätzlich möglich ist, an, dass die Arbeit von zuhause in ihrem Betrieb akzeptiert wird (73 %). Ebenso viele erwarten auch keine Karrierenachteile durch die Arbeit von zuhause (73 %). Über zwei Drittel der Beschäftigten berichten, dass in ihrem Betrieb die Arbeit von zuhause als ebenso produktiv angesehen wird wie die Arbeit im Büro (69 %).

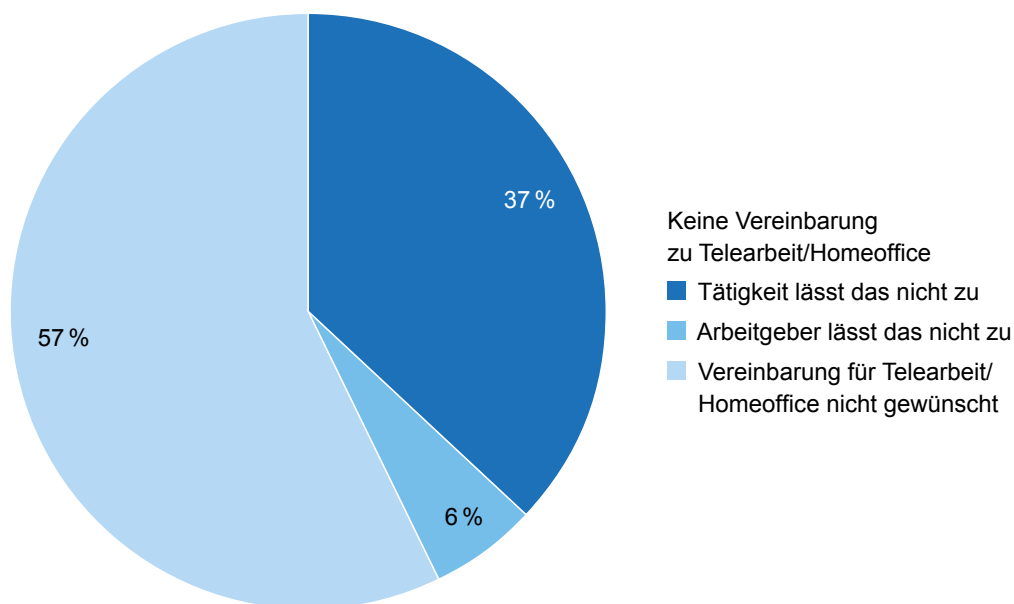


Abb. 6.1 Gründe gegen eine Telearbeits- oder Homeofficevereinbarung (abhängig Beschäftigte, die über keine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice verfügen; n = 9 840)

Zwar hat die Arbeit von zuhause während der Pandemie deutlich zugenommen, dennoch hat knapp die Hälfte der Beschäftigten zum Befragungszeitpunkt nicht von zuhause gearbeitet. Als einen Grund hierfür nennt der Großteil derjenigen, die über keine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice verfügen, auch nicht von zuhause arbeiten zu wollen (57 %). Damit hat der Anteil der Beschäftigten, die nicht von zuhause arbeiten wollen, im Vergleich zu den Vorjahren abgenommen. Hingegen würden 37 Prozent der Beschäftigten, die keine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice haben, gerne von zuhause arbeiten, können dies aber aufgrund ihrer Tätigkeit nicht. Bei weiteren 6 Prozent lässt der Arbeitgeber das Arbeiten von zuhause nicht zu (vgl. Abb. 6.1).

6.1.1 Soziodemografische Merkmale

Beschäftigte in Teilzeit arbeiten im Durchschnitt seltener von zuhause als Vollzeitbeschäftigte (49 % vs. 55 %) und haben mit 26 Prozent zudem seltener eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice als Beschäftigte in Vollzeit (34 %). Durchschnittlich arbeitet zwar ein größerer Anteil der Frauen (57 %) als Männer (51 %) von zuhause, dies jedoch häufiger ohne eine Vereinbarung (vgl. Abb. 6.2). Mit einer Vereinbarung arbeitet etwa ein Drittel der Männer (32 %) und Frauen (33 %) von zuhause. Während der Anteil der Männer, die über eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice verfügen, bis 2017 noch größer war, hatte bereits 2019 ein etwa gleich großer Anteil Männer und Frauen eine Homeoffice- beziehungsweise Telearbeitsvereinbarung (Tisch et al., 2020).

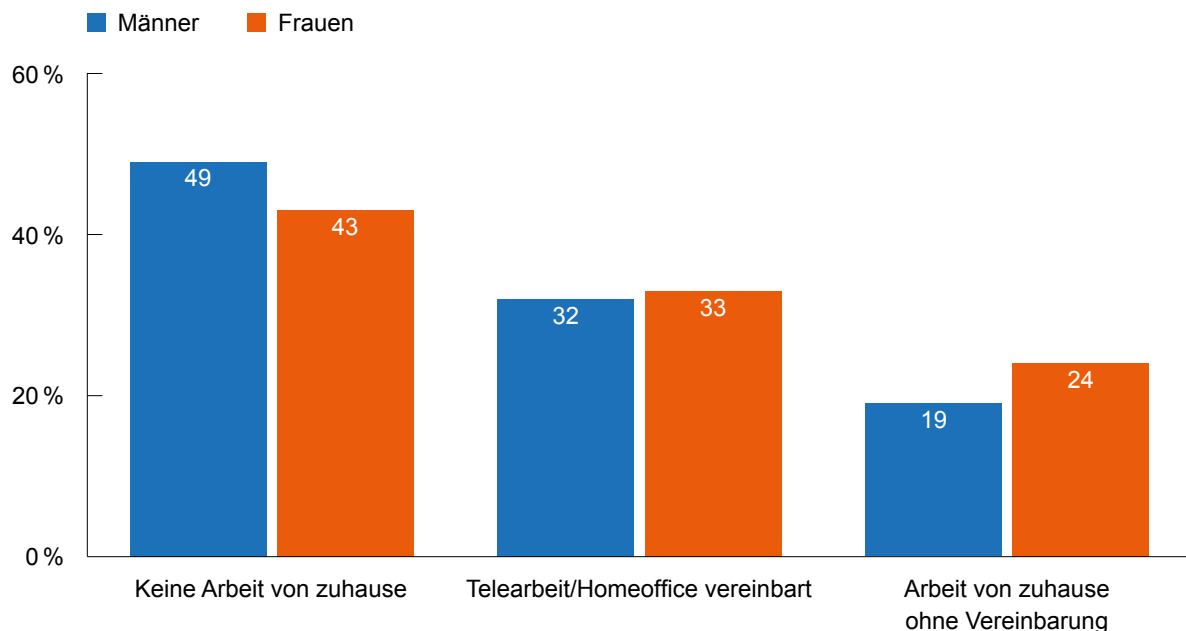


Abb. 6.2 Verbreitung von Arbeit von zuhause nach Geschlecht (abhängig Beschäftigte; n = 17 574)

Beschäftigte mittleren Alters (30–44 Jahre: 58 %, 45–54 Jahre: 55 %) geben häufiger an, von zuhause zu arbeiten, als jüngere (15–29 Jahre: 48 %) und ältere Beschäftigte (55–65 Jahre: 50 %). Beschäftigte mit einem niedrigen Bildungsniveau arbeiten deutlich häufiger nicht von zuhause (84 %) im Vergleich zu Beschäftigten mit mittlerem (60 %) und hohem Bildungsniveau (23 %). Der Anteil der Beschäftigten, die mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause arbeiten, ist bei denjenigen mit hohem Bildungsniveau mehr als doppelt so hoch wie bei Beschäftigten mit mittlerem Bildungsniveau (51 % vs. 20 %) (vgl. Tab. 6.1).

Auch nach der Lebenssituation zeigen sich Unterschiede hinsichtlich des Arbeitens von zuhause. So geben 64 Prozent der Beschäftigten mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) an, von zuhause zu arbeiten. Auch mehr als die Hälfte der Beschäftigten mit Partnerin oder Partner ohne Kind(er) (54 %) und 45 Prozent der Singles arbeiten regelmäßig von zuhause. Unter den Alleinerziehenden sind es 44 Prozent. Alleinerziehende verfügen zudem am seltensten über eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice (21 %). Im Vergleich dazu haben Beschäftigte mit Partnerin oder Partner und Kind(ern) (40 %), Beschäftigte mit Partnerin oder Partner ohne Kind (33 %) und Singles (27 %) häufiger eine Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause (vgl. Tab. 6.1).

6.1.2 Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe

Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt der Anteil der Beschäftigten, die von zuhause arbeiten, zu. So geben in kleinen Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten 46 Prozent der Beschäftigten an, von zuhause zu arbeiten. In Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten sind es 53 Prozent und in Betrieben mit über 250 Beschäftigten 63 Prozent der Beschäftigten. In größeren Betrieben arbeiten Beschäftigte zudem deutlich häufiger mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause im Vergleich zu mittelgroßen und kleinen Betrieben (ab 250 Beschäftigte: 47 %; 50–249 Beschäftigte: 30 %; 1–49 Beschäftigte: 20 %) (vgl. Tab. 6.1).

Am häufigsten arbeiten Beschäftigte im Öffentlichen Dienst, am seltensten Beschäftigte im Handwerk von zuhause (vgl. Tab. 6.1). Dementsprechend geben knapp drei Viertel der Beschäftigten im Handwerk an, nicht von zuhause zu arbeiten; im Öffentlichen Dienst sind es hingegen nur etwas mehr als ein Drittel. Beschäftigte im Handwerk haben darüber hinaus am seltensten eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice (7 %) und arbeiten häufiger nicht vereinbart von zuhause (20 %) als Beschäftigte in den übrigen Wirtschaftsbereichen. Am häufigsten liegen Vereinbarungen zum Arbeiten von zuhause für Beschäftigte in der Industrie (41 %) vor, gefolgt vom Dienstleistungsbereich (36 %), vom Öffentlichen Dienst (33 %) und von Beschäftigten in „anderen Bereichen“¹⁵ (32 %) (vgl. Tab. 6.1)

¹⁵ Den „anderen Bereichen“ haben sich Befragte zugeordnet, die ihre Erwerbstätigkeit nicht im Öffentlichen Dienst, in der Industrie, im Handwerk oder im Dienstleistungsbereich verorten (vgl. Kap. 2.3).

Tab. 6.1 Verbreitung der Arbeit von zuhause

	Keine Arbeit von zuhause	Telearbeit/ Homeoffice vereinbart	Arbeit von zuhause ohne Vereinbarung
Gesamt	46	32	22
Soziodemografische Merkmale			
Länge der Arbeitszeit			
Teilzeit ¹	51	26	23
Vollzeit ²	45	34	21
Geschlecht			
Männer	49	32	19
Frauen	43	33	24
Alter in Jahren			
15–29	52	29	19
30–44	42	37	22
45–54	45	32	22
55–65	50	28	23
Bildung³			
Niedrig	84	.	.
Mittel	60	20	20
Hoch	23	51	25
Lebenssituation			
Single	55	27	19
Alleinerziehend	57	21	23
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	46	33	21
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	36	40	24
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe			
Wirtschaftsbereiche			
Öffentlicher Dienst	37	33	30
Industrie	48	41	12
Handwerk	73	7	20
Dienstleistungen	44	36	20
Anderer Bereich	42	32	26
Betriebsgröße			
Bis 49 Beschäftigte	54	20	26
50 bis 249 Beschäftigte	47	30	23
Ab 250 Beschäftigte	37	47	16

n = 17 574; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich

. Fallzahl zu gering

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Die Arbeit von zuhause ist in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (84 %) am weitesten verbreitet, gefolgt von IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen (80 %) und unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen (74 %) sowie Berufen der Unternehmensführung und -organisation (73 %). Während bei Letzteren ein großer Teil der Beschäftigten mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause arbeitet (62 %), sind es bei den Beschäftigten in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen nur 31 Prozent. Am seltensten arbeiten Beschäftigte in Reinigungsberufen (15 %), in Fertigungsberufen (21 %) und in Verkehrs- und Logistikberufen (22 %) von zuhause.

6.1.3 Weitere Tätigkeitsmerkmale

Ein Büroarbeitsplatz ist oftmals entscheidend dafür, ob Beschäftigte überhaupt von zuhause arbeiten können. Während etwas mehr als die Hälfte der abhängig Beschäftigten angibt, von zuhause zu arbeiten (54 %), sind es unter den Bürobeschäftigten 76 Prozent. Bürobeschäftigte verfügen zudem fast doppelt so häufig über eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice im Vergleich zur Gruppe der abhängig Beschäftigten insgesamt (60 % vs. 32 %).

Bürobeschäftigte, die ohne eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause arbeiten, geben häufiger Termin- oder Leistungsdruck (56 %) an als Beschäftigte, die vereinbart (49 %) oder gar nicht von zuhause arbeiten (40 %) (vgl. Abb. 6.3).

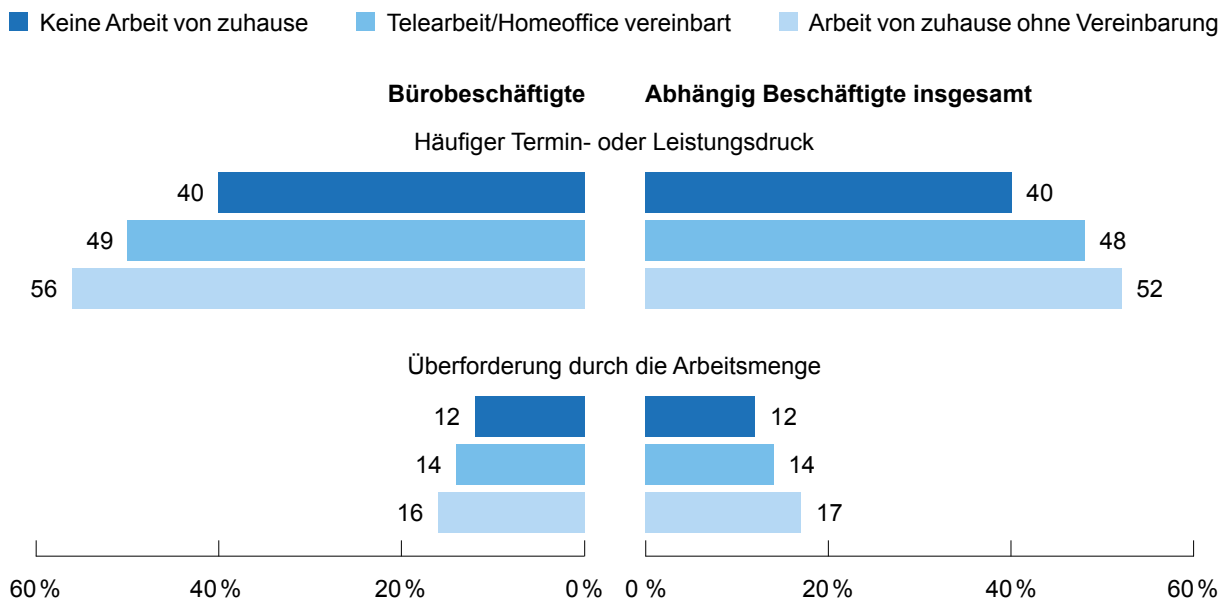


Abb. 6.3 Arbeitsintensität nach Arbeit von zuhause (abhängig Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz: $10\ 260 \leq n \leq 10\ 292$; abhängig Beschäftigte insgesamt: $17\ 505 \leq n \leq 17\ 564$)

Eine ähnliche Verteilung zeigt sich auch für abhängig Beschäftigte insgesamt: Häufigen Termin- oder Leistungsdruck nennen hier 52 Prozent der Beschäftigten, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, 48 Prozent der Beschäftigten, die mit einer Vereinbarung für Telearbeit oder Homeoffice zuhause arbeiten, und 40 Prozent der Beschäftigten, die nicht von zuhause arbeiten. Bürobeschäftigte, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, fühlen sich außerdem etwas häufiger durch die Arbeitsmenge überfordert als Bürobeschäftigte, die mit einer Vereinbarung von zuhause arbeiten, und als Bürobeschäftigte, die gar nicht von zuhause arbeiten. Dies zeigt sich ähnlich auch für abhängig Beschäftigte insgesamt.

Länge, Lage, Flexibilität der Arbeitszeit bei Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz

Da die Arbeitszeitgestaltung stark mit der Tätigkeit und den Arbeitsbedingungen zusammenhängt, werden für eine bessere Vergleichbarkeit in diesem Abschnitt erneut nur Bürobeschäftigte betrachtet. Bürobeschäftigte, die von zuhause arbeiten, haben eine durchschnittlich längere tatsächliche Wochenarbeitszeit und leisten häufiger mehr Überstunden als Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz, die nicht von zuhause arbeiten. Eine betriebliche Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice scheint hier lange Arbeitszeiten aber begrenzen zu können. So geben 17 Prozent der Bürobeschäftigten, die von zuhause ohne eine Vereinbarung arbeiten, tatsächliche Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden in der Woche an. Unter den Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz und betrieblicher Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause sind es 11 Prozent (vgl. Abb. 6.4). Auch Überstunden zeigen sich am häufigsten für Bürobeschäftigte, die ohne Vereinbarung von zuhause arbeiten. So machen 57 Prozent der Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, und 49 Prozent der Beschäftigten mit einer Vereinbarung für das Arbeiten von zuhause Überstunden. Bei den Bürobeschäftigten, die nicht von zuhause arbeiten, sind es 36 Prozent (vgl. Abb. 6.4).

Auch hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit zeigen sich Unterschiede zwischen Bürobeschäftigten mit und ohne Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause. Während über ein Drittel der Bürobeschäftigten, die ohne eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause arbeiten, angibt, auch am Wochenende zu arbeiten, sind es unter denen mit einer Vereinbarung 22 Prozent und unter denen, die gar nicht von zuhause arbeiten, 18 Prozent. Bürobeschäftigte, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, haben zudem am häufigsten verkürzte Ruhezeiten (19 %), gefolgt von Bürobeschäftigten, die vereinbart zuhause arbeiten (15 %). Am seltensten geben Bürobeschäftigte, die nicht von zuhause arbeiten, verkürzte Ruhezeiten an (8 %). Außerdem berichten Bürobeschäftigte, die nicht vereinbart von zuhause arbeiten, am häufigsten von einem Ausfall von Arbeitspausen (42 %) im Vergleich zu Bürobeschäftigten, die mit einer Vereinbarung von zuhause arbeiten (29 %), und Bürobeschäftigten, die nicht von zuhause arbeiten (21 %) (vgl. Abb. 6.4).

Während das Arbeiten mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice mit mehr Flexibilitätsmöglichkeiten einhergeht, stehen Bürobeschäftigte, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, eher höheren Flexibilitätsanforderungen gegenüber: So haben knapp 79 Prozent der Bürobeschäftigten mit einer Vereinbarung für das Arbeiten von zuhause viel Einfluss auf ihren Arbeitsbeginn und ihr Arbeitsende. Unter den Bürobeschäftigten, die nicht oder ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, stimmt dieser Aussage nur ungefähr die Hälfte zu (51 % vs. 55 %). Bürobeschäftigte,

die von zuhause arbeiten, aber über keine Vereinbarung verfügen, berichten außerdem häufiger von der Erwartung ihres Arbeitsumfeldes, auch im Privatleben erreichbar zu sein (32 %) im Vergleich zu Bürobeschäftigten, die nicht von zuhause arbeiten (12 %), und Bürobeschäftigten, die mit einer Vereinbarung von zuhause arbeiten (17 %). Bürobeschäftigte ohne eine Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause werden außerdem auch häufiger tatsächlich kontaktiert (17 %), gefolgt von Bürobeschäftigten mit einer Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause (11 %) und Bürobeschäftigten, die nicht von zuhause arbeiten (4 %) (vgl. Abb. 6.4).

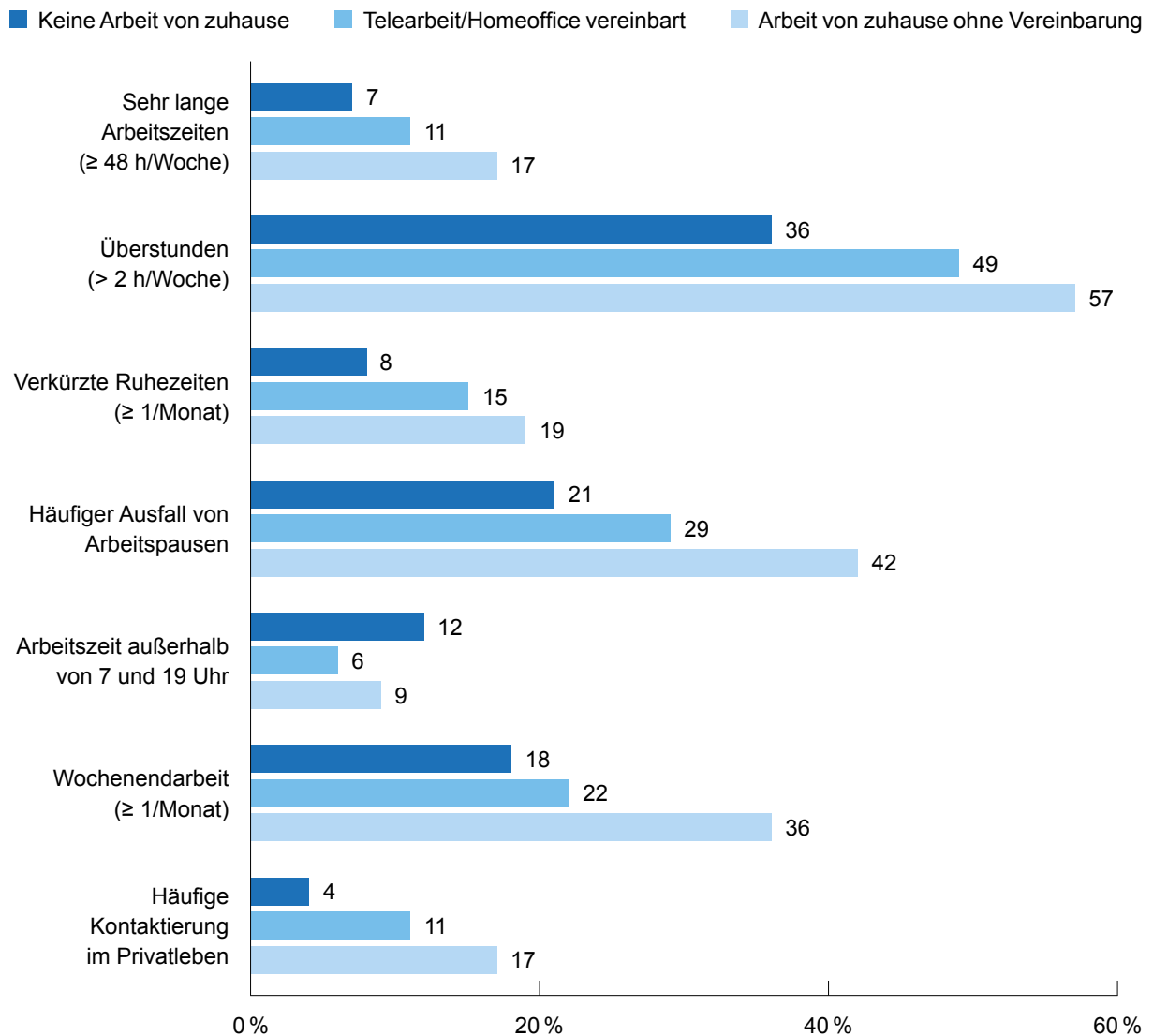


Abb. 6.4 Zeitliche Entgrenzung nach Arbeit von zuhause (nur abhängig Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz; 9 932 ≤ n ≤ 10 293)

6.1.4 Häufigkeit und gewünschter Umfang der Arbeit von zuhause bei Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz

Die Fragen nach der Häufigkeit und nach dem gewünschten Umfang der Arbeit von zuhause wurden in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 nur an die Beschäftigten gestellt, die über eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice mit dem Arbeitgeber verfügen. Um Beschäftigte mit ähnlichen Tätigkeiten zu vergleichen, werden in den folgenden Beschreibungen wieder ausschließlich Beschäftigte mit einem Büroarbeitsplatz betrachtet. Vor der SARS-CoV-2-Pandemie hat ein Großteil der Beschäftigten nur bis zu 1 Tag von zuhause gearbeitet (Wöhrmann et al., 2020). 2021 geben 18 Prozent der Bürobeschäftigten an, bis zu 1 Tag von zuhause zu arbeiten, 13 Prozent bis zu 2 Tage, 9 Prozent bis zu 3 Tage, 6 Prozent bis zu 4 Tage, und 15 Prozent geben an, mehr als 4 Tage die Woche zuhause zu arbeiten (vgl. Abb. 6.5). Durchschnittlich arbeiten Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz und einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice 1,7 Tage von zuhause.

Mit durchschnittlich 1,9 Tagen wünschen sich Bürobeschäftigte mit einer Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause, etwas mehr von zuhause arbeiten zu können, als sie es durchschnittlich bisher tun (1,7 Tage). 14 Prozent der Bürobeschäftigten wünschen sich bis zu 1 Tag, 24 Prozent bis zu 2 Tage, 18 Prozent bis zu 3 Tage, 7 Prozent bis zu 4 Tage und 9 Prozent mehr als 4 Tage Arbeit von zuhause (vgl. Abb. 6.5). Etwas mehr als ein Viertel der Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz möchte nicht von zuhause arbeiten.

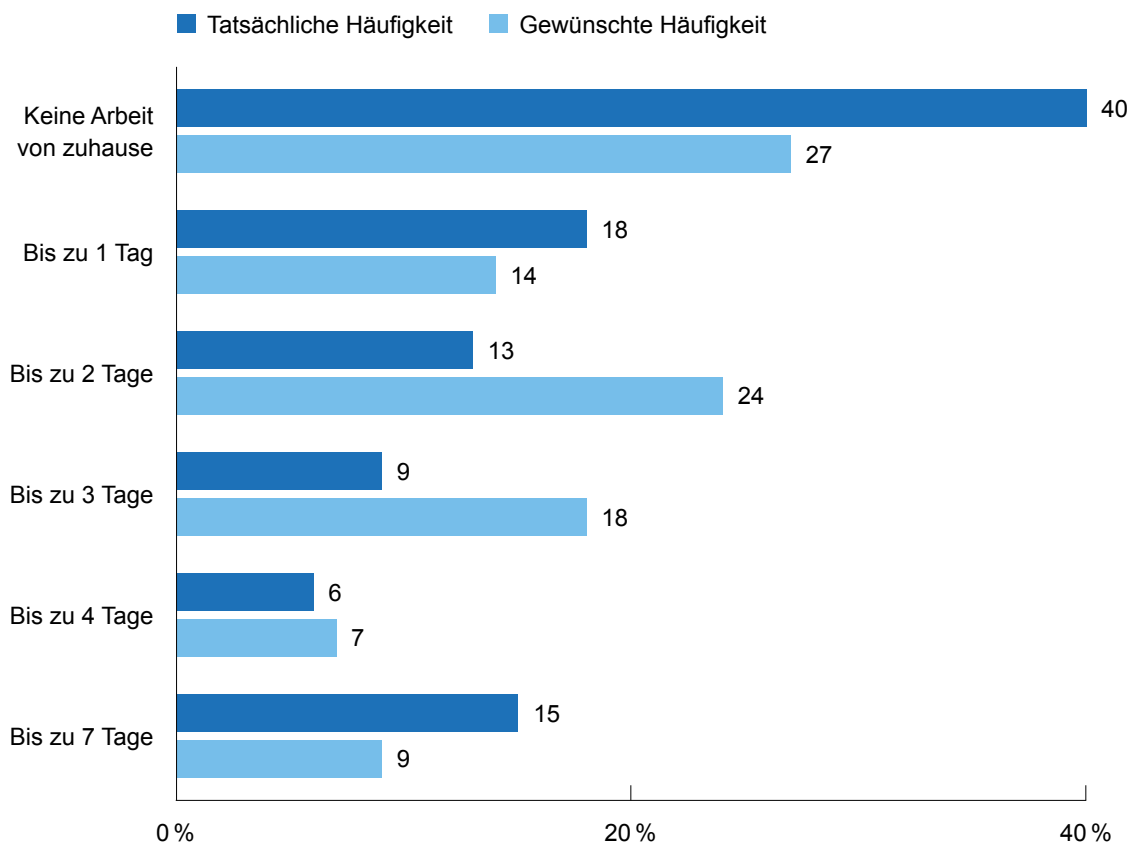


Abb. 6.5 Tatsächliche und gewünschte Häufigkeit der Arbeit von zuhause (nur abhängig Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz; $10\ 291 \leq n \leq 10\ 340$)

6.1.5 Erfassung der Arbeitszeit bei der Arbeit von zuhause

Von 64 Prozent aller abhängig Beschäftigten, die zuhause arbeiten, wird die Arbeitszeit, die sie zuhause leisten, erfasst. Unter Bürobeschäftigten ist der Anteil der Arbeitszeiterfassung zuhause mit 71 Prozent höher (vgl. Abb. 6.6). Dabei wird die Arbeitszeit zuhause von knapp einem Viertel der Bürobeschäftigten betrieblich erfasst. 47 Prozent dokumentieren ihre Arbeitszeit zuhause selbst. Von Bürobeschäftigten mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice wird die Arbeitszeit zuhause deutlich häufiger erfasst beziehungsweise durch sie selbst dokumentiert als von Bürobeschäftigten, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten (75 % vs. 58 %). Im Vergleich dazu wird die Arbeitszeit von Beschäftigten, die im Betrieb arbeiten, häufiger erfasst (79 %; vgl. Kap. 5.6).

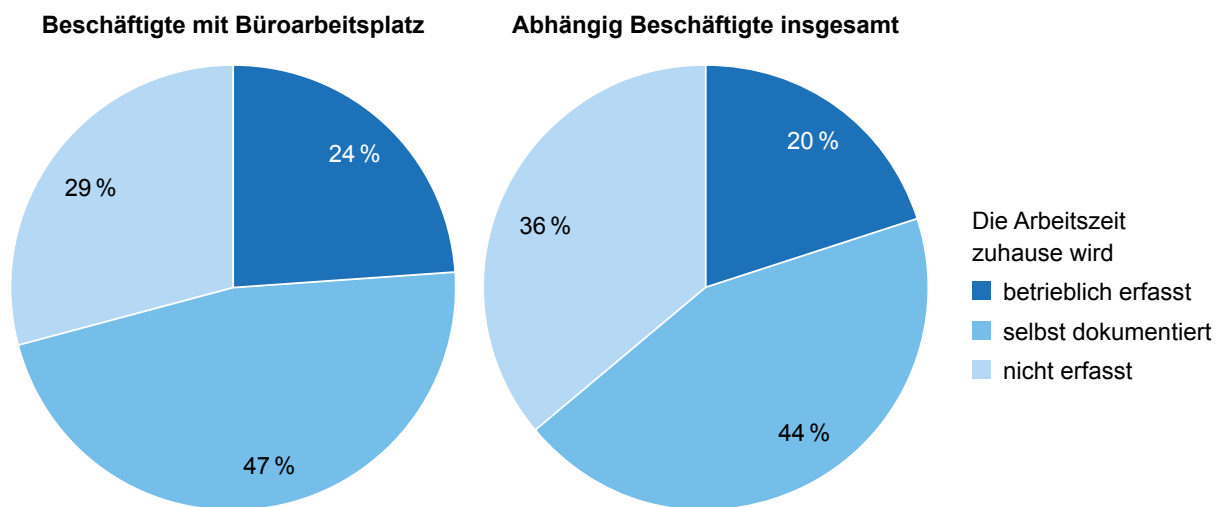


Abb. 6.6 Arbeitszeiterfassung bei der Arbeit von zuhause (abhängig Beschäftigte insgesamt, die von zuhause arbeiten; n = 11 494; abhängig Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz, die von zuhause arbeiten; n = 8 414)

Über die Wirtschaftsbereiche hinweg zeigen sich einige Unterschiede in der Arbeitszeiterfassung bei der Arbeit von zuhause für Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz: Knapp 76 Prozent der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst geben an, dass die Arbeitszeit, die sie zuhause leisten, erfasst wird. In der Industrie sind es 73 Prozent, im Handwerk 71 Prozent, im Dienstleistungsbereich 68 Prozent und in „anderen Bereichen“ 64 Prozent der Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz. In kleinen Betrieben (64 %) wird die Arbeitszeit, die Bürobeschäftigte zuhause leisten, seltener erfasst als in mittleren (71 %) und in großen Betrieben (75 %).

6.1.6 Gesundheit und Work-Life-Balance

Mehr als drei Viertel der Beschäftigten, die mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause arbeiten, schätzen ihren eigenen Gesundheitszustand als (sehr) gut ein (77 %). Unter Beschäftigten, die nicht oder ohne Vereinbarung von zuhause arbeiten, sind es etwa zwei Drittel (66 % beziehungsweise 68 %). Betrachtet man nur Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz und damit vergleichbare Arbeitsbedingungen, sind die

Unterschiede weniger deutlich: Auch unter Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz berichten 77 Prozent der Beschäftigten, die mit einer Vereinbarung von zuhause arbeiten, von einem (sehr) guten Gesundheitszustand. Unter den Bürobeschäftigten ohne Vereinbarung sind es 74 Prozent und unter den Bürobeschäftigten ohne Arbeit von zuhause 72 Prozent.

Beschäftigte ohne Arbeit von zuhause sowie Beschäftigte mit vereinbarter Arbeit von zuhause zeigen keine nennenswerten Unterschiede bezüglich Schlafstörungen, Müdigkeit und Erschöpfung sowie Niedergeschlagenheit (vgl. Abb. 6.7). Beschäftigte, die ohne eine Vereinbarung zuhause arbeiten, weisen diese Beschwerden hingegen etwas häufiger auf. Gleichzeitig berichten Beschäftigte ohne Arbeit von zuhause sowie Beschäftigte ohne eine Vereinbarung zur Arbeit von zuhause häufiger als Beschäftigte mit einer Vereinbarung zur Arbeit von zuhause von Rücken- und Kreuzschmerzen (52 % bzw. 49 % vs. 40 %) sowie von körperlicher Erschöpfung (44 % bzw. 47 % vs. 30 %). Betrachtet man nur Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz, zeigt sich, dass diejenigen, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, insbesondere häufiger von Schlafstörungen (42 % vs. 35 % bzw. 32 %) sowie Müdigkeit und Erschöpfung (58 % vs. 53 % bzw. 51 %) betroffen sind als die anderen beiden Gruppen (vgl. Abb. 6.7).

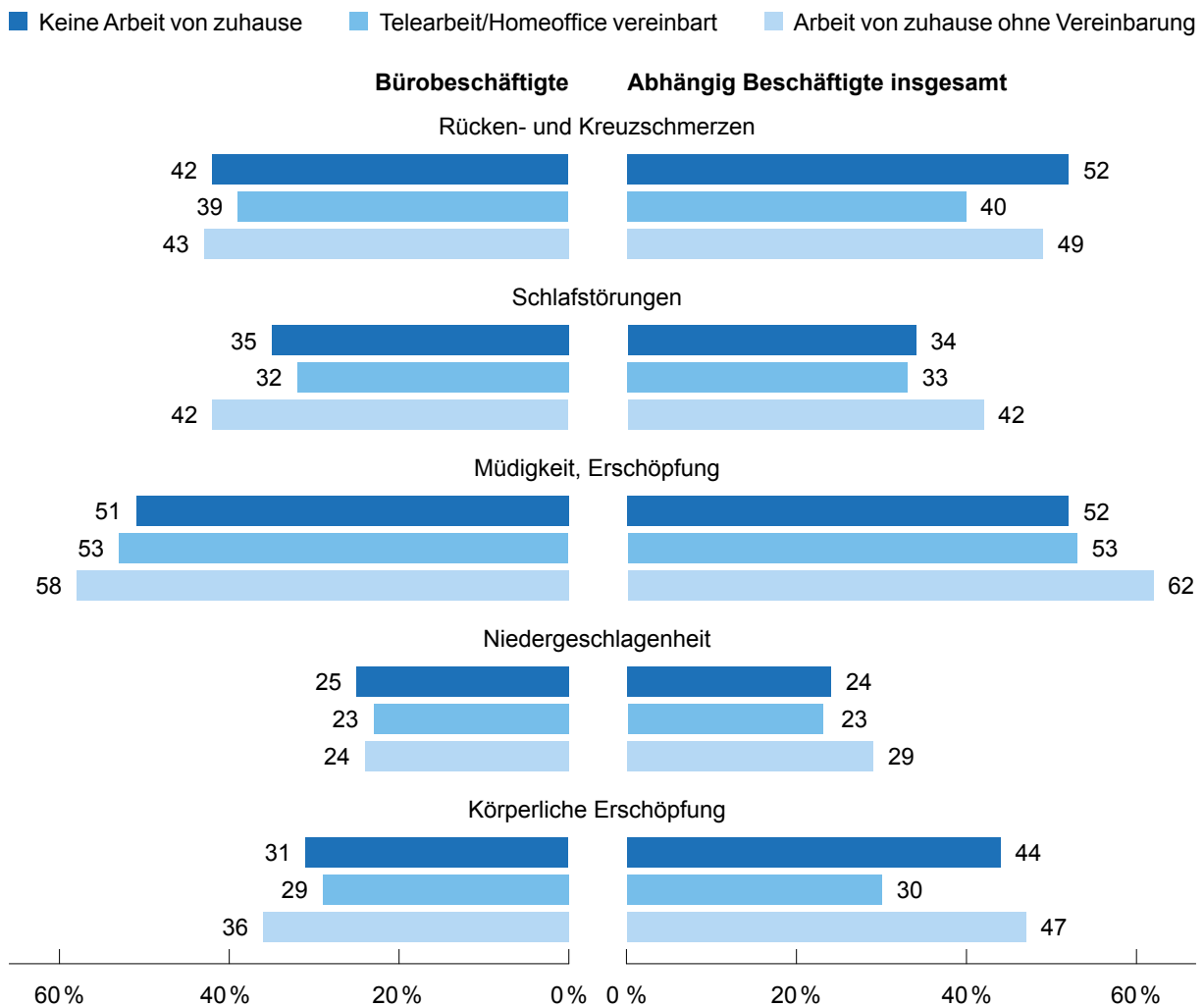


Abb. 6.7 Gesundheitliche Beschwerden nach Arbeit von zuhause
(abhängig Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz: $10\ 285 \leq n \leq 10\ 280$;
abhängig Beschäftigte insgesamt: $17\ 555 \leq n \leq 17\ 546$)

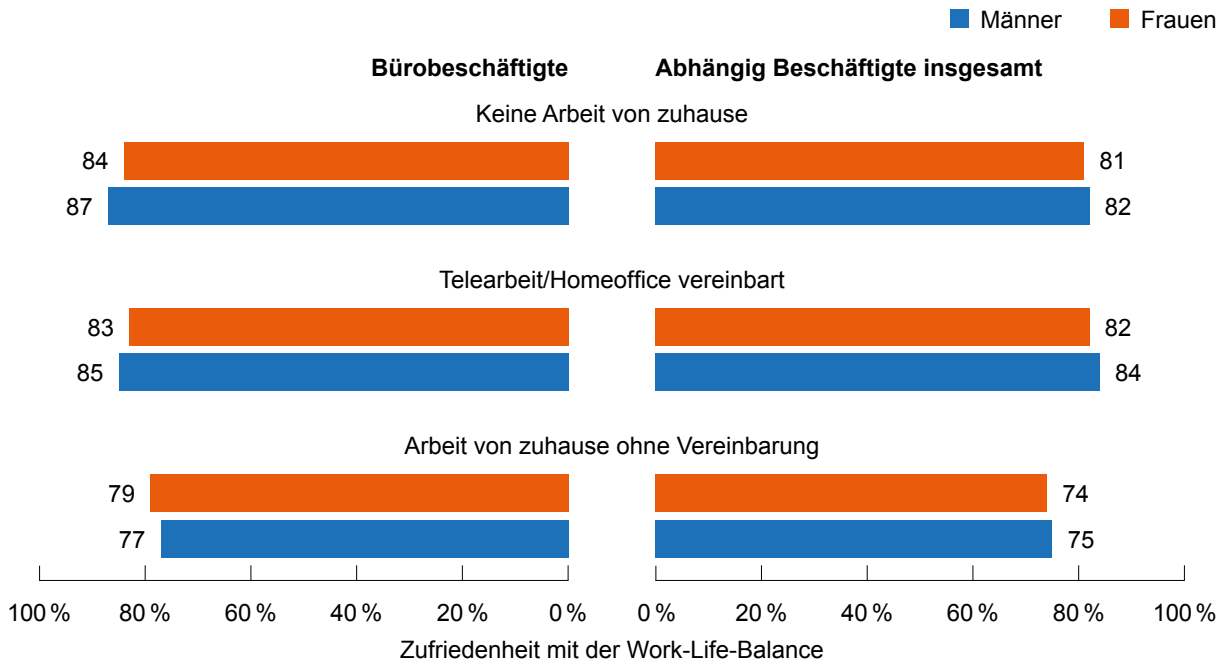


Abb. 6.8 Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Arbeit von zuhause und Geschlecht (abhängig Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz: n = 10 282; abhängig Beschäftigte insgesamt: n = 17 555)

Mit ihrer Work-Life-Balance (sehr) zufrieden sind 85 Prozent der Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz, die nicht von zuhause arbeiten, 84 Prozent der Bürobeschäftigten, die mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause arbeiten, und 78 Prozent, die nicht vereinbart von zuhause arbeiten. Damit unterscheiden sich Bürobeschäftigte nur wenig von abhängig Beschäftigten insgesamt: Unter diesen sind 81 Prozent der Beschäftigten, die nicht von zuhause arbeiten, 83 Prozent der Beschäftigten, die vereinbart von zuhause arbeiten, und 74 Prozent, die nicht vereinbart von zuhause arbeiten, (sehr) zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance. Auch Männer und Frauen unterscheiden sich in ihrer Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance kaum. Dies trifft sowohl für Bürobeschäftigte als auch abhängig Beschäftigte insgesamt zu (vgl. Abb. 6.8).

