

Ines Roth

Die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte im Dienstleistungssektor

Ein Bericht auf der Basis des
DGB-Index Gute Arbeit 2013/14



Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten

Gute Arbeit basiert auf den Partizipationsansprüchen der Beschäftigten und ihren Teilhaberechten in Sachen Arbeitsgestaltung. Als Gute Arbeit kann nur dann eine Tätigkeit abhängig Beschäftigter qualifiziert werden, wenn diese selbst sie als gut einschätzen. Darum ist es unerlässlich, ihr Urteil über die Arbeitsbedingungen zu erheben und ihre Ansprüche an die Qualitätsstandards zu ermitteln.

Aktivitäten zur Humanisierung der Arbeit haben in Deutschland eine lange Tradition, die öffentliche Arbeitsberichterstattung auf der Basis von Beschäftigtenumfragen jedoch ist eine junge Disziplin. Auf bundesweit repräsentativer Ebene begann sie 2007 mit der ersten Beschäftigtenumfrage zur Ermittlung des DGB-Index Gute Arbeit. Der Grundgedanke dieser Arbeitsqualitäts-Prüfung, an deren Entwicklung ver.di einen erheblichen Anteil hatte: Was gut an den Arbeitsbedingungen ist und was schlecht, das können letztlich nur die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stichhaltig beurteilen. Denn die Beschäftigten sind die Hauptbetroffenen der Bedingungen, unter denen sie arbeiten, und sie kennen diese besser als Außenstehende.

In diesem Sinne hat die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di in den letzten Jahren die Ergebnisse von Beschäftigtenumfragen und den Verlauf von Verbesserungsprozessen, die durch die Erhebungen initiiert wurden, in verschiedenen Formaten öffentlich dokumentiert. Ein neuer Abschnitt begann im Dezember 2010 mit dem Start einer eigenen publizistischen Reihe zu den Arbeitsbedingungen im Dienstleistungs-Sektor: *Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten – Die ver.di-Reihe*. Die Publikationen, die unter diesem Titel erscheinen, bieten – Themen, Gruppen und Branchen zentriert – Daten, Befunde und Argumente zur Arbeitswelt, die auf dem Urteil der Beschäftigten zur Qualität der Arbeit basieren. Die ver.di-Reihe fungiert als ein Service für gewerkschaftliche Öffentlichkeiten, für die Medien, die Arbeitswissenschaften und alle anderen Akteure, die sich mit der Gestaltung der Arbeit befassen.

Ergänzt wird die Reihe durch Materialien und Studien, die als Manuskriptdruck herausgegeben werden. Publiziert werden in dieser Form vor allem wissenschaftliche Beiträge zu Spezialfragen und für kleinere Fachöffentlichkeiten, Datenbände und Grundlagentexte, wobei die Autorinnen und Autoren durchaus mit je eigenen Stilmitteln arbeiten. Publiziert werden vorwiegend, aber nicht ausschließlich Texte, die im Auftrag von ver.di erarbeitet wurden. Ein Schwerpunkt liegt auf der Veröffentlichung von Grundausswertungen, Materialien und Supplementbänden zu Themen, die auch in der ver.di-Reihe zur Sprache gebracht werden. ■

*Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Innovation und Gute Arbeit
Herausgeber der Reihe „Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten“*

Die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte im Dienstleistungssektor

Ein Bericht auf der Basis des
DGB-Index Gute Arbeit 2013/14

Studie im Auftrag der
ver.di-Bundesverwaltung
Ressort 13
Bereich Innovation und Gute Arbeit

Autorin
Ines Roth

Ines Roth ist seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Input Consulting Stuttgart und mit den Themen Gute Arbeit und Innovation befasst. Sie ist Verfasserin u.a. zahlreicher Studien auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit und des ver.di-Innovationsbarometers.

Vorwort

Gute Führungsarbeit braucht gute Arbeitsbedingungen

Ist der wachsende Arbeitsstress Resultat eines Führungskräfteversagens? Dieser Gedanke wird derzeit häufig durch Schlagzeilen und Statements nahegelegt, die – statt von Arbeitsbedingungen zu sprechen – lieber Geschick und Unvermögen der Führungskräfte in den Fokus rücken, z.B.: „Burnout ist Folge schlechter Führung“, „Zufriedenheit im Job hängt vom Chef ab“... Was ist dran an dem behaupteten Zusammenhang?

Zunächst einmal ist festzuhalten: Gute Arbeit basiert auf der Beteiligung der Beschäftigten. Was bedeutet: Gute Arbeit realisiert sich durch betriebliche Einflussmöglichkeiten und Gestaltungsrechte von Beschäftigten, die auch dann greifen, wenn ihre CheflInnen weniger freundlich, planvoll und umsichtig agieren. Wo hingegen die Arbeitsqualität der Beschäftigten in höherem Maße von den Launen, Befindlichkeiten und Fähigkeiten ihrer Vorgesetzten abhängt, ist schon etwas faul an den Arbeitsbedingungen. Das gilt für nicht leitende, aber auch für leitende Beschäftigte, von denen die große Mehrzahl – was leider oft vergessen wird – ja ihrerseits auch wieder Vorgesetzten unterstellt ist.

Darum ist zu differenzieren: Ist vom Arbeitgeber und vom Top-Management die Rede, wenn von „Führung“ gesprochen wird? Deren Einfluss auf die Arbeitsqualität ist in der Tat beträchtlich. Oder werden unter „Führungskräfte“ sämtliche Beschäftigten verstanden, die Vorgesetztenfunktionen bekleiden, wozu nach eigenem Bekunden rund ein Viertel aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zählen. Diese Gruppe aber hat selbst auf die eigenen Arbeitsbedingungen nur begrenzte Einflussmöglichkeiten. Die vorliegende Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit zeigt: Nur 11 Prozent dieser Führungskräfte haben Gute Arbeit. Ihre durchschnittliche Arbeitsqualität liegt mit einem Indexwert von 63 Punkten im Bereich Unteres Mittelfeld und ist nur um 4 Punkte besser als die der nicht leitenden Beschäftigten. Unter den Kriterien der Arbeitszeitlege und Arbeitsintensität haben sie im Vergleich sogar (um 7 bzw. 4 Punkte) schlechtere Arbeitsbedingungen. So müssen etwa 68 Prozent der Führungskräfte bei der Arbeit sehr häufig oder oft hetzen und 76 Prozent Unterbrechungen und Störungen erdulden.

Die Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion arbeiten in der Regel also selbst unter starkem Druck. Was aus zwei Gründen nicht akzeptabel ist: zum einen, weil sie selbst einen Anspruch auf Gute Arbeit haben; zum anderen, weil es unter diesen Umständen nicht ausbleiben kann, dass sie einen großen Teil des Drucks an ihre MitarbeiterInnen weitergeben. Das ist kein Freibrief für z.B. Mangel an wertschätzendem Umgang – sowenig wie problematische Arbeitsbedingungen als Entschuldigung für unkollegiales Verhalten herhalten dürfen. Aber es zeigt, dass primär an den Bedingungen angesetzt werden muss, unter denen auch die allermeisten Vorgesetzten arbeiten, ohne dass sie derzeit darauf einen größeren oder auch nur irgendeinen Einfluss ausüben könnten: Personalbemessung, Arbeitsmenge, Renditeziele, Sollzahlen und dergleichen.

Inhalt

Vorwort 4

1. Einleitung 6

2. Der DGB-Index Gute Arbeit 7

3. Die Zusammensetzung der Stichprobe 10

4. Die Arbeitsqualität von Führungskräften im Dienstleistungssektor aus deren Sicht 14

4.1 Allgemeine Befunde und Differenzierungen 14

4.1.1 Gesamtindex, Teilindizes und Kriterien 14

4.1.2 Ausgewählte Aspekte der Arbeitssituation von Führungskräften im Detail 17

4.2 Prozentanteile der Antworten 21

4.2.1 Teilindex Ressourcen 22

4.2.2 Teilindex Belastungen 23

4.2.3 Teilindex Einkommen & Sicherheit 25

4.3 Die Arbeitsbedingungen von Führungskräften im Vergleich zur Arbeitsqualität von nicht leitenden Beschäftigten 27

4.4 Die Heterogenität der Arbeitssituation von Führungskräften 31

4.4.1 Branchenunterschiede 31

4.4.2 Unterschiede nach Art der Tätigkeit 39

5. Zusammenfassung der Befunde 42

Literatur 44

* Meister/-innen, Techniker/-innen, Ingenieur/-innen

1. Einleitung

Abhängig Beschäftigte, die als Führungskräfte tätig sind, nehmen in den Betrieben eine zentrale Stellung zwischen strategischer und operativer Ebene ein. Seit den 2000er Jahren gibt es Anzeichen dafür, dass die Rahmenbedingungen für ihre Position in den Betrieben und Verwaltungen und ihre Arbeitsbedingungen im Wandel begriffen sind (Kotthoff / Wagner 2008; Faust et al. 2008). Bereits vor einigen Jahren kamen diese Untersuchungen zu dem Schluss: Was vorher galt – ein sicherer Arbeitsplatz, Aussicht auf einen betrieblichen Aufstieg mit entsprechend steigendem Einkommen, umfassende Handlungs- und Entscheidungsspielräume – scheint zumindest in Teilen einer neuen Realität gewichen zu sein. Gleichzeitig sind die Leistungsanforderungen an Führungskräfte in den vergangenen Jahren stark gestiegen (Kotthoff / Wagner 2008; Faust et al. 2008; vgl. auch Spreiter 2014). Knappe Personalressourcen, Budgetkürzungen, eine zunehmende Aufgabenanreicherung und höher gesteckte Zielvorgaben bilden die Basis für einen verstärkten Leistungsdruck.

Wie beurteilen die Führungskräfte selbst ihre derzeitigen Arbeitsbedingungen? Das ist das Thema der vorliegenden Sonderauswertung der Repräsentativbefragungen zum DGB-Index Gute Arbeit 2013 und 2014 für den Dienstleistungssektor. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Frage, wie sich die Arbeitsqualität von Führungskräften – dazu zählen nach eigener Auskunft rund ein Viertel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – von denen nicht leitender Beschäftigter unterscheidet.

Das Resultat ist ein umfassendes Bild der Arbeitssituation, wie sie von Führungskräften im Dienstleistungssektor wahrgenommen wird. Auffällig ist, dass Führungskräfte – bei hoher Identifikation mit der Arbeit – insgesamt etwas bessere Arbeitsbedingungen als nicht leitende Beschäftigte haben, unter den Kriterien der Arbeitsintensität und der Arbeitszeitlage allerdings schlechtere Werte aufweisen. Die Untersuchung zeigt dabei auch, dass es Unterschiede nicht nur zwischen der Einschätzung der Arbeitsqualität durch leitende und nicht leitende Beschäftigte gibt, sondern auch innerhalb der Gruppe der Führungskräfte je nach Branchenzugehörigkeit und Art der ausgeübten Tätigkeit.

Das folgende zweite Kapitel des vorliegenden Berichts führt zum besseren Verständnis der Ergebnisse in den Aufbau und die wissenschaftlichen Grundlagen des DGB-Index Gute Arbeit ein. Im dritten Kapitel wird die Zusammensetzung der Stichprobe erläutert. Das vierte Kapitel beinhaltet die Befunde der Sonderauswertung zur Arbeitsqualität von Führungskräften. Es umfasst eine Differenzierung der Arbeitsqualität nach Teilindizes, Kriterien, Indexklassen und Indexfragen ebenso wie einen Vergleich mit der Arbeitssituation nicht leitender Beschäftigter. Zudem werden die Unterschiede differenziert nach Branche und Tätigkeit der befragten Führungskräfte aufgezeigt. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der Befunde.

2. Der DGB-Index Gute Arbeit

Der DGB-Index Gute Arbeit wird seit 2007 – in der Regel jährlich – repräsentativ mit dem Ziel erhoben, die Arbeitsbedingungen und die daraus resultierende Beanspruchung aus Sicht der abhängig Beschäftigten in Deutschland zu erfassen.¹ Befragt werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Branchen, Berufsgruppen, Betriebsgrößen, Einkommensgruppen, Regionen und Beschäftigungsverhältnisse. Das Ergebnis ist ein repräsentatives Bild der Arbeitssituation der abhängig Beschäftigten in Deutschland.

Der DGB-Index Gute Arbeit bildet auf der Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse die Qualität von Arbeit in drei maßgeblichen Bereichen der Arbeitswelt ab, die als „Teilindizes“ bezeichnet werden (siehe **Abbildung 1**). Der erste Bereich befasst sich mit den für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügbaren Ressourcen. Hier geht es u.a. um die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, die Führungsqualität und Unternehmenskultur sowie die persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Der zweite die Arbeitsqualität maßgeblich beeinflussende Bereich umfasst Fragen zu körperlichen und psychischen Belastungen bei der Erwerbsarbeit sowie zur Arbeitszeitlage und Arbeitsintensität. Der dritte Bereich beschäftigt sich mit Einkommen und Sicherheit und dabei sowohl mit der materiellen Absicherung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Form eines ausreichenden Einkommens, sozialer Sicherung und eines sicheren Arbeitsplatzes als auch mit der Frage nach der Leistungsgerechtigkeit des Einkommens.

Der DGB-Index Gute Arbeit erfasst die Arbeitsqualität anhand von insgesamt 11 Kriterien, die auf Grundlage des aktuellen arbeitswissenschaftlichen Forschungsstands als Bedingungsfaktoren einer menschengerechten und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung ausgewählt und konzipiert wurden. Die Antworten der Beschäftigten auf die insgesamt 42 Fragen (Kurzform siehe **Abbildung 2**) werden sowohl auf der Ebene der Kriterien als auch in den drei Teilbereichen zu Indexwerten verdichtet.

¹ Weitere Erläuterungen zum DGB-Index Gute Arbeit sind dem Artikel von Holler / Krüger / Mußmann (2014) in der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 3/2014 zu entnehmen. Ausführlich siehe auch Methodenbericht zur Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit (Holler 2013). Auf der Homepage www.dgb-index-gute-arbeit.de finden sich neben den jährlichen Reports auch Sonderauswertungen des DGB-Index Gute Arbeit zu unterschiedlichen Themen.



DGB-Index Gute Arbeit – Die 11 Kriterien zur Ermittlung der Arbeitsqualität, alle Fragen in Kurzform		
1.	Gestaltungsmöglichkeiten Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen? Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen? Können sie ihre Arbeit selbständig planen?	Teilindex Ressourcen
2.	Entwicklungsmöglichkeiten Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben sie Aufstiegschancen?	
3.	Betriebskultur Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von KollegInnen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?	
4.	Sinn der Arbeit Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?	
5.	Arbeitszeitlege Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht? Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein? Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?	Teilindex Belastungen
6.	Emotionale Anforderungen Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt? Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen? Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit KundInnen, PatientInnen, KlientInnen?	
7.	Körperliche Anforderungen Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft? Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten? Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?	
8.	Arbeitsintensität Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen? Werden alle arbeitswichtigen Informationen geliefert? Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?	
9.	Einkommen Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt? Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben lässt? Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?	Teilindex Einkommen & Sicherheit
10.	Betriebliche Sozialleistungen Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert? Werden weitere Sozialleistungen geboten, z.B. Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenszuschüsse?	
11.	Beschäftigungssicherheit Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird? Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um den Arbeitsplatz?	

Abb. 2
Quelle: Institut DGB-Index Gute Arbeit (2012)

Mit diesen „indexbildenden Fragen“ wird erhoben, ob und in welchem Ausmaß arbeitsimmanente Belastungen (wie beispielsweise Arbeitshetze) vorliegen und Ressourcen (wie beispielsweise Einflussmöglichkeiten in der Arbeit) vorhanden sind. Zusätzlich werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch nach dem Grad der Belastung gefragt, der sie sich durch die Präsenz bzw. Absenz solcher Faktoren ausgesetzt sehen.

Die Indexwerte ergeben sich aus den einzelnen Antworten bzw. Antwortkombinationen. Die jeweils positivste Antwortmöglichkeit erreicht 100 Punkte, die negativste wird dagegen mit 0 Punkten versehen. Nach einem auf arbeitswissenschaftlichen Standards basierenden Modell erfolgt die Abstufung der Indexwerte zwischen 0 und 100 gleichmäßig in Schritten von 16,66 Punkten (vgl. Holler 2013, S. 27).

