

Fehlzeiten-Report 2023

Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten

Abstracts

1 „Zeitenwende“ aus historischer Perspektive

Ralph Rotte

Der vorliegende Aufsatz geht exemplarisch und selektiv auf einige Facetten des Begriffs und des Umgangs mit historischen „Zeitenwenden“ ein. Dazu werden zunächst zentrale Aspekte einer Definition und theoretischen Einordnung betrachtet, zu denen u. a. die unvermeidliche Uneindeutigkeit des Begriffs aufgrund seiner Zeitkontingenz sowie seiner Abhängigkeit von medialer Konstruktion und gesellschaftlicher Perzeption gehören. Dies führt zu drei wesentlichen Kritikpunkten an der gegenwärtig so beliebten Ausrufung einer „Zeitenwende“: dem inflationären Gebrauch des Begriffs, seiner mangelnden Konsistenz und seiner apologetischen Verwendung im politischen Prozess. Schließlich werden drei aus der Geschichte bekannte zentrale politische und gesellschaftliche Reaktionsmechanismen und deren Probleme skizziert, um eine „Zeitenwende“ zu bewältigen. Dies betrifft die Rolle der Exekutive beim Krisenmanagement sowie die Notwendigkeit grundlegender Veränderungen von Institutionen und Mentalitäten. Im Ergebnis lässt sich die aktuelle „Zeitenwende“ nicht zuletzt als Test für die Resilienz demokratischer Systeme interpretieren.

2 Befinden wir uns in einer „ökologischen Zeitenwende“? Umweltveränderungen, Gesundheit und Transformation

Oskar Masztalerz

Ausgehend von der Leitfrage werden die Ausmaße der derzeitigen Biodiversitätskrise sowie die zugrunde liegenden Umweltveränderungen anhand des Modells der planetaren Grenzen beschrieben. Kippelemente im Klimasystem werden als besondere Gefahren erläutert und die Bedeutung eines stabilen Erdsystems für die Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen aufgezeigt. Im Anschluss werden gesellschaftliche Treiber von Umweltveränderungen und ihre Gesundheitsrisiken für Menschen dargestellt. Planetary Health, Erdsystemgerechtigkeit und Earth Stewardship werden als Ansätze beschrieben, die auf die gerechte Nutzung globaler Gemeingüter und die Förderung der Gesundheit von Menschen und Ökosystemen abzielen. Um diese zu realisieren sind gesellschaftliche Transformationen und eine Neuausrichtung der zu Umweltzerstörung führenden Werte, Verhaltensweisen, Institutionen, Wirtschaftsmodelle und Technologien nötig. Anhand von Städten, Ernährungs- und Wirtschaftssystemen werden beispielhaft einige Transformationsperspektiven aufgezeigt. Zudem werden Co-Benefits und Synergien zwischen Nachhaltigkeit und Resilienz, Umwelt und Gesundheitsschutz dargestellt. Organisationen wie Unternehmen können dazu beitragen, die Teilhabe von Menschen zu stärken, die Rahmenbedingungen transformativen Handelns zu gestalten und ein holistisches und relationales Mensch-Natur-Verhältnis zu verankern. Es werden Beispiele dargestellt, wie Gesundheitsförderung und Nachhaltigkeit in Unternehmen miteinander verzahnt und gleichzeitig adressiert werden können, z. B. in den Handlungsfeldern der betrieblichen Gesundheitsförderung und im Rahmen eines betrieblichen Nachhaltigkeits- und Gesundheitsmanagements (Pfaff und Schubert 2022). So können natur- und gesundheits-positive Lebensweisen auch über Arbeitswelten hinaus gefördert werden.

3 Deutsche Führungsetagen und die Zeitenwende: Ein Blick auf Geschlechtergleichstellung

Conny Steenblock, Janina Sundermeier und Franziska Schmitt

Eine wichtige Stellschraube im Umgang mit Herausforderungen der Zeitenwende ist die Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung in deutschen Führungsetagen. Trotz günstiger rechtlicher Rahmenbedingungen klafft weiterhin eine beachtliche Lücke zwischen der gesetzlich verankerten Gleichberechtigung und der gelebten Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen, welche u. a. die Resilienz von Unternehmen im gesunden Umgang mit den multiplen Krisen der heutigen Zeit beeinträchtigt. In dem vorliegenden Beitrag gehen wir der Frage nach, welche Faktoren eine gelebte Geschlechtergleichstellung in den Führungsetagen deutscher Unternehmen bis heute einschränken und wie diese Hürden von jungen Startups und teils unkonventionellen Initiativen adressiert werden. Dabei werden vor allem Frauenquoten in Führungspositionen, Geschlechterstereotype und die Rolle von männlichen Führungskräften beleuchtet.

4 Vom kranken Mann Europas zum neuen Wirtschaftswunder – und zurück?

Christoph M. Schmidt

Die Bundesregierung spricht vom aktuellen Jahrzehnt der „Zeitenwende“ – von einer sozialökologischen Transformation“ hin zu einer sozial inklusiven, wirtschaftlich reichhaltigen Zukunft innerhalb der Grenzen der planetaren Tragfähigkeit. Zu den zentralen politischen Weichenstellungen gehören Investitionen in die eigene Verteidigungsfähigkeit, die Umsetzung der Klimaneutralität und die Stärkung multilateraler Antworten auf geopolitische Polarisierungstendenzen. Beim Verfolgen ihrer großen Ambitionen setzt die Bundesregierung jedoch nur recht zögerlich auf das koordinierende Potenzial des Marktes. Das macht unternehmerisches Handeln hierzulande weniger attraktiv als es sein könnte – und sollte und lässt statt des prosperierenden Neuaufbruchs einen schleichenden wirtschaftlichen Niedergang befürchten. Daher sind jetzt wirtschaftspolitische Weichenstellungen angezeigt, die von mehr Vertrauen in Marktkräfte getragen werden.