6.2 Zusammenfassung

Das Arbeiten von zuhause hat während der SARS-CoV-2-Pandemie deutlich zugenommen. Dabei haben vor allem auch mehr Beschäftigte als noch in der letzten BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019 mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice von zuhause gearbeitet. Auch der Umfang des Arbeitens von zuhause hat sich in den letzten Jahren erhöht. Da aufgrund ihrer Tätigkeit vor allem Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz zumindest theoretisch die Möglichkeit haben, von zuhause zu arbeiten, wurden sie in diesem Kapitel häufig nochmal detaillierter betrachtet. Während vor der SARS-CoV-2-Pandemie ein Großteil der Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz bis zu 1 Tag von zuhause arbeitete, sind es 2021 bei Bürobeschäftigten mit einer Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause durchschnittlich 1,7 Tage. Damit deckt sich der tatsächliche Umfang des Arbeitens von zuhause fast mit der gewünschten Häufigkeit, die bei durchschnittlich 1,9 Tagen liegt.

Die Verteilung des Arbeitens von zuhause (vereinbart und nicht vereinbart) unterscheidet sich dabei nach soziodemografischen Merkmalen. So arbeiten beispielsweise Frauen häufiger als Männer von zuhause, verfügen jedoch dabei seltener über eine Vereinbarung für das Arbeiten von zuhause. Beschäftigte mit Partnerin oder Partner sowie mit Kind(ern) arbeiten häufiger von zuhause als Singles oder Alleinerziehende und haben auch häufiger eine Vereinbarung für das Arbeiten von zuhause. Neben soziodemografischen Aspekten unterscheidet sich die Verteilung des Arbeitens von zuhause auch nach wirtschaftsstrukturellen Merkmalen. So arbeiten Beschäftigte in größeren Betrieben häufiger von zuhause (mit und ohne Vereinbarung) als Beschäftigte in kleinen Betrieben. Am häufigsten arbeiten Beschäftigte im Öffentlichen Dienst, am seltensten Beschäftigte im Handwerk von zuhause.

Beschäftigte, die im Betrieb oder zuhause (mit oder ohne eine Vereinbarung) arbeiten, unterscheiden sich zudem in der Bewertung ihrer Arbeitsintensität. Dies zeigt sich sowohl für Bürobeschäftigte als auch für abhängig Beschäftigte insgesamt. So berichten Beschäftigte, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, häufiger Termin- oder Leistungsdruck als Beschäftigte, die mit einer Vereinbarung oder gar nicht von zuhause arbeiten. Auch ist diese Gruppe insgesamt stärker von zeitlicher Entgrenzung betroffen: Bürobeschäftigte, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, haben häufiger Arbeitszeiten von über 48 Stunden, leisten häufiger Überstunden, haben häufiger verkürzte Ruhezeiten und einen Ausfall von Pausen als Beschäftigte, die mit einer Vereinbarung oder nicht von zuhause arbeiten. Sie berichten zudem sowohl häufiger von Erreichbarkeitserwartungen als auch von tatsächlichen beruflichen Kontaktierungen im Privatleben. Eine Vereinbarung für Telearbeit oder Homeoffice scheint hier nicht nur einer zeitlichen Entgrenzung beim Arbeiten von zuhause vorbeugen zu können, sondern geht für Bürobeschäftigte auch mit mehr zeitlicher Flexibilität einher. Sie geben deutlich häufiger als Bürobeschäftigte, die ohne eine Vereinbarung oder nicht von zuhause arbeiten, an, dass sie viel Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende haben.

Während insgesamt von knapp 80 Prozent der Beschäftigten die Arbeitszeit betrieblich erfasst bzw. selbst dokumentiert wird (vgl. Kap. 5.6), werden die Arbeitszeiten zuhause von nur knapp zwei Drittel erfasst. Die Erfassung der Arbeitszeit zuhause ist häufiger, wenn Beschäftigte über eine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice verfügen.

Beschäftigte mit einer Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice bewerten außerdem ihren Gesundheitszustand häufiger als (sehr) gut im Vergleich zu Beschäftigten, die ohne eine Vereinbarung oder gar nicht von zuhause arbeiten. Bürobeschäftigte unterscheiden sich hier hingegen weniger. Sowohl Bürobeschäftigte als auch abhängig Beschäftigte insgesamt, die ohne eine Vereinbarung von zuhause arbeiten, bewerten die Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance etwas schlechter im Vergleich zu Beschäftigten, die mit einer Vereinbarung oder nicht von zuhause arbeiten.

7 Solo-Selbstständige und Selbstständige mit Mitarbeitenden

Johanna Nold und Louisa-Katharina Stein

Neben der abhängigen Beschäftigung ist die Selbstständigkeit die zweite große Erwerbsform in Deutschland. Selbstständige können ihre Arbeit eigenverantwortlich organisieren, da sie anders als abhängig Beschäftigte keinem Arbeitgeber untergeordnet sind und auch den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes nicht unterliegen. Dies ermöglicht unter anderem die eigenständige Festsetzung der Arbeitszeit und zeitliche Handlungsspielräume bei der Gestaltung des Arbeitsalltages. So geben 43 Prozent der Gründerinnen und Gründer die damit einhergehende Unabhängigkeit als Motiv für ihre Gründung an (Metzger, 2022). Selbstständigkeit wird jedoch auch genutzt, um Phasen der Arbeitslosigkeit oder schlechtere Arbeitsmarktsituationen auszugleichen (Bonin et al., 2020). Die Zahl der Selbstständigen liegt in Deutschland bei etwa 4 Millionen (Statistisches Bundesamt, 2022b).

In der Selbstständigkeit lassen sich verschiedene Erwerbsformen und unterschiedliche Arbeitsrealitäten finden. Sie beschreibt den Zustand, dass Personen einen Betrieb, ein Unternehmen oder eine Arbeitsstätte leiten und diese Leitungsfunktion als (Mit-)Eigentümerin oder (Mit-)Eigentümer oder als Pächterin oder Pächter ausüben. Selbstständige Handwerkerinnen oder Handwerker sowie selbstständige Handelsvertreterinnen oder -vertreter und freiberuflich Tätige (Freelancer) werden ebenfalls zu den Selbstständigen gezählt. Selbstständige lassen sich grob in zwei Gruppen unterteilen: Selbstständige, die weitere Personen in ihrem Unternehmen beschäftigen, und Solo-Selbstständige (Bonin et al., 2020). Die Solo-Selbstständigkeit zeichnet aus, dass die Tätigkeit in eigener Regie und auf eigenes Risiko ausgeübt wird: So sind Solo-Selbstständige weder weisungsgebunden, noch haben sie Angestellte (Brenke & Beznoska, 2016). Auch für die BAuA-Arbeitszeitbefragung werden diese beiden Gruppen unterschieden.¹⁶ Ziel ist es, einen genaueren Einblick in die Arbeitszeitrealität von (Solo-)Selbstständigen zu erlangen und Arbeitsanforderungen zu beschreiben.

In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 sind insgesamt 7 Prozent der Befragten selbstständig. Diese Gruppe teilt sich in 3 Prozent Solo-Selbstständige und 4 Prozent Selbstständige mit Mitarbeitenden¹⁷ auf. Somit sind Selbstständige in der Arbeitszeitbefragung gegenüber dem Mikrozensus etwas unterrepräsentiert (9 %, vgl. Tab. A1 in Anhang A), und auch die Aufteilung nach Solo-Selbstständigen (5 %) und Selbstständigen mit Mitarbeitenden (4 %) weicht vom Mikrozensus ab (Statistisches Bundesamt, 2021).

¹⁶ Selbstständige, deren Anzahl an Mitarbeitenden nicht bestimmt werden konnte, wurden aus der Analyse ausgeschlossen.

¹⁷ Die Gruppe der Solo-Selbstständigen umfasst Selbstständige und freiberuflich tätige Personen mit einer Betriebsgröße von einer Person sowie freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Selbstständige mit Mitarbeitenden sind definiert als Selbstständige und freiberuflich tätige Personen mit einer Betriebsgröße von mehr als einer Person.

Tab. 7.1 Populationsbeschreibung: (Solo-)Selbstständige und abhängig Beschäftigte

	Solo-Selbstständige	Selbstständige mit Mitarbeitenden	Abhängig Beschäftigte
Gesamt (Zeilenprozent)	3	4	93
Geschlecht			
Männer	59	74	53
Frauen	41	26	47
Alter in Jahren			
15–29	[10]	[9]	15
30–44	27	23	35
45–54	23	28	26
55–65	29	30	23
66 und älter	11	9	1
Bildung			
Niedrig und mittel	41	39	58
Hoch	59	61	42
Wirtschaftsbereiche			
Öffentlicher Dienst	.	[0]	30
Industrie	.	8	24
Handwerk	12	23	10
Dienstleistung	56	46	28
Anderer Bereich	26	22	8
Betriebszugehörigkeit			
Bis 2 Jahre	19	16	26
3–5 Jahre	16	9	17
6–10 Jahre	13	11	16
11–20 Jahre	25	28	19
21 Jahre und mehr	27	35	22
Fallzahl	897	847	17 974

Alle Angaben in Spaltenprozent (falls nicht anders angegeben)

Rundungsfehler möglich

. Fallzahl zu gering, [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtspalte

Insgesamt ist der Männeranteil bei Selbstständigen deutlich höher als bei abhängig Beschäftigten.¹⁸ 74 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden und 59 Prozent der Solo-Selbstständigen sind Männer (unter den abhängig Beschäftigten sind es 53 %). Entsprechend sind 41 Prozent der Solo-Selbstständigen und sogar nur 26 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden Frauen (vgl. Tab. 7.1). Im Vergleich zur BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 ist damit der Frauenanteil bei Solo-Selbstständigkeit leicht angestiegen. Hinsichtlich des Alters lassen sich deutliche Unterschiede zwischen Selbstständigen und abhängig Beschäftigten erkennen. Die Erwerbsform der Selbstständigkeit wird insbesondere im Alter, also mit steigender Berufserfahrung, relevant (Brenke & Beznoska, 2016). So ist ein großer Teil der Selbstständigen 55 Jahre oder älter (Solo-Selbstständige: 40 %; Selbstständige mit Mitarbeitenden: 39 %). Selbstständige haben häufiger ein hohes Bildungsniveau (Solo-Selbstständige: 59 %; Selbstständige mit Mitarbeitenden: 61 %) im Vergleich zu abhängig Beschäftigten (hohe Bildung: 42 %). Zudem findet sich Selbstständigkeit besonders häufig in den Dienstleistungsbereichen, dies gilt insbesondere für Solo-Selbstständigkeit (vgl. Tab. 7.1). Im Handwerk sind Selbstständige mit Mitarbeitenden ebenfalls häufig anzutreffen, aber auch Solo-Selbstständige sind in diesem Bereich etwas häufiger vertreten als abhängig Beschäftigte. Im Vergleich zur BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 ist der Anteil an Solo-Selbstständigen im Handwerk jedoch leicht gesunken (BAuA, 2016).

Solo-Selbstständige sind im Durchschnitt seit 13 Jahren mit ihrem derzeitigen Betrieb selbstständig und Selbstständige mit Mitarbeitenden seit durchschnittlich 16 Jahren. Betrachtet man die Dauer der Betriebszugehörigkeit für Solo-Selbstständige und Selbstständige mit Mitarbeitenden, unterscheiden sich beide Formen der Selbstständigkeit insbesondere bei einer Betriebszugehörigkeit von mehr als 10 Jahren (vgl. Abb. 7.1). Während 35 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden seit mehr als 20 Jahren selbstständig sind, trifft dies auf 27 Prozent der Solo-Selbstständigen zu. 22 Prozent der abhängig Beschäftigten haben eine Betriebszugehörigkeit von mehr als 20 Jahren (vgl. Tab. 7.1).

7.1 Länge der Arbeitszeit

Im Folgenden wird betrachtet, ob und wie sich Solo-Selbstständige und Selbstständige mit Mitarbeitenden in der Länge der Arbeitszeit unterscheiden. Die Angaben zur Arbeitszeitlänge beziehen sich hierbei auf die tatsächliche Wochenarbeitszeit der Befragten. Betrachtet man die durchschnittliche Gesamtarbeitszeit, geben Selbstständige mit Mitarbeitenden durchschnittlich deutlich mehr Stunden pro Woche an (47,8 Stunden) als abhängig Beschäftigte (38,4 Stunden). Bei Solo-Selbstständigen ergeben sich hingegen durchschnittlich 37,7 Stunden pro Woche. Während Selbstständige mit Mitarbeitenden in Vollzeit (also mindestens 35 Stunden die Woche) durchschnittlich 52,7 Stunden pro Woche tätig sind, arbeiten Solo-Selbstständige in Vollzeit durchschnittlich 48,5 Stunden und abhängig Beschäftigte 43,0 Stunden pro Woche. So sind die durchschnittlichen Arbeits-

¹⁸ Die Zahlen, die für abhängig Beschäftigte in diesem Kapitel berichtet werden, können teilweise geringfügig von den Zahlen der bisherigen Kapitel abweichen. Dies liegt an einer veränderten Stichprobengröße im Verhältnis zu den Kapiteln in Teil I. Für das vorliegende Kapitel wurden alle Erwerbstätigen und Selbstständigen berücksichtigt, die 10 oder mehr Stunden in der Woche arbeiten, unabhängig von ihrem Erwerbsalter.

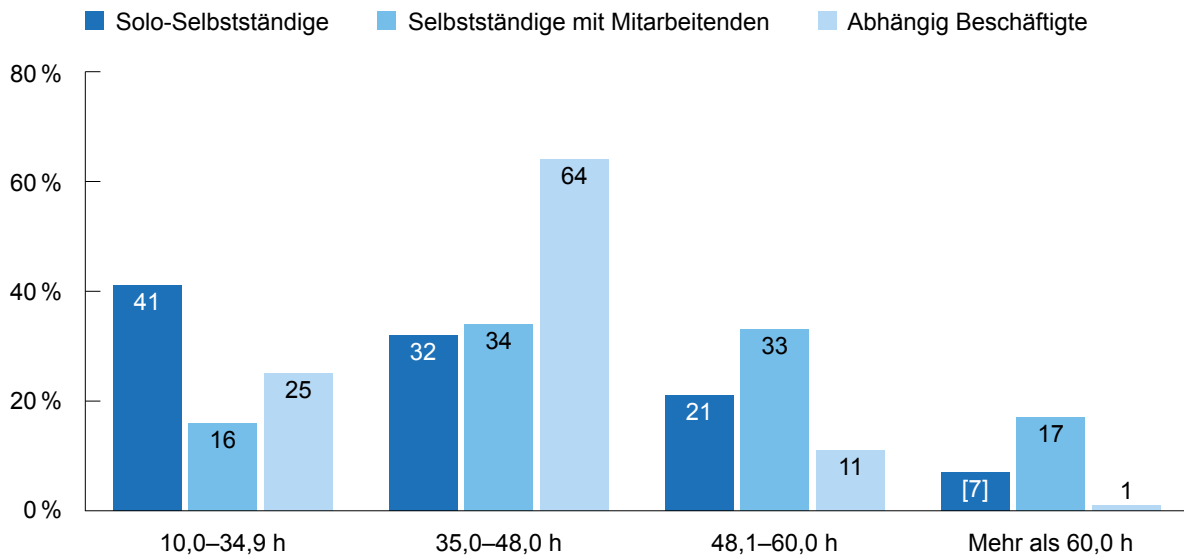


Abb. 7.1 Tatsächliche Wochenarbeitszeit nach (Solo-)Selbstständigen und abhängig Beschäftigten (n = 19 718)
 [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Abbildung

zeiten von Solo-Selbstständigen in Vollzeit im Vergleich zu 2015 um 1,3 Stunden und die von Selbstständigen mit Mitarbeitenden um 1,4 Stunden leicht zurückgegangen. Lange Arbeitszeiten bleiben jedoch eine häufige Realität von Selbstständigen.

Der Unterschied in der Wochenarbeitszeit spiegelt sich auch in der Häufigkeit von Teil- und Vollzeit wider. So arbeiten 41 Prozent der Solo-Selbstständigen in Teilzeit (10 bis 34,9 Stunden), aber nur 16 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden und 25 Prozent der abhängig Beschäftigten. Gleichzeitig arbeiten 32 Prozent der Solo-Selbstständigen beziehungsweise 34 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden und 64 Prozent der abhängig Beschäftigten in moderater Vollzeit (35 bis 48 Stunden). Der deutlichste Unterschied findet sich bei langer Vollzeit. Die Hälfte der Selbstständigen mit Mitarbeitenden gibt an, durchschnittlich mehr als 48 Stunden pro Woche zu arbeiten. Dies trifft auf ein Viertel der Solo-Selbstständigen und ein Achtel der abhängig Beschäftigten zu. Besonders häufig wird bei Selbstständigen mit Mitarbeitenden 60 Stunden pro Woche oder länger gearbeitet (vgl. Abb. 7.1).

Betrachtet man die tatsächliche Wochenarbeitszeit von weiblichen und männlichen Selbstständigen, fällt auf, dass 50 Prozent der Frauen in Solo-Selbstständigkeit in Teilzeit (10 bis unter 35 Stunden pro Woche) arbeiten, während dies bei nur 34 Prozent der männlichen Solo-Selbstständigen der Fall ist. 29 Prozent der solo-selbstständigen Frauen arbeiten 35 bis 48 Stunden und 20 Prozent mehr als 48 Stunden pro Woche. Im Vergleich arbeiten 34 Prozent der solo-selbstständigen Männer 35 bis 48 Stunden und 32 Prozent mehr als 48 Stunden pro Woche. Auch bei Selbstständigen mit Mitarbeitenden finden sich diese Unterschiede: 29 Prozent der Frauen, aber nur 11 Prozent der selbstständigen Männer mit Mitarbeitenden arbeiten 10 bis unter 35 Stunden pro Woche. Zudem arbeiten 42 Prozent der selbstständigen Frauen mit Mitarbeitenden 35 bis 48 Stunden und 29 Prozent mehr als 48 Stunden pro Woche. Im Vergleich arbeiten 31 Prozent der selbstständigen Männer mit Mitarbeitenden 35 bis 48 Stunden und 57 Prozent insgesamt mehr als 48 Stunden pro Woche.

Lange Arbeitszeiten gehen bei vielen Selbstständigen mit hohem Termin- oder Leistungsdruck einher. 63 Prozent der Solo-Selbstständigen mit einer Arbeitszeit von mehr als 48 Stunden berichten von häufigem Termin- oder Leistungsdruck. Liegt die Arbeitszeit unter 48 Stunden, empfinden 29 Prozent der Solo-Selbstständigen einen hohen Termin- oder Leistungsdruck. Bei den Selbstständigen mit Mitarbeitenden berichten 73 Prozent von häufigem Termin- oder Leistungsdruck, wenn sie mehr als 48 Stunden arbeiten; bei einer Wochenarbeitszeit unter 48 Stunden ist dies bei knapp der Hälfte der Fall (46 %).

7.2 Lage der Arbeitszeit

Ein weiterer wichtiger Indikator bei der Betrachtung von Arbeitszeiten ist die Frage, wann gearbeitet wird (vgl. Kap. 4). Selbstständige ohne (18 %) und mit (17 %) Mitarbeitenden arbeiten ähnlich häufig wie abhängig Beschäftigte (20 %) außerhalb von 7 und 19 Uhr. Wochenendarbeit kommt hingegen bei Selbstständigen insgesamt fast doppelt so häufig vor (Solo-Selbstständige: 74 %, Selbstständige mit Mitarbeitenden: 72 %) wie bei abhängig Beschäftigten (39 %). Die Verbreitung von Wochenendarbeit bei Selbstständigen ist damit gegenüber der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 zurückgegangen (BAuA, 2016), insgesamt jedoch immer noch sehr hoch. Fast die Hälfte aller Selbstständigen gibt an, dass sie sowohl regelmäßig samstags als auch regelmäßig sonn- und feiertags arbeiten (Solo-Selbstständige: 46 %; Selbstständige mit Mitarbeitenden: 45 %).

Betrachtet man die Häufigkeit von Samstags- und Sonntagsarbeit von Selbstständigen, zeigt sich, dass diese nicht nur insgesamt weiter verbreitet ist, sondern auch häufiger auftritt als bei abhängig Beschäftigten. 45 Prozent der Solo-Selbstständigen mit Wochenendarbeit arbeiten 3 oder mehr Samstage im Monat. Lediglich ein Drittel der Solo-Selbstständigen mit Wochenendarbeit gibt an, an einem Samstag pro Monat zu arbeiten.

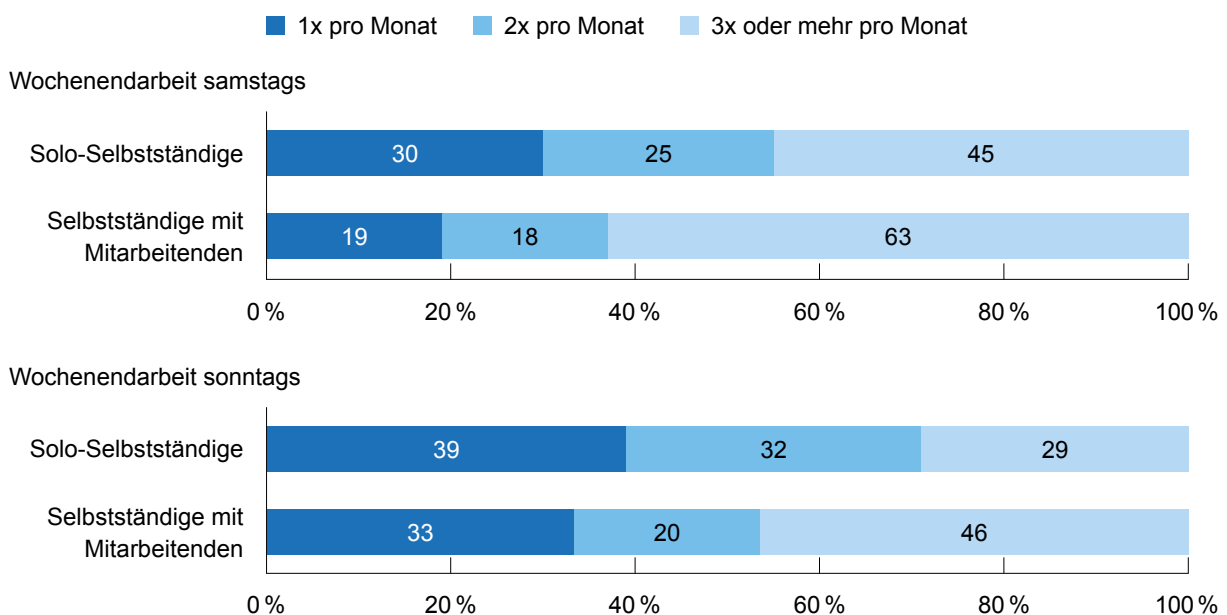


Abb. 7.2 Anzahl an Samstagen oder Sonntagen pro Monat nach Selbstständigen mit Wochenendarbeit (794 ≤ n ≤ 1 119)

Jeweils ein Fünftel der Selbstständigen mit Mitarbeitenden, die am Wochenende arbeiten, berichten, an 1 bis 2 Samstagen pro Monat zu arbeiten. 63 Prozent arbeiten 3 oder mehr Samstage pro Monat. Auch die Sonntagsarbeit kommt sehr häufig vor. Unter Solo-Selbstständigen mit Wochenendarbeit arbeitet ein Drittel an 2 bis 3 Sonntagen pro Monat und ein weiteres Drittel an mehr Sonntagen pro Monat. Unter den Selbstständigen mit Wochenendarbeit und Mitarbeitenden arbeitet etwa die Hälfte 3 oder mehr Sonntage im Monat (vgl. Abb. 7.2).

7.3 Flexibilität, Ruhezeiten und Pausenausfall

Selbstständige sind verschiedenen Anforderungen bei der Arbeit ausgesetzt. Eine Selbstständigkeit eröffnet viele zeitliche Handlungsspielräume, die als Ressourcen die Mehrbelastung teilweise auffangen können (Fietz & Wilhelm, 2021; Wilhelm & Zieschang, 2021). Dies zeigt sich auch in den Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung; denn Selbstständige haben große zeitliche Handlungsspielräume hinsichtlich Beginn und Ende der Arbeitszeit sowie im Hinblick darauf, wann sie Stunden, Urlaub oder Tage freinehmen. Gleichzeitig erleben viele Selbstständige neben sehr langen Arbeitszeiten und regelmäßiger und häufiger Arbeit am Wochenende auch hohe Anforderungen an ihre Flexibilität (Muckenhuber, 2014).

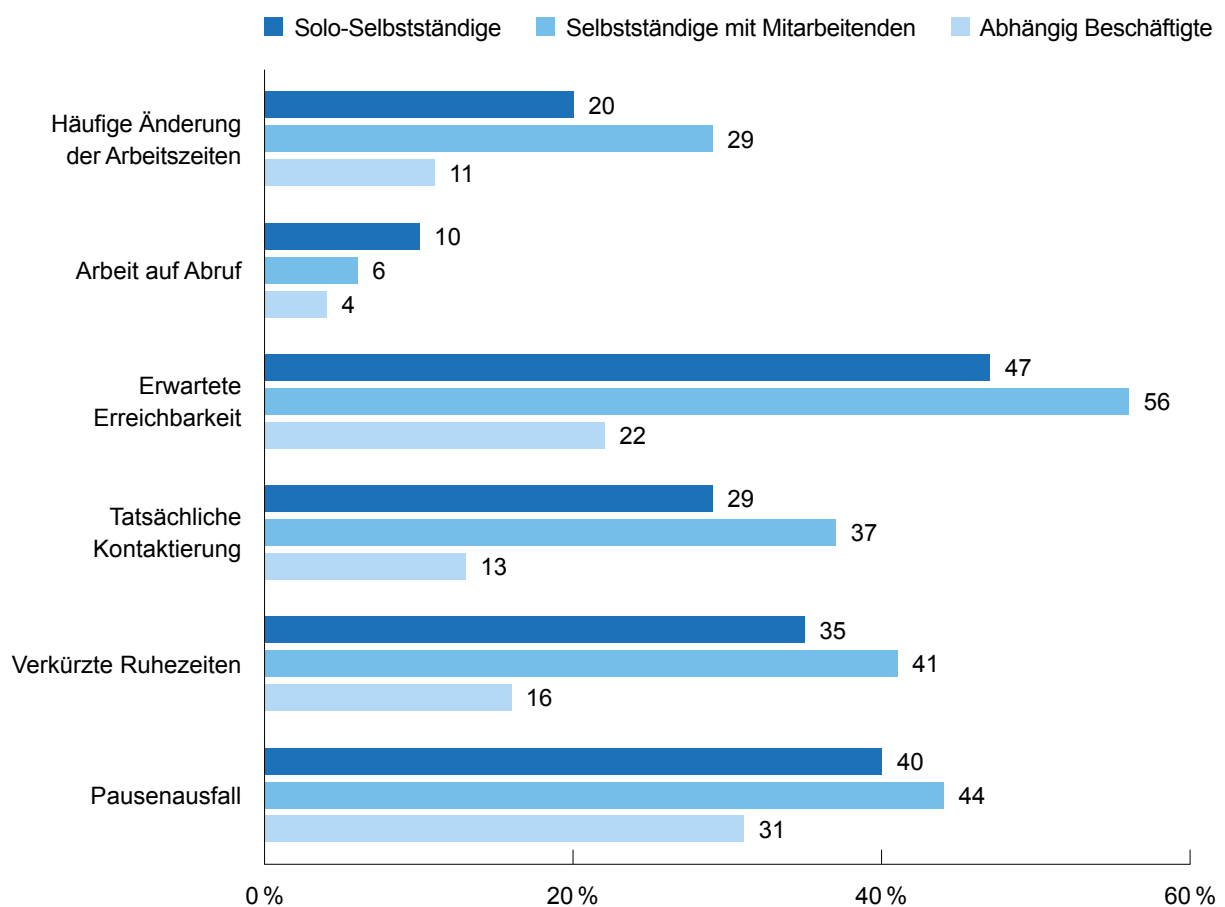


Abb. 7.3 Arbeitszeitanforderungen nach (Solo-)Selbstständigen und abhängig Beschäftigten (18 339 ≤ n ≤ 19 470)

Häufige Änderungen der Arbeitszeit kommen bei Solo-Selbstständigen und Selbstständigen mit Mitarbeitenden im Vergleich zu abhängig Beschäftigten doppelt beziehungsweise dreimal so oft vor (vgl. Abb. 7.3). Arbeit auf Abruf ist bei Selbstständigen ebenfalls weiter verbreitet. 10 Prozent der Selbstständigen ohne und 6 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden leisten mindestens einmal im Monat Arbeit auf Abruf (abhängig Beschäftigte: 4 %). Auch die Erwartung ständiger Erreichbarkeit beschreiben Selbstständige sehr häufig. Etwa die Hälfte der Solo-Selbstständigen und über die Hälfte der Selbstständigen mit Mitarbeitenden berichten von der Erwartung des Arbeitsumfelds, im Privatleben erreichbar sein zu müssen. Eine Kontaktierung im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen findet bei Solo-Selbstständigen (29 %) seltener statt als bei Selbstständigen mit Mitarbeitenden (37 %, vgl. Abb. 7.3).

Erholungsmöglichkeiten außerhalb und während der Arbeitszeit stellen wichtige Instrumente dar, um arbeitszeitliche Anforderungen und Beanspruchungsfolgen abzumildern. Auch wenn Selbstständige gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind, die elfstündige Ruhezeit oder regelmäßige Arbeitspausen einzuhalten, sind diese beiden Aspekte dennoch förderlich für die Erholung. Solo-Selbstständige berichten etwas seltener als Selbstständige mit Mitarbeitenden, mindestens einmal im Monat verkürzte Ruhezeiten zu haben (44 % vs. 56 %). Verkürzte Ruhezeiten kommen jedoch in beiden Gruppen deutlich häufiger vor als bei abhängig Beschäftigten (16 %). Auch der Pausenausfall kann in beiden Gruppen deutlich häufiger beobachtet werden (Solo-Selbstständige: 40 %, Selbstständige mit Mitarbeitenden: 44 %, abhängig Beschäftigte: 31 %).

Die Gestaltungsspielräume, die eine Selbstständigkeit eröffnet, beziehen sich nicht nur auf zeitliche Einflussmöglichkeiten, sondern auch auf die Bestimmung über den Arbeitsort. Selbstständige arbeiten häufiger als abhängig Beschäftigte von zuhause. 58 Prozent der Solo-Selbstständigen und 39 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden arbeiten von zuhause (abhängig Beschäftigte: 36 %). Zusätzlich zur Arbeit von zuhause wurde die Häufigkeit der mobilen Arbeit, also außerhalb des Betriebs, zum Beispiel von unterwegs, erfragt. Auch die mobile Arbeit von unterwegs ist unter Selbstständigen weiter verbreitet (Solo-Selbstständige: 25 %; Selbstständige mit Mitarbeitenden: 26 %) als bei abhängig Beschäftigten (13 %). Selbstständige, die mobil arbeiten, haben deutlich häufiger auch die Möglichkeit, ihren Arbeitsort selbst zu bestimmen (Solo-Selbstständige: 32 %; Selbstständige mit Mitarbeitenden: 26 %; abhängig Beschäftigte: 11 %).

7.4 Selbstständigkeit in der SARS-CoV-2-Pandemie

Wie auch viele abhängig Beschäftigte hatten einige Selbstständige mit den Folgen der SARS-CoV-2-Pandemie zu kämpfen. Anders als bei abhängig Beschäftigten, konnte die Gruppe der Selbstständigen jedoch nicht von einem Ausgleich des eigenen Verdienstauffalls durch Kurzarbeitergeld profitieren. Finanzielle Hilfen beschränkten sich meist nur auf die betrieblichen Fixkosten, und Einkommenseinbußen wurden in der Regel nicht kompensiert (Buschoff & Emmler, 2021). In der BAuA-Arbeitszeitbefragung wurden Selbstständige zu ihren Arbeitsbedingungen während der SARS-CoV-2-Pandemie befragt. Solo-Selbstständige haben im Vergleich zu Selbstständigen mit Mitarbeitenden, aber auch abhängig Beschäftigten häufiger eine Verkürzung ihrer Arbeitszeiten erlebt. Beide Gruppen der Selbstständigen haben häufiger an Wochenenden gearbeitet und hatten einen größeren Einfluss auf ihre Arbeitszeit (häufigere Flexibilitätsmöglichkeiten) als zuvor.

Selbstständige waren insgesamt etwas häufiger von Veränderungen durch die SARS-CoV-2-Pandemie betroffen als abhängig Beschäftigte (vgl. Tab. 7.2). Der größte Unterschied zwischen Selbstständigen und abhängig Beschäftigten zeigt sich bei den Ängsten vor Arbeitslosigkeit beziehungsweise einer möglichen Betriebsaufgabe. Ein Drittel der Solo-Selbstständigen und fast ein Drittel der Selbstständigen mit Mitarbeitenden hatte Sorge, den Betrieb aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie schließen zu müssen (12 Prozent der abhängig Beschäftigten hatten Sorge, ihren Arbeitsplatz zu verlieren) (vgl. Tab. 7.2).

Tab. 7.2 Arbeitsbedingungen während der SARS-CoV-2-Pandemie:
(Solo-)Selbstständige und abhängig Beschäftigte

Arbeitsbedingungen während der SARS-CoV-2-Pandemie		Solo-Selbstständige	Selbstständige mit Mitarbeitenden	Abhängig Beschäftigte
Veränderung der Arbeitszeit aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie	Verlängerung der Wochenarbeitszeit	24	26	30
	Verkürzung der Wochenarbeitszeit	41	29	24
	Häufigere Arbeit am Wochenende	22	25	18
	Häufigere Flexibilitätsmöglichkeiten	39	43	36
Veränderung der Arbeitsintensität aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie	Starker Termin- oder Leistungsdruck	19	23	25
	Häufig Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit	17	15	22
Sorgen der Arbeitslosigkeit oder Geschäftsaufgabe aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie		34	30	12
Allgemeine Veränderung des Arbeitsalltages aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie		71	73	66

16 470 ≤ n ≤ 16 531

Alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich

7.5 Zusammenfassung

Etwa 7 Prozent der Befragten in der BAuA-Arbeitszeitbefragung sind als Solo-Selbstständige oder Selbstständige mit Mitarbeitenden tätig. Unter den Selbstständigen finden sich mehr Männer als Frauen, insbesondere bei Selbstständigen mit Mitarbeitenden. Selbstständige haben häufiger sehr lange tatsächliche Arbeitszeiten als abhängig Beschäftigte. Im Vergleich zu abhängig Beschäftigten arbeiten Selbstständige mit Mitarbeitenden deutlich häufiger mehr als 48 Stunden in der Woche. Von den Solo-Selbstständigen arbeiten 41 Prozent in Teilzeit, die vollzeitarbeitenden Solo-Selbstständigen arbeiten ebenso wie die Selbstständigen mit Mitarbeitenden häufig mehr als 48 Stunden in der Woche. Die langen Arbeitszeiten von Selbstständigen gehen mit hohem Termin- oder Leistungsdruck einher.

Für beide Gruppen der Selbstständigen ist die regelmäßige Wochenendarbeit Realität. Das Arbeiten an Samstagen sowie Sonn- und Feiertagen ist eher die Regel als die Ausnahme. Auch Flexibilitätsanforderungen wie ständige Erreichbarkeit, Kontaktierung im Privatleben oder die Arbeit auf Abruf gehören regelmäßig und deutlich häufiger als bei abhängig Beschäftigten zum Arbeitsalltag von Selbstständigen. Solo-Selbstständige und Selbstständige mit Mitarbeitenden sind beispielsweise doppelt bis dreimal so oft von häufigen Änderungen der Arbeitszeit wie abhängig Beschäftigte betroffen. Eine Ruhezeit von weniger als 11 Stunden zwischen zwei Arbeitstagen kommt ebenfalls deutlich häufiger vor und wird von 35 Prozent der Solo-Selbstständigen und 41 Prozent der Selbstständigen mit Mitarbeitenden berichtet. Gleichzeitig haben Selbstständige insgesamt häufiger hohe Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeitszeiten und ihren Arbeitsort. In der SARS-CoV-2-Pandemie hatten Selbstständige häufig die Sorge, ihren Betrieb schließen zu müssen, und gaben deutlichere Änderungen ihres Arbeitsalltages aufgrund der Pandemie an.

8 Mehrfachbeschäftigung

Anne Marit Wöhrmann und Ines Entgelmeier

Neben ihrer Haupterwerbstätigkeit gehen einige Beschäftigte auch noch einer weiteren Erwerbstätigkeit nach. Die sogenannte „Zweitjobquote“, also der Anteil von Mehrfachbeschäftigten an allen Erwerbstätigen, lag nach der amtlichen Statistik im Jahr 2019 bei 5,4 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2022c). Eine Mehrfachbeschäftigung kann sich dabei in einer beliebigen Kombination aus abhängigen und selbstständigen oder freiberuflichen Tätigkeiten zusammensetzen. Im Arbeitszeitreport 2016 (BAuA, 2016) wurden alle Formen von Mehrfachbeschäftigung im Erhebungsjahr 2015 betrachtet. Im vorliegenden Kapitel fokussieren wir auf die spezifische Gruppe der Mehrfachbeschäftigten, die in ihrer Haupttätigkeit einer abhängigen Beschäftigung von mindestens 10 Wochenstunden (vgl. Teil I des Arbeitszeitreports) nachgehen. Mehrfachbeschäftigte, die in ihrer Haupttätigkeit selbstständig oder freiberuflich tätig sind, werden also im vorliegenden Kapitel nicht berücksichtigt. Bei der Nebentätigkeit, die in der BAuA-Arbeitszeitbefragung dadurch definiert ist, dass sie maximal den gleichen zeitlichen Umfang der Haupttätigkeit erfordert, kann es sich sowohl um eine weitere abhängige Beschäftigung als auch um eine selbstständige oder freiberufliche Tätigkeit handeln. Das vorliegende Kapitel beginnt mit einer Charakterisierung der Mehrfachbeschäftigten, gefolgt von der Beschreibung der Arbeitszeit in der Nebentätigkeit, und schließt mit Aspekten der Gesundheit von Mehrfachbeschäftigten. Dabei werden die aktuellen Zahlen auch häufiger mit denen aus dem Jahr der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 verglichen, um mögliche Veränderungen aufzeigen zu können. Die hier berichteten Zahlen aus dem Jahr 2015 weichen aufgrund des oben beschriebenen anderen Stichprobenzuschnitts etwas von denen im Arbeitszeitreport 2016 ab.

Insgesamt berichten in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 7 Prozent der in der Haupttätigkeit abhängig Beschäftigten, dass sie noch einer weiteren bezahlten Tätigkeit nachgehen. Der Anteil der Mehrfachbeschäftigten bleibt dabei über die Zeit relativ konstant. Bereits in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 lag der Anteil bei etwas mehr als 6 Prozent. Ein kleiner Teil der Mehrfachbeschäftigten (9 %) geht 2021 wie auch schon 2015 mindestens zwei Nebentätigkeiten nach.

8.1 Charakterisierung der Mehrfachbeschäftigten

Mehrfachbeschäftigte sind etwas häufiger Frauen als Männer, wobei sich die Geschlechteranteile in den letzten Jahren angenähert haben (vgl. Tab. 8.1). Im Jahr 2015 waren 58 Prozent der Mehrfachbeschäftigten Frauen, im Jahr 2021 waren es noch 51 Prozent. Von allen abhängig beschäftigten Frauen gehen 7 Prozent mindestens einer weiteren Erwerbstätigkeit nach (2015: 8 %), von den abhängig Beschäftigten Männern sind es 6 Prozent (2015: 5 %). In der Altersverteilung spiegelt sich der allgemeine Trend der Zunahme des Anteils der Beschäftigten in den höheren Altersgruppen wider (Mehrfachbeschäftigte ab 55 Jahren: 2015: 14 %, 2021: 19 %). Auch der Anteil an Mehrfachbeschäftigten mit höheren Bildungsabschlüssen hat – wie in der gesamten Erwerbsbevölkerung – zugenommen (2015: 35 %, 2021: 40 %).

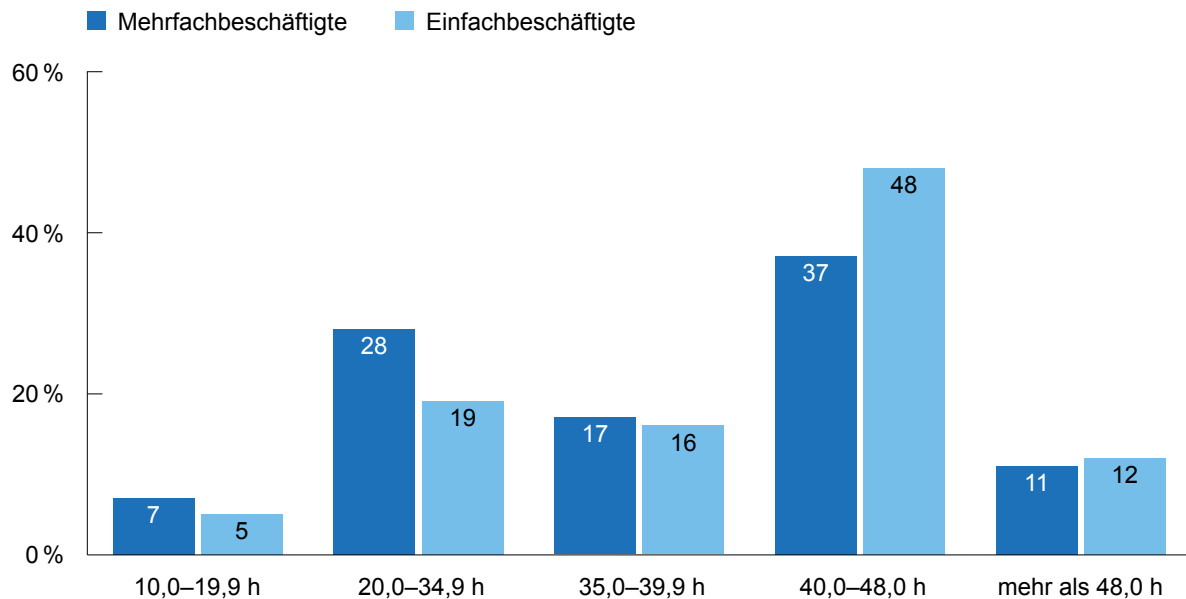


Abb. 8.1 Tatsächliche Wochenarbeitszeit in der Haupttätigkeit von Mehrfach- und Einfachbeschäftigten (Mehrfachbeschäftigte: n = 1 168; Einfachbeschäftigte: n = 16 593)

Mehrfachbeschäftigte sind in ihrer Haupterwerbstätigkeit seltener in Vollzeit beschäftigt als Beschäftigte ohne Nebentätigkeit. Der Anteil an Vollzeit bei Mehrfachbeschäftigten ist seit 2015 jedoch deutlich gestiegen: Von den Mehrfachbeschäftigten arbeiten im Jahr 2021 zwei Drittel (66 %) in ihrer Haupttätigkeit in Vollzeit (vgl. Abb. 8.1; 2015: 58 %). Der Wunsch nach längeren Arbeitszeiten in der Haupttätigkeit ist unter Mehrfachbeschäftigten (17 %) weiter verbreitet als unter Einfachbeschäftigten, also denjenigen, die keiner Nebentätigkeit nachgehen (9 %).

