

# Fehlzeiten-Report 2016

## Schwerpunkt:

### Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen

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

## Zusammenfassung



## Kapitel 1 Unternehmenskultur und Gesundheit: Ein Überblick

B. Badura

## Einführung und Hintergrund

## Kapitel 2 Neue Qualität der Arbeit?

W. Eichhorst, V. Tobsch, C. Wehner

Dieser Beitrag zeigt auf, wie sich die Arbeitswelt in Deutschland in Bezug auf Beschäftigungsformen, die inhaltliche und organisatorische Arbeitnehmerautonomie sowie krankheitsbedingte Fehlzeiten und psychische Beanspruchungen am Arbeitsplatz in den letzten Jahren verändert hat. Der Arbeitsmarkt hierzulande wird in einem größeren Umfang als früher von flexiblen Erwerbsformen gekennzeichnet, und insbesondere spielt das Element der inhaltlichen Arbeitnehmerautonomie in der Gegenwart eine stärkere Rolle. Die Arbeit wird daher vielfältiger und anspruchsvoller, erfordert aber auch ein höheres Maß an Eigeninitiative. Damit geht eine wachsende Autonomie und Verantwortung der Beschäftigten einher, was tendenziell zu höherer Arbeitszufriedenheit und weniger Fehlzeiten führen kann. Psychische Belastungen auf der Grundlage eines ungünstigen Verhältnisses von Anforderungen und Ressourcen treten in der neuen Arbeitswelt gegenüber hohen physischen Belastungen in den Vordergrund. Somit kommt der Arbeitskultur gerade in den generell wachsenden wissensintensiven Bereichen des Arbeitsmarktes eine besondere Bedeutung für die Produktivität und Motivation der Beschäftigten, aber auch für die Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer zu.

## **Kapitel 3 Unternehmenskulturelle Aspekte des Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck**

N. Kratzer

Ausgehend von einer Analyse der Ursachen und Folgen sowie der Umgangsweisen mit Zeit und Leistungsdruck fragt der Beitrag nach Bausteinen einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur. Zeit- und Leistungsdruck ist, so die empirischen Befunde, die subjektive Wahrnehmung eines objektiven Leistungsproblems: Im Zusammenspiel steigender Anforderungen einerseits und einer kostenorientierten Personalpolitik andererseits entsteht – systematisch – eine Situation, in der die vollumfängliche Erfüllung hoher und widersprüchlicher Leistungserwartungen erschwert oder gar unmöglich ist. Angesichts einer solchen »systematischen Überlastung« muss eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur Bewertungs- und Handlungsorientierungen zum Umgang mit unerfüllbaren Leistungserwartungen bereitstellen. Vorgeschlagen werden in diesem Zusammenhang insbesondere zwei Bausteine: Zum einen eine Kultur des »gesunden Scheiterns« (wenn Scheitern möglich oder sogar unausweichlich ist, dann muss Scheitern auch erlaubt sein). Zum anderen die Klärung erwarteter Umgangsweisen: »Perfektionismus« muss möglich, »Pragmatismus« legitim sein.

## **Kapitel 4 Vertrauen – Ergebnisorientierung – Eigenverantwortung: Unternehmenskultur aus Sicht der Arbeitgeber**

C. Flüter-Hoffmann

Unternehmenskultur nimmt in der deutschen Wirtschaft einen hohen Stellenwert ein: Zwei Drittel aller Unternehmen haben Unternehmensleitlinien, in denen sie ihre Werte und Einstellungen schriftlich fixieren und erläutern. 95 Prozent aller Unternehmen streben eine Unternehmenskultur an, die von Vertrauen geprägt ist – als dem wichtigsten Faktor der Unternehmenskultur selbst sowie des Miteinanders von Beschäftigten und Führungskräften. Unternehmenskultur hat einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die in Deutschland mit einem Wert von 84 Prozent sehr hoch liegt. Bestimmte Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche oder Zielvereinbarungen, mit denen die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst werden kann, sind unterschiedlich weit verbreitet: Mitarbeitergespräche nutzen bereits zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland, Zielvereinbarungen erst ein Viertel. Auffällig ist, dass tendenziell eher die wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen diese Instrumente einsetzen. In Krisenzeiten überdenken viele Unternehmen ihre Unternehmenskultur und schaffen einen neuen Wertekodex, wie das Beispiel der Deutschen Bank zeigt. Solche Veränderungen nehmen allerdings viel Zeit und große Anstrengungen in Anspruch. Angesichts der Digitalisierung wird Vertrauen als wesentlicher Faktor jeder Unternehmenskultur in Zukunft an Bedeutung zunehmen.

