

# Fehlzeiten-Report 2014

## Schwerpunkt: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten

B. Badura • A. Ducki • H. Schröder • J. Klose •  
M. Meyer (Hrsg.)



# Zusammenfassung

## Kapitel 1 Gesunde Zukunft heute gestalten – Gesundheitsmanagement 4.0

A. Ducki

*Zusammenfassung.* Ziel des diesjährigen Fehlzeiten-Reports »Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten« ist es, Perspektiven für eine zukunftsfähige betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik aufzuzeigen. Zukunftsvorhersagen fußen auf der Annahme von relativer Kontinuität: Wir gehen davon aus, dass sich die augenblicklichen Tendenzen fortentwickeln, und dass sie somit in gewisser Weise berechenbar sind. Gleichzeitig ist aus der Statistik bekannt, dass jede Aussage über das zukünftige Eintreten von Ereignissen eine Wahrscheinlichkeitsaussage ist, die mit Unsicherheit und Fehlerrisiken behaftet ist. Fehler können sich z. B. aus der Messtechnik und -methodik oder aus falschen oder unvollständigen Vorannahmen ergeben. So zeigt die Geschichte, dass Prognosen häufig falsch waren, weil entweder nicht vorhersehbare Ereignisse eingetreten sind oder weil sich weder Menschen noch Technik kontinuierlich fortentwickelt haben.

# Rahmenbedingungen

## Kapitel 2      **Zukunftsforschung: Wie werden wir in 20 Jahren arbeiten?**

W. Bauer, M. Braun

*Zusammenfassung.* In einer volatilen Arbeitsgesellschaft lässt sich die Frage nach der Zukunft der Arbeit nur vage beantworten. Angesichts einer Ressourcenverknappung zeichnen sich jedoch bereits gegenwärtig die Rahmenbedingungen des Wandels ab: Engpässe betreffen sowohl Rohstoffe und Energie als auch menschliche Fähigkeitspotenziale. Globalisierung, demografischer Wandel, riskante Finanzmärkte und steigende Rohstoffpreise erfordern mehr denn je eine pro-aktive Gestaltungs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen sowie eine Veränderungsfähigkeit der arbeitenden Menschen. Die Beherrschung von Ungewissem wird zu einer existenziellen Unternehmensaufgabe. Damit tangiert die Zukunftsdiskussion ein zentrales Gesundheitspotenzial: Gesundheit kennzeichnet die Fähigkeit einer Person, sich verändernden Lebensbedingungen anzupassen, ohne die Unabhängigkeit ihrer individuellen Existenz aufzugeben. Eine gesunde, resiliente Organisation ist aufgrund ihrer Ausgleichs- und Selbstregulationsfähigkeit in der Lage, veränderliche Umweltbedingungen zu integrieren. Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird zukünftig mehr denn je gefordert sein, diese Gesundheitspotenziale in den Unternehmen wirksam zu entfalten. Wie wir in zwanzig Jahren arbeiten werden, hängt demnach nicht nur von technologischen Innovationen ab; die Situation wird in besonderem Maße davon geprägt sein, welches Gesundheitsverständnis wir entwickeln und wie wir dieses im Arbeitsalltag zum Ausdruck bringen.

## Kapitel 3      **Soziologische Sicht auf den Wandel in der Arbeitswelt**

L. Bellmann

*Zusammenfassung.* Der Wandel der Erwerbsgesellschaft, der durch die Globalisierung sowie die zunehmende Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ausgelöst wird, zwingt die Betriebe, sich an die Veränderungen an den Absatz- und Beschaffungsmärkten anzupassen. Damit nimmt das betriebliche Interesse an befristeten Arbeitsverträgen, Zeit- oder Leiharbeit und Teilzeitbeschäftigung zu. Auch die internationale Migration hat mit dem Jahr 2012 einen neuen Höchststand seit 1995 erreicht. Aufgrund des häufig begrenzten Zeithorizonts für atypische Beschäftigungsverhältnisse und solche von Migranten scheint das Interesse, diese Gruppen z. B. in das betriebliche Gesundheitsmanagement einzubeziehen, vergleichsweise gering zu sein. Von zunehmender Bedeutung sind auch die gesundheitlichen Belastungen älterer Arbeitnehmer, insbesondere von älteren Schichtarbeitern, deren Anteil und Anzahl zunehmen.