Die Kategorisierung der Indexwerte erfolgt in Anlehnung an die Standarddefinition menschengerechter Arbeit nach Luczak und Volpert. Als menschengerecht definieren die beiden Autoren eine Arbeit, wenn die Arbeitenden „in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden, Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen, Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können“ (Schlick et al. 2010, S. 7). Solche Arbeitsbedingungen liegen vor, wenn sich aus den Angaben der Beschäftigten ein Indexwert zwischen 80 und 100 Punkte ergibt, was als Gute Arbeit kategorisiert wird. „Da sich der Großteil der erhobenen Arbeitsqualitäten im Bereich zwischen Guter und Schlechter Arbeit befindet und – wie Analysen gezeigt haben – sich die Arbeitslagen des oberen Mittelfeldes doch deutlich von denen des unteren Mittelfeldes unterscheiden, wird dieser Bereich in zwei Gruppen unterteilt, so dass (...) insgesamt vier Qualitätsstufen unterschieden werden“ (Holler 2013, S. 24f), und zwar:

- Schlechte Arbeit (DGB-Index < 50);
- Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld (DGB-Index ab 50 bis < 65);
- Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld (DGB-Index ab 65 bis < 80);
- Gute Arbeit (DGB-Index Gute Arbeit ab 80).

Die Teilindizes für Ressourcen, Belastungen sowie Einkommen & Sicherheit errechnen sich aus den Durchschnittswerten der dazugehörigen Kriterien. Der Gesamtindex wird aus dem Durchschnitt der drei Teilindex-Werte ermittelt.

3. Die Zusammensetzung der Stichprobe

Gegenstand der vorliegenden Auswertung sind die Arbeitsbedingungen der abhängig beschäftigten Führungskräfte im Dienstleistungssektor. Im Rahmen der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit werden die Beschäftigten unter anderem danach gefragt, ob sie ihre Tätigkeit in leitender Position ausüben bzw. eine Leitungsfunktion innehaben. Diejenigen, die diese Frage mit „Ja“ beantworten, werden im Folgenden der Gruppe der Führungskräfte² zugeordnet. Daraus ergibt sich eine sehr heterogene Gruppenzusammensetzung hinsichtlich Managementebene, Zahl der Untergebenen und Tätigkeitsfeld, die beispielsweise von Führungskräften auf mittlerer Managementebene in wis-

sensintensiven Branchen bis hin zu Vorarbeitern und Meistern im gewerblichen Bereich reicht. Demgegenüber sind nicht leitende Beschäftigte diejenigen, die die Frage, ob sie ihre Tätigkeit in leitender Position ausüben bzw. eine Leitungsfunktion innehaben, verneinen.

Die Abgrenzung des Dienstleistungssektors erfolgt anhand der Wirtschaftszweigklassifizierung des Statistischen Bundesamts WZ 2008 (siehe **Abbildung 3**).

Die Stichprobe „Führungskräfte“ umfasst 2.207 leitende Beschäftigte, die Stichprobe „Nicht leitende Beschäftigte“ 5.915 Personen. Bei einer Gesamtzahl von 8.122 abhängig Beschäftigten liegt demnach der Anteil der Führungskräfte bei 27,2 Prozent.

Abb. 3

Erfasste Branchen bei der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit zur Arbeitsqualität von Führungskräften im Dienstleistungssektor

Wirtschaftsabschnitt	Bezeichnung
D	Energieversorgung
E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
H	Verkehr und Lagerei
I	Gastgewerbe
J	Information und Kommunikation
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
L	Grundstücks- und Wohnungswesen
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
P	Erziehung und Unterricht
Q	Gesundheits- und Sozialwesen
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
T	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
U	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Statistisches Bundesamt (2007): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)

² „Leitende Beschäftigte“ und „Führungskräfte“ werden hier synonym verwendet. Gemeint sind damit alle Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion, unabhängig davon, ob ihre Stellung eine „leitende“ im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes ist.

Etwas weniger als die Hälfte der Führungskräfte sind weiblich. Fast zwei Drittel sind 45 Jahre oder älter (62,9 Prozent). Nahezu die Hälfte absolvierte ein (Fach-)Hochschulstudium (45,9 Prozent), gut ein Viertel (27,3 Prozent) war in der Lehre oder besuchte eine Berufsfachschule. Die vereinbarte Arbeitszeit liegt bei der Mehrheit der leitenden Beschäftigten bei 38 Stunden in der Woche und mehr (71,1 Prozent). Die Stichprobe³ umfasst 17,9 Prozent verbeamtete und 6,8 Prozent befristet angestellte Führungskräfte (vgl. **Abbildung 4**).

Abb. 4

Zusammensetzung der Stichprobe „Führungskräfte“ im Dienstleistungssektor 2013/2014 im Vergleich zur Stichprobe „Nicht leitende Beschäftigte“

	Führungskräfte	Nicht leitende Beschäftigte
Basis (n)	2.207	5.915
Prozent (gültig)		
Geschlecht		
Weiblich	47,6	65,2
Männlich	52,4	34,8
Summe	100,0	100
Alter (gruppiert)		
Bis 30 Jahre	7,4	12,0
30 bis unter 45 Jahre	29,6	30,6
45 bis unter 55 Jahre	39,2	36,2
55 Jahre und älter	23,7	21,1
Summe	99,9	99,9
Höchster beruflicher Bildungsabschluss		
Lehre / Berufsfachschule	27,3	43,2
Meisterausbildung	5,5	2,4
Technikerausbildung	2,7	2,2
Fachschulausbildung	16,6	16,7
(Fach-)Hochschulstudium	45,9	30,7
Keine Ausbildung	1,4	4,5
Sonstiges	0,6	0,3
Summe	100,0	100,0
Beschäftigungsumfang		
38h / Woche und mehr	71,1	50,9
Unter 38h / Woche	28,9	49,1
Summe	100,0	100,0
Beschäftigungsverhältnis		
Beamter	17,9	11,0
Befristet	6,8	13,9

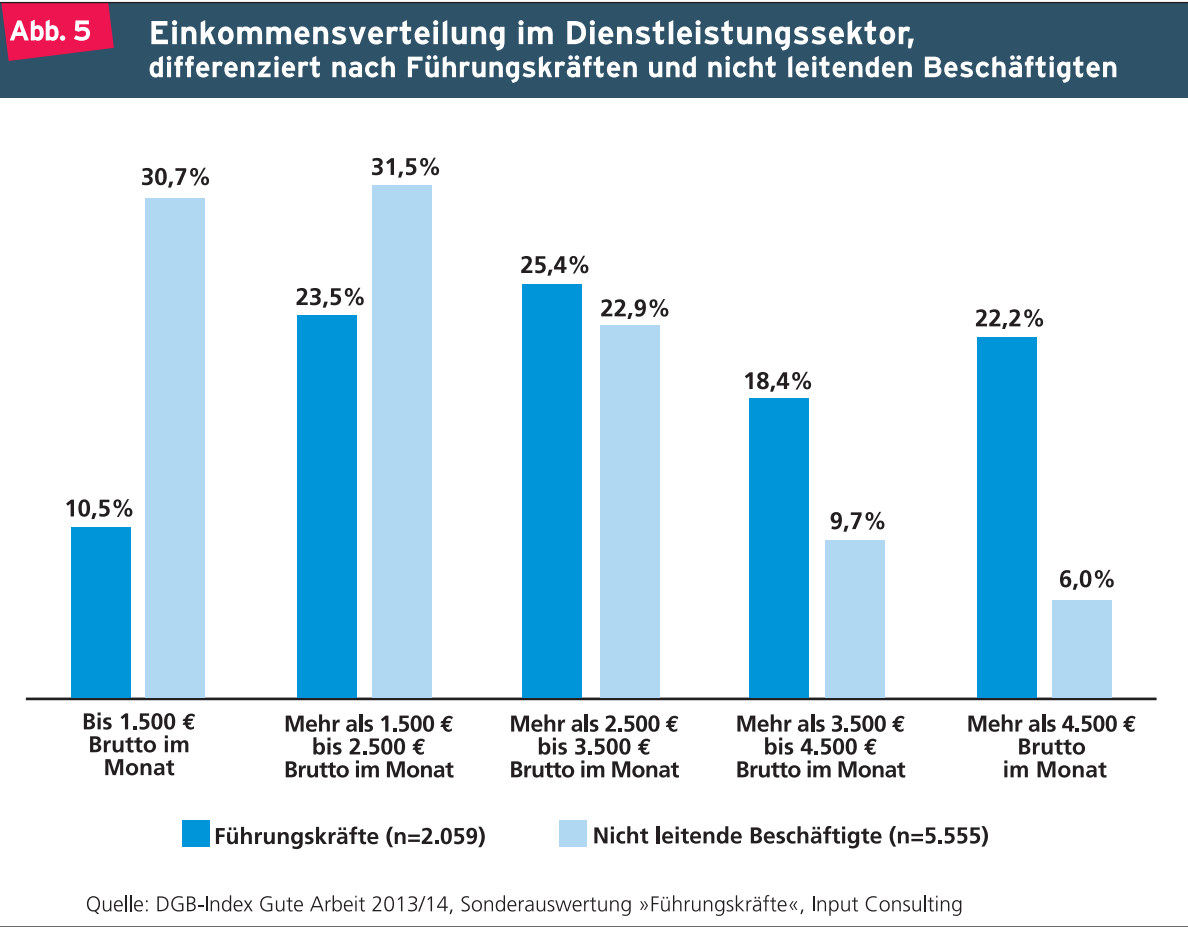
Für diese und die folgenden Abbildungen gilt: Abweichungen bei der Aufsummierung sind rundungsbedingt.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting

³ Um die Aussagekraft der Daten zu erhöhen, wurden die bundesweiten Repräsentativerhebungen 2013 und 2014 zusammengeführt. Sie bilden die Basis der folgenden Auswertungen.

Im Vergleich der soziodemographischen Merkmale der Führungskräfte zu denen nicht leitender Beschäftigter sind vor allem Unterschiede in der geschlechtlichen Zusammensetzung und der Bildungsabschlüsse der jeweiligen Stichproben auffallend. So ist der Anteil der Frauen unter den nicht leitenden Beschäftigten im Dienstleistungssektor mit 65,2 Prozent deutlich höher als unter den Führungskräften mit 47,6 Prozent, d.h. Frauen sind unterdurchschnittlich häufig in Führungspositionen anzutreffen. Insgesamt erweisen sich Führungskräfte als etwas höher qualifiziert: von ihnen verfügen mehr Befragte über ein abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium und weniger absolvierten eine Lehre bzw. eine Berufsfachschule als von den nicht leitenden Angestellten.

Im Vergleich zu nicht leitenden Beschäftigten haben Führungskräfte erwartungsgemäß durchschnittlich ein höheres Einkommen (vgl. **Abbildung 5**). Auffällig ist, dass unter den Führungskräften die höchste Einkommensgruppe mit mehr als 4.500 Euro Einkommen deutlich stärker besetzt ist als bei den nicht leitenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, während sie in der niedrigsten Einkommensgruppe mit bis zu 1.500 Euro stark unterdurchschnittlich vertreten sind.



4. Die Arbeitsqualität von Führungskräften im Dienstleistungssektor aus deren Sicht

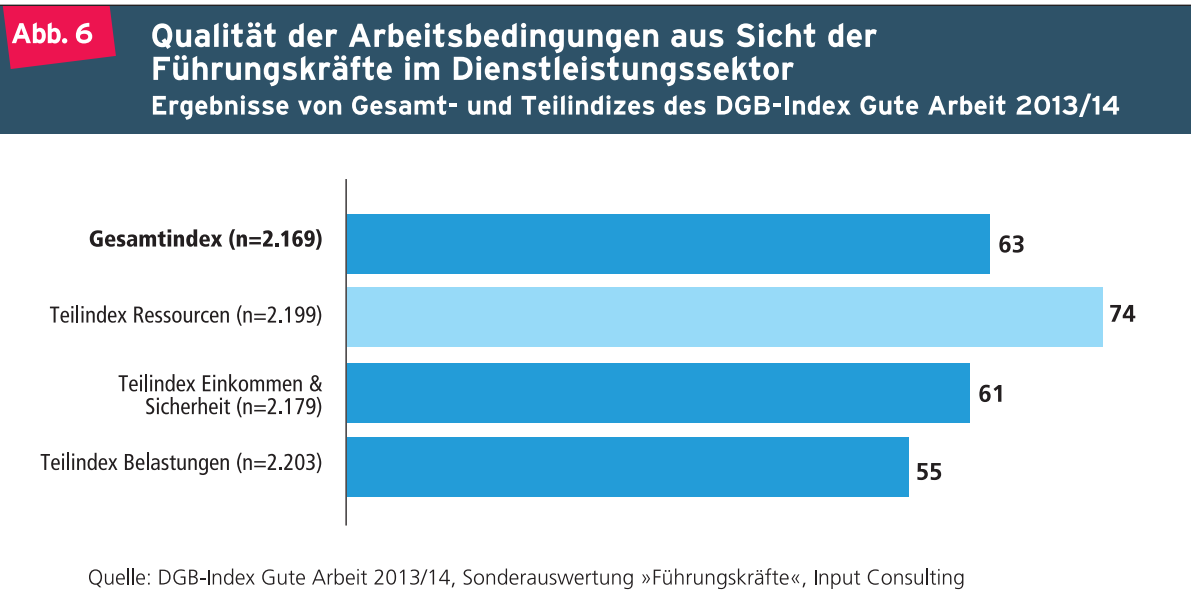
Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Sonderauswertung „Führungskräfte“ auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit vorgestellt. Der erste Abschnitt umfasst eine nach Teilindizes, Kriterien und Indexklassen differenzierte Analyse der Arbeitsqualität. Im Abschnitt 4.2 wird die Untersuchung mit Blick auf die indexbildenden Einzelfragen weiter vertieft. Der Abschnitt 4.3 widmet sich dem Vergleich der Arbeitsbedingungen von Führungskräften mit denen nicht leitender Beschäftigter, wohingegen im Abschnitt 4.4 auf die Heterogenität der Arbeitssituation von Führungskräften eingegangen wird. Dabei steht vor allem die Frage nach Bewertungsunterschieden, differenziert nach Branchenzugehörigkeit und Art der Tätigkeit, im Vordergrund.

4.1 Allgemeine Befunde und Differenzierungen

4.1.1 Gesamtindex, Teilindizes und Kriterien

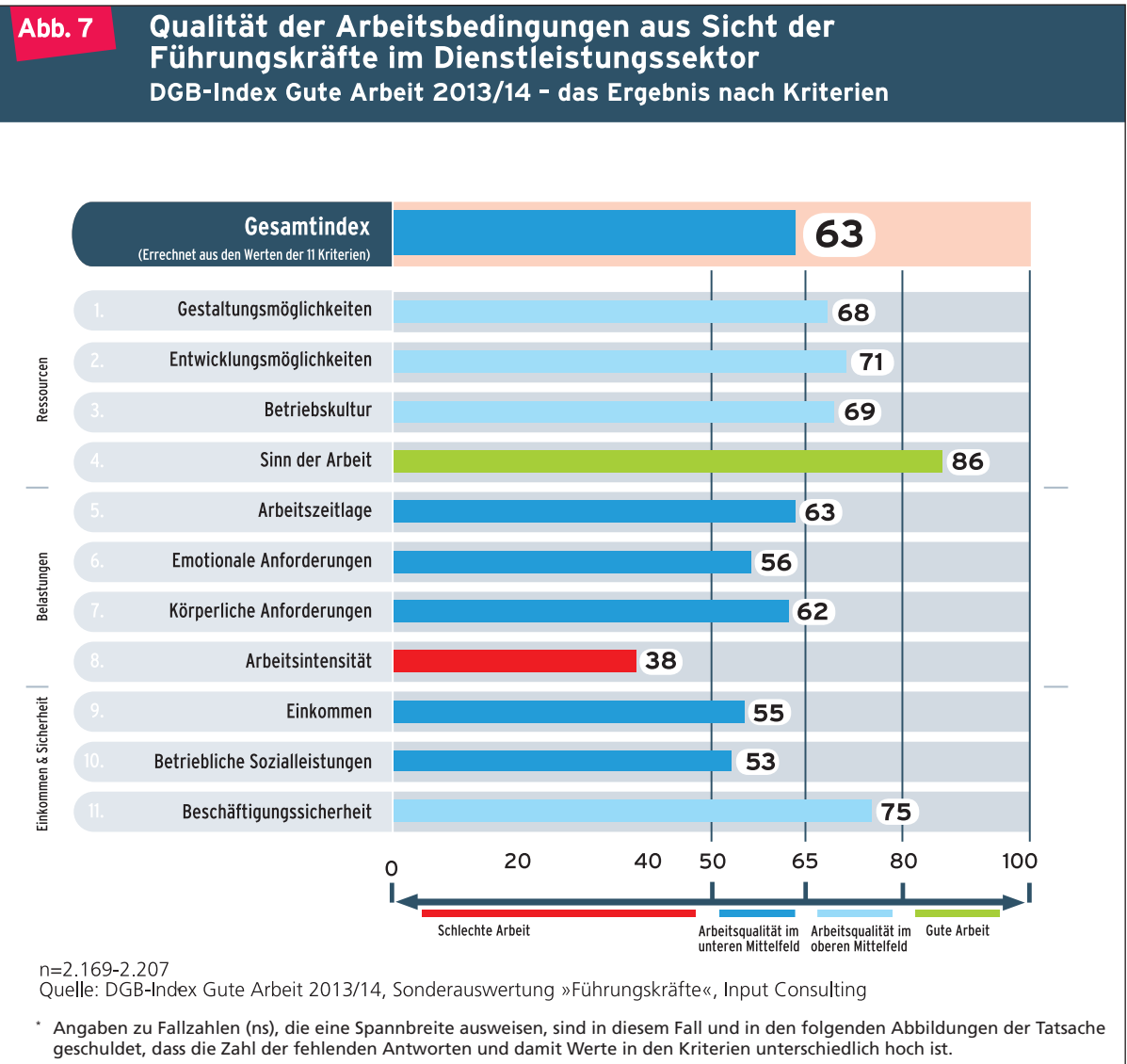
Die Arbeitsqualität der Führungskräfte im Dienstleistungssektor erreicht im Urteil der befragten Führungskräfte einen durchschnittlichen Gesamtindexwert von 63 Punkten und ist damit im unteren Mittelfeld der Arbeitsqualität gemäß der Klassifizierung des DGB-Index Gute Arbeit zu verorten.