5 Erleben wir aus politikwissenschaftlicher Sicht eine Zeitenwende?

Ute Scheub

Politik, Gemeinwesen, Organisationen und Betriebe sollten echte Beteiligung anstreben: ergebnisoffen, transparent und auf Augenhöhe. Der folgende Beitrag erläutert anhand des Konzeptes der Resonanz die existenzielle Bedeutung von Vielstimmigkeit und Beteiligung in Demokratien. Er zeigt, wie man Rechtspopulismus entgegenwirken kann und wie direkte, repräsentative und konsultative Demokratie einander sinnvoll ergänzen und stärken können. Beteiligung und Resonanz könnten auch für Unternehmen Vorteile mit sich bringen: Wer Beschäftigten vertraut und glaubhaft vermittelt, ihre Stimmen und Vorschläge würden gehört, vergrößert nicht zuletzt ihr Wohlbefinden, ihr Engagement und ihre Freude an der Arbeit.

6 „Sicherheit in unsicheren Zeiten“ – Zeitenwende in betrieblichen Organisationen: Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

Johannes Roth und Knut Lambertin

Ausgelöst durch verschiedene Krisen und angesichts des dynamischen Wandels in der Arbeitswelt steht die Sicherstellung der Beschäftigtengesundheit vor großen Herausforderungen. Mittlerweile haben sich Entwicklungen, die während der Corona-Pandemie an Fahrt aufgenommen haben, wie Flexibilisierung, Digitalisierung und mobiles Arbeiten, als neue Trends etabliert, mit vielfältigen Auswirkungen auf die Arbeitsweise und gesundheitliche Belastungen der Beschäftigten. Die Antwort auf diese Herausforderungen liegt in der lückenlosen Einhaltung der gesetzlich festgeschriebenen Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch die Arbeitgeber, passgenauer betrieblicher Gesundheitsförderung sowie ergänzenden verhältnispräventiven Maßnahmen. Um diese Voraussetzungen zu ermöglichen, ist eine aktiv gelebte betriebliche Mitbestimmung unumgänglich. Zusätzlich bedarf es vielerorts struktureller Anpassungen der Arbeitsorganisation, -kultur und des Betriebsablaufs, um sich angemessen auf die veränderten Umstände in der Arbeitswelt einstellen zu können. Nur so können die Lebensqualität erhöht, Behandlungskosten gesenkt und die Produktivität gesteigert werden. Dieser Beitrag beleuchtet die vielseitigen Herausforderungen und bietet Lösungsansätze zur strukturellen Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten in unsicheren Zeiten.

7 Zeitenwende in der Arbeitswelt: Ausgewählte „Wandelthemen“ und Lösungsansätze von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern

Susanne Wagenmann, Elisa Clauß, Sebastian Rieben und Carina Becher

Die Zeitenwende beschäftigt die Unternehmen in Deutschland nicht erst seit der Ansprache von Olaf Scholz. Schon in den letzten 50 Jahren verändert sich die Lebens- und Arbeitswelt signifikant, wird schneller, flexibler, digitaler und nachhaltiger. Besonders die doppelte Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte ist seit geraumer Zeit in den Fokus der Politik und betrieblichen Praxis gerückt – also eine Flexibilität, die für beide Seiten vorteilhaft ist. Es stellt sich die Frage, was es braucht, um dieser Flexibilisierung gut und gesund begegnen zu können. Hierbei spielen die psychische Belastung und Gesundheit weiterhin eine wesentliche Rolle, ebenso wie Forschungsthemen zu selbstgefährdenden Arbeitsverhalten, Eigenverantwortung und Kompetenzentwicklung. Dieser Artikel beleuchtet diese „Wandelthemen“ aus Sicht der Betriebe und gibt gleichzeitig Anregungen für eine gesundheitsgerechte Gestaltung in der Praxis.

8 Zukunftsfähigkeit von Organisationen, Zukunftsangst und die Gesundheit von Mitarbeitenden

Andrea Waltersbacher, Miriam Meschede, Hannes Klawisch und Johanna Baumgardt

Organisationen und die dort tätigen Beschäftigten sehen sich durch die globalen ökologischen, politischen und sozioökonomischen Umwälzungen von Wirtschaft und Gesellschaft mit rasanten Veränderungen konfrontiert. Im Rahmen einer bundesweiten repräsentativen Befragung von 2.500 Erwerbstätigen im Alter von 18 bis 66 Jahren wurde deshalb Zukunftsangst zum einen in Bezug auf die Organisation, in der die Befragten tätig sind, und zum anderen in Bezug auf die Gesellschaft fokussiert. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der subjektiven Einschätzung der Zukunftsfähigkeit der Organisation, in der die Befragten beschäftigt sind, und die Folgen für das gesundheitliche Wohlbefinden.