## **Kapitel 4      Zukünftige Arbeitswelten aus Unternehmenssicht**

S. Hardege, A. Zimmermann

*Zusammenfassung.* Die Unternehmen in Deutschland sehen sich in den kommenden Jahren bedeutenden strukturellen Herausforderungen gegenüber: Infolge der demografischen Entwicklung sinkt die Bevölkerungszahl und damit das Arbeitskräfteangebot. Anstrengungen zur Fachkräftesicherung werden in den Unternehmen zunehmend wichtiger. Die Bevölkerung und die Belegschaften werden älter. Damit gehen ganz unterschiedliche Fragen einher – z. B. wie in den Unternehmen die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und verbessert werden oder Fachkräfte aus dem Ausland gewonnen und integriert werden können. Der vorliegende Artikel gibt die Sicht der Betriebe in Deutschland wieder und stellt die wichtigsten Handlungsfelder und Maßnahmen dar, mit denen sie auf den zunehmenden Fachkräftebedarf reagieren wollen. Hierzu werden Ergebnisse aus einer DIHK-Umfrage zu diesen Fragestellungen dargestellt. Ebenso werden die Ergebnisse einer Betriebsbefragung zum Engagement in der betrieblichen Gesundheitsförderung erörtert. Sie zeigen, dass die Betriebe die Herausforderungen in weiten Teilen erkannt und angenommen haben.

## **Kapitel 5      Möglichkeiten und Grenzen Betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht einer arbeitnehmerorientierten Wissenschaft**

E. Ahlers

*Zusammenfassung.* Aktuelle Studien zeigen, dass der betriebliche Alltag durch Flexibilisierung, Ökonomisierung, Kostenreduktion und eine »Personalpolitik der unteren Linie« geprägt ist. Die Folgen sind Arbeitsverdichtung und hoher Arbeits- und Zeitdruck bei den Beschäftigten. Vor dem Hintergrund, dass eben diese psychischen Arbeitsbelastungen in den Betrieben über traditionelle Regulierungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nur schwer zu reduzieren sind, steht die Betriebliche Gesundheitsförderung vor großen Herausforderungen. Viele Möglichkeiten bleiben allerdings ungenutzt, hierzu gehört u. a. die stärkere Mobilisierung der betrieblichen Akteure für die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen. Eine weitere zu bewältigende Schwierigkeit liegt in der Ausweitung der atypischen Beschäftigung (sowie der Werkverträge). Auch die seit Jahren laufenden Kosteneinsparungen in den staatlichen Arbeitsschutzbehörden, die mittlerweile dazu geführt haben, dass diese ihren Beratungs- und Kontrollaufgaben nur noch bedingt nachkommen können, sollten im Zuge einer zukunftsweisenden Gesundheitsförderung überdacht werden.

# **Zukünftige Belegschaften/ Arbeitswelten**

## **Kapitel 6      Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt?**

K. Zok, M. Pigorsch, H. Weirauch

*Zusammenfassung.* Eine aktuelle Umfrage unter Erwerbstätigen zeigt, dass Gesundheit, ein sicherer Arbeitsplatz mit einem Beruf, der Spaß macht, verbunden mit finanzieller Sicherheit und guter Bildung für mehr als 90 Prozent der Befragten wichtig ist. Was die Ziele im Leben und Beruf anbelangt, unterscheidet sich die »Generation Y« nicht sehr von den »Babyboomern«, jedoch gibt es teilweise große Unterschiede zwischen den Vorstellungen und der erlebten Realität der befragten Arbeitnehmer. Ferner wissen junge und ältere Beschäftigte offenbar wenig darüber, was den anderen wichtig ist – was das Potenzial für Generationenkonflikte schürt. Neben den dargestellten Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Generationen liefern die Befragungsergebnisse Hinweise darauf, worauf Unternehmen achten müssen, um zukünftige Talente für sich zu gewinnen und diese zu halten.

## **Kapitel 7      Erwartungen zukünftiger Generationen**

A. Parment

*Zusammenfassung.* Die Integration von neuen Generationen in der Arbeitswelt ist für Arbeitgeber und andere gesellschaftliche Institutionen zugleich eine echte Herausforderung. Dass die Mitglieder der Generation Y sich als Konsumenten anders verhalten, ist bekannt und es gibt viele Erkenntnisse darüber, was genau sie kennzeichnet. Aber auch als Arbeitnehmer unterscheiden sie sich von früheren Generationen, auch wenn dies bisher nicht gründlich analysiert wurde.

## **Kapitel 8      Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation bei älter werdenden Belegschaften**

H. M. Hasselhorn, M. Ebener

*Zusammenfassung.* Die Belegschaften in Deutschland werden älter und die Anzahl derer, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, nimmt von nun an deutlich ab. Bei gleichbleibender Wirtschaftskraft bedeutet dies für Deutschland, dass künftig mehr ältere Menschen im Arbeitsleben gehalten werden müssen als je zuvor. In diesem Beitrag werden Zahlen und Daten dazu zusammengestellt. Zudem wird ein Denkmodell vorgestellt, nach dem die Erwerbsteilhabe älterer Arbeitnehmer nicht nur durch Maßnahmen zum Erhalt ihrer Gesundheit allein gesichert

werden kann, sondern insbesondere durch frühzeitige Förderung ihrer Arbeitsfähigkeit und der Motivation zu arbeiten. Diese Sicht hat Konsequenzen für Betriebe, die ihre Belegschaft wirklich »im Haus« und leistungsfähig halten wollen.