## **Kapitel 5 Unternehmenskultur und Gesundheit: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen**

O. Beckmann, M. Meschede, K. Zok

Die gelebte Kultur eines Unternehmens wird als bedeutsame Einflussgröße für unterschiedliche Faktoren wie Mitarbeiterbindung und -gesundheit gesehen, die wiederum für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens essenziell sind. In der vorliegenden Untersuchung werden in diesem Kontext Elemente benannt, die für Beschäftigte eine gute Unternehmenskultur ausmachen und ferner gezeigt, dass diesbezüglich ein großer Handlungsbedarf besteht: Das tatsächliche Erleben von positiver Unternehmenskultur bleibt häufig hinter den Erwartungen der Befragten zurück. Wie bedeutsam eine solche Unternehmenskultur allerdings – wie vermutet – ist, zeigt die Studie ebenfalls auf: So wiesen Befragte, die eine positive Unternehmenskultur erleben, meist einen besseren Gesundheitszustand hinsichtlich psychischer und physischer Beschwerden auf, auch ist ihr Umgang mit Krankheit am Arbeitsplatz achtsamer. Dabei stellten die Betroffenen die Angaben zu ihren körperlichen wie auch psychischen Beschwerden häufig in einen direkten Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit. Insbesondere die Gestaltung unterstützender Beziehungen am Arbeitsplatz, eines angenehmen Arbeitsklimas und förderlicher Arbeitsbedingungen sind für Unternehmen wichtige Ansatzpunkte, um eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur zu etablieren. Diese Faktoren erwiesen sich in der Untersuchung als besonders bedeutsam für eine positiv erlebte Unternehmenskultur.

## **Kapitel 6 Standpunkt: Antiwork**

F. Kühmayer

Damit Zukunft gelingen kann, braucht es weniger Sicherheitsdenken und mehr Mut; weniger Struktur und mehr Freiheit. Deutsche Unternehmen brauchen mehr Verrückte! Im Strudel der Veränderung können Unternehmen nicht dadurch gelenkt werden, dass hoch an der Spitze ein Kapitän und seine Brücken-Crew den Blick in die Zukunft richten und das Ruder fest in der Hand haben. Stattdessen können – ja, müssen! – Führungskräfte organisatorische und inhaltliche Rahmenbedingungen schaffen, damit sich Mitarbeiter weitgehend selbst organisieren können. Das Konzept der Antiwork als Alternative zur aktuellen Arbeitsethik leitet direkt zu einem Umdenken von Organisation und Führung. Die stabile Grundlage für Betriebe wird künftig mehr denn je ihre starke Unternehmenskultur darstellen. Diese neue Arbeitsphilosophie wird von einem Gesundheitsbegriff geprägt sein, der darauf beruht, dass ein zunehmend autonomer Umgang mit Komplexität Voraussetzung für Gesundheit im Arbeitsleben des 21. Jahrhunderts wird. Denn die Offenheit neuer Arbeitswelten und das Verschwimmen von Arbeit und Freizeit sind auf der einen Seite ein Befreiungserlebnis für viele, bringen aber auch neue Risikofelder ins Spiel. Es braucht daher nicht nur eine neue Form der Unternehmenskultur, sondern auch eine neue Ethik der Arbeit, die Eigenverantwortung stärkt.