Der Gesamtindexwert errechnet sich aus dem Durchschnitt der Mittelwerte der drei Teilindizes Ressourcen, Belastungen und Einkommen & Sicherheit. Bei der Betrachtung der Indexwerte der Teilindizes wird deutlich, dass die Ressourcen im Vergleich zu den anderen beiden Teilindizes mit durchschnittlich 74 Punkten am besten abschneiden. Etwas darunter liegen Einkommen & Sicherheit mit 61 Punkten, der Teilindex Belastungen erreicht durchschnittlich 55 Punkte (vgl. **Abbildung 6**).

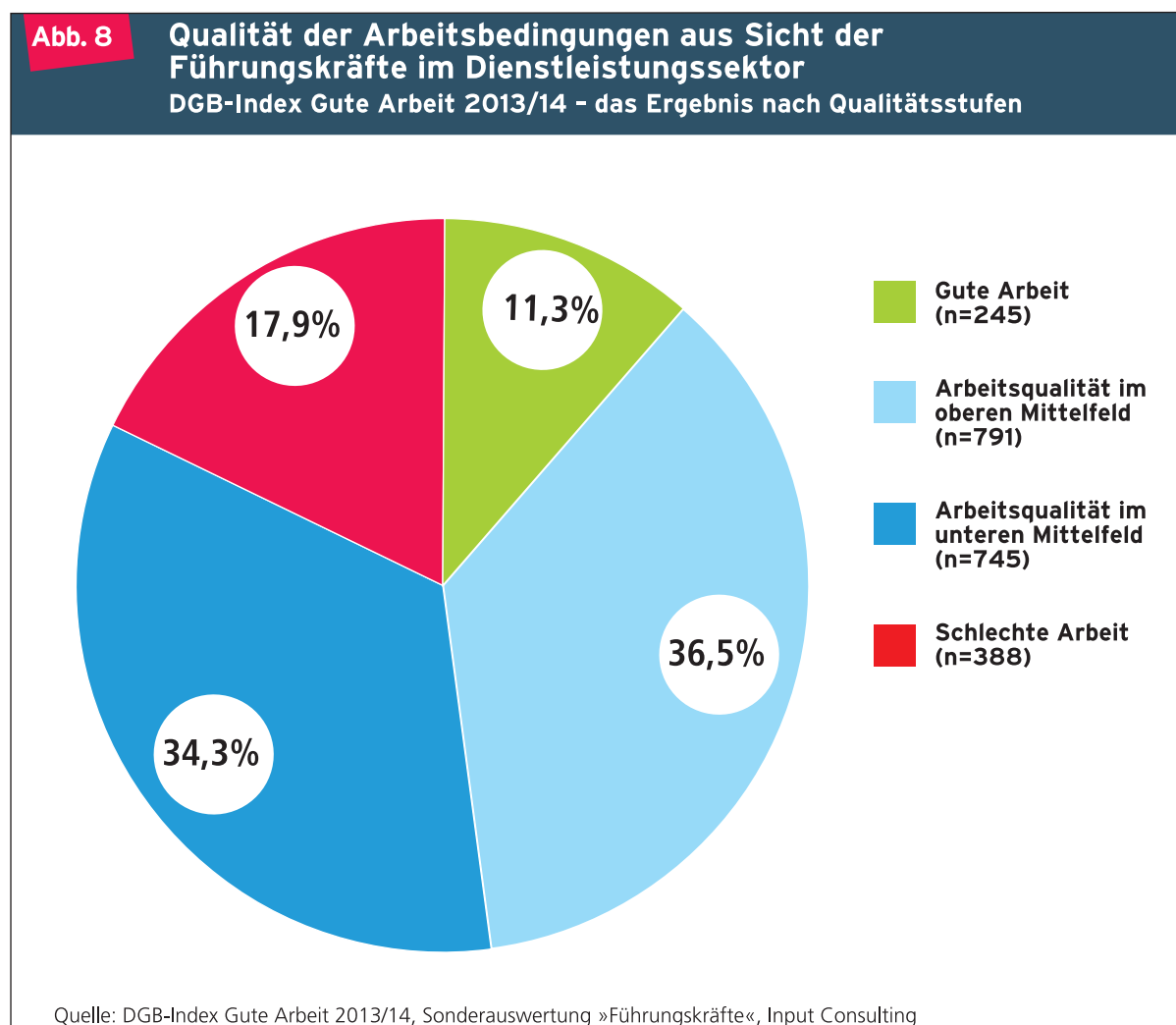


Die Indexwerte der 11 Einzelkriterien, aus denen sich der DGB-Index Gute Arbeit zusammensetzt, sind in **Abbildung 7** dargestellt. Augenfällig ist, dass lediglich ein Kriterium die erforderliche Punktzahl für Gute Arbeit (80 Punkte) erreicht und eines in den Bereich der Kategorie Schlechte Arbeit fällt. Vier der insgesamt elf Kriterien liegen im oberen, fünf Kriterien im unteren Mittelfeld.

Eine besonders schlechte Bewertung zeigt das Kriterium Arbeitsintensität (38 Punkte). Deutlich positiver, mit Bewertungen im oberen Mittelfeld (ab 65 Punkte), rangieren dagegen die Kriterien Gestaltungsmöglichkeiten (68 Punkte), Betriebskultur (69 Punkte), Entwicklungsmöglichkeiten (71 Punkte) und Beschäftigungssicherheit (75 Punkte). Im unteren Mittelfeld der Arbeitsqualität bewegen sich die Kriterien Betriebliche Sozialleistungen (53 Punkte), Einkommen (55 Punkte), Emotionale Anforderungen (56 Punkte) sowie Körperliche Anforderungen (62 Punkte). In den Bereich Guter Arbeit (ab 80 Punkte) fällt der Sinn der Arbeit (86 Punkte).



Differenziert nach Indexklassen zeigt sich folgende Verteilung der Arbeitsqualität unter den Führungskräften (**Abbildung 8**): 11,3 Prozent erreichen auf Basis ihrer Antworten Indexwerte von 80 Punkten und mehr, und das heißt: Sie verfügen in der Regel über ausreichende Ressourcen für eine positive berufliche Entfaltung und Entwicklung, sind zudem geringen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt, beurteilen ihre Arbeitsplatzsicherheit sowie beruflichen Perspektiven als positiv und verfügen über ein aus ihrer Sicht angemessenes und auskömmliches Einkommen. Bei weiteren 36,5 Prozent der Befragten sind die genannten Kriterien annähernd erreicht, ihre Arbeitsqualität ist mit einem Indexwert zwischen 65 und 79 Punkten im oberen Mittelfeld einzuordnen. Bei 34,3 Prozent der Befragten bewegt sich die Arbeitsqualität zwischen 50 und weniger als 65 Indexpunkten im unteren Mittelfeld, bei 17,9 Prozent der befragten Führungskräfte erreicht die Arbeitsqualität weniger als 50 Indexpunkte und fällt damit in den Bereich Schlechter Arbeit.



4.1.2 Ausgewählte Aspekte der Arbeitssituation von Führungskräften im Detail

Der DGB-Index Gute Arbeit erlaubt aufgrund der Aggregation von 42 Fragen zu Indexwerten einen schnellen Überblick über das Niveau der Arbeitsqualität und die Unterschiede zwischen den 11 Kriterien. Eine genauere Analyse der Kriterien ist durch die Auswertung der Einzelfragen möglich, die im Folgenden vorgenommen wird. Für die detaillierte Analyse wurden Kriterien ausgewählt, die aufgrund ihrer niedrigen Indexwerte als potenzielle arbeitsimmanente Gefährdungsbereiche gelten können.

A. Arbeitsintensität

Mit durchschnittlich 38 Indexpunkten erreicht das Kriterium Arbeitsintensität aus Sicht der Führungskräfte im Dienstleistungssektor die niedrigste Bewertung aller Kriterien. **Abbildung 9** zeigt die Antwortverteilung bei den fünf Fragen, aus denen sich der Indexwert ergibt, sowie die daraus resultierenden Indexwerte.

Der Großteil der befragten Führungskräfte berichtet von „oft“ oder „sehr häufig“ auftretenden Arbeitsunterbrechungen und einer hohen Arbeitsintensität – zu einem hohen Prozentsatz stellt dies für die Betroffenen eine „eher starke“ oder „starke“ Belastung dar. Der Anteil derjenigen, die aufgrund des hohen Arbeitspensums „oft“ oder „sehr häufig“ Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen müssen, ist mit 30,6 Prozent etwas geringer. Wenn mit einem hohen Arbeitsanfall Qualitätseinbußen bei der Arbeit einhergehen, empfindet dies knapp die Hälfte der betroffenen Befragten (43,1 Prozent) als eher starke Belastung. Hinzu kommt, dass an viele Führungskräfte (50,5 Prozent) „oft“ oder „sehr häufig“ widersprüchliche Anforderungen gestellt werden und sie nicht alle Informationen erhalten, die sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu erledigen (32,5 Prozent).

Insgesamt liegen alle Einzelfragen im Kriterium Arbeitsintensität – zum Teil sogar sehr deutlich – unterhalb von 50 Indexpunkten und somit im Bereich von Schlechter Arbeit.

Abb. 9 Kriterium Arbeitsintensität - Das Ergebnis nach Einzelfragen

1. Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kollegen? (n=2.202)									
				Wenn selten / oft / sehr häufig: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
Nie	Selten	Oft	Sehr häufig		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
4,5%	20,0%	36,6%	39,0%	➔	20,9%	18,3%	42,3%	18,4%	33,6
2. Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck? (n=2.203)									
				Wenn selten / oft / sehr häufig: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
Nie	Selten	Oft	Sehr häufig		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
6,1%	26,3%	36,9%	30,7%	➔	28,5%	21,3%	37,8%	12,4%	30,2
3. Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen? (n=2.195)									
				Wenn selten / oft / sehr häufig: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
Nie	Selten	Oft	Sehr häufig		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
24,0%	45,3%	21,7%	8,9%	➔	25,7%	17,4%	41,2%	15,6%	46,3
4. Wie häufig kommt es bei der Arbeit vor, dass Sie nicht alle Informationen erhalten, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen? (n=2.199)									
				Wenn selten / oft / sehr häufig: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
Nie	Selten	Oft	Sehr häufig		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
13,9%	53,7%	22,3%	10,2%	➔	22,4%	15,7%	45,5%	16,4%	40,6
5. Wie häufig werden bei der Arbeit verschiedene Anforderungen an Sie gestellt, die schwer miteinander zu vereinbaren sind? (n=2.196)									
				Wenn selten / oft / sehr häufig: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
Nie	Selten	Oft	Sehr häufig		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
11,7%	37,8%	30,6%	19,9%	➔	18,2%	15,9%	47,8%	18,1%	40,5
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting									

B. Betriebliche Sozialleistungen

Das Kriterium Betriebliche Sozialleistungen schneidet mit durchschnittlich 53 Indexpunkten deutlich besser ab. In der Rangfolge der Kriterienbewertungen ist das gleichwohl der vorletzte Platz.

Den Antworten zufolge ist nur ein geringer Anteil der befragten Führungskräfte der Meinung, dass die betrieblichen Sozialleistungen ausreichend sind. Lediglich ein Viertel der Befragten (25,4 Prozent) gibt an, dass es „in (sehr) hohem Maß“ bei ihnen im

Betrieb Maßnahmen wie Gesundheitstage oder Zuschüsse zu sportlichen Aktivitäten gibt. Weitere Sozialmaßnahmen werden nur 26,0 Prozent der Befragten zufolge in den Unternehmen „in (sehr) hohem Maß“ angeboten.

Abb. 10 Kriterium Betriebliche Sozialleistungen - Das Ergebnis nach Einzelfragen

1. Inwieweit reichen die Möglichkeiten, die Ihr Betrieb Ihnen zur Verbesserung Ihrer Altersvorsorge anbietet, z.B. durch eine Betriebsrente oder durch Beihilfen zur Altersvorsorge bzw. zur Vermögensbildung? (n=2.087)									
				Wenn in geringem Maß / kein Angebot: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
In sehr hohem Maß	In hohem Maß	In geringem Maß	Kein Angebot		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
7,0%	29,8%	38,2%	25,0%	➔	9,6%	9,3%	44,3%	36,8%	55,6
2. Inwieweit reichen die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, die Ihr Betrieb Ihnen anbietet, z.B. Zuschüsse zu sportlichen Aktivitäten, Gesundheitstage, Massagen? (n=2.151)									
				Wenn in geringem Maß / kein Angebot: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
In sehr hohem Maß	In hohem Maß	In geringem Maß	Kein Angebot		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
5,8%	19,6%	15,9%	58,7%	➔	9,4%	6,2%	35,9%	48,5%	51,0
3. Inwieweit bietet Ihnen Ihr Betrieb weitere Sozialleistungen an, z.B. Kinderbetreuung, Essenszuschüsse, Fahrtkostenzuschüsse oder sonstige Vergünstigungen? (n=2.171)									
				Wenn in geringem Maß / kein Angebot: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
In sehr hohem Maß	In hohem Maß	In geringem Maß	Kein Angebot		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
5,3%	20,7%	16,7%	57,3%	➔	8,3%	5,4%	39,1%	47,2%	51,2
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting									

Etwas weiter verbreitet sind Angebote zur Verbesserung der Altersvorsorge (wie Betriebsrenten oder Beihilfen) und zur Vermögensbildung. Allerdings halten 38,2 Prozent der befragten Führungskräfte die betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der privaten Altersversorgung nicht für ausreichend und weitere 25,0 Prozent geben an, dass ein solches Angebot nicht bestehe. Die daraus resultierende Belastung ist für die meisten Befragten jedoch eher gering (44,3 Prozent) bzw. es belastet sie überhaupt nicht (36,8 Prozent).

C. Einkommen

Das Kriterium Einkommen, zu dem auch die Frage zur Höhe der zukünftigen Rente zählt, wird von den befragten Führungskräften mit durchschnittlich 55 Indexpunkten bewertet, womit die Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld liegt. In **Abbildung 11** ist die Antwortverteilung zu den drei Fragen dargestellt, aus denen sich der Indexwert ergibt.

Ausschlaggebend für die niedrige Bewertung sind vor allem die Einschätzungen zur

Auskömmlichkeit der zu erwartenden Rente und zu den daraus eventuell sich ergebenden Belastungen. So gehen 43,1 Prozent der befragten Führungskräfte davon aus, dass ihre gesetzliche Rente später nur gerade ausreichen wird, und 28,2 Prozent meinen, sie werde nicht reichen. Dies empfinden 42,0 Prozent der Betroffenen als „stark“ und 21,7 Prozent als „eher stark“ belastend. Entsprechend niedrig fällt der durchschnittliche Indexwert dieser Frage mit 37,0 Punkten aus.

Mit durchschnittlich 56,5 Punkten wird die Frage nach der Angemessenheit des Einkommens besser bewertet. Insgesamt halten 57,4 Prozent der Befragten ihr Einkommen für „in (sehr) hohem Maße“ leistungsgerecht. Für diejenigen, die nicht dieser Meinung sind (42,6 Prozent), stellt die unangemessene Bezahlung mehrheitlich eine sehr bzw. eher starke Belastung dar (63,8 Prozent).