Zukunftsfähigkeit wurde in vier thematische Gruppen unterteilt: Kooperationsklima, Krisenmanagement, Kreativität und Verbesserungen sowie Entscheidungsprozesse und Mitbestimmungsmöglichkeiten. Je besser die Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation insgesamt beurteilt wurde, desto geringer war die organisationsbezogene Zukunftsangst der Beschäftigten. Der Zusammenhang zwischen der Bewertung des Krisenmanagements der Leitungsebene und den

Aspekten der Zukunftsfähigkeit der Organisation zeigt deutlich, dass die Wahrnehmung der Kompetenzen der Führungsebene ein wichtiger Faktor für das Vertrauen der Beschäftigten in die Zukunft der Organisation ist.

Eine positive Bewertung der Zukunftsfähigkeit der Organisation ging aber auch mit geringeren Belastungen des gesundheitlichen Wohlbefindens bei den Beschäftigten einher. Der stärkste Zusammenhang zeigte sich bei den emotionalen Irritationen, vor allem bei dem Empfinden von Wut und Verärgerung, dem Gefühl „wie ausgebrannt“ und lustlos zu sein, sowie von Niedergeschlagenheit. Befragte, die ihrer Organisation eine gute Zukunftsfähigkeit bestätigen, berichten zudem von weniger Fehlzeiten und weniger Präsentismus. Anhand der Bewertungen durch die Befragten lassen sich interne Handlungsfelder identifizieren, in denen Organisationen zur Verbesserung ihrer Zukunftsfähigkeit und zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten tätig werden können.

9 Wie geht es Angestellten in Deutschland? Ergebnisse repräsentativer Beschäftigtenbefragungen im Rahmen des Fehlzeiten-Reports 2020 bis 2023

Johanna Baumgardt

Gesellschaftliche Umbrüche und Herausforderungen wirken durch ihren Einfluss auf die Arbeitswelt auch auf den Gesundheitszustand Erwerbstätiger ein. Da Studien gezeigt haben, dass starke Veränderungen z. B. innerhalb von Organisationen, auch nachteilige Effekte für den Einzelnen haben können, muss die Gesundheit von Beschäftigten zu solchen Zeiten ganz besonders in den Blick genommen werden. Ziel des vorliegenden Beitrags war deshalb zum einen eine repräsentative Erhebung zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ unter Angestellten in Deutschland im Frühjahr 2023. Zum anderen wurden diese Daten mit Erhebungen aus den Vorjahren verglichen, um mögliche Veränderungen zu detektieren. Hierfür wurden telefonische Befragungen unter abhängig Beschäftigten ausgewertet, die im Auftrag des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) im Rahmen der Fehlzeiten-Reporte 2020, 2021, 2022 und 2023 durchgeführt worden waren. Die Ergebnisse der Erhebung im Jahr 2023 zeigten, dass fast die Hälfte der Befragten eher starke bis sehr starke Veränderungen in ihren Organisationen erleben. So gibt es mittlerweile z.B. häufiger die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten, die im Vergleich zu den Vorjahren jedoch seltener genutzt wird. Die Ergebnisse zeigten weiterhin, dass der Großteil der Befragten in 2023 den eigenen Gesundheitszustand als gut oder sehr gut einschätzte. Mit Blick auf arbeitsbezogene gesundheitliche Beschwerden waren die meisten Befragten wie in den Vorjahren von Erschöpfung, Verärgerung, Lustlosigkeit und kognitiven Irritationen betroffen. Dies war umso stärker der Fall, je höher das Ausmaß an Veränderungen in der eigenen Organisation wahrgenommen wurde. Des Weiteren wurde im Erhebungsjahr 2023 von mehr AU- und weniger Präsentismus-Tagen als in den Vorjahren berichtet. Zudem ging höherer Präsentismus mit mehr AU-Tagen einher und war v.a. in Organisationen mit starken Veränderungen sowie bei Frauen, älteren Menschen und jenen mit einem schlechteren Gesundheitszustand zugegen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) war bei fast jedem Arbeitgeber der Befragten im Fokus. Dies war umso mehr der Fall, je größer die Organisation war und je stärker sie sich in den zurückliegenden Jahren gewandelt hat. Zudem gingen mit mehr BGF weniger AU-Tage, ein besserer Gesundheitszustand und weniger Präsentismus einher. Ebenso zeigte sich, dass BGF-Angebote umso stärker genutzt wurden, je mehr Veränderungen in einer Organisation wahrgenommen wurden. Die Ergebnisse legen nahe, dass Betriebliche Gesundheitsförderung sich auf die veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen von Erwerbstätigen einstellen und entsprechend Angebote sowie Monitoring anpassen muss, denn nur so kann es Arbeitgeber wirksam dabei unterstützen, stärkend und fördernd auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten einzuwirken.