## Was wird unter Unternehmenskultur verstanden?

### **Kapitel 7 Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit**

B. Badura, C. Ehresmann

Aufrufe zum Kulturwandel häufen sich gegenwärtig in Wirtschaft und Politik. Was genau damit gemeint ist, bleibt dabei oft unklar. Vernachlässigung der Unternehmenskultur gilt aber auch als einer der häufigsten Gründe, warum der Wandel von Organisationen misslingt. Im folgenden Beitrag wird ein Vorschlag unterbreitet, wie Unternehmenskultur gemessen und gestaltet werden kann. Unter Kultur werden gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln verstanden, die in mehr oder weniger tief empfundenen Gefühlen der Billigung oder Missbilligung verankert sind. Behandelt werden Beiträge zur Konzeptualisierung von Kultur, wie sie in den Sozialwissenschaften und der Neuroforschung diskutiert werden. Ihre »soziale Natur« motiviert Menschen, nach Bindung und Anerkennung durch Mitglieder ihrer Spezies zu streben. Kultur prägt dieses Bedürfnis, allerdings auf sehr vielfältige Weise. Je besser die Kultur einer Organisation mit den erworbenen Überzeugungen, Werten und Regeln ihrer Mitglieder übereinstimmt oder zumindest mit ihnen vereinbar ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass sie die emotionale Bindung fördert, die Gesundheit und das Betriebsergebnis. Diese These wird auf Basis einer Stichprobe aus 17 Organisationen (6.750 Fälle) überprüft.

### **Kapitel 8 Gesundheit anordnen? Die Rolle der Führungskultur im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

J. Rump, M. Schiedhelm, S. Eilers

Vor dem Hintergrund der Beschleunigung und Verdichtung von Arbeitsprozessen, aber auch aufgrund der verlängerten Lebensarbeitszeit und des Wettbewerbs um Fachkräfte in strukturschwachen Regionen gewinnt die Gesundheitsförderung als Managementaufgabe in vielen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Dies ist mit der Frage verknüpft, inwiefern es als Arbeitgeber möglich ist, die eigene Belegschaft gesund und leistungsfähig zu erhalten. Unter anderem bedarf es einer Mitarbeiterführung mit gesundheitsorientierter Haltung. Wie es gelingt, solch eine Unternehmens- und Führungskultur zu etablieren und welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen hierfür notwendig sind, soll im nachstehenden Beitrag erörtert werden.

## Facetten einer guten Unternehmenskultur

### **Kapitel 9 Arbeitsplatzkultur und Gesundheit – ganzheitliche Gestaltung der organisationalen Beziehungen zur Stärkung der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern**

S. Ricker, F. Hauser

Ungünstig gestaltete organisationale Beziehungen sind eine häufige Ursache für das Auftreten psychischer Fehlbelastungen im Arbeitskontext. Umgekehrt stellen positive soziale Beziehungen im Unternehmen eine wichtige Ressource zur Förderung der psychischen Gesundheit dar. Eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur, die das Betriebliche Gesundheitsmanagement als einen wichtigen Baustein integriert, kann einen wertvollen Beitrag dazu leisten, dass der Erhalt und die Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter ganzheitlich und nachhaltig gelingen. Eine zentrale Rolle bei der Gestaltung guter – und damit auch gesundheitsförderlicher – sozialer Beziehungen spielen der Aufbau und die Pflege einer von Vertrauen geprägten Kultur der Zusammenarbeit. Differenziert betrachtet werden drei organisationale Beziehungsebenen: die Beziehungen von Unternehmen zu den Mitarbeitern insgesamt, die Beziehung der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern sowie die kollegialen Beziehungen. Dabei werden Ergebnisse der von Great Place to Work© 2015 durchgeführten Repräsentativstudie »Gesund arbeiten« vorgestellt. Diese werden schließlich in Relation gesetzt zu den Ergebnissen der im Rahmen des Wettbewerbs »Deutschlands Bester Arbeitgeber« durch Great Place to Work© ausgezeichneten Arbeitgeber. Zudem werden auf Basis von Best-Practice-Beispielen aus Managementbefragungen Gestaltungsmöglichkeiten vorgeschlagen, die in Unternehmen bereits erfolgreich eingesetzt werden.