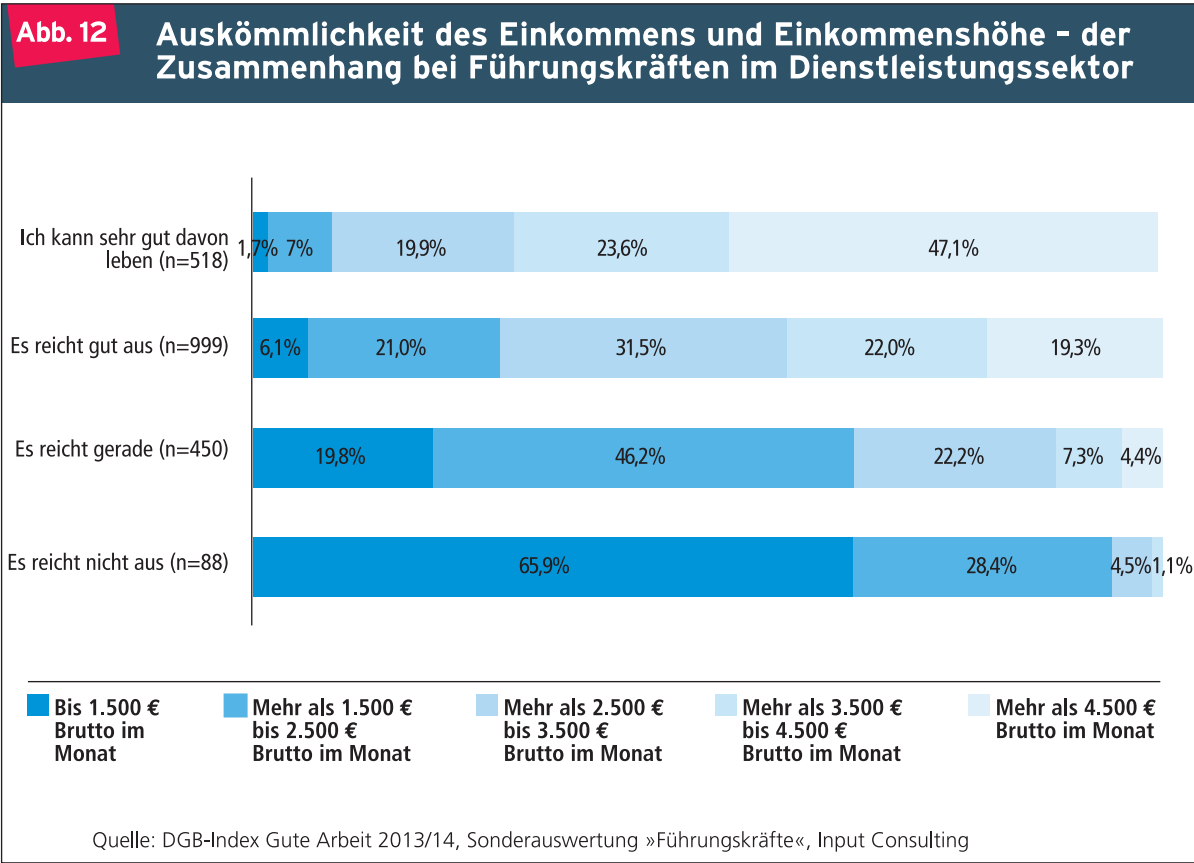
Die meisten der befragten Führungskräfte können von ihrem Einkommen entweder sehr gut leben (25,4 Prozent) oder es reicht für sie gut aus (48,8 Prozent). Insgesamt wurde die Frage mit einem durchschnittlichen Indexwert von 69,6 Punkten bewertet. Gut ein Viertel der Befragten (25,8 Prozent) meint, es reiche gerade oder es reiche nicht aus. 75,5 Prozent von ihnen empfinden dies als sehr / eher stark belastend. Eine Korrelationsanalyse bestätigt die Annahme, dass das Antwortver-

Abb. 11

Kriterium Einkommen - Das Ergebnis nach Einzelfragen

1. Wenn Sie an Ihre Arbeitsleistung denken, inwieweit halten Sie Ihr Einkommen für angemessen? (n=2.191)									
				Wenn in geringem Maße / gar nicht: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
In sehr hohem Maße	In hohem Maße	In geringem Maße	Gar nicht		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
5,6%	51,8%	34,7%	7,9%	➔	40,2%	23,6%	29,4%	6,8%	56,5
2. Wenn Sie an das Einkommen aus Ihrer Erwerbstätigkeit denken (unter Berücksichtigung aller beruflichen Tätigkeiten): Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie zu? (n=2.201)									
				Wenn es reicht gerade / es reicht nicht aus: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
Ich kann sehr gut davon leben	Es reicht gut aus	Es reicht gerade	Es reicht nicht aus		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
25,4%	48,8%	21,6%	4,2%	➔	52,4%	23,1%	19,4%	5,1%	69,6
3. Wie schätzen Sie die gesetzliche Rente ein, die Sie später einmal aus Ihrer Erwerbstätigkeit (unter Berücksichtigung aller beruflichen Tätigkeiten) erhalten werden? (n=2.135)									
				Wenn es wird gerade ausreichen / es wird nicht ausreichen: Wie sehr belastet Sie das?					Indexwert
Ich werde sehr gut davon leben können	Es wird gut ausreichen	Es wird gerade ausreichen	Es wird nicht ausreichen		Stark	Eher stark	Eher wenig	Überhaupt nicht	
3,2%	25,5%	43,1%	28,2%	➔	42,0%	21,7%	29,1%	7,2%	37,0
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting									

halten bei dieser Frage mit der tatsächlichen Einkommenshöhe zusammenhängt.⁴ Beschäftigte, deren Einkommen sich in den oberen Bereichen bewegen, meinen zu einem höheren Anteil, ihr Einkommen reiche gut aus bzw. sie können sehr gut davon leben, als diejenigen, die über ein vergleichsweise geringes Einkommen verfügen. Diesen Zusammenhang verdeutlicht **Abbildung 12**.



4.2 Prozentanteile der Antworten

Die Aufgliederung nach den einzelnen Kriterien und den zugehörigen 42 indexbildenden Einzelfragen ermöglicht ein differenziertes Bild der Arbeitssituation der Führungskräfte im Dienstleistungssektor. In den **Abbildungen 13-15** sind die Anteile der Führungskräfte dargestellt, die auf die indexbildenden Einzelfragen jeweils positive Antworten gaben. Dabei sind Anteile von unter 50 Prozent positive Antworten rot, zwischen 50 Prozent und unter 75 Prozent gelb und von 75 Prozent und mehr grün markiert.

⁴ Die Korrelation ist höchst signifikant und mittelstark ausgeprägt (p<=0.001; r=-0,536).

4.2.1 Teilindex Ressourcen

Mit „Ressourcen“ werden in der Arbeitswissenschaft Faktoren in der Arbeit beschrieben, die sich gesundheitserhaltend auswirken (vgl. Udris et al. 1992). Neben inneren physischen und psychischen Ressourcen, die in der arbeitenden Person selbst angelegt sind, gibt es äußere Ressourcen, die im materiellen, institutionellen, sozialen, kulturellen, organisationalen etc. Umfeld liegen (ausführlich in Udris et al. 1992, S. 14ff). Dazu gehören auch die Ressourcen, die in der Arbeitsorganisation und im sozialen Umfeld des Arbeitsplatzes zu finden sind. „Organisationale Ressourcen“ beziehen sich auf die betrieblichen und berufsbezogenen Arbeitsbedingungen, die es der arbeitenden Person erleichtern können, mit den Anforderungen zurecht zu kommen, beispielsweise sind dies Partizipationsmöglichkeiten, Zeitsouveränität etc. (Fuchs 2006, S. 57). Soziale Ressourcen gründen auf der Interaktion zwischen Menschen und bergen das Potenzial, einen leiderzeugenden Zustand zu verändern oder negative Folgen abzumildern (vgl. hier und im Folgenden Fuchs 2006). Dabei geht es insbesondere um konkrete Hilfestellungen bei der Lösung von Problemen und um emotionale Unterstützung. Wobei vor allem das Gefühl, jederzeit auf soziale Unterstützung zurückgreifen zu können, ein zentraler Bestandteil sozialer Ressourcen ist.

Bei den Einzelfragen zum Teilindex Ressourcen sind die positiven Aspekte der Arbeitsbedingungen bei den Führungskräften im Dienstleistungssektor deutlich zu erkennen (Abbildung 13). Freiräume in der Arbeit, Möglichkeiten des informellen Lernens, ein wertschätzender Umgang der Kolleginnen und Kollegen untereinander, aber auch zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten, und eine hohe Identifikation mit der eigenen Arbeit sind Aspekte, die von der überwiegenden Mehrheit der befragten Führungskräfte als sehr positiv wahrgenommen werden. Dies sind Ressourcen, die nach den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen maßgeblich dazu beitragen, die Belastungen des Arbeitslebens und aufkommenden Stress besser bewältigen zu können und die eigene Arbeitsfähigkeit und Gesundheit langfristig zu erhalten. Allerdings sind auch für Führungskräfte die Aufstiegsmöglichkeiten in den Betrieben deutlich eingeschränkt. Desweiteren konstatieren viele Führungskräfte, wenig Einfluss auf die Arbeitsmenge und die Gestaltung der Arbeitszeit zu haben, und stellen eine eher schlechte Planung der Arbeit durch die eigenen Vorgesetzten sowie einen mangelhaften Informationsfluss fest. Zudem ist es in ihren Augen um das Meinungsklima häufig nicht so bestellt, dass konstruktive Kritik geäußert werden kann, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.

Abb. 13

DGB-Index Gute Arbeit Teilindex Ressourcen – Ergebnisse zu den Einzelfragen. Der Anteil von Befragten mit ressourcenreichen Arbeitsbedingungen

		„In (sehr) hohem Maß“
1	Gestaltungsmöglichkeiten	Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen und einteilen?
		81,3%
		Haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Sie erledigen müssen?
2	Entwicklungsmöglichkeiten	43,6%
		Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?
		58,3%
		Inwieweit ermöglicht Ihr Betrieb Ihnen, dass Sie sich entsprechend Ihren beruflichen Anforderungen weiterqualifizieren können, z.B. durch das Angebot von Schulungen, Weiterbildungen, Fortbildungen oder Seminare?
3	Betriebskultur	72,0%
		Ermöglicht es Ihnen Ihre Arbeit, Ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln?
		80,7%
		Inwieweit können Sie eigene Ideen in Ihre Arbeit einbringen?
		82,4%
		Haben Sie in Ihrem Betrieb Aufstiegschancen?
4	Sinn der Arbeit	32,4%
		Inwieweit bringt Ihr Vorgesetzter bzw. Ihre Vorgesetzte Ihnen persönlich Wertschätzung entgegen?
		75,0%
		Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen und Kolleginnen, wenn Sie dies benötigen?
		87,7%
		Erleben Sie in Ihrem Betrieb ein Meinungsklima, in dem sich jeder traut, Probleme auch gegenüber Vorgesetzten oder der Geschäftsführung offen anzusprechen?
		56,5%
		Werden Sie rechtzeitig über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne informiert, die für Sie oder Ihre Arbeit wichtig sind?
		70,4%
		Inwieweit plant Ihr Vorgesetzter die Arbeit gut?
		56,0%
		Wird in Ihrem Betrieb Kollegialität gefördert?
		70,7%
		Haben Sie den Eindruck, dass Sie mit Ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten?
		80,5%
		Haben Sie den Eindruck, dass Sie durch Ihre Arbeit einen wichtigen Beitrag für Ihren Betrieb leisten?
		96,1%
		Inwieweit identifizieren Sie sich mit Ihrer Arbeit?
		95,3%

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting

4.2.2 Teilindex Belastungen

In der Arbeitswissenschaft wird der Begriff „Belastungen“, anders als in der Umgangssprache, wertneutral verwendet und beschreibt zunächst einmal nur Faktoren, die von außen auf die Arbeitenden einwirken wie beispielsweise Aufgabenanforderungen oder Umwelteinflüsse (vgl. hier und im Folgenden Fuchs 2006, S. 46ff). Belastungen führen

zu Beanspruchungen der Beschäftigten. Diese können positiv ausgeprägt sein und aktivieren, anregen und fördern – oder sie wirken negativ und schädigen, überfordern oder unterfordern. Welche Wirkungen Belastungen haben, hängt von den situations- und personenbezogenen Ressourcen ab. Daher werden die Beschäftigten im Rahmen der Umfragen zum DGB-Index Gute Arbeit nicht nur gefragt, ob sie an ihrem Arbeitsplatz hohen Anforderungen ausgesetzt sind, sondern auch, ob diese belastend wirken.

Insgesamt weisen die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte im Dienstleistungssektor ein sehr spezielles Belastungsprofil auf (siehe **Abbildung 14**). Nur wenige Führungskräfte arbeiten nachts. Unter dem Durchschnitt liegt auch der Anteil derjenigen, die schwere körperliche Arbeit leisten und / oder unter widrigen Bedingungen arbeiten. Belastungen ergeben sich vor allem durch eine starke Arbeitsintensität, d.h. viele Führungskräfte werden häufig unerwünscht in ihrer Arbeit unterbrochen, sie fühlen sich in ihrer Arbeit gehetzt bzw. stehen unter starkem Zeitdruck und sehen sich mit widersprüchlichen Anforderung konfrontiert. Jeweils mindestens ein Drittel der Führungskräfte berichten von Arbeit am Wochenende und abends, von der Forderung nach ständiger Erreichbarkeit, von ungünstigen Körperhaltungen bei der Arbeit, wie z.B. ständigem Sitzen, und von der Anforderung, häufig die eigenen Gefühle verbergen zu müssen.

Abb. 14 DGB-Index Gute Arbeit Teilindex Belastungen - Ergebnisse zu den Einzelfragen. Der Anteil der Befragten mit belastungsarmen Arbeitsbedingungen

		„Nie“ / „Selten“
5 Arbeitszeitlage	Wie häufig arbeiten Sie an Wochenenden?	63,9%
	Wie häufig arbeiten Sie abends in der Zeit zwischen 18:00 und 23:00 Uhr?	58,1%
	Wie häufig arbeiten Sie nachts, in der Zeit zwischen 23:00 und 6:00 Uhr?	92,0%
	Wie häufig wird von Ihnen erwartet, dass Sie außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit, z.B. per E-Mail oder per Telefon, für Ihre Arbeit erreichbar sind?	59,5%
	Wie häufig erledigen Sie außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für Ihren Betrieb?	66,1%
6 Emotionale Anforderungen	Wie häufig werden Sie bei Ihrer Arbeit von anderen Menschen, z.B. Kunden, KollegInnen oder Vorgesetzten, herablassend bzw. respektlos behandelt?	92,8%
	Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit zu Konflikten oder Streitigkeiten mit der Kundschaft?	79,9%
	Wie häufig verlangt es Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	59,4%

7 Körperliche Anforderungen	Wie häufig kommt es vor, dass Sie körperlich schwer arbeiten müssen, z.B. schwer heben, tragen oder stemmen?	79,0%
	Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit eine ungünstige Körperhaltung einnehmen müssen, z.B. Arbeiten in der Hocke, im Knien, Arbeiten über Kopf, langanhaltendes Stehen oder Sitzen?	53,9%
	Wie häufig kommt es vor, dass Sie an Ihrem Arbeitsplatz Lärm oder lauten Umgebungsgeräuschen ausgesetzt sind?	68,7%
	Wie häufig kommt es vor, dass Sie an Ihrem Arbeitsplatz widrigen Umgebungsbedingungen, wie z.B. Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit oder Zugluft, ausgesetzt sind?	78,2%
8 Arbeitsintensität	Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder KollegInnen?	24,4%
	Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?	32,4%
	Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?	69,3%
	Wie häufig kommt es bei der Arbeit vor, dass Sie nicht alle Informationen erhalten, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	67,5%
	Wie häufig werden bei der Arbeit verschiedene Anforderungen an Sie gestellt, die schwer miteinander zu vereinbaren sind?	49,5%
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting		

4.2.3 Teilindex Einkommen & Sicherheit

Das Arbeitseinkommen ist für die Arbeitnehmer/innen die primäre Quelle der Existenzsicherung, es „entscheidet zentral darüber, ob Menschen am gesellschaftlich erreichten Wohlstand teilhaben oder ihnen wesentliche Ebenen sozialer Teilhabe verschlossen bleiben“ (Fuchs 2006, S. 128). Daher ist das Einkommen bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen ein zentraler Bestandteil: „Wer häufig in der Sorge lebt, am Monatsende laufende Rechnungen nicht mehr bezahlen zu können, erlebt dies als Form von gewaltiger Unsicherheit und Bedrohung, oder anders ausgedrückt, als massiven Stresszustand“ (ebd., S. 129). Ein sicheres, unbefristetes Beschäftigungsverhältnis bietet den Einzelnen aber nicht nur die materielle Lebensgrundlage in Form eines verlässlichen Einkommens, es sorgt zudem für eine Reihe sozialer Kontakte und bietet die Chance für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Wichtig für die Beurteilung der Arbeitsqualität ist außerdem die Frage nach der Angemessenheit des Entgelts im Verhältnis zur eigenen Arbeitsleistung. Ein leistungsgerechtes Einkommen ist auch eine Form der Wertschätzung und Anerkennung. Die Frage nach der Leistungsgerechtigkeit des Einkommens ist daher – neben der nach den Aufstiegsmöglichkeiten und der Arbeitsplatzsicherheit – ein wesentlicher Bestandteil der Bewertung der Arbeitsbedingungen (vgl. Siegrist 2009).

