

# Fehlzeiten-Report 2012

Schwerpunkt:  
Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt:  
Chancen nutzen, Risiken minimieren

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



## Zusammenfassung

### TEIL A GESUNDHEIT IN DER FLEXIBLEN ARBEITSWELT: CHANCEN NUTZEN, RISIKEN MINIMIEREN

#### Einführung/Problemaufriss

#### Kapitel 1 Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt – Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit

D. Sauer

*Zusammenfassung* Seit Mitte der 90er Jahre hat der Begriff der Entgrenzung Eingang in sozialwissenschaftliche Analysen und Debatten gefunden. Früher nur auf die Auflösung nationalstaatlicher Grenzen im Rahmen der Globalisierung bezogen, wurde er nun zum Begriff für vielfältige soziale Erscheinungen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Die Auflösung oder zumindest das „Brüchigwerden“ von ehemals für sicher gehaltenen Grenzziehungen und Zuordnungen konnte an vielen Stellen der Gesellschaft beobachtet werden: im Verhältnis von Organisationen zu ihrer Umwelt, zwischen sozialen Schichten oder Lebensstilen, in der sozialrechtlichen Regulierung, der beruflichen Arbeitsteilung, den Geschlechts- und Rollenidentitäten u. v. a. m. Mit der Allgegenwart sozialer Entgrenzungsprozesse wurde auch ihr ambivalenter Charakter sichtbar: Die Auflösung verfestigter Strukturen eröffnete neue Möglichkeiten und

machte zugleich das soziale Leben riskanter. Den Chancen neuer Freiheiten standen die Risiken der Überforderung und neue Unsicherheiten gegenüber. Die soziale Entgrenzungsdynamik hat sich insbesondere in ökonomischen – auf Arbeit, Betrieb und Markt bezogenen – Prozessen Geltung verschafft. Offensichtlich hat der Bereich der gesellschaftlichen Produktion und Arbeit entgegen früherer Zeitdiagnosen vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ (vgl. Mathes 1982; Offe 1984) in den letzten Jahrzehnten nicht an Bedeutung verloren. Vielmehr haben gerade hier gesellschaftliche Umbruchprozesse einen vielgestaltigen sozialen Wandel in Gang gesetzt, in dem die konkreten Folgen von Entgrenzung für die betroffenen Individuen und Institutionen besonders deutlich werden. müssen, die ein Arbeiten ermöglichen, das nicht auf Kosten der Gesundheit geht.

## **Kapitel 2    Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken**

S. Pfeiffer

*Zusammenfassung.* Neue Informationstechnologien befördern die zeitliche und örtliche Mobilität der Arbeit, sie gelten als Motor des zunehmenden Verschwimmens von Erwerbs- und Lebenswelt. Informationsflut und ständige Erreichbarkeit gelten als Stressoren, die steigende Entgrenzung zwischen Erwerbs- und Lebenswelt als Gefahr. Gleichzeitig gibt es auch Chancen für eine bessere Vereinbarkeit, für mehr Zeit und Nähe zum Kunden und für eine zielgerichtete Unterstützung der eigenen Arbeit. Der Beitrag stellt zunächst die Entwicklung mobiler Arbeit vor dem Hintergrund der vergangenen Jahre dar und gibt einen Überblick zu zentralen Forschungsergebnissen, die Hinweise zur Frage der Chancen bzw. Risiken vor allem in Bezug auf Gesundheit und Privat- und Familienleben geben. Die herkömmliche Sichtweise, die der IT-Technik ein eigenständiges Potenzial unterstellt, die Dynamik der Entwicklung zu verschärfen, wird kritisch diskutiert. Schließlich werden angesichts aktueller technischer Möglichkeiten die Chancen einer – aus Sicht von Flexibilität, Vereinbarkeit und Gesundheit – sinnvollen Gestaltung im Unternehmensumfeld aufgezeigt.

## **Kapitel 3    Flexibilisierung der Arbeitswelt aus Unternehmenssicht: Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer**

A. Böhne, N. Breutmann

*Zusammenfassung.* Flexible Arbeitsformen sind Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit global agierender Unternehmen und ein Garant für den Verbleib qualifizierter Beschäftigung in Deutschland. Indem Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit einräumen, an unterschiedlichen Arbeitsorten zu arbeiten, können sie die besten Talente ohne geografische Hürden rekrutieren und Teams mit den besten Experten aus aller Welt zusammenstellen. Doch diese Entwicklung birgt nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Bei einer fortschreitenden Verschmelzung von Arbeitszeit und Privatleben ist es wichtig, alle Beteiligten zu befähigen, die

Balance zwischen Anspannung und Entspannung zu finden und ausreichende Erholungszeiten zwischen den Blöcken der privaten und arbeitsbedingten Belastungen herzustellen. Der Beitrag zeigt auf, wie Unternehmen die Arbeitsbeziehungen flexibel arbeitender Mitarbeiter verantwortlich gestalten können, um Risiken der Entgrenzung zu minimieren.