### **Kapitel 10 Unternehmenskultur als Schlüssel zu einer nachhaltigen familienbewussten Personalpolitik**

R. Ahrens

Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können – das wünschen sich viele Beschäftigte. Für Unternehmen ist eine familienbewusste Personalpolitik in den letzten Jahren daher zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden. Um eine solche aber erfolgreich umsetzen zu können, braucht es mehr, als dass entsprechende Leistungen angeboten werden: Die Unternehmenskultur ist entscheidend dafür, ob Beschäftigte ihren eigenen Arbeitgeber als besonders familienbewusst bewerten oder nicht. Neben Ergebnissen aus repräsentativen Studien zum Thema familienbewusste Personalpolitik liefert der Beitrag vor allem einen detaillierten Blick in die Praxis. Basierend auf ihren Erfahrungen aus der Beratung von Unternehmen beantwortet die Autorin folgende Fragen: Warum ist die Unternehmenskultur so wichtig für das Familienbewusstsein? Was können Unternehmen tun, um eine familienbewusste Unternehmenskultur zu etablieren? Und: Lohnt sich der Einsatz aus betriebswirtschaftlicher Sicht überhaupt?

## **Kapitel 11 Mitarbeiterbindung und Gesundheit**

J. Felfe, J. Wombacher

Der Beitrag geht der Frage nach, wie sich Commitment auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. Commitment steht für das psychologische Band zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und der Organisation bzw. dem Unternehmen. Dabei hat sich die Unterscheidung zwischen affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment etabliert. Es gibt unterschiedliche Positionen, ob Commitment eher als Ressource zu betrachten ist oder auch ein Gesundheitsrisiko darstellen kann. Vor diesem Hintergrund wird ein Überblick darüber gegeben, welche Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment, Zufriedenheit, Leistung und insbesondere Gesundheit der Mitarbeiter bestehen und wie Commitment vor diesem Hintergrund gefördert werden kann. Dabei zeigt sich, dass affektives Commitment als gesundheitsförderlich betrachtet werden kann, während kalkulatorisches Commitment als Risiko einzustufen ist. Entsprechend sollten Organisationen bestrebt sein, das affektive Commitment ihrer Beschäftigten zu fördern und zu entwickeln. Im Sinne eines aktiven Commitmentmanagements werden hierfür mehrere Schritte und konkrete Ansatzpunkte auf unterschiedlichen Ebenen wie Organisation, Führung und Arbeitsaufgabe benannt.

## **Kapitel 12 Bedeutung von gesunder Ernährung im Rahmen Betrieblicher Gesundheitsförderung**

L. Mense

Der Arbeitsplatz stellt für das Ernährungshandeln der Beschäftigten eine wichtige soziale Rahmenbedingung dar. Im Kontext des Konzepts des alltäglichen Ernährungshandelns am Arbeitsplatz stehen dabei nicht ausschließlich das individuelle Ernährungsverhalten der Beschäftigten im Vordergrund, sondern auch die Arbeitsbedingungen und die Strukturen des Arbeitsplatzes. Diese Doppelstruktur des Ernährungshandelns ist in vielfältiger Weise verflochten mit Fragen sozialer Ungleichheit und Fragen des Geschlechts, nicht nur bei der Ernährung. Anhand des Forschungsstandes und aktueller Studienergebnisse wird die Bedeutung sozialer Ungleichheiten in Verbindung mit Geschlechterverhältnissen in verschiedenen Feldern des Ernährungshandelns im Alltag und am Arbeitsplatz herausgearbeitet. Im Fokus stehen auch die subjektiven Vorstellungen der Beschäftigten von gesunder Ernährung und ihre Bedeutung für die Programmplanungen im Rahmen Betrieblicher Gesundheitsförderung.

## **Kapitel 13 Betriebssport als Element der Unternehmenskultur – Zwischen theoretischem Anspruch und empirischer Wirklichkeit**

E. Emrich, A. Pieter, M. Fröhlich

Der sportlichen Aktivität als Bestandteil der Betrieblichen Gesundheitsförderung wird oftmals der Stellenwert eines Produktionsfaktors zugeschrieben. Beispielsweise wird postuliert, dass sportlich aktive Mitarbeiter ihren Gesundheitszustand und ihr subjektives Wohlbefinden steigern und zu einem besseren Betriebsklima beitragen können. Darüber hinaus wird angenommen, dass die Teilnahme an Betriebssportangeboten die Unternehmensidentifikation und das »Wir-Gefühl« stärken kann. Tatsächlich stellt sich die Forschungslage als sehr indifferent dar. In dem vorliegenden Beitrag wird zum einen der aktuelle Forschungsstand skizziert und zum

anderen werden die methodischen Probleme bei der Messung möglicher Effekte von Betriebs-sportangeboten kritisch diskutiert.