Wie bereits in der Analyse der Teilindizes und Einzelkriterien dargestellt, bewerten die Führungskräfte ihr Einkommen, die betrieblichen Sozialleistungen und die zu erwartende Rente als mittelmäßig bis schlecht. Weniger als 30 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie mit ihrer gesetzlichen Rente später gut auskommen werden. Lediglich 49 Prozent der Führungskräfte werden von ihrem Unternehmen in höherem Maße Möglichkeiten zur Verbesserung der Altersversorgung geboten. Dagegen wird die Arbeitsplatzsicherheit überwiegend als positiv beurteilt.

Abb. 15 DGB-Index Gute Arbeit Teilindex Einkommen & Sicherheit - Das Ergebnis zu den Einzelfragen. Der Anteil von Befragten mit positiven Ergebnissen

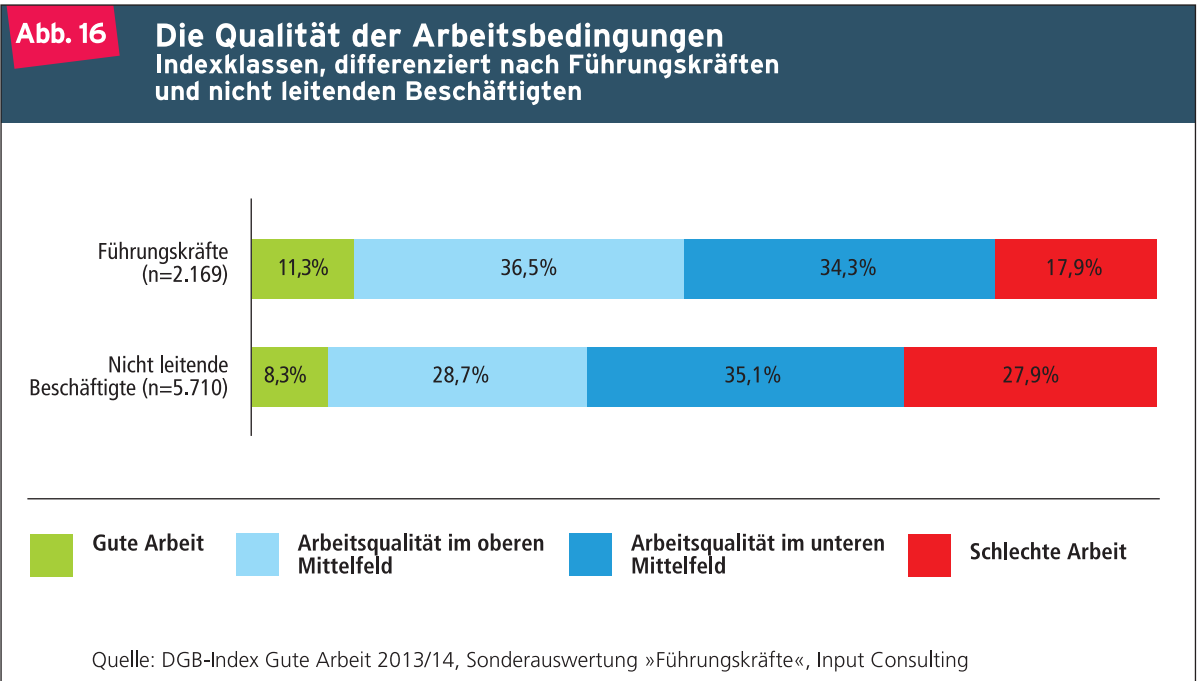
9 Einkommen	Wenn Sie an Ihre Arbeitsleistung denken, inwieweit halten Sie Ihr Einkommen für angemessen? (Antworten: „In hohem Maß“ / „In sehr hohem Maß“)	57,4%
	Wenn Sie an das Einkommen aus Ihrer Erwerbstätigkeit (unter Berücksichtigung aller beruflichen Tätigkeiten) denken: Welche der folgenden Aussagen trifft auf sie zu? (Antworten: „Kann gut davon leben“ / „Kann sehr gut davon leben“)	74,2%
	Wie schätzen Sie die gesetzliche Rente ein, die Sie später einmal aus Ihrer Erwerbstätigkeit (unter Berücksichtigung aller beruflichen Tätigkeiten) erhalten werden? (Antworten: „Ich werde sehr gut davon leben können“ / „Es wird gutausreichen“)	28,7%
10 Betriebliche Sozialleistungen	Inwieweit reichen die Möglichkeiten, die Ihr Betrieb Ihnen zur Verbesserung Ihrer Altersvorsorge anbietet, z.B. durch eine Betriebsrente oder durch Beihilfen zur Altersvorsorge bzw. zur Vermögensbildung? (Antworten: „In sehr hohem Maß“ / „In hohem Maß“)	49,0%
	Inwieweit reichen die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, die Ihr Betrieb Ihnen anbietet, z.B. Zuschüsse zu sportlichen Aktivitäten, Gesundheitstage, Massagen? (Antworten: „In sehr hohem Maß“ / „In hohem Maß“)	61,5%
	Inwieweit bietet Ihnen Ihr Betrieb weitere Sozialleistungen an, z.B. Kinderbetreuung, Essenzuschüsse, Fahrtkostenzuschüsse oder sonstige Vergünstigungen? (Antworten: „In sehr hohem Maß“ / „In hohem Maß“)	60,9%
		„Nie“ / „Selten“
11 Beschäftigungssicherheit	Kommt es vor, dass Sie sich Sorgen um Ihre berufliche Zukunft machen?	85,2%
	Kommt es vor, dass Sie sich Sorgen machen, Ihren Arbeitsplatz zu verlieren?	91,2%
	Machen Sie sich Sorgen, dass Ihr Arbeitsplatz überflüssig wird, z.B. durch organisatorische Veränderungen oder neue Technologien?	91,4%

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting

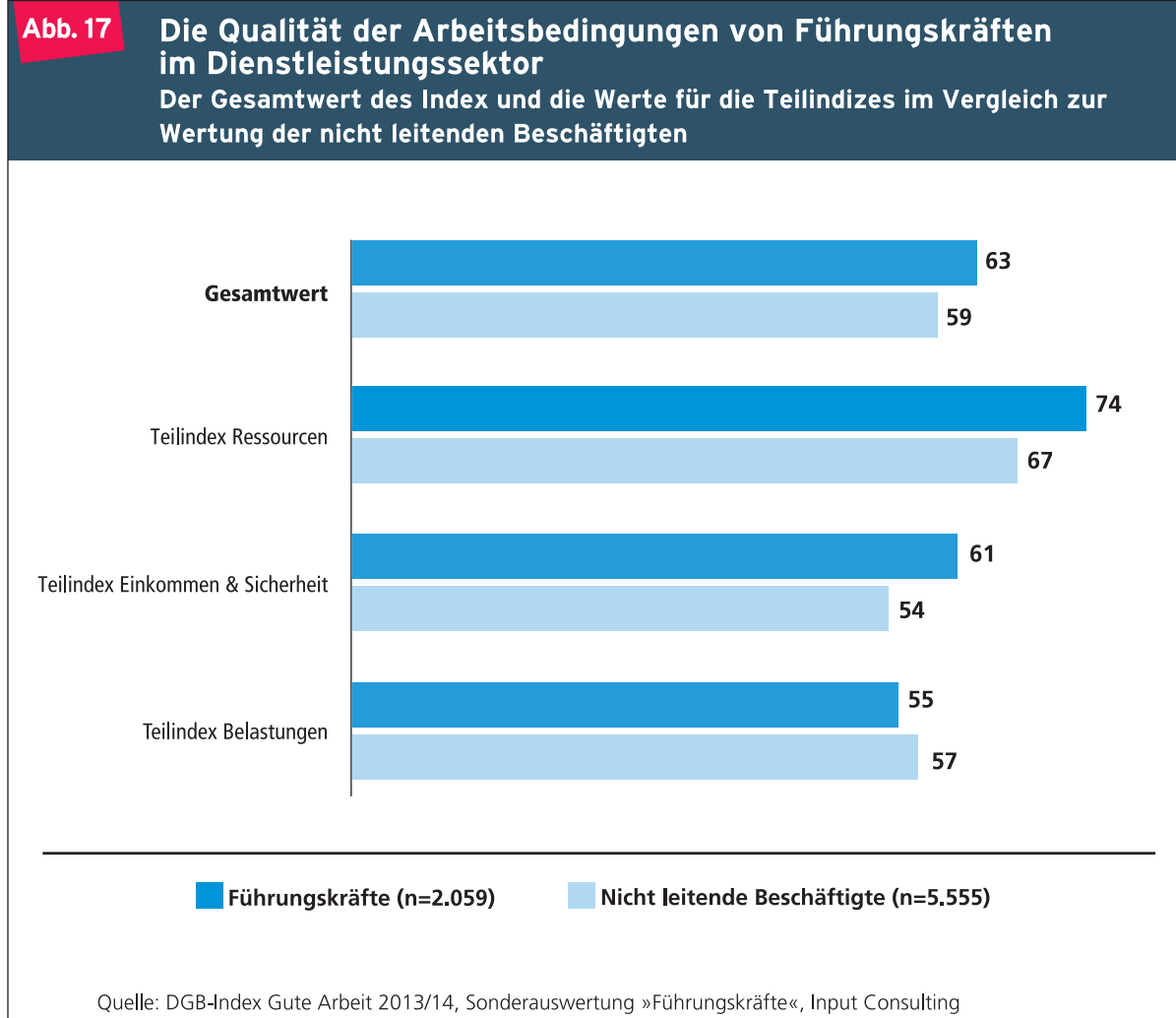
4.3 Die Arbeitsbedingungen von Führungskräften im Vergleich zur Arbeitsqualität von nicht leitenden Beschäftigten

In der aggregierten Einschätzung der Arbeitsqualität unterscheiden sich die Bewertungen der Führungskräfte nur wenig von denen nicht leitender Beschäftigter: Das Gesamtergebnis liegt bei den Führungskräften mit durchschnittlich 63 Indexpunkten nur vier Punkte über dem Resultat bei den nicht leitenden Beschäftigten.

Doch bereits bei der Verteilung des Niveaus der Arbeitsqualität zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen (siehe Abbildung 16). Der Anteil der Beschäftigten mit Guter Arbeit und mit einer Arbeit im oberen Mittelfeld ist unter den Führungskräften höher als unter den nicht leitenden Beschäftigten. Deutlich geringer fällt dagegen der Anteil der Führungskräfte mit Ergebnissen im Bereich Schlechte Arbeit aus (17,9 Prozent). Unter den nicht leitenden Beschäftigten liegt die Quote bei 27,9 Prozent.

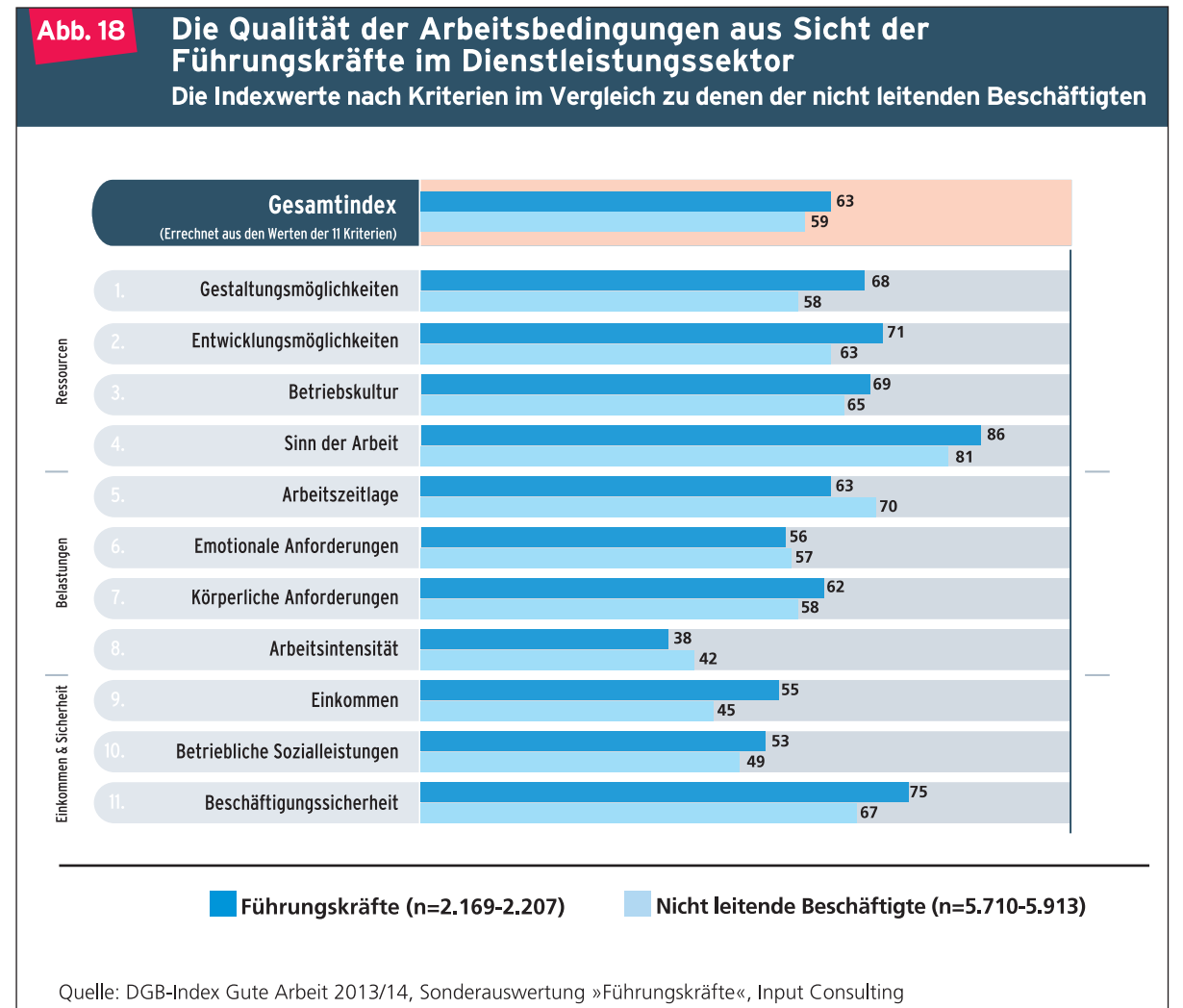


Von den Führungskräften werden insbesondere die Ressourcen in der Arbeit sowie der Teilindex Einkommen & Sicherheit besser bewertet, wohingegen der Teilindex Belastungen etwas schlechter ausfällt (siehe Abbildung 17).



Im Bereich der Ressourcen erhalten vor allem die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (Differenz Δ 10 Punkte) sowie die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Δ 8 Punkte) von den Führungskräften bessere Bewertungen als von den nicht leitenden Beschäftigten (siehe **Abbildung 18**). Beim Teilindex Einkommen & Sicherheit erhalten die Kriterien Einkommen (Δ 10 Punkte) und Beschäftigungssicherheit (Δ 8 Punkte) deutlich höhere Indexwerte.

Dagegen wird die Arbeitsqualität im Teilindex Belastungen – bis auf die körperlichen Anforderungen – von den Führungskräften schlechter bewertet. Die größte Differenz zeigt sich dabei in der Bewertung der Arbeitszeitlage (Δ -7 Punkte).



Wird dieses Ergebnis auf der Ebene der einzelnen Indexfragen betrachtet (siehe **Abbildung 19**), werden die Unterschiede in der Arbeitsqualität von Führungskräften im Vergleich zu nicht leitenden Beschäftigten konkreter.

Die größeren Einfluss- und Gestaltungsspielräume der Führungskräfte werden bei allen drei Indexfragen deutlich, die diesem Kriterium zugeordnet sind – Führungskräfte können eher Einfluss auf die Planung ihrer Arbeit nehmen, ebenso auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit und die zu bewältigende Arbeitsmenge. Zudem sind ihre Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten größer: sie haben einen besseren Zugang zu betrieblicher Weiterbildung, mehr Möglichkeiten zu informellem Lernen in der Arbeit und bessere Aufstiegschancen. Insgesamt bewerten sie auch ihre finanzielle Absicherung als besser, machen sich weniger Sorgen um ihre berufliche Zukunft und um ihren Arbeitsplatz und rechnen auch zu einem höheren Anteil mit einer ausreichenden Rente als nicht leitende Beschäftigte. Außerdem beurteilen Führungskräfte ihr Einkommen auch eher als leistungsgerecht.

