

Bernhard Badura  
Antje Ducki  
Helmut Schröder  
Joachim Klose  
Markus Meyer (Hrsg.)

# **Fehlzeiten-Report 2014**

**Erfolgreiche Unternehmen von morgen –  
gesunde Zukunft heute gestalten**

**Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft**

Mit 139 Abbildungen und 222 Tabellen

**4?} Springer**

## Zukünftige Belegschaften/Arbeitswelten

<b>6</b>	<b>Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt? . . .</b>	<b>47</b>
	<i>K. Zok, M. Pigorsch, H. Weirauch</i>	
6.1	Einleitung	47
6.2	Aussagen zu Lebenszielen	48
6.3	Aussagen zur Arbeitsorientierung	50
6.4	Soll-Ist-Vergleich	52
6.5	Selbst- und Fremdeinschätzung	56
6.6	Fazit	58
	Literatur	59
<b>7</b>	<b>Erwartungen zukünftiger Generationen</b>	<b>61</b>
	<i>A. Parment</i>	
7.1	Neue Generationen in der Arbeitswelt	61
7.2	Generation als Erklärungsansatz	63
7.3	Das Vier-Ebenen-Modell der Kohorten- bzw. generationsspezifischen Einflüsse . . .	63
7.4	Wahlmöglichkeiten – eine Selbstverständlichkeit für die Generation Y	67
7.5	Erwartungen der Generation Y an die Arbeit	67
7.6	Die soziale Verantwortung des Unternehmens: hoch- und minderleistende Mitarbeiter	69
7.7	Von der Informationsknappheit zum Informationsüberschuss	69
7.8	Von physischen zu psychischen Erkrankungen	70
7.9	Zusammenfassung	71
	Literatur	72
<b>8</b>	<b>Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation bei älter werdenden Belegschaften</b>	<b>75</b>
	<i>H. M. Hasselhorn, M. Ebener</i>	
8.1	Zunahme älterer Beschäftigter in Deutschland	75
8.2	Der Gesundheitszustand älterer Beschäftigter in Deutschland	78
8.3	Determinanten der Erwerbsteilhabe älterer Beschäftigter	80
8.4	Alter(n)smanagement: Der Umgang mit alternden Belegschaften	81
8.5	Von Handlungsfeldern zu Maßnahmen: Arbeitsfähigkeit und Motivation älterer Beschäftigter erhalten und steigern	83
8.6	Schlusswort	83
	Literatur	83
<b>9</b>	<b>Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Belegschaften</b>	<b>85</b>
	<i>N. Bornheim, B. Sieben</i>	
9.1	Einleitung	85
9.2	Geschlechterverhältnisse in Arbeitsmarkt und Organisationen	86
9.3	Das Beispiel Altenpflege: Voraussetzungen für ein positives Arbeitserleben	88
9.4	Fazit	90
	Literatur	91
<b>10</b>	<b>Multikulturelle Belegschaften</b>	<b>93</b>
	<i>C. Busch, J. Clasen</i>	
10.1	Demografische Entwicklung und kulturelle Diversität	93
10.2	Multikulturelle, gering qualifizierte Belegschaften	94
10.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von multikulturellen, gering qualifizierten Belegschaften	94
10.4	Gesundheitsmanagement für multikulturelle Belegschaften	96

<b>10.5</b>	<b>Fazit</b>	<b>100</b>
	<b>Literatur</b>	<b>100</b>
<b>11</b>	<b>Flexible Beschäftigungsverhältnisse</b>	<b>103</b>
	<i>T. Vahle-Hinz, A. Plachta</i>	
<b>11.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>103</b>
<b>11.2</b>	<b>Flexible Beschäftigungsverhältnisse: Häufigkeit und gesundheitliche Risiken - - - -</b>	<b>103</b>
<b>11.3</b>	<b>Aufgabenbezogene Stressoren von flexibel Beschäftigten</b>	<b>105</b>
<b>11.4</b>	<b>Beschäftigungsbezogene Stressoren von flexibel Beschäftigten</b>	<b>105</b>
<b>11.5</b>	<b>Eine Untersuchung zu beschäftigungsbezogenen Stressoren und Ressourcen bei Leiharbeitnehmern</b>	<b>106</b>
<b>11.6</b>	<b>Fazit: Gesundheitsförderung flexibel Beschäftigter</b>	<b>109</b>
	<b>Literatur</b>	<b>110</b>
<b>12</b>	<b>Welche Krankheiten bestimmen die Zukunft?</b>	<b>113</b>
	<i>F. Prütz, S. Seeling, L. Ryl, C. Scheidt-Nave, T. Ziese, T. Lampert</i>	
<b>12.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>113</b>
<b>12.2</b>	<b>Herz-Kreislauf-Erkrankungen</b>	<b>114</b>
<b>12.3</b>	<b>Krebserkrankungen</b>	<b>116</b>
<b>12.4</b>	<b>Diabetes mellitus</b>	<b>118</b>
<b>12.5</b>	<b>Muskuloskeletale Erkrankungen</b>	<b>120</b>
<b>12.6</b>	<b>Psychische Störungen</b>	<b>122</b>
<b>12.7</b>	<b>Fazit</b>	<b>123</b>
	<b>Literatur</b>	<b>124</b>