## **Herausforderungen für die Unternehmenskultur**

### **Kapitel 14 Restrukturierung und Gesundheit**

B. Köper, G. Richter

Restrukturierung beinhaltet für Organisationen die Chance auf mehr Markt- und Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig bestehen bei schlecht geplanten und durchgeführten Veränderungsprozessen mit hohem Belastungszuwachs insbesondere im Hinblick auf psychische Belastungen auch Risiken für die Motivation, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Der vorliegende Beitrag stellt die Bedeutung des Phänomens Restrukturierung und potenzielle Auswirkungen auf die Mitarbeiter auf Basis einer für Deutschland repräsentativen Mitarbeiterbefragung dar. Es zeigt sich, dass Restrukturierungen signifikant mit der Erhöhung von Belastungen und Beeinträchtigungen der Gesundheit zusammenhängen. Aspekten der Unternehmenskultur in Veränderungen wird durch die Diskussion der spezifischen Restrukturierungsform »Mergers & Acquisitions« Rechnung getragen, für die die Beachtung kultureller Rahmenbedingungen eine besondere Bedeutung spielt. Gestaltungshinweise für Restrukturierung beziehen sich auf faire und beteiligungsorientierte Prozesse und vor allem auf eine transparente Kommunikation bezüglich der Ziele und der Umsetzungsprozesse von Restrukturierungen.

### **Kapitel 15 New Ways of Working – Vertrauen und Selbstmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt**

T. Afflerbach, K. M. Gläser

Mit dem zunehmenden Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologie schreitet die Digitalisierung und damit auch die Flexibilisierung der Arbeitswelt voran. Die Wissensarbeiter können heutzutage vermehrt selbstständig entscheiden, wann, wo und wie sie ihre Arbeitsaufgaben erledigen. Deshalb stellen wir in diesem Beitrag diesen Trend exemplarisch am Beispiel der Schweiz dar und zeigen, wie sich diese Flexibilisierung der Arbeitswelt – New Ways of Working – in den Unternehmen manifestiert. Wir betrachten sowohl den Nutzen als auch die Herausforderungen für die Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen. Daraus leiten wir Schlüsse für die Unternehmenskultur ab. Konkret schlagen wir die Verankerung einer Vertrauenskultur und die Ertüchtigung der Mitarbeiter im Selbstmanagement vor. Und obwohl damit nicht alle Risiken von New Ways of Working abgemildert werden, zeigt dieser Beitrag anhand von Szenarien auf, wie Unternehmen durch Vertrauen und Selbstmanagement häufige Probleme von New Ways of Working – wie die Isolation und die Vermischung von Arbeits- und Privatleben – erfolgreich adressieren können.

## **Kapitel 16 Cultural Diversity Management – Organisationsidentität, Unternehmenssprache und Führung multikultureller Teams in multinationalen Unternehmen**

K. M. Gläser

Zahlreiche Studien zeigen die Bedeutung multikultureller Teams für die heutige Arbeitswelt. Gleichwohl sind die Erfahrungen mit diesen Teams gemischt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, eine für kulturelle Diversität spezifische Unternehmenskultur zu etablieren, die einer Vielzahl an Einflussfaktoren auf der Unternehmensebene Rechnung trägt. Mit einem qualitativen Forschungsdesign wird in diesem Beitrag analysiert, welche Bestandteile einer Unternehmenskultur essenziell für eine erfolgreiche multikulturelle Teamarbeit sind. Ziel ist es aufzuzeigen, wie Unternehmen durch die Etablierung von Diversität als Bestandteil der Organisationsidentität, einer gemeinsamen Unternehmenssprache und einer entsprechenden Führung multikultureller Teams eine reibungslosere Zusammenarbeit ermöglichen können.

