

# IAB-Kurzbericht

16/2016

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## In aller Kürze

- Betriebe stehen vor der Herausforderung, gemeinsam mit ihren Beschäftigten wirtschaftliche Ziele zu erreichen und ihnen trotz vorhandener Belastungen am Arbeitsplatz gute Arbeitsbedingungen zu bieten.
- Wir untersuchen die Verbreitung von Arbeitsbelastungen wie starker Termindruck, Informationsflut, unangenehme Umgebungsbedingungen und körperliche Anstrengungen in deutschen Betrieben.
- 84 Prozent der Beschäftigten berichten von mindestens einer dieser Belastungsdimensionen im Zusammenhang mit der eigenen Arbeit.
- Arbeitsbelastungen spiegeln sich in einem niedrigeren allgemeinen Wohlbefinden und damit auch in einer subjektiv empfundenen schlechteren Arbeitsqualität wider.
- Acht von zehn Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten setzen auf mitarbeiterorientierte Personalpolitik und bieten Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung an.
- Darüber hinaus setzen Unternehmen im Rahmen einer guten Personalführung weitere Maßnahmen wie etwa Qualifizierungsangebote ein. Betriebe mit mitarbeiterorientierter Personalpolitik haben zufriedenere, engagiertere und loyalere Beschäftigte.

## Befragung von Betrieben und Beschäftigten

# Mehr Zufriedenheit und Engagement in Betrieben mit guter Personalpolitik

von Stefanie Wolter, Sandra Broszeit, Corinna Frodermann, Philipp Grunau und Lutz Bellmann

Betriebe in Deutschland sind angesichts der Konkurrenz um Fachkräfte zunehmend herausgefordert, ihren Beschäftigten ein hohes Maß an guten Arbeitsbedingungen zu bieten. Die wahrgenommene Arbeitsqualität ist ein Zeichen von Arbeitgeberattraktivität und hängt stark mit guter Personalführung zusammen, wie der Monitor „Sozialer Wandel und gute Unternehmensführung“ verdeutlicht (Wolter et al. 2016). Auch unsere Ergebnisse zeigen, dass Betriebe, die Personalpolitik klug einsetzen, engagiertere und zufriedener Beschäftigte haben.

Gute Arbeitsbedingungen sind für Unternehmen ein Aushängeschild, das sie im Wettbewerb um Fachkräfte stärkt. Sie dienen langfristig dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was im nachhaltigen wirtschaftlichen Interesse von Unternehmen liegt. Umgekehrt kön-

nen ungünstige Arbeitsbedingungen die Stellenbesetzung erschweren (Kubis/Müller 2014), lassen sich jedoch nicht immer vermeiden. Wichtig ist daher, Belastungen im Betrieb zu erkennen und Strategien für den Umgang mit diesen zu entwickeln.

Doch was macht gute Arbeit aus? Eine Definition ist nicht einfach, da verschiedene Dimensionen betroffen sind, die zudem für verschiedene Akteure unterschiedliche Bedeutungen haben können. Laut Gundert (2013) wird Arbeitsqualität bestimmt von Einkommen, Beschäftigungssicherheit, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Autonomie und Einfluss, Arbeitsanforderungen und -belastungen, Arbeitssicherheit, sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Die meisten dieser Bedingungen hängen jedoch von den subjektiven Einschätzungen der Beschäftigten ab. Verschiedene Studien versuchen, ebendiese Sicht der Beschäftigten mit abzubilden; wie etwa die Studie

von Nübling et al. (2015). In dieser Befragung von Beschäftigten sind die fünf wichtigsten Faktoren für eine gute Arbeitsqualität die Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses, ein unbefristeter Arbeitsvertrag, ein gutes Zusammenarbeiten mit Kolleginnen und Kollegen, ein guter Lohn/ein gutes Gehalt sowie eine gute Führung des Arbeitsbereiches. Zusammengefasst zeichnet sich gute Arbeitsqualität durch entwicklungsfördernde und belastungsarme Arbeitsbedingungen aus.