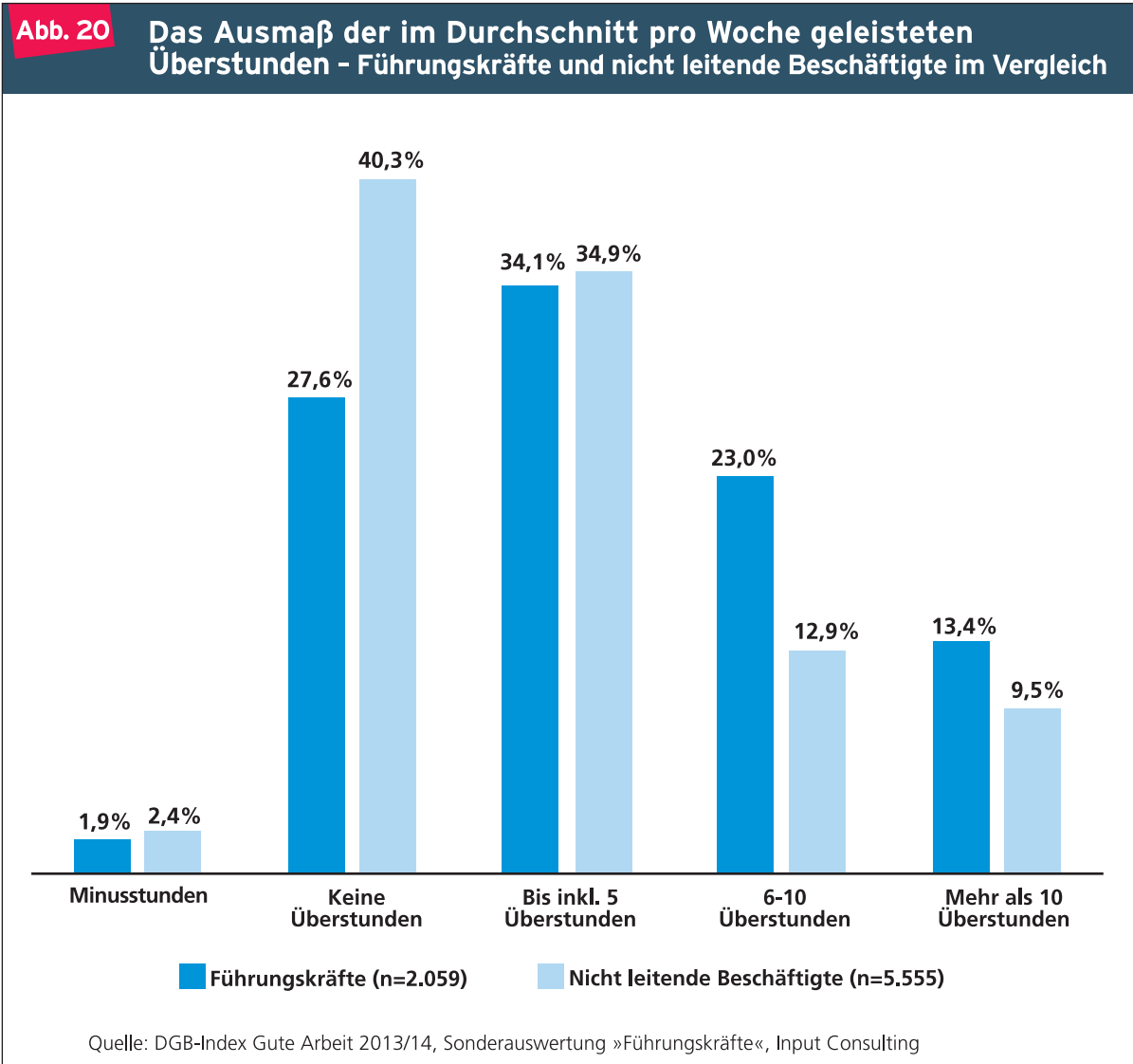
Dafür ist die Arbeit der Führungskräfte im Vergleich zur Tätigkeit von nicht leitenden Beschäftigten stärker von der Arbeitgeber-Erwartung geprägt, auch außerhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar zu sein. Zudem erledigen Führungskräfte insgesamt häufiger unbezahlte Arbeit und leisten mehr Überstunden (vgl. **Abbildung 20**). So liegt der Anteil derjenigen, die keine Überstunden leisten, unter den Führungskräften deutlich niedriger als unter den nicht leitenden Beschäftigten. Über 5 Stunden pro Woche mehr als vereinbart arbeiten demgegenüber mehr als ein Drittel der befragten Führungskräfte (36,4 Prozent) – unter den nicht leitenden Beschäftigten tun dies 22,4 Prozent.

Abb. 19

Indexwerte für ausgewählte Indexfragen, differenziert nach Führungskräften und nicht leitenden Beschäftigten

Kriterium	Indexbildende Frage	Indexwert	
		Führungs-kräfte	Nicht leitende Beschäftigte
Gestaltungs-möglichkeiten	Einfluss auf die Arbeitsmenge	55,6	47,5
	Einfluss auf Gestaltung der Arbeitszeit	67,5	58,8
	Selbständige Planung	79,7	67,9
Einkommen	Angemessenheit des Einkommens	56,5	50,0
	Ausreichendes Einkommen	69,6	56,0
	Ausreichende Rente	37,0	28,4
Entwicklungs-möglichkeiten	Möglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung	72,8	65,3
	Einbringen eigener Ideen	79,9	67,8
	Weiterentwicklung von Wissen/Können	76,9	67,5
	Aufstiegsmöglichkeiten	55,5	49,5
Beschäftigungs-sicherheit	Sorgen um berufliche Zukunft	68,8	59,5
	Sorge, dass Arbeitsplatz überflüssig wird	80,8	74,4
	Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren	75,0	67,2
Arbeitszeitlage	Arbeit am Wochenende	57,4	62,6
	Arbeit zwischen 18 und 23 Uhr	55,6	63,4
	Arbeit zwischen 23 und 6 Uhr	84,5	85,3
	Ständige Erreichbarkeit	58,1	68,3
	Unbezahlte Mehrarbeit	61,1	72,2

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting



4.4 Die Heterogenität der Arbeitssituation von Führungskräften

Die Betrachtung der Arbeitsbedingungen von Führungskräften in ihrer Gesamtheit könnte den Eindruck erwecken, als sei die Arbeitssituation der leitenden Beschäftigten homogen. Doch es gibt – teils sogar beträchtliche – Unterschiede in der Bewertung der Arbeitsbedingungen je nach Branche, in der die befragten Führungskräfte beschäftigt sind, und nach der Art ihrer Tätigkeit. Diese Differenzen werden im Folgenden unter Rückgriff auf die Indexwerte der Kriterien näher erläutert.

4.4.1 Branchenunterschiede

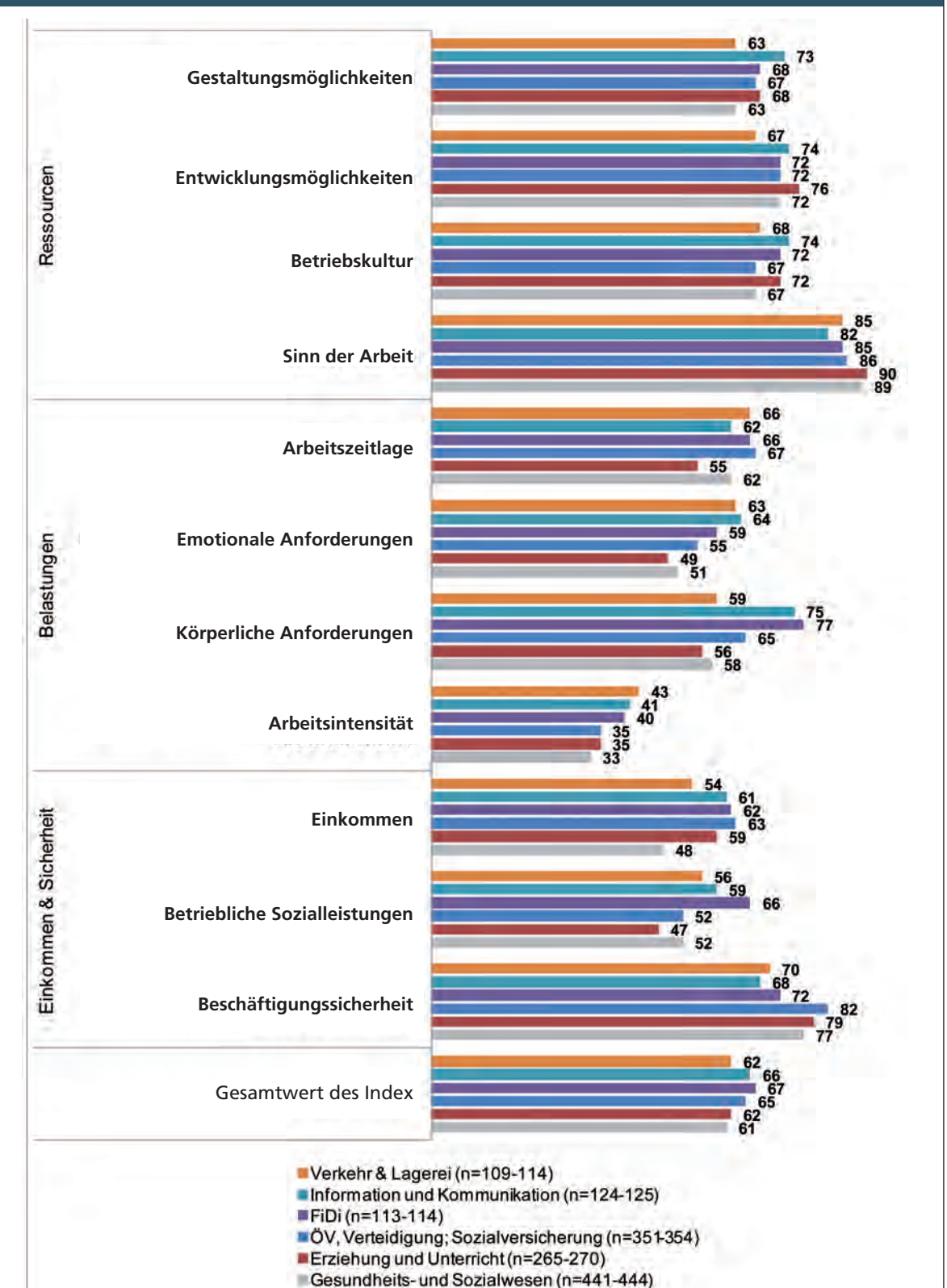
Die Abgrenzung der Branchen erfolgt anhand des Wirtschaftszweigschlüssels 2008 des Statistischen Bundesamts (Statistisches Bundesamt 2007). Folgende Branchen werden in die Analyse einbezogen:

- H Verkehr und Lagerei (WZ 49-53; n=114)
- J Information und Kommunikation (WZ 58-63; n=125)
- K Erbringung von Finanzdienstleistungen (WZ 64-66; n=114)
- O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (WZ 84; n=354)
- P Erziehung und Unterricht (WZ 85; n=270)
- Q Gesundheits- und Sozialwesen (WZ 86-88; n=444)

Die Unterschiede zeigen sich bereits am Gesamtindexwert, der zwischen 61 Punkten (Gesundheits- und Sozialwesen) und 67 Punkten (Erbringung von Finanzdienstleistungen) liegt, und treten bei der Betrachtung der Kriterien noch deutlicher hervor.

Am stärksten unterscheidet sich die Arbeitsqualität im Branchenvergleich bei den Kriterien Körperliche Anforderungen (Differenz zwischen höchstem und niedrigstem Wert Δ 21 Punkte), Betriebliche Sozialleistungen (Δ 19 Punkte), Emotionale Anforderungen sowie Einkommen (je Δ 15 Punkte), Beschäftigungssicherheit (Δ 14 Punkte), Arbeitszeitlage (Δ 12 Punkte), Gestaltungsmöglichkeiten sowie Arbeitsintensität (je Δ 10 Punkte).

Abb. 21 Qualität der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Führungskräfte im Dienstleistungssektor
DGB-Index Gute Arbeit 2013/14 - die Indexwerte nach Kriterien und nach Branchen



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting

Dieses Bild gewinnt durch die Betrachtung der indexbildenden Einzelfragen weiter an Klarheit. Die **Abbildungen 22-24** dokumentieren, differenziert nach Teilindizes, die Indexwerte, die sich aus den Angaben zu den Einzelfragen ergeben, und – in der linken Spalte – ihren Rang nach der Höhe der Bewertung durch branchenübergreifend alle Führungskräfte. Rang 1 belegt also die Frage mit dem höchsten Indexwert. In den Spalten rechts sind die Werte für alle Führungskräfte und differenziert nach Branchen dargestellt.

Insgesamt bewerten die Führungskräfte Fragen zu den Ressourcen in der Arbeit am besten. Als weitgehend positive Aspekte der Arbeitsqualität sind die starke Identifikation mit und die erlebte Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, die große Kollegialität, die hohen Freiräume in der Arbeitsplanung und -erledigung und die Sicherheit der beruflichen Zukunft hervorzuheben.

Abb. 22 Die Indexwerte zu den Einzelfragen: Teilindex Ressourcen								
Position im Ranking des Ergebnisses für alle	Indexbildende Fragen	Alle	Verkehr & Lagerei	IuK	FiDi	ÖV, Vert.; Sozver.	Erz. & Unterricht	Gesundheits- & Sozialwesen
1	Identifikation mit Arbeit	89,8	87,7	89,7	90,5	88,7	92,2	91,6
2	Beitrag für den Betrieb	87,9	88,7	88,5	87,6	85,0	89,1	88,6
4	Hilfe von Kollegen	81,8	76,9	84,4	83,0	80,6	82,5	82,0
6	Beitrag für die Gesellschaft	80,5	76,7	66,4	76,8	83,5	88,2	86,1
7	Einbringen eigener Ideen	79,9	72,4	85,1	77,9	77,3	88,9	78,1
8	Selbständiges Planen der Arbeit	79,7	71,1	83,1	81,7	80,1	83,3	74,8
9	Weiterentwicklung von Wissen und Können	76,9	69,3	82,0	78,1	76,9	81,5	78,2
11	Möglichkeiten zur Weiterbildung	72,8	71,3	72,8	73,7	76,1	76,0	76,3
12	Wertschätzung durch Vorgesetzte	72,6	71,6	79,6	77,2	70,4	78,7	70,5
15	Förderung von Kollegialität	69,4	66,4	74,4	73,0	67,0	70,8	66,6
18	Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit	67,5	62,3	75,5	72,1	70,8	65,9	62,5
19	Rechtzeitige Information	67,2	69,0	73,8	70,8	65,1	65,8	64,6
21	Gute Planung des Vorgesetzten	61,9	65,3	62,3	65,7	59,1	65,9	59,5
23	Offenes Meinungsklima	60,4	60,1	66,9	59,0	57,4	67,0	56,9
30	Einfluss auf Arbeitsmenge	55,6	57,0	61,2	50,4	50,3	55,4	52,9
31	Aufstiegschancen	55,5	56,9	54,1	57,4	55,6	56,2	53,8
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting								

Abb. 23 Die Indexwerte zu den Einzelfragen: Teilindex Belastungen								
Position im Ranking des Ergebnisses für alle	Indexbildende Fragen	Alle	Verkehr & Lagerei	IuK	FiDi	ÖV, Vert.; Sozver.	Erz. & Unterricht	Gesundheits- & Sozialwesen
3	Arbeit zwischen 23 und 6 Uhr	84,5	72,6	83,3	93,9	83,4	84,0	80,6
13	Schweres körperliches Arbeiten	71,2	71,6	90,4	94,0	80,3	70,9	60,5
17	Widrige Bedingungen (nicht Lärm)	68,7	58,0	79,9	77,2	67,5	69,6	73,9
20	Respektlose Behandlung durch andere Menschen	66,1	71,7	72,8	75,3	64,1	59,8	61,5
22	Unbezahlte Arbeit	61,1	70,8	60,8	56,8	67,2	47,0	59,4
24	Erreichbarkeit außerhalb normaler Arbeitszeit erwartet	58,1	61,5	55,1	63,0	61,1	53,8	57,0
25	Arbeit am Wochenende	57,4	62,6	61,6	66,5	63,0	48,0	57,2
27	Lärm am Arbeitsplatz	55,9	53,5	63,5	64,8	58,4	37,5	54,0
28	Arbeit zwischen 18 und 23 Uhr	55,6	62,3	49,6	52,5	58,2	44,1	56,0
32	Gefühle verbergen müssen	53,8	60,3	58,7	56,0	51,0	47,6	49,2
33	Ungünstige Körperhaltung	52,0	53,1	66,5	72,5	53,2	47,2	44,5
36	Konflikte mit Kundschaft	49,0	57,7	59,8	44,8	48,9	39,1	42,9
37	Abstriche bei Qualität	46,3	62,8	47,7	49,4	42,9	37,1	39,6
38	Nicht genügend Informationen	40,6	40,0	44,9	45,3	35,1	40,4	37,9
39	Schwer zu vereinbarende Arbeitsanforderungen	40,5	44,7	45,3	40,2	38,8	35,0	35,6
41	Während der Arbeit unterbrochen werden	33,6	34,2	36,1	33,0	30,1	37,9	28,5
42	Hetze/Zeitdruck	30,2	33,9	32,9	30,0	30,6	26,1	25,7
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting								