## **Kapitel 17 Diffundierende Grenzen von Organisationskulturen – die Rolle von Kundinnen und Kunden**

E. Bamberg, J. Dettmers, G. Tanner

Diffundierende Grenzen von Organisationskulturen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht nur Organisationsmitglieder betreffen, sondern auch die Umwelt von Organisationen. Die Organisationsumwelt hat Rückwirkungen auf die Organisationskultur. Informationen aus der Umwelt werden aufgegriffen und dienen der Entwicklung oder Modifikation von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen. Diffundierende Gesundheitskultur in Organisationen zeigt sich auch dadurch, dass gesundheitsbezogene Wirkungen von Arbeitsbedingungen über die Organisation hinausgehen und etwa Patienten, Kundinnen oder Zulieferer betreffen. Akteurinnen und Akteure aus der Organisationsumwelt, z. B. aus anderen Betrieben oder Behörden, liefern Anregungen für Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement in Organisationen. Im vorliegenden konzeptionellen Beitrag wird gezeigt, dass durch die Einbeziehung der Transaktion zwischen Organisationskultur und Organisationsumwelt eine gezielte Verbreitung von Gesundheitsmanagement möglich ist.

## **Praxisbeispiele**

### **Kapitel 18 Wertekommunikation und Gesundheit am Beispiel der Berliner Agentur SHORT CUTS**

M. Permantier

Psychosoziale Gesundheit ist stark von Unternehmenskultur geprägt. Unternehmenskultur – so die These unserer Agentur SHORT CUTS – kann nicht ausschließlich in wirtschaftlichen Kategorien abgebildet werden. Corporate Culture ist für uns ein strategischer Prozess, bei dem wir mit der Kommunikation von Werten Visionen entwickeln und so gleichzeitig die Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensführung schaffen. Dafür wurde SHORT CUTS 2014 von Great Place



To Work® in der Kategorie »Beste Arbeitgeber Berlin-Brandenburg« prämiert. Wir skizzieren kurz einen Überblick zum organisationspsychologischen Begriff »Unternehmenskultur«. Anschließend beschreiben wir die Veränderungsprozesse, die wir innerhalb unserer Agentur durchlaufen haben, um unsere Werte zu definieren und zu verwirklichen. Als Tool zur Annäherung an die eigenen Werte haben wir unser Modell der »Wertekommunikation« entwickelt – bestehend aus dem »Wertetarget« und der »Werte evolution«. Mit diesem Metamodell lassen sich Werte verorten und differenzieren. Gleichzeitig betont es, dass Unternehmenswerte abhängig von der Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte sind.

## **Kapitel 19 Denkmuster im Unternehmen reflektieren: Qualitative Evaluation des Stressmanagement- Seminars »Think Positive«**

D. John, N. Geißer, A. Scheder

Die AOK Bayern hat das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« als verhaltensbasierte Maßnahme des kognitiven Stressmanagements für Betriebe entwickelt. Ziel des Seminars ist es, funktionale und dysfunktionale Denkmuster wahrzunehmen, zu reflektieren und bei Bedarf zu modifizieren. Im Beitrag werden die Ergebnisse einer qualitativen Begleitstudie vorgestellt. In dieser wurde untersucht, ob das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« bei Mitarbeitern und Führungskräften die Reflexion von individuellen und gemeinsamen Denkmustern unterstützt und welcher konkrete Nutzen für den beruflichen Alltag erwartet wird. Die Ergebnisse der Befragung von insgesamt 50 Personen zeigen, dass das Seminar dazu beitragen kann, Stress zu reduzieren und individuelle Ressourcen zu aktivieren. In der abschließenden Diskussion wird dargestellt, dass verhaltensbasierte Maßnahmen des kognitiven Stressmanagements zu einer achtsamen Unternehmenskultur beitragen können, wenn sie in einen umfassenden Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingebettet sind.