Für unsere Analyse betrachten wir ausgewählte Arbeitsbelastungen und untersuchen – wie von Muñoz de Bustillo et al. (2009) vorgeschlagen – die Ergebnisse guter Arbeitsqualität wie Jobzufriedenheit, Engagement, Bereitschaft im Betrieb zu bleiben und die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (Commitment).

### ■ **Termindruck und Multitasking sind häufigste Arbeitsbelastung**

Mit der Beschäftigtenbefragung 2015 des Linked Personnel Panel (LPP, vgl. Infokasten unten) kann gezeigt werden, dass insbesondere Termindruck und Multitasking in allen Altersgruppen die am häufigsten genannte Belastungsdimension ist (vgl. Abbildung 1): Sechs von zehn Beschäftigten stim-

men „voll und ganz“ oder „überwiegend“ zu, dass sie häufig mehrere Arbeiten gleichzeitig verrichten und über längere Zeit unter Termindruck arbeiten müssen; nur bei den Beschäftigten unter 30 Jahren ist der Anteil etwas geringer. Weiterhin fällt bei etwa jedem dritten Arbeitnehmer im Job teilweise eine schwer zu bewältigende Menge an Informationen an. Diese entsteht durch moderne Formen der Kommunikation wie beispielsweise E-Mail, Handy oder Internet und wird vor allem von Beschäftigten ab 30 Jahren häufig als Arbeitsbelastung genannt. Wie eine Untersuchung von Arnold et al. (2016) zeigt, nehmen Beschäftigte, die in den vergangenen fünf Jahren eine voranschreitende Digitalisierung ihres Arbeitsplatzes erlebt haben, diese Arbeitsverdichtung und Informationsflut deutlich häufiger wahr als Beschäftigte, deren Arbeitsplatz sich in den vergangenen fünf Jahren nicht gewandelt hat.

Daneben bestehen klassische Belastungsfaktoren fort: Der Aussage, bei der Arbeit unangenehmen Umgebungsbedingungen wie Hitze, Kälte oder Lärm ausgesetzt zu sein, stimmen etwa 40 Prozent der Beschäftigten zu, wobei sich kaum Altersunterschiede zeigen. Körperliche Anstrengungen sind bei den Unter-30-Jährigen deutlich stärker verbreitet als in den höheren Altersgruppen. Insgesamt geben 84 Prozent der Beschäftigten an, dass mindestens einer dieser potenziell belastenden Arbeitsfaktoren auf ihre tägliche Arbeit zutrifft; 56 Prozent berichten von mehr als einem.

### ■ **Beschäftigte mit belastenden Arbeitsbedingungen fühlen sich schlechter**

Auf Dauer können körperliche und psychische Belastungen am Arbeitsplatz ein Gesundheitsrisiko darstellen. Zwar sind Beschäftigte, die von Termindruck und Multitasking oder von einer schwer zu bewältigenden Menge an Information berichten, nicht häufiger krank als andere Beschäftigte; sie äußern aber zum Befragungszeitpunkt ein schlechteres allgemeines Wohlbefinden. Das Wohlbefinden wurde dabei mit fünf kurzen Einschätzungsfragen basierend auf einer WHO-Befragung ermittelt. Es bezieht sich auf die vergangenen zwei Wochen und gibt Aufschluss über die allgemeine Zufriedenheit (Kampkötter et al. 2015).