10 Vertrauen stärken – vor allem in disruptiven Zeiten!

Dominik Enste

Unternehmen stehen angesichts des disruptiven Wandels und der aktuellen Krisen unter massivem Handlungs- und Veränderungsdruck. Die Megatrends sorgen für neue Herausforderungen bei Mitarbeitenden und Führungskräften. Die Digitalisierung sorgt zum einen für mehr Möglichkeiten der Kontrolle, Überwachung und Steuerung; zum anderen erfordert sie – auch aufgrund der Zunahme von mobilem Arbeiten – mehr Vertrauen und Verantwortungsdelegation, damit die Potenziale der Mitarbeiter sinnvoll genutzt werden können. Welche Rolle spielt Vertrauen in Krisenzeiten? Wie lässt sich Vertrauen aufbauen und was bewirkt es in Unternehmen? Lohnt sich Vertrauen wirklich oder ist Kontrolle nicht doch besser? Zahlreiche Studien geben einen Überblick und zeigen, wann und wem vertraut werden sollte und wie vor allem Führungskräfte Vertrauenswürdigkeit signalisieren können. Die Ergebnisse sprechen für die Erfolgswirksamkeit einer Vertrauenskultur und mit erhaltensökonomisch fundierten Maßnahmen eines Wertemanagementsystems kann diese gestärkt werden, damit die Unternehmen für die nächste Krise gerüstet sind.

11 Innovative Organisationsformen – Mehr Demokratie in Unternehmen wagen

Lisa Herzog

Der Beitrag geht von der These aus, dass aus demokratietheoretischer Sicht mehr Demokratie am Arbeitsplatz zentral dafür ist, demokratische Werte stärker im Alltagsleben der Bürgerinnen und Bürger zu verankern. Er unterscheidet zwischen repräsentativen und partizipativen Formaten, diskutiert einige ihrer Vor- und Nachteile und stellt dar, welchen Nutzen die Gesellschaft als ganze, die Arbeitsorganisationen und nicht zuletzt die Arbeitenden selbst von mehr Demokratie am Arbeitsplatz erwarten können.

12 Organisationale Resilienz als Handlungsfeld eines erweiterten Betrieblichen Gesundheitsmanagements – den Unternehmenserfolg nachhaltig gestalten

Oliver Hasselmann und Birgit Schauerte

Der Artikel betrachtet die Entwicklung der Organisationalen Resilienz als Notwendigkeit, damit Unternehmen den Herausforderungen einer Zeitenwende präventiv begegnen können. Es wird aufgezeigt, dass die Förderung der Organisationalen Resilienz durch die Verankerung in bereits vorhandene Managementstrukturen ressourcenschonend und zielführend sein kann. Integriert in den Prozess eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGMs) können die Handlungsfelder der Organisationale Resilienz (OR) gezielt betrachtet und entwickelt werden. Unternehmen profitieren davon, indem sie widerstands- und anpassungsfähiger gegenüber unerwarteten Veränderungen werden. Sie können damit flexibler und proaktiv in Zeiten des Wandels reagieren oder sogar gestärkt aus Rückschlägen hervorgehen. Herausgearbeitet wird, welche Chancen sich durch eine fokussierte Betrachtung der resilienzstärkenden Handlungsfelder im Rahmen eines erweiterten BGMs ergeben. Die Befragungsergebnisse mit 27 Unternehmen geben einen ersten praxisnahen Einblick in die unternehmensspezifische Ausprägung der Organisationalen Resilienz.

13 Resilienz in Teams

Simone Kauffeld und Eva-Maria Schulte

Resilienz wird besonders aufgrund sich häufender Krisen zu einem zunehmend relevanteren und erfolgskritischen Thema in Organisationen. Das Erleben einer bedeutsamen Widrigkeit sowie deren

positive Bewältigung werden als Kernkomponenten von Resilienz angesehen. Im Arbeitskontext wird zwischen der individuellen, der teambezogenen und der organisationalen Resilienz unterschieden. Bei der Teamresilienz geht es um die kollektive Bewältigung von Widrigkeiten, wobei die interpersonale Komponente entscheidend ist. Neben kognitiven und verhaltensbezogenen Aspekten gelten vor allem eine gute emotionale Bewältigung sowie darauf aufbauende qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen den Teammitgliedern als wesentlich für ein besonders resilientes Team. Als vorbeugende Maßnahmen können Diskrepanzen zwischen Anforderungen und Ressourcen frühzeitig aufgedeckt sowie die für das Team wichtigen Ressourcen gestärkt werden (z. B. mit der GesA-App). Zudem ist eine offene Kommunikation über Ressourcen, Misserfolge und deren Bewältigung sowohl von Seiten der Führungskräfte als auch innerhalb des Teams wichtig. Im Beitrag wird den Fragen nachgegangen, was „Resilienz in Teams“ bedeutet, woran man sie erkennt und wie die Resilienz in Teams gestärkt werden kann, damit die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass diese gesund und erfolgreich durch Zeiten starker Veränderung sowie unvorhergesehener Ereignisse und Krisen gehen.

14 Die Rolle der Fehlermanagementkultur in der Gestaltung neuer Arbeitsumgebungen

Alexander Klamar und Sebastian Fischer

Der Umgang mit Fehlern kann – je nach Ansatzpunkt im Handlungsprozess – in Fehlervermeidung (es soll kein Fehler passieren) und Fehlermanagement (es sollen keine negativen Konsequenzen aus Fehlern erwachsen) unterteilt werden. Da in vielen Zusammenhängen Fehler primär als etwas Negatives gesehen werden, wird häufig die Fehlervermeidung anstatt des Fehlermanagements präferiert. Im vorliegenden Beitrag wollen wir zeigen, warum eine Fokussierung auf die Fehlervermeidung in Unternehmen Risiken birgt, auch mit Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten, und welche Vorteile ein Fehlermanagementansatz mit sich bringt. Wir beschreiben Möglichkeiten, um auf die Fehlerkultur im Unternehmen einzuwirken und die Fehlermanagementkultur zu fördern. Insbesondere beleuchten wir, wie sich die Veränderungen in der Arbeitsorganisation infolge der Covid-19-Pandemie sowie die Einführung von „New Work“-Prinzipien wie Flexibilisierung und Demokratisierung der Arbeit auf das Fehlermanagement in Unternehmen auswirken können.