## **Kapitel 9 Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Belegschaften**

N. Bornheim, B. Sieben

*Zusammenfassung.* In diesem Beitrag wird thematisiert, welchen Herausforderungen sich Unternehmen angesichts wandelnder Geschlechterverhältnisse in Gesellschaft und Organisationen stellen müssen. Es wird aufgezeigt, wie sich das Geschlechterverhältnis auf dem deutschen Arbeitsmarkt und in Organisationen in den letzten Jahren gewandelt hat bzw. welche Beharrungstendenzen zu vermerken sind – so in Führungspositionen und in geschlechtlich segregierten Tätigkeitsbereichen. In Bezug auf weiblich dominierte Tätigkeitsbereiche gehen wir am Beispiel der Altenpflege auf die Vielfalt der Ansprüche von Frauen an eine Arbeitsgestaltung ein, die ein positives Arbeitserleben ermöglicht und damit zur Gesunderhaltung der Belegschaftsmitglieder beitragen kann. Im Fazit werden Anforderungen an eine gesundheits- und geschlechtergerechte Gestaltung und Bewältigung des Wandels von Geschlechterverhältnissen in (Gesellschaft und) Organisationen abgeleitet.

## **Kapitel 10 Multikulturelle Belegschaften**

C. Busch, J. Clasen

*Zusammenfassung.* Neben Älteren und Frauen werden auch Menschen mit Migrationshintergrund die Belegschaften der Zukunft prägen. Aktuell sind vor allem gering qualifizierte Belegschaften von hoher kultureller Diversität geprägt, da Migranten aus verschiedenen Gründen häufig in un- und angelernten Tätigkeiten arbeiten. Sie sind hinsichtlich ihrer Gesundheit und ihren Arbeitsbedingungen gegenüber der einheimischen Mehrheitsbevölkerung benachteiligt. Betriebliches Gesundheitsmanagement schließt diese Zielgruppe bisher weitgehend aus. Diese Zielgruppe über wirksame Zugangswege zu erreichen ist eine große Herausforderung, der sich das Programm ReSuDi stellt. ReSuDi steht für Ressourcen- und Stressmanagement für un- und angelernte Belegschaften mit hoher kultureller Diversität. Das Programm ist ein betriebliches Multiplikatorenprogramm, das von der Universität Hamburg

in Kooperation mit Krankenkassen und Betrieben, finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, entwickelt, erprobt und einer Effektivitäts- und Effizienzbewertung unterzogen wurde.

## **Kapitel 11 Flexible Beschäftigungsverhältnisse**

T. Vahle-Hinz, A. Plachta

*Zusammenfassung.* Flexible Beschäftigungsverhältnisse sind eine unternehmensorientierte Strategie zur Flexibilisierung der Arbeit. Sie helfen Unternehmen, besser auf veränderte Anforderungen (z. B. durch die Globalisierung) zu reagieren. Eindeutige Erkenntnisse darüber, wie sich diese Art der Arbeit auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirkt, liegen aber bisher nicht vor. Es werden sowohl positive als auch negative Zusammenhänge zu Gesundheit und Wohlbefinden berichtet. Der Beitrag schlägt eine Trennung in aufgaben- und beschäftigungsbezogene Stressoren vor, die hilft, gesundheitsrelevante Aspekte der Arbeit in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen zu beschreiben und zu analysieren. Er fasst Forschungsergebnisse zur Ausprägung von aufgaben- und beschäftigungsbezogenen Stressoren in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen zusammen und berichtet die Ergebnisse einer Untersuchung mit 55 Leiharbeitern zum Zusammenhang zwischen beschäftigungsbezogenen Stressoren und Indikatoren für Wohlbefinden. Abschließend werden Möglichkeiten der Gesundheitsförderung bei flexiblen Beschäftigungsverhältnissen diskutiert.

## **Kapitel 12 Welche Krankheiten bestimmen die Zukunft?**

F. Prütz, S. Seeling, L. Ryl, C. Scheidt-Nave, T. Ziese, T. Lampert

*Zusammenfassung.* Im Verlauf des letzten Jahrhunderts vollzog sich in den Industrieländern ein Wandel des Krankheitsspektrums. Dabei verloren die akuten Infektionskrankheiten zugunsten der chronischen Krankheiten an Bedeutung. Chronische Krankheiten sind durch eine langsame Entwicklung und ein lange andauerndes Krankheitsgeschehen gekennzeichnet. Sie betreffen zu einem großen Teil ältere Menschen, treten aber zum Teil auch bereits in der Erwerbsbevölkerung auf. Im vorliegenden Beitrag werden die Verbreitung und Entwicklung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebserkrankungen, Diabetes mellitus, muskuloskelettalen Erkrankungen und psychischen Störungen beschrieben, da diese mit Blick auf Krankheitslast, Versorgungsgeschehen und die im Gesundheitswesen anfallenden Kosten von besonderer Relevanz sind. Angesichts der demografischen Entwicklung wird die Bedeutung chronischer Erkrankungen in Zukunft weiter zunehmen. Daher gehören deren Prävention sowie die bedarfsgerechte Versorgung der Betroffenen zu den wesentlichen Herausforderungen für das Gesundheitssystem.