Eine Regressionsanalyse unter Kontrolle beobachtbarer persönlicher und arbeitsplatzbezogener

## i

### **Datengrundlage und Methode**

Für die Auswertungen in diesem Kurzbericht wird das Linked Personnel Panel (LPP) in Verbindung mit dem IAB-Betriebspanel genutzt. Im LPP werden Angaben zu Personalarbeit, Unternehmenskultur und Managementinstrumenten in deutschen Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten erhoben. Der Datensatz ist als Panel angelegt und entsteht im Rahmen des Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Die Studie betrachtet Arbeitgeber- und Beschäftigtenperspektiven simultan und ermöglicht somit die Analyse von Wirkungszusammenhängen zwischen Personalmanagement, individueller Arbeitsqualität und betrieblichem Erfolg. Zuerst wurden Betriebe, die auch am IAB-Betriebspanel teilnahmen, zu Personalmaßnahmen und Unternehmenskultur befragt, daran anschließend Beschäftigte dieser Betriebe. Die Befragungen erfolgten bereits über zwei Wellen in den Jahren 2012/2013 sowie 2014/2015. Für die erste Erhebungswelle wurden 1.219 Betriebe und 7.508 Beschäftigte befragt. In der zweiten Erhebungswelle umfasst der Datensatz davon noch 771 Betriebe, sowie 7.109 wiederholt befragte und neue Beschäftigte. Eine weitere Welle entsteht 2016/2017. Die Auswertungen in diesem Bericht sind gewichtet und basieren jeweils auf den aktuellen Werten. Für die Analysen zum Gesundheitsschutz und der Gesundheitsförderung wurde zusätzlich das IAB-Betriebspanel 2012 verwendet.

Die multivariaten Auswertungen basieren auf OLS-Schätzungen, in denen für viele beobachtbare persönliche und betriebliche Merkmale kontrolliert wird. Die dargestellten Ergebnisse geben keine Kausalzusammenhänge, sondern lediglich statistische Korrelationen wieder.

Merkmale wie Alter, Geschlecht, Haushaltskontext, Befristung, Führungsverantwortung sowie unterschiedlicher betrieblicher Merkmale zeigt, dass Beschäftigte mit belastenden Arbeitsbedingungen im Durchschnitt ein schlechteres allgemeines Wohlbefinden aufweisen als vergleichbare Beschäftigte ohne Arbeitsbelastungen. Bei den im Folgenden geschilderten Zusammenhängen handelt es sich um Korrelationen, nicht zwingend um Kausalzusammenhänge.

### ■ Viele Betriebe engagieren sich für Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten

Angesichts der häufig genannten Belastungen am Arbeitsplatz über alle Altersgruppen hinweg, kommt dem Gesundheitsschutz und der Gesunderhaltung der Beschäftigten eine große Bedeutung zu.

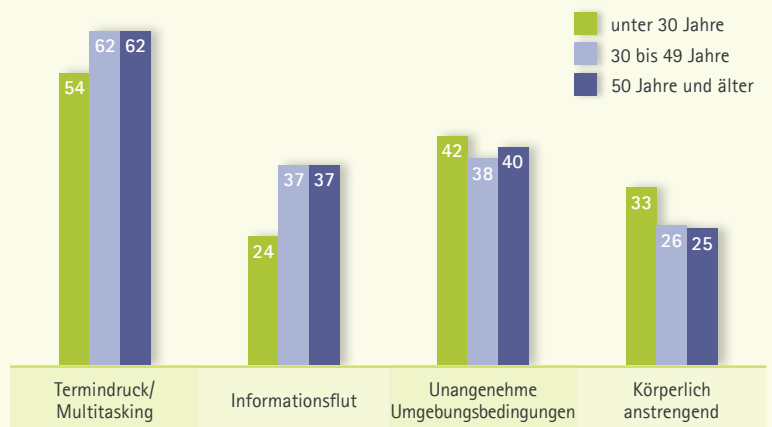
Ziel guter und nachhaltiger Personalpolitik sollte deshalb sein, geeignete Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Belegschaft einzusetzen. Auf der einen Seite helfen solche Maßnahmen, in den Betrieben Gefährdungspotenziale zu erkennen, und dienen als Entscheidungsgrundlage für den Einsatz weiterer Maßnahmen. Auf der anderen Seite wecken bzw. stärken sie im Idealfall bei Beschäftigten das Bewusstsein für Prävention und Gesunderhaltung. Betriebe können hier Impulse setzen und zeigen, dass ihnen die Gesundheit ihrer Beschäftigten wichtig ist. Die im Rahmen des LPP befragten Betriebe der Privatwirtschaft mit 50 und mehr Beschäftigten sind auf diesem Feld bereits häufig aktiv: Acht von zehn dieser Betriebe nutzen mindestens eine Maßnahme des Gesundheitsschutzes oder der Gesundheitsförderung, die über die gesetzlich verpflichtenden Maßnahmen hinausgeht (vgl. Überblick über die Maßnahmen in **Abbildung 2**).