15 Bindungsorientierte Führung – Homeoffice und seine Folgen für die Arbeit

Bernhard Badura, Alina J. Wacker, Leon K. Hoffmann und Johanna S. Radtke

In Verbindung mit dem weiter zunehmenden Fachkräftemangel erweist sich die Covid-19-Pandemie als starker Modernisierungsbeschleuniger. Dies nicht nur im Bereich der Technikanwendung (Digitalisierung), sondern auch im Bereich der sozialen Organisation von Unternehmen, d. h. mit Blick auf Führung, Kultur und Kooperation. Der Beitrag entwickelt Konzepte und Ansätze zur Bewältigung der sich damit stellenden Herausforderungen: am Beispiel der Qualifizierung zur Einübung neuer Rollen für Führungskräfte und am Beispiel der dafür erforderlichen Rahmenbedingungen in Organisationen. Das Ziel des vorgeschlagenen Führungskonzepts ist eine verstärkte Bindekraft von Unternehmen sowohl für Präsenz- als auch für Hybridarbeitende. Wenn weltweit Millionen Beschäftigte zur Unterbrechung sozialer Kontakte in das Homeoffice geschickt werden, ohne erkennbaren Schaden für ihre Organisation, dann stellt sich die Frage nach der Kernfunktion zukünftiger Führung auch von präsenten Mitarbeitenden. Unser Beitrag beschäftigt sich mit diesem Thema und mit den Folgen von Homeoffice für die mentale Gesundheit.

16 Mobiles Arbeiten: Chancen und Risiken

Anne M. Wöhrmann, Nils Backhaus und Antje Ducki

Mobile Arbeitsformen spielen nicht nur für die Gesundheit der Beschäftigten eine große Rolle, sie ermöglichen auch flexible Reaktionen auf unterschiedlichste gesellschaftspolitische, ökologische und ökonomische Veränderungen und Krisen. In diesem Beitrag werden verschiedene Formen mobilen Arbeitens betrachtet, nämlich Homeoffice, Pendeln und Dienstreisen. In Bezug auf Homeoffice zeigt sich, dass in den letzten Jahren und insbesondere im Kontext der SARS-CoV-2-Pandemie sowohl der Anteil der Beschäftigten, die von zuhause arbeiten, gestiegen ist als auch die Häufigkeit bzw. das Ausmaß, in dem Beschäftigte von zuhause arbeiten. Somit müssen viele Beschäftigte seltener pro Woche zur Arbeit pendeln. Dienstreisen haben 2020 im Zuge der SARSCoV- 2-Pandemie einen drastischen Rückgang erfahren, nahmen aber bereits im Jahr 2021 wieder leicht zu. Neuere Daten zeigen differenzielle Zusammenhänge der verschiedenen Mobilitätsformen mit der Gesundheit der Beschäftigten. Eine gesundheitsförderliche Gestaltung mobiler Arbeit achtet auf größtmögliche Einflussnahme der Beschäftigten bei der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen. Klimafreundlich ist mobiles Arbeiten, wenn dadurch der CO₂-Ausstoß reduziert wird. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Dienstreisen und Pendelmobilität durch Homeoffice-Tage reduziert werden.

17 Hybrides Führen: Führen in Zeiten von Homeoffice

Annika Krick, Jörg Felfe, Laura Klebe und Dorothee Tautz

In den vergangenen Jahren sind flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice-Möglichkeiten vermehrt in den Vordergrund gerückt. Besonders durch die Corona-Pandemie ist der Anteil an im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten stark angestiegen. Homeoffice wird auch in Zukunft ein zentraler Bestandteil der Arbeitswelt sein. Jedoch bringt die Arbeit im Homeoffice auch Herausforderungen mit sich. Vor allem für Führungskräfte stellt sich die Frage, wie sie auch über die Distanz einen positiven Einfluss auf ihre Mitarbeitenden nehmen können. Auf Grundlage von Studien aus dem traditionellen Bürokontext und aktuellen Studien zur Führung im digitalen Kontext werden in diesem Beitrag erste Antworten auf diese Frage gegeben und untersucht, wie sich 1) das Ausmaß und 2) die Effektivität von gesundheitsorientierter und transformationaler Führung im digitalen Kontext verändern. Die Befunde aktueller Studien zeigen zudem, dass digitale Führung mit spezifischen Herausforderungen für Führungskräfte einhergeht durch, z. B. limitierte Kommunikationsmöglichkeiten oder auch technische Herausforderungen. Gleichzeitig zeigen diese Studien aber auch, dass Führungskräfte auch im Homeoffice einen positiven Einfluss auf ihre Mitarbeitenden nehmen können. Dies kann durch die systematische Nutzung von Onlinetools und Förderung der Kommunikation unterstützt werden. Vor diesem Hintergrund werden erste Hinweise darauf gegeben, wie Führungskräfte mit den Herausforderungen im digitalen Kontext umgehen können, um weiterhin einen positiven Einfluss auf ihre Mitarbeitenden zu nehmen.