# Zukünftige Führungserfordernisse

## Kapitel 13 Zukunftsfähige Unternehmenskulturen durch organisationale Achtsamkeit

G. Becke

*Zusammenfassung.* Der hohe Ökonomisierungsdruck auf Unternehmen ist mit erhöhten psychosozialen Gesundheitsrisiken für Führungskräfte und Beschäftigte verbunden. Unternehmenskulturen kommt eine Schlüsselbedeutung für die Prävention und Bewältigung dieser Gesundheitsrisiken zu, da sie maßgeblich die unternehmensinterne Thematisierung und den Umgang mit Gesundheit und Belastungen prägen. Zukunftsfähige Unternehmenskulturen ermöglichen den Erhalt und die Regeneration der gesundheitlichen Ressourcen von Beschäftigten und Führungskräften. Die Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmenskulturen kann durch organisationale Achtsamkeit unterstützt werden, die eine organisatorische Selbstreflexion im Umgang mit Gesundheit und Gesundheitsrisiken fördert.

## Kapitel 14 Führungskompetenzen der Zukunft

J. Felfe, A. Ducki, F. Franke

*Zusammenfassung.* Zahlreiche Studien zeigen die Bedeutung von Führungskräften für die Zufriedenheit, Leistung und Gesundheit der Mitarbeiter. Dieser Beitrag befasst sich mit der Frage, welche Kenntnisse und Fähigkeiten vor allem zukünftig für eine erfolgreiche Führung erforderlich sind und über welche Kompetenzen Führungskräfte verfügen sollten. Zur Abschätzung zukünftiger Anforderungen und Bedarfe orientieren wir uns an aktuellen Trends und Entwicklungen. Hierzu zählen 1) der demografische Wandel, 2) der Anstieg psychischer Gesundheitsrisiken, 3) die permanenten Veränderungsprozesse und nicht zuletzt 4) eine zunehmende Globalisierung. Wir zeigen auf, mit welchen neueren Konzepten und Modellen der Führung diesen Veränderungen begegnet werden kann und wie die Herausforderungen durch ressourcenstärkende Führung erfolgreich bewältigt werden können.

## Kapitel 15 Führungskultur auf dem Prüfstand

B. Badura, U. Walter

*Zusammenfassung.* In Deutschland ist die Gesundheit der Erwerbsbevölkerung stark entwicklungsbedürftig. Darauf verweisen zahlreiche, auch international vergleichende Daten. Investitionen in die Gesundheit dürfen sich nicht in Risikovermeidung und Stressbewältigung erschöpfen, weil in der gewandelten

Arbeitswelt die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden für Produktivität und Wettbewerb immer wichtiger wird. Die dafür erforderlichen Grundlagen sind verstärkt interdisziplinär durch Verknüpfung natur- und sozialwissenschaftlicher Konzepte zu erarbeiten. In den Unternehmen gilt es, Kultur, Betriebsklima und Führungsverhalten genauer in den Blick zu nehmen: zur Verbesserung der Mitarbeiterorientierung, der Arbeitsfähigkeit, der Arbeitsbereitschaft und damit auch der Betriebsergebnisse. Angeregt erscheinen eine konzertierte Aktion aus Politik und Verbänden, steuerliche Anreize zur Intensivierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der Einsatz einer quantitativen Organisationsdiagnostik.

## **Kapitel 16    Mobbing im Krankenhaus: Symptom eines Organisationsversagens?**

C. Ehresmann

*Zusammenfassung.* Die potenziell weitreichenden Folgen für die Gesundheit der Mitarbeiter und die Betriebsergebnisse lassen Mobbing auch für Krankenhäuser als moderne Dienstleistungsorganisationen zu einer Herausforderung werden. Gerade hier treffen u. a. traditionell stark hierarchische Organisationsformen mit hohen Kooperationserfordernissen und effizienzorientierten Vergütungsformen aufeinander. Mobbing kann nicht nur die Gesundheit der Betroffenen schwerwiegend und dauerhaft beeinträchtigen, sondern durch eine Verminderung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität die Wirtschaftlichkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Im folgenden Beitrag wird anhand von empirischen Daten einer Mitarbeiterbefragung in einem Krankenhaus (N = 872) aufgezeigt, dass Mobbing auf Defizite in der Organisation im Bereich von Führung, Betriebsklima und Konfliktkultur verweist. Der Beitrag zeigt zudem, dass Mobbing negativ mit Gesundheit sowie Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität korreliert. Damit liefert die Studie empirische Hinweise dafür, dass Mobbing nicht nur Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten, sondern auch für die Versorgungsqualität im Krankenhaus haben kann.