## **Kapitel 4    Prekäre oder regulierte Flexibilität? Eine Positionsbestimmung**

H.-J. Urban, K. Pickshaus

*Zusammenfassung.* Zu den Versprechen einer Flexibilisierung der Arbeitswelt gehört die Aussage, dass mehr Auswahlchancen an Beschäftigungsformen und mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten entstünden. Tatsächlich haben insbesondere nach der „großen Krise“ 2008/2009 Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, befristete Arbeitsverhältnisse und Minijobs stark zugenommen, die mit hohen Prekaritätsrisiken verbunden sind und Unsicherheit bis in die Bereiche der noch regulierten Arbeit hereintragen. Hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten haben sich vor allem Arbeitszeitkonten mit erheblich erweiterten Flexibilisierungsspielräumen sowie versetzte Arbeitszeiten ausgeweitet. Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen belegen bei solchen flexiblen Arbeitszeitformen ähnliche Gesundheitsrisiken wie bei Schichtarbeit. Die Autoren stellen aus gewerkschaftlicher Sicht ein Alternativkonzept regulierter Flexibilität vor, das sich am Leitbild guter Arbeit orientiert und neben festen Einkommens- und Beschäftigungsverhältnissen auch gesundheits- und familienverträgliche Arbeitszeiten, einen nachhaltigen Umgang mit der Arbeitsfähigkeit sowie Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten umfasst.

### **Formen und Folgen der Entgrenzung – Zeitliche Entgrenzung**

## **Kapitel 5    Flexible Arbeitswelt: Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung**

K. Zok, H. Dammasch

*Zusammenfassung.* In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Zusammenhang von flexiblen Arbeitsformen und Arbeitsbelastungen, Zufriedenheit und psychischer Gesundheit dargestellt. Eine repräsentative Stichprobe von n = 2.002 abhängig Beschäftigten wurde mit einem im Wissenschaftlichen Institut der AOK (WIdO) entwickelten Fragebogen befragt. Die Ergebnisse der bivariaten und multivariaten Analysen belegen einen deutlichen und negativen Einfluss von Überstunden und übermäßigem Pendeln auf alle drei zu erklärenden Variablen. Zudem zeigt sich, dass Befragte mit einer flexiblen und selbstbestimmten Arbeitszeit über geringere Arbeitsbelastungen berichten als Befragte mit einer vom Betrieb festgelegten Arbeitszeit.

## **Kapitel 6 Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit – Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft**

J. Dettmers, T. Vahle-Hinz, N. Friedrich, M. Keller, A. Schulz, E. Bamberg

*Zusammenfassung.* Von Entgrenzung der Arbeitszeit kann gesprochen werden, wenn Unterschiede zwischen Arbeit und Freizeit verwischen und traditionelle Grenzen des Arbeitstags wie Feierabend und Wochenende ihre Bedeutung verlieren. Neue Kommunikationstechnologien ermöglichen, dass Beschäftigte permanent erreichbar und bei Bedarf für Arbeitseinsätze verfügbar sind. Diese Entwicklungen bieten für Beschäftigte und Unternehmen neue Möglichkeiten im Hinblick auf Flexibilität und Mobilität. Gleichzeitig liegen in dieser permanenten Erreichbarkeit Risiken. Der vorliegende Beitrag diskutiert, wie die Anforderung, ständig erreichbar zu sein, Erholungsprozesse einschränken und die Gesundheit beeinträchtigen kann. Das Phänomen der Erreichbarkeit wird anhand einer flexiblen Arbeitszeitregelung – der Rufbereitschaft – untersucht. Bei dieser Arbeitszeitregelung können Phasen der Erreichbarkeit mit Phasen der Nicht-Erreichbarkeit verglichen werden. Ergebnisse einer Tagebuchstudie zeigen, dass allein die Anforderung, erreichbar und verfügbar zu sein, ausreicht, Beeinträchtigungen hervorzurufen – selbst dann, wenn es zu keinem Arbeitseinsatz kommt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass für die durch neue Technologien ermöglichten neuen Arbeitsformen Regeln gefunden werden müssen, die ein Arbeiten ermöglichen, das nicht auf Kosten der Gesundheit geht.