## Zukünftige Führungserfordernisse

<b>13</b>	<b>Zukunftsfähige Unternehmenskulturen durch organisationale Achtsamkeit</b>	<b>129</b>
	<i>G. Becke</i>	
<b>13.1</b>	<b>Zur Bedeutung von Unternehmenskulturen für den Umgang mit Gesundheit - - - -</b>	<b>129</b>
<b>13.2</b>	<b>Gesundheitliche Schattenseiten von Unternehmenskulturen</b>	<b>130</b>
<b>13.3</b>	<b>Kulturentwicklung durch organisationale Achtsamkeit</b>	<b>133</b>
<b>13.4</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>136</b>
	<b>Literatur</b>	<b>136</b>
<b>14</b>	<b>Führungskompetenzen der Zukunft</b>	<b>139</b>
	<i>J. Felfe, A. Ducki, F. Franke</i>	
<b>14.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>139</b>
<b>14.2</b>	<b>Führung: Aufgaben, Anforderungen und Kompetenzen</b>	<b>140</b>
<b>14.3</b>	<b>Zukünftige Anforderungen und Kompetenzen</b>	<b>141</b>
<b>14.4</b>	<b>Ressourcenstärkende Führung</b>	<b>145</b>
<b>14.5</b>	<b>Gesamtfazit</b>	<b>146</b>
	<b>Literatur</b>	<b>146</b>
<b>15</b>	<b>Führungskultur auf dem Prüfstand</b>	<b>149</b>
	<i>B. Badura, U. Walter</i>	
<b>15.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>149</b>
<b>15.2</b>	<b>Diagnostik</b>	<b>150</b>
<b>15.3</b>	<b>Das überforderte Stresskonzept</b>	<b>151</b>
<b>15.4</b>	<b>Soziale Quellen psychischer Energie</b>	<b>152</b>
<b>15.5</b>	<b>Sinnhafte Betätigung</b>	<b>154</b>

<b>15.6</b>	<b>Betriebsklima</b>	<b>154</b>
<b>15.7</b>	<b>Führung</b>	<b>155</b>
<b>15.8</b>	<b>Wandel der Führungskultur</b>	<b>157</b>
<b>15.9</b>	<b>Entwicklung einer Gesundheitsstrategie</b>	<b>158</b>
	<b>Literatur</b>	<b>159</b>
<b>16</b>	<b>Mobbing im Krankenhaus: Symptom eines Organisationsversagens? . . .</b>	<b>163</b>
	<i>C. Ehresmann</i>	
<b>16.1</b>	<b>Hintergrund und Hypothesen</b>	<b>163</b>
<b>16.2</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>165</b>
<b>16.3</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>166</b>
<b>16.4</b>	<b>Diskussion</b>	<b>171</b>
<b>16.5</b>	<b>Limitationen</b>	<b>172</b>
<b>16.6</b>	<b>Empfehlungen für die Praxis</b>	<b>172</b>
	<b>Literatur</b>	<b>173</b>