## **Zukünftige Gestaltungsoptionen**

### **Kapitel 17    Arbeitsschutz: Zukünftige Herausforderungen**

I. Rothe, B. Beermann

*Zusammenfassung.* Der Arbeitsschutz hat in den letzten Jahrzehnten erheblich dazu beigetragen, die aus der Arbeitssituation entstehenden gesundheitlichen Risiken zu senken. Ausgehend von Präventionsbemühungen im Bereich der Arbeits- und Wegeunfälle und im Bereich der Berufskrankheiten rückte in den letzten beiden Jahrzehnten die Vermeidung von arbeitsbedingten Erkrankungen zunehmend in den Fokus. Die Erkenntnis, dass Arbeitsbedingungen zu einer latenten Gesundheitsgefahr werden können, führte 1996 zur Berücksichtigung der arbeitsbedingten Erkrankungen im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes

(ArbSchG § 2). Im Zentrum des ArbSchG stehen nun auch die Präventionsorientierung und die Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Gestaltung der Arbeit. Der Wandel der Arbeitswelt, mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit, der Zunahme von psychisch belastenden Arbeitsbedingungen und individualisierten Anforderungen sowohl auf Seiten der Beschäftigten als auch auf Seiten der Betriebe erfordert im betrieblichen Arbeitsschutzhandeln von allen Akteuren eine umfassende Gestaltungskompetenz und differenziertes Vorgehen. Gleichzeitig sind weitere Forschungsanstrengungen notwendig, um auch langfristig für neue Arbeitsorganisationsformen über hinreichendes Gestaltungswissen zu verfügen. Parallel dazu sind schon heute die Bündelung der Kompetenzen z. B. in der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie oder auch die Einbeziehung der Gestaltungskompetenz verschiedener Fachdisziplinen und nicht zuletzt der Mitarbeiter selbst, z. B. im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, gute Ansätze, um den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu begegnen.

## **Kapitel 18      Zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung**

H. Dunckel

*Zusammenfassung.* Im folgenden Beitrag wird auf die Bedeutung der Gestaltung der Arbeits- und Organisationsbedingungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung eingegangen. Vor dem Hintergrund der Kennzeichnung von Entwicklungstendenzen der Arbeit werden fünf Aspekte einer zukunftsorientierten Arbeitsgestaltung diskutiert, die auch für eine zukunftsorientierte Betriebliche Gesundheitsförderung Geltung haben. Diese Aspekte sind: Arbeitsgestaltung als Teil einer umfassenden Unternehmensgestaltung, die Notwendigkeit »neuer« Organisationsformen Betrieblicher Gesundheitsförderung, unternehmensübergreifende Arbeitsgestaltung, Selbststeuerung und unternehmerisches Handeln auch bei abhängig Beschäftigten und die verstärkte Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitender.

## **Kapitel 19      Personalrekrutierung und -entwicklung der Zukunft**

J. Rump, S. Eilers

*Zusammenfassung.* Qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden wird angesichts der demografischen Entwicklung und weiterer ökonomischer und gesellschaftlicher Megatrends immer mehr zur Herausforderung. Ein konsequentes Gesundheitsmanagement, das psychische wie physische Belastungsmomente in den Blick nimmt und auf »Lebenslänglichkeit« setzt, spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Am Beispiel der Personalrekrutierung und gesundheitsförderlicher Entwicklungsprozesse lässt sich verdeutlichen, an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, um auch über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg die Wettbewerbsfähigkeit mit beschäftigungsfähigen Mitarbeitern zu sichern.

Beschäftigungsfähigkeit definiert sich dabei sowohl über die relevanten Kompetenzen als auch über Motivation und Gesundheit bzw. Wohlbefinden.

## **Kapitel 20      Arbeitsbelastungen und Flexibilisierung des Renteneintritts**

M. Brussig

*Zusammenfassung.* Der Beitrag bilanziert den Diskussionsstand zum Zusammenhang von beruflichen Belastungen und Rentenbeginn. Dabei wird in vier Schritten vorgegangen: Zunächst werden die rentenrechtlichen Regelungen skizziert und insbesondere dargestellt, ob und inwiefern berufliche Belastungen im Rentenrecht – vor allem beim Zugang in eine Rente – berücksichtigt werden. Dies war schon früher kaum der Fall und ist durch die Abschaffung der Berufsunfähigkeitsrenten zugunsten der Erwerbsminderungsrenten weiter abgeschwächt worden. Im zweiten Schritt werden Befunde zusammengetragen, die zeigen, wie sich die Belastungsexposition von Beschäftigten über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt haben. Daran anschließend wird im dritten Schritt untersucht, ob berufliche Belastungen zu einem vorzeitigen Renteneintritt führen. Dieser Zusammenhang ist weniger trivial als er scheint, da die Flexibilisierungsmöglichkeiten beim Renteneintritt begrenzt sind und berufliche Belastungen im Rentenrecht kaum berücksichtigt werden. Gleichwohl lässt sich auch für die jüngste Vergangenheit nachweisen, dass Personen mit hohen beruflichen Belastungen früher als andere in die Altersrente wechseln. Im vierten Abschnitt werden mögliche Gestaltungslösungen auf betrieblicher Ebene und deren Grenzen diskutiert.