Etwa ein Viertel der Mehrfachbeschäftigten (23 %) geht in der Nebentätigkeit der gleichen beruflichen Tätigkeit nach wie in der Haupttätigkeit, und auch die Branche entspricht bei einem Viertel der der Haupttätigkeit (26 %). Mehrfachbeschäftigte arbeiten in ihrer Haupttätigkeit meist im Bereich von Dienstleistungen (34 %) oder im Öffentlichen Dienst (32 %), zunehmend seltener im Handwerk (2021: 8 %, 2015: 11 %). Über die Hälfte der Nebentätigkeiten wird im Dienstleistungsbereich ausgeführt (51 %). Am seltensten wird einer Nebentätigkeit in der Industrie nachgegangen, gefolgt vom Öffentlichen Dienst und vom Handwerk. In Bezug auf Berufe zeigt sich, dass die Nebentätigkeit am häufigsten in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (20 %) ausgeführt wird, wobei insbesondere Lehrtätigkeiten häufig vorkommen. Auch Handelsberufe (12 %) und Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe (11 %) sind als Nebentätigkeit weit verbreitet.

Ein gutes Drittel der Mehrfachbeschäftigten ist in der Nebentätigkeit selbstständig oder freiberuflich beschäftigt (35 %). Der Großteil der Mehrfachbeschäftigten ist in der Nebentätigkeit jedoch abhängig beschäftigt. Der Anteil der Arbeiterinnen und Arbeiter gegenüber Angestellten ist dabei über die Zeit etwas gesunken (2015: 17 % Arbeiterinnen und Arbeiter, 44 % Angestellte; 2021: 12 % Arbeiterinnen und Arbeiter, 46 % Angestellte). In Bezug auf das Anforderungsniveau handelt es sich bei den Nebentätigkeiten meist um fachlich ausgerichtete Tätigkeiten (46 %). Ähnlich häufig sind es komplexe Spezialistentätigkeiten (18 %), hoch komplexe Tätigkeiten (18 %) und Helfer- und Anlerntätigkeiten (18 %).

Tab. 8.1 Soziodemografische und wirtschaftsstrukturelle Merkmale von Mehrfachbeschäftigten in 2015 und 2021

	2015	2021
Soziodemografische Merkmale		
Länge der Arbeitszeit (Haupttätigkeit)		
Teilzeit ¹	42	34
Vollzeit ²	58	66
Geschlecht		
Männer	42	49
Frauen	58	51
Alter in Jahren		
15–29	17	15
30–44	36	40
45–54	33	26
55–65	14	19
Bildung³		
Niedrig	[6]	[6]
Mittel	59	54
Hoch	35	40
Lebenssituation		
Single	29	28
Alleinerziehend	9	6
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	35	35
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	28	31
Wirtschaftsstruktur und Tätigkeit		
Gleiche Tätigkeit Haupt- und Nebentätigkeit		
Ja	23	23
Nein	76	76
Wirtschaftsbereiche (Nebentätigkeit)		
Öffentlicher Dienst	14	12
Industrie	[6]	[6]
Handwerk	13	13
Dienstleistungen	45	51
Anderer Bereich	22	19
Wirtschaftsbereiche (Haupttätigkeit)		
Öffentlicher Dienst	30	32
Industrie	16	17
Handwerk	11	8
Dienstleistungen	35	34
Anderer Bereich	8	8

Berufliche Stellung (Nebentätigkeit)		
Arbeiterinnen/Arbeiter	17	12
Angestellte	44	46
Beamtinnen/Beamte	.	.
Selbstständige	20	25
Freiberufliche	9	10
Freie Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	5	.
Mithelfende Familienangehörige	.	.
Befragte/Befragter kann sich nicht zwischen Arbeiterin/ Arbeiter und Angestellte/Angestellter entscheiden	.	.

2015: $1\ 093 \leq n \leq 1\ 118$; 2021: $1\ 129 \leq n \leq 1\ 168$; alle Angaben in Spaltenprozent; Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering, [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtspalte

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist die Zunahme vorwiegend geistiger Nebentätigkeiten (2015: 31 %, 2021: 38 %) und der Rückgang vorwiegend körperlicher Nebentätigkeiten (2015: 24 %, 2021: 21 %) sowie Nebentätigkeiten, die gleichermaßen körperlich und geistig sind (2015: 45 %, 2021: 41 %), wenig überraschend (vgl. Abb. 8.2).

Für die Ausübung von Nebentätigkeiten gibt es verschiedene Gründe (vgl. Abb. 8.3). Für 17 Prozent ist der Hauptgrund für die Ausübung einer Nebentätigkeit die Sicherung des Lebensunterhalts. Für ein Drittel (33 %) ist der durch die Nebentätigkeit realisierte Zuverdienst der Hauptgrund. Doch neben finanziellen gibt es auch andere Gründe für Mehrfachbeschäftigung: Für über ein Drittel (36 %) ist es der Spaß an der Tätigkeit.

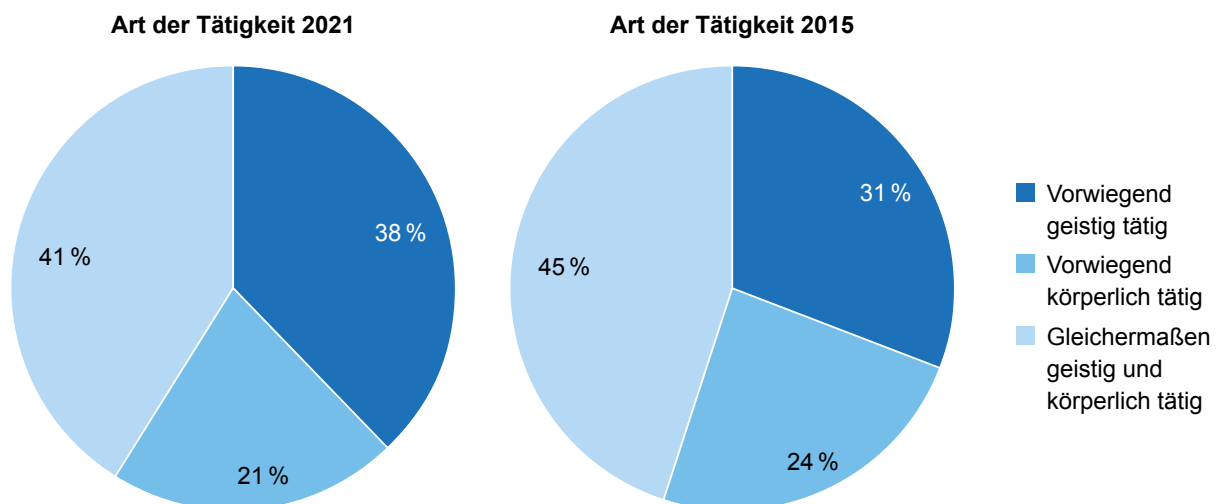


Abb. 8.2 Art der Nebentätigkeit in 2015 und 2021
 (Mehrfachbeschäftigte; 2015: $n = 1\ 107$; 2021: $n = 1\ 164$)

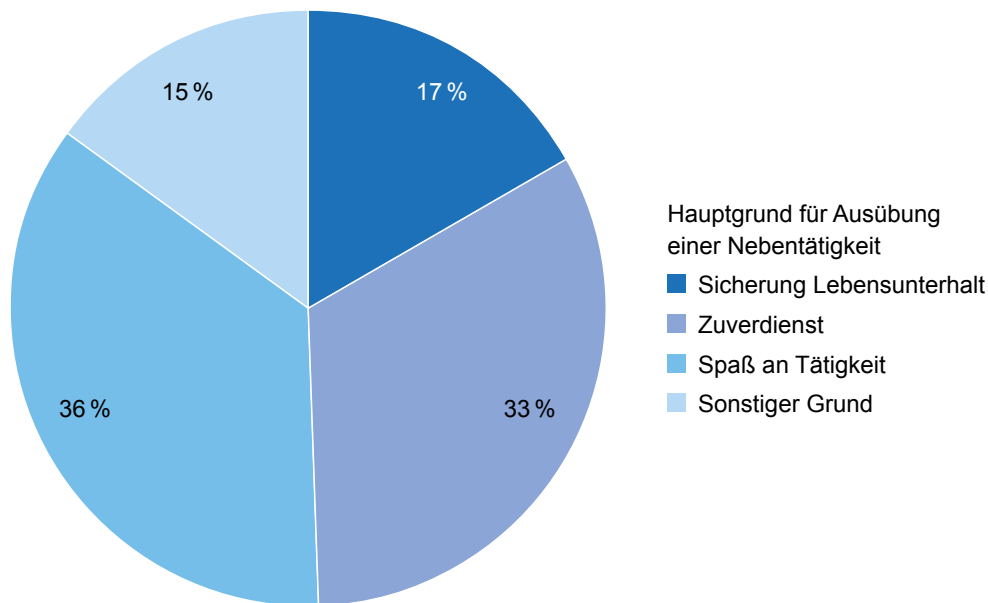


Abb. 8.3 Hauptgrund für die Ausübung einer Nebentätigkeit in 2021 (Mehrfachbeschäftigte; n = 1 159)

8.2 Arbeitszeit in der Nebentätigkeit

Der größte Teil der Mehrfachbeschäftigten (64 %) arbeitet normalerweise unter 10 Stunden in der Woche in der Nebentätigkeit, ein Viertel (26 %) 10 bis unter 20 Stunden und ein Zehntel mehr als 20 Stunden (10 %, vgl. Abb. 8.4). Die in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 berichtete durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in der Nebentätigkeit beträgt 8,7 Stunden und ist damit gegenüber 2015 etwas zurückgegangen (9,6 Stunden). Im Vergleich zu 2015 wurde im Jahr 2021 insgesamt etwas seltener 10 Stunden oder mehr pro Woche in der Nebentätigkeit gearbeitet (2015: 44 %, 2021: 36 %). Die wöchentliche Gesamtarbeitszeit von Mehrfachbeschäftigten beträgt im Durchschnitt 43,5 Stunden und liegt damit etwa 5 Stunden über der durchschnittlichen Arbeitszeit der Einfachbeschäftigten (38,5 Stunden).

Etwa ein Drittel der Mehrfachbeschäftigten geht der Nebentätigkeit an 1 Tag in der Woche nach (35 %). Ein Viertel arbeitet an 2 Tagen in der Woche in der Nebentätigkeit (25 %), 27 Prozent an 3 oder mehr Tagen und 11 Prozent unregelmäßig. Die Nebentätigkeit wird häufig nach der Haupttätigkeit (31 %), am Wochenende (27 %) oder an sonstigen freien Tagen (22 %) ausgeführt und seltener vor der Haupttätigkeit (5 %) oder unregelmäßig beziehungsweise wechselnd (14 %).

Über die Hälfte der Mehrfachbeschäftigten (54 %) sind sehr zufrieden damit, wie sich ihre Erwerbstätigkeiten vereinbaren lassen, ein Drittel ist zufrieden (35 %), und 12 Prozent sind weniger oder nicht zufrieden.

Mehrfachbeschäftigte arbeiten in ihrer Haupttätigkeit häufiger als Einfachbeschäftigte am Wochenende (46 % vs. 39 %). Sie haben auch häufiger verkürzte Ruhezeiten (20 % vs. 16 %). Darüber hinaus ist bei Mehrfachbeschäftigten in der Haupttätigkeit auch die häufige Kontaktierung im Privatleben aus dienstlichen Belangen weiter verbreitet als bei

Einfachbeschäftigten (18 % vs. 13 %). Für einen ausführlichen Vergleich der Arbeitszeit in der Haupttätigkeit von Mehrfachbeschäftigten und Einfachbeschäftigten siehe Kapitel 6.2 des Arbeitszeitreports 2016 (BAuA, 2016).

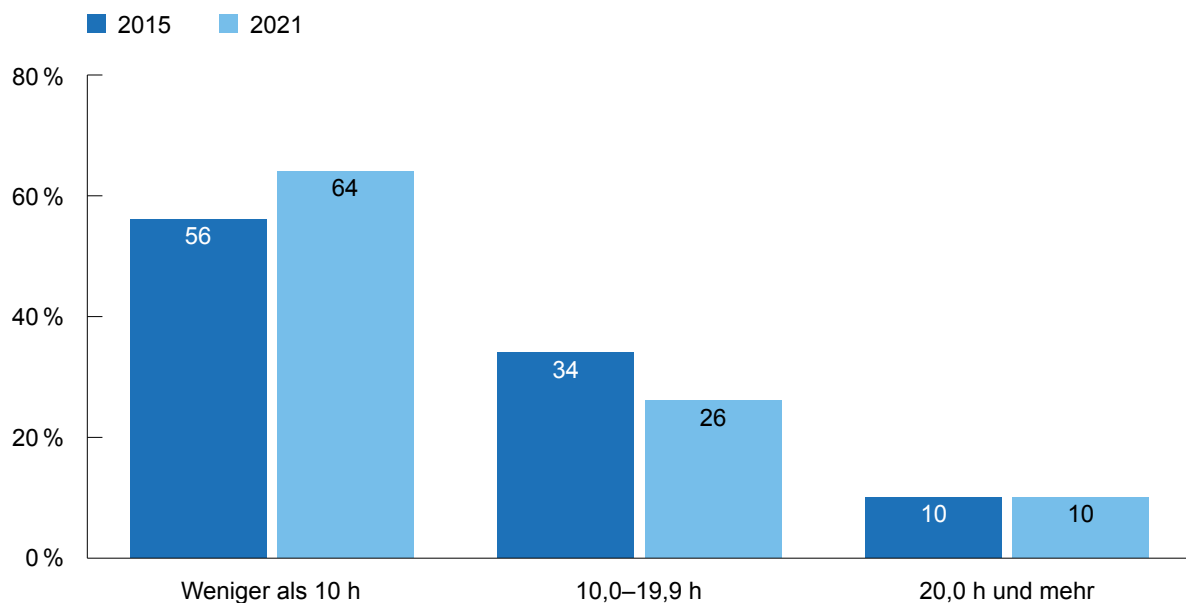


Abb. 8.4 Tatsächliche Wochenarbeitszeit in der Nebentätigkeit in 2015 und 2021 (Mehrfachbeschäftigte; 2015: n = 1 032; 2021: n = 1 079)

8.3 Gesundheit von Mehrfachbeschäftigten

Mehrfachbeschäftigte und Einfachbeschäftigte unterscheiden sich kaum in der Bewertung ihrer Gesundheit: 72 Prozent der Mehrfachbeschäftigten und 70 Prozent der Einfachbeschäftigten schätzen ihren allgemeinen Gesundheitszustand als (sehr) gut ein. Auch in der Häufigkeit der verschiedenen gesundheitlichen Beschwerden sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Gruppen festzustellen.

Allerdings schätzen Mehrfachbeschäftigte ihren Gesundheitszustand unterschiedlich gut ein, je nachdem aus welchem Grund sie der Nebentätigkeit nachgehen. Beschäftigte, bei denen die Nebentätigkeit der Sicherung ihres Lebensunterhalts dient, bewerten ihre Gesundheit deutlich seltener als (sehr) gut (61 %) als Beschäftigte, die dies für einen Zuverdienst (75 %) oder aus Spaß an der Tätigkeit tun (78 %, vgl. Abb. 8.5).

In Bezug auf die Länge der Arbeitszeit zeigt sich, dass Mehrfachbeschäftigte ihren Gesundheitszustand seltener als (sehr) gut einschätzen, wenn die wöchentliche Gesamtarbeitszeit unter 20 Stunden (55 %) oder über 48 Stunden liegt (48,1–60 Stunden: 69 %, über 60 Stunden: 62 %) gegenüber Arbeitszeiten zwischen 20 und 48 Stunden (20–34,9 Stunden: 76 %, 35–39,9 Stunden: 75 %, 40–48 Stunden: 76 %). Bezüglich der zeitlichen Lage der Nebentätigkeit, also ob diese zum Beispiel nach der Haupttätigkeit oder am Wochenende ausgeführt wird, zeigen sich keine Unterschiede in Bezug auf den Gesundheitszustand.

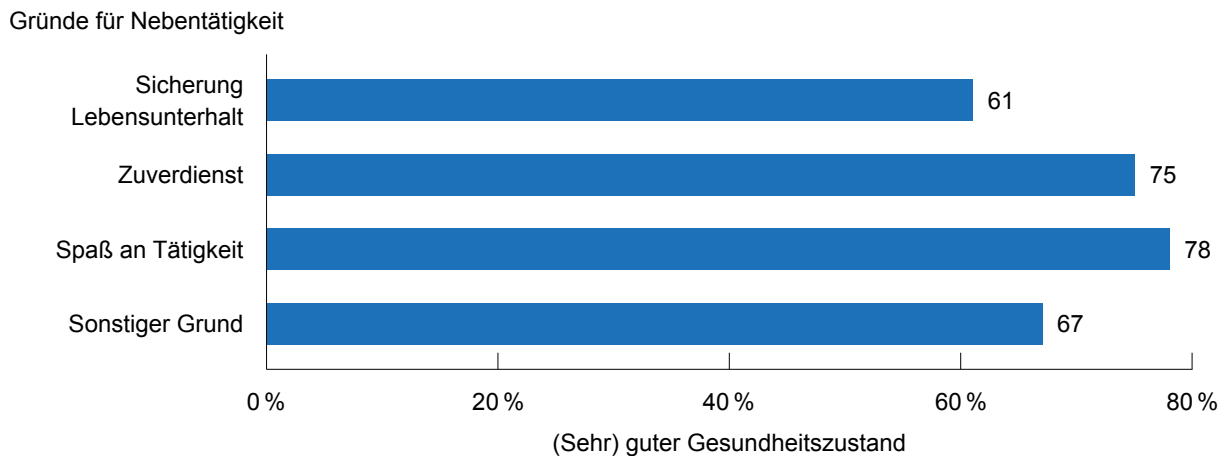


Abb. 8.5 Gesundheitszustand nach Gründen für Nebentätigkeit in 2021
(Mehrfachbeschäftigte; n = 826)

Entscheidend kann jedoch sein, wie gut sich Haupt- und Nebentätigkeit vereinbaren lassen. Beschäftigte, die (sehr) zufrieden mit der Vereinbarkeit ihrer Tätigkeiten sind, bewerten ihren Gesundheitszustand häufiger als (sehr) gut (74 %) als Beschäftigte, die weniger oder nicht zufrieden mit der Passung von Haupt- und Nebentätigkeiten sind (55 %).

8.4 Zusammenfassung

Insgesamt gehen 7 Prozent der abhängig Beschäftigten einer Nebentätigkeit nach; 9 Prozent von den Mehrfachbeschäftigten sogar mehr als einer. Auch wenn unter den Mehrfachbeschäftigten der Anteil von Frauen sowie Teilzeitbeschäftigten in den letzten Jahren jeweils zurückgegangen ist, bleibt er weiterhin höher als bei den Einfachbeschäftigten. Tätigkeiten, die im Rahmen der Nebentätigkeit ausgeführt werden, sind zunehmend geistig und seltener körperlich.

Die wöchentliche Arbeitszeit für die Nebentätigkeit beträgt meist unter 10 Stunden und wird häufig nach der Haupttätigkeit oder am Wochenende ausgeführt. Mehrfachbeschäftigte sind in ihrer Haupttätigkeit häufiger als Einfachbeschäftigte von Wochenendarbeit, verkürzten Ruhezeiten und Kontaktierung im Privatleben aus betrieblichen Gründen betroffen. Etwa die Hälfte der Mehrfachbeschäftigten geht der Nebentätigkeit aus finanziellen Gründen nach. Für ein Sechstel dient sie der Sicherung des Lebensunterhalts, für ein Drittel bietet sie einen Zuverdienst. Für fast vier von zehn Mehrfachbeschäftigten ist der Hauptgrund der Spaß an der Tätigkeit. Der Gesundheitszustand der Mehrfachbeschäftigten unterscheidet sich nicht von dem von Einfachbeschäftigten. Mehrfachbeschäftigte schätzen ihren Gesundheitszustand jedoch schlechter ein, wenn die Nebentätigkeit der Sicherung des Lebensunterhalts dient, wenn die wöchentliche Gesamtarbeitszeit unter 20 Stunden oder über 48 Stunden liegt und wenn sie nicht damit zufrieden sind, wie sich Haupt- und Nebentätigkeit vereinbaren lassen.

9 Basisarbeit

Marcel Lück, Arthur Kaboth und Lena Hünefeld

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse haben gezeigt, dass die Arbeitszeitgestaltung ein wichtiger Faktor für den Erhalt und die Förderung der Gesundheit ist: Arbeitszeiten, Ruhephasen, Schicht- und Wochenendarbeit stellen neben physischen und psychischen Arbeitsanforderungen zentrale Indikatoren dar, die im arbeitswissenschaftlichen Kontext berücksichtigt und kontinuierlich geprüft sowie gestaltet werden müssen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern (Backhaus et al., 2019; Beermann et al., 2019; Rothe et al., 2017; Wirtz et al., 2009). Unter dem Begriff Basisarbeit (vielfach auch „Einfacharbeit“) werden oftmals Tätigkeiten verstanden, die keine abgeschlossene Berufsausbildung erfordern beziehungsweise schnell erlernbar sind. Neue Befunde zeigen, dass Basisarbeit nicht nur physisch, sondern auch psychisch hohe Anforderungen an die Beschäftigten stellt, beispielweise durch häufig auftretenden Termin- oder Leistungsdruck (Kaboth et al., 2021; Kaboth, Lück & Hünefeld, 2022). In Bezug auf Arbeitszeit sind Erkenntnisse zur Länge, Lage und Flexibilität der Basisarbeitenden bislang rar. Derweil berichten Basisarbeitende häufiger von gesundheitlichen Beschwerden als Beschäftigte in Fach- oder hochqualifizierter Arbeit. Außerdem wird der Gesundheitszustand häufiger als schlecht oder weniger gut eingestuft als in den Vergleichsgruppen (Lück & Kopatz, 2021). In Anbetracht des aktuellen Forschungsstands zur Basisarbeit sowie der Erkenntnisse aus arbeitswissenschaftlichen Studien widmet sich der vorliegende Beitrag der Rolle der Arbeitszeit als gesundheitliche Herausforderung der Beschäftigten.

In diesem Beitrag werden zunächst typische Arbeitszeitmerkmale der Basisarbeitenden beschrieben und anschließend gemeinsam mit der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten betrachtet. Dafür werden abhängig Beschäftigte im Alter von 15 bis 65 Jahren mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens 10 Stunden in die Untersuchung aufgenommen. Basisarbeit kann anhand verschiedener Klassifikationen in Sekundärdaten identifiziert werden (Kaboth et al., 2022). Die Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 ermöglichen eine Identifizierung über die Internationale Standardklassifikation der Berufe von 2008 (ISCO-08) sowie die Klassifizierung der Berufe 2010 (Anforderungsniveau 1: Helfer- und Anlernertätigkeiten). Aufgrund geringer Fallzahlen und einer daraus resultierenden unzureichenden Differenzierung innerhalb der Arbeitszeitmerkmale von Basisarbeit kann die letztgenannte Möglichkeit für diesen Beitrag nicht verwendet werden. So wurde Basis-, Fach- und hochqualifizierte Arbeit in Anlehnung an das Konzept der OECD (2020) über die ISCO-08¹⁹ wie folgt operationalisiert:

- Basisarbeit („low skilled occupations“) umfasst demnach Tätigkeiten der Berufshauptgruppen 5 und 9,
- Facharbeit („medium skilled occupations“) besteht aus den Berufshauptgruppen 4, 7 und 8,
- hochqualifizierte Arbeit („high skilled occupations“) wird aus den Berufshauptgruppen 1, 2 und 3 gebildet.

¹⁹ Berufshauptgruppen der ISCO-08 (International Standard Classification of Occupations 2008):
1. Führungskräfte, 2. Akademische Berufe, 3. Techniker, 4. Bürokräfte, 5. Dienstleistungsberufe und Verkäufer, 6. Fachkräfte in der Landwirtschaft und Fischerei, 7. Handwerks- und verwandte Berufe, 8. Anlagen- und Maschinenbediener sowie Montageberufe, 9. Hilfsarbeitskräfte, 0. Angehörige der regulären Streitkräfte.

Insgesamt ist anzumerken, dass jede Operationalisierung mit spezifischen soziodemografischen und Beschäftigungsmerkmalen der Basisarbeitenden einhergeht. Dies kann sich wiederum auf die Ergebnisse auswirken (Kaboth et al., 2022). Nach der hier gewählten Operationalisierung sind beispielsweise auch Tätigkeiten eingeschlossen, für deren Ausübung eine abgeschlossene Berufsausbildung benötigt wird, die aber dennoch im Sinne ihrer vergleichsweise geringen formalen Qualifikation als Basisarbeit (bzw. „low skilled occupations“) bezeichnet werden (OECD, 2020). Des Weiteren beinhaltet die hier gewählte Operationalisierung durch den Einschluss der ISCO-Berufshauptgruppe 5 viele Beschäftigte im Dienstleistungssektor. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten.

Einen ersten Überblick über die Gruppe der Basisarbeitenden und eine Abgrenzung zu den Beschäftigten in Fach- und hochqualifizierter Arbeit bietet Tabelle 9.1, in der Geschlecht, Alter, Bildungsniveau sowie Wirtschaftsbereiche der drei Gruppen aufgezeigt werden.

Tab. 9.1 Populationsbeschreibung: Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierte Arbeit

		Basisarbeit	Facharbeit	Hochqualifizierte Arbeit
Gesamt (Zeilenprozent)		15	28	55
Geschlecht	Männer	43	68	48
	Frauen	57	32	52
Alter in Jahren	15–29	20	16	14
	30–44	33	32	38
	45–54	23	28	27
	55–65	24	24	22
Bildung ¹	Niedrig	20	6	[1]
	Mittel	67	77	36
	Hoch	13	17	63
Wirtschaftsbereiche	Öffentlicher Dienst	26	13	39
	Industrie	9	34	23
	Handwerk	11	24	4
	Dienstleistungen	46	24	26
	Anderer Bereich	8	5	9

Basisarbeit: n = 1 670, Facharbeit: n = 3 704, Hochqualifizierte Arbeit: n = 11 988; alle Angaben (außer Gesamt) in Spaltenprozent, Angaben Gesamt in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich

[] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtspalte

¹ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Nach Analysen der Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 machen Basisarbeitende, basierend auf der Operationalisierung der OECD (2020), rund 15 Prozent aller abhängig Beschäftigten aus. Der Anteil der Facharbeit ist im Vergleich fast doppelt so groß und liegt bei circa 28 Prozent. Hochqualifizierte Arbeit bildet mit 55 Prozent den größten Anteil aller abhängig Beschäftigten. Basisarbeit wird mehrheitlich durch Frauen ausgeübt (57 %). Auch bei hochqualifizierter Arbeit überwiegt der Frauenanteil (52 %). In der Fach-

arbeit überwiegt hingegen der Männeranteil (68 %). Beim Alter zeigen sich im Vergleich der Erwerbstätigen Gruppen lediglich marginale Unterschiede. In Bezug auf die Bildung zeigen sich für Fach- und hochqualifizierte Arbeit erwartungsgemäße Ergebnisse. In der Facharbeit haben 6 Prozent und in der hochqualifizierten Arbeit 1 Prozent einen niedrigen Bildungsabschluss. In der Basisarbeit liegt der Anteil von Personen mit niedriger Bildung bei 20 Prozent und somit deutlich über den Werten der Vergleichsgruppen. Dennoch haben zwei Drittel der Beschäftigten in der Basisarbeit ein mittleres Bildungsniveau (67 %). Außerdem haben 13 Prozent einen hohen Bildungsabschluss. Hinsichtlich der Wirtschaftsbereiche sind mit 46 Prozent fast die Hälfte der Basisarbeitenden und damit deutlich mehr Beschäftigte als in den Vergleichsgruppen im Dienstleistungssektor beschäftigt. Ein vergleichsweise geringer Anteil von Basisarbeitenden ist in der Industrie (9 %) vorzufinden. Im Gegensatz dazu sind Facharbeitende überwiegend im industriellen Bereich (34 %) beschäftigt. Unter den Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit sind anteilig die meisten im Öffentlichen Dienst tätig (39 %).

9.1 Arbeitszeitformen in Basisarbeit

In den nachfolgenden Abschnitten wird der Frage nachgegangen, ob und wie sich Beschäftigte in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit hinsichtlich Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit unterscheiden. Zudem werden einige dieser Arbeitszeitmerkmale in Kombination mit Arbeitsintensität (hier insbesondere Termin- oder Leistungsdruck als ein dafür wesentlicher Indikator) betrachtet.

9.1.1 Länge der Arbeitszeit

Die Angaben zur Länge der Arbeitszeit beziehen sich auf die tatsächliche Wochenarbeitszeit der Beschäftigten. Dabei werden bei den Angaben die in Kapitel 3.1 beschriebenen Kategorien verwendet (kurze Teilzeit: 10–19 Stunden, lange Teilzeit: 20–34 Stunden, moderate Vollzeit: 35–39 Stunden, lange Vollzeit: 40–48 Stunden, überlange Vollzeit: mehr als 48 Stunden).

Abbildung 9.1 zeigt auf, dass Beschäftigte in Basisarbeit insgesamt häufiger in Teilzeit (45 %) arbeiten als Beschäftigte in Facharbeit (18 %) und hochqualifizierter Arbeit (22 %) und seltener von langer, moderater oder überlanger Vollzeit berichten. Dies ist zu einem gewissen Teil auf den höheren Frauenanteil in Basisarbeit zurückzuführen. Die Teilzeitbeschäftigten in Basisarbeit sind dabei vor allem in Handelsberufen, Reinigungsberufen sowie in Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen tätig. Bei den in Vollzeit tätigen Basisarbeitenden sind Handelsberufe sowie Verkehrs- und Logistikberufe und Sicherheitsberufe häufig vertreten. Weitergehende Analysen verweisen darauf, dass Beschäftigte in Basisarbeit als Hauptgrund für eine Teilzeitbeschäftigung neben persönlichen und familiären Verpflichtungen (39 % vs. Facharbeit: 54 %, hochqualifizierte Arbeit: 51 %) vor allem häufiger angeben, dass keine Vollzeittätigkeit zu finden (12 % vs. hochqualifizierte Arbeit: 4 %) ²⁰ oder wegen Krankheit oder Unfallfolge keine längere Arbeitszeit möglich war (12 % vs. Facharbeit: 9 %, hochqualifizierte Arbeit: 8 %). Im Vergleich zu den anderen Gruppen berichten Beschäftigte in Basisarbeit häufiger von einer im Zuge der SARS-CoV-2-Pandemie

²⁰ Facharbeit: Fallzahl zu gering

verkürzten Wochenarbeitszeit (29 % vs. Facharbeit: 24 %, hochqualifizierte Arbeit: 22 %), wobei diese Verkürzung in Basisarbeit und Facharbeit zu einem Großteil auf die Einführung von Kurzarbeit zurückzuführen ist.

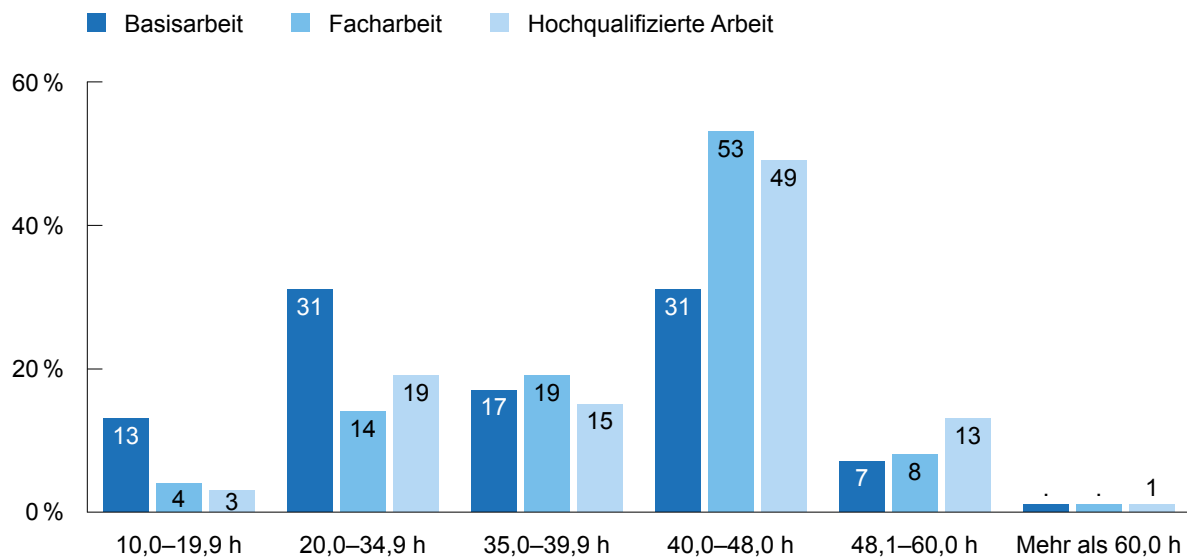


Abb. 9.1 Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit (n = 17 362)
Rundungsfehler möglich; . Fallzahl zu gering

9.1.2 Lage der Arbeitszeit

Die Lage der Arbeitszeit bei Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit wird anhand der Verbreitung von Arbeitszeiten außerhalb des Zeitraumes zwischen 7 und 19 Uhr sowie der Häufigkeit von Schichtarbeit und Wochenendarbeit betrachtet. Wochenendarbeit liegt dann vor, wenn die Beschäftigten mindestens einmal im Monat samstags oder sonn- und feiertags arbeiten (vgl. Kap. 4.1).

Basisarbeitende arbeiten normalerweise tagsüber innerhalb des Zeitraumes von 7 bis 19 Uhr (65 %). Dies gilt etwas häufiger auch für Facharbeitende (72 %) und Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit (87 %). Viele Basisarbeitende arbeiten in Schichtarbeit. Insgesamt 23 Prozent der Basisarbeitenden haben Wechselschicht ohne Nachtanteile. Zum Vergleich: Nur 10 Prozent der Facharbeitenden und 4 Prozent der Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit berichten von dieser Schichtarbeitsform. Weitere 8 Prozent der Beschäftigten in Basisarbeit arbeiten in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht. Demgegenüber geben 10 Prozent der Facharbeitenden und 6 Prozent der Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit an, in dieser Schichtarbeitsform zu arbeiten. Die Schichtarbeitsform Wechselschicht ohne Nachtanteile ist im Dienstleistungsbereich insgesamt am häufigsten vertreten (vgl. Kap. 4.3). Die stärkere Verbreitung dieser Schichtarbeitsform in Basisarbeit ist daher unter anderem auch auf den Wirtschaftsbereich zurückzuführen.

Weiterhin ist Wochenendarbeit in der Basisarbeit (65 %) stärker vertreten als in der Facharbeit (37 %) und der hochqualifizierten Arbeit (33 %) (vgl. Abb. 9.2). Dies ist unter anderem auf den Haupterwerbsbereich von Basisarbeit zurückzuführen. Wochen-

endarbeit ist vor allem im Dienstleistungsbereich (42 %) stark verbreitet. Differenziert nach Wirtschaftsbereichen zeigt sich, dass Basisarbeitende im Dienstleistungsbereich mehrheitlich (74 %) in Wochenendarbeit tätig sind. Auffällig ist zudem, dass vor allem Wochenendarbeit ohne Sonn- und Feiertagsarbeit in Basisarbeit mit 37 Prozent häufiger vertreten ist als in den jeweiligen Vergleichsgruppen (Facharbeit: 22 %, hochqualifizierte Arbeit: 11 %). Bei diesen Basisarbeitenden handelt es sich überwiegend um Beschäftigte in Handelsberufen.

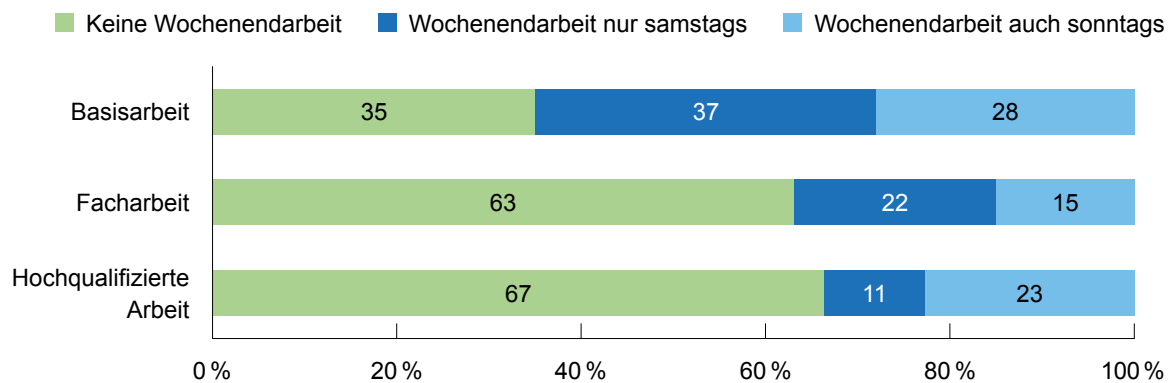


Abb. 9.2 Wochenendarbeit von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit (n = 16 421)
Rundungsfehler möglich

Zudem erlangte Wochenendarbeit für Beschäftigte in Basisarbeit durch die SARS-CoV-2-Pandemie eine besondere Relevanz: 25 Prozent der Beschäftigten in Basisarbeit haben aufgrund der Pandemie häufiger an Wochenenden gearbeitet. Demgegenüber trifft dies für 13 Prozent der Facharbeitenden und 18 Prozent der Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit zu.

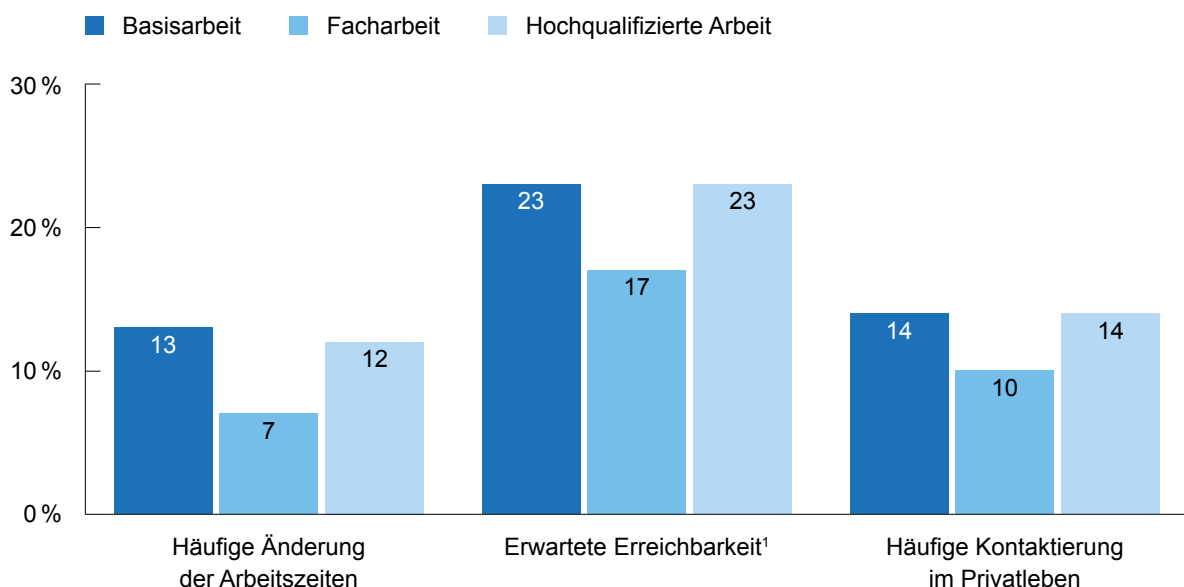
9.1.3 Flexibilität der Arbeitszeit

Arbeitszeitflexibilität wird hier anhand der in Kapitel 5 dargestellten Flexibilitätsmöglichkeiten und -anforderungen betrachtet. Angesichts des geringen arbeitsbezogenen Handlungsspielraums in Basisarbeit (Lück & Kopatz, 2021) ist davon auszugehen, dass Basisarbeitende geringere Flexibilitätsmöglichkeiten und zum Teil höhere Flexibilitätsanforderungen haben als Beschäftigte in Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit. Dies bestätigt sich mit Blick auf die vorliegenden Daten.

Bei den Basisarbeitenden gibt mit 61 Prozent ein vergleichsweise hoher Anteil der Beschäftigten an, wenig Einfluss auf den Beginn und das Ende der Arbeitszeit zu haben (Facharbeit: 49 %, hochqualifizierte Arbeit: 28 %). Für Basisarbeit zeigt sich dieses Ergebnis konstant über alle Altersgruppen und Bildungsniveaus hinweg. Geschlechtergetrennte Analysen zeigen, dass Basisarbeiterinnen mit 62 Prozent deutlich häufiger von einem geringen Einfluss berichten als Facharbeiterinnen (35 %) und Frauen in hochqualifizierter Arbeit (36 %). Unter den Männern berichten Basisarbeiter (59 %) in leicht

höherem Ausmaß von einem geringen Einfluss als Facharbeiter (55 %), allerdings jeweils deutlich häufiger als Männer in hochqualifizierter Arbeit (19 %). Differenziert nach Wirtschaftsbereichen zeigt sich, dass Basisarbeitende in der Industrie (69 %) und im Dienstleistungsbereich (61 %) häufig von einem geringen Einfluss berichten. Weiterhin hat ein höherer Anteil von Basisarbeitenden wenig Einfluss darauf, ein paar Stunden (39 % vs. Facharbeit: 28 %, hochqualifizierte Arbeit: 20 %) oder auch Urlaub beziehungsweise ein paar Tage (18 % vs. Facharbeit: 11 %, hochqualifizierte Arbeit: 14 %) freizunehmen. Dies betrifft vor allem die Basisarbeitenden im Öffentlichen Dienst (41 % bzw. 19 %).