Mehr als die Hälfte der Betriebe analysiert den Krankenstand im Betrieb und je ein Drittel führt Mitarbeiterbefragungen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz durch bzw. bietet innerbetriebliche Angebote wie etwa eine aktive Pausengestaltung, Betriebssport oder Gesundheitstage. Schulungen und Beratungen werden von 28 Prozent der Betriebe durchgeführt, externe Gesundheitsangebote werden von 16 Prozent finanziell unterstützt. Ein Viertel der Betriebe ist an Netzwerken zum betrieblichen Gesundheitsmanagement beteiligt (vgl. **Abbildung 2**).

Abbildung 1

### Subjektiv empfundene Arbeitsbelastungen nach Altersgruppen

2015, befragte Beschäftigte, Anteile in Prozent<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Beschäftigte, die auf die Frage „Was trifft auf Ihre berufliche Tätigkeit zu?“ bei den jeweiligen Belastungen mit „trifft voll und ganz zu“ bzw. „trifft überwiegend zu“ geantwortet haben. Außer bei „unangenehmen Umgebungsbedingungen“ unterscheiden sich Beschäftigte unter 30 Jahren signifikant von Beschäftigten über 50 Jahre.

Quelle: Linked Personnel Panel (LPP), Beschäftigtenbefragung Welle 2015; N=6.991-7.002; gewichtete Darstellung.

© IAB

Abbildung 2

### Verbreitung von Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und der Gesundheitsförderung in den Betrieben

Anteile in Prozent



Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, werden in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle durchgeführt oder finanziell unterstützt?“

<sup>1)</sup> z. B. aktive Pausengestaltung, Betriebssport, Gesundheitstage, Gesundheitschecks, physiotherapeutische Angebote

<sup>2)</sup> z. B. bei Suchtproblematik, psychischen Problemen oder zu Ernährungsthemen

<sup>3)</sup> Beteiligung an einem Netzwerk zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (z. B. Kooperation mit den Krankenkassen)

<sup>4)</sup> Gesprächskreise zu gesundheitlichen Problemen im Betrieb

<sup>5)</sup> bei außerbetrieblichen Angeboten zur Gesundheitsförderung

Quelle: IAB-Betriebspanel 2012; gewichtete Darstellung.

© IAB

## Innerbetriebliche Maßnahmen kommen besonders gut an

Unsere Analysen zeigen, dass Beschäftigte insbesondere innerbetriebliche Aktivitäten schätzen. So weisen Beschäftigte in Betrieben mit Maßnahmen wie zum Beispiel Betriebssport, Gesundheitstagen, Gesundheitschecks oder physiotherapeutischen Angeboten eine größere Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber auf. Auch die Bereitschaft, längerfristig beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben, sowie die Jobzufriedenheit sind in Betrieben mit innerbetrieblichen Gesundheitsmaßnahmen stärker ausgeprägt. Insbesondere Beschäftigte ab 50 Jahren zeigen ein höheres Engagement, mehr Zufriedenheit im Job sowie ein höheres Commitment, wenn innerbetriebliche Aktivitäten dieser Art angeboten werden. Bei anderen Maßnahmen wie Gesprächskreisen oder Schulungen können keine statistisch signifikanten Zusammenhänge mit der Jobzufriedenheit, dem Engagement, der Bleibebereitschaft oder der Verbundenheit festgestellt werden (vgl. Tabelle 1). Das bedeutet allerdings nicht, dass sie generell wirkungslos sind.