## Zukünftige Gestaltungsoptionen

<b>17</b>	<b>Arbeitsschutz: Zukünftige Herausforderungen</b>	<b>177</b>
	<i>I. Rothe, B. Beermann</i>	
<b>17.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>177</b>
<b>17.2</b>	<b>Ausgangssituation: Arbeitsschutz in Daten und Fakten</b>	<b>177</b>
<b>17.3</b>	<b>Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes</b>	<b>179</b>
<b>17.4</b>	<b>Fazit</b>	<b>185</b>
	<b>Literatur</b>	<b>185</b>
<b>18</b>	<b>Zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung</b>	<b>187</b>
	<i>H. Dunckel</i>	
<b>18.1</b>	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung</b>	<b>187</b>
<b>18.2</b>	<b>Zukunft der Arbeit</b>	<b>188</b>
<b>18.3</b>	<b>Arbeitsgestaltung als Teil der Unternehmenskonzeption und -gestaltung</b>	<b>189</b>
<b>18.4</b>	<b>»Neue« Organisation Betrieblicher Gesundheitsförderung</b>	<b>190</b>
<b>18.5</b>	<b>Neue Netze und unternehmensübergreifende Arbeitsgestaltung</b>	<b>190</b>
<b>18.6</b>	<b>Selbststeuerung und unternehmerisches Handeln</b>	<b>192</b>
<b>18.7</b>	<b>Differenzielle Arbeitsgestaltung oder die Berücksichtigung der Arbeitssituation unterschiedlich Arbeitender</b>	<b>192</b>
	<b>Literatur</b>	<b>193</b>
<b>19</b>	<b>Personalrekrutierung und-entwicklung der Zukunft</b>	<b>195</b>
	<i>J. Rump, S. Eilers</i>	
<b>19.1</b>	<b>Vorbemerkungen</b>	<b>195</b>
<b>19.2</b>	<b>Gesundheit und Wohlbefinden als Eckpfeiler der Beschäftigungsfähigkeit</b>	<b>195</b>
<b>19.3</b>	<b>Die Perspektive »Gesundheit« bei der Personalrekrutierung</b>	<b>196</b>
<b>19.4</b>	<b>Gesundheitsförderliche Entwicklungsprozesse als Teil eines betrieblichen Gesundheitsmanagements</b>	<b>197</b>
<b>19.5</b>	<b>Fazit</b>	<b>200</b>
	<b>Literatur</b>	<b>200</b>
<b>20</b>	<b>Arbeitsbelastungen und Flexibilisierung des Renteneintritts</b>	<b>201</b>
	<i>M. Brussig</i>	
<b>20.1</b>	<b>Sind Arbeitsbelastungen im Rentenrecht relevant?</b>	<b>201</b>
<b>20.2</b>	<b>Arbeitsbelastungen nehmen nicht ab</b>	<b>203</b>

<b>20.3</b>	<b>Arbeitsbelastungen und Rentenübergang</b>	<b>204</b>
<b>20.4</b>	<b>Betriebliche Lösungen als unvollständige Kompensation</b>	<b>207</b>
	Literatur	209
<b>21</b>	<b>Lebenslange Lernbereitschaft</b>	<b>211</b>
	<i>U. M. Staudinger, K. Patzwaldt</i>	
<b>21.1</b>	<b>Anforderungen an das Berufsleben im 21. Jahrhundert</b>	<b>212</b>
<b>21.2</b>	<b>Längeres Berufsleben – Persönliche Veränderungen als Schlüssel</b>	<b>212</b>
<b>21.3</b>	<b>Konsequenzen für individuelles und gesellschaftliches Handeln</b>	<b>214</b>
<b>21.4</b>	<b>Fazit</b>	<b>217</b>
	Literatur	218

## Unternehmensbeispiele

<b>22</b>	<b>Von der Salutogenese zum Gesundheitsdiktat</b>	<b>221</b>
	<i>S. Hähner-Rombach</i>	
<b>22.1</b>	<b>Die Krux der Definitionen</b>	<b>221</b>
<b>22.2</b>	<b>Von der Salutogenese zur Gesundheitsgesellschaft und zum Gesundheitsdiktat</b>	<b>223</b>
<b>22.3</b>	<b>Entwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements</b>	<b>224</b>
<b>22.4</b>	<b>Schluss</b>	<b>226</b>
	Literatur	227
<b>23</b>	<b>Personaleinsatzplanung und Work-Life-Balance</b>	<b>229</b>
	<i>A. Blume, N. Feyh</i>	
<b>23.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>229</b>
<b>23.2</b>	<b>Evaluation der ersten Testphase</b>	<b>232</b>
<b>23.3</b>	<b>Darstellung der zweiten Veränderungsphase</b>	<b>237</b>
<b>23.4</b>	<b>Fazit</b>	<b>243</b>
	Literatur	243
<b>24</b>	<b>Generationengerechte Führung und Betriebliches Gesundheitsmanagement im Krankenhaus</b>	<b>245</b>
	<i>C. Schmidt, J. Möller</i>	
<b>24.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>245</b>
<b>24.2</b>	<b>Generationengerechte Führung im Krankenhaus</b>	<b>247</b>
<b>24.3</b>	<b>Herausforderungen und Ausgestaltungsformen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements</b>	<b>252</b>
<b>24.4</b>	<b>Fazit</b>	<b>254</b>
	Literatur	254
<b>25</b>	<b>Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte</b>	<b>257</b>
	<i>L. Gunkel, S. Böhm, N. Tannheimer</i>	
<b>25.1</b>	<b>Einleitung-Die Arbeitswelt im Wandel</b>	<b>257</b>
<b>25.2</b>	<b>Erkenntnisse der Resilienzforschung bei Erwachsenen</b>	<b>258</b>
<b>25.3</b>	<b>Wesentliche Resilienzfaktoren und ihre Förderung durch das Unternehmen, durch die Führungskraft und durch die Beschäftigten selbst</b>	<b>259</b>
<b>25.4</b>	<b>Die Verknüpfung von »resilienter Person« und »salutogenem Unternehmen«</b>	<b>260</b>
<b>25.5</b>	<b>Beschreibung der vier Resilienzfaktoren und der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen auf den drei Interventionsebenen</b>	<b>260</b>
<b>25.6</b>	<b>Praktische Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements angesichts des Wandels der Arbeitswelt</b>	<b>264</b>