Des Weiteren sind Basisarbeitende hohen Anforderungen in Bezug auf Arbeitszeitflexibilität ausgesetzt (vgl. Abb. 9.3). So kommen häufige Änderungen der Arbeitszeiten bei Basisarbeitenden (13 %) öfter vor als bei Facharbeitenden (7 %), jedoch in ähnlichem Ausmaß wie bei Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit (12 %). Dieses Ergebnis zeigt sich konstant über alle Strukturmerkmale hinweg und ist möglicherweise auf die unterschiedlichen organisationalen Rahmenbedingungen beziehungsweise tariflichen Vereinbarungen der in den einzelnen Erwerbsgruppen enthaltenen Wirtschaftsbereiche zurückzuführen. Aufgeteilt nach Wirtschaftsbereichen zeigt sich, dass Basisarbeitende im Dienstleistungsbereich besonders oft (15 %) mit häufigen Arbeitszeitänderungen konfrontiert sind, während in hochqualifizierter Arbeit vor allem die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst von häufigen Arbeitszeitänderungen (13 %) berichten. Zudem besteht in Basisarbeit in ähnlichem Ausmaß wie in hochqualifizierter Arbeit (jeweils 23 %) und häufiger als in Facharbeit (17 %) im Arbeitsumfeld die Erwartung, im Privatleben erreichbar zu sein. Basisarbeitende und Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit berichten darüber hinaus jeweils zu gleichen Anteilen (jeweils 14 %) und öfter als Facharbeitende (10 %) davon, häufig aus arbeitsbezogenen Gründen im Privatleben kontaktiert zu werden. Dabei sind vor allem die Basisarbeitenden im Dienstleistungsbereich betroffen (erwartete Erreichbarkeit: 25 %, häufige Kontaktierung im Privatleben: 15 %).



¹ Erwartung des Arbeitsumfelds, im Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar zu sein, trifft zu

Abb. 9.3 Flexibilitätsanforderungen von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit (17 317 ≤ n ≤ 17 343)

9.1.4 Termin- oder Leistungsdruck

Aus dem aktuellen Forschungsstand zu Basisarbeit ist bisweilen nur wenig über psychische Arbeitsanforderungen bekannt. Klar ist inzwischen, dass Basisarbeitende auch Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind, die eine erhöhte psychische Beanspruchung mit sich bringen können (Ferreira & Schatz-Rörig, 2017; Kaboth et al., 2021; Kaboth et al., 2022). Dazu zählt auch eine hohe Arbeitsintensität. Nachfolgend wird Termin- oder Leistungsdruck als ein wesentlicher Indikator für das Ausmaß der Arbeitsintensität in Bezug auf Quantität, das heißt Menge, Geschwindigkeit und Zeit, in der eine bestimmte Arbeit zu verrichten ist (Hünefeld et al., 2022), betrachtet und in den Zusammenhang mit Arbeitszeitmerkmalen gesetzt.

Zunächst kann in Einklang mit aktuellen Forschungsergebnissen (Kaboth et al., 2021; Kaboth et al., 2022; Lück & Kopatz, 2021) festgestellt werden, dass häufiger Termin- oder Leistungsdruck in Basisarbeit (33 %) weniger weit verbreitet ist als in Facharbeit (43 %) oder hochqualifizierter Arbeit (50 %). Dabei berichten Beschäftigte mit höheren Arbeitszeitanforderungen in Bezug auf Länge und Lage über alle drei Erwerbsgruppen hinweg häufiger von Termin- oder Leistungsdruck: Bei längeren Arbeitszeiten, Arbeitszeiten außerhalb des Zeitraumes von 7 bis 19 Uhr, Schichtarbeit und Wochenendarbeit wird sowohl in Basisarbeit als auch in Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit häufiger von Termin- oder Leistungsdruck berichtet. Dies zeigt sich nahezu unabhängig von den hier betrachteten Erwerbsgruppen auch bei der Analyse von ausgewählten Flexibilitätsmerkmalen (vgl. Abb. 9.4).

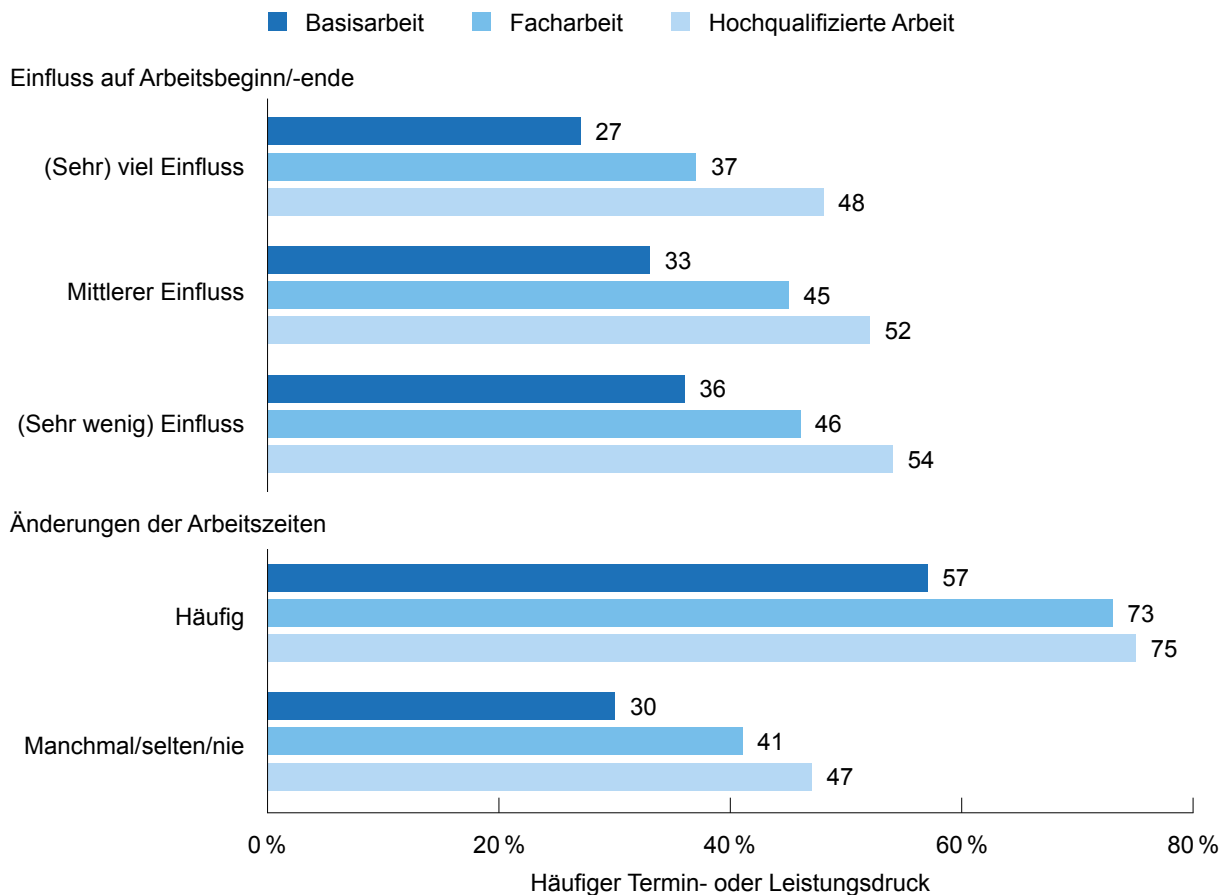


Abb. 9.4 Termin- oder Leistungsdruck von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit nach Flexibilität der Arbeitszeit (n = 17 329)

Bei geringerem Einfluss auf den Beginn und das Ende der Arbeitszeit wird in Basisarbeit wie auch in Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit häufiger von Termin- oder Leistungsdruck berichtet. Basisarbeitende mit häufigen Änderungen der Arbeitszeiten geben fast doppelt so häufig (57 %) an, von häufigem Termin- oder Leistungsdruck betroffen zu sein, wie Basisarbeitende, die diese Änderungen der Arbeitszeiten manchmal, selten oder nie berichten (30 %).

9.2 Arbeitszeit und gesundheitliche Situation in Basisarbeit

In diesem Abschnitt wird die gesundheitliche Situation von Basisarbeitenden, Facharbeitenden und Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit nach Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit betrachtet. Die Gesundheit wird dabei anhand eines Indikators zum allgemeinen Gesundheitszustand sowie anhand ausgewählter gesundheitlicher Beschwerden untersucht (vgl. Kap. 2).

Tab. 9.2 Gesundheitszustand und gesundheitliche Beschwerden in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit

	Basisarbeit	Facharbeit	Hochqualifizierte Arbeit
(Sehr) guter Gesundheitszustand	62	65	74
Gesundheitliche Beschwerden¹			
Rücken-, Kreuzschmerzen	55	52	43
Schlafstörungen	37	34	36
Müdigkeit, Erschöpfung	55	52	57
Niedergeschlagenheit	26	24	25
Körperliche Erschöpfung	50	42	37

Basisarbeit: n = 1 670, Facharbeit: n = 3 704, Hochqualifizierte Arbeit: n = 11 988; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Häufiges Auftreten nach der Arbeit oder in den letzten 12 Monaten während der Arbeit beziehungsweise an Arbeitstagen

Zwei Drittel der Basisarbeitenden beschreiben ihren allgemeinen Gesundheitszustand als (sehr) gut, wenngleich sie dies seltener tun als Facharbeitende und Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit (vgl. Tab 9.2). Rund 11 Prozent der Basisarbeitenden, 9 Prozent der Facharbeitenden und 7 Prozent der Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit empfinden ihren Gesundheitszustand als (sehr) schlecht.

Auch wenn der allgemeine Gesundheitszustand in allen Erwerbsgruppen häufig als (sehr) gut beschrieben wird, berichten viele Erwerbstätige von gesundheitlichen Beschwerden. So haben mehr als die Hälfte der Basisarbeitenden und Facharbeitenden und mehr als 40 Prozent der Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit Rücken- und Kreuzschmerzen, und in allen drei Gruppen berichtet jeweils rund ein Drittel der Befragten von Schlafstörungen. Jeweils mehr als die Hälfte der Beschäftigten ist von Müdigkeit oder Erschöpfung betroffen und rund ein Viertel von Niedergeschlagenheit. Unter den ausgewählten Beschwerden zeigt sich in Basisarbeit fast durchweg eine deutlich höhere Beschwerdehäufigkeit als in hochqualifizierter Arbeit. Davon ausgenommen ist Müdigkeit beziehungsweise Erschöpfung: Hier ist in allen drei Gruppen jeweils mehr als die Hälfte der Beschäftigten betroffen, wobei Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit mit 57 Prozent am häufigsten von dieser Beschwerde berichten. Vor allem körperliche Erschöpfung ist in Basisarbeit häufig vertreten: Die Hälfte der Basisarbeitenden gibt an, von dieser Beschwerde betroffen zu sein. Im Vergleich dazu berichten 42 Prozent der Facharbeitenden und 37 Prozent der Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit von körperlicher Erschöpfung.

In allen drei Erwerbsgruppen ist zu beobachten, dass bei spezifischen Arbeitszeitformen von einer höheren Beschwerdehäufigkeit berichtet wird (vgl. Kap. 3.1.4). Basisarbeitende berichten mit zunehmender Arbeitszeit häufiger von Müdigkeit und körperlicher Erschöpfung, in Facharbeit gehen längere Arbeitszeiten mit Schlafstörungen, Rücken- und Kreuzschmerzen sowie körperlicher Erschöpfung einher, und bei hochqualifizierter Arbeit zeigen sich lediglich bei Vollzeit (35–48 Stunden) und langer Vollzeit (mehr als 48 Stunden) durchweg höhere Beschwerdehäufigkeiten. Die Ergebnisse zu längerer Arbeitszeit und Gesundheit stehen in Einklang mit aktuellen Forschungsergebnissen (Ervasti et al., 2021), wobei sich die Gruppenunterschiede möglicherweise auch auf die Art der Tätigkeit sowie die damit verbundenen Anforderungen oder auch auf eine jeweils unterschiedlich hohe Ressourcenausstattung zurückführen lassen (Rigó et al., 2021). Hinsichtlich der Arbeitszeittage zeigt sich, dass Beschäftigte mit Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr neben anderen hier untersuchten Beschwerden vor allem häufiger von Schlafstörungen (Basisarbeit: 44 % vs. 33 %, Facharbeit: 40 % vs. 31 %, hochqualifizierte Arbeit: 45 % vs. 35 %) berichten als Beschäftigte, die zwischen 7 und 19 Uhr arbeiten (vgl. Kap. 4.2.4). Diese Ergebnisse decken sich mit bisherigen Forschungsergebnissen, die den Zusammenhang zwischen Schichtarbeit und Schlafstörungen allgemein untersucht haben (Folkard, Lombardi & Tucker, 2005; Itani & Kaneita, 2016; Kecklund & Åkerstedt, 1995). Beschäftigte in Wochenendarbeit sind unabhängig von der hier betrachteten Erwerbsgruppe häufiger von Müdigkeit und körperlicher Erschöpfung betroffen als Beschäftigte, die weder samstags noch sonn- und feiertags arbeiten. Wochenendarbeit geht zudem mit einer höheren Beschwerdehäufigkeit in Form von Rücken- und Kreuzschmerzen für Basisarbeitende (57 % vs. 52 %) und Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit (46 % vs. 41 %) einher (vgl. Kap. 4.1.4). Hochqualifizierte Beschäftigte mit Wochenendarbeit berichten gegenüber Beschäftigten, die dieser Arbeitszeitform nicht ausgesetzt sind, unter anderem häufiger von Schlafstörungen (43 % vs. 33 %). Vergleichbare Ergebnisse zum Zusammenhang von Wochenendarbeit und gesundheitlichen Beschwerden zeigen sich auch in anderen Studien (Karhula et al., 2020; Sato, Kuroda & Owan, 2020).

Bezüglich der Arbeitszeitflexibilität zeigt sich in Einklang mit bisherigen allgemeinen Forschungsergebnissen (z. B. Amlinger-Chatterjee & Wöhrmann, 2017), dass wenig Einfluss auf den Beginn und das Ende der Arbeitszeit in allen Erwerbsgruppen mit einer höheren Beschwerdehäufigkeit einhergeht (vgl. Kap. 5.1.4). Auch bei häufigen Änderungen der Arbeitszeit lässt sich in allen Gruppen eine höhere Beschwerdebetroffenheit feststellen (vgl. Abb. 9.5). Unabhängig von der hier betrachteten Erwerbsgruppe sind Beschäftigte, die von häufigen Änderungen der Arbeitszeiten berichten, unter anderem häufiger von Müdigkeit und Erschöpfung sowie Rücken- und Kreuzschmerzen betroffen als jene, die nur manchmal, selten oder so gut wie nie häufigen Änderungen der Arbeitszeiten ausgesetzt sind (vgl. Kap. 5.2.4). Ähnliche Ergebnisse zum Zusammenhang von häufigen Arbeitszeitänderungen und Gesundheit werden auch in anderen Studien berichtet (Harknett, Schneider & Irwin, 2021; Schneider & Harknett, 2019).

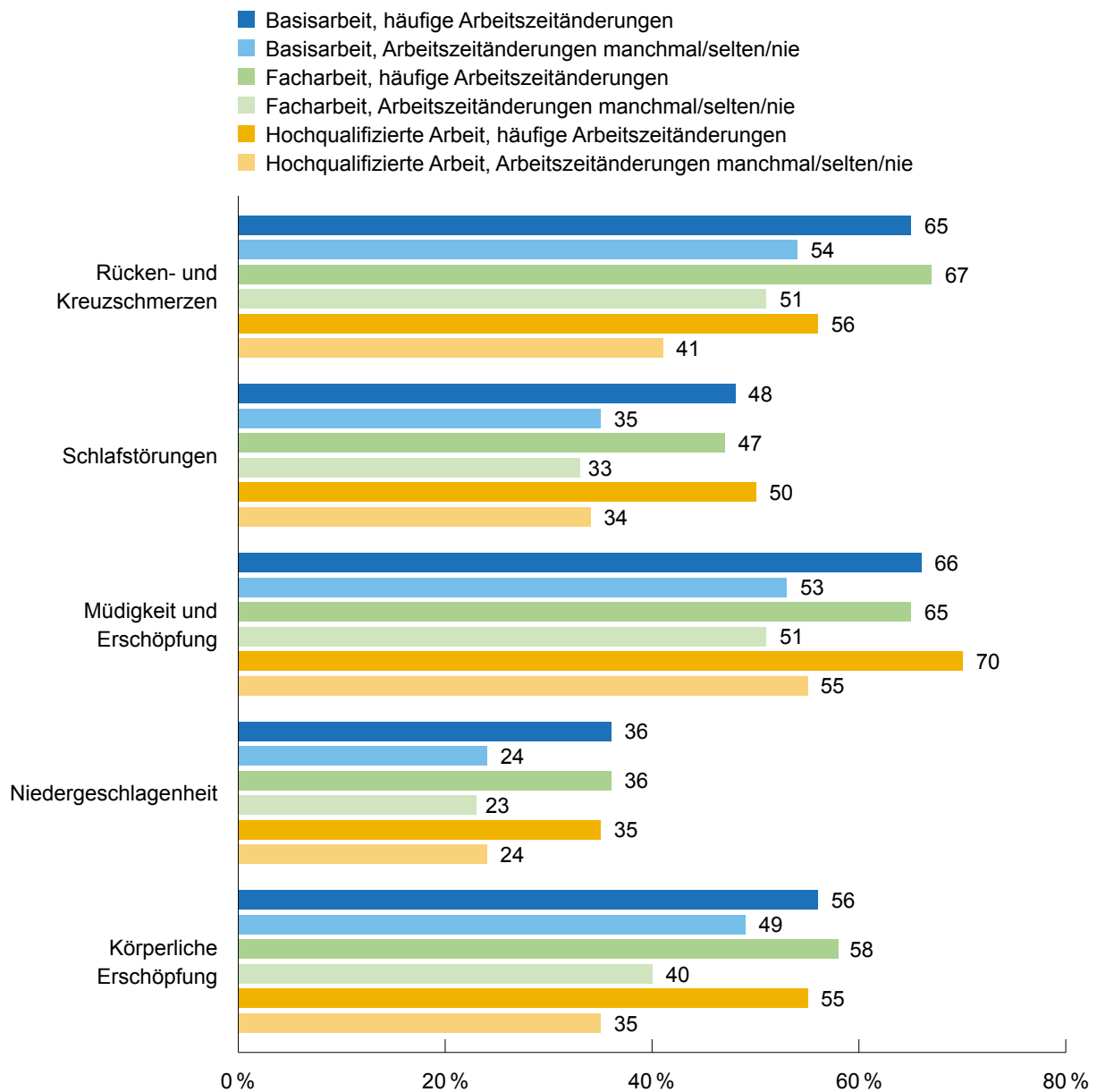


Abb. 9.5 Gesundheitliche Beschwerden von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit nach häufigen Änderungen der Arbeitszeiten (17 309 ≤ n ≤ 17 319)

9.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Vergleich zu Beschäftigten in Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit Basisarbeitende häufiger ein niedriges Bildungsniveau aufweisen, wenngleich der überwiegende Teil der Beschäftigten in Basisarbeit entweder eine berufliche Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen hat. Basisarbeitende sind basierend auf der Operationalisierung der OECD (2020) vielfach im Dienstleistungsbereich beschäftigt. Zudem wird Basisarbeit häufig in Teilzeit ausgeübt. Weiterhin sind Basisarbeitende im Vergleich zu Facharbeitenden und Beschäftigten in hochqualifizierter Arbeit häufiger in Schicht- und Wochenendarbeit tätig und weisen einen geringen zeitlichen Handlungsspielraum auf. Im Vergleich zu Facharbeitenden sind sie außerdem mit höheren Anforderungen an die Arbeitszeitflexibilität konfrontiert. Weiterhin konnte aufgezeigt werden, dass psychische Arbeitsanforderungen, wie Termin- oder Leistungsdruck, auch in Basisarbeit vertreten sind, wenngleich seltener als in den jeweiligen Vergleichsgruppen. Bei geringen zeitlichen Handlungsspielräumen, insbesondere bei einem geringen Einfluss auf den Beginn und das Ende der Arbeitszeit, und hohen Flexibilitätsanforderungen, wie häufige Änderungen der Arbeitszeiten, berichten Basisarbeitende – wie auch Facharbeitende und Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit – von häufigerem Termin- oder Leistungsdruck.

Des Weiteren zeigt sich, dass Beschäftigte in Basisarbeit häufiger als Facharbeitende und Beschäftigte in hochqualifizierter Arbeit von einem schlechten Gesundheitszustand und unterschiedlichen gesundheitlichen Beschwerden berichten. In Abhängigkeit von verschiedenen Arbeitszeitformen weisen alle Gruppen in Einklang mit bisherigen Studien eine höhere Beschwerdehäufigkeit auf. Unter anderem konnte gezeigt werden, dass bei geringen zeitlichen Handlungsspielräumen und hohen Flexibilitätsanforderungen auch in Basisarbeit unterschiedliche Beschwerden durchschnittlich häufiger berichtet werden.

10 Silver Worker: Erwerbstätige im Ruhestandsalter

Julia Fähnrich, Anne Marit Wöhrmann, Götz Richter und Alexandra Michel

Arbeit im Ruhestandsalter gewinnt in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Der Anteil der Erwerbstätigen im Ruhestandsalter hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen (Statistisches Bundesamt, 2022a). Erwerbstätige, die jenseits der Regelaltersgrenze einer Erwerbstätigkeit nachgehen, werden häufig „Silver Worker“²¹ genannt (Maxin & Deller, 2008). Die Regelaltersgrenze wird seit der Einführung der sogenannten „Rente mit 67“ schrittweise von 65 auf 67 Jahre erhöht. Die Motive für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter sind vielfältig. Zum Beispiel arbeiten manche noch, weil sie Freude an der Tätigkeit haben, während für andere der finanzielle Aspekt im Vordergrund steht (Deller & Maxin, 2009; Pundt, Wöhrmann & Deller, 2013; Wöhrmann, Pundt & Deller, 2019). Infolge des demografischen Wandels wird der Anteil von Erwerbstätigen im Ruhestandsalter in den nächsten Jahren stetig zunehmen. Es wird befürchtet, dass dies zu einer Überlastung der Sozialversicherungssysteme beitragen könnte. Außerdem könnte es für viele ältere Erwerbstätige notwendig sein, über das reguläre Ruhestandsalter hinaus eine Erwerbstätigkeit auszuüben, um den eigenen Lebensstandard im Ruhestandsalter aufrechterhalten zu können. Über diese Problematik wird auch auf politischer Ebene viel diskutiert (z. B. Bäcker, 2022; Richter et al., 2022).

Über die Arbeitszeitbedingungen der Silver Worker ist bislang wenig bekannt. Auf die Verbreitung von Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter, die besonderen Merkmale der Silver Worker und auf wesentliche Arbeitszeitmerkmale der Länge, Lage und Flexibilität wird nachfolgend näher eingegangen. Diese Merkmale der Arbeitszeitgestaltung werden auch in den vorhergehenden Kapiteln für die Beschäftigten im Alter von 15 bis 65 Jahren berichtet (vgl. Kap. 3 bis 5). An einigen Stellen in diesem Kapitel erfolgt auch ein Vergleich mit vorherigen Erhebungswellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung, insbesondere mit den Daten aus 2015 (vgl. BAuA, 2016), aber auch mit den Daten aus 2017 und 2019.

10.1 Verbreitung von Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter

Der Anteil der deutschen Erwerbstätigen ab 65 Jahren hat sich von 2010 bis 2019 nahezu verdoppelt (Statistisches Bundesamt, 2022a). Für die meisten der in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 befragten Jahrgänge liegt die Regelaltersgrenze über 65 Jahre. Daher wird in diesem Kapitel die Substichprobe der Erwerbstätigen der Altersgruppe ab 66 Jahren mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens 10 Stunden für die Analysen herangezogen. Im Jahr 2021 lag der Anteil der Silver Worker gemessen an der Gesamtzahl aller Befragten bei 1,5 Prozent ($n = 473$, 2015: 1 %, $n = 223$).

10.2 Merkmale von Silver Workern

Die soziodemografischen sowie die Beschäftigungsmerkmale der Silver Worker können Tabelle 10.1 entnommen werden. 66 Prozent der Silver Worker sind männlich. Der Anteil der Männer ist seit 2015 um fünf Prozentpunkte zurückgegangen.

²¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird der englische Begriff als geschlechtsneutraler Begriff verwendet und an die Regeln der deutschen Grammatik angepasst.

Tab. 10.1 Soziodemografie, wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Gesundheitszustand der Silver Worker nach Art des Beschäftigungsverhältnisses und Motiv

	Art des Beschäftigungsverhältnisses			Hauptmotiv für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter	
	Silver Worker (gesamt)	Abhängig beschäftigte Silver Worker	Selbstständige Silver Worker	Aus persönlichen Gründen	Aus finanziellen Gründen
Gesamt	–	47	53	64	24
Geschlecht					
Männer	66	61	70	63	76
Frauen	34	39	30	37	[24]
Bildung¹					
Niedrig/Mittel	40	51	29	36	49
Hoch	60	48	71	64	51
Wirtschaftsbereiche					
Dienstleistungen	54	43	64	63	.
Anderer Bereich	.	.	22	.	.
Merkmale des Betriebs und der Tätigkeit					
Über 20 Jahre im gleichen Arbeitsverhältnis tätig	52	39	65	59	.
Vorgesetztenfunktion	36	31	41	39	.
Arbeit in kleinen Betrieben (1–49 Mitarbeitende)	76	53	95	76	74
Arbeitsintensität					
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	39	37	42	35	.
Überforderung durch Arbeitsmenge	[5]	[5]	[4]	[1]	[10]
Arbeitsmenge gewachsen/ unterfordert	95	95	96	99	90
Gesundheit und Zufriedenheit					
(Sehr) guter Gesundheitszustand	72	75	70	80	54
(Sehr) zufrieden mit der Arbeit insgesamt	98	97	98	98	95
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	90	92	88	96	82
Gesundheitliche Beschwerden					
Rücken-, Kreuzschmerzen	36	38	34	30	.
Schlafstörungen	27	26	28	24	.
Müdigkeit, Erschöpfung	30	34	27	20	.
Körperliche Erschöpfung	22	.	23	.	.

163 ≤ n ≤ 473; alle Angaben in Spaltenprozent; Rundungsfehler möglich

. Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtspalte

¹ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Das Durchschnittsalter der Silver Worker liegt bei 71 Jahren. Über die Hälfte von ihnen (56 %) ist unter 70 Jahre alt, über ein Drittel (39 %) zwischen 70 und 79 Jahre alt. Die Mehrheit der Silver Worker hat ein hohes Bildungsniveau (60 %).

Über die Hälfte (54 %) der Silver Worker arbeitet im Dienstleistungsbereich. Silver Worker arbeiten oft seit vielen Jahren bei demselben Arbeitgeber. Während über die Hälfte von ihnen (52 %) seit über 20 Jahren im selben Betrieb tätig ist, sind 18 Prozent der Silver Worker zwischen 11 und 20 Jahren im selben Betrieb tätig. 30 Prozent der Silver Worker arbeiten seit weniger als 10 Jahren im selben Betrieb. Über drei Viertel (76 %) der Silver Worker arbeiten in kleinen Unternehmen. Über ein Drittel (36 %) der Silver Worker erfüllt eine Vorgesetztenfunktion; hiervon die Mehrheit (62 %) für bis zu fünf Mitarbeitende. Die Silver Worker unterscheiden sich auch danach, aus welchen Gründen sie erwerbstätig sind und in welcher Art von Beschäftigungsverhältnis sie stehen. Dies geht auch mit Unterschieden hinsichtlich ihres soziodemografischen Hintergrunds und ihres Gesundheitszustands einher, worauf nachfolgend differenzierter eingegangen wird.

10.2.1 Motive für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter

Die meisten Silver Worker arbeiten hauptsächlich aus persönlichen Gründen trotz Ruhestand (64 %), beispielsweise weil sie Freude an der Arbeit haben. Etwas weniger als ein Viertel der Silver Worker (24 %) arbeitet primär aus finanziellen Gründen. Ein möglicher Grund hierfür könnte die Vermeidung von Altersarmut sein, wenn beispielsweise die eigene Rente nicht zur Aufrechterhaltung des persönlichen Lebensstandards ausreicht (Bäcker, 2022). Für einen geringen Anteil sind betriebliche Gründe das Hauptmotiv für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter (vgl. Abb. 10.1). Dieser Anteil kann hier aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht näher betrachtet werden. Betriebliche Gründe könnten zum Beispiel sein, dass das Wissen und die Erfahrung der Silver Worker im – gegebenenfalls eigenen – Betrieb noch gebraucht werden beziehungsweise keine Nachfolgenden gefunden werden. Die Daten geben keine Anhaltspunkte über eine systematische Veränderung dieser Anteilswerte in den letzten Jahren. Weibliche Silver Worker arbeiten häufiger aus persönlichen Gründen als männliche Silver Worker (75 % vs. 59 %). Hinsichtlich des Bildungsniveaus zeigen sich keine relevanten Unterschiede.

10.2.2 Beschäftigungsverhältnis

Über die Hälfte der Silver Worker (51 %) ist selbstständig oder freiberuflich tätig. Selbstständig und freiberuflich tätige Silver Worker werden nachfolgend der Einfachheit halber zusammengefasst und als selbstständige Silver Worker bezeichnet. Relevante geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Art des Beschäftigungsverhältnisses nicht. Abhängig beschäftigte und selbstständige Silver Worker unterscheiden sich hinsichtlich ihres Bildungsniveaus voneinander. In der Gruppe der Selbstständigen ist der Anteil der Silver Worker mit hohem Bildungsniveau höher als in der Gruppe der abhängig Beschäftigten. Außerdem sind mehr selbstständige als abhängig beschäftigte Silver Worker im Dienstleistungssektor und in „anderen Wirtschaftsbereichen“ sowie in kleinen Betrieben tätig. Dies entspricht weitestgehend den Unterschieden, die sich auch zwischen Selbstständigen und abhängig Beschäftigten im Alter von 15 bis 65 Jahren zeigen (vgl. Kap. 7).

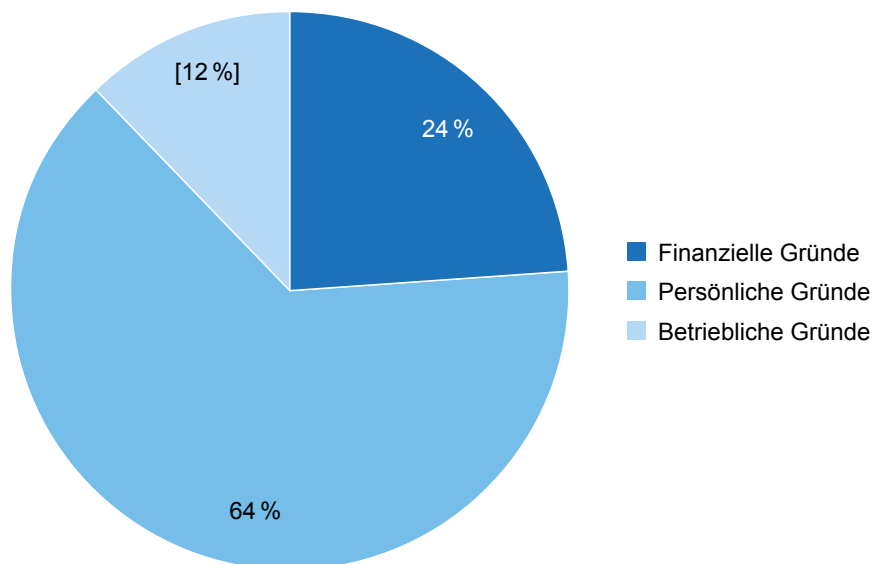


Abb. 10.1 Hauptmotive für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter (n = 393)
 [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Abbildung

10.2.3 Arbeitsintensität, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Die Silver Worker fühlen sich in der Regel (zu 95 %) ihren Arbeitsanforderungen bezogen auf die Arbeitsmenge gewachsen oder sind unterfordert, obwohl 39 Prozent häufigen Termin- oder Leistungsdruck erleben. Silver Worker, die aus finanziellen Gründen arbeiten, fühlen sich der Arbeitsmenge etwas seltener gewachsen als Silver Worker, die aus persönlichen Gründen arbeiten. Darüber hinaus haben Silver Worker einen guten Gesundheitszustand und eine hohe Arbeitszufriedenheit. Fast drei Viertel der Silver Worker (72 %) haben einen (sehr) guten Gesundheitszustand, was bisherigen Forschungsergebnissen entspricht (Micheel & Tergeist, 2019). Während 80 Prozent der Silver Worker mit persönlichen Motiven von einem (sehr) guten Gesundheitszustand berichten, ist dies nur bei etwas mehr als der Hälfte (54 %) der Silver Worker mit finanziellen Motiven der Fall. Bei männlichen Silver Workern ist der Gesundheitszustand etwas schlechter. Während 78 Prozent der weiblichen Silver Worker von einem (sehr) guten Gesundheitszustand berichten, ist dies nur bei 69 Prozent der männlichen Silver Worker der Fall. Zu den am häufigsten von Silver Workern berichteten gesundheitlichen Beschwerden gehören Rücken- und Kreuzschmerzen und Müdigkeit und Erschöpfung (vgl. Tab. 10.1). Fast alle Silver Worker sind mit ihrer Arbeit insgesamt (98 %) und ihrer Work-Life-Balance (90 %) zufrieden. Es zeigt sich, dass Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter aus finanziellen statt aus persönlichen Gründen jedoch mit einem schlechteren allgemeinen Gesundheitszustand und einer geringeren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance zusammenhängt (vgl. Tab. 10.1).

10.3 Arbeitszeitbedingungen der Silver Worker

Im Folgenden wird auf zentrale Arbeitszeitmerkmale der Silver Worker eingegangen. Dabei wird vor allem zwischen der Art des Beschäftigungsverhältnisses und der Art der Motive für die Arbeit im Ruhestand differenziert, aber auch auf Unterschiede bezüglich soziodemografischer Merkmale hingewiesen. Die zentralen Ergebnisse und Kennzahlen sind in Tabelle 10.2 dargestellt.

Tab. 10.2 Arbeitszeitbedingungen der Silver Worker nach Beschäftigungsverhältnis und Hauptmotiven

	Art des Beschäftigungsverhältnisses			Hauptmotive für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter	
	Silver Worker (gesamt)	Abhängig beschäftigte Silver Worker	Selbstständige Silver Worker	Aus persönlichen Gründen	Aus finanziellen Gründen
Länge					
Teilzeit ¹	54	56	52	65	57
Vollzeit ²	46	44	48	35	43
Häufiger Ausfall von Arbeitspausen	31	24	38	31	39
Verkürzte Ruhezeiten (< 11 Stunden)	23	.	27	19	25
Lage					
Arbeitszeit zwischen 7 und 19 Uhr	81	77	84	86	69
Wochenendarbeit mindestens einmal im Monat	56	43	68	53	[67]
Flexibilitätsmöglichkeiten					
Viel Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende	65	43	86	69	58
Viel Einfluss auf Stunden freinehmen	71	58	84	74	59
Viel Einfluss auf Urlaub/Tage freinehmen	77	69	84	85	73
Flexibilitätsanforderungen					
Häufige betriebsbedingte Arbeitszeitänderungen	14	8	.	.	.
Hohe Erwartung des Arbeitsumfelds, im Privatleben für Berufliches erreichbar sein zu müssen	32	28	35	.	.
Häufige Kontaktierung im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen	21	.	29	.	.
Telearbeit, Homeoffice, mobiles Arbeiten					
Vereinbarung zu Telearbeit/Homeoffice	19	20	.	.	.
Mobiles Arbeiten ³	18	.	23	18	.
Arbeitszeitwünsche					
Zufriedenheit mit der Arbeitszeit	95	96	94	97	91
Beibehaltungswunsch	54	59	49	61	58
Veränderungswunsch (Verlängerung/Verkürzung)	46	41	51	39	42

163 ≤ n ≤ 441; alle Angaben in Spaltenprozent; Rundungsfehler möglich

. Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtspalte

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Arbeiten von unterwegs an betrieblich vorgegebenen oder frei wählbaren Orten

10.3.1 Länge der Arbeitszeit und Ruhezeiten

Die mittlere tatsächliche Wochenarbeitszeit der Silver Worker beträgt 31,6 Stunden und hat sich gegenüber den letzten Befragungswellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung kaum verändert. Dabei zeigen sich je nach Geschlecht, Bildungsniveau und Beschäftigungsverhältnis Unterschiede (vgl. Abb. 10.2). So ist die durchschnittliche tatsächliche Wochenarbeitszeit von weiblichen Silver Workern, Silver Workern mit hohem Bildungsniveau sowie abhängig beschäftigten Silver Workern etwas geringer als von männlichen Silver Workern, Silver Workern mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau und selbstständigen Silver Workern.

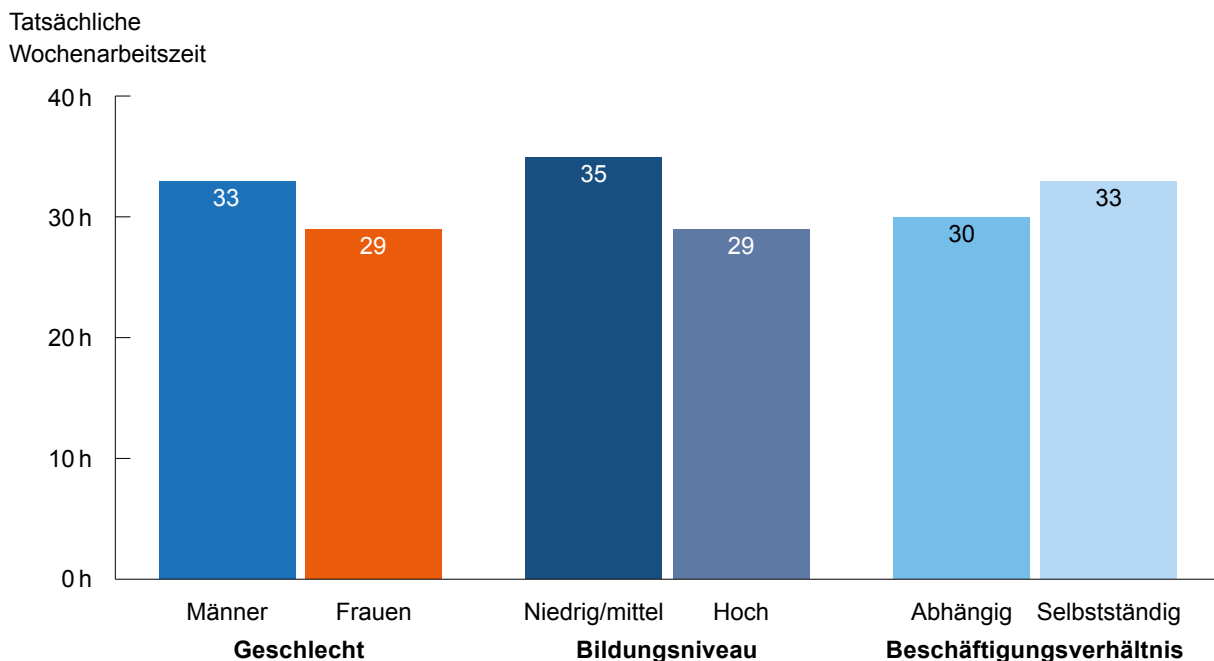


Abb. 10.2 Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Silver Workern (n = 433)

Teilzeitarbeit ist in der Gruppe der Silver Worker weit verbreitet. Der Anteil der Teilzeitarbeitenden mit einer tatsächlichen Wochenarbeitszeit zwischen 10 und unter 35 Stunden liegt bei 54 Prozent. Bisherige Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter häufig in sehr geringfügigem Umfang unter 10 Stunden ausgeübt wird (vgl. Lippke, Strack & Staudinger, 2015). Diese Beschäftigten können hier nicht betrachtet werden, weil sie nicht Teil der Grundgesamtheit der BAuA-Arbeitszeitbefragung sind. Etwa ein Sechstel der Silver Worker (18 %) hat überlange Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden in der Woche. Silver Worker, die hauptsächlich aus persönlichen Gründen arbeiten, sind häufiger in Teilzeit tätig als diejenigen, die hauptsächlich aus finanziellen Gründen arbeiten. Ähnlich wie bei den 15- bis 65-jährigen Erwerbstätigen ist Teilzeitarbeit auch in der Gruppe der Silver Worker bei Frauen stärker verbreitet als bei Männern. Während zwei Drittel der weiblichen Silver Worker (65 %) in Teilzeit arbeiten, trifft dies auf etwa die Hälfte der männlichen Silver Worker (48 %) zu. Silver Worker mit hohem Bildungsniveau arbeiten häufiger in Teilzeit (61 %) als Beschäftigte mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau (46 %).

Bei selbstständigen Silver Workern zeigen sich ähnliche Arbeitszeitmuster wie bei der jüngeren selbstständigen Erwerbsbevölkerung (vgl. Kap. 7). Bei circa einem Viertel der Silver Worker (23 %) kommt es mindestens einmal im Monat zu verkürzten Ruhezeiten (vgl. Tab. 10.2). Bei 31 Prozent der Silver Worker fallen Arbeitspausen häufig aus. Auch Pausenausfälle treten bei selbstständigen Silver Workern häufiger als bei abhängig beschäftigten Silver Workern auf (vgl. Tab. 10.2). 27 Prozent der Silver Worker mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau, jedoch nur 19 Prozent der Silver Worker mit hohem Bildungsniveau sind von verkürzten Ruhezeiten betroffen. Bei der Verbreitung von Pausenausfällen und Ruhezeitverkürzungen zeigen sich keine relevanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen, gutem und schlechtem Gesundheitszustand oder primär finanziellen und persönlichen Motiven für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter.