Um etwaige gruppenspezifische Besonderheiten identifizieren zu können, haben wir im nächsten

Schritt Interaktionsanalysen zwischen besonders belasteten Beschäftigten und dem Angebot einzelner Gesundheitsmaßnahmen durchgeführt. Diese zeigen unter anderem, dass der positive Einfluss innerbetrieblicher Aktivitäten auf die Zufriedenheit unabhängig von besonders belastenden Arbeitsbedingungen wie Multitasking und Termindruck besteht. Werden innerbetriebliche Gesundheitsmaßnahmen angeboten, ist die Zufriedenheit von Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen in gleichem Maße erhöht, egal ob sie mit oder ohne Multitasking und Termindruck arbeiten. Der Befund deutet darauf hin, dass nicht nur besonders belastete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von angebotenen Maßnahmen profitieren, sondern alle Beschäftigten. Angebotene betriebliche Maßnahmen können von den Beschäftigten als Zeichen gesehen werden, dass ihrem Betrieb die Erhaltung und Förderung der Gesundheit seiner Belegschaft wichtig sind.

## Gute Personalführung geht über Einzelmaßnahmen hinaus

Gesundheitsförderung ist allerdings nur eine Facette guter Personalführung und bestimmt damit letztlich auch nur einen Teil der subjektiv empfundenen Arbeitsqualität von Beschäftigten. Neben dem richtigen Umgang mit potenziellen Belastungen bei der Arbeit hängt Arbeitsqualität maßgeblich mit Entwicklungsförderung und Wertschätzung durch den Betrieb zusammen.

Beschäftigte in Betrieben, die dies in ihren Personalmaßnahmen berücksichtigen, sind zufriedener und engagierter, fühlen sich stärker ihrem Arbeitgeber verbunden und denken deutlich seltener über einen Arbeitgeberwechsel nach.

Konkret sind es mitarbeiterorientierte Personalinstrumente wie die Förderung von Höherqualifizierung, Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen, bei denen wir diese positiven Zusammenhänge finden (vgl. Tabelle 2, Seite 5 und Grunau et al. 2016). Betriebe, die eine Höherqualifizierung ihrer Beschäftigten fördern, ihnen also den Erwerb eines (höheren) Bildungs- oder Ausbildungsabschlusses ermöglichen, indem sie Beschäftigte freistellen oder Kosten übernehmen, haben zufriedenerere, engagiertere und mit dem Betrieb stärker verbundene Beschäftigte. Der Anteil der Betriebe, die Beschäftigte auf diese Weise fördern, lag in den Befragungsjahren 2012 und 2014 bei 56 bzw. 58 Prozent.

Um die Entwicklung der Beschäftigten zu unterstützen, sind regelmäßige Feedbackgespräche för-

## i Das Projekt

Das Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und vom IAB finanziert und liegt in der wissenschaftlichen Verantwortung des IAB, des ZEW und der Uni Köln. Die Betriebsbefragung wird von Infratest Sozialforschung, die Beschäftigtenbefragung von Infas, Institut für angewandte Sozialwissenschaft durchgeführt.

Tabelle 1  
Zusammenhänge von Gesundheitsmaßnahmen und Ergebnissen guter Arbeitsqualität

	Job-zufriedenheit	Engagement	Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben	Verbundenheit mit Arbeitgeber (Commitment)
Krankenstandsanalysen	0	-	0	0
Mitarbeiterbefragungen	0	+	0	0
Gesundheitszirkel	0	0	0	0
Innerbetriebliche Aktivitäten	+	0	+	+
Schulung/Beratung	0	0	0	0
Finanzielle Unterstützung	0	0	0	0
Netzwerkaktivitäten	0	0	0	0
Beobachtungen	5.003	4.891	5.027	4.982

Anmerkungen: OLS-Regressionen; „0“ = kein signifikanter Zusammenhang; „+“ = signifikanter positiver Zusammenhang; „-“ = signifikanter negativer Zusammenhang.