18 Autonomie fördern – Risiken minimieren

Renate Rau, Vincent Mustapha und Florian Schweden

Seit einigen Jahren nehmen Managementmethoden zu, die den Beschäftigten nur die zu erreichenden Ziele vorgeben und deren Umsetzung in ihre Verantwortung übertragen. Das hat einerseits den Handlungsspielraum der Arbeitenden sehr erhöht, stellt aber andererseits

zusätzliche Anforderungen an sie, z. B. die selbstständige Organisation und Koordination der eigenen Arbeit. Diese zusätzlichen Anforderungen führen zum Teil dazu, dass der Handlungsspielraum nicht ausreichend nutzbar ist und sich dessen positive Effekte auf Motivation, Gesundheit und

Kompetenzentwicklung nicht mehr entfalten können. Zudem erhöhen die zusätzlichen Anforderungen das Risiko für Fehlbeanspruchungsfolgen, wenn sie nicht bei der Gesamtgestaltung der Tätigkeit berücksichtigt werden. Im folgenden Beitrag werden Bedingungen diskutiert, die für die Nutzung des Handlungsspielraums notwendig sind, und Vorschläge gemacht, wie diese Bedingungengestaltet werden können.

19 Resiliente Mitarbeitende

Roman Soucek

Infolge der zunehmenden Flexibilisierung sowie Entgrenzung von Tätigkeiten ist die heutige Arbeitswelt durch neue Belastungen gekennzeichnet. Im Zuge der Covid-19-Pandemie wurden diese Entwicklungen weiter beschleunigt. Resilienz hilft bei der erfolgreichen Bewältigung von belastenden Situationen am Arbeitsplatz und kann die psychische Gesundheit von Beschäftigten schützen. In der Literatur gibt es allerdings sehr unterschiedliche Auslegungen von Resilienz. In diesem Beitrag werden zunächst unterschiedliche Konzeptualisierungen individueller Resilienz vorgestellt, um verschiedene Ansatzpunkte zu deren Förderung voneinander abzugrenzen. Diese Ansatzpunkte werden anschließend anhand von Beispielen näher erläutert. Abschließend werden Empfehlungen für die Implementierung von Interventionen zur Resilienzförderung in Unternehmen gegeben.

20 Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz

Andreas Krause, Sophie Baeriswyl, Marcel Baumgartner, Cosima Dorsemagen, Michaela Kaufmann und Maida Mustafić

Organisationen fördern angesichts eines dynamischen Marktumfelds die Ergebnisverantwortung der Mitarbeitenden. Damit geht auch eine erhöhte Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Gesundheit in einem unsicheren Umfeld einher. Interessierte Selbstgefährdung beinhaltet konkrete Handlungsstrategien, die für Erwerbstätige kurzfristig problemlösend sind, um sich in der Organisation zu legitimieren und erfolgreich zu erscheinen, sich jedoch bei langfristigem Einsatz negativ auf die Gesundheit auswirken. Im Kontrast ist arbeitsbezogene Selbstsorge selbstinitiiertes, gesundheitsförderliches Verhalten im Umgang mit Druck und Unsicherheit. Da interessierte Selbstgefährdung im sozialen Kontext entsteht, sind zudem Teams anzuleiten, gemeinsam mit Druck und Unsicherheit umzugehen. Mit arbeitsbezogener Selbstsorge und Teamresilienz werden gesundheitsförderliche Strategien der Selbstregulation vorgestellt, die trainierbar sind. Organisationen benötigen Frühwarnsysteme, um Handlungsbedarf zur Förderung gesundheitsförderlicher Selbstregulation zu erkennen und um Rahmenbedingungen zu schaffen, die arbeitsbezogene Selbstsorge erleichtern.

21 Minimal angstauslösende Arbeitsplätze – (wie) kann Führung Arbeitsängsten und Arbeitsunfähigkeit vorbeugen?

Beate Muschalla

Psychische Erkrankungen sind Volkskrankheiten und daher sind in jedem Unternehmen Mitarbeitende betroffen. Menschen mit psychischen Erkrankungen haben gelegentlich Schwierigkeiten mit bestimmten Anforderungen. Beeinträchtigungen durch psychische Probleme zeigen sich am stärksten bei der Arbeit. Arbeit „macht“ also in der Regel nicht krank und psychische Erkrankungen lassen sich durch optimale Arbeitsplätze nicht „verhindern“. Mitarbeiterführung und fähigkeitsgerechte Aufgabenverteilung in Organisationen können jedoch helfen, durch Herstellung einer Fähigkeits-Anforderungs-Passung (Person- Job-Fit) unnötigen Arbeitsängsten und Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Führungskräfte sollen keine psychischen Erkrankungen

diagnostizieren. Sie können den Person-Job-Fit jedoch mittels Anschauen der konkreten Arbeitssituation prüfen und ggf. korrigieren, wenn Mitarbeitende Leistungsprobleme zeigen.