## **Kapitel 7 Arbeitsunterbrechungen als tägliche Belastungsquelle**

T. Rigotti, A. Baethge, G. Freude

*Zusammenfassung.* Arbeitsunterbrechungen haben in den letzten Jahren als Stressoren an Bedeutung gewonnen. In diesem Beitrag werden Ergebnisse aus einer Beobachtungsstudie sowie einer standardisierten Tagebuchstudie an Gesundheits- und Krankenpflegern berichtet. Getrennt nach verschiedenen Unterbrechungsquellen werden unterschiedliche Reaktionsmöglichkeiten betrachtet (sofort bearbeiten, ignorieren oder verschieben). Zudem werden Zusammenhänge zwischen der Häufigkeit von Arbeitsunterbrechungen mit geistiger Anstrengung, erlebtem Zeitdruck und dem Frustrationserleben während der Arbeit sowie zu emotionaler und kognitiver Irritation am Abend berichtet. Es zeigt sich, dass Arbeitsunterbrechungen unmittelbar zu einem höheren Belastungserleben während der Arbeit führen und an Tagen mit häufigen Arbeitsunterbrechungen auch am Abend noch eine höhere Beanspruchung angegeben wird. Ergebnisse aus Gesundheitszirkeln zeigen, dass Arbeitsunterbrechungen im Krankenhaus zwar nicht abgeschafft, aber reduziert werden können.

## Formen und Folgen der Entgrenzung – Räumliche Entgrenzung

### **Kapitel 8 Erfolgsgeschichte Telearbeit – Arbeitsmodell der Zukunft**

C. Flüter-Hoffmann

*Zusammenfassung.* Trotz umfangreicher Förderung in den 1990er Jahren sowohl durch die Bundesregierung als auch durch die Europäische Kommission kam das Konzept der Telearbeit damals nur langsam voran. Nicht einmal ein Zehntel der Unternehmen in Deutschland praktizierte Telearbeit. Als Barrieren wurden hohe Telekommunikationskosten, mögliche Sicherheitsprobleme und Datenschutz genannt. Gewerkschaften warnten vor der Selbstausschöpfung der Beschäftigten, die zu Hause mehr und länger arbeiten würden. Betriebsräte wurden aber von ihren Kollegen gebeten, dem Konzept der Telearbeit zuzustimmen, weil Telearbeit ihnen mehr Zeitsouveränität und damit eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf bot. Ein wesentlicher Grund war aber sicherlich auch das neue, für Telearbeit erforderliche Führungskonzept MbO (Management by Objectives = Führen mit Zielvereinbarungen). Inzwischen praktiziert etwa ein Viertel aller Unternehmen Telearbeit. Die Telekommunikationskosten sind in den letzten Jahren auf ein Minimum geschrumpft, die Datensicherheit ist immer besser geworden, die technischen Voraussetzungen sind für jedes Unternehmen erschwinglich. Auch der Führungsstil mit Zielvereinbarungen hat sich in vielen Unternehmen inzwischen etabliert. Durch die neue Generation der „Digital Natives“, die ganz selbstverständlich mit elektronischen Medien arbeitet und von ihren Arbeitgebern den „New Deal“ erwartet, wird Telearbeit allmählich zu einer gängigen Arbeitsform – zwei Jahrzehnte später als von der Politik erwartet, aber jetzt in rasender Geschwindigkeit.

### **Kapitel 9 Berufsbedingte Mobilität**

H. Paridon

*Zusammenfassung.* Das Thema Mobilität ist in aller Munde. Doch was versteht man unter berufsbedingter Mobilität und wie wirkt sie sich auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten aus? Der Beitrag beschäftigt sich mit der Verbreitung und den Folgen berufsbedingter Mobilität sowie mit den Möglichkeiten, negativen Folgen präventiv zu begegnen. Berufsbedingte Mobilität findet sich in verschiedenen Formen: Sie reicht vom regelmäßigen Pendeln, über häufige Dienstreisen bis zum Arbeiten mit Informations- und Kommunikationstechnologie an verschiedenen Orten. Man kann davon ausgehen, dass berufsbedingte Mobilität in den letzten zehn Jahren deutlich zugenommen hat und ungefähr die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland bereits Mobilitätserfahrungen hat. Berufliche Mobilität kann positive Effekte für die Beschäftigten haben, jedoch ist festzustellen, dass Mobile insgesamt stärker fehlbeansprucht sind als Nicht-Mobile. Mögliche Präventionsmaßnahmen reichen von der Bereitstellung angemessener Technik über die Unterstützung und Schulung der Mitarbeiter bis hin zum Aufbau angemessener Kommunikationsstrukturen.

## **Kapitel 10 F Zukunftsmodelle der Arbeit**

J. Hofmann

*Zusammenfassung.* Unsere Arbeitswelt verändert sich. Die Stichworte dazu kommen aus der Diskussion um die inhaltliche Veränderung der Tätigkeiten und das damit einhergehende Selbstverständnis der Arbeitnehmer (Trend zur Wissensarbeit) sowie die Organisationsmöglichkeiten für Arbeit (Flexibilisierung). Zunehmend in den Fokus rücken aber auch neue Belastungsformen, denen Arbeitnehmer ausgesetzt sind und für die Forschung und Praxis noch neue Diagnose-, Präventions- und Gestaltungsansätze finden müssen (neue psycho-soziale Belastungsformen). Der vorliegende Beitrag spannt den Rahmen um die genannten Stichworte und resümiert die daraus folgenden notwendigen Forschungs- und Gestaltungsansätze.