Quelle: Linked Personnel Panel (LPP), Beschäftigtenbefragung Welle 2013 und IAB-Betriebspanel 2012.

© IAB

derlich. Sie ermöglichen es einerseits, Leistungen zu reflektieren (z. B. mittels Leistungsbeurteilungen), und andererseits, neue Ziele zu setzen (z. B. mittels schriftlicher Zielvereinbarungen). Viele Betriebe haben diese Zusammenhänge erkannt. Beispielsweise setzen bereits 72 Prozent der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten jährliche Mitarbeitergespräche ein. Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen korrelieren positiv mit der Zufriedenheit der Beschäftigten, deren Engagement sowie ihrer Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben.

Des Weiteren bieten Mitarbeiterbefragungen, die von den Betrieben häufig eingesetzt werden, den Beschäftigten die Möglichkeit, aktuelle Stimmungen, ihre Zufriedenheit und mögliche Defizite an die Betriebsführung zu kommunizieren. Gegenüber dem direkten Mitarbeitergespräch hat die anonyme Befragung den Vorteil, dass sie formalisiert ist und Beschäftigte kritische Themen und Unzufriedenheit offener thematisieren können. Betriebe, die dieses Instrument nutzen und damit ein Stimmungsbild ihrer Beschäftigten erhalten, haben im Durchschnitt zufriedener und engagiertere Beschäftigte, die mit ihrem Betrieb stärker verbunden sind und seltener über einen Wechsel nachdenken.

## ■ Fazit

Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass 84 Prozent der Beschäftigten über mindestens eine Belastungsdimension bei ihrer Arbeit berichten. Am häufigsten geben die befragten Beschäftigten an, hohem Termindruck ausgesetzt zu sein und häufig mehrere wichtige Aufgaben gleichzeitig bewältigen zu müssen. Auch unangenehme Umgebungsbedingungen wie Lärm oder hohe Temperaturen werden nicht selten genannt. Beschäftigte, die von körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz berichten, geben in der Befragung gleichzeitig ein schlechteres allgemeines Wohlbefinden an.

Betriebe können mit der Personalpolitik aktiv gegensteuern und beispielsweise Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung einsetzen. Auch wenn sich die Belastungen dadurch nicht vollständig vermeiden lassen, können entsprechende Maßnahmen dabei helfen, gesundheitlichen Problemen entgegenzuwirken. Betriebe können ihren Beschäftigten durch das Angebot von Gesundheitsmaßnahmen außerdem zeigen, dass sie sich der bestehenden Belastungen bewusst sind und auf diese reagieren. Beschäftigte in Betrieben, die das

Tabelle 2

### Zusammenhänge von betrieblichen Personalmaßnahmen und Ergebnissen guter Arbeitsqualität

	Job-zufriedenheit	Engagement	Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben	Verbundenheit mit Arbeitgeber (Commitment)
Förderung von Höherqualifizierung	+	+	nicht untersucht	+
Mitarbeitergespräche	+	+	+	0
Leistungsbeurteilung	+	+	+	+
Schriftliche Zielvereinbarung	0	0	0	+
Mitarbeiterbefragungen	+	+	+	+

Anmerkungen: OLS-Regressionen; „0“ = kein signifikanter Zusammenhang; „+“ = signifikanter positiver Zusammenhang.

Quellen: Bellmann et al. (2014) und Grunau et al. (2016).