## **Kapitel 21      Lebenslange Lernbereitschaft**

U. M. Staudinger, K. Patzwaldt

*Zusammenfassung.* Ein verlängertes Arbeitsleben erfordert Veränderungen im herkömmlichen Ablauf von Bildung, Arbeit und Ruhestand. Durch rechtzeitige Tätigkeitswechsel kann man tätigkeitsbezogenem Verschleiß oder ÜberROUTINISIERUNG entgegenwirken und damit Gesundheit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität auch über das aktive Arbeitsleben hinaus erhalten. Fort- und Weiterbildung spielen dabei neben der Gesundheitsstärkung eine Schlüsselrolle.

# Unternehmensbeispiele

## **Kapitel 22      Von der Salutogenese zum Gesundheitsdiktat**

S. Hähner-Rombach

*Zusammenfassung.* Nach einem kursorischen Überblick über Veränderungen der Begriffsinhalte von »Krankheit« und »Gesundheit« und unterschiedliche Sichtweisen darauf wird in einem zweiten Schritt die Entwicklung von der Salutogenese über die sogenannte Gesundheitsgesellschaft bis zum Gesundheitsdiktat skizziert. Der eigentliche Hauptteil beschäftigt sich mit der

Entwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an einem Fallbeispiel, und zwar der BASF AG am Standort Ludwigshafen seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Zum Schluss werden die Unterschiede zwischen betrieblichen und sozialversicherungstechnischen Strategien der Gesundheitsförderung kurz dargestellt.

## **Kapitel 23 Personaleinsatzplanung und Work-Life-Balance**

A. Blume, N. Feyh

*Zusammenfassung.* Die Lage, Dauer und Dynamik der täglichen Arbeitszeit hat einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Damit ist dieses Thema angesichts zunehmender Deregulierung und Belastungen vor allem im Dienstleistungsbereich eine wachsende Herausforderung für die Gestaltung gesunder und attraktiver Arbeitsbedingungen. Da die Arbeitszeit existenziell die gesamten Lebensbedingungen der Beschäftigten berührt, bietet sie zudem einen geeigneten Anlass, zielorientierte Beteiligungsverfahren und somit auch eine zukunftsweisende salutogene Unternehmenskultur zu entwickeln. Ein großer deutscher Versicherer hat in einem 3-jährigen Entwicklungsprozess für die ca. 1.500 Mitarbeiter seines Kundenbetreuungscenters (KBC) ein flexibles Arbeitszeitmodell entwickelt und erprobt. Dabei wurde versucht, die Interessen und Bedarfe des Unternehmens mit den Belastungen und Bedarfen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. In diesem Projekt war die Beteiligung der Betriebsräte, Führungskräfte und Mitarbeiter ebenso zielführend und konstitutiv wie die Evaluation der Maßnahmen mithilfe von drei Mitarbeiterbefragungen. Der folgende Artikel beschreibt aus Sicht der Berater diesen Prozess, die Maßnahmen und die Evaluationsergebnisse im Sinne eines zukunftsweisenden Gestaltungsprozesses hin zu einer kapazitätsorientierten, aber auch gesundheitsförderlichen Personaleinsatzplanung.

## **Kapitel 24 Generationengerechte Führung und Betriebliches Gesundheitsmanagement im Krankenhaus**

C. Schmidt, J. Möller

*Zusammenfassung.* Der Krankenhausmarkt befindet sich in einem intensiven Wettbewerb um Patienten und Personal. Dabei verschärft die Demografie den Wettbewerb vor allem dadurch, dass die Menge an verfügbaren Mitarbeitern im Alter von 25 bis 35 Jahren bis 2050 stark abnehmen wird. Gleichzeitig arbeiten Mitarbeiter heute länger als zuvor, was wiederum die Vielfalt von Generationen am Arbeitsplatz Krankenhaus vergrößert. Als Folge sind die Erwartungen an den Arbeitsplatz und die Anforderungen an die Führung unterschiedlich bzw. anspruchsvoller. Um gute Mitarbeiter zu finden und zu halten, sind daher eine generationengerechte Führung sowie an die Lebensphasen der Mitarbeiter angepasste Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wichtig, um im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter auch zukünftig erfolgreich zu sein.