### **Formen und Folgen der Entgrenzung – Arbeitsvertragliche Dimensionen**

## **Kapitel 11 Flexibel ohne Grenzen? – Belastungen, Anforderungen und Ressourcen von Freelancern**

J. Clasen

*Zusammenfassung.* Immer mehr Unternehmen lagern Spezialwissen aus und kaufen bei Bedarf wissensintensive Dienstleistungen bei Freelancern ein. Viele dieser hochflexiblen Mitarbeiter auf Zeit arbeiten an der Grenze zwischen Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung, zwischen Autonomie und Abhängigkeit. Das Wissen um die gesundheitsbezogenen Chancen und Risiken von Freelancern ist äußerst begrenzt. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer internetbasierten Fragebogenstudie zur Arbeits- und Gesundheitssituation von Freelancern dargestellt. Erfragt wurden verschiedene stressrelevante Tätigkeitsmerkmale sowie die Gesundheitsindikatoren Irritation, psychosomatische Beschwerden und Arbeitsfreude. Die Untersuchung ergab, dass ein Viertel der 333 befragten Freelancer unter starkem psychischen Stress leidet. Als gesundheitliche Risikofaktoren erweisen sich Einkommensunsicherheit, Unsicherheit, auftraggeberbezogene Stressoren und Zeitdruck. Gesundheitsförderlich wirken vor Allem Kontrolle und soziale Unterstützung

## **Kapitel 12 Flexible und atypische Beschäftigung: Belastungen und Beanspruchung**

N. Galais, C. Sende, D. Hecker, H.-G. Wolff:

*Zusammenfassung.* Atypische Beschäftigungsformen weichen in ganz unterschiedlichen Aspekten von der Normalbeschäftigung im Sinne einer unbefristeten Vollzeitanzstellung bei einem Unternehmen ab. Die Gruppe der atypisch Beschäftigten ist somit extrem heterogen – nicht nur,

was die jeweilige arbeitsvertragliche Situation angeht, sondern auch in Bezug auf die damit verbundenen Arbeits- und Lebenswelten der Beschäftigten. Unternehmen nutzen atypische Beschäftigung zur Erhöhung ihrer personellen Flexibilität. Für die Beschäftigten resultiert dies meist in einer erhöhten Unsicherheit und Instabilität. Der Fokus dieses Beitrags liegt auf der Beschäftigungssituation und den erlebten Belastungen von temporär Beschäftigten und externen Mitarbeitern. Aus den hier vorgestellten Besonderheiten der atypischen Beschäftigungsformen lassen sich spezifische Anforderungen an die Personalpolitik von Unternehmen ableiten, denen an einem verantwortungsvollen Einsatz von flexiblem Personal gelegen ist.

## Umgang mit Entgrenzung

### **Kapitel 13 Umgang mit Entgrenzung aus juristischer Perspektive**

F. Achilles

*Zusammenfassung.* Nur langsam öffnet sich die Rechtswissenschaft der Erkenntnis und der Praxis, dass das Idealbild des Arbeitsrechts nicht mehr der Wirklichkeit entspricht. Überspitzt ausgedrückt geht das Arbeitsrecht noch immer vom Arbeiter aus, der früh morgens in die Fabrik geht, seine zugeteilte Arbeit abarbeitet, seine festgelegte Pause wahrnimmt und am späten Nachmittag nach Hause geht und seine Freizeit zur Erholung nutzen kann. Jede Abweichung davon ist – arbeitsrechtlich – eine Abweichung von der Norm. Die heutige Arbeitswelt sieht jedoch anders aus, gleich unter welchem Oberbegriff die stattgefundenen Veränderungen gefasst werden können. Flexibilisierung und Entgrenzung sind Begriffe, die sich einer juristischen Definition entziehen und die dogmatisch nicht greifbar sind. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass gesamtheitliche Ansätze, die sich der Flexibilisierung annehmen, rechtswissenschaftlich noch nicht entwickelt wurden. Hinzu kommt die Zersplitterung des Arbeitsrechts in zahlreiche Einzelgesetze, was die Greifbarkeit des Themas stark erschwert. Entgrenzung zeigt sich in vielfältiger Weise und der juristische Umgang damit soll zunächst unter drei Aspekten (Versetzung, Arbeitszeit und Veränderung der Rollenbilder) beleuchtet werden, die eine Annäherung an diese komplexe Thematik erlauben. Das Arbeitsrecht hat eine stark flexibilitätsbegrenzende Funktion und wird damit seiner Arbeitnehmerschutzfunktion gerecht

## Betriebliche Ansatzpunkte und Umgangsmöglichkeiten

### **Kapitel 14 Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht am Beispiel des Projektes „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen**