© IAB

gesundheitsbewusste Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, sind im Durchschnitt zufriedener. Zufriedenere und engagiertere Mitarbeiter haben insbesondere Betriebe mit weiteren nachhaltigen Personalmaßnahmen über die Gesundheitsförderung hinaus, wie Mitarbeitergespräche oder Leistungsbeurteilungen. Für Betriebe sind gute Arbeitsbedingungen nicht nur im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor (Kubis/Müller 2014). Durch sie tragen in der Folge motiviertere und zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch entscheidend zur Produktivität ihres Unternehmens bei.

## Literatur

- Arnold, Daniel; Butschek, Sebastian; Steffes, Susanne; Müller, Dana (2016): [Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung \(Monitor\)](#), Berlin, 24 S.
- Bellmann, Lutz; Bender, Stefan; Bossler, Mario; Stephani, Jens; Wolter, Stefanie; Sliwka, Dirk; Kampkötter, Patrick; Laske, Katharina; Steffes, Susanne; Mohrenweiser, Jens; Nolte, André (2014): [Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Erster Zwischenbericht im Projekt](#) (Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Forschungsbericht Arbeitsmarkt, 442), Berlin, 161 S.
- Grunau, Philipp; Kampkötter, Patrick; Laske, Katharina; Petters, Lea; Sliwka, Dirk (2016): [Personalentwicklung und Weiterbildung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung \(Monitor\)](#), Berlin, 20 S.
- Gundert, Stefanie (2013): [Qualität der Arbeit im Wandel](#). In: Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte; Voß, Günter G. (Hrsg.): [Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen](#)



moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität, Wiesbaden: Campus, S. 17-41.

Kampkötter, Patrick; Laske, Katharina; Müller, Dana; Peters, Lea; Sliwka, Dirk (2015): Fachkräftesicherung und -bindung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung (Monitor), Berlin, 18 S.

Kampkötter, Patrick; Mohrenweiser, Jens; Sliwka, Dirk; Steffes, Susanne; Wolter, Stefanie (2015): Measuring the use of human resources practices and employee attitudes. The Linked Personnel Panel. IAB-Discussion Paper Nr. 35, Nürnberg, 33 S.

Kubis, Alexander; Müller, Anne (2014): Belastungen am Arbeitsplatz: Welche Arbeitsbedingungen gehen mit Problemen bei der Stellenbesetzung einher? IAB-Kurzbericht Nr. 10, Nürnberg.

Muñoz de Bustillo, Rafael; Fernández-Macías, Enrique; Antón, José-Ignacio; Esteve, Fernando (2009): Indicators of job quality in the European Union, Brüssel.

Nübling, Matthias; Lincke, Hans-Joachim; Schröder, Helmut; Knerr, Petra; Gerlach, Irene und Laß, Inga (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Abschlussbericht der repräsentativen Befragung. BMAS-Forschungsbericht 456.

Wolter, Stefanie; Broszeit, Sandra; Frodermann Corinna; Grunau Philipp und Bellmann, Lutz (2016): Sozialer Wandel und gute Unternehmensführung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung (Monitor), Berlin, 24 S.



**Prof. Dr. Lutz Bellmann**

ist Leiter des Forschungsbereichs „Betriebe und Beschäftigung“ im IAB.

[lutz.bellmann@iab.de](mailto:lutz.bellmann@iab.de)



**Sandra Broszeit**

ist Mitarbeiterin im Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im IAB.

[sandra.broszeit@iab.de](mailto:sandra.broszeit@iab.de)



**Dr. Corinna Frodermann**

ist Mitarbeiterin im Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im IAB.

[corinna.frodermann2@iab.de](mailto:corinna.frodermann2@iab.de)



**Philipp Grunau**

ist Mitarbeiter im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ im IAB.

[philipp.grunau@iab.de](mailto:philipp.grunau@iab.de)



**Stefanie Wolter**

ist Mitarbeiterin im Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im IAB.

[stefanie.wolter@iab.de](mailto:stefanie.wolter@iab.de)