Abb. 24 Die Indexwerte zu den Einzelfragen: Teilindex Einkommen & Sicherheit								
Position im Ranking des Ergebnisses für alle	Indexbildende Fragen	Alle	Verkehr & Lagerei	IuK	FiDi	ÖV, Vert.; Sozver.	Erz. & Unterricht	Gesundheits- & Sozialwesen
5	Sorge, dass Arbeitsplatz überflüssig wird	80,8	74,3	72,7	76,2	82,2	85,1	84,3
10	Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren	75,0	67,4	68,8	72,4	86,4	79,3	76,1
14	Ausreichendes Einkommen	69,6	71,4	82,0	81,1	76,9	72,6	63,7
16	Sorgen um berufliche Zukunft	68,8	67,5	62,3	68,4	76,4	72,1	69,6
26	Angemessenheit des Einkommens	56,5	58,8	64,8	67,4	61,8	57,0	47,1
29	Möglichkeiten der Altersvorsorge	55,6	63,8	58,0	74,0	50,5	51,6	54,2
34	Angebot an weiteren Sozialleistungen	51,2	50,1	60,6	62,6	49,2	46,7	50,0
35	Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	51,0	53,8	57,8	62,3	55,2	43,1	50,8
40	Ausreichende Rente	37,0	31,6	36,3	36,8	51,1	45,5	30,9
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting								

Unterschiede zwischen den Branchen ergeben sich vor allem hinsichtlich der körperlichen Anforderungen, der gegenwärtigen und der zukünftigen materiellen Absicherung, der betrieblichen Sozialleistungen, der Sorge um die berufliche Zukunft bzw. den Arbeitsplatz, unbezahlter Mehrarbeit und der Arbeitszeitlage.

Branchenspezifisch weisen die Arbeitssituationen von Führungskräften eine Reihe von Eigenheiten auf:

Verkehr und Lagerei

Die Führungskräfte im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei berichten im Vergleich zu den Führungskräften in anderen Branchen von weniger Freiräumen in der Arbeit. Sie können zu einem geringeren Anteil eigene Ideen in die Arbeit einbringen, die Arbeit selbständig planen und einteilen sowie Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit nehmen. Die körperlichen Anforderungen in diesem Bereich sind im Vergleich zu anderen Branchen etwas höher, v.a. müssen die befragten Führungskräfte häufiger unter widrigen Bedingungen wie Hitze oder Kälte arbeiten. Außerdem haben sie eher Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Dagegen wird die Arbeitsqualität unter dem Kriterium der emotionalen Anforderungen etwas besser bewertet.

Information und Kommunikation

Die Führungskräfte in der Informations- und Kommunikationsbranche verfügen über vergleichsweise hohe Spielräume in der Arbeit, außerdem über überdurchschnittliche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, und sie bewerten auch die Führungsqualität und Betriebskultur als besser. Die Identifikation mit der eigenen Arbeit ebenso wie die Einschätzung des Beitrags, den die Führungskräfte für ihren Betrieb leisten, liegt in der Information und Kommunikation auf einem ähnlichen Niveau wie in den anderen Branchen. Geringer als in den anderen Wirtschaftszweigen wird die Bedeutung der eigenen Arbeit für die Gesellschaft eingeschätzt, das gilt auch für die Arbeitsqualität unter den Kriterien Emotionale Anforderungen und Körperliche Anforderungen. Dagegen erhalten die betrieblichen Sozialleistungen eine bessere Beurteilung. Belastungen treten im Vergleich zu anderen Branchen vor allem durch die Arbeitszeitlage auf, insbesondere durch Arbeit abends zwischen 18 Uhr und 23 Uhr. Zudem machen sie sich eher Sorgen um ihre berufliche Zukunft bzw. ihren Arbeitsplatz als Führungskräfte in den anderen Branchen.

Finanzdienstleistungen

Die Antworten im Teilindex Ressourcen entsprechen in etwa dem Durchschnitt für alle Branchen. Im Teilindex Belastungen gibt es unter dem Kriterium Körperliche Anforderungen bessere Bewertungen für die Arbeitsqualität als in einigen anderen Branchen. Dafür liegt der Anteil derjenigen höher, die unbezahlte Mehrarbeit leisten, zwischen 18 Uhr und 23 Uhr tätig sind sowie Konflikte mit Kundschaft haben. Ähnlich wie im Bereich Kommunikation und Information machen sich die Führungskräfte im Finanzdienstleistungssektor eher Sorgen um ihre berufliche Zukunft und den Arbeitsplatz als Führungskräfte in anderen Branchen. Die Höhe des Einkommens ebenso wie die Möglichkeiten zur betrieblichen Altersvorsorge erhalten eine bessere Bewertung, die Höhe der zukünftigen gesetzlichen Rente eine ähnlich schlechte wie in den anderen Branchen.

Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung

Die Führungskräfte im Wirtschaftszweig Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung bewerten das Einkommen und die zu erwartende Rente vergleichsweise hoch. Zudem geht aus ihren Angaben hervor, dass bei ihnen seltener abends, nachts und am Wochenende gearbeitet wird als in den anderen Branchen. Ständig für den Arbeitgeber erreichbar zu sein wird seltener verlangt, unbezahlte Mehrarbeit weniger oft geleistet. Demgegenüber erweist sich die betriebliche Informationspolitik als etwas schlechter und die (neben der Alters- und der Gesundheitsvorsorge) angesprochenen weiteren betrieblichen Sozialleistungen sind in insgesamt geringerem Maße vorhanden.

Gesundheits- und Sozialwesen

Im Gesundheits- und Sozialwesen sind die Belastungen besonders stark ausgeprägt. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil derjenigen, die außerhalb der normalen Arbeitszeit (abends, nachts, am Wochenende) arbeiten, schwere körperliche Arbeit

leisten, ungünstige Körperhaltungen einnehmen müssen und widrigen Umgebungsbedingungen ausgesetzt sind. Doch auch unter dem Kriterium Emotionale Anforderungen (Verbergen von Gefühlen, Konflikte mit Patientinnen und Patienten) liegt die Arbeitsqualität unter dem Durchschnitt für Führungskräfte. Höher als in den anderen Branchen liegen die Anteile derjenigen, die von ihrem Einkommen nicht oder nicht gut leben können und die sich nicht leistungsgerecht bezahlt sehen. Außerdem gehen Führungskräfte im Gesundheits- und Sozialwesen zu einem höheren Anteil davon aus, dass ihre gesetzliche Rente einmal nicht oder nur gerade ausreichen wird. Über dem Durchschnitt liegt dagegen die Bewertung für den Sinn der Arbeit. Zudem wird die Beschäftigungssicherheit vergleichsweise hoch bewertet.

Erziehung und Unterricht

Das Einbringen eigener Ideen ist im Bereich Unterricht und Erziehung am ehesten möglich, auch wird der Sinn der Arbeit vergleichsweise hoch eingeschätzt. Dafür ist Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit wie am Wochenende oder abends und unbezahlte Mehrarbeit vergleichsweise weit verbreitet. Auch der Zeitdruck ist besonders hoch, was eher zu Abstrichen bei der Qualität der Arbeit führt. Zu diesen Stressoren kommen noch laute Umgebungsgeräusche ebenso wie soziale und emotionale Anforderungen wie die eigenen Gefühle verbergen zu müssen und / oder Konflikte mit Schülerinnen und Schülern bzw. Eltern hinzu.

Angesichts der Unterschiede zwischen den Bewertungen je nach Wirtschaftszweig stellt sich die Frage, ob nicht eher ihre Branchenzugehörigkeit und weniger ihre Position als Führungskräfte für deren Urteil über die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen relevant ist. Zur Überprüfung dieser These wurde eine branchenbezogene Auswertung der Angaben von leitenden und nicht leitenden Beschäftigten vorgenommen (siehe **Abbildung 25**). Dabei zeigt sich, dass die wichtigsten Unterschiede zwischen der Arbeitsqualität von Führungskräften und nicht leitenden Beschäftigten, die auf allgemeiner Ebene herausgearbeitet wurden, tatsächlich branchenübergreifend gelten. Sehr deutlich zeigt sich dies bei den Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (Δ 5 bis 11 Punkte), den Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ebenso wie der Beschäftigungssicherheit (Δ 4 bis 12 Punkte). Diese Kriterien werden von Führungskräften branchenübergreifend besser als von den nicht leitenden Beschäftigten bewertet. Ähnliches gilt für das Kriterium Einkommen (Δ 5 bis 13 Punkte). Schlechtere Bewertungen ergeben sich dagegen in der Beurteilung der Arbeitszeitlage (Δ -1 bis -15) und teilweise auch bei den Fragen, die unter das Kriterium Arbeitsintensität subsummiert werden (Δ -6 bis 2 Punkte). Am geringsten sind die Unterschiede beim Kriterium Emotionale Anforderungen mit jeweils einem Punkt Differenz zwischen Führungskräften und nicht leitenden Beschäftigten.

Abb. 25 Die Bewertung der Arbeitsqualität in den Branchen durch Führungskräfte und nicht leitende Beschäftigte - die Indexwerte für die Kriterien im Vergleich

		Gestaltungsmöglichkeiten	Entwicklungsmöglichkeiten	Betriebskultur	Sinn der Arbeit	Arbeitszeitlage	Emotionale Anforderungen	Körperliche Anforderungen	Arbeitsintensität	Einkommen	Betriebliche Sozialleistungen	Beschäftigungssicherheit
H Verkehr und Lagerei	FK	63	67	68	85	66	63	59	43	54	56	70
	Nicht FK	52	57	62	79	67	62	49	49	41	49	66
	Differenz	11	10	6	6	-1	1	10	-6	13	7	4
J Information und Kommunikation	FK	73	74	74	82	62	64	75	41	61	59	68
	Nicht FK	64	63	67	76	72	63	71	39	56	56	56
	Differenz	9	11	7	6	-10	1	4	2	5	3	12
K Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	FK	68	72	72	85	66	59	77	40	62	66	72
	Nicht FK	61	65	67	76	81	58	72	41	56	64	60
	Differenz	7	7	5	9	-15	1	6	-1	6	2	12
O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	FK	67	72	67	86	67	55	65	35	63	52	82
	Nicht FK	62	62	63	81	78	54	64	40	56	52	74
	Differenz	5	10	4	5	-11	1	1	-5	7	0	8
P Erziehung & Unterricht	FK	68	76	72	90	55	49	56	35	59	47	79
	Nicht FK	60	71	69	87	59	48	55	38	53	44	74
	Differenz	8	5	3	3	-4	1	1	-3	6	3	5
Q Gesundheits- und Sozialwesen	FK	63	72	67	89	62	51	58	33	48	52	77
	Nicht FK	53	63	63	85	66	52	51	38	35	45	68
	Differenz	10	9	4	4	-4	1	7	-5	13	7	9

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013/14, Sonderauswertung »Führungskräfte«, Input Consulting

4.4.2 Unterschiede nach Art der Tätigkeit

Neben der Branche spielt bei der Bewertung der Arbeitsqualität auch die Art der ausgeübten Tätigkeit eine wesentliche Rolle. Die Indexbefragung unterscheidet vier Arten von Tätigkeiten anhand der Merkmale „Komplexität“ und „Bildungsabschluss“:

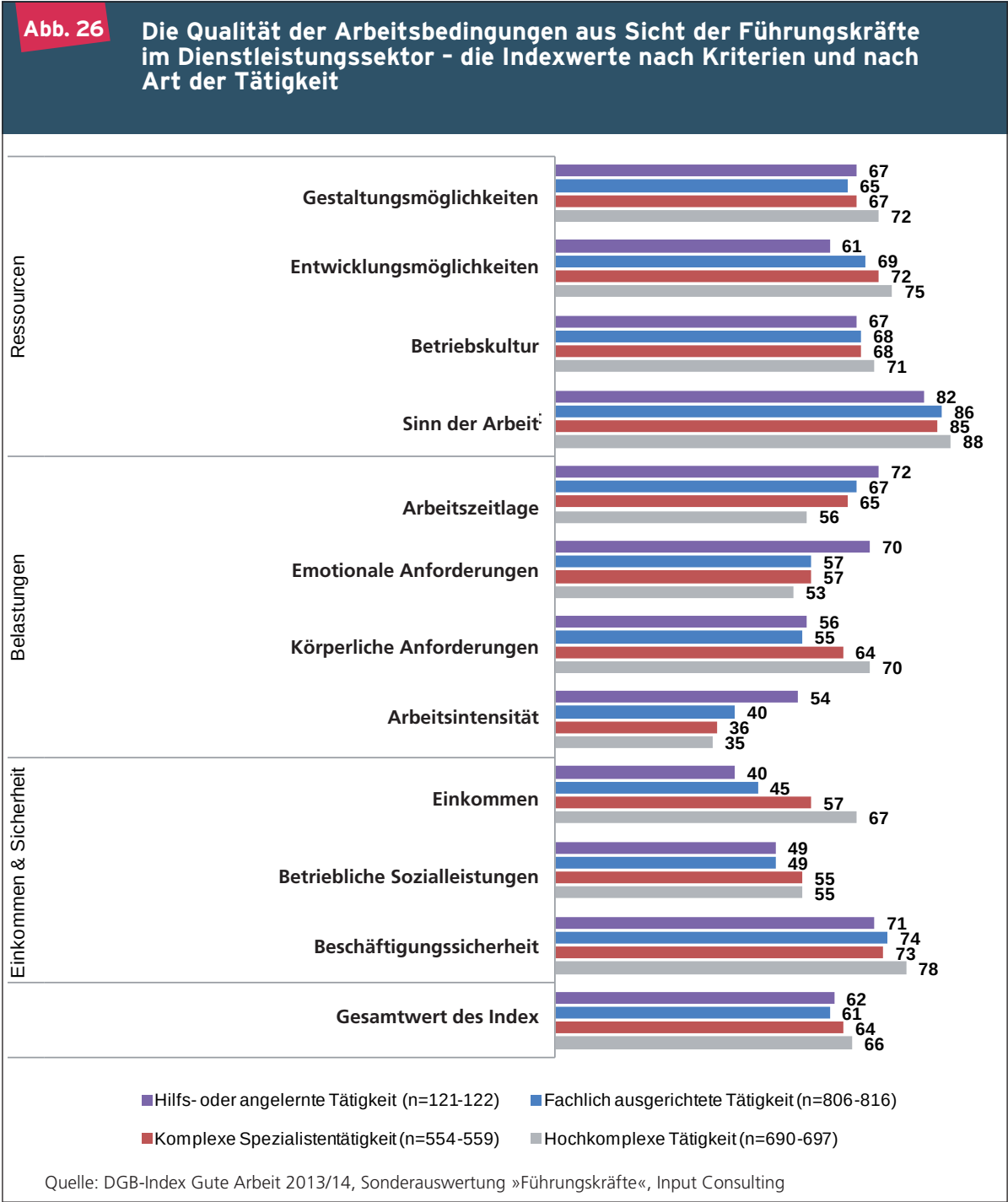
- Hilfs- oder angelernte Tätigkeiten, für die zumeist keine oder nur eine maximal einjährige Berufsausbildung benötigt werden;
- fachlich ausgerichtete Tätigkeiten, für die üblicherweise eine zwei- bis dreijährige Berufsausbildung oder ein Abschluss an einer Berufsfach- bzw. Kollegschule erforderlich ist;
- komplexe Spezialistentätigkeiten, für die in der Regel eine Meister- oder Techniker-ausbildung gebraucht wird, ein Abschluss an einer Fach- oder Berufsakademie oder ein Bachelorabschluss;
- hochkomplexe Tätigkeiten, für die üblicherweise eine Hochschulausbildung mit Master, Diplom, Magister, Staatsexamen oder Promotion benötigt wird.