## **Kapitel 20 BGM als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität**

W. Winter, C. Grünwald

Die Antwort auf die Fragen »Wie attraktiv ist mein Unternehmen für potenzielle Bewerber?« und »Wie kann ich Mitarbeiter im Unternehmen halten?« wird angesichts des demografischen Wandels, des daraus resultierenden »War for talents« und einer zunehmenden Mobilität hochqualifizierter Arbeitnehmer zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Gleichzeitig bestätigen Untersuchungen, dass die Bindungsbereitschaft junger Beschäftigter abnimmt. Unternehmen stehen durch einen zumindest lokalen Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt zunehmend unter Druck. Kleinere und mittlere Unternehmen haben in der Wahrnehmung von Bewerbern oft das Nachsehen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen tun deshalb gut daran, sich mit einer systematischen Entwicklung einer Arbeitgebermarke zu beschäftigen. Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, müssen Anreize in Aussicht gestellt werden. Dabei zeigen Umfragen, dass es jungen und älteren Beschäftigten nicht in erster Linie um materielle Vorteile, sondern um die Befriedigung immaterieller Motive, wie z. B. Gestaltungsmöglichkeiten, anspruchsvolle Arbeit und ein gutes Betriebsklima geht. Ein systematisches BGM setzt genau an diesen weichen Faktoren an. Daher kann BGM als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität verstanden werden.

## **Kapitel 21 Unternehmenskultur und erfolgreiche Gesundheitsförderung durch Vernetzung in der Region**

U. Kratz, A. Pointner, M. Sauerland, S. Mihailović, O. L. Braun

Im vorliegenden Beitrag geht es um Netzwerkorganisation zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen innerhalb einer Region zum Zwecke der Gesundheitsförderung. Es wird dargestellt, wie das BGM Forum Südpfalz – Netzwerk für Betriebliches Gesundheitsmanagement funktioniert. Anschließend wird beispielhaft auf ein Training eingegangen, das zum Ziel hatte, die Selbstmanagementkompetenzen der Teilnehmer zu fördern. Das Training beruht auf der Theorie des Wohlbefindens von Seligman (2012), auf der Broaden-and-Build- Theorie von Fredrickson (2001) und auf Ansätzen des Selbstmanagements (König u. Kleinmann 2014). Im Rahmen einer Evaluationsstudie konnte gezeigt werden, dass die Selbstmanagementkompetenzen der Trainingsteilnehmer gesteigert werden konnten. In der Folge stiegen der Optimismus, die Selbstwirksamkeitserwartungen und die Fähigkeit zur Emotionsregulation, während dysfunktionale Kognitionen (Sauerland 2015) gesenkt werden konnten.

## **Daten und Analysen**

### **Kapitel 22 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015**

M. Meyer, M. Meschede

Der folgende Beitrag liefert umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der knapp 12 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 zwölf separaten Kapiteln wird dann detailliert die Krankenstandsentwicklung in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen beleuchtet.

### **Kapitel 23 Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV**

K. Busch

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. Zum Schluss sind Daten der Krankheitsartenstatistik 2014 enthalten.

## **Kapitel 24 Analyse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung**

A. Schlipphak

Seit 1997 werden die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung auf der Grundlage eines Kabinettsbeschlusses erhoben und veröffentlicht. Der nachfolgende Beitrag umfasst den Erhebungszeitraum 2014 und basiert auf dem im Dezember 2015 veröffentlichten Gesundheitsförderungsbericht 2014. Als Schwerpunktthema des Berichts wurde die Analyse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) gewählt. Im Jahr 2015 wurde unter Federführung des BMI durch die obersten Bundesbehörden ein Schwerpunktpapier »Analyse im betrieblichen Gesundheitsmanagement« entwickelt. Damit wird eine praxisorientierte Vertiefung des 2014 verabschiedeten Eckpunktepapiers zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement vorgestellt, das wie schon das Eckpunktepapier durch die Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) fachlich getragen wurde und inhaltliche Beiträge der Gestaltungspartner DGB, dbb und ver.di aufgegriffen hat. Begleitet werden die Initiativen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement durch den Demografiedialog der Bundesregierung. Auf dieser Grundlage soll die Gesundheit der Beschäftigten des Bundes für einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst langfristig erhalten und gefördert werden. Basis eines wirksamen Betrieblichen Gesundheitsmanagements bildet eine systematische und hypothesengeleitete Analyse. Mit dem Schwerpunktpapier Analyse wurde ein praxisorientierter Überblick über die wichtigsten Analysemethoden und -instrumente des BGM und deren Einsatz- und Kombinationsmöglichkeiten im behördlichen BGM entwickelt, der auch Fragen der Beteiligung der Personalvertretung und des Datenschutzes thematisiert. Darüber hinaus werden die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung dargestellt und analysiert.