10.3.2 Lage der Arbeitszeit

Die Mehrheit der Silver Worker (81 %) arbeitet tagsüber zwischen 7 und 19 Uhr. Die übrigen Silver Worker haben atypische Arbeitszeitlegen außerhalb von 7 und 19 Uhr. Silver Worker, die primär aus persönlichen Gründen arbeiten (86 %) sowie Silver Worker mit einem hohen Bildungsniveau (89 %) arbeiten häufiger zwischen 7 und 19 Uhr als diejenigen, die primär aus finanziellen Gründen arbeiten (69 %), und Silver Worker mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau (70 %). Über die Hälfte der Silver Worker (56 %) arbeitet mindestens einmal im Monat am Wochenende. Diese Silver Worker sind seltener mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden und erleben häufiger hohen Termin- oder Leistungsdruck als Silver Worker ohne Wochenendarbeit. Wochenendarbeit ist insgesamt bei selbstständigen Silver Workern weiter verbreitet (68 %) als bei abhängig beschäftigten Silver Workern (43 %).

10.3.3 Flexible Arbeitszeiten

Flexibilitätsmöglichkeiten

Silver Worker haben überwiegend die Möglichkeit, Einfluss auf ihre eigene Arbeitszeitgestaltung zu nehmen. Dies gilt insbesondere für selbstständige Silver Worker und diejenigen, die primär aus persönlichen Gründen arbeiten. Etwa zwei Drittel (65 %) der Silver Worker haben viel Einfluss auf Arbeitszeitbeginn und -ende. Rund drei Viertel (71 %) der Silver Worker haben auch viel Einfluss darauf, sich bei Bedarf Stunden freizunehmen. Darüber hinaus haben insgesamt 77 Prozent viel Einfluss darauf, wann sie Urlaub oder ein paar Tage freinehmen.

Analog zu den 15- bis 65-jährigen Erwerbstätigen haben Silver Worker mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau seltener große zeitliche Handlungsspielräume als Silver Worker mit hohem Bildungsniveau. Während nahezu drei Viertel (74 %) der Silver Worker mit hohem Bildungsniveau viel Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende haben, ist dies nur bei 55 Prozent der Silver Worker mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau der Fall. Außerdem können 81 Prozent der Silver Worker mit hohem Bildungsniveau beeinflussen, wann sie sich Stunden freinehmen, was nur auf 59 Prozent der Silver Worker mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau zutrifft. Geschlechtsspezifische Unterschiede und Unterschiede bezüglich des Gesundheitszustandes zeigen sich in Bezug auf die Flexi-

bilitätsmöglichkeiten nicht. Silver Worker, die hauptsächlich aus persönlichen Gründen arbeiten, haben insgesamt größere zeitliche Handlungsspielräume als diejenigen, die primär aus finanziellen Gründen arbeiten (vgl. Abb. 10.3).

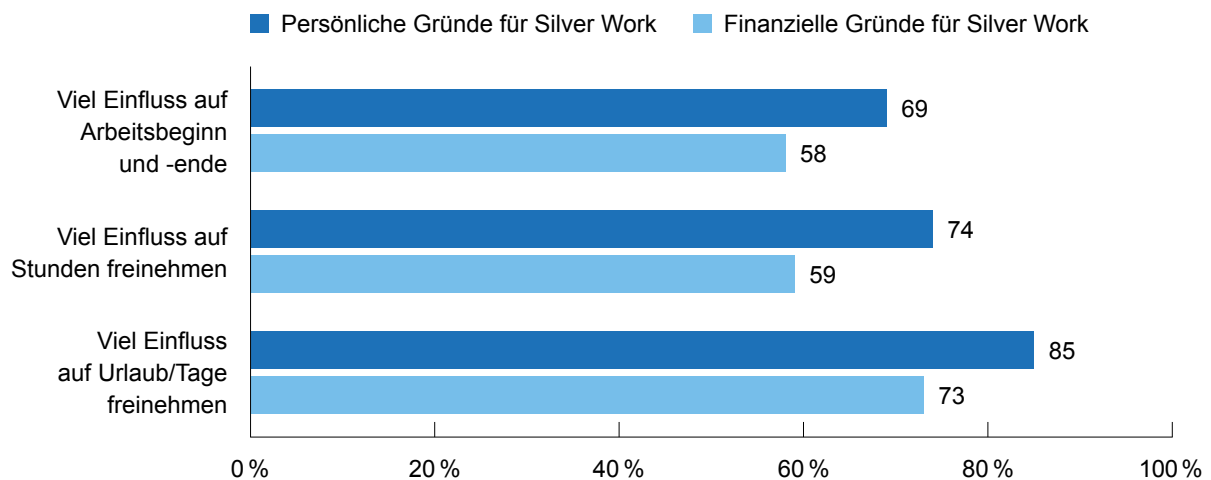


Abb. 10.3 Zeitliche Handlungsspielräume nach Motiven der Silver Worker (n = 473)

Außerdem haben selbstständige Silver Worker größere zeitliche Handlungsspielräume als abhängig beschäftigte Silver Worker. Sie haben häufiger Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende und darauf, sich einzelne Stunden freizunehmen. Außerdem können sie beeinflussen, wann sie Urlaub machen beziehungsweise ein paar Tage freinehmen (vgl. Abb. 10.4).

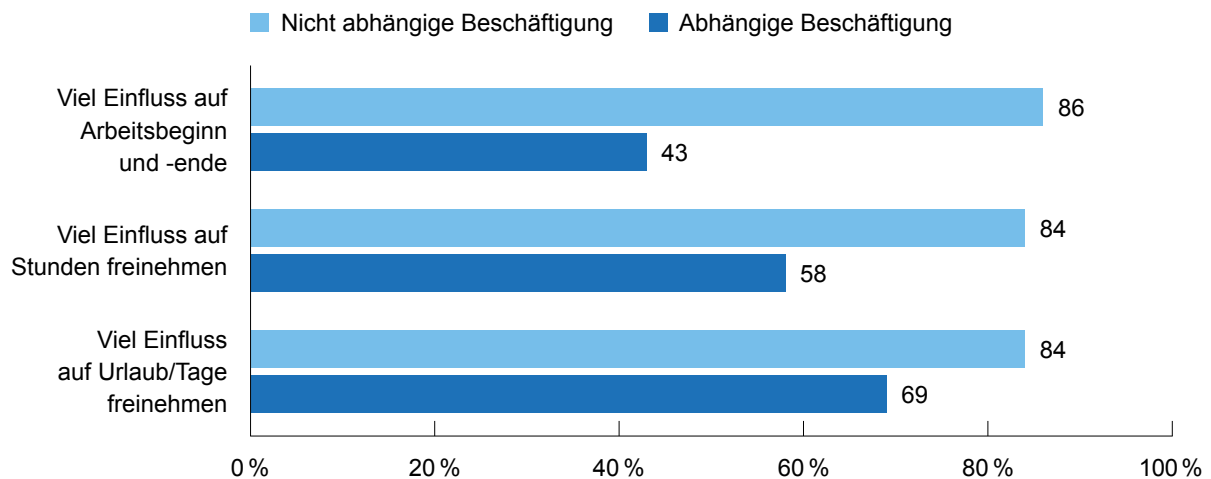


Abb. 10.4 Zeitliche Handlungsspielräume nach Beschäftigungsverhältnis der Silver Worker (n = 473)

Flexibilitätsanforderungen

Bestimmte betriebliche Flexibilitätsanforderungen kommen bei Silver Workern so gut wie gar nicht vor. Insgesamt 98 Prozent der Silver Worker haben weder Bereitschaftsdienst noch Rufbereitschaft oder arbeiten auf Abruf. Betriebsbedingte Arbeitszeitänderungen kommen häufiger als bei den abhängig beschäftigten 15- bis 65-Jährigen, jedoch seltener als bei den selbstständigen 15- bis 65-Jährigen vor. Insgesamt sind 14 Prozent der Silver Worker von häufigen betriebsbedingten Arbeitszeitänderungen betroffen. Von einem Drittel (32 %) der Silver Worker erwartet das Arbeitsumfeld, dass diese im Privatleben erreichbar sind, und etwa ein Fünftel (21 %) der Silver Worker wird auch tatsächlich häufig im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen kontaktiert. Insbesondere bei selbstständigen Silver Workern kommt dies häufiger vor als bei abhängig beschäftigten Silver Workern. Unterschiede bezüglich Bildungsniveau, Geschlecht und Gesundheitszustand zeigen sich in Bezug auf die Flexibilitätsanforderungen nicht. Jedoch ist die Work-Life-Balance derjenigen mit hoher erwarteter Erreichbarkeit schlechter als die von Silver Workern mit niedriger erwarteter Erreichbarkeit.

10.3.4 Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten

Insgesamt 22 Prozent aller abhängig beschäftigten Silver Worker haben eine Vereinbarung zu Telearbeit beziehungsweise Homeoffice. In der Gruppe der selbstständigen und abhängig beschäftigten 15- bis 65-jährigen Erwerbstätigen liegt dieser Anteil mit 33 Prozent deutlich höher. Mehr als ein Fünftel der abhängig beschäftigten Silver Worker (22 %) arbeitet nicht im Homeoffice, weil dies aufgrund der Tätigkeit oder aufgrund des Arbeitgebers nicht möglich ist (vgl. Abb. 10.5). Ein Großteil der abhängig beschäftigten Silver Worker (56 %) möchte nicht von zuhause aus arbeiten.

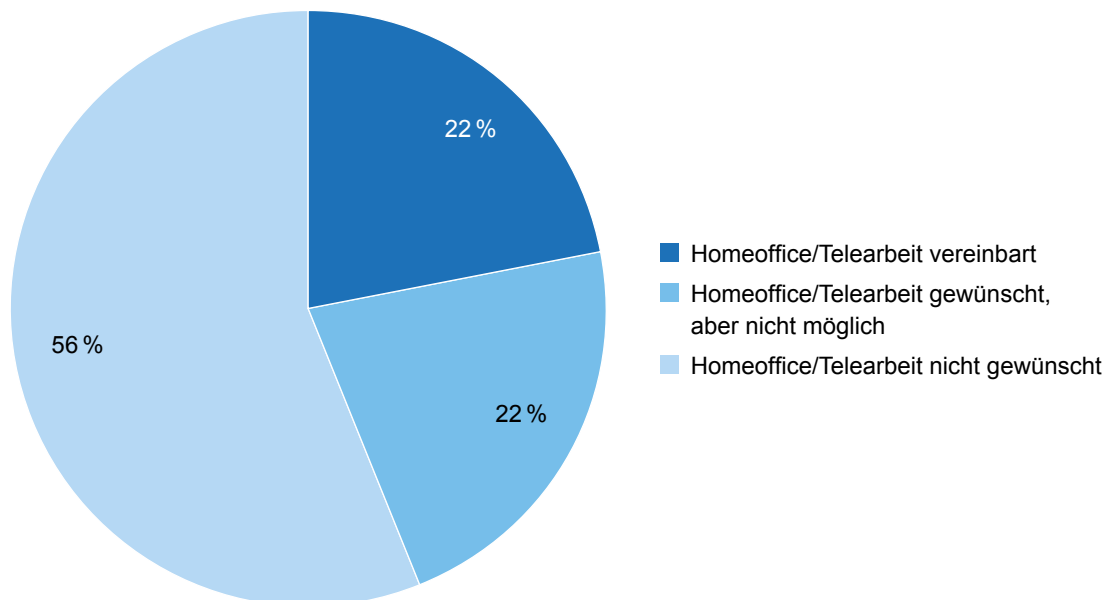


Abb. 10.5 Vereinbarung beziehungsweise Gründe für keine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice bei abhängig beschäftigten Silver Workern (n = 213)

Zusätzlich zur Frage nach Telearbeit beziehungsweise Homeoffice wurden die Erwerbstätigen befragt, wie häufig sie an mobilen Orten außerhalb des Betriebs, zum Beispiel von unterwegs, arbeiten. Dies trifft auf 17 Prozent der Silver Worker zu. Dabei sind bei 14 Prozent die Orte betrieblich vorgegeben und bei 21 Prozent frei wählbar. Silver Worker mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau arbeiten häufiger mobil (23 %) als Silver Worker mit hohem Bildungsniveau (14 %). Bei einer Differenzierung nach der Art der Hauptmotive für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter sind bezogen auf Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten keine Unterschiede erkennbar.

10.3.4 Arbeitszeitwünsche

Insgesamt 95 Prozent der Silver Worker sind mit ihrer Arbeitszeit (sehr) zufrieden. Diese Zufriedenheit ist bei denjenigen, die hauptsächlich aus persönlichen Gründen weiterhin einer Erwerbstätigkeit nachgehen, höher als bei Silver Workern mit primär finanziellen Motiven (vgl. Tab. 10.2). Trotz der hohen Zufriedenheit mit der Arbeitszeit wünscht sich lediglich etwas mehr als die Hälfte der Silver Worker (54 %), die Arbeitszeitlänge beizubehalten, 46 Prozent äußern hingegen den Wunsch nach einer Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeit. Verkürzungswünsche werden dabei von 36 Prozent der Beschäftigten geäußert. Geschlechtsspezifische Unterschiede und Unterschiede hinsichtlich Bildungsniveau und Gesundheitszustand zeigen sich in Bezug auf Arbeitszeitwünsche keine.

10.4 Einfluss der SARS-CoV-2-Pandemie auf die Arbeit von Silver Workern

Die Silver Worker waren verglichen mit den 15- bis 65-jährigen Erwerbstätigen insgesamt eher weniger von pandemiebedingten Veränderungen betroffen. Nur bei circa einem Viertel (23 %) der Silver Worker veränderte sich im Zuge der SARS-CoV-2-Pandemie der Arbeitsalltag, was jedoch bei rund einem Drittel (34 %) der 15- bis 65-Jährigen der Fall war. Während es bei 56 Prozent der 15- bis 65-Jährigen auch zu einer Veränderung der Arbeitsaufgaben, -abläufe und der Zusammenarbeit kam, traf dies immerhin noch auf 42 Prozent der Silver Worker zu. Silver Worker mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau waren während der SARS-CoV-2-Pandemie seltener von Änderungen bezüglich der Arbeitsaufgaben und -abläufe sowie Änderungen des Arbeitsortes oder des Arbeitsalltags betroffen als Silver Worker mit hohem Bildungsniveau. Bei abhängig beschäftigten Silver Workern kam es etwas häufiger zu solchen Veränderungen (45 %) als bei selbstständigen Silver Workern (39 %). Darüber hinaus fällt auf, dass in der Gruppe der Silver Worker abhängig Beschäftigte häufiger (50 %) von einer Erschwerung des Arbeitsalltags durch Schutz- und Hygienemaßnahmen betroffen waren als Selbstständige (37 %). Bei den Silver Workern hat sich auch seltener die Stundenzahl aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie verändert (19 %) als bei den 15- bis 65-jährigen Erwerbstätigen (25 %). Eine pandemiebedingte Verstärkung des Termin- oder Leistungsdrucks ist bei Silver Workern ebenfalls seltener aufgetreten als bei den 15- bis 65-Jährigen. Etwa ein Achtel (13 %) der Silver Worker war hiervon betroffen.

10.5 Zusammenfassung

Die Gruppe der Silver Worker zeichnet sich besonders durch ein hohes Bildungsniveau aus. Auch andere Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere Erwerbstätige mit einer mindestens mittleren beruflichen Qualifikation im Ruhestandsalter erwerbstätig sind (Romeu Gordo et al., 2022). Außerdem sind selbstständige beziehungsweise freiberufliche Tätigkeiten bei Silver Workern weit verbreitet. Die Tätigkeiten der Silver Worker werden überwiegend im Dienstleistungsbereich sowie in kleinen Betrieben ausgeübt. Auch der gute Gesundheitszustand und die hohe Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt, der Work-Life-Balance und der Arbeitszeit sind für diese Gruppe charakteristisch.

Teilzeitarbeit ist bei Silver Workern weit verbreitet, wohingegen betriebliche Flexibilitätsanforderungen wie Bereitschaftsdienst und Arbeit auf Abruf selten vorkommen. Die Silver Worker verfügen über ein hohes Maß an zeitlichen Handlungsspielräumen bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit. Sie wünschen sich vergleichsweise seltener Homeoffice beziehungsweise Telearbeit als 15- bis 65-jährige Erwerbstätige. Silver Worker waren in vergleichsweise geringem Maße von pandemiebedingten Änderungen ihrer Arbeitssituation betroffen.

Die meisten Silver Worker sind hauptsächlich aus persönlichen Gründen im Ruhestandsalter erwerbstätig. Sie arbeiten dann häufiger in Teilzeit, haben größere zeitliche Handlungsspielräume und seltener atypische Arbeitszeiten und auch seltener häufige betriebliche Arbeitszeitänderungen als Silver Worker, die primär aus finanziellen Gründen arbeiten. Die Ausübung von Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter aufgrund finanzieller Motive geht mit einem niedrigeren Bildungsniveau, einer schlechteren allgemeinen Gesundheit und einer geringeren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance, der Arbeit allgemein und der Arbeitszeit einher.

Selbstständig tätige Silver Worker haben höhere Arbeitszeitanforderungen als abhängig beschäftigte Silver Worker. Neben längeren Arbeitszeiten sind auch Pausenausfälle und verkürzte Ruhezeiten bei ihnen häufiger als bei den abhängig beschäftigten Silver Workern. Auch Arbeit an Wochenenden ist bei ihnen stärker verbreitet. Ferner kommt es bei ihnen häufiger zu betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit, und sie sind mit höheren Erreichbarkeitserwartungen konfrontiert und werden häufiger aus betrieblichen Gründen im Privatleben kontaktiert. Gleichzeitig haben selbstständige Silver Worker jedoch auch größere zeitliche Handlungsspielräume und waren während der SARS-CoV-2-Pandemie etwas seltener von pandemiebedingten Veränderungen der Arbeitssituation betroffen als abhängig beschäftigte Silver Worker.

Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter in selbstständiger Tätigkeit und abhängiger Beschäftigung unterschieden werden muss. Außerdem kann aus den Daten geschlossen werden, dass auch nach langen Jahren der Erwerbstätigkeit ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit realisiert werden kann. Die Analysen scheinen vorliegende Befunde zu bestätigen, die zeigen, dass vorwiegend Beschäftigte mit großen Handlungsspielräumen bei ihren Tätigkeiten über gute Voraussetzungen für eine lange sowie über die gesetzliche Regelaltersgrenze hinausgehende Teilhabe an der Erwerbsarbeit verfügen (vgl. Richter et al., 2022). Die Analyse der Arbeitszeiten der Silver Worker weist auch darauf hin, dass die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit eine Möglichkeit darstellen könnte, Erwerbstätigkeit jenseits des regulären Ruhestands-

alters attraktiver zu machen. Hierzu könnte auch die Einführung des Flexirentengesetzes (BGBl. I S. 2838; 2016) beitragen, da dieses eine flexiblere Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand für Beschäftigte ermöglicht. Unter anderem zielen die Neuregelungen auf eine Stärkung von Prävention und Rehabilitation ab und könnten auch dazu beitragen, die Ausübung einer Erwerbstätigkeit nach Erreichen der Regelaltersgrenze attraktiver zu machen (Domnauer & Stosberg, 2017). Mit der Neuregelung zur Teilrente wird beispielsweise der gleichzeitige Bezug von Erwerbs- und Renteneinkommen ermöglicht. Ob das Flexirentengesetz langfristig tatsächlich dazu beiträgt, die Attraktivität von Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter zu erhöhen, bleibt abzuwarten.

11 Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen

Nils Backhaus

Versorgungsrelevante Berufe²² haben insbesondere zu Beginn der SARS-CoV-2-Pandemie eine besondere Aufmerksamkeit bekommen. Gerade das Gesundheitssystem und seine Beschäftigten, aber auch der Einzelhandel sowie Transport- und Logistikdienstleistungen standen unter großem Druck. Hohe Infektionszahlen, aber auch Lieferengpässe forderten die Beschäftigten heraus. Dies wird auch bei den arbeitszeitlichen Anforderungen deutlich. Bereits vor der SARS-CoV-2-Pandemie waren versorgungsrelevante Berufe häufiger durch hohe Arbeitszeitanforderungen belastet (Backhaus, 2021). Während der Pandemie kam es aufgrund eines drohenden Kollapses in versorgungsrelevanten Wirtschaftszweigen zusätzlich zu bundesweiten und später länderspezifischen Ausnahmeregelungen, die eine Abweichung vom Arbeitszeitgesetz (COVID-19-Arbeitszeitverordnung) und damit eine Lockerung von Arbeitsschutzstandards erlaubten (Backhaus et al., 2021a).

Das folgende Kapitel widmet sich den versorgungsrelevanten Berufen aus Arbeitszeit- und Arbeitsschutzperspektive. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die versorgungsrelevanten Berufe zu einer Zeit betrachtet werden, in dem das pandemische Geschehen sich zwischenzeitlich entspannte (Mai bis Dezember 2021). Die Ergebnisse sind zudem vor dem Hintergrund des langen Befragungszeitraums zu interpretieren.

11.1 Definition und Verbreitung von versorgungsrelevanten Berufen in der BAuA-Arbeitszeitbefragung

Zur Unterscheidung der Befragten der BAuA-Arbeitszeitbefragung in (nicht-)versorgungsrelevante Berufe wurde auf die Berufsbezeichnung zurückgegriffen (vgl. Kap. 2). Koebe et al. (2020) unterscheiden Berufe anhand der gesetzlichen Definition von versorgungs- oder systemrelevanter Infrastruktur. Dieser Klassifikation zu Folge werden nur versorgungsrelevante Berufe „der ersten Stunde“ ausgewählt, die bereits unmittelbar mit Beginn des Lockdowns, aber auch darüber hinaus von den meisten Bundesländern als versorgungsrelevante Berufe definiert wurden (Koebe et al., 2020). Auf Basis der Klassifikation der Berufe (KldB) wurden 22 relevante Berufsgruppen (KldB-2010-3-Steller) identifiziert (vgl. Tab. 11.1).

Insgesamt sind etwa drei von zehn abhängig Beschäftigten in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 in einem versorgungsrelevanten Beruf tätig (vgl. Tab. 11.1). Die Zahl hat sich demzufolge seit 2019 nicht verändert (vgl. Backhaus et al., 2021c, Kap. 7). Die größten Beschäftigtengruppen stellen Erziehungs-, Sozialarbeits- und Heilerziehungspflegeberufe, Verwaltungsberufe, Gesundheits- und Krankenpflegeberufe, Rettungsdienst und Geburtshilfeberufe dar.

²² Die Klassifikation versorgungs- und systemrelevanter Berufe und Tätigkeiten ist mit keiner Bewertung der Wichtigkeit bestimmter Berufe verknüpft. Die Definition orientiert sich an gesetzlichen Regelungen zu kritischen Infrastrukturen, die zur allgemeinen Versorgung benötigt werden und deren Ausfall oder Beeinträchtigung unmittelbar zu erheblichen Versorgungsengpässen oder Gefährdungen der öffentlichen Sicherheit führen würden.

Tab. 11.1 Anteil Beschäftigter in versorgungsrelevanten Berufen

Versorgungsrelevante Berufe	Spalten-% ¹	Spalten-% ²
Anteil Beschäftigter in nicht-versorgungsrelevanten Berufen	69,6	–
Anteil Beschäftigter in versorgungsrelevanten Berufen	30,4	(100)
darunter:		
– Erziehungs-, Sozialarbeits-, Heilerziehungspflegeberufe	5,1	(16,6)
– Verwaltungsberufe	4,3	(14,2)
– Gesundheits- und Krankenpflegeberufe, Rettungsdienst und Geburtshilfeberufe	4,0	(13,2)
– Lagerwirtschafts-, Post-, Zustellungs- und Güterumschlagsberufe	3,1	(10,2)
– Fahrzeugführung im Straßenverkehr	2,1	(6,9)
– Verkaufsberufe Lebensmittel	1,7	(5,5)
– Altenpflegeberufe	1,6	(5,3)
– Reinigungsberufe	1,5	(5,0)
– Objekt-, Personen-, Brandschutz-, Arbeitssicherheitsberufe	1,2	(4,1)
– Arzt- und Praxishilfen	1,1	(3,7)
– IT-Netzwerktechnik, -Koordinations-, -Administrations und -Organisationsberufe	1,0	(3,2)
– Human- und zahnmedizinische Berufe	0,9	(3,1)
– Polizeivollzugs- und Kriminaldienst-, Gerichts- und Justizvollzugsberufe	0,7	(2,3)
– Ver- und Entsorgungsberufe	0,7	(2,2)
– Pharmazeutische Berufe	0,5	(1,5)
– Medizinische Laborantinnen und Laboranten	0,4	(1,2)
– Sonstige Berufe (zu kleine Fallzahlen) ³	0,5	(1,8)

n = 17 593; alle Angaben in Spaltenprozenten; Rundungsfehler möglich

¹ Anteil an abhängig Beschäftigten insgesamt

² Anteil an abhängig Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen

³ Berufe in der Überwachung und Wartung der Verkehrsinfrastruktur; Fahrzeugführung im Eisenbahnverkehr; Berufe im technischen Betrieb des Eisenbahn-, Luft- und Schiffsverkehrs; Verkaufsberufe von drogerie- und apothekenüblichen Waren, Sanitäts- und Medizinbedarf; Gewerbe- und Gesundheitsaufsichts- und Desinfektionsberufe

Bei Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen ist Teilzeit deutlich weiter verbreitet (32 %), und auch der Frauenanteil ist höher (59 %) als bei den anderen Berufen (Teilzeit: 21 %, Frauenanteil: 41 %). Weiterhin gehen versorgungsrelevante Berufe mit einem höheren Anteil an Beschäftigten mit niedrigem (6 %) oder mittlerem Bildungsniveau einher (60 %) als andere Berufe (niedrig: 4 %, mittel: 49 %). Zudem finden sich in versorgungsrelevanten Berufen gegenüber nicht-versorgungsrelevanten Berufen häufiger Beschäftigte mit vorwiegend körperlichen Tätigkeiten (11 % vs. 7 %) und gleichermaßen körperlichen und geistigen Tätigkeiten (56 % vs. 35 %), dafür weniger Beschäftigte mit vorwiegend geistigen Tätigkeiten (33 % vs. 58 %). Unterschiede hinsichtlich der Betriebsgröße, Lebenssituation oder Führungsverantwortung können hingegen nicht festgestellt werden.

Auch hinsichtlich der Arbeitsintensität (Zeit- oder Leistungsdruck und Überforderung durch die Arbeitsmenge) können keine Unterschiede gefunden werden.

11.2 Arbeitszeitbedingungen von Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen

Um zu untersuchen, welche Arbeitszeitaspekte mit der Versorgungsrelevanz einhergehen, werden im Folgenden die im Bericht diskutierten Aspekte der Arbeitszeitgestaltung Länge (vgl. Kap. 3), Lage (vgl. Kap. 4) und Flexibilität (vgl. Kap. 5) sowie Vereinbarungen zu Telearbeit und Homeoffice (vgl. Kap. 6) betrachtet (vgl. Tab. 11.2). Die Operationalisierung der dargestellten Arbeitszeitaspekte kann Tabelle 2.3 in Kapitel 2.3 entnommen werden.

Tab. 11.2 Arbeitszeitbedingungen für Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen

Arbeitszeitbedingungen		Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen	
		Ja	Nein
Länge der Arbeitszeit			
Tatsächliche Wochenarbeitszeit (in Stunden pro Woche)	10,0–19,9 h	7	4
	20,0–34,9 h	25	17
	35,0–39,9 h	17	16
	40,0–48,0 h	39	51
	48,1–60,0 h	10	11
	Mehr als 60,0 h	2	1
Überstunden (in Stunden pro Woche)	Bis 2 h	58	55
	Mehr als 2 bis 5 h	21	24
	Mehr als 5 bis 10 h	13	14
	Mehr als 10 h	8	7
Verlängerungs- und Verkürzungswunsch	Verkürzungswunsch	50	55
	Beibehaltungswunsch	38	36
	Verlängerungswunsch	12	9
Verkürzte Ruhezeiten (mindestens 1x pro Monat)		20	15
Lage der Arbeitszeit			
Versetzte Arbeitszeiten	Arbeitszeit zwischen 7 und 19 Uhr	71	83
	Arbeitszeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr	29	17
Schichtarbeit	Keine Schichtarbeit oder nur Früh-/Spätschicht	73	89
	Wechselschicht ohne Nachtanteile	13	6
	Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht	13	5
Wochenendarbeit (mindestens 1x pro Monat)	Keine Wochenendarbeit	52	64
	Nur samstags	16	19
	Auch sonntags	32	17

Arbeitszeitbedingungen		Beschäftigte in versorgungs- relevanten Berufen		
		Ja	Nein	
Flexibilität				
Flexibilitätsmöglichkeiten (Viel Einfluss auf ...)	Arbeitsbeginn und -ende		33	51
	Ein paar Stunden freinehmen		41	57
	Urlaub oder ein paar Tage freinehmen		61	68
Flexibilitäts- anforderungen (mindestens 1x pro Monat)	Bereitschaftsdienst		8	3
	Rufbereitschaft		9	5
	Arbeit auf Abruf		5	3
Häufig kurzfristige Änderung der Arbeitszeiten		16	8	
Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkonten	Arbeitszeiten werden erfasst	Arbeitszeitkonto vorhanden	71	63
		Arbeitszeitkonto nicht vorhanden	11	14
	Arbeitszeiten werden nicht erfasst		17	23
Telearbeit/Homeoffice				
Telearbeit/Homeoffice vereinbart		18	39	

16 727 ≤ n ≤ 17 880; alle Angaben in Spaltenprozent; Rundungsfehler möglich

Da Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen etwas häufiger in Teilzeit arbeiten, haben sie auch durchschnittlich niedrigere tatsächliche Wochenarbeitszeiten (vgl. Tab. 11.2). Multivariate Analysen zeigen, dass der Teilzeitanteil auch durch den höheren Frauenanteil in den versorgungsrelevanten Berufen bedingt ist. Lange Arbeitszeiten und Überstunden kommen ähnlich häufig wie in nicht-versorgungsrelevanten Berufen vor, verkürzte Ruhezeiten jedoch deutlich öfter. Die häufig atypische Lage der Arbeitszeit spiegelt die Versorgungsrelevanz der Berufe besonders deutlich wider, versetzte Arbeitszeiten und Schichtarbeit sowie die Arbeit an beiden Tagen des Wochenendes treten deutlich öfter auf. Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen haben geringere zeitliche Flexibilitätsmöglichkeiten, dafür aber deutlich höhere zeitliche Flexibilitätsanforderungen und müssen zum Beispiel häufiger kurzfristige Arbeitszeitänderungen hinnehmen. Die Arbeitszeiten in versorgungsrelevanten Berufen werden häufiger erfasst beziehungsweise dokumentiert, und die Beschäftigten verfügen etwas häufiger über Arbeitszeitkonten. Telearbeitsvereinbarungen sind – trotz des Zuwachses während der Pandemie – erheblich seltener in versorgungsrelevanten Berufen anzutreffen.

11.3 Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen und Erfahrungen in der SARS-CoV-2-Pandemie

Während der SARS-CoV-2-Pandemie zeigte sich die besondere Belastung der Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen in der Erschwerung der Arbeit durch die pandemiebedingten Arbeits- und Infektionsschutzmaßnahmen. Insbesondere Schutz- und Hygienemaßnahmen, aber auch eine Umgestaltung der Arbeitsorganisation trafen auf einen überwiegenden Teil der Berufe zu. Darüber hinaus hat sich die Arbeitszeit von überdurchschnittlich vielen Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen während der Pandemie verlängert und nur selten verkürzt. Es bestand für die Gruppe deutlich seltener die Möglichkeit, flexibler zu arbeiten, dafür wurde vermehrt oder erstmalig auch am Wochenende gearbeitet. Nicht zuletzt berichten die Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen auch deutlich häufiger, aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie unter starkem Termin- oder Leistungsdruck beziehungsweise an der Grenze der Belastungsfähigkeit gearbeitet zu haben.

Tab. 11.3 Veränderungen der Arbeitsbedingungen während der SARS-CoV-2-Pandemie bei Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen

Arbeitsbedingungen während der SARS-CoV-2-Pandemie		Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen	
		Ja	nein
Erschwerung der Arbeit durch Arbeits- und Infektionsschutzmaßnahmen während der SARS-CoV-2-Pandemie	Schutz- und Hygienemaßnahmen (z. B. Masken, Schutzkleidung oder Desinfektionsmittel)	68	47
	Umgestaltung von Arbeitsaufgaben und -abläufen oder der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen zur Reduzierung von Kontakten	65	53
	Umgestaltung des Kontakts mit pflege-/hilfsbedürftigen Personen oder Patientinnen und Patienten ¹	71	47
	Umgestaltung des Kontakts mit Kundinnen und Kunden, Gästinnen und Gästen, Klientinnen und Klienten ¹	72	62
Veränderung der Arbeitszeit aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie	Verlängerung der Wochenarbeitszeit	38	27
	Verkürzung der Wochenarbeitszeit	18	26
	Erstmalig oder vermehrt Arbeit am Wochenende	30	20
	Erstmalig oder vermehrt Flexibilitätsmöglichkeiten	32	48
Veränderung der Arbeitsintensität aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie	Starker Termin- oder Leistungsdruck	31	22
	Häufig Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit	31	19
Deutliche Veränderung des Arbeitsalltags aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie		36	34

3 400 ≤ n ≤ 16 186; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Frage wurde nur an Befragte gestellt, die bei der Arbeit Kontakt zu den genannten Personengruppen haben

11.4 Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen und Gesundheit

Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen berichten insgesamt seltener von einem (sehr) guten Gesundheitszustand (64 %, nicht-versorgungsrelevante Berufe: 72 %). Zudem tritt eine Reihe von gesundheitlichen Beschwerden deutlich häufiger bei Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen auf als in nicht-versorgungsrelevanten Berufen (vgl. Abb. 11.1). Dies deutet auf die besonderen Beschäftigungsbedingungen beziehungsweise Arbeitsanforderungen und geringen Ressourcen in versorgungsrelevanten Berufen hin (Dütsch, 2022; Franklin et al., 2020; Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2020; Koebe et al., 2020).

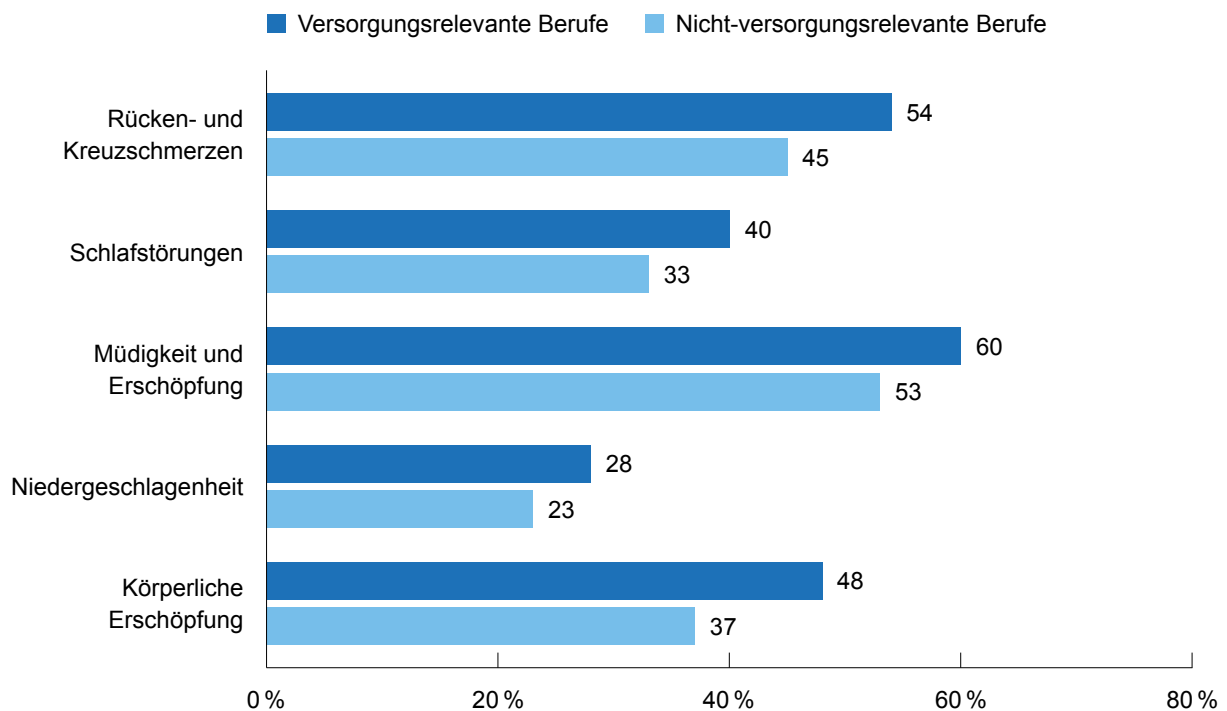


Abb. 11.1 Gesundheitliche Beschwerden nach versorgungsrelevanten und nicht-versorgungsrelevanten Berufen (abhängig Beschäftigte; $17\,563 \leq n \leq 17\,573$)

Auch die Zufriedenheit mit der Passung von Arbeit und Privatleben ist in versorgungsrelevanten Berufen durchschnittlich geringer (77 % (sehr) zufrieden) als in nicht-versorgungsrelevanten Berufen (82 % (sehr) zufrieden). Vor allem Männer in versorgungsrelevanten Berufen sind seltener (sehr) zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance (76 %) als Männer in nicht-versorgungsrelevanten Berufen (83 %). Bei den Frauen lassen sich nur geringfügige Unterschiede zwischen versorgungsrelevanten und anderen Berufen feststellen (78 % vs. 80 %).

11.5 Zusammenfassung

Knapp ein Drittel (30 %) aller Beschäftigten arbeitet in versorgungsrelevanten Berufen. Im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen verfügen diese über besonders ungünstige Arbeitszeitprofile, die sich durch eine hohe Belastung, zum Beispiel durch Schicht- und Wochenendarbeit sowie hohe Flexibilitätsanforderungen auszeichnen. Auch berichten Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen häufiger von verkürzten Ruhezeiten, sodass davon auszugehen ist, dass zum Teil auch zu wenig Zeit für Erholung zur Verfügung steht und die höhere Beanspruchung durch belastende Arbeitszeitbedingungen nur schwer ausgeglichen werden kann. Im Durchschnitt berichten Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen zudem von geringeren Flexibilitätsmöglichkeiten, wie etwa der Möglichkeit, von zuhause zu arbeiten. Während der SARS-CoV-2-Pandemie hatten Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen nochmals verstärkt beanspruchende Arbeitszeiten: Dementsprechend berichten sie häufiger als Beschäftigte in nicht-versorgungsrelevanten Berufen von vermehrter Wochenendarbeit, Verlängerungen der Arbeitszeit und dass sie seltener die Möglichkeit hatten, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten.

Die spezifische arbeitszeitliche Belastungssituation trägt dabei zu einer durchschnittlich schlechteren Gesundheit sowie einer niedrigeren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance bei Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen bei. Insbesondere vor dem Hintergrund des – durch die SARS-CoV-2-Pandemie nochmals verstärkten – Fachkräftemangels in zahlreichen versorgungsrelevanten Berufen, allen voran in der Pflege (Gleiser et al., 2022; International Council of Nurses, 2021), gilt es hingegen, arbeitszeitliche Belastungen in den Blick zu nehmen und Maßnahmen zu ihrer Reduktion zu ergreifen. Viele Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen nehmen zwar eine hohe Sinnhaftigkeit und den wichtigen Wert ihrer Arbeit für Gesellschaft und Gemeinwohl wahr (Treviranus et al., 2021); für eine höhere Attraktivität der Berufe und eine bessere Bindung der Beschäftigten an ihren Beruf sind aber neben dem Einkommen (Koebe et al., 2020; Schrenker, Samtleben & Schrenker, 2021) auch gesunderhaltende und nachhaltige Erwerbs- und Arbeitsbedingungen unerlässlich.

Literaturverzeichnis

- Abraham, M. (2020).** Arbeitszeiterfassung mobiler Beschäftigter: Organisatorische und arbeitsmarktpolitische Aspekte. In Y. Lott (Hrsg.), *Arbeitszeiterfassung bei mobiler Beschäftigung: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten* (S. 17–57). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Alipour, J.-V., Falck, O. & Schüller, S. (2020).** Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst*, 73, 30–36.
- Amlinger-Chatterjee, M. (2016).** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Atypische Arbeitszeiten (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Amlinger-Chatterjee, M. & Wöhrmann, A. M. (2017).** Flexible Arbeitszeiten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71, 39–51.
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S. & Rotenberg, L. (2019).** Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. *Industrial Health*, 57, 184–200.
- Bäcker, G. (2022).** Alterssicherung in Deutschland. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 72, 4–10.
- Backhaus, N. (2021).** Versorgungsrelevante Arbeitszeiten? Arbeitszeitmuster bei Beschäftigten in kritischen Infrastrukturen. *ASU – Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, 56, 550–556.
- Backhaus, N. (2022).** Arbeitszeiten in der Coronakrise: Länger, kürzer oder flexibler? In W. Matiaske & L. Bellmann (Hrsg.), *Sozio-Ökonomik der Corona-Krise* (S. 193–225). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Backhaus, N., Brauner, C. & Tisch, A. (2019).** Auswirkungen verkürzter Ruhezeiten auf Gesundheit und Work-Life-Balance bei Vollzeitbeschäftigten: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 394–417.
- Backhaus, N., Robelski, S., Sommer, S., Steidelmüller, C. & Tisch, A. (2021a).** Die COVID-19-Arbeitszeitverordnung: Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und empirische Ergebnisse aus betrieblicher Sicht. *ASU – Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, 56, 557–566.
- Backhaus, N., Stein, L.-K. & Entgelmeier, I. (2021b).** Arbeitszeiterfassung und Flexibilität: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019 (baua: Fokus). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Backhaus, N., Tisch, A., Kagerl, C. & Pohlan, L. (2020).** Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? (baua: Bericht kompakt). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Backhaus, N., Tisch, A. & Wöhrmann, A. M. (2018). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Backhaus, N., Wöhrmann, A. M. & Tisch, A. (2021c). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019 (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Baillargeon, J. (2001). Characteristics of the healthy worker effect. *Occupational Medicine*, 16, 359–366.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.

BAuA (2016). Arbeitszeitreport Deutschland 2016 (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

BAuA (2020). Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Beermann, B. (2005). Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit (9. Auflage). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Beermann, B., Backhaus, N., Tisch, A. & Brenscheidt, F. (2019). Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen (baua: Fokus). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Bellmann, L., Kagerl, C., Koch, T., König, C., Leber, U., Schierholz, M., . . . Aminian, A. (2020). Kurzarbeit ist nicht alles: Was Betriebe tun, um Entlassungen in der Krise zu vermeiden (IAB Forum). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Blömer, M., Garnitz, J., Gärtner, L., Peichl, A. & Strandt, H. (2021). Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Unter- und Überbeschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bonin, H., Krause-Pilatus, A. & Rinne, U. (2021). Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie (IZA Research Report Nr. 108). Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).