<b>25.7</b>	<b>Bisherige Erfahrungen und Evaluation</b>	<b>267</b>
<b>25.8</b>	<b>Fazit</b>	<b>267</b>
	<b>Literatur</b>	<b>267</b>
<b>26</b>	<b>Die Bewältigung des demografischen Wandels bei der USB Bochum GmbH</b>	<b>269</b>
	<i>D. Hützen, F. Waßbauer, E. Zimmermann, T. Zisowski</i>	
<b>26.1</b>	<b>Das Unternehmen und seine Herausforderungen</b>	<b>269</b>
<b>26.2</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement als langjährige Handlungsstrategie</b>	<b>270</b>
<b>26.3</b>	<b>Der Einstieg in die demografiesensible Personalpolitik: Das Konzept pre-plan -50+</b>	<b>272</b>
<b>26.4</b>	<b>Der Zukunfts- und Generationenvertrag: Gesamtkonzept für einen demografiefesten USB</b>	<b>275</b>
<b>26.5</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>277</b>
	<b>Literatur</b>	<b>277</b>
<b>27</b>	<b>Zukünftige Allianzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Handwerk</b>	<b>279</b>
	<i>M. Brandt, D. Kunze, T. Petsch, I. Warnke</i>	
<b>27.1</b>	<b>Ausgangssituation</b>	<b>279</b>
<b>27.2</b>	<b>Die Ziele des Verbundprojekts »Hand/I« und ihre Umsetzung in Projektstrukturen</b>	<b>279</b>
<b>27.3</b>	<b>Innovation und Gesundheit im Handwerk: ausgewählte Ergebnisse einer Betriebsbefragung</b>	<b>280</b>
<b>27.4</b>	<b>Entwicklung eines modularen Verfahrens zur Ressourcenstärkung</b>	<b>282</b>
<b>27.5</b>	<b>Führungs- und Mitarbeiterpotenziale für Innovationen: ausgewählte Ergebnisse durchgeführter Betriebsanalysen</b>	<b>284</b>
<b>27.6</b>	<b>Resümee und Ausblick auf das weitere Vorgehen</b>	<b>286</b>
	<b>Literatur</b>	<b>287</b>
<b>28</b>	<b>Effektivität und Effizienz arbeitsplatzbezogener Psychotherapie</b>	<b>289</b>
	<i>C. Kröger, F. Finger, E.-M. Wunsch</i>	
<b>28.1</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b>	<b>289</b>
<b>28.2</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>292</b>
<b>28.3</b>	<b>Inhalte und Ablauf des Versorgungskonzepts</b>	<b>292</b>
<b>28.4</b>	<b>Inanspruchnahme des Angebots</b>	<b>294</b>
<b>28.5</b>	<b>Empirische Befunde</b>	<b>294</b>
<b>28.6</b>	<b>Fazit</b>	<b>295</b>
	<b>Literatur</b>	<b>296</b>