M. Rexroth, A. Peters, K. Sonntag:

*Zusammenfassung.* Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeitswelt führen dazu, dass berufliche und private Lebensbereiche immer schwieriger zu trennen sind und die Balance zwischen den Lebensbereichen beeinträchtigt werden kann. Bisher ist unklar, wie sich die Entgrenzung der Arbeit auf die Gesundheit und die sogenannte „Work-Life-Balance“ der erwerbstätigen Menschen auswirkt. Diese Fragestellung ist Gegenstand des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projektes „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“. Die Ergebnisse des Projektes weisen auf negative Auswirkungen einer fehlenden Trennung zwischen Arbeit und Privatleben für das Wohlbefinden der Mitarbeiter hin. Um im Rahmen eines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements Mitarbeiter in ihrem Umgang mit den zunehmenden Anforderungen einer entgrenzten Arbeitswelt zu unterstützen, bedarf es nach dem Heidelberger ressourcenorientierten Ansatz der Gesundheitsförderung einer Stärkung positiver Ressourcen. Ansatzpunkte finden sich auf organisationaler Ebene, auf personaler Ebene sowie in den sozialen Beziehungen.

### **Kapitel 15 Change-Management stets mit BGF und Resilienz verknüpfen**

H. Kowalski

*Zusammenfassung.* Sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und der Wettbewerb erfordern in den Betrieben immer häufiger Change-Prozesse. Deren Zyklen werden zudem kürzer und oftmals überlappen sich mehrere Veränderungsprojekte. Viele im Betrieb reagieren flexibel, andere entwickeln eine innere Abwehrhaltung oder fallen gar in „Schockstarre“. Letzterer Typus bremst die Produktivität und fühlt sich selbst stark belastet bzw. überfordert. Führungskräfte im Betrieb müssen wissen, dass Veränderungsanforderungen bei den Beschäftigten „unter die Haut“ gehen, Stress auslösen und zu Unwohlsein oder Krankheit führen können. Ergänzend zu den guten Methoden des Change-Managements muss deshalb auch die gesundheitliche Wirkung auf die Beschäftigten bedacht und berücksichtigt werden. Ein wirksames Angebot der Prävention ist die Vermittlung von Resilienz, um mit einer verbesserten psychischen Robustheit die Wirkungen der Veränderungen ohne psychische Störungen zu verkraften. In diesem Beitrag werden die Zusammenhänge dargestellt und die Methodik beschrieben.

## **Kapitel 16 Work-Life-Balance**

W. Gross

*Zusammenfassung.* In dem Beitrag geht es um das Gleichgewicht (balance) zwischen Arbeit (work) und Leben (life). Man versteht heute unter „Work-Life-Balance“ (WLB) die intelligente Verzahnung von Privat- und Berufsleben. Work-Life-Balance hat einen dreifachen Nutzen: Für die einzelnen Mitarbeiter, für das Unternehmen und für die Volkswirtschaft und damit die Gesamtgesellschaft. Außerdem wird in dem Kapitel beschrieben, welchen Sinn familienbewusste Personalpolitik sowohl für das Unternehmen wie auch für Frauen (v. a. Mütter) und für Männer (Väter) hat. Um die zu vereinfachende Dichotomie zwischen Arbeit und Leben aufzulösen, wird das Konzept der fünf Säulen einer gesunden Identität beschrieben (Arbeit, Körper, Familie, Freundeskreis und Sinnsystem).

### **Beispiele aus der Unternehmenspraxis**

## **Kapitel 17 Projekt BidA – Balance in der Altenpflege**

K. Bayer, S. Hiller

*Zusammenfassung.* Das in diesem Beitrag vorgestellte Projekt „Balance in der Altenpflege“ wurde im Seniorenzentrum der Diakonie Neuendettelsau durchgeführt. Mitarbeiter in Altenpflegeeinrichtungen sind einem starken Flexibilisierungsdruck hinsichtlich bspw. Einsatzzeiten und -orten ausgesetzt. Mittels einer Mitarbeiterbefragung und einer Arbeitssituationsanalyse wurden Problemschwerpunkte in den einzelnen Bereichen ermittelt. In einem supportiven Ansatz wurden nach und nach Lösungsansätze für die Probleme der Mitarbeitenden entwickelt. Da das Projekt noch nicht abgeschlossen ist, können noch keine konkreten Ergebnisse präsentiert werden. Erste Rückmeldungen lassen jedoch auf ein durchaus positives Ergebnis hoffen

## **Kapitel 18 Stabilität und Flexibilität – Ressourcen zur nachhaltigen Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden**

C. Bahamondes Paves, N. Schiml, N. Schüpbach

*Zusammenfassung.* Durch wachsende Flexibilitätsanforderungen der Arbeits(um)welt wird es immer schwieriger für Unternehmen, Schwankungen und Störungen durch zentrale Planung und Standardisierung gezielt zu vermeiden. Vor Ort springen daher zunehmend die Beschäftigten und Arbeitsteams ein und gewährleisten die benötigte Flexibilität. Dies geschieht allerdings nicht zum Nulltarif, denn die mit Flexibilität einhergehende eingeschränkte Kontrolle über Situationen und Prozesse ist potenziell immer mit Stress verbunden und birgt damit Gefahren für

Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Die vorausschauende Bereitstellung und Förderung von Ressourcen auf Personen- und Unternehmensebene kann den Umgang mit Flexibilität unterstützen und Befindensbeeinträchtigungen puffern. Die Studie prüft und vergleicht die schützende und motivierende Wirkung personaler, organisationaler und sozialer Ressourcen bei hohen Flexibilitätsanforderungen in der Arbeit aus der Sicht der Betroffenen. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem personale Ressourcen bei sehr hohen Flexibilitätsanforderungen an ihre Grenzen stoßen. Es werden daher Empfehlungen gegeben, wie auch bei stark ausgeprägten Flexibilitätsanforderungen die Kombination verschiedener Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Organisation zur Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten beitragen kann.

## Individuelle Erholungsmöglichkeiten und persönliche Bewältigungsstrategien

### **Kapitel 19 Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit**

R. Rau

*Zusammenfassung.* Gesundheit und Krankheit sind das Resultat der dynamischen Wechselwirkungen von Beanspruchungs- und Erholungsprozessen. Aktuell erleben viele Menschen eine Imbalance zwischen ihrer Beanspruchung durch Arbeit und ihrer Erholung. Dies könnte eine Folge der sich verändernden Arbeitswelt sein. Um diese Annahme zu überprüfen, werden verschiedene Änderungen in der Arbeitswelt bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Belastungen und daraus resultierenden Beanspruchungs- und Erholungsprozessen betrachtet. Es wird gezeigt, dass der Erholung ein eigenständiger diagnostischer Wert für die Beurteilung von Arbeitsbelastungen zukommt. So sind Arbeitsbelastungen nicht tolerierbar, die über die eigentliche Arbeitszeit hinaus in der Freizeit und während der Nachtruhe die Erholung beeinträchtigen.

### **Kapitel 20 Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement**

A. Krause, C. Dorsemagen, J. Stadlinger, S. Baeriswyl:

*Zusammenfassung.* In dem Beitrag werden zunächst einige Überlegungen zur indirekten Steuerung und interessierten Selbstgefährdung vorgestellt, wonach Veränderungen der Unternehmens- und Leistungssteuerung bei der Entstehung psychischer Belastungen und Beanspruchungen von besonderer Bedeutung sind. Anschließend betrachten wir anhand einer repräsentativen Befragung der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz und am Beispiel flexibler Arbeitszeiten ohne Zeiterfassung, wie verbreitet neue Formen der Leistungssteuerung tatsächlich sind. Im dritten Schritt werden Befunde aus betrieblichen Fallstudien zusammengestellt, die mit der indirekten

Steuerung zusammenhängende, typische Fehlbelastungen verdeutlichen sollen. Viertens werden Empfehlungen abgeleitet, worauf beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement besonders geachtet werden sollte und welche Maßnahmen empfehlenswert erscheinen, um auf die mit der indirekten Steuerung verbundenen gesundheitsrelevanten Nebenwirkungen einzugehen. Erst eine Berücksichtigung der interessierten Selbstgefährdung kann – so die These – die positive Wirkung mitarbeiterorientierter Maßnahmen in ergebnisorientiert gesteuerten Betrieben sichern.

## **Kapitel 21 Subjektivierte Selbstsorge als Bewältigungsstrategie**

C. Weiß

*Zusammenfassung.* Arbeit und Leben sind derzeit von tief greifenden Veränderungen geprägt. In den Betrieben finden massive Reorganisationsprozesse statt und auch das Leben außerhalb der Firmen trägt deutliche Spuren des Wandels. Im Zuge einer sogenannten „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ von Arbeit entstehen neue Gestaltungsspielräume, aber auch Risiken für die Beschäftigten. Die Arbeitnehmer der Dienstleistungsgesellschaft sind nicht mehr den Gefahren klassischer industrieller Produktion ausgesetzt. An deren Stelle treten bislang häufig unterschätzte Folgen von Überforderung. Viele Einflussfaktoren sind jedoch nicht eindeutig einer Sphäre zuzuordnen, was auch Entgrenzungsprozessen geschuldet ist. Damit kommt dem Handeln im Rahmen einer Sorge um sich selbst eine besondere Bedeutung zu. Durch die Forderung nach subjektiver Selbstsorge entsteht für die Beschäftigten ein zusätzliches Handlungsfeld. Diesen Fragen wurde in einer qualitativen Untersuchung nachgegangen. Im Ergebnis wurden vier verschiedene Typen von Selbstsorgehandeln identifiziert, die überblicksartig dargestellt werden sollen.