Bonin, H., Krause-Pilatus, A., Rinne, U., Gehlen, A. & Molitor, P. (2020). Selbstständige Erwerbstätigkeit in Deutschland (Aktualisierung 2020) (Forschungsbericht Nr. 545). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Boockmann, B., König, T., Laub, N., Becker, C., Hofmann, E., Kennel, M. & Spies, D. (2021). Meta-Studie: Covid-19-Pandemie und betriebliche Anpassungsmaßnahmen. Begleitforschung zur Arbeitsweltberichterstattung im Auftrag des BMAS, Band 4 (Forschungsbericht Nr. 580/4). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Brauner, C., Wöhrmann, A. M., Backhaus, N., Brenscheidt, F. & Tisch, A. (2020). Überstunden, Ausgleichsmöglichkeiten, Gesundheit und Work-Life Balance – Repräsentative Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017. *sozialpolitik.ch*, 3/2020, 3.5.

Brauner, C., Wöhrmann, A. M. & Michel, A. (2018). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Brauner, C., Wöhrmann, A. M. & Michel, A. (2021). Work availability types and well-being in Germany – a latent class analysis among a nationally representative sample. *Work & Stress*, 36, 251–273.

Brenke, K. & Beznoska, M. (2016). Solo-Selbständige in Deutschland-Strukturen und Erwerbsverläufe (Forschungsbericht Nr. 465). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Bundesagentur für Arbeit (2021). Klassifikation der Berufe 2010 – überarbeitete Fassung 2020. Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Buschoff, K. S. & Emmeler, H. (2021). Selbstständige in der Corona-Krise: Ergebnisse aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Wellen 1 bis 5 (Policy Brief WSI Nr. 60). Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.

Costa, G., Sartori, S. & Åkerstedt, T. (2006). Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *Chronobiology International*, 23, 1125–1137.

Deller, J. & Maxin, L. M. (2009). Berufliche Aktivitäten von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 305–310.

Domnauer, A. & Stosberg, R. (2017). Das Flexirentengesetz. *RVaktuell*, 1/2017, 7–17.

Dütsch, M. (2022). COVID-19 and the labour market: What are the working conditions in critical jobs? *Journal for Labour Market Research*, 56, 10.

Ellguth, P., Gerner, H.-D. & Zapf, I. (2018). Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen: Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger (IAB-Kurzbericht Nr. 15/2018). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Ervasti, J., Pentti, J., Nyberg, S. T., Shipley, M. J., Leineweber, C., Sørensen, J. K., . . . Kivimäki, M. (2021). Long working hours and risk of 50 health conditions and mortality outcomes: a multicohort study in four European countries. *The Lancet Regional Health – Europe*, 100212.

Ferreira, Y. & Schatz-Rörig, E. (2017). Gefährdungsanalyse bei Einfacharbeit am Beispiel der Arbeitszufriedenheit. In Brugg (Hrsg.), *Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft*. Dortmund: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Fietz, T. & Wilhelm, P. (2021). Selbst und ständig? Arbeitszeitgestaltung und Gesundheitsverhalten von Soloselbstständigen (iga.Report Nr. 46). Dresden: Initiative Gesundheit und Arbeit.

Folkard, S., Lombardi, D. A. & Tucker, P. T. (2005). Shiftwork: Safety, sleepiness and sleep. *Industrial Health*, 43, 20–23.

Franklin, P., Berastegui, P., Musu, T. & Schaapman, M. (2020). Covid-19: a 'stress test' for workers' safety and health. In N. Countoris & R. Jagodziński (Hrsg.), *Covid-19 and the world of work: the impact of a pandemic (Benchmarking Working Europe 2020)* (S. 119–134). Brüssel: European Trade Union Institute.

Frodermann, C., Grunau, P., Haas, G.-C. & Müller, D. (2021). Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche (IAB-Kurzbericht Nr. 05/2021). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Gleiser, P., Hensgen, S., Kagerl, C., Leber, U., Roth, D., Stegmaier, J. & Umkehrer, M. (2022). Während der Pandemie ist die Suche nach geeignetem Personal für viele Betriebe schwieriger geworden (IAB-Forum). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Goodman, J. S. & Blum, T. C. (1996). Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. *Journal of Management*, 22, 627–652.

Hank, E. & Stegmaier, J. (2018). Wenn die Arbeit ruft (IAB-Kurzbericht Nr. 14/2018). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Häring, A., Schütz, H., Kleudgen, M., Nold, J., Vieten, L., Entgelmeier, I. & Backhaus, N. (2022). Methodenbericht und Fragebogen zur BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Harknett, K., Schneider, D. & Irwin, V. (2021). Improving health and economic security by reducing work schedule uncertainty. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118, e2107828118.

Harth, V., Terschüren, C. & Leitliniengruppe S2k-Leitlinie „Gesundheitliche Aspekte und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit“ (2020). S2k-Leitlinie „Gesundheitliche Aspekte und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit“ (Registernummer 002-030). Berlin: Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften e.V. (AWMF).

Hausmann, A.-C. & Kleinert, C. (2014). Berufliche Segregation auf dem Arbeitsmarkt: Männer- und Frauendomänen kaum verändert (IAB-Kurzbericht Nr. 9/2014). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Henly, J. R. & Lambert, S. J. (2014). Unpredictable work timing in retail jobs: Implications for employee work-life conflict. *ILR Review*, 67, 986–1016.

Hobler, D., Pfahl, S. & Unrau, E. (2021). Lage der Arbeitszeit von abhängig Beschäftigten 1996–2020 (WSI GenderDatenPortal, Hans-Böckler-Stiftung). Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.

Hünefeld, L., Ahlers, E., Vogel, S. E. & Meyer, S.-C. (2022). Arbeitsintensität und ihre Determinanten. Eine Übersicht über das Analysepotential von Erwerbstätigenbefragungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 76, 1–9.

IAB (2021). Zwei Drittel der Betriebe bieten ihren Beschäftigten Corona-Tests an oder planen, dies zu tun. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung [Presseinformation]. Zugriff am 04.10.2022 unter <https://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/coronatestinbetrieben.aspx>

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2020). Weiblich, systemrelevant, unterbezahlt: Arbeitsbedingungen in vier frauendominierten Berufsgruppen. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.

International Council of Nurses (2021). The global nursing shortage and nurse retention (Policy Brief). Genf: International Council of Nurses.

International Labour Organization (1990). Shift work. Genf: International Labour Organization.

Itani, O. & Kaneita, Y. (2016). The association between shift work and health: a review. *Sleep and Biological Rhythms*, 14, 231–239.

Kaboth, A., Hünefeld, L., Lück, M. & Beermann, B. (2021). Anforderungen und Ressourcen in der Basisarbeit. Der Dienstleistungssektor im Fokus. In A. Große-Jäger, R. Hauser, O. Lauenstein, J. May-Schmidt, M. Merfert, F. Stiegler & B. Zwingmann (Hrsg.), *Basisarbeit. Mittendrin und außen vor* (S. 166–185). Bonn: Sybergue Vertriebs Dienstleistung GmbH.

Kaboth, A., Lück, M. & Hünefeld, L. (2022). Einfacharbeit und Arbeitsbedingungen – Auswirkung unterschiedlicher Operationalisierungen (baua: Fokus). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Karhula, K., Wöhrmann, A. M., Brauner, C., Härmä, M., Kivimäki, M., Michel, A. & Oksanen, T. (2020). Working time dimensions and well-being: a cross-national study of Finnish and German health care employees. *Chronobiology International*, 37, 1312–1324.

Kecklund, G. & Åkerstedt, T. (1995). Effects of timing of shifts on sleepiness and sleep duration. *Journal of Sleep Research*, 4, 47–50.

Kim, J. & Golden, L. (2022). Inadequacy inequality: the distribution and consequences of part-time underemployment in the US. *Community, Work & Family*, 25, 84–111.

Koebe, J., Samtleben, C., Schrenker, A. & Zucco, A. (2020). Systemrelevant und dennoch kaum anerkannt: Das Lohn- und Prestigeniveau unverzichtbarer Berufe in Zeiten von Corona (DIW aktuell Nr. 28). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Li, C. Y. & Sung, F. C. (1999). A review of the healthy worker effect in occupational epidemiology. *Occupational Medicine*, 49, 225–229.

Lippke, S., Strack, J. & Staudinger, U. M. (2015). Erwerbstätigkeitsprofile von 55- bis 70-Jährigen. In N. F. Schneider, A. Mergenthaler, U. M. Staudinger & I. Sackreuther (Hrsg.), *Mittendrin? Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft*, Bd. 47 (S. 157–179). Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Lott, Y. (2020). Wie Beschäftigte von Arbeitszeiterfassung profitieren – und was dafür zu tun ist. In Y. Lott (Hrsg.), *Arbeitszeiterfassung bei mobiler Beschäftigung: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten* (S. 11–16). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Lott, Y. & Ahlers, E. (2021). Flexibilisierung der Arbeitszeit: Warum das bestehende Arbeitszeitgesetz und eine gesetzliche Arbeitszeiterfassung wichtig sind (WSI-Report Nr. 68). Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung.

Lück, M. & Kopatz, F. (2021). Arbeits- und Gesundheitssituation von Beschäftigten in Basisarbeit. In BMAS/BAuA (Hrsg.), *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2020* (S. 47–54). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Maxin, L. M. & Deller, J. (2008). „Silver Workers“ – Eine explorative Studie zu aktiven Rentnern in Deutschland. *Arbeit*, 17, 166–179.

Metzger, G. (2022). KfW-Gründungsmonitor 2022: Tabellen- und Methodenband. Frankfurt a. M.: KfW Bankengruppe.

Meyer, S.-C., Robelski, S., Tisch, A., Sommer, S. & Schröder, C. (2021). Well protected at work? Occupational safety and health in the Corona pandemic from the employees' point of view (baua:Bericht kompakt). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Micheel, F. & Tergeist, M. (2019). Die Neigung zur Erwerbstätigkeit im Ruhestand. Eine Betrachtung nach Gesundheit, Armutsgefährdung und Geschlecht. *Bevölkerungsforschung Aktuell*, 40, 50–53.

Moreno, C. R. C., Marqueze, E. C., Sargent, C., Wright Jr, K. P., Ferguson, S. A. & Tucker, P. (2019). Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work on physical and mental health. *Industrial Health*, 57, 139–157.

Muckenhuber, J. (2014). Arbeit ohne Ende? Zur Arbeitsrealität der „neuen“ Selbstständigen. Köln: Herbert von Halem Verlag.

OECD (2020). COVID-19 and key workers: What role do migrants play in your region (OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)). Paris: OECD Publishing.

Pangert, B., Pauls, N., Schlett, C. & Menz, W. (2017). Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze: Ergebnisse aus dem Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit. Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., . . . Woodruff, T. J. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: a systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 154, 106595.

Pundt, L., Wöhrmann, A. M. & Deller, J. (2013). Silver Careers: Mit Rentnern gegen den Fachkräftemangel. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 20, 50–53.

Reuter, M., Rigó, M., Formazin, M., Liebers, F., Latza, U., Castell, S., . . . Dragano, N. (2022). Occupation and SARS-CoV-2 infection risk among 108 960 workers during the first pandemic wave in Germany. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 48(6), 446–456.

Richter, G., Tisch, A., Hasselhorn, H. M. & Bellmann, L. (2022). Arbeit und Altern. Wie ein längeres Erwerbsleben möglich werden kann. Aus *Politik und Zeitgeschichte*, 72, 20–27.

Rigó, M., Dragano, N., Wahrendorf, M., Siegrist, J. & Lunau, T. (2021). Work stress on rise? Comparative analysis of trends in work stressors using the European Working Conditions Survey. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 459–474.

Romeu Gordo, L., Gundert, S., Engstler, H., Vogel, C. & Simonson, J. (2022). Rentnerinnen und Rentner am Arbeitsmarkt: Erwerbsarbeit im Ruhestand hat vielfältige Gründe – nicht nur finanzielle (IAB-Kurzbericht Nr. 08/2022). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Ropponen, A., Koskinen, A., Puttonen, S., Ervasti, J., Kivimäki, M., Oksanen, T., . . . Karhula, K. (2022). Working hours, on-call shifts, and risk of occupational injuries among hospital physicians: a case-crossover study. *Journal of Occupational Health*, 64, e12322.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., . . . Formazin, M. (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Sato, K., Kuroda, S. & Owan, H. (2020). Mental health effects of long work hours, night and weekend work, and short rest periods. *Social Science & Medicine*, 246, 112774.

Schneider, D. & Harknett, K. (2019). Consequences of routine work-schedule instability for worker health and well-being. *American Sociological Review*, 84, 82–114.

Schrenker, A., Samtleben, C. & Schrenker, M. (2021). Applaus ist nicht genug. Gesellschaftliche Anerkennung systemrelevanter Berufe. Aus *Politik und Zeitgeschichte*, 71, 12–18.

Schult, M. & Tobsch, V. (2012). Freizeitstress: Wenn die Arbeit ständig ruft (SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research Nr. 485). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Seifert, H. (2019a). Mit Arbeitszeitkonten zu mehr Zeitsouveränität? In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Arbeitszeitpolitik: Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen* (S. 97–106). Berlin, Heidelberg: Springer.

Seifert, H. (2019b). Wie viel Zeitautonomie bieten flexible Arbeitszeiten? *WSI Mitteilungen*, 72, 431–439.

Sieverding, M. (1998). Sind Frauen weniger gesund als Männer? Überprüfung einer verbreiteten Annahme anhand neuerer Befunde. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 471–489.

Sopp, P. & Wagner, A. (2017). Vertragliche, tatsächliche und gewünschte Arbeitszeiten (SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research Nr. 909). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Statistisches Bundesamt (2021). Anteile Kleine und Mittlere Unternehmen 2019 nach Größenklassen in %. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff am 04.10.2022 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaefigte.html;jsessionid=5E7A8EE4B801100CB9917F6B9D004503.live721>

Statistisches Bundesamt (2022a). Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbsspersonen, Nichterwerbsspersonen: Deutschland, Jahre (bis 2019), Altersgruppen. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, Zugriff am 04.10.2022 unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=ergebnistabelleUmfang&levelindex=1&levelid=1659012934489&downloadname=12211-9001#abreadcrumb>

Statistisches Bundesamt (2022b). Erwerbstätige aus Hauptwohnsitzhaushalten: Deutschland, Jahre, Geschlecht, Altersgruppen, Stellung im Beruf. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff am 04.10.2022 unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=table&code=12211-0004&bypass=true&levelindex=0&levelid=1664533042885#abreadcrumb>

Statistisches Bundesamt (2022c). Erwerbstätige, die mehr als eine Tätigkeit ausüben. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff am 04.10.2022 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/zweitjobl.html>

Strobel, H. (2013). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten (iga.Report Nr. 23). Dresden: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).

Tedone, A. M. (2022). Keeping up with work email after hours and employee wellbeing: Examining relationships during and prior to the COVID-19 pandemic. *Occupational Health Science*, 6, 51–72.

Teuchmann, K., Totterdell, P. & Parker, S. K. (1999). Rushed, unhappy, and drained: an experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 37.

- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995).** Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6–15.
- Thörel, E., Pauls, N. & Göritz, A. S. (2022).** The association of work-related extended availability with recuperation, well-being, life domain balance and work: a meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 12, 387–427.
- Tisch, A., Backhaus, N. & Wöhrmann, A. M. (2020).** Telearbeit in Deutschland: Männer und Frauen im Vergleich. *ASU – Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, 55, 638–641.
- Treviranus, F., Mojtahedzadeh, N., Harth, V. & Mache, S. (2021).** Psychische Belastungsfaktoren und Ressourcen in der ambulanten Pflege. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 71, 32–37.
- Tucker, P. & Folkard, S. (2012).** Working time, health and safety: a research synthesis paper. Genf: International Labour Organization.
- Ulber, D. (2020).** Vorgaben des EuGH zur Arbeitszeiterfassung. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Valcour, M. (2007).** Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1512–1523.
- Vedaa, Ø., Mørland, E., Larsen, M., Harris, A., Erevik, E., Sivertsen, B., . . . Pallesen, S. (2017).** Sleep detriments associated with quick returns in rotating shift work: a diary study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59, 522–527.
- Vieten, L., Wöhrmann, A. M., & Michel, A. (2022).** Work-time control and exhaustion: Internal work-to-home interference and internal home-to-work interference as mediators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3487.
- Wheatley, D. (2017).** Autonomy in paid work and employee subjective well-being. *Work and Occupations*, 44, 296–328.
- Wilhelm, P. & Zieschang, H. (2021).** Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit von Solo-selbstständigen – Schlussfolgerungen für ein zielgerichtetes Präventionsangebot. *DGUV Forum*, 6/2021, 7–10.
- Wirtz, A., Nachreiner, F., Beermann, B., Brenscheidt, F. & Siefer, A. (2009).** Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Wöhrmann, A. M., Backhaus, N., Tisch, A. & Michel, A. (2020).** BAuA-Arbeitszeitbefragung: Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte (baua: Bericht). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Wöhrmann, A. M., Dilchert, N. & Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75, 74–85.

Wöhrmann, A. M., Pundt, L. & Deller, J. (2019). Silver Careers: Laufbahngestaltung im Ruhestand. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 913–934). Berlin, Heidelberg: Springer.

Abbildungsverzeichnis

Abbildungen Kapitel 3

Abb. 3.1	Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit nach Geschlecht	29
Abb. 3.2	Arbeitsintensität, Pausenausfall und verkürzte Ruhezeiten nach Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit	31
Abb. 3.3	Gesundheitliche Beschwerden nach Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit	33
Abb. 3.4	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Länge der tatsächlichen Wochenarbeitszeit und Geschlecht	34
Abb. 3.5	Überstunden nach Arbeitsintensität	37
Abb. 3.6	Hauptgrund für Überstunden	38
Abb. 3.7	Gesundheitliche Beschwerden nach Überstunden	39
Abb. 3.8	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Überstunden und Geschlecht	40
Abb. 3.9	Tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit nach Geschlecht	41
Abb. 3.10	Tatsächliche und gewünschte Anzahl an Arbeitstagen pro Woche nach Geschlecht	44
Abb. 3.11	Gewünschte Wochenarbeitszeit nach gewünschter Anzahl an Arbeitstagen pro Woche	45
Abb. 3.12	Verkürzte Ruhezeiten nach tatsächlicher Wochenarbeitszeit	47
Abb. 3.13	Gesundheitliche Beschwerden nach verkürzten Ruhezeiten	49
Abb. 3.14	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach verkürzten Ruhezeiten und Geschlecht	49
Abb. 3.15	Veränderung der Länge der Arbeitszeit aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie	50
Abb. 3.16	Erschwernis der Arbeit durch Arbeits-, Gesundheits- und Infektionsschutzmaßnahmen nach Veränderung der Länge der Arbeitszeit aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie	53

Abbildungen Kapitel 4

Abb. 4.1	Verbreitung von Arbeit am Wochenende	58
Abb. 4.2	Anzahl an Samstagen oder Sonntagen pro Monat, an denen gearbeitet wird, nach Arbeit am Wochenende	59
Abb. 4.3	Gesundheitliche Beschwerden nach Arbeit am Wochenende	62
Abb. 4.4	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Arbeit am Wochenende, Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht	63
Abb. 4.5	Gesundheitliche Beschwerden nach Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr	65
Abb. 4.6	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr, Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht	66
Abb. 4.7	Verbreitung von Schichtarbeit	67
Abb. 4.8	Schichtarbeit nach Wirtschaftsbereichen	68
Abb. 4.9	Gesundheitliche Beschwerden nach Schichtarbeit	70

Abbildungen Kapitel 5

Abb. 5.1	Zeitliche Handlungsspielräume nach Geschlecht und Lebenssituation	79
Abb. 5.2	Zeitliche Handlungsspielräume nach Berufen	81
Abb. 5.3	Gesundheitliche Beschwerden nach Einfluss auf Arbeitsbeginn/-ende	83
Abb. 5.4	Häufigere zeitliche Flexibilitätsmöglichkeiten aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie nach Berufen	85
Abb. 5.5	Betriebsbedingte Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf nach Wirtschaftsbereichen	87
Abb. 5.6	Gesundheitliche Beschwerden nach betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf	89
Abb. 5.7	Gesundheitliche Beschwerden nach Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst	92
Abb. 5.8	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst und Geschlecht	93
Abb. 5.9	Erwartete Erreichbarkeit und tatsächliche Kontaktierung nach Berufen	95

Abb. 5.10	Erwartete Erreichbarkeit und tatsächliche Kontaktierung nach Überstunden	96
Abb. 5.11	Gesundheitliche Beschwerden nach erwarteter Erreichbarkeit und tatsächlicher Kontaktierung	97
Abb. 5.12	Arbeitszeiterfassung nach Art der Erfassung und Arbeitszeitkonto	99
Abb. 5.13	Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkonto nach Berufen	100
Abbildungen Kapitel 6		
Abb. 6.1	Gründe gegen eine Telearbeits- oder Homeofficevereinbarung	106
Abb. 6.2	Verbreitung von Arbeit von zuhause nach Geschlecht	107
Abb. 6.3	Arbeitsintensität nach Arbeit von zuhause	110
Abb. 6.4	Zeitliche Entgrenzung nach Arbeit von zuhause	112
Abb. 6.5	Tatsächliche und gewünschte Häufigkeit der Arbeit von zuhause	113
Abb. 6.6	Arbeitszeiterfassung bei der Arbeit von zuhause	114
Abb. 6.7	Gesundheitliche Beschwerden nach Arbeit von zuhause	115
Abb. 6.8	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach Arbeit von zuhause und Geschlecht	116
Abbildungen Kapitel 7		
Abb. 7.1	Tatsächliche Wochenarbeitszeit nach (Solo-)Selbstständigen und abhängig Beschäftigten	121
Abb. 7.2	Anzahl an Samstagen oder Sonntagen pro Monat nach Selbstständigen mit Wochenendarbeit	122
Abb. 7.3	Arbeitszeitanforderungen nach (Solo-)Selbstständigen und abhängig Beschäftigten	123
Abbildungen Kapitel 8		
Abb. 8.1	Tatsächliche Wochenarbeitszeit in der Haupttätigkeit von Mehrfach- und Einfachbeschäftigten	128
Abb. 8.2	Art der Nebentätigkeit in 2015 und 2021	130

Abb. 8.3	Hauptgrund für die Ausübung einer Nebentätigkeit in 2021	131
Abb. 8.4	Tatsächliche Wochenarbeitszeit in der Nebentätigkeit in 2015 und 2021	132
Abb. 8.5	Gesundheitszustand nach Gründen für Nebentätigkeit in 2021	133

Abbildungen Kapitel 9

Abb. 9.1	Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit	137
Abb. 9.2	Wochenendarbeit von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit	138
Abb. 9.3	Flexibilitätsanforderungen von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit	139
Abb. 9.4	Termin- oder Leistungsdruck von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit nach Flexibilität der Arbeitszeit	140
Abb. 9.5	Gesundheitliche Beschwerden von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit nach häufigen Änderungen der Arbeitszeiten	143

Abbildungen Kapitel 10

Abb. 10.1	Hauptmotive für Erwerbsarbeit im Ruhestandsalter	148
Abb. 10.2	Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Silver Workern	150
Abb. 10.3	Zeitliche Handlungsspielräume nach Motiven der Silver Worker	152
Abb. 10.4	Zeitliche Handlungsspielräume nach Beschäftigungsverhältnis der Silver Worker	152
Abb. 10.5	Vereinbarung beziehungsweise Gründe für keine Vereinbarung zu Telearbeit oder Homeoffice bei abhängig beschäftigten Silver Workern	153

Abbildungen Kapitel 11

Abb. 11.1	Gesundheitliche Beschwerden nach versorgungsrelevanten und nicht-versorgungsrelevanten Berufen	162
------------------	--	-----

Tabellenverzeichnis

Tab 2.1	Populationsbeschreibung für abhängig Beschäftigte	17
Tab 2.2	Gesundheit und Work-Life-Balance für abhängig Beschäftigte	18
Tab. 2.3	Erfassung und Kategorisierung von Arbeitszeitmerkmalen im Report	20
Tab. 2.4	Erfassung und Kategorisierung von Merkmalen im Report	23
Tab. 2.5	Erfassung und Kategorisierung von Gesundheit und Work-Life-Balance	25
Tab. 3.1	Definition und Verbreitung von Teilzeit und Vollzeit (tatsächliche Wochenarbeitszeit)	29
Tab. 6.1	Verbreitung der Arbeit von zuhause	109
Tab. 7.1	Populationsbeschreibung: (Solo-)Selbstständige und abhängig Beschäftigte	119
Tab. 7.2	Arbeitsbedingungen während der SARS-CoV-2-Pandemie: (Solo-)Selbstständige und abhängig Beschäftigte	125
Tab. 8.1	Soziodemografische und wirtschaftsstrukturelle Merkmale von Mehrfachbeschäftigten in 2015 und 2021	129
Tab. 9.1	Populationsbeschreibung: Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierte Arbeit	135
Tab. 9.2	Gesundheitszustand und gesundheitliche Beschwerden in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit	141
Tab. 10.1	Soziodemografie, wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Gesundheitszustand der Silver Worker nach Art des Beschäftigungsverhältnisses und Motiv	146
Tab. 10.2	Arbeitszeitbedingungen der Silver Worker nach Beschäftigungsverhältnis und Hauptmotiven	149
Tab. 11.1	Anteil Beschäftigter in versorgungsrelevanten Berufen	158
Tab. 11.2	Arbeitszeitbedingungen für Beschäftigte in versorgungsrelevanten Berufen	159
Tab. 11.3	Veränderungen der Arbeitsbedingungen während der SARS-CoV-2- Pandemie bei Beschäftigten in versorgungsrelevanten Berufen	161
Tab. A1	Stellung im Beruf bei allen Erwerbstätigen	180
Tab. A2	Vergleich verschiedener Merkmale bei abhängig Beschäftigten	181

Anhang A: Repräsentativität der Daten

Ein zentrales Anliegen der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 ist die Fortschreibung der Beobachtung der Arbeitswelt gerade hinsichtlich verschiedener Arbeitszeitaspekte von Erwerbstätigen in Deutschland. Hierfür ist die Repräsentativität der erhobenen Daten für die interessierende Grundgesamtheit essentiell (vgl. Kap. 2). Im Folgenden wird anhand ausgewählter soziodemografischer Merkmale dargestellt, dass die BAuA-Arbeitszeitbefragung ein repräsentatives Abbild der deutschen Erwerbsbevölkerung nachzeichnet. Hierzu werden die gewichteten Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 mit den Daten des Mikrozensus 2020 abgeglichen, dieser Datenbestand ist auch Grundlage der Gewichtung der BAuA-Arbeitszeitbefragung. Es sollte dabei berücksichtigt werden, dass einige der betrachteten Merkmale (z. B. Alter und Geschlecht) in das Gewichtungsmodell der Befragung eingeflossen und so auf die Eckwerte des Mikrozensus angepasst worden sind.

Gewichtung der Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021

Im Anschluss an die Erhebung wurden die Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung in einem mehrstufigen Prozess gewichtet. Dabei wurden zum einen die Auswahlwahrscheinlichkeiten befragter Personen berücksichtigt, und zum anderen erfolgte eine Anpassung an die Eckwerte der amtlichen Statistik (Mikrozensus 2020). Hierzu wurde eine Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts herangezogen, die an die Grundgesamtheit der BAuA-Arbeitszeitbefragung angepasst wurde (z. B. mindestens 10 Stunden Wochenarbeitszeit). Bei der Gewichtung der Daten wurden folgende soziodemografische Merkmale berücksichtigt: Geschlecht, Altersgruppen, deutsche oder andere Staatsangehörigkeit, höchster allgemeinbildender Schulabschluss, Bundesland, politische Gemeindegrößenklasse und Haushaltsgröße. Weitere Informationen können dem Methodenbericht der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 entnommen werden. Alle Auswertungen im vorliegenden Bericht beruhen auf gewichteten Daten.

In der BAuA-Arbeitszeitbefragung sind mehr als neun von zehn Befragten in einer abhängigen Beschäftigung (93 %), das heißt Arbeiterin oder Arbeiter, Angestellte oder Angestellter und Beamtin oder Beamter (vgl. Tab. A1), im Mikrozensus 2020 sind dies 91 Prozent. In der BAuA-Arbeitszeitbefragung sind im Vergleich zum Mikrozensus des Vorjahrs dabei etwas mehr Angestellte und weniger Arbeiter und Arbeiterinnen vertreten. Auch die Gruppe der nicht abhängig Beschäftigten ist gegenüber dem Mikrozensus des Vorjahres leicht unterrepräsentiert (7 % vs. 9 %).

Tab. A1 Stellung im Beruf bei allen Erwerbstätigen

Stellung im Beruf	BAuA-Arbeitszeit- befragung 2021	Mikro- zensus 2020
Arbeiterinnen/Arbeiter	13	14
Angestellte	74	72
Beamtinnen/Beamte	6	6
Abhängig Beschäftigte insgesamt	93	91
Selbstständige, freiberuflich tätige Personen, freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inkl. mithelfende Familienangehörige	7	9

Alle Angaben in Prozent; Rundungsfehler möglich
Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 (n = 20 059); Mikrozensus 2020

Der Bericht bezieht sich – soweit nicht ausdrücklich anders kenntlich gemacht – ausschließlich auf abhängig Beschäftigte mit mindestens 10 Stunden tatsächlicher Wochenarbeitszeit, sodass auch die folgenden Vergleiche zu anderen Befragungen auf diese Gruppe beschränkt werden. Für die im Fokus des Berichts stehenden abhängig Beschäftigten zeigt Tabelle A2 in Bezug auf die Alters- und Geschlechterverteilung nahezu keine Abweichungen vom Mikrozensus 2020.

Hinsichtlich des höchsten Schulabschlusses und auch bezüglich der Verteilung der Wirtschaftszweighauptgruppen zeigen sich nur sehr geringe Unterschiede zum Mikrozensus. Lediglich der Bereich „Handel, Verkehr, Gastgewerbe und Information“ ist gegenüber dem Mikrozensus schwächer vertreten, dafür ist der Bereich „Öffentliche und private Dienstleistungen“ in der BAuA-Arbeitszeitbefragung etwas stärker vertreten.

Tab. A2 Vergleich verschiedener Merkmale bei abhängig Beschäftigten

Merkmale	BAuA-Arbeitszeit- befragung 2021	Mikro- zensus 2020
Geschlecht		
Männer	53	54
Frauen	47	46
Alter		
15–29 Jahre	15	16
30–44 Jahre	35	35
45–54 Jahre	26	26
55–65 Jahre	23	22
66 Jahre und älter	1	1
Bildungsabschluss		
Max. Volks-/Hauptschule	19	19
Mittlere Reife/POS ¹	36	36
Fachhochschulreife, Abitur	44	43
Sonstige/ohne Abschluss	2	2
Wirtschaftszweig		
Land, Forstwirtschaft, Fischerei	1	1
Produzierendes Gewerbe (ohne Baugewerbe)	25	24
Baugewerbe	6	6
Handel, Verkehr, Gastgewerbe und Information	21	25
Finanzierung, Vermietung, Unternehmens- dienstleister	14	13
Öffentliche und private Dienstleistungen	33	31

Alle Angaben in Prozent; Rundungsfehler möglich

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 (n = 17 761); Mikrozensus 2020

¹ Polytechnische Oberschule

Anhang B: Eigene Forschung mit Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung: Informationen zum Datenzugang

Laura Menze und Dagmar Pattloch (Forschungsdatenzentrum der BAuA)

Die Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung bieten vielfältige Möglichkeiten, den Zusammenhang von Arbeitszeiten mit den Arbeitsbedingungen, der Gesundheit und dem Wohlbefinden von Erwerbstätigen in Deutschland zu erforschen. Die Befragungswellen können einzeln im Querschnitt untersucht werden, die Anlage der Studie als Panelbefragung ermöglicht aber auch, Wirkungszusammenhänge im Längsschnitt zu analysieren. Um das breite Analysepotenzial der BAuA-Arbeitszeitbefragung zugänglich zu machen, bietet die BAuA Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an, die Daten der Studie für ihre eigene Forschung zu nutzen.

Die Daten können beim Forschungsdatenzentrum der BAuA (FDZ-BAuA) beantragt werden. Es handelt sich dabei um faktisch anonymisierte Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung in Form von sogenannten Scientific Use Files. Die Nutzung der Daten setzt den Abschluss eines Datennutzungsvertrags voraus. Das Angebot steht Forschenden mit Hochschulabschluss offen, die institutionell an eine Universität oder eine Forschungseinrichtung angebunden sind. Im Antrag können weitere Nutzende, auch Studierende für ihre Abschlussarbeiten, benannt werden.

Das FDZ-BAuA beschreibt seine Daten ausführlich in Dokumentationen, die zum Download bereitstehen. Nutzende erhalten zusätzliches Material, wie Variablenkorrespondenzlisten, anhand derer die Befragungsinhalte einzelner Wellen der Panelstudie verglichen werden können, und Arbeitshilfen für die Verknüpfung der Wellen.

Verfügbare Datensätze der BAuA-Arbeitszeitbefragung (Stand: Dezember 2022)

Aktuell können die ersten drei Wellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung von 2015, 2017 und 2019 genutzt werden.²³ Folgende Datensätze stehen in der jeweils aktuellsten Version im Stata- und SPSS-Format als Scientific Use File zur Verfügung:

- BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015, Version 2 (doi: 10.48697/baua.azb15.suf.2)
- BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017, Version 2 (doi: 10.48697/baua.azb17.suf.2)
- BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019, Version 2 (doi: 10.48697/baua.azb19.suf.2)

Die vierte Welle der BAuA-Arbeitszeitbefragung von 2021 wird voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2023 als Scientific Use File über das FDZ-BAuA bereitgestellt.

²³ Einen Überblick zu den ersten drei Befragungswellen gibt zudem der Artikel im Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik: Wöhrmann, A., Brauner, C. & Michel, A. (2021). BAuA-Working Time Survey (BAuA-WTS; BAuA-Arbeitszeitbefragung). Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 241, 287–295, online verfügbar unter <https://doi.org/10.1515/jbnst-2020-0035>.

Weiterführende Informationen finden Sie auf der Homepage des FDZ-BAuA: www.baua.de/fdz. Dort können Sie sich auch für einen Newsletter zu aktuellen Entwicklungen des Datenangebots des FDZ-BAuA anmelden. Die Mitarbeitenden des FDZ-BAuA beraten Sie gerne persönlich zur Nutzung der Daten. Wenden Sie sich hierfür an: forschungsdaten@baua.bund.de.

Anhang C: Tabellen zu Teil I

Länge der Arbeitszeit (Kap. 3)		Seiten
Tab. 1a–b	Tatsächliche Wochenarbeitszeit	185–187
Tab. 2a–b	Überstunden	188–190
Tab. 3a–b	Arbeitszeitwünsche	191–193
Tab. 4a–b	Verkürzte Ruhezeiten	194–196
Lage der Arbeitszeit (Kap. 4)		
Tab. 5a–b	Arbeit am Wochenende	197–199
Tab. 6a–b	Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr	200–202
Tab. 7a–b	Schichtarbeit	203–205
Flexible Arbeitszeiten (Kap. 5)		
Tab. 8a–b	Zeitlicher Handlungsspielraum	206–208
Tab. 9a–b	Änderungen der Arbeitszeiten und Arbeit auf Abruf	209–211
Tab. 10a–b	Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft	212–214
Tab. 11a–b	Ständige Erreichbarkeit	215–217
Tab. 12a–b	Arbeitszeiterfassung und -konten	218–220

Hinweise zu den Tabellen

Im Folgenden sind Tabellen zu zentralen Variablen zur Arbeitszeit (Teil I), die im vorliegenden Report untersucht werden, abgebildet. Informationen zu den Variablen und ihrer Operationalisierung finden sich in Tabelle 2.3 in Kapitel 2.3. Zu jeder Variable gibt es zwei Tabellen. In der ersten Tabelle (a) wird die Verteilung der Variablen in Prozent dargestellt. Neben der Gesamtverteilung in der gewichteten Stichprobe werden Verteilungen innerhalb verschiedener Gruppen dargestellt, nämlich nach Teilzeit und Vollzeit, Geschlecht, Alter, Bildung, Lebenssituation, Wirtschaftsbereichen, Betriebsgröße, Berufen, Art der Tätigkeit, Vorgesetztenfunktion und Arbeitsintensität (vgl. Tab. 2.4 in Kap. 2.3). In dieser Tabelle sind Zeilenprozent dargestellt. Es ist also beispielsweise abzulesen, wie viel Prozent der Frauen von häufigen Änderungen der Arbeitszeiten betroffen sind.

In der zweiten Tabelle (b) wird jeweils dargestellt, wie bestimmte Merkmale der Arbeitszeit mit Gesundheit und Work-Life-Balance der Beschäftigten zusammenhängen (vgl. Tab. 2.5 in Kap. 2.3). Dazu wird für die Gruppe der Beschäftigten mit einer bestimmten Ausprägung eines Arbeitszeitmerkmals (z. B. Arbeitszeit zwischen 7 und 19 Uhr) der prozentuale Anteil derjenigen dargestellt, die gesund und zufrieden mit der Work-Life-Balance sind beziehungsweise gesundheitliche Beschwerden haben. Dies wird für die Gesamtstichprobe, aber auch für Untergruppen (Teilzeit und Vollzeit, Männer und Frauen) dargestellt. In dieser Tabelle sind Spaltenprozent dargestellt. Abzulesen ist zum Beispiel, wie hoch der Anteil der Frauen in Rufbereitschaft ist, die mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden sind.