Die Gesamtindexwerte für diese vier Gruppen liegen zwischen 61 und 66 Punkten (**Abbildung 26**). In den Kriterien, die den Teilindizes Ressourcen und Einkommen & Sicherheit zugeordnet werden, haben die Führungskräfte mit hochkomplexer Tätigkeit die jeweils besten Arbeitsbedingungen. Besonders deutlich sind die Unterschiede bei den Kriterien Entwicklungsmöglichkeiten (Differenz zum niedrigsten Wert der anderen Gruppen [Δ] 14 Punkte), Gestaltungsmöglichkeiten (Δ 7 Punkte) sowie bei allen

zum Teilindex Einkommen & Sicherheit zählenden Kriterien: Einkommen (Δ 27 Punkte), Betriebliche Sozialleistungen (Δ 6 Punkte) und Beschäftigungssicherheit (Δ 7 Punkte). Schlechter bewertet als in den anderen drei Gruppen wird dagegen die Arbeitsqualität unter den Kriterien Arbeitszeitlege (Differenz zum besten Wert -16 Punkte), Emotionale Anforderungen (Δ -17 Punkte) und Arbeitsintensität (Δ -19 Punkte).

Führungskräfte mit Hilfs- oder angelernten Tätigkeiten haben dagegen in der Mehrzahl der Kriterien, die in den Teilindizes Ressourcen sowie Einkommen & Sicherheit liegen, im Vergleich zu den drei anderen Gruppen die schlechtesten, im Teilindex Belastungen mit Ausnahme der körperlichen Anforderungen dagegen bessere Arbeitsbedingungen.

Die Unterschiede in der Bewertung der Arbeitsqualität je nach Art der Tätigkeit sind ein weiterer Hinweis auf die Heterogenität der Beschäftigtengruppe „Führungskräfte“. Diese umfasst beispielsweise hochqualifizierte Führungskräfte auf mittlerer Managementebene in wissensintensiven Branchen ebenso wie das untere Management mit Meistern und Vorarbeitern im gewerblichen Bereich.



5. Zusammenfassung der Befunde

Die Ergebnisse der vorliegenden Sonderauswertung zeichnen ein umfassendes Bild der Arbeitssituation von Führungskräften aus deren Sicht. Insgesamt erreicht die Qualität der Arbeitsbedingungen der Führungskräfte im Dienstleistungssektor 63 Punkte und ist damit im unteren Mittelfeld zu verorten. Die Arbeitsqualität von Führungskräften ist somit im Durchschnitt etwas besser als diejenige von Beschäftigten ohne Vorgesetztenfunktion.

Zu den wesentlichen arbeitsimmanenten Ressourcen von Führungskräften gehört vor allem der Sinn der Arbeit. Dieses Kriterium liegt mit durchschnittlich 86 Punkten im Bereich Guter Arbeit – Führungskräfte identifizieren sich insgesamt stark mit ihrer Arbeit und messen ihr auch große Bedeutung für den Betrieb zu, in dem sie arbeiten. Trotz der von Kotthoff und Wagner (2008) ebenso wie von Faust et al. (2008) konstatierten abnehmenden Arbeitsplatzsicherheit von Führungskräften wird die Arbeitsqualität unter dem Kriterium Beschäftigungssicherheit mit durchschnittlich 75 Punkten als relativ hoch bewertet. Hinzu kommen überdurchschnittlich hohe Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (71 Punkte). Die Bewertung der Beschäftigungssicherheit weist allerdings große Unterschiede zwischen den Branchen aus. So erreicht das entsprechende Kriterium beispielsweise in der Informations- und Kommunikationsbranche lediglich 68 Punkte, im Bereich Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung wird es dagegen mit durchschnittlich 82 Punkten bewertet.

Den großen Ressourcen von Führungskräften stehen hohe Anforderungen in der Arbeit gegenüber und eine – gegenüber den nicht leitenden Beschäftigten – insgesamt schlechtere Bewertung der Arbeitsqualität im Bereich der Belastungen. Auch diesbezüglich bestätigen sich frühere wissenschaftliche Befunde: die Arbeit von Führungskräften ist stark von widersprüchlichen Anforderungen und einer hohen Arbeitsintensität geprägt. Dieses Kriterium schneidet mit durchschnittlich 38 Indexpunkten am schlechtesten ab, wobei es vor allem die unerwünschten Arbeitsunterbrechungen und die Arbeitshetze sind, die für diese schlechte Bewertung ausschlaggebend sind. Hinzu kommt eine niedrige Bewertung der Arbeitsqualität unter dem Kriterium der Emotionalen Anforderungen, für das 56 Indexpunkte ermittelt wurden. Dabei gibt es allerdings – teilweise sehr große – Unterschiede je nach Branchenzugehörigkeit. Im Bereich Erziehung und Unterricht fällt dieses Kriterium mit durchschnittlich 49 Punkten in den Bereich Schlechter Arbeit, in der Informations- und Kommunikationsbranche erreicht es mit durchschnittlich 64 Punkten eine Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld.

Insgesamt schlechter als möglicherweise erwartet bewerten die Führungskräfte das Angebot an betrieblichen Sozialleistungen und das Kriterium Einkommen, zu dem auch die Bewertung der zu erwartenden Rente gehört. Das Kriterium Betriebliche Sozialleistungen erreicht durchschnittlich lediglich 53 Punkte, das Kriterium Einkommen kommt auf insgesamt 55 Punkte. Auf beiden Gebieten sind allerdings wiederum deutliche Un-

terschiede je nach Branchenzugehörigkeit der Befragten zu erkennen. So erreicht das Kriterium Einkommen im Gesundheits- und Sozialwesen durchschnittlich 48 Punkte und das Kriterium Betriebliche Sozialleistungen 52 Punkte. Führungskräfte in der Finanzdienstleistungsbranche bewerten demgegenüber das Einkommen mit durchschnittlich 62 Punkten und die betrieblichen Sozialleistungen mit 66 Punkten.

Als Teil der umfassenden Analyse der Arbeitssituation von Führungskräften insgesamt und nach Branchen gibt die vorliegende Sonderauswertung auch Aufschluss über die Unterschiede zur Arbeitsqualität von nicht leitenden Beschäftigten. Der Gesamtwert für Führungskräfte liegt mit durchschnittlich 63 Indexpunkten nur um vier Punkte über dem für nicht leitende Beschäftigte. Deutlichere Differenzen offenbart der Blick auf die Verteilung der Arbeitsqualität nach Indexklassen. Die Anteile für Gute Arbeit und von Arbeit im oberen Mittelfeld betragen unter den Führungskräften zusammen 47,8 Prozent, das ist deutlich höher als unter nicht leitenden Beschäftigten (37,0 Prozent).

Unter den Kriterien werden vor allem die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als besser bewertet – Führungskräfte haben mehr Einfluss auf die Arbeitsmenge und die Gestaltung der Arbeitszeit als nicht leitende Beschäftigte und sie können ihre Arbeit auch zu einem höheren Anteil selbständig planen und einteilen. Zudem können sie sich eher bei der Arbeit weiterentwickeln: sie bekommen insgesamt mehr Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterbildung, können ihre Ideen eher einbringen, ihr Wissen und Können in der Arbeit eher ausbauen und verfügen nicht zuletzt auch über mehr Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg. Das Kriterium Einkommen schneidet auch bei den Führungskräften nicht gut ab, wird von ihnen aber insgesamt besser als von den nicht leitenden Beschäftigten bewertet. Diese Einschätzung betrifft alle Aspekte, insbesondere aber können Führungskräfte insgesamt besser von ihrem Einkommen leben als nicht leitende Beschäftigte, sie verdienen allerdings auch besser.

Dagegen haben die Führungskräfte unter den Kriterien, die zum Teilindex Belastungen gehören, mit Ausnahme der Körperlichen Anforderungen schlechtere Arbeitsbedingungen. Insbesondere gilt dies für die Arbeitszeitlege. Von Führungskräften wird insgesamt häufiger erwartet, ständig erreichbar zu sein, sie leisten im Durchschnitt eine höhere Anzahl von Überstunden und dabei auch eher unbezahlte Mehrarbeit und arbeiten außerdem zu einem höheren Anteil auch in den Abendstunden.

Literatur

Faust, M. / Jauch, P. / Notz, P. (2008): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering.

Fuchs, T. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung, INQA-Bericht Nr. 19. Berlin / Dortmund / Dresden.

Holler, M. (2013): Methodenbericht zur Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit in der Erhebungsperiode 2011/2012. Im Auftrag des Instituts DGB-Index Gute Arbeit, Internationales Institut für Sozialökonomie, Stadtbergen.

Holler, M. / Krüger, T. / Mußmann, F. (2014): Die Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 68, 2014, Heft 3, S. 163-174.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2012): Arbeitsfähigkeit bis zur Rente? DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2012. Berlin.

Kotthoff, H. / Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin.

Schlick, C. / Bruder, R. / Luczak, H. (2010): Arbeitswissenschaft. Berlin u.a.O.

Siegrist, J. (2009): Soziale Gratifikationskrisen und chronische Erkrankungen. In: Wipert, P.-M. / Beckmann, J. (Hrsg.): Stress- und Schmerzursachen verstehen: Gesundheitspsychologie und -soziologie in Prävention und Rehabilitation. Stuttgart, S. 147-154.

Spreiter, M. (2014): Burnoutprävention für Führungskräfte. Freiburg.

Statistisches Bundesamt (2007): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). Wiesbaden.

Udris, I. / Kraft, U. / Mussmann, C. / Rimann, M. (1992): Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In: Psychosozial 15. Jg., Heft IV (Nr. 52), S. 9-22.

Erschienen im Herbst 2014

Ines Roth:

Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten

Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013

Die IT-Branche galt lange Zeit als Eldorado guter Arbeitsbedingungen. Die Sonderauswertung der Repräsentativbefragungen zum DGB-Index Gute Arbeit 2012 und 2013 für die IT-Branche zeigt: Die Beschäftigten selbst haben ein ganz anderes Bild von ihrer derzeitigen Arbeitssituation. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben die IT-Beschäftigten zwar größere Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit. Unter den Kriterien der Arbeitsintensität und der Arbeitszeitlage aber haben sie deutlich schlechtere Arbeitsbedingungen.



Ines Roth:

Die Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten

Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013

Der Staat galt lange Zeit als Garant für überdurchschnittlich gute Arbeitsbedingungen. Die Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit ergibt: Zumindest in der Gegenwart liegen die Verhältnisse anders. Die Gesamtqualität der Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung unterscheidet sich nur unwesentlich von der in der Gesamtwirtschaft. Im Profil aber gibt es deutliche Differenzen: Besser ist die Arbeitsqualität unter den Kriterien der Beschäftigungssicherheit, der Arbeitszeitlage, von Einkommen und Rente. Schlechter sind die Arbeitsbedingungen unter den Kriterien der Emotionalen Anforderungen und der Arbeitsintensität.

Beide Publikationen gibt es in einer Printfassung und zum Download unter:
www.verdi-gute-arbeit.de

Weitere Publikationen des Bereichs Innovation und Gute Arbeit, Kleine Auswahl



Digitalisierung und Dienstleistungen – Perspektiven Guter Arbeit. Gewerkschaftliche Positionen

Die Digitalisierung verändert grundlegend die Wirtschaft, insbesondere den Dienstleistungssektor, und die Arbeit. Die Gestaltungspotenziale der Digitalisierung für das Ziel Gute Arbeit zu nutzen ist das Ziel von verdi. Wie das geschehen kann wird in drei Beiträgen erörtert:

- Frank Bsirske: Digitalisierung und Dienstleistungen – Herausforderungen für Arbeitswelt und Gesellschaft
- Lothar Schröder: Digitale Arbeit bedarf der Humanisierung – einige Vorschläge für die Praxis
- DGB-Bundeskongress: Leitlinien für gute digitale Arbeit

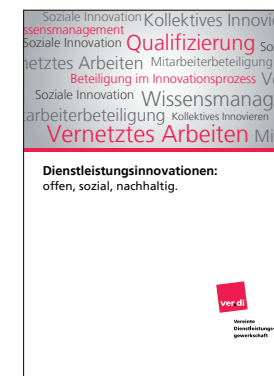
Die Broschüre gibt es in einer Printausgabe und zum Download unter:
<http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit>



ver.di-Innovationsbarometer 2013 – Ausgewählte Ergebnisse Lernkultur und Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor

„Zu belastet, um innovativ sein zu können.“ Das ist derzeit das Los von sehr vielen Beschäftigten im Dienstleistungssektor, wie das ver.di-Innovationsbarometer für 2013 feststellt: Im Innovationsmanagement und in der Lernkultur der Betriebe gibt es gravierende Mängel. Das ver.di-Innovationsbarometer gibt regelmäßig über die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor Auskunft. Die Basis dafür sind Umfragen unter MitbestimmungsakteurInnen, die der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di angehören. Online befragt werden dabei ArbeitnehmerInnen-Vertreter in Aufsichtsräten sowie Vorsitzende von Betriebs- und Personalräten. Umfragen mit dem ver.di-Innovationsbarometer finden seit 2005 statt. Mittlerweile werden die Erhebungen – mit wachsender Beteiligung – im Abstand von zwei Jahren durchgeführt.

Die Broschüre gibt es in einer Printausgabe und zum Download unter:
<http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation>



Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig

16 Beiträge von 25 AutorInnen aus den Arbeitsbereichen Gewerkschaft, Wissenschaft und Politik sind in diesem Reader versammelt, der vom ver.di-Bereich »Innovation und Gute Arbeit« herausgegeben wurde. Behandelt wird die Frage nach Qualitätskriterien für Innovationen und Innovationspolitik im Kontext von hierfür zentralen Themen wie Beteiligung, Weiterbildung, Forschungsförderung, Open Innovation, agile Projektmanagementmethoden. Erörtert werden dabei insbesondere die Grundzüge eines Verständnisses von sozialen Innovationen, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt – als Macher und als Adressat von neuen, besseren Dienstleistungen.

Den Reader gibt es in einer Printausgabe und zum Download unter:
<http://innotech.verdi.de/dienstleistungsinnovationen>



Wertschätzung So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die soziale Kompetenz ihrer Vorgesetzten

Unter dem Titel *Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten* gibt die Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di eine Publikationsreihe heraus. Thema sind die Arbeitsbedingungen im Dienstleistungs-Sektor unter spezifischen Kriterien, wie etwa ständige Erreichbarkeit, Arbeitshetze oder Wertschätzung. Außerdem wird über die Arbeitssituation in Branchen und Berufsgruppen berichtet, z.B. in der Pflege, im Handel und in Bibliotheken. Die Nr. 8 der Publikationsreihe ist einem Thema gewidmet, dem in den Augen der Beschäftigten wachsende Bedeutung zukommt: ob und in welchem Maße ihnen Wertschätzung in der Arbeitswelt zuteil wird.

Den Reader gibt es in einer Printausgabe und zum Download unter:
www.verdi-gute-arbeit.de

www.verdi-gute-arbeit.de · <http://innovation-gute-arbeit.verdi.de>

Informationen, Presse- & Praxisberichte, Präsentationen, Analysen zum Download bieten die Webseiten des ver.di-Bereichs »Innovation und Gute Arbeit« sowie der ver.di-Initiative »Gute Arbeit«.

Das Recht auf Gute Arbeit – der ver.di-Grundsatz

Der Mensch hat ein Recht auf Gute Arbeit. Ein Recht auf eine Arbeit, in der er Wertschätzung und Respekt erfährt. Ein Recht auf Arbeitsbedingungen, die er auch als abhängig Beschäftigter mitgestalten kann. Ein Recht auf eine Arbeitsgestaltung, durch die seine Gesundheit und seine Persönlichkeit gefördert werden. Ein Recht auf ein Arbeitsentgelt, das seiner Leistung gerecht wird und ihm ein Leben in Würde ermöglicht.

Das Recht auf Gute Arbeit hat ver.di in ihrer Grundsatzerklärung 2010 geltend gemacht. Zentral ist der Gedanke: Was gut an den Arbeitsbedingungen ist und was schlecht, das können letztlich nur die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst stichhaltig beurteilen. Denn die Beschäftigten sind die Hauptbetroffenen der Bedingungen, unter denen sie arbeiten, und sie kennen diese besser als Außenstehende.



Gemeinsam für GUTE ARBEIT

■ Impressum

Ines Roth

Die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte im Dienstleistungssektor

Ein Bericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2013/14

April 2015

Herausgeber:

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bereich Innovation und Gute Arbeit
Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin
www.verdi-gute-arbeit.de
kontakt@verdi-gute-arbeit.de

Druck:

Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH, Hamburg

V.i.S.d.P.:

Karl-Heinz Brandl, ver.di

Die zentralen Abbildungen der vorliegenden Publikation gibt es auch separat zum Download unter www.verdi-gute-arbeit.de