## Qualität und Nachhaltigkeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

<b>29</b>	<b>Zukünftiger Stellenwert des Betrieblichen Gesundheitsmanagements . . .</b>	<b>299</b>
	<i>T. Altgeld</i>	
<b>29.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>299</b>
<b>29.2</b>	<b>Keine gesetzliche Verankerung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement bislang</b>	<b>300</b>
<b>29.3</b>	<b>Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement</b>	<b>302</b>
<b>29.4</b>	<b>Parallelaktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen</b>	<b>303</b>
<b>29.5</b>	<b>Präventionsmoden auch beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement</b>	<b>304</b>
<b>29.6</b>	<b>Keine konsentierten Quaiifikationenprofile für die Akteure im Betrieblichen Gesundheitsmanagement</b>	<b>305</b>
<b>29.7</b>	<b>Fazit</b>	<b>306</b>
	<b>Literatur</b>	<b>308</b>

<b>30</b>	<b>Evidenz in der Betrieblichen Gesundheitsförderung stärken</b>	<b>311</b>
	<i>G. Huber</i>	
30.1	Warum wir mehr Evidenz brauchen	311
30.2	Zur Evidenz: Welche Effekte haben die Programme?	312
30.3	Wie müssen Programme konzipiert und durchgeführt werden, um positive Effekte zu erzielen?	314
30.4	Wie lässt sich Evidenz besser nutzen?	315
30.5	Fazit	316
	Literatur	317

## Daten und Analysen

<b>31</b>	<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013 . . .</b>	<b>323</b>
	<i>M. Meyer, J. Modde, I. Glushanok</i>	
31.1	Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr 2013	323
31.1.1	Datenbasis und Methodik	325
31.1.2	Allgemeine Krankenstandsentwicklung	328
31.1.3	Verteilung der Arbeitsunfähigkeit	329
31.1.4	Kurz- und Langzeiterkrankungen	330
31.1.5	Krankenstandsentwicklung in den einzelnen Branchen	332
31.1.6	Einfluss der Alters- und Geschlechtsstruktur	333
31.1.7	Fehlzeiten nach Bundesländern	338
31.1.8	Fehlzeiten nach Betriebsgröße	341
31.1.9	Fehlzeiten nach Ausbildungsabschluss und Vertragsart	342
31.1.10	Fehlzeiten nach Berufsgruppen	343
31.1.11	Fehlzeiten nach Wochentagen	344
31.1.12	Arbeitsunfälle	346
31.1.13	Krankheitsarten im Überblick	349
31.1.14	Die häufigsten Einzeldiagnosen	353
31.1.15	Krankheitsarten nach Branchen	354
31.1.16	Langzeitfälle nach Krankheitsarten	363
31.1.17	Krankheitsarten nach Diagnoseuntergruppen	364
31.1.18	Burnout-bedingte Fehlzeiten	368
31.1.19	Arbeitsunfähigkeiten nach Städten 2013	370
31.1.20	Erkältungswelle verantwortlich für steigenden Krankenstand	371
	Literatur	375
31.2	Banken und Versicherungen	376
31.3	Baugewerbe	386
31.4	Dienstleistungen	397
31.5	Energie, Wasser, Entsorgung und Bergbau	412
31.6	Erziehung und Unterricht	425
31.7	Handel	438
31.8	Land- und Forstwirtschaft	449
31.9	Metallindustrie	460
31.10	Öffentliche Verwaltung	473
31.11	Verarbeitendes Gewerbe	484
31.12	Verkehr und Transport	501

<b>32</b>	<b>Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV</b>	<b>513</b>
	<i>K. Busch</i>	
32.1	Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen	513
32.2	Erfassung von Arbeitsunfähigkeit	514
32.3	Entwicklung des Krankenstandes	515
32.4	Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle	516
32.5	Dauer der Arbeitsunfähigkeit	518
32.6	Altersabhängigkeit der Arbeitsunfähigkeit	518
32.7	Arbeitsunfähigkeit nach Krankheitsarten	522
<b>33</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung</b>	<b>525</b>
	<i>S. Hoffmeister</i>	
33.1	Ausgangssituation - warum Betriebliches Gesundheitsmanagement?	525
33.2	Betriebliches Eingliederungsmanagement im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung	526
33.3	Überblick über die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten im Jahr 2012	528
	Literatur	534

## **Anhang**

### **Anhang 1**

<b>Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision, Version 2013, German Modification)</b>	<b>537</b>
--	------------

### **Anhang 2**

<b>Branchen in der deutschen Wirtschaft basierend auf der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008/NACE)</b>	<b>545</b>
--	------------

<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>549</b>
-----------------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>571</b>
-----------------------------	------------