### **Beispiele aus der Unternehmenspraxis**

## **Kapitel 22 Die gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeit durch Investitionen in das Sozialvermögen – Das Beispiel der MEYRA PRODUKTION GmbH**

M. Steinke, E. Münch, R. Baumanns, S. Lükermann:

*Zusammenfassung.* Neuere wissenschaftliche Erkenntnisse bieten immer häufiger Anlass zu der Annahme, dass die Flexibilisierung von Arbeit mit Risiken für die Gesundheit von Mitarbeitern einhergehen kann. Im folgenden Unternehmensbeispiel wird beschrieben, wie in einem mittelständischen produzierenden Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre weitreichende Umstrukturierungen in Richtung eines flexiblen Gruppenarbeits- und Jahresarbeitszeitsystems durchgeführt wurden und welche Folgen dies hatte. Hierbei wird die These vertreten, dass die gesundheits-, motivations- und produktivitätsförderliche Arbeits- und Organisationsgestaltung vor allem darauf beruht, dass flankierend in das Sozialvermögen des Unternehmens investiert wurde. Anhand der Interventionsstudie kann gezeigt werden, dass Investitionen in das Sozialkapital

tatsächlich beides – Gesundheit und Produktivität – in gewünschter und prognostizierter Weise beeinflussen.

## **Kapitel 23 Förderung der Gesundheitskultur und Umgang mit der Flexibilisierung von Arbeit bei Vattenfall Europe**

C. Glaw, J. Pillekamp, B. Radke-Singer, A. Uhlig:

*Zusammenfassung.* Der Beitrag stellt einen ganzheitlichen Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei Vattenfall Europe dar. Konkrete Ziele sind dabei, die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation der Mitarbeiter zu stärken, ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten sowie ein gesundheitsgerechtes Verhalten zu unterstützen. Am Beispiel der Unternehmenseinheit Vattenfall Europe Sales GmbH wird konkret dargelegt, wie ein systematisches konzernweites Betriebliches Gesundheitsmanagement den Umgang mit der Flexibilisierung von Arbeit gesundheitsförderlich gestalten und unterstützen kann. Zur differenzierten Analyse der spezifischen Arbeitsbedingungen und der gesundheitlichen Situation wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Aufbauend auf den Ergebnissen wurden verschiedene Maßnahmen eingeleitet, die die Resilienz der Belegschaft in einer immer flexibler werdenden Arbeitswelt stärken und eine offene Kommunikation und einen Austausch zwischen Management und Mitarbeitern über die gegenseitigen Erwartungen fördern sollen

## **Kapitel 24 Sicherung von Leistungsfähigkeit und Wohlfühl in flexibler werdenden Produktionssystemen**

A. Enderling, E. Zimmermann

*Zusammenfassung.* Die Mercedes-Benz Minibus GmbH mit ihren 225 Beschäftigten sieht sich in den letzten Jahren steigenden Flexibilisierungsanforderungen gegenüber. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind neue Strategien erforderlich. Als wichtiger Teil des Handlungskonzeptes wurde zwischen dem Unternehmen und der AOK NordWest die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements vereinbart. Hierüber sollten die Beschäftigten verstärkt in die Veränderungsprozesse eingebunden werden. Zum Ausgangspunkt des vereinbarten Projekts sieht das Unternehmen gerade im Bereich der Beschäftigten viele Unzufriedenheiten mit der Arbeitssituation. Durch die Analysen im Projekt konnten dann auch betriebsspezifische Informationen zu Stärken und Schwächen im Unternehmen ermittelt werden. Ein Problemschwerpunkt bestand darin, dass keine Synchronisation zwischen der sich ändernden Produktionsorganisation und der Kommunikationskultur stattfand. Die Optimierung von Kommunikation und Information über die Hierarchieebenen hinweg stellte daher das erste betriebliche Umsetzungsfeld dar. Bereits diese ersten Maßnahmen werden von den Beschäftigten im Unternehmen positiv bewertet und fördern die Bereitschaft, an Veränderungsprozessen aktiv mitzuwirken. Der Ansatz der BGF stellt sich danach als geeignetes Instrument dar, Veränderungsprozesse im Unternehmen konstruktiv mitzugestalten.

## **Kapitel 25 Veränderung ohne Grenzen – und wo bleibt die Gesundheit? Neue Anforderungen an das Betriebliche Gesundheitsmanagement bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)**

H .Pfaus, M. Drupp

*Zusammenfassung.* Im Rahmen des vom BMAS geförderten Projekts zum Aufbau eines länderübergreifenden Netzwerks „KMU-Kompetenz“ wurde untersucht, wie vor allem größere Veränderungsprojekte auf die Gesundheit der Betroffenen wirken und inwieweit bei derartigen Vorhaben systematische Überlegungen zu gesundheitlichen Effekten eine Rolle spielen. Die Ergebnisse zeigen: Deutlich mehr Personen als erwartet sind im größeren Umfang gesundheitlich betroffen, Anstrengungen zur Minimierung negativer Effekte werden vor allem auf individueller Ebene gemacht und Bemühungen in organisierter Form sind bislang nur in Ausnahmefällen erkennbar. Die darauf aufbauenden Empfehlungen für Unternehmen und in Richtung der GKV-Dienstleister liefern hierzu erste konkrete Anregungen und Ideen zur Verbesserung.