## **Kapitel 25 Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte**

L. Gunkel, S. Böhm, N. Tannheimer

*Zusammenfassung.* Die Dynamik der Veränderungsprozesse in Unternehmen stellt auch neue Anforderungen an das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Einerseits ist festzustellen, dass »resiliente« (widerstandsfähige) Beschäftigte den »Veränderungsstress« gesünder bewältigen und die Veränderungen aktiver mitgestalten. Andererseits kann die Resilienzförderung nicht individuell gelingen, sondern bedarf zwingend der entsprechenden Prozesse und Maßnahmen des Unternehmens. Die Erkenntnisse aus der Resilienzforschung zeigen, welche Faktoren geeignet sind, Resilienz bei Erwachsenen zu fördern. Auf den betrieblichen Kontext übertragen können Ansatzpunkte herausgearbeitet werden, wie Unternehmen und Führungskräfte die Resilienz der Mitarbeiter stärken können und was der Beschäftigte selbst dazu beitragen kann. Der Beitrag macht deutlich, dass Resilienzförderung ein zukünftig unverzichtbarer Baustein in der Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sein wird, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Konkrete Interventionen auf den Ebenen Unternehmen, Führungskraft und Beschäftigte geben Anregungen, wie dies in der Praxis gelingen kann.

## **Kapitel 26 Die Bewältigung des demografischen Wandels bei der USB Bochum GmbH**

D. Hützen, F. Waßbauer, E. Zimmermann, T. Zisowski

*Zusammenfassung.* Lösungsansätze für die »Demografie-Problematik« in den Betrieben zu finden ist derzeit eine der zentralen Aufgaben in den Unternehmen. Insbesondere die Herausforderung, für die jetzt bereits Älteren einen gerechten Ausgleich mit den nachwachsenden Generationen zu finden, fordert besondere Problemlösungsstrategien. Der nachfolgende Artikel aus der Unternehmenspraxis zeigt aus personal- und gesundheitspolitischer Perspektive, wie die USB Bochum GmbH mit der Einführung eines Gesundheitsmanagements bereits frühzeitig damit begonnen hat, Grundlagen für die Zukunftsvorsorge im Unternehmen zu schaffen. Davon profitiert das Unternehmen in der sich zuspitzenden Demografiedebatte. Mit dem Zukunfts- und Generationenvertrag knüpft das Unternehmen an diese vorsorgende Strategie an. Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Bewältigung des demografischen Wandels, und damit die Zukunftsvorsorge im Unternehmen, nicht durch einen einmaligen Akt, sondern vielmehr durch einen fortwährenden Lern- und Entwicklungsprozess charakterisiert werden kann, bei der die Beteiligung und Mitwirkung der Belegschaft eine zentrale Rolle spielt.

## **Kapitel 27 Zukünftige Allianzen der Betrieblichen**

## **Gesundheitsförderung im Handwerk**

M. Brandt, D. Kunze, T. Petsch, I. Warnke

*Zusammenfassung.* Angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels können die überwiegend kleinen Handwerksbetriebe nur mit Innovationen wettbewerbsfähig bleiben. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts »Hand/I – Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen « unterstützt ein interdisziplinäres Projektteam in einer spezifischen Themen-, Rollen- und Akteursallianz Betriebe darin, gezielt ihre Innovationsfähigkeit zu stärken und nimmt dabei insbesondere jene Innovationstreiber in den Fokus, die gleichzeitig die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen. Neben der Beschreibung des modularen Verfahrens und des entwickelten Analysetools werden in diesem Beitrag erste Erprobungsergebnisse vorgestellt. Sie betreffen sowohl die zu Projektbeginn durchgeführten Motivationsinterviews bei 70 Betrieben aus der Region Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim als auch konkrete Ergebnisse aus zwölf Betriebsanalysen, der Befragung von 181 Beschäftigten dieser Betriebe sowie der Analyse von 83 verschiedenen Arbeitsplätzen. Abschließend wird ein Ausblick auf das weitere wissenschaftliche und praktische Vorgehen im Rahmen des Projekts gegeben.

## **Kapitel 28 Effektivität und Effizienz arbeitsplatzbezogener Psychotherapie**

C. Kröger, F. Finger, E.-M. Wunsch

*Zusammenfassung.* Psychische Störungen sind in der Allgemeinbevölkerung weit verbreitet und verursachen erhebliche Kosten für das Gesundheitssystem und die Wirtschaft, z. B. durch hohe Fehlzeiten und verminderte Produktivität der betroffenen Mitarbeiter. Die kognitive Verhaltenstherapie stellt eine effektive und effiziente Behandlungsmethode für psychische Störungen dar, die geeignet ist, den Arbeitsplatz mit in die Behandlung einzubeziehen und ggf. den Betroffenen am Arbeitsplatz wiedereinzugliedern. Die Früherkennung von psychischen Störungen, deren zeitnahe interdisziplinäre Behandlung sowie der Einbezug des Arbeitsplatzes in die ambulante Psychotherapie sind die Ziele eines Kooperationsprojekts zwischen der Salzgitter AG, der betrieblichen Krankenkasse Salzgitter (BKK Salzgitter) und der Psychotherapieambulanz der TU Braunschweig. Die Vernetzung zwischen den Kooperationspartnern ermöglicht einen stetigen Informationsaustausch und eine rasche Wiedereingliederung psychisch erkrankter Arbeitnehmer in das Berufsleben. Die rege Inanspruchnahme des Projekts zeigt, dass das Angebot von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Eine erste Evaluation weist darauf hin, dass die Fehlzeiten durch die arbeitsplatzbezogene Therapie signifikant reduziert und damit assoziierte Kosten eingespart werden können.