Tab. 1a Tatsächliche Wochenarbeitszeit: Verbreitung

Tatsächliche Wochenarbeitszeit: Verbreitung						
	10,0– 19,9 h	20,0– 34,9 h	35,0– 39,9 h	40,0– 48,0 h	48,1– 60,0 h	ab 60,1 h
Gesamt	5	19	17	47	11	1
Soziodemografische Merkmale						
Länge der Arbeitszeit						
Teilzeit ¹	21	79	–	–	–	–
Vollzeit ²	–	–	22	63	14	1
Geschlecht						
Männer	3	7	17	58	14	1
Frauen	8	33	16	36	6	[1]
Alter in Jahren						
15–29	10	15	15	52	7	[1]
30–44	4	19	16	49	11	2
45–54	4	21	17	45	12	[1]
55–65	5	21	18	44	11	1
Bildung³						
Niedrig	.	24	.	39	.	.
Mittel	6	21	18	46	8	1
Hoch	3	17	14	51	14	1
Lebenssituation						
Single	5	14	18	52	9	2
Alleinerziehend	.	29	17	36	7	.
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	4	18	16	49	11	1
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	5	25	15	42	11	1
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe						
Wirtschaftsbereiche						
Öffentlicher Dienst	5	22	18	44	10	1
Industrie	2	9	21	56	11	[0]
Handwerk	.	13	14	58	10	.
Dienstleistungen	7	24	13	43	11	1
Anderer Bereich	7	25	14	41	11	[2]
Betriebsgröße						
Bis 49 Beschäftigte	8	25	14	42	9	1
50 bis 249 Beschäftigte	4	18	16	49	12	[1]
Ab 250 Beschäftigte	2	14	19	52	11	1

Tatsächliche Wochenarbeitszeit: Verbreitung (Fortsetzung)						
	10,0– 19,9 h	20,0– 34,9 h	35,0– 39,9 h	40,0– 48,0 h	48,1– 60,0 h	ab 60,1 h
Berufe⁴						
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	.	.	.	48	.	.
Fertigungsberufe	.	7	21	60	8	.
Fertigungstechnische Berufe	.	7	22	59	9	.
Bau- und Ausbauberufe	.	5	16	63	12	.
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	.	30	14	37	.	.
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	6	32	18	31	10	[3]
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	7	31	16	35	11	[1]
Handelsberufe	11	24	13	39	13	[0]
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	6	24	15	43	11	[1]
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	3	23	15	51	8	[0]
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	.	11	16	61	9	.
Sicherheitsberufe	.	.	.	56	23	.
Verkehrs- und Logistikberufe	.	9	18	51	14	.
Reinigungsberufe	.	48
Weitere Tätigkeitsmerkmale						
Art der Tätigkeit						
Vorwiegend geistig tätig	4	18	15	51	12	1
Vorwiegend körperlich tätig	10	20	20	45	5	[0]
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	6	20	18	44	11	2
Vorgesetztenfunktion						
Ja	2	12	13	53	18	2
Nein	6	22	18	45	7	1
Arbeitsintensität						
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	3	16	14	49	16	2
Überforderung durch Arbeitsmenge	7	22	19	46	6	[0]

n = 17 761; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KIdB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 1b Tatsächliche Wochenarbeitszeit: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach tatsächlicher Wochenarbeitszeit							
		10,0– 19,9 h	20,0– 34,9 h	35,0– 39,9 h	40,0– 48,0 h	48,1– 60,0 h	ab 60,1 h
Gesundheitszustand							
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	67	67	68	73	66	65
	Männer	78	66	70	74	67	65
	Frauen	63	67	65	71	64	.
	Teilzeit ¹	67	67	–	–	–	–
	Vollzeit ²	–	–	68	73	66	65
Gesundheitliche Beschwerden							
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	43	51	48	46	48	60
	Männer	35	45	43	43	45	56
	Frauen	46	52	53	52	57	.
	Teilzeit ¹	43	51	–	–	–	–
	Vollzeit ²	–	–	48	46	48	60
Schlafstörungen	Gesamt	34	38	33	34	40	43
	Männer	.	28	29	29	34	42
	Frauen	37	40	39	42	55	.
	Teilzeit ¹	34	38	–	–	–	–
	Vollzeit ²	–	–	33	34	40	43
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	53	56	53	54	58	69
	Männer	54	49	48	49	54	65
	Frauen	52	57	59	64	66	.
	Teilzeit ¹	53	56	–	–	–	–
	Vollzeit ²	–	–	53	54	58	69
Niedergeschlagenheit	Gesamt	24	27	24	24	25	.
	Männer	.	22	21	21	23	.
	Frauen	26	28	27	30	30	.
	Teilzeit ¹	24	27	–	–	–	–
	Vollzeit ²	–	–	24	24	25	.
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	43	42	39	39	44	65
	Männer	42	36	35	36	39	59
	Frauen	43	43	45	44	55	.
	Teilzeit ¹	43	42	–	–	–	–
	Vollzeit ²	–	–	39	39	44	65
Work-Life-Balance							
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	91	87	83	80	64	46
	Männer	90	87	84	84	68	45
	Frauen	91	86	83	74	53	.
	Teilzeit ¹	91	87	–	–	–	–
	Vollzeit ²	–	–	83	80	64	46

n = 17 761; alle Angaben in Spaltenprozent; . Fallzahl zu gering

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 2a Überstunden: Verbreitung

Überstunden pro Woche: Verbreitung				
	Keine bis 2 h	Mehr als 2 bis 5 h	Mehr als 5 bis 10 h	Mehr als 10 h
Gesamt	56	23	14	7
Soziodemografische Merkmale				
Länge der Arbeitszeit				
Teilzeit ¹	76	17	6	[1]
Vollzeit ²	49	25	16	9
Geschlecht				
Männer	54	23	15	8
Frauen	58	23	13	6
Alter in Jahren				
15–29	60	22	12	6
30–44	55	23	14	8
45–54	53	25	15	8
55–65	58	22	13	7
Bildung³				
Niedrig	64	21	.	.
Mittel	61	22	12	5
Hoch	49	25	16	10
Lebenssituation				
Single	60	20	13	7
Alleinerziehend	62	21	10	7
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	55	23	14	8
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	53	25	14	8
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe				
Wirtschaftsbereiche				
Öffentlicher Dienst	56	21	14	10
Industrie	51	28	16	5
Handwerk	62	22	11	5
Dienstleistungen	57	22	14	7
Anderer Bereich	56	21	14	10
Betriebsgröße				
Bis 49 Beschäftigte	60	21	12	7
50 bis 249 Beschäftigte	55	22	14	8
Ab 250 Beschäftigte	52	25	16	7

Überstunden pro Woche: Verbreitung (Fortsetzung)				
	Keine bis 2 h	Mehr als 2 bis 5 h	Mehr als 5 bis 10 h	Mehr als 10 h
Berufe⁴				
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	44	.	.	.
Fertigungsberufe	64	19	14	[3]
Fertigungstechnische Berufe	55	26	15	4
Bau- und Ausbauberufe	56	23	14	7
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	60	20	.	.
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	52	21	17	11
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	54	19	14	13
Handelsberufe	55	22	15	8
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	53	28	13	6
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	57	26	12	5
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	57	25	12	6
Sicherheitsberufe	57	20	17	[6]
Verkehrs- und Logistikberufe	59	19	13	9
Reinigungsberufe	69	.	.	.
Weitere Tätigkeitsmerkmale				
Art der Tätigkeit				
Vorwiegend geistig tätig	53	25	15	7
Vorwiegend körperlich tätig	62	21	13	[5]
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	59	20	13	8
Vorgesetztenfunktion				
Ja	44	26	19	11
Nein	61	22	11	6
Arbeitsintensität				
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	44	25	19	11
Überforderung durch Arbeitsmenge	43	25	20	12

n = 17 761; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KIdB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 2b Überstunden: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Überstunden pro Woche					
		Keine bis 2 h	Mehr als 2 bis 5 h	Mehr als 5 bis 10 h	Mehr als 10 h
Gesundheitszustand					
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	70	71	69	65
	Männer	72	75	70	67
	Frauen	68	68	67	63
	Teilzeit ¹	68	67	65	.
	Vollzeit ²	72	72	69	65
Gesundheitliche Beschwerden					
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	46	48	51	51
	Männer	42	41	46	48
	Frauen	50	56	57	56
	Teilzeit ¹	48	55	54	.
	Vollzeit ²	45	47	50	51
Schlafstörungen	Gesamt	33	36	42	43
	Männer	28	29	32	38
	Frauen	37	43	54	50
	Teilzeit ¹	35	45	52	.
	Vollzeit ²	32	34	41	44
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	52	57	60	62
	Männer	47	53	52	60
	Frauen	56	62	71	64
	Teilzeit ¹	53	61	68	.
	Vollzeit ²	51	56	59	62
Niedergeschlagenheit	Gesamt	24	23	28	29
	Männer	21	20	22	28
	Frauen	28	27	35	30
	Teilzeit ¹	26	25	31	.
	Vollzeit ²	23	23	27	28
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	38	40	45	49
	Männer	34	37	37	45
	Frauen	41	44	54	54
	Teilzeit ¹	40	46	50	.
	Vollzeit ²	37	39	44	48
Work-Life-Balance					
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	86	80	71	59
	Männer	86	82	76	61
	Frauen	86	79	63	57
	Teilzeit ¹	89	85	77	.
	Vollzeit ²	85	79	70	58

n = 17 324; alle Angaben in Spaltenprozent; . Fallzahl zu gering

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 3a Arbeitszeitwünsche: Verbreitung

Arbeitszeitwünsche: Verbreitung			
	Verkürzungswunsch	Beibehaltungswunsch	Verlängerungswunsch
Gesamt	53	37	10
Soziodemografische Merkmale			
Länge der Arbeitszeit			
Teilzeit ¹	24	49	27
Vollzeit ²	63	33	4
Geschlecht			
Männer	57	35	8
Frauen	49	38	12
Alter in Jahren			
15–29	53	35	12
30–44	55	35	10
45–54	53	37	10
55–65	51	41	8
Bildung³			
Niedrig	39	35	26
Mittel	51	38	11
Hoch	59	34	7
Lebenssituation			
Single	52	37	12
Alleinerziehend	40	42	18
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	56	36	8
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	54	37	9
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe			
Wirtschaftsbereiche			
Öffentlicher Dienst	54	37	9
Industrie	58	34	8
Handwerk	52	39	9
Dienstleistungen	51	37	12
Anderer Bereich	52	38	9
Betriebsgröße			
Bis 49 Beschäftigte	49	38	13
50 bis 249 Beschäftigte	55	36	9
Ab 250 Beschäftigte	58	34	8

Arbeitszeitwünsche: Verbreitung (Fortsetzung)			
	Verkürzungs- wunsch	Beibehaltungs- wunsch	Verlängerungs- wunsch
Berufe⁴			
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	48	41	[11]
Fertigungsberufe	57	33	10
Fertigungstechnische Berufe	56	36	8
Bau- und Ausbauberufe	58	36	[6]
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	44	35	21
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	52	37	11
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	51	38	11
Handelsberufe	48	38	14
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	55	36	10
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	56	36	7
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	60	34	6
Sicherheitsberufe	55	34	[11]
Verkehrs- und Logistikberufe	53	37	10
Reinigungsberufe	.	39	.
Weitere Tätigkeitsmerkmale			
Art der Tätigkeit			
Vorwiegend geistig tätig	57	36	7
Vorwiegend körperlich tätig	43	39	18
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	52	36	12
Vorgesetztenfunktion			
Ja	59	34	7
Nein	51	38	11
Arbeitsintensität			
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	61	30	8
Überforderung durch Arbeitsmenge	71	23	7

n = 17 324; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

⁴ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

⁵ Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

⁶ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁷ Klassifikation nach Berufssegmenten KIdB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 3b Arbeitszeitwünsche: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Arbeitszeitwünschen				
		Verkürzungs- wunsch	Beibehaltungs- wunsch	Verlängerungs- wunsch
Gesundheitszustand				
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	70	71	69
	Männer	72	75	70
	Frauen	68	68	67
	Teilzeit ¹	68	67	65
	Vollzeit ²	72	72	69
Gesundheitliche Beschwerden				
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	46	48	51
	Männer	42	41	46
	Frauen	50	56	57
	Teilzeit ¹	48	55	54
	Vollzeit ²	45	47	50
Schlafstörungen	Gesamt	33	36	42
	Männer	28	29	32
	Frauen	37	43	54
	Teilzeit ¹	35	45	52
	Vollzeit ²	32	34	41
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	52	57	60
	Männer	47	53	52
	Frauen	56	62	71
	Teilzeit ¹	53	61	68
	Vollzeit ²	51	56	59
Niedergeschlagenheit	Gesamt	24	23	28
	Männer	21	20	22
	Frauen	28	27	35
	Teilzeit ¹	26	25	31
	Vollzeit ²	23	23	27
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	38	40	45
	Männer	34	37	37
	Frauen	41	44	54
	Teilzeit ¹	40	46	50
	Vollzeit ²	37	39	44
Work-Life-Balance				
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	86	80	71
	Männer	86	82	76
	Frauen	86	79	63
	Teilzeit ¹	89	85	77
	Vollzeit ²	85	79	70

n = 17 578; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 4a Verkürzte Ruhezeiten: Verbreitung

Verkürzte Ruhezeiten: Verbreitung		
	Verkürzte Ruhezeiten mindestens einmal im Monat	Keine verkürzten Ruhezeiten/seltener als einmal im Monat
Gesamt	16	84
Soziodemografische Merkmale		
Länge der Arbeitszeit		
Teilzeit ¹	11	89
Vollzeit ²	18	82
Geschlecht		
Männer	17	83
Frauen	15	85
Alter in Jahren		
15–29	18	82
30–44	17	83
45–54	16	84
55–65	14	86
Bildung³		
Niedrig	[19]	81
Mittel	13	87
Hoch	20	80
Lebenssituation		
Single	17	83
Alleinerziehend	18	82
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	15	85
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	18	82
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe		
Wirtschaftsbereiche		
Öffentlicher Dienst	20	80
Industrie	12	88
Handwerk	14	86
Dienstleistungen	15	85
Anderer Bereich	20	80
Betriebsgröße		
Bis 49 Beschäftigte	17	83
50 bis 249 Beschäftigte	17	83
Ab 250 Beschäftigte	16	84

Verkürzte Ruhezeiten: Verbreitung (Fortsetzung)		
	Verkürzte Ruhezeiten mindestens einmal im Monat	Keine verkürzten Ruhezeiten/seltener als einmal im Monat
Berufe⁴		
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	[19]	81
Fertigungsberufe	9	91
Fertigungstechnische Berufe	12	88
Bau- und Ausbauberufe	15	85
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	22	78
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	31	69
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	23	77
Handelsberufe	15	85
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	12	88
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	10	90
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	13	87
Sicherheitsberufe	21	79
Verkehrs- und Logistikberufe	17	83
Reinigungsberufe	[11]	89
Weitere Tätigkeitsmerkmale		
Art der Tätigkeit		
Vorwiegend geistig tätig	15	85
Vorwiegend körperlich tätig	14	86
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	18	82
Vorgesetztenfunktion		
Ja	21	79
Nein	14	86
Arbeitsintensität		
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	23	77
Überforderung durch Arbeitsmenge	26	74

n = 17 578; alle Angaben in Zeilenprozent

[] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 4b Verkürzte Ruhezeiten: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach verkürzten Ruhezeiten			
		Verkürzte Ruhezeiten mindestens einmal im Monat	Keine verkürzten Ruhezeiten/seltener als einmal im Monat
Gesundheitszustand			
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	64	71
	Männer	67	73
	Frauen	61	69
	Teilzeit ¹	62	68
	Vollzeit ²	65	72
Gesundheitliche Beschwerden			
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	52	46
	Männer	48	42
	Frauen	58	51
	Teilzeit ¹	54	49
	Vollzeit ²	52	45
Schlafstörungen	Gesamt	44	33
	Männer	37	28
	Frauen	52	39
	Teilzeit ¹	42	36
	Vollzeit ²	44	33
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	63	53
	Männer	58	48
	Frauen	70	58
	Teilzeit ¹	62	54
	Vollzeit ²	63	53
Niedergeschlagenheit	Gesamt	30	24
	Männer	27	20
	Frauen	35	27
	Teilzeit ¹	30	26
	Vollzeit ²	30	23
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	50	38
	Männer	43	35
	Frauen	58	42
	Teilzeit ¹	56	40
	Vollzeit ²	48	38
Work-Life-Balance			
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	64	84
	Männer	65	85
	Frauen	61	83
	Teilzeit ¹	71	90
	Vollzeit ²	62	82

n = 17 327; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 5a Arbeit am Wochenende: Verbreitung

Arbeit am Wochenende: Verbreitung			
	Keine Wochenend- arbeit	Wochenendarbeit nur samstags	Wochenendarbeit auch sonntags
Gesamt	61	18	22
Soziodemografische Merkmale			
Länge der Arbeitszeit			
Teilzeit ¹	64	17	19
Vollzeit ²	60	18	22
Geschlecht			
Männer	59	19	22
Frauen	63	16	21
Alter in Jahren			
15–29	56	21	23
30–44	59	18	23
45–54	63	17	20
55–65	64	16	20
Bildung³			
Niedrig	46	35	20
Mittel	59	20	22
Hoch	65	13	22
Lebenssituation			
Single	58	20	22
Alleinerziehend	54	23	23
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	63	17	20
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	62	16	22
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe			
Wirtschaftsbereiche			
Öffentlicher Dienst	59	10	31
Industrie	69	17	14
Handwerk	62	28	10
Dienstleistungen	58	24	18
Anderer Bereich	59	11	30
Betriebsgröße			
Bis 49 Beschäftigte	58	23	18
50 bis 249 Beschäftigte	58	17	25
Ab 250 Beschäftigte	65	13	22

Arbeit am Wochenende: Verbreitung (Fortsetzung)			
	Keine Wochenend- arbeit	Wochenendarbeit nur samstags	Wochenendarbeit auch sonntags
Berufe⁴			
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	39	.	.
Fertigungsberufe	59	29	12
Fertigungstechnische Berufe	68	17	16
Bau- und Ausbauberufe	66	23	11
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	28	20	52
Medizinische und nicht- medizinische Gesundheitsberufe	36	10	54
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	57	10	33
Handelsberufe	41	47	12
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	80	11	9
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	83	10	7
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	79	10	11
Sicherheitsberufe	37	[7]	56
Verkehrs- und Logistikberufe	47	33	20
Reinigungsberufe	72	.	.
Weitere Tätigkeitsmerkmale			
Art der Tätigkeit			
Vorwiegend geistig tätig	74	12	14
Vorwiegend körperlich tätig	45	32	23
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	47	23	30
Vorgesetztenfunktion			
Ja	54	20	27
Nein	64	17	19
Arbeitsintensität			
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	56	18	26
Überforderung durch Arbeitsmenge	54	16	30

n = 16 786; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KIdB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 5b Arbeit am Wochenende: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Arbeit am Wochenende				
		Keine Wochenend- arbeit	Wochenendarbeit nur samstags	Wochenendarbeit auch sonntags
Gesundheitszustand				
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	72	68	67
	Männer	72	71	71
	Frauen	71	64	63
	Teilzeit ¹	70	63	64
	Vollzeit ²	72	70	68
Gesundheitliche Beschwerden				
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	46	49	51
	Männer	42	44	45
	Frauen	49	56	58
	Teilzeit ¹	47	53	52
	Vollzeit ²	45	48	51
Schlafstörungen	Gesamt	33	34	44
	Männer	27	30	38
	Frauen	39	39	51
	Teilzeit ¹	35	35	44
	Vollzeit ²	32	34	43
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	53	53	62
	Männer	48	51	57
	Frauen	57	58	68
	Teilzeit ¹	53	54	61
	Vollzeit ²	52	53	62
Niedergeschlagenheit	Gesamt	23	24	30
	Männer	20	21	26
	Frauen	26	28	34
	Teilzeit ¹	24	25	33
	Vollzeit ²	22	24	29
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	35	45	49
	Männer	31	43	43
	Frauen	38	48	57
	Teilzeit ¹	37	48	51
	Vollzeit ²	34	44	49
Work-Life-Balance				
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	86	78	68
	Männer	87	80	68
	Frauen	85	76	67
	Teilzeit ¹	91	82	82
	Vollzeit ²	85	77	64

n = 16 786; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 6a Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr: Verbreitung

Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr: Verbreitung		
	Arbeitszeit zwischen 7 und 19 Uhr	Arbeitszeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr
Gesamt	80	20
Soziodemografische Merkmale		
Länge der Arbeitszeit		
Teilzeit ¹	83	17
Vollzeit ²	78	22
Geschlecht		
Männer	77	23
Frauen	83	17
Alter in Jahren		
15–29	80	20
30–44	81	19
45–54	78	22
55–65	79	21
Bildung³		
Niedrig	67	33
Mittel	74	26
Hoch	88	12
Lebenssituation		
Single	78	22
Alleinerziehend	80	20
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	80	20
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	81	19
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe		
Wirtschaftsbereiche		
Öffentlicher Dienst	80	20
Industrie	74	26
Handwerk	82	18
Dienstleistungen	82	18
Anderer Bereich	83	17
Betriebsgröße		
Bis 49 Beschäftigte	84	16
50 bis 249 Beschäftigte	78	22
Ab 250 Beschäftigte	77	23

Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr: Verbreitung (Fortsetzung)		
	Arbeitszeit zwischen 7 und 19 Uhr	Arbeitszeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr
Berufe⁴		
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	91	[9]
Fertigungsberufe	59	41
Fertigungstechnische Berufe	78	22
Bau- und Ausbauberufe	86	14
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	58	42
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	68	32
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	88	12
Handelsberufe	79	21
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	95	5
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	93	7
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	89	11
Sicherheitsberufe	63	37
Verkehrs- und Logistikberufe	60	40
Reinigungsberufe	72	[28]
Weitere Tätigkeitsmerkmale		
Art der Tätigkeit		
Vorwiegend geistig tätig	91	9
Vorwiegend körperlich tätig	63	37
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	68	32
Vorgesetztenfunktion		
Ja	79	21
Nein	80	20
Arbeitsintensität		
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	78	22
Überforderung durch Arbeitsmenge	77	23

n = 17 731; alle Angaben in Zeilenprozent
 [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 6b Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Arbeitszeiten außerhalb von 7 bis 19 Uhr			
		Arbeitszeit zwischen 7 und 19 Uhr	Arbeitszeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr
Gesundheitszustand			
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	72	63
	Männer	74	66
	Frauen	70	58
	Teilzeit ¹	69	58
	Vollzeit ²	72	64
Gesundheitliche Beschwerden			
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	46	55
	Männer	41	50
	Frauen	50	63
	Teilzeit ¹	48	58
	Vollzeit ²	45	54
Schlafstörungen	Gesamt	33	43
	Männer	28	38
	Frauen	39	50
	Teilzeit ¹	36	43
	Vollzeit ²	33	43
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	54	59
	Männer	49	55
	Frauen	59	65
	Teilzeit ¹	55	56
	Vollzeit ²	53	59
Niedergeschlagenheit	Gesamt	24	27
	Männer	21	24
	Frauen	28	31
	Teilzeit ¹	26	28
	Vollzeit ²	24	27
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	38	49
	Männer	34	43
	Frauen	42	58
	Teilzeit ¹	41	48
	Vollzeit ²	37	49
Work-Life-Balance			
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	83	72
	Männer	83	74
	Frauen	82	69
	Teilzeit ¹	90	76
	Vollzeit ²	80	71

n = 17 731; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 7a Schichtarbeit: Verbreitung

Schichtarbeit: Verbreitung			
	Keine Schichtarbeit oder nur Früh-/Spätschicht	Wechselschicht ohne Nachtanteile	Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht
Gesamt	84	8	7
Soziodemografische Merkmale			
Länge der Arbeitszeit			
Teilzeit ¹	85	10	4
Vollzeit ²	84	8	8
Geschlecht			
Männer	84	7	9
Frauen	85	9	6
Alter in Jahren			
15–29	83	9	8
30–44	84	8	8
45–54	84	9	7
55–65	87	8	6
Bildung³			
Niedrig	79	.	.
Mittel	78	12	10
Hoch	93	3	4
Lebenssituation			
Single	82	10	8
Alleinerziehend	81	12	[7]
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	86	7	7
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	85	7	7
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe			
Wirtschaftsbereiche			
Öffentlicher Dienst	85	6	9
Industrie	80	8	12
Handwerk	92	8	[1]
Dienstleistungen	85	11	4
Anderer Bereich	86	6	8
Betriebsgröße			
Bis 49 Beschäftigte	89	8	3
50 bis 249 Beschäftigte	84	9	7
Ab 250 Beschäftigte	81	7	12

Schichtarbeit: Verbreitung (Fortsetzung)			
	Keine Schichtarbeit oder nur Früh-/Spätschicht	Wechselschicht ohne Nachtanteile	Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht
Berufe⁴			
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	97	.	.
Fertigungsberufe	63	19	18
Fertigungstechnische Berufe	84	7	10
Bau- und Ausbauberufe	98	.	.
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	78	15	[8]
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	57	19	24
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	94	4	[2]
Handelsberufe	77	22	[1]
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	97	.	.
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	98	.	.
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	93	.	.
Sicherheitsberufe	70	[3]	27
Verkehrs- und Logistikberufe	76	13	11
Reinigungsberufe	93	.	.
Weitere Tätigkeitsmerkmale			
Art der Tätigkeit			
Vorwiegend geistig tätig	96	2	2
Vorwiegend körperlich tätig	74	17	9
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	72	15	14
Vorgesetztenfunktion			
Ja	84	8	8
Nein	85	8	7
Arbeitsintensität			
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	83	8	8
Überforderung durch Arbeitsmenge	83	8	9

n = 17 539; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 7b Schichtarbeit: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Schichtarbeit				
		Keine Schicht- arbeit oder nur Früh-/Spätschicht	Wechselschicht ohne Nachtanteile	Wechselschicht mit Nachtanteilen oder Dauernacht
Gesundheitszustand				
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	71	60	65
	Männer	73	68	67
	Frauen	70	52	61
	Teilzeit ¹	69	55	72
	Vollzeit ²	72	62	64
Gesundheitliche Beschwerden				
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	46	56	58
	Männer	42	45	53
	Frauen	50	66	66
	Teilzeit ¹	48	61	58
	Vollzeit ²	45	54	58
Schlafstörungen	Gesamt	33	38	52
	Männer	28	31	49
	Frauen	40	44	59
	Teilzeit ¹	36	38	50
	Vollzeit ²	33	38	53
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	54	58	64
	Männer	49	51	61
	Frauen	59	65	70
	Teilzeit ¹	54	59	63
	Vollzeit ²	53	58	64
Niedergeschlagenheit	Gesamt	24	30	29
	Männer	20	24	27
	Frauen	27	36	33
	Teilzeit ¹	26	31	.
	Vollzeit ²	23	30	30
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	38	55	52
	Männer	35	45	45
	Frauen	41	64	65
	Teilzeit ¹	39	58	59
	Vollzeit ²	37	54	51
Work-Life-Balance				
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	83	72	67
	Männer	83	76	69
	Frauen	82	68	63
	Teilzeit ¹	90	76	75
	Vollzeit ²	81	70	66

n = 17 539; alle Angaben in Spaltenprozent; . Fallzahl zu gering

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 8a Zeitlicher Handlungsspielraum: Verbreitung

Zeitlicher Handlungsspielraum: Verbreitung						
	Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende		Einfluss auf ein paar Stunden frei		Einfluss auf Urlaub oder ein paar Tage frei	
	Wenig/mittel	Viel	Wenig/mittel	Viel	Wenig/mittel	Viel
Gesamt	54	46	48	52	34	66
Soziodemografische Merkmale						
Länge der Arbeitszeit						
Teilzeit ¹	58	42	52	48	35	65
Vollzeit ²	53	47	46	54	34	66
Geschlecht						
Männer	52	48	45	55	32	68
Frauen	56	44	51	49	36	64
Alter in Jahren						
15–29	58	42	49	51	33	67
30–44	53	47	45	55	32	68
45–54	53	47	48	52	36	64
55–65	54	46	50	50	35	65
Bildung³						
Niedrig	76	24	68	32	45	55
Mittel	62	38	53	47	35	65
Hoch	41	59	38	62	32	68
Lebenssituation						
Single	60	40	56	44	37	63
Alleinerziehend	63	37	55	45	43	57
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	53	47	45	55	33	67
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	48	52	42	58	31	69
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe						
Wirtschaftsbereiche						
Öffentlicher Dienst	55	45	51	49	40	60
Industrie	46	54	41	59	29	71
Handwerk	68	32	54	46	33	67
Dienstleistungen	53	47	46	54	32	68
Anderer Bereich	55	45	45	55	34	66
Betriebsgröße						
Bis 49 Beschäftigte	62	38	51	49	36	64
50 bis 249 Beschäftigte	55	45	49	51	37	63
Ab 250 Beschäftigte	44	56	42	58	29	71

Zeitlicher Handlungsspielraum: Verbreitung (Fortsetzung)						
	Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende		Einfluss auf ein paar Stunden frei		Einfluss auf Urlaub oder ein paar Tage frei	
	Wenig/mittel	Viel	Wenig/mittel	Viel	Wenig/mittel	Viel
Berufe⁴						
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	69	31	45	55	42	58
Fertigungsberufe	71	29	58	42	36	64
Fertigungstechnische Berufe	49	51	41	59	29	71
Bau- und Ausbauberufe	60	40	49	51	33	67
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	75	25	64	36	39	61
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	78	22	67	33	41	59
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	64	36	56	44	56	44
Handelsberufe	54	46	49	51	29	71
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	33	67	31	69	26	74
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	28	72	32	68	23	77
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	24	76	24	76	18	82
Sicherheitsberufe	66	34	57	43	32	68
Verkehrs- und Logistikberufe	75	25	66	34	43	57
Reinigungsberufe	74	[26]	74	[26]	39	61
Weitere Tätigkeitsmerkmale						
Art der Tätigkeit						
Vorwiegend geistig tätig	34	66	33	67	27	73
Vorwiegend körperlich tätig	81	19	69	31	42	58
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	73	27	62	38	41	59
Vorgesetztenfunktion						
Ja	50	50	42	58	31	69
Nein	56	44	50	50	35	65
Arbeitsintensität						
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	56	44	52	48	39	61
Überforderung durch Arbeitsmenge	59	41	58	42	49	51

n = 17 737 | n = 17 712 | n = 17 723; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich
 [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 8b Zeitlicher Handlungsspielraum: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach zeitlichem Handlungsspielraum							
		Einfluss auf Arbeitsbeginn- und -ende		Einfluss auf ein paar Stunden freinehmen		Einfluss auf Urlaub oder ein paar Tage freinehmen	
		Wenig/mittel	Viel	Wenig/mittel	Viel	Wenig/mittel	Viel
Gesundheitszustand							
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	65	75	64	75	62	74
	Männer	67	77	67	76	64	76
	Frauen	64	73	61	74	60	72
	Teilzeit ¹	64	72	62	72	61	71
	Vollzeit ²	66	76	65	76	62	75
Gesundheitliche Beschwerden							
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	53	41	53	42	53	44
	Männer	48	37	49	39	50	40
	Frauen	57	46	58	46	57	50
	Teilzeit ¹	52	45	54	44	53	47
	Vollzeit ²	53	40	53	42	53	43
Schlafstörungen	Gesamt	39	31	40	31	43	31
	Männer	33	26	34	27	38	26
	Frauen	44	37	46	36	48	38
	Teilzeit ¹	39	34	39	34	41	34
	Vollzeit ²	39	30	40	30	43	30
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	58	51	60	50	63	50
	Männer	54	46	55	46	59	46
	Frauen	63	56	65	56	68	56
	Teilzeit ¹	57	52	59	51	60	52
	Vollzeit ²	59	50	60	50	64	50
Niedergeschlagenheit	Gesamt	27	22	28	22	30	22
	Männer	24	19	24	19	27	19
	Frauen	30	27	31	26	33	26
	Teilzeit ¹	26	26	28	24	30	24
	Vollzeit ²	27	21	28	21	30	21
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	48	31	48	33	50	35
	Männer	45	27	45	30	46	32
	Frauen	51	36	52	37	54	39
	Teilzeit ¹	47	34	49	35	49	38
	Vollzeit ²	48	30	48	32	50	34
Work-Life-Balance							
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	76	86	74	86	71	85
	Männer	76	87	74	87	72	86
	Frauen	75	85	74	85	70	85
	Teilzeit ¹	85	91	84	91	82	90
	Vollzeit ²	73	84	71	85	68	84

n = 17 737 | n = 17 712; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 9a Änderungen der Arbeitszeiten und Arbeit auf Abruf: Verbreitung

Änderungen der Arbeitszeiten und Arbeit auf Abruf: Verbreitung				
	Änderung der Arbeitszeiten		Arbeit auf Abruf mindestens einmal in Monat	
	Häufig	Manchmal/ selten/nie	Ja	Nein
Gesamt	10	90	4	96
Soziodemografische Merkmale				
Länge der Arbeitszeit				
Teilzeit ¹	9	91	4	96
Vollzeit ²	11	89	3	97
Geschlecht				
Männer	10	90	4	96
Frauen	11	89	3	97
Alter in Jahren				
15–29	10	90	5	95
30–44	11	89	4	96
45–54	11	89	3	97
55–65	10	90	3	97
Bildung³				
Niedrig	[9]	91	[6]	94
Mittel	10	90	4	96
Hoch	11	89	3	97
Lebenssituation				
Single	10	90	4	96
Alleinerziehend	11	89	[4]	96
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	10	90	3	97
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	11	89	4	96
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe				
Wirtschaftsbereiche				
Öffentlicher Dienst	12	88	4	96
Industrie	7	93	2	98
Handwerk	7	93	5	95
Dienstleistungen	11	89	3	97
Anderer Bereich	14	86	5	95
Betriebsgröße				
Bis 49 Beschäftigte	12	88	5	95
50 bis 249 Beschäftigte	11	89	3	97
Ab 250 Beschäftigte	9	91	3	97

Änderungen der Arbeitszeiten und Arbeit auf Abruf: Verbreitung (Fortsetzung)				
	Änderung der Arbeitszeiten		Arbeit auf Abruf mindestens einmal in Monat	
	Häufig	Manchmal/ selten/nie	Ja	Ja
Berufe⁴				
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	[13]	87	[6]	94
Fertigungsberufe	[5]	95	[3]	97
Fertigungstechnische Berufe	7	93	4	96
Bau- und Ausbauberufe	8	92	[5]	95
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	[11]	89	[5]	95
Medizinische und nicht- medizinische Gesundheitsberufe	22	78	7	93
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	16	84	4	96
Handelsberufe	14	86	[2]	98
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	8	92	[2]	98
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	5	95	[1]	99
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	5	95	[2]	98
Sicherheitsberufe	11	89	[8]	92
Verkehrs- und Logistikberufe	12	88	[4]	96
Reinigungsberufe	[7]	93	[9]	91
Weitere Tätigkeitsmerkmale				
Art der Tätigkeit				
Vorwiegend geistig tätig	8	92	2	98
Vorwiegend körperlich tätig	11	89	[5]	95
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	14	86	5	95
Vorgesetztenfunktion				
Ja	15	85	5	95
Nein	8	92	3	97
Arbeitsintensität				
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	16	84	4	96
Überforderung durch Arbeitsmenge	20	80	5	95

n = 17 736 | n = 17 723; alle Angaben in Zeilenprozent
[] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 9b Änderungen der Arbeitszeiten und Arbeit auf Abruf: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Änderungen der Arbeitszeiten und Arbeit auf Abruf					
		Änderung der Arbeitszeiten		Arbeit auf Abruf mindestens einmal in Monat	
		Häufig	Manchmal/selten/nie	Ja	Nein
Gesundheitszustand					
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	59	71	62	70
	Männer	64	73	71	72
	Frauen	54	69	49	68
	Teilzeit ¹	54	68	54	68
	Vollzeit ²	60	72	65	71
Gesundheitliche Beschwerden					
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	59	46	57	47
	Männer	54	42	54	43
	Frauen	64	51	61	52
	Teilzeit ¹	58	48	54	49
	Vollzeit ²	59	45	58	46
Schlafstörungen	Gesamt	49	34	42	35
	Männer	43	29	33	30
	Frauen	56	40	55	41
	Teilzeit ¹	54	35	41	37
	Vollzeit ²	48	33	42	35
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	67	53	62	54
	Männer	65	49	56	50
	Frauen	70	59	71	60
	Teilzeit ¹	69	54	63	55
	Vollzeit ²	67	53	62	54
Niedergeschlagenheit	Gesamt	35	24	30	25
	Männer	33	20	21	22
	Frauen	37	28	45	28
	Teilzeit ¹	40	25	.	26
	Vollzeit ²	34	23	30	24
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	56	38	50	40
	Männer	51	35	44	36
	Frauen	61	43	59	44
	Teilzeit ¹	57	40	57	41
	Vollzeit ²	55	38	47	39
Work-Life-Balance					
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	60	83	70	81
	Männer	62	83	73	82
	Frauen	59	82	65	80
	Teilzeit ¹	67	90	75	88
	Vollzeit ²	58	81	68	79

n = 17 736 | n = 17 723; alle Angaben in Spaltenprozent; . Fallzahl zu gering

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 10a Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft: Verbreitung

Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft: Verbreitung				
	Bereitschaftsdienst mindestens einmal im Monat		Rufbereitschaft mindestens einmal im Monat	
	Ja	Nein	Ja	Nein
Gesamt	5	95	6	94
Soziodemografische Merkmale				
Länge der Arbeitszeit				
Teilzeit ¹	3	97	3	97
Vollzeit ²	5	95	7	93
Geschlecht				
Männer	5	95	7	93
Frauen	4	96	4	96
Alter in Jahren				
15–29	5	95	5	95
30–44	6	94	7	93
45–54	4	96	6	94
55–65	3	97	6	94
Bildung³				
Niedrig	[4]	96	[3]	97
Mittel	4	96	6	94
Hoch	5	95	6	94
Lebenssituation				
Single	5	95	6	94
Alleinerziehend	[3]	97	[6]	94
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	4	96	6	94
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	6	94	7	93
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe				
Wirtschaftsbereiche				
Öffentlicher Dienst	6	94	9	91
Industrie	3	97	4	96
Handwerk	[3]	97	5	95
Dienstleistungen	4	96	5	95
Anderer Bereich	6	94	7	93
Betriebsgröße				
Bis 49 Beschäftigte	4	96	5	95
50 bis 249 Beschäftigte	4	96	5	95
Ab 250 Beschäftigte	5	95	7	93

Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft: Verbreitung (Fortsetzung)				
	Bereitschaftsdienst mindestens einmal im Monat		Rufbereitschaft mindestens einmal im Monat	
	Ja	Nein	Ja	Nein
Berufe⁴				
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	[4]	96	[9]	91
Fertigungsberufe	[2]	98	[3]	97
Fertigungstechnische Berufe	4	96	8	92
Bau- und Ausbauberufe	7	93	10	90
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	[3]	97	[2]	98
Medizinische und nicht- medizinische Gesundheitsberufe	13	87	15	85
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	4	96	5	95
Handelsberufe	[4]	96	[2]	98
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	[2]	98	[2]	98
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	[1]	99	2	98
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	3	97	7	93
Sicherheitsberufe	12	88	16	84
Verkehrs- und Logistikberufe	4	96	5	95
Reinigungsberufe	[2]	98	[6]	94
Weitere Tätigkeitsmerkmale				
Art der Tätigkeit				
Vorwiegend geistig tätig	3	97	4	96
Vorwiegend körperlich tätig	[4]	96	[5]	95
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	7	93	8	92
Vorgesetztenfunktion				
Ja	6	94	8	92
Nein	4	96	5	95
Arbeitsintensität				
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	5	95	7	93
Überforderung durch Arbeitsmenge	5	95	8	92

n = 17 729 | n = 17 722; alle Angaben in Zeilenprozent
[] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 10b Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft					
		Bereitschaftsdienst mindestens einmal im Monat		Rufbereitschaft mindestens einmal im Monat	
		Ja	Nein	Ja	Nein
Gesundheitszustand					
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	68	70	70	70
	Männer	72	72	73	72
	Frauen	61	68	64	68
	Teilzeit ¹	59	67	63	67
	Vollzeit ²	70	71	71	71
Gesundheitliche Beschwerden					
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	51	47	52	47
	Männer	44	43	48	43
	Frauen	63	52	60	52
	Teilzeit ¹	50	49	65	49
	Vollzeit ²	51	47	50	47
Schlafstörungen	Gesamt	44	35	41	35
	Männer	34	30	35	30
	Frauen	61	41	54	41
	Teilzeit ¹	47	37	54	36
	Vollzeit ²	43	34	39	34
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	60	55	57	55
	Männer	53	50	52	50
	Frauen	71	60	66	60
	Teilzeit ¹	59	55	57	55
	Vollzeit ²	60	55	57	55
Niedergeschlagenheit	Gesamt	30	24	27	25
	Männer	24	21	25	21
	Frauen	39	28	30	28
	Teilzeit ¹	.	26	.	26
	Vollzeit ²	29	24	26	24
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	47	40	42	40
	Männer	39	36	36	37
	Frauen	61	44	54	44
	Teilzeit ¹	.	42	46	42
	Vollzeit ²	48	39	42	40
Work-Life-Balance					
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	69	81	73	81
	Männer	75	82	79	81
	Frauen	59	80	62	80
	Teilzeit ¹	90	87	80	88
	Vollzeit ²	65	79	72	79

n = 17 729 | n = 17 722; alle Angaben in Spaltenprozent; . Fallzahl zu gering

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 11a Ständige Erreichbarkeit: Verbreitung

Ständige Erreichbarkeit: Verbreitung				
	Erwartung des Arbeitsumfelds, im Privatleben für Berufliches erreichbar sein zu müssen		Häufigkeit der Kontaktierung im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen	
	Trifft zu	Trifft nicht zu/ teils teils	Häufig	Manchmal/ selten/nie
Gesamt	22	78	13	87
Soziodemografische Merkmale				
Länge der Arbeitszeit				
Teilzeit ¹	19	81	11	89
Vollzeit ²	23	77	13	87
Geschlecht				
Männer	22	78	12	88
Frauen	21	79	14	86
Alter in Jahren				
15–29	23	77	16	84
30–44	23	77	15	85
45–54	21	79	12	88
55–65	20	80	10	90
Bildung³				
Niedrig	32	68	[19]	81
Mittel	19	81	12	88
Hoch	24	76	14	86
Lebenssituation				
Single	21	79	13	87
Alleinerziehend	21	79	12	88
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	22	78	13	87
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	23	77	14	86
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe				
Wirtschaftsbereiche				
Öffentlicher Dienst	24	76	14	86
Industrie	17	83	8	92
Handwerk	22	78	13	87
Dienstleistungen	22	78	14	86
Anderer Bereich	23	77	13	87
Betriebsgröße				
Bis 49 Beschäftigte	24	76	16	84
50 bis 249 Beschäftigte	25	75	14	86
Ab 250 Beschäftigte	18	82	10	90

Ständige Erreichbarkeit: Verbreitung (Fortsetzung)				
	Erwartung des Arbeitsumfelds, im Privatleben für Berufliches erreichbar sein zu müssen		Häufigkeit der Kontaktierung im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen	
	Trifft zu	Trifft nicht zu/teils teils	Häufig	Manchmal/selten/nie
Berufe⁴				
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	40	60	[20]	80
Fertigungsberufe	17	83	[6]	94
Fertigungstechnische Berufe	18	82	11	89
Bau- und Ausbauberufe	25	75	15	85
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	25	75	[18]	82
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	28	72	17	83
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	33	67	22	78
Handelsberufe	21	79	15	85
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	18	82	11	89
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	15	85	8	92
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	15	85	7	93
Sicherheitsberufe	36	64	[10]	90
Verkehrs- und Logistikberufe	19	81	10	90
Reinigungsberufe	[25]	75	[19]	81
Weitere Tätigkeitsmerkmale				
Art der Tätigkeit				
Vorwiegend geistig tätig	20	80	12	88
Vorwiegend körperlich tätig	21	79	12	88
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	24	76	14	86
Vorgesetztenfunktion				
Ja	29	71	18	82
Nein	18	82	11	89
Arbeitsintensität				
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	28	72	18	82
Überforderung durch Arbeitsmenge	32	68	20	80

n = 17 713 | n = 17 741; alle Angaben in Zeilenprozent

[] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 11b Ständige Erreichbarkeit: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach ständiger Erreichbarkeit					
		Erwartung des Arbeitsumfelds, im Privatleben für Berufliches erreichbar sein zu müssen		Häufigkeit der Kontaktierung im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen	
		Trifft zu	Trifft nicht zu/ teils teils	Häufig	Manchmal/ selten/nie
Gesundheitszustand					
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	64	71	62	71
	Männer	66	73	65	73
	Frauen	62	69	59	69
	Teilzeit ¹	61	69	58	68
	Vollzeit ²	65	72	63	72
Gesundheitliche Beschwerden					
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	52	46	54	47
	Männer	49	42	49	42
	Frauen	56	52	58	52
	Teilzeit ¹	54	48	56	48
	Vollzeit ²	52	45	53	46
Schlafstörungen	Gesamt	44	33	43	34
	Männer	39	27	38	29
	Frauen	49	39	48	40
	Teilzeit ¹	46	35	44	36
	Vollzeit ²	43	32	42	34
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	62	53	64	53
	Männer	57	48	57	49
	Frauen	68	58	70	58
	Teilzeit ¹	62	53	66	53
	Vollzeit ²	62	53	63	53
Niedergeschlagenheit	Gesamt	32	23	34	23
	Männer	28	20	29	20
	Frauen	37	26	38	27
	Teilzeit ¹	36	24	39	25
	Vollzeit ²	31	22	32	23
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	49	38	50	39
	Männer	46	34	47	35
	Frauen	52	43	53	43
	Teilzeit ¹	49	40	51	41
	Vollzeit ²	48	37	50	38
Work-Life-Balance					
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	68	84	68	82
	Männer	69	85	72	82
	Frauen	66	83	64	82
	Teilzeit ¹	82	89	78	89
	Vollzeit ²	64	82	65	80

n = 17 713 | n = 17 741; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

Tab. 12a Arbeitszeiterfassung und -konten: Verbreitung

Arbeitszeiterfassung und -konten: Verbreitung			
	Arbeitszeiten werden erfasst		Arbeitszeiten werden nicht erfasst
	Arbeitszeitkonto	Kein Arbeitszeitkonto	
Gesamt	66	13	21
Soziodemografische Merkmale			
Länge der Arbeitszeit			
Teilzeit ¹	63	16	21
Vollzeit ²	67	12	21
Geschlecht			
Männer	67	12	21
Frauen	65	14	22
Alter in Jahren			
15–29	65	14	21
30–44	65	13	21
45–54	68	11	21
55–65	64	13	22
Bildung³			
Niedrig	57	16	27
Mittel	71	12	17
Hoch	60	14	26
Lebenssituation			
Single	67	13	19
Alleinerziehend	66	12	22
Mit Partnerin/Partner ohne Kind	64	13	23
Mit Partnerin/Partner und Kind(ern)	66	13	21
Wirtschaftsstrukturelle Merkmale und Berufe			
Wirtschaftsbereiche			
Öffentlicher Dienst	68	11	21
Industrie	75	10	16
Handwerk	67	15	18
Dienstleistungen	59	15	25
Anderer Bereich	59	16	25
Betriebsgröße			
Bis 49 Beschäftigte	55	19	26
50 bis 249 Beschäftigte	68	12	20
Ab 250 Beschäftigte	74	9	17