## **Kapitel 26 Einblicke in die IBM – Flexible Arbeitsformen in einem global integrierten Unternehmen**

M. Müller-Gerndt, P. P. Traut:

*Zusammenfassung.* Zukunftsorientierte Unternehmen müssen sich den gesellschaftlichen Megatrends stellen, denn diese bilden den Rahmen für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Als global agierendes Unternehmen stellt sich IBM erfolgreich diesen Herausforderungen und setzt dabei auf innovative Wege. IBM begreift Globalisierung als Chance und richtet die Organisation der Arbeit an den Herausforderungen aus, die sich aus den schnellen Veränderungen in den globalen Märkten ergeben. Es werden Maßnahmen dargestellt, die IBM als Antwort auf zukünftigen Megatrends gibt. Flexibilisierung spielt hierbei eine wesentliche Rolle.

## **Kapitel 27 Umgang mit der Flexibilisierung der Arbeit bei der TRUMPF GmbH + Co. KG**

S. Schlosser

*Zusammenfassung.* Der vorliegende Beitrag untersucht, ob die klassischen Instrumente der betrieblichen Gesundheitspolitik wie Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung auch in der „flexibilisierten“ Arbeitswelt Wirkung entfalten können.

## Zukünftige Perspektiven einer gesundheitsförderlichen Flexibilität

### **Kapitel 28 Flexibilisierung in der Arbeitswelt: Perspektiven arbeitsbezogener Gesundheitsförderung**

G. Becke

*Zusammenfassung.* Seit den 1980er Jahren vollzieht sich in der deutschen Arbeitsgesellschaft ein tief greifender und vielgestaltiger Umbruch, der u. a. durch eine Flexibilisierung von Erwerbsformen, Unternehmen und Arbeitsstrukturen gekennzeichnet ist. Diese Varianten der Flexibilisierung in der Arbeitswelt beinhalten einerseits gesundheitsförderliche Potenziale für Erwerbstätige, etwa erweiterte Autonomiespielräume in der Arbeit. Andererseits bergen sie erhöhte Gesundheitsrisiken wie psycho-physische Erschöpfung und berufliche Gratifikationskrisen. Zugleich stellt die Flexibilisierung in der Arbeitswelt die Prävention und Gesundheitsförderung vor neue Herausforderungen: Dabei gilt es, Konzept-, Struktur- und Verfahrensinnovationen zu entwickeln, die eine gesundheitsförderliche Gestaltung atypischer Erwerbsformen, betrieblicher Veränderungsprozesse und marktorientierter Managementkonzepte sowie flexibler Arbeitsstrukturen in der Perspektive einer arbeitsbezogenen Gesundheitsförderung ermöglichen. Diese Innovationen sind durch arbeitsrechtliche und sozialpolitische Regulierungen zu flankieren. Auf betrieblicher Ebene setzen sie Koalitionen von Top-Management, mittleren Führungskräften und betrieblicher Interessenvertretung zur Förderung organisationaler Achtsamkeit auf Gesundheitsrisiken und Gesundheitsressourcen flexibler Arbeit voraus.

## **TEIL B      Daten und Analysen**

### **Kapitel 29 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2011**

M. Meyer, H. Weirauch, F. Weber

*Zusammenfassung.* Der folgende Beitrag liefert umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2011. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der mehr als 10,8 Millionen erwerbstätigen AOK-Mitglieder in Deutschland. Ein einführendes Kapitel gibt zunächst einen Überblick über die allgemeine Krankenstandsentwicklung und wichtige Determinanten des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens. Im Einzelnen wird 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 30 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 den verschiedenen Kassen genommen.

## **Kapitel 31 Betriebliches Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung**

V. Kretschmer

*Zusammenfassung.* Der Beitrag fasst die Ergebnisse des aktuellen Gesundheitsförderungsberichts der unmittelbaren Bundesverwaltung zusammen. Er benennt im ersten Teil wichtige Handlungsfelder der Gesundheitsförderung und zeigt, wie die Organisation und Steuerung der Maßnahmen für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen weiter verbessert werden können. Die im zweiten Teil des Berichts dargestellten Ergebnisse der Fehlzeitenstatistik für das Jahr 2010 helfen bei der Analyse der Bereiche, in denen es besonderen Handlungsbedarf gibt. Ebenfalls in der Statistik enthalten ist der Vergleich mit den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der Wirtschaft auf der Basis der jährlichen AOK-Erhebung zum Krankenstand