## **Qualität und Nachhaltigkeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement**

## **Kapitel 29      Zukünftiger Stellenwert des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

T. Altgeld

*Zusammenfassung.* Obgleich es eine Vielzahl von arbeits- und gesundheitspolitischen Fürsprachen für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in Deutschland gibt, zeigt der folgende Beitrag wesentliche Herausforderungen der nunmehr fast 25-jährigen Umsetzungspraxis differenziert auf, um die weitreichende Zielsetzung eines effizienten BGM für die gesundheitsförderliche Zukunft in Unternehmen nachhaltig zu verankern. Im Folgenden werden die BGM-Aktivitäten der Sozialversicherungsträger beleuchtet, die Umsetzung von Maßnahmen in Großunternehmen im Vergleich zur Situation in Kleinbetrieben analysiert, Parallelaktivitäten auf EU- und Bundesebene bewertet und die Gefahren von Modetrends und undurchsichtigen Qualifikationsprofilen von Akteuren im BGM aufgezeigt.

## **Kapitel 30      Evidenz in der Betrieblichen Gesundheitsförderung stärken**

G. Huber

*Zusammenfassung.* Die Bedeutung der Betrieblichen Gesundheitsförderung wird zunehmen. Allerdings sind wir noch weit davon entfernt, einen wissenschaftlich abgesicherten Goldstandard für die Planung, Durchführung und Evaluation solcher Programme zu haben. Der Ansatz der Evidenzbasierung bietet dafür eine sinnvolle Grundlage, um Unter-, Über- oder Fehlversorgung in diesem Bereich zu identifizieren und mit entsprechenden Angeboten zu kompensieren. Dazu ist es notwendig, sich für einen Forschungsüberblick an den Arbeiten aus Nordamerika zu orientieren. Insbesondere in den USA findet sich eine nahezu flächendeckende Umsetzung mit angemessener begleitender Evaluationsforschung. Der Beitrag gibt einen Überblick und skizziert mögliche Konsequenzen für die Planung, Umsetzung und Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

# **Daten und Analysen**

## **Kapitel 31      Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013**

M. Meyer, J. Modde, I. Glushanok

*Zusammenfassung.* Der folgende Beitrag liefert umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der rund 11 Millionen erwerbstätigen AOK-Mitglieder in Deutschland. Ein einführendes Kapitel gibt zunächst einen Überblick über die allgemeine Krankenstandsentwicklung und wichtige Determinanten des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens. Im Einzelnen werden u. a. die Verteilung der

Arbeitsunfähigkeit, die Bedeutung von Kurz- und Langzeiterkrankungen und Arbeitsunfällen, regionale Unterschiede in den einzelnen Bundesländern sowie die Abhängigkeit des Krankenstandes von Faktoren wie der Betriebsgröße und der Beschäftigtenstruktur dargestellt. In elf separaten Kapiteln wird dann detailliert die Krankenstandsentwicklung in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen beleuchtet.

## **Kapitel 32 Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV**

K. Busch

*Zusammenfassung.* Der vorliegende Beitrag gibt anhand der Statistiken des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) einen Überblick über die Arbeitsunfähigkeitsdaten der gesetzlichen Krankenkassen (GKV). Zunächst werden die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen und die Erfassung der Arbeitsunfähigkeit erläutert. Anschließend wird die Entwicklung der Fehlzeiten auf GKV-Ebene geschildert und Bezug auf die Unterschiede bei den Fehlzeiten zwischen der verschiedenen Kassen genommen. Zum Schluss sind Daten der Krankheitsartenstatistik 2012 enthalten.

## **Kapitel 33 Betriebliches Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung**

S. Hoffmeister

*Zusammenfassung.* Auf der Grundlage eines Kabinettsbeschlusses erhebt das Bundesministerium des Innern seit 1997 die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung. Der nachfolgende Beitrag fasst den im November 2013 veröffentlichten Gesundheitsförderungsbericht 2012 zusammen. Im Schwerpunkt befasst sich der Bericht mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und gibt darüber hinaus einen Überblick der wesentlichen Entwicklungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) der Bundesverwaltung. Darüber hinaus werden die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung dargestellt und analysiert.

**Anhang 1 Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision, Version 2013), German Modification)**

**Anhang 2 Branchen in der deutschen Wirtschaft basierend auf der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008/NACE)**