22 Gesunde Arbeit durch eine gesunde Gestaltung von Entgrenzung

Lea Katharina Kunz, Antje Ducki und Annetkatrin Hoppe

Entgrenzung ist bereits ein weit verbreitetes Phänomen in den verschiedensten Branchen und auf unterschiedlichen betrieblichen Ebenen. Sie wird aber aufgrund der weiter andauernden Digitalisierung, stetig zunehmenden Flexibilisierung sowie Individualisierung der Arbeit noch weiter an Relevanz gewinnen. Spätestens seit der Corona-Pandemie erlebt ein Großteil der Beschäftigten, dass sie nicht mehr klassisch im Büro oder außerhalb ihrer gewöhnlichen Arbeitszeiten arbeiten oder kontaktiert werden. Dies sind nur zwei Arten von Entgrenzung. In diesem Beitrag wollen wir einen Überblick über Entgrenzungsarten und -merkmale geben. Anschließend fokussieren wir uns auf zeitliche Entgrenzung und ihre Erscheinungsarten. Zusätzlich beleuchten wir Faktoren auf Individual- und Betriebsebene, die Entgrenzung beeinflussen, und geben einen Überblick über Auswirkungen auf die Gesundheit und das Engagement von Beschäftigten. Abschließend stellen wir exemplarische Handlungsempfehlungen auf Individual- und Betriebsebene dar, um Entgrenzung so zu gestalten, dass sie möglichst gesund für die Beschäftigten ist und in der Folge ihre Leistungsfähigkeit langfristig sicherstellt.

23 Berufsbedingter Erschöpfung generationendifferenziert vorbeugen

Andreas Hillert und Sophia Hillert

Im Rahmen dieses Beitrages wird das Phänomen „Erschöpfungserleben“ aus unterschiedlichen Perspektiven heraus betrachtet – zum einen historisch, dann fokussierend auf unterschiedliche Berufsgruppen, auf soziale Milieus und zuletzt auf unterschiedliche Generationen. Anhand historischer Aspekte und empirischer Erhebungen wird aufgezeigt, dass die Konnotation vermeintlich klarer, die bisherige Diskussion des Erschöpfungsthemas prägender Begriffe (u. a. Burnout) relativ ist. Berufsgruppen, soziale Milieus und Generationen unterscheiden sich diesbezüglich und auch in der zugrunde liegenden Dynamik teils diametral. Bei Babyboomern prädisponiert Pflichtbewusstsein zu Burnout-Konstellationen, bei Angehörigen der Generation Z Orientierungslosigkeit. Ausgehend hiervon wird die Prävention von Erschöpfung bzw. ein konstruktiver Umgang mit diesem Phänomen zu einem komplexen, gleichwohl für Betriebe perspektivisch zentralen Thema.

24 Digitale Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung für kleine und mittlere Unternehmen: Erfahrungen aus dem Projekt IMPLEMENT

Grit Tanner und Maie Stein

Bei der Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung stehen Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Vergleich zu Großunternehmen deutlich zurück. Unter dem Druck politischer und gesellschaftlicher Ereignisse stellt sich die Frage, wie KMU beim Ausbau der Betrieblichen Gesundheitsförderung adäquat unterstützt werden können. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, dass digitale gesundheitsbezogene Angebote einen vielversprechenden Lösungsweg darstellen. Hierfür werden Vor- und Nachteile digitaler Interventionen gegenübergestellt. Darüber hinaus wird das Projekt IMPLEMENT vorgestellt, in dem eine digitale Plattform mit Präventionsangeboten für KMU entwickelt und erprobt wurde. Es werden zentrale Ergebnisse und Anwendungserfahrungen aus dem Projekt berichtet und diskutiert.

25 Gesund im Homeoffice: Ein Online-Programm zur Implementierung von Homeoffice als flexibles Arbeitsmodell

Thomas Lennefer, Patricia Lück und Martin Korwicky

Homeoffice hat in den Corona-Pandemiezeiten verstärkt Einzug in die Betriebe gehalten und geholfen, Kontakte und damit Ansteckung zu minimieren. Diese flexible Arbeitsform bleibt in vielen Unternehmen bestehen, benötigt jedoch eine aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen, um mögliche Risiken zu minimieren. Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse wurden Erfolgsfaktoren für „Gesunde Arbeit im Homeoffice“ identifiziert und zu einem Online-Programm aufbereitet. Dieses Online- Programm soll helfen, Führungskräfte und Beschäftigte für Chancen und Risiken zu sensibilisieren und einen gesundheitsgerechten Umgang miteinander aufzubauen. In Kooperation mit der Medizinischen Fakultät an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der AOK Sachsen-Anhalt wurde das Programm im Rahmen eines BGF-Projekts in einem Pilotunternehmen exemplarisch erprobt.