Arbeitszeiterfassung und -konten: Verbreitung (Fortsetzung)			
	Arbeitszeiten werden erfasst		Arbeitszeiten werden nicht erfasst
	Arbeitszeitkonto	Kein Arbeitszeitkonto	
Berufe⁴			
Land-, Forst- und Gartenbauberufe	63	.	.
Fertigungsberufe	81	11	9
Fertigungstechnische Berufe	78	9	13
Bau- und Ausbauberufe	68	17	15
Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe	67	[19]	15
Medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe	63	13	23
Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe	47	16	37
Handelsberufe	60	14	27
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	63	13	24
Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	68	11	21
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	65	13	22
Sicherheitsberufe	79	[7]	14
Verkehrs- und Logistikberufe	70	12	17
Reinigungsberufe	52	.	.
Weitere Tätigkeitsmerkmale			
Art der Tätigkeit			
Vorwiegend geistig tätig	62	13	25
Vorwiegend körperlich tätig	65	14	20
Etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig	71	12	16
Vorgesetztenfunktion			
Ja	62	13	25
Nein	68	13	19
Arbeitsintensität			
Häufiger Termin- oder Leistungsdruck	65	13	22
Überforderung durch Arbeitsmenge	63	13	25

n = 17 475; alle Angaben in Zeilenprozent; Rundungsfehler möglich
 . Fallzahl zu gering; [] Fallzahl zu gering, Anteilswert ergibt sich aus der Gesamtzeile

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden

² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

³ Klassifikation nach ISCED (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

⁴ Klassifikation nach Berufssegmenten KldB 2010 (vgl. Kap. 2.3, Tab. 2.4)

Tab. 12b Arbeitszeiterfassung und -konten: Gesundheit und Work-Life-Balance

Gesundheit und Work-Life-Balance nach Arbeitszeiterfassung und -konten				
		Arbeitszeiten werden erfasst		Arbeitszeiten werden nicht erfasst
		Arbeitszeitkonto	Kein Arbeitszeitkonto	
Gesundheitszustand				
(Sehr) guter Gesundheitszustand	Gesamt	70	67	71
	Männer	73	66	72
	Frauen	67	67	70
	Teilzeit ¹	67	67	69
	Vollzeit ²	71	67	72
Gesundheitliche Beschwerden				
Rücken- und Kreuzschmerzen	Gesamt	49	49	42
	Männer	45	45	36
	Frauen	54	52	49
	Teilzeit ¹	50	48	48
	Vollzeit ²	49	49	40
Schlafstörungen	Gesamt	36	34	34
	Männer	30	32	29
	Frauen	43	36	40
	Teilzeit ¹	40	30	34
	Vollzeit ²	34	36	35
Müdigkeit, Erschöpfung	Gesamt	56	52	53
	Männer	51	51	48
	Frauen	62	54	58
	Teilzeit ¹	57	51	51
	Vollzeit ²	55	53	53
Niedergeschlagenheit	Gesamt	25	24	23
	Männer	22	22	19
	Frauen	29	26	28
	Teilzeit ¹	27	24	26
	Vollzeit ²	25	24	22
Körperliche Erschöpfung	Gesamt	41	40	37
	Männer	38	40	30
	Frauen	45	40	44
	Teilzeit ¹	43	38	41
	Vollzeit ²	41	40	35
Work-Life-Balance				
(Sehr) zufrieden mit der Work-Life-Balance	Gesamt	81	79	78
	Männer	82	78	78
	Frauen	80	79	78
	Teilzeit ¹	88	86	86
	Vollzeit ²	79	75	76

n = 17 475; alle Angaben in Spaltenprozent

¹ Tatsächliche Wochenarbeitszeit 10 bis 34 Stunden² Tatsächliche Wochenarbeitszeit ab 35 Stunden

POLICY BRIEF

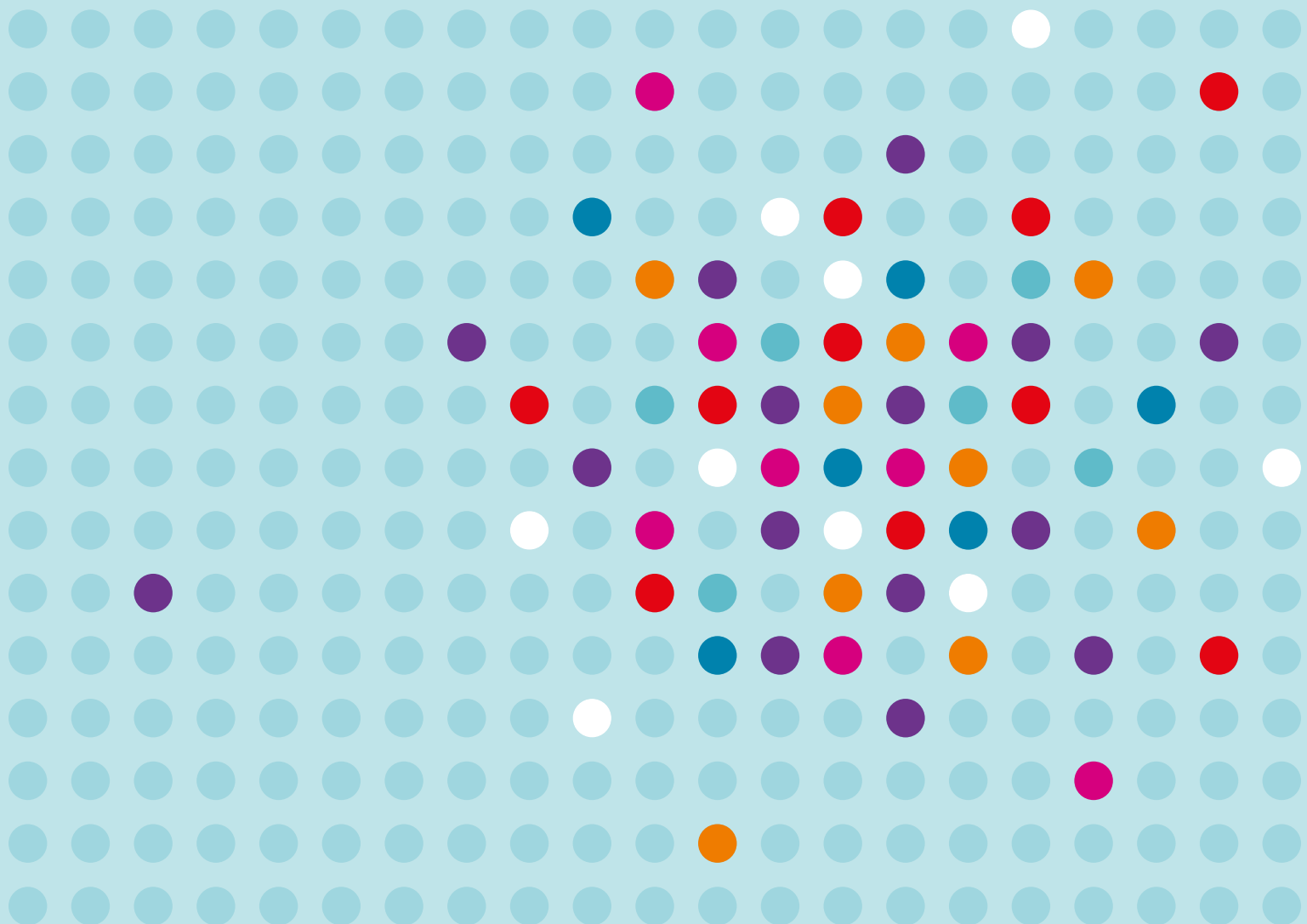
Nr. 79 · Policy Brief WSI · 5/2023

Das WSI ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

4-TAGE-WOCHE

**Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen
für verkürzte Arbeitszeiten**

Yvonne Lott und Eike Windscheid



INHALT

1	Einleitung	3
2	Empirische Strategie	3
2.1	Daten	3
2.2	Sample und Methode	4
2.3	Variablen	4
3	Ergebnisse	4
3.1	Gründe für den Wunsch nach einer 4-Tage-Woche	4
3.2	Gründe für die Ablehnung einer 4-Tage-Woche	4
4	Fazit	6
4.1	Vorteile einer 4-Tage-Woche	6
4.2	Voraussetzungen für eine 4-Tage-Woche	6
	Literatur	8

AUTORENSCHAFT



Dr. Yvonne Lott

Referatsleiterin Geschlechterforschung
yvonne-lott@boeckler.de



Eike Windscheid

Referatsleiter Wohlfahrtsstaat und Institutionen der sozialen Marktwirtschaft
eike-windscheid@boeckler.de

1 EINLEITUNG

Fachkräfteengpässe bedrohen in zahlreichen Branchen die Wertschöpfung und die Stabilität von Sozialkassen. Arbeitgeber stehen damit vor der Herausforderung, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten – auch in Zukunft. Viele Beschäftigte arbeiten zudem nah an ihren Leistungsgrenzen und nicht selten darüber hinaus – sie erwarten häufig, dass sie nicht bis zur Rente durchhalten, wenn es weitergeht wie bisher (DGB-Index Gute Arbeit 2021, S.101). Außerdem sind die Fehlzeiten insbesondere aufgrund psychischer Erkrankungen in den vergangenen Jahren gestiegen (DAK/IGES 2022), was nicht nur die Produktivität beeinträchtigt, sondern auch die Sozialversicherungssysteme belastet. Was ist also nötig, um die Arbeitswelt von morgen zu gestalten?

Ein Schlüssel könnten verkürzte Arbeitszeiten sein. Zuletzt hat dieser Ansatz größere Aufmerksamkeit durch Pilotprojekte und positive Evaluationen der 4-Tage-Woche im Sinne kürzerer Arbeitszeiten erhalten. Erste Ergebnisse dazu haben gezeigt, dass unter Anpassung von Arbeitsprozessen sowohl individuelles Wohlbefinden als auch betriebliche Produktivität gleichzeitig gesteigert werden konnten (Schor et al. 2022). Zudem konnte nicht nur der Trend hoher Kündigungsraten gestoppt, sondern sogar ins Gegenteil verkehrt und ein Zuwachs an Personal in den teilnehmenden Betrieben erreicht werden (ebd. S.10). Darüber hinaus trägt eine Arbeitszeitverkürzung sowohl zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (ILO 2022; Schor et al. 2022; BAuA 2016; Lott/Klenner 2018) als auch zu einer Verminderung von Unfällen, Erkrankungen und Fehlzeiten bei (Arlinghaus 2021; Lee/Lee 2016).

Verkürzte Arbeitszeiten im Rahmen einer 4-Tage-Woche besitzen damit nicht nur das Potenzial, wirtschaftliche Wertschöpfung, sondern auch soziale Sicherung zu stabilisieren. Über eine verbesserte Vereinbarkeit lässt sich durch eine vergrößerte Ausschöpfung des Erwerbstätigenpotenzials erreichen, etwa bei Eltern, was wiederum Sozialkassenbeiträge erhöht. Auch der Effekt einer verbesserten Gesunderhaltung von Beschäftigten über eine Arbeitszeitverkürzung trägt zu einer verminderten Belastung der Sozialversicherungssysteme bei.

Offen ist jedoch, wie Beschäftigte Arbeitszeitverkürzung in Form einer 4-Tage-Woche subjektiv wahrnehmen: Welche Vorteile sehen Beschäftigte in dem Modell? Und was sind aus ihrer Sicht die Voraussetzungen, damit die Umsetzung einer 4-Tage-Woche gelingt? Der vorliegende Policy Brief liefert Antworten auf diese Fragen anhand von aktuellen Ergebnissen zu den Wünschen von Beschäftigten nach einer 4-Tage-Woche und erweitert damit bisherige Umfragen (BAuA 2022; Forsa 2022; Schmidt 2015) in zweierlei Hinsicht:

(1) Es werden Ergebnisse auf Basis von Befragungsdaten von Ende November 2022 verwendet.

Die pandemiebedingte Kurzarbeit war im Laufe des Jahres 2022 stark rückläufig (Bundesagentur für Arbeit 2022, S.44f.) und ein Teil der betroffenen Beschäftigten wieder in Vollzeit zurückgekehrt. Frühere Forschung (Jürgens et al. 1998) hat gezeigt, dass die Erfahrung von kürzeren Arbeitszeiten unter den Beschäftigten zu einem Umdenken hinsichtlich ihrer Erwerbsarbeit beitragen kann. Es ist also möglich, dass die Erfahrung mit kürzeren Arbeitszeiten während der Pandemie zu einer stärkeren Präferenz für eine 4-Tage-Woche beigetragen hat.

(2) Es wird nicht nur nach der Verbreitung des Wunsches nach einer 4-Tage-Woche gefragt, sondern auch nach den Gründen, warum Beschäftigte eine Arbeitszeitverkürzung wollen oder nicht. Diese Ergebnisse erlauben Rückschlüsse auf die Vorteile, die sich Beschäftigte von einer Arbeitszeitverkürzung versprechen, und auf die Voraussetzung für eine 4-Tage-Woche.

Das Ziel dieses Policy Briefs ist es, die Wünsche der Beschäftigten und ihre Gründe zu untersuchen. Das ist für die Arbeitszeitgestaltung zentral, denn zu erwarten ist, dass Arbeitszeitarrangements wie die 4-Tage-Woche nur funktionieren können, wenn sozial akzeptierte Lösungen erreicht werden, die die Wünsche und Perspektiven von Beschäftigten berücksichtigen. Ansonsten drohen intendierte Effekte untergraben zu werden – etwa wenn Beschäftigte aufgrund fehlender Voraussetzungen im Betrieb eine Arbeitszeitreduktion nicht in Anspruch nehmen wollen.

2 EMPIRISCHE STRATEGIE

2.1 Daten

Für die Analysen wurde die neunte Befragungswelle der Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung verwendet. Diese Befragung ist eine Onlinebefragung, bei der die Personen seit April 2022 zu ihrer Arbeits- und Lebenssituation befragt werden. Die erste Befragungswelle umfasste 7.677 Erwerbspersonen ab 16 Jahren, die in einem computergestützten Online-Interview zu ihrer Haushalts- und Erwerbssituation befragt wurden. Mehr als 4.000 von ihnen nahmen auch an der neunten Befragungswelle im November 2022 teil. Die Stichprobe wurde auf Grundlage eines Online-Access-Panels nach bestimmten Quoten der Merkmale Alter, Geschlecht, Bundesland und Bildung gezogen, sodass die entsprechenden Bevölkerungsmerkmale adäquat und repräsentativ für die Erwerbspersonen in Deutschland abgebildet werden.

2.2 Sample und Methode

Das den Analysen zu Grunde liegende Sample umfasst Personen, die sozialversicherungspflichtig beschäftigt und nicht älter als 65 Jahre sind. Um aussagekräftige und vergleichbare Ergebnisse zu dem Wunsch nach einer 4-Tage-Woche zu erhalten, wurde das Sample auf Vollzeitbeschäftigte mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten eingegrenzt.

Insgesamt wurden 2.575 Beschäftigte (1.644 Männer und 931 Frauen) beobachtet, die die Frage nach dem Wunsch zur 4-Tage-Woche beantwortet haben.

Es wurden deskriptive und gewichtete Analysen zunächst für alle Beschäftigte durchgeführt. In weiteren Schritten wurde untersucht, ob statistisch signifikante (auf Basis vom Chi-Quadrat-Test und von Cramers V) Unterschiede in Bezug auf folgende Merkmale vorliegen: Frauen und Männer, Beschäftigte mit und ohne Kinder im Haushalt und Altersgruppen.

Die Unterschiede waren nach dem Chi-Quadrat-Test nur teilweise statistisch signifikant, aber die statistischen Zusammenhänge nach Cramers V waren stets schwach. Demnach bestehen zwar leichte Variationen in dem Wunsch nach einer 4-Tage-Woche zwischen den einzelnen Beschäftigtengruppen, diese Unterschiede sind aber zu vernachlässigen und werden daher nicht berichtet.

2.3 Variablen

Der Wunsch nach einer 4-Tage-Woche wurde anhand folgender Frage gemessen: „Wünschen Sie sich eine 4-Tage-Woche mit entsprechend kürzeren Arbeitszeiten?“ Die möglichen Antwortkategorien waren: (1) „Ja, aber nur bei gleichem Lohn“, (2) „Ja, auch bei geringerem Lohn“, (3) „Nein“ und (4) „Ich habe bereits eine 4-Tage-Woche“.

Die Gründe für den Wunsch nach einer 4-Tage-Woche wurde für die Befragten, die bei der Frage nach dem Wunsch einer 4-Tage-Woche „Ja, aber nur bei gleichem Lohn“ oder „Ja, auch bei geringerem Lohn“ angegeben haben, anhand der Frage „Warum wünschen Sie sich eine 4-Tage-Woche?“ und der folgenden Items gemessen:

- Weil Sie Ihre Arbeitsbelastung verringern wollen?
- Weil Sie gesundheitliche Probleme haben?
- Weil Sie mehr Zeit mit der Familie haben wollen?
- Weil Sie mehr Zeit für sich selbst haben wollen?
- Weil Sie mehr Zeit für Hobbies, Sport, Ehrenamt etc. haben wollen?

Die Gründe für den Wunsch gegen eine 4-Tage-Woche wurde für die Befragten, die bei der Frage

nach dem Wunsch einer 4-Tage-Woche „Nein“ angegeben haben anhand der Frage „Warum wünschen Sie sich keine 4-Tage-Woche?“ und der folgenden Items gemessen:

- Weil die Arbeit sonst nicht zu schaffen wäre?
- Weil Sie häufig für Kollegen einspringen müssen?
- Weil Sie Spaß an der Arbeit haben?
- Weil sich an den Arbeitsabläufen nichts ändern würde?
- Weil Sie beruflich nicht vorankommen würden?
- Weil Sie es sich finanziell nicht leisten können?
- Weil Ihre Arbeit nicht einfach einen Tag ruhen kann?

3 ERGEBNISSE

Abbildung 1 zeigt: 80 Prozent der Beschäftigten in Vollzeit wünschen sich eine 4-Tage-Woche – der größte Teil von ihnen (knapp 73 Prozent) jedoch nur bei gleichem Lohn. Acht Prozent der Beschäftigten wollen eine 4-Tage-Woche auch bei geringerem Lohn und 17 Prozent wünschen sich keine 4-Tage-Woche. Nur zwei Prozent berichten, dass sie bereits eine 4-Tage-Woche haben.

3.1 Gründe für den Wunsch nach einer 4-Tage-Woche

Der Hauptgrund, warum sich Beschäftigte eine 4-Tage-Woche wünschen, ist, mehr Zeit für sich selbst zu haben (**Abbildung 2**). Diesen Grund haben knapp 97 Prozent der Beschäftigten angegeben und es ist der dominante Grund in allen Beschäftigungsgruppen, die betrachtet wurden.

Häufig genannt ist ebenfalls der Grund „mehr Zeit für die Familie“. 89 Prozent der Beschäftigten wünschen sich eine 4-Tage-Woche, weil sie mehr Zeit für die Familie haben wollen. Auch der Wunsch „mehr Zeit für Hobbies, Sport, Ehrenamt“ zu haben, ist ein wesentlicher Grund für eine 4-Tage-Woche. 87 Prozent der Beschäftigten wünschen sich eine 4-Tage-Woche, um mehr Zeit für diese außerberuflichen Aktivitäten zu haben. Letztlich wünschen sich fast 75 Prozent der Beschäftigten eine 4-Tage-Woche, um die Arbeitsbelastung zu verringern.

3.2 Gründe für die Ablehnung einer 4-Tage-Woche

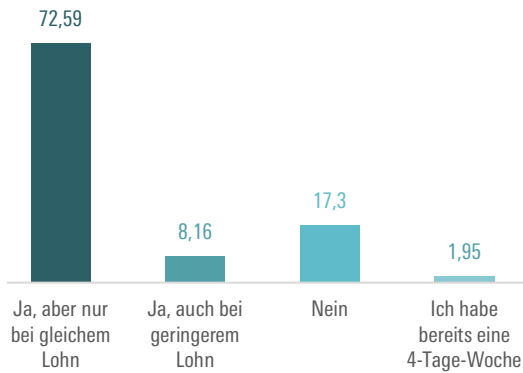
Die wesentlichen Gründe gegen eine 4-Tage-Woche beziehen sich auf Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsumstände (**Abbildung 3**). 82 Prozent, derjenigen, die sich keine 4-Tage-Woche vorstellen können, geben an, dass sich an den Arbeitsabläufen

Abbildung 1

Abbildung 2

Wunsch nach einer 4-Tage-Woche

Angaben in Prozent



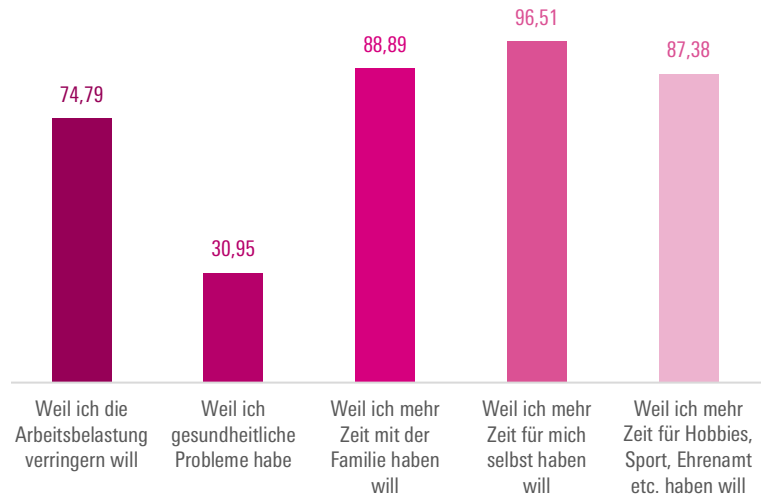
Anmerkung: Abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten, gewichtete Prozentanteile.

Daten: HBS-Erwerbspersonenbefragung, 9. Welle, November 2022



Gründe für den Wunsch nach einer 4-Tage-Woche

Angaben in Prozent



Anmerkung: Abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten, gewichtete Prozentanteile.

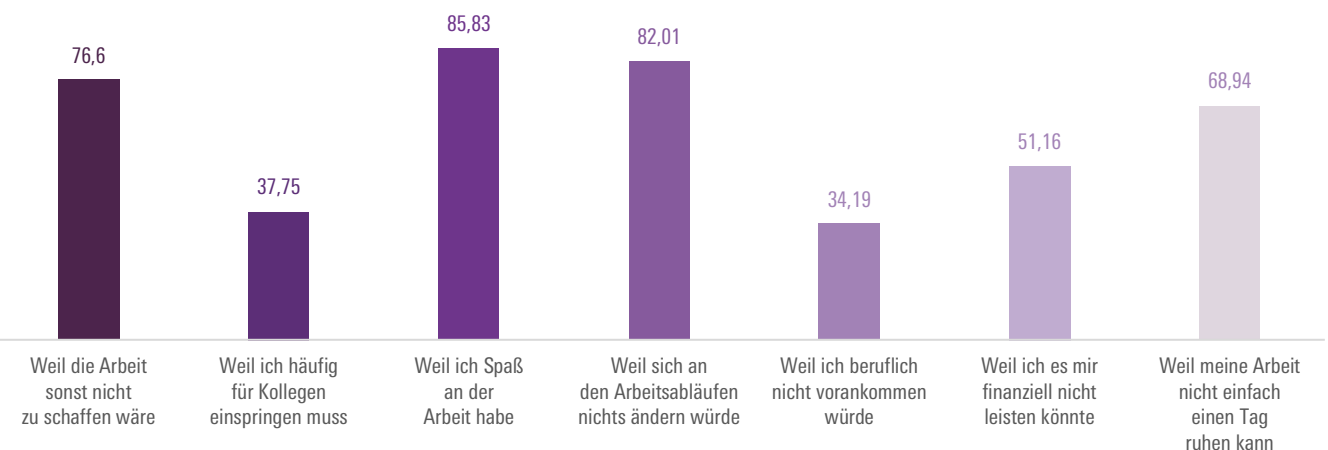
Daten: HBS-Erwerbspersonenbefragung, 9. Welle, November 2022



Abbildung 3

Gründe für die Ablehnung einer 4-Tage-Woche

Angaben in Prozent



Anmerkung: Abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten, gewichtete Prozentanteile.

Daten: HBS-Erwerbspersonenbefragung, 9. Welle, November 2022



nichts ändern würde und sie daher nicht kürzer arbeiten wollen. 77 Prozent geben an, dass die Arbeit in kürzerer Zeit nicht zu schaffen wäre, also die Arbeitsmenge einer Verkürzung der Arbeitszeit entgegensteht. 69 Prozent der Beschäftigten wollen keine 4-Tage-Woche, da ihre Arbeit nicht ruhen kann. „Spaß an der Arbeit“ ist neben „an den Arbeitsabläufen würde sich nichts ändern“ mit 86 Prozent der am häufigsten genannte Grund gegen eine 4-Tage-Woche.

4 FAZIT

Unsere Ergebnisse zeigen: Der Wunsch nach einer 4-Tage-Woche ist dominant unter den abhängig Beschäftigten. Es handelt sich dabei keineswegs um eine kleine Gruppe mit avantgardistischen Zeitwünschen. Vielmehr zeigt sich die Überzeugung von Mehrwerten einer Arbeitszeitverkürzung auf vier Arbeitstage pro Woche in allen betrachteten Gruppen.

Wichtig ist dabei der Vorbehalt eines vollständigen Lohnausgleichs: Für die Befragten kommt eine Arbeitszeitreduktion in der Regel nur dann infrage, wenn sich hieraus keine Verminderung des Einkommens ergibt. Dass diese Forderung gut begründet ist, zeigen Evaluationsstudien zur 4-Tage-Woche. Aus diesen ist bekannt, dass Betriebe höhere Lohnausgaben durch eine erhöhte Produktivität der Beschäftigten kompensieren können (Schor et al. 2022).

Insofern handelt es sich bei der 4-Tage-Woche um ein Arbeitszeitarrangement, das nicht nur betriebliche Gewinne verspricht, sondern auch individuell breit favorisiert wird. Eine Verbesserung der subjektiven Zeitautonomie stellt dabei zugleich als wichtiger Aspekt von Arbeitgeberattraktivität einen Mehrwert bei der Gewinnung von Fachkräften dar.

Es spricht daher viel dafür, dass Entscheidungsträger*innen in Politik, bei den Sozialpartnern sowie in Betrieben das Modell der 4-Tage-Woche als Instrument zur Behebung des Fachkräftemangels, zur Stabilisierung von Sozialkassen, zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Gesunderhaltung von Beschäftigten in Erwägung ziehen und den verbreiteten Wunsch danach unter den Erwerbstätigen ernst nehmen sollten.

4.1 Vorteile einer 4-Tage-Woche

Konkrete Vorteile, die Beschäftigte in der 4-Tage-Woche sehen, sind vor allem mehr Zeit für sich selbst, für ihre Familie sowie für Hobbies und Freizeitaktivitäten, wie Ehrenämter oder Sport. Damit können drei wesentliche Vorteile mit einer Arbeits-

zeitverkürzung im Rahmen der 4-Tage-Woche erreicht werden:

Erstens eine bessere Regeneration: Eine 4-Tage-Woche kann dazu beitragen, Zeiträume zu schaffen, die sowohl arbeits- als auch sorgearbeitsfrei und für eine ausreichende Erholung wesentlich sind.

Zweitens eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und beruflichen Belangen: Gleichwohl ist hiermit nicht eine Substitution nach wie vor notwendiger Möglichkeiten der Kinderbetreuung gemeint.

Und drittens eine verbesserte zivilgesellschaftliche Teilhabe: Oft scheidet die Wahrnehmung von Freizeitinteressen, insbesondere ehrenamtliches Engagement oder auch politische Bildung, an langen oder ungünstigen Arbeitszeiten (Seifert et al. 2012, S. 13f.). Auch für diese Aktivitäten ist Zeit für sich selbst wichtig, denn es bedarf zeitlicher Freiräume, um überhaupt außerberufliche Interessen entwickeln und neue Akzente im Leben setzen zu können (Jürgens et al. 1998). Zeit für Muße hat damit einen besonderen Stellenwert für gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Stabilität von Demokratie.

4.2 Voraussetzungen für eine 4-Tage-Woche

Um diese Vorteile nutzen zu können, braucht es aus Sicht der Beschäftigten aber konkrete Voraussetzungen. Die Ergebnisse legen nahe, dass für das Gelingen der 4-Tage-Woche arbeitsorganisatorische Strukturen angepasst werden müssen. Bleiben die Arbeitsmenge, die Arbeitsabläufe sowie eine (implizit erwartete) Erreichbarkeit unverändert, so werden die Vorteile der Arbeitszeitreduktion unterminiert mit möglichen negativen Folgen für Arbeitsmotivation und Sinnerleben der Beschäftigten. Beschäftigte sehen dann häufiger von einer 4-Tage-Woche ab.

Insofern bedarf es einer „echten“ Arbeitszeitreduktion, die nicht durch Mehrarbeit an den verbliebenen Tagen oder durch eine unflexible Arbeitsorganisation konterkariert wird. Damit wird auch klar: Beschäftigten eine 4-Tage-Woche einzuräumen, ist nur die halbe Miete. Für eine wirkungsvolle Umsetzung braucht es verbindliche Vertretungsregelungen, mehr Personal sowie eine angepasste Arbeitsorganisation, z.B. Erreichbarkeitsregeln im Kundenkontakt, und eine verringerte Arbeitsmenge, z.B. durch Automatisierungsprozesse. Hier kann der Einsatz von digitalen Technologien hilfreich sein, um Arbeitsprozesse schlanker zu gestalten und „Zeitfresser“ zu eliminieren, die zuvor zu langen Arbeitszeiten führten.

Diese Maßnahmen tragen auch zum Schutz und zum Erhalt der Motivation derjenigen bei, die sich aus Spaß an der Arbeit bislang gegen eine Arbeitszeitreduktion und die 4-Tage-Woche aussprechen. Mittels einer „Opt-out“-Regelung kann vor allem für diese Beschäftigtengruppe die Möglichkeit ge-

schaffen werden, zwischen vier und fünf Arbeitstagen in der Woche zu wählen. Eine 4-Tage-Woche wäre dann die Normalität, aber Beschäftigte können sich auch für eine 5-Tage-Woche entscheiden. Somit wird eine Norm geschaffen, nach der kürzere Arbeitszeiten die „neue Vollzeit“ sind.

- Arlinghaus, A. (2021):** Lange Arbeitszeiten gefährden physische und psychische Gesundheit: Argumente für eine Arbeitszeitverkürzung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, in: WISO 44 (4), S. 43–57
- BAuA (2022):** Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: baua: Bericht, Forschung Projekt F 2507, Dortmund, <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20221103>
- BAuA (2016):** Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: baua: Bericht, Forschung Projekt F 2398, Dortmund, www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.html
- Bundesagentur für Arbeit (2022):** Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Dezember 2022. Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Nürnberg, https://www.arbeitsagentur.de/datei/arbeitsmarktbericht-dezember-2022_ba147806.pdf
- DAK/IGES (2022):** Psychreport 2022. Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2011–2021, www.dak.de/dak/download/report-2533050.pdf
- DGB-Index Gute Arbeit (2021):** Jahresbericht 2021. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021. Schwerpunktthema: Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt, Berlin, <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a30a3efa-4932-11ec-9b8f-001a4a160123>
- Forsa (2022):** Umfrage zum „Belgischen Modell“: Mehrheit in Deutschland für eine Vier-Tage-Woche, Forsa-Umfrage, n-tv, <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Mehrheit-in-Deutschland-fuer-eine-Vier-Tage-Woche-article23139613.html>
- ILO – International Labour Organization (2022):** Working Time and Work-Life Balance Around the World, International Labour Organization, Genève, https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864222/lang-en/index.htm
- Jürgens, K. / Reinecke, K. / Krüger-Wallat, K. / Kurmeyer, C. / Siegmund, K. (1998):** Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin
- Lee, J./Lee, Y.-K. (2016):** Can Working Hour Reduction save Workers?, in: Labour Economics 40, S. 25–36
- Lott, Y./Klener, C. (2018):** Are the Ideal Worker and Ideal Parent Norms about to Change? The Acceptance of Part-time and Parental leave at German Workplaces, in: Community, Work & Family, 21 (5), S. 564–580
- Seifert, H./Groß, H./Maylandt, J. (2012):** Erwerbsarbeit und Ehrenamt in der Bundesrepublik Deutschland und in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme des ehrenamtlichen Engagements im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit, Sozialforschungsstelle Dortmund, Beiträge aus der Forschung Band 185, https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/Beitraege_aus_der_Forschung/Band_185.pdf
- Schmidt, M. (2015):** Mehrheit: Fünf-Tage-Woche ist ideal, YouGov, <https://yougov.de/topics/travel/articles-reports/2015/10/17/mehrheit-funf-tage-woche-ist-ideal>
- Schor, J. B./Fan, W./Kelly, O./Gu, G./Bezdenzhnykh, T./Bridson-Hubbard, N. (2022):** The Four Day Week – Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay, For Day Week Global, Auckland, NZ, <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>

IMPRESSUM

Ausgabe

Policy Brief WSI Nr. 79
4-Tage-Woche

ISSN 2366-7079

Herausgeber

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 7778-187

<http://www.wsi.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (211) 7778-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier Grafikdesign

Kontakt

Yvonne Lott
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 7778-600

yvonne-lott@boeckler.de
www.wsi.de

Dieses Werk ist lizenziert unter der
Creative Commons Lizenz CC BY 4.0 International
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>)

[Lexikon](#) › Mittelwert und arithmetisches Mittel

Definition Mittelwert und arithmetisches Mittel

Der Mittelwert beschreibt den statistischen Durchschnittswert und zählt zu den [Lageparametern](#) in der Statistik. Für den Mittelwert addiert man alle Werte eines [Datensatzes](#) und teilt die Summe durch die Anzahl aller Werte.

Ein Beispiel: Vier Freunde trinken an einem Abend Bier. Karl trinkt sechs, Hauke fünf, Paul eins und Carsten keins. Zusammen haben unsere Freunde 12 Bier getrunken, im Schnitt jeder 3 ($[6+5+1+0]: 4 = 3$). Das Beispiel zeigt ein Problem des Mittelwerts – er kann schnell täuschen, wenn extreme Abweichungen vorliegen. Im Schnitt hat zwar jeder der Männer drei Bier getrunken, tatsächlich sitzen jedoch zwei nüchterne und zwei eher angetrunkene Personen am Tisch. Der Mittelwert bietet häufig eine gute Orientierung (z.B. Durchschnittsverbrauch des Autos, Durchschnittsgehälter usw.), muss aber kritisch hinterfragt werden.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei den einzelnen Definitionen in unserem Statistik-Lexikon um vereinfachte Erläuterungen handelt. Hierbei ist es das Ziel, die einzelnen Begriffe einer möglichst breiten Nutzergruppe näher zu bringen. Insofern besteht die Möglichkeit, dass einzelne Definitionen wissenschaftlichen Standards nicht zur Gänze entsprechen.

LEXIKON-EINTRÄGE MIT M

[Magic Town](#)

[Median](#)

[Merkmale](#)

[Merkmalsausprägung](#)

[Merkmalsträger](#)

[Metrisch](#)

[Metrische Skala](#)

[Mittelwert und arithmetisches Mittel](#)

[Modus](#)

[Startseite](#)

[Über Statista](#)

[Karriere](#)

[Kontakt](#)

[Hilfe & FAQ](#)

[Fehler melden](#)

[Datenschutz](#)

[Cookie-Einstellungen](#)

[Impressum](#)

[Lexikon](#) › Standardabweichung

Definition

Standardabweichung

Die Standardabweichung ist ein Maß für die Streubreite der Werte eines [Merkmals](#) rund um dessen [Mittelwert](#) ([arithmetisches Mittel](#)). Vereinfacht gesagt, ist die Standardabweichung die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen [Ausprägungen eines Merkmals](#) vom Durchschnitt.

Beispiel: Gefragt wurden 1.000 Personen, wie hoch ihre monatliche Handyrechnung ist. Der Mittelwert liegt bei 40 Euro und die Standardabweichung bei 27. Das heißt, dass die durchschnittliche Entfernung aller Antworten zum Mittelwert 27 Euro beträgt.

Die Berechnung der Standardabweichung erfolgt über die Quadratwurzel der [Varianz](#). Das Symbol der Standardabweichung für eine Zufallsvariable wird mit „ σ “ angegeben, das für eine [Stichprobe](#) mit „ s “. Die Standardabweichung besitzt immer die gleiche Maßeinheit wie das zu untersuchende Merkmal. Dadurch ist im Vergleich zur Varianz eine Interpretation einfacher. Eine kleinere Standardabweichung gibt in der Regel an, dass die gemessenen Ausprägungen eines Merkmals eher enger um den Mittelwert liegen, eine größere Standardabweichung gibt eine stärkere [Streuung](#) an. Für [normalverteilte](#) Merkmale gilt die Faustformel, dass innerhalb der Entfernung einer Standardabweichung nach oben und unten vom Mittelwert rund 68 Prozent alle Antwortwerte liegen. Im Umkreis von zwei Standardabweichungen sind es rund 95 Prozent aller Werte. Bei größeren Abweichungen spricht man von Ausreißern.

Beispiel: Gefragt wurden 1.000 Personen, wie viel Geld sie im Schnitt ausgeben, wenn sie mittags Essen gehen. Der

Mittelwert liegt bei 4,50 Euro, die Standardabweichung bei $s = 0,60$. Das heißt, dass die durchschnittliche Entfernung aller Antworten zum Mittelwert 0,60 Euro beträgt. Das Merkmal weist eine glockenartige **Verteilung** auf – es ist normalverteilt. Aufgrund der beschriebenen Faustformel lässt sich ableiten, dass rund 68 Prozent aller Befragten der Stichprobe mittags zwischen 3,90 Euro und 5,10 Euro ausgeben ($4,50 \pm 0,60$ Euro). Rund 95 Prozent geben zwischen 3,30 Euro und 5,70 Euro aus ($4,50 \pm 2 \text{ mal } 0,60$ Euro).

Bitte beachten Sie, dass es sich bei den einzelnen Definitionen in unserem Statistik-Lexikon um vereinfachte Erläuterungen handelt. Hierbei ist es das Ziel, die einzelnen Begriffe einer möglichst breiten Nutzergruppe näher zu bringen. Insofern besteht die Möglichkeit, dass einzelne Definitionen wissenschaftlichen Standards nicht zur Gänze entsprechen.

LEXIKON-EINTRÄGE MIT S

[Scheinkorrelation](#)

[Schiefe](#)

[Sekundärdaten](#)

[Shift](#)

[Signifikanz](#)

[Skalenniveau](#)

[SOEP](#)

[Soziale Erwünschtheit](#)

[Spannweite](#)

[Standardabweichung](#)

[Statistik für Anfänger
- der Mensch als
statistische Einheit](#)

[Statistik für Anfänger
- die
Standardabweichung](#)

[Statistik für Anfänger
- die Stichprobe](#)

[Statistik für Anfänger
- die Variable](#)

[Statistik für Anfänger
- Einführung in die
Statistik](#)

[Statistik für Anfänger
- Geschichte der
Statistik](#)

[Statistik für Anfänger
- Grundlagen der
Statistik](#)

[Statistik für Anfänger
- Korrelationen und
Kausalzusammenhäng](#)

[Statistik für Anfänger](#)

- Mittelwert,
Durchschnitt und
Streuung

Statistische Einheit

Stichprobe

Streuung

Streuungsparameter

Subjektive und
objektive
Wahrscheinlichkeit

Suggestivfrage

[Startseite](#)

[Über Statista](#)

[Karriere](#)

[Kontakt](#)

[Hilfe & FAQ](#)

[Fehler melden](#)

[Datenschutz](#)

[Cookie-Einstellungen](#)

[Impressum](#)

ANGLEICHUNG DER WOCHENARBEITSZEIT

ver.di bleibt dran!

Schreiben an Bundesinnenminister

06.07.2021



Arbeitszeit - Familienzeit - Elternzeit

ver.di bleibt dran: In einem Schreiben an Bundesinnenminister Seehofer fordern der ver.di-Vorsitzende Frank Werneke und die stellvertretende Vorsitzende Christine Behle einen Fahrplan zur stufenweisen Angleichung der Wochenarbeitszeiten der Bundesbeamt*innen an die Arbeitszeit der Tarifbeschäftigten.

Schon während der Tarifverhandlungen für die Beschäftigten bei Bund und Kommunen hat ver.di die entsprechende Forderung im Rahmen der Kampagne „Zeitumstellung jetzt! Es ist Zeit für 39 Stunden pro Woche!“ prominent vertreten.

ver.di begrüßt die Zusage des Bundesinnenministers, die in der Tarifeinigung vom 25. Oktober 2020 vorgesehenen Entgelterhöhungen und die Zahlung einer Corona-Sonderprämie zeit- und wirkungsgleich auf die Bundesbeamt*innen zu übertragen. Dies ist ein wichtiges Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung des Engagements der Beamt*innen des Bundes.

Wertschätzung drückt sich nach unserer Überzeugung aber nicht nur in fairer Bezahlung aus. Jetzt ist auch die Zeit, dass der Bund sein langjähriges Versprechen einlöst und die Wochenarbeitszeiten der Bundesbeamt*innen von derzeit 41 Stunden an das geltende Tarifniveau von 39 Stunden angleicht. Der Durchbruch in der Tarifrunde zur Angleichung der Wochenarbeitszeiten Ost an West in den Kommunen könnte ein Vorbild auch für den Bund sein.

Für ver.di ist die Angleichung nicht nur überfällig, sondern gerecht, gesund und attraktiv. Deshalb lassen wir bei der Beamt*innenarbeitszeit nicht locker und stehen bereit, mit der Bundesregierung einen Fahrplan zur einer stufenweisen Angleichung der Arbeitszeiten zu vereinbaren.

ver.di - „ZEITUMSTELLUNG JETZT!“

DOWNLOADS

ver.di-Flugblatt

PDF | 541 kB