26 Zeitenwende: Von der Selbstbestätigung zur Irritation durch Erkundungsaufstellungen

Georg Müller-Christ

Es ist schon faszinierend, mit welcher Intensität wir uns seit Jahren in einen dauerhaften Wandel und in Krisen hineinreden und nun auch noch von einer Zeitenwende reden. Nehmen wir denn die Welt wirklich so wahr, dass sich so vieles ändert? Vielleicht haben die Krisen- und Wendenarrative ja eine ganz andere und erstaunliche Funktion: Sie wollen unser Denken ändern. Jeder, der sich mit der Veränderung des Denkens beschäftigt, weiß, dass das Denken und Handeln sehr stark von unseren mentalen Karten gesteuert werden, von den neuronalen Mustern in unserem Gehirn, die ein langjährig entstandenes Abbild davon sind, wie wir die Welt sehen und welche Erfahrungen wir gemacht haben. Denken ändern würde demnach voraussetzen, dass wir unsere mentalen Karten öffnen und anreichern. Das ist bekanntlich nicht einfach. Krisen können Möglichkeitsräume öffnen, wenn sie nicht allein im Problem-Lösungs-Modus bewältigt werden. Erkundungsaufstellungen können das auch ohne Krise, ganz aus Einsicht in eine vielfältigere Wirklichkeit. In diesem Sinne könnten wir beispielsweise auch ganz neu das Thema Gesundheitsmanagement in Unternehmen erkunden. Meine These ist die folgende: Jede Transformation beginnt mit einer Veränderung der Selbsterzählung von Mensch und Institution. Selbsterzählungen werden aber erst dann geändert, wenn Mensch und Institution grundlegend irritiert werden (Schüßler 2008). Irritiert sind wir, wenn wir mit unserer mentalen Karte eine Situation nicht mehr bewältigen können und nun lernen müssen, d. h. die Karte mit neuen hilfreichen Unterscheidungen anreichern müssen. Krisen und Zeitenwenden haben ein großes Irritationspotenzial und bringen uns daher schneller in einen Lern- und Erfahrungsprozess als Einsicht.

27 Bei Unternehmen nachgefragt: RWE AG

Jens Hüntten

Der Fehlzeiten-Report 2023 beschäftigt sich mit dem Thema „Zeitenwende – Folgen in der Arbeitswelt gesund gestalten“. Er geht dabei der Frage nach, inwieweit die Bundesrepublik Deutschland gesellschaftlich, wirtschaftlich und ökologisch vor großen Veränderungen steht und wie sich dies auf Unternehmen auswirkt. Deshalb haben wir die Unternehmen gebeten, einige Fragen zum Thema Veränderung/Wandel aus Ihrer Sicht zu beantworten.

28 Bei Unternehmen nachgefragt: Siemens AG

Klaus Pelster, Thorsten Breutmann und Jörg Pohl

Der Fehlzeiten-Report 2023 beschäftigt sich mit dem Thema „Zeitenwende – Folgen in der Arbeitswelt gesund gestalten“. Er geht dabei der Frage nach, inwieweit die Bundesrepublik Deutschland gesellschaftlich, wirtschaftlich und ökologisch vor großen Veränderungen steht und wie sich dies auf Unternehmen auswirkt. Deshalb haben wir die Unternehmen gebeten, einige Fragen zum Thema Veränderung/Wandel aus Ihrer Sicht zu beantworten.

29 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2022

Markus Meyer, Moritz Meinicke und Antje Schenkel

Der folgende Beitrag liefert umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2022. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der ca. 15,1 Mio. erwerbstätigen AOK-Mitglieder in Deutschland. Dieses einführende 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 Bildungsstand, Branchen und Berufszugehörigkeit und demographischen Faktoren dargestellt. In zwölf nachfolgenden Unterkapiteln wird dann detailliert die Krankenstandsentwicklung in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen beleuchtet.

31 Entwicklung der Krankengeldfälle und -ausgaben bei AOK-Mitgliedern im Jahr 2022

David Herr und Reinhard Schwanke

Krankengeld ist eine wichtige Entgeltersatzleistung bei einer längeren Erkrankung von krankengeldberechtigten Mitgliedern. Die Ausgaben für Krankengeld nehmen seit einigen Jahren absolut und seit 2006 auch anteilig an den Gesamtleistungsausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung zu. Daneben haben sich Verschiebungen zwischen den Diagnosegruppen und zwischen den Altersgruppen der Krankengeldbeziehenden sowie Veränderungen der Falldauern ergeben. Solche Befunde sind unter anderem für die Planung und Steuerung der Gesundheitsversorgung von großer Bedeutung, beispielsweise dafür, wie Langzeiterkrankte am besten unterstützt werden können. Der vorliegende Beitrag untersucht auf Basis der Krankenkassendaten aller AOK-Mitglieder von 2018 bis 2022, wie sich die genannten Entwicklungen in diesem Zeitraum im Detail darstellen. Dabei werden insbesondere die Fallzahlen, Falldauern und die Ausgabenentwicklung sowie der Einfluss des Alters auf diese Parameter betrachtet. Es zeigt sich, dass sich einige Trends des Vorjahres umkehren, etwa hinsichtlich der durchschnittlichen Krankengeldfalldauern. Die Gesamtkrankengeldausgaben sind hingegen weiter angestiegen.

32 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung und Nachhaltigkeit des Faktors Gesundheit

Annette Schlipphak

Die krankheitsbedingten Fehlzeiten der unmittelbaren Bundesverwaltung werden auf der Grundlage eines Kabinettsbeschlusses seit 1997 erhoben und veröffentlicht. Der nachfolgende Beitrag umfasst den Erhebungszeitraum 2020 und basiert auf dem im März 2022 veröffentlichten Gesundheitsförderungsbericht 2020. Das Schwerpunktthema fokussiert die neue Beschäftigtenbefragung MOLA der Unfallversicherung Bund und Bahn. Darüber hinaus werden die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung dargestellt und analysiert.