

Fehlzeiten-Report 2024

Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten

Abstracts

1 Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Wolfgang Schroeder

Ob Beschäftigte sich stark an ihren Arbeitgeber binden oder eher dazu bereit sind, diesen zu wechseln, hängt stark von den Bedingungen des Arbeitsmarktes ab. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die drei Phasen des deutschen Arbeitsmarktes vom Zeitalter der Vollbeschäftigung über den Arbeitgebermarkt bis zum heutigen Arbeitnehmermarkt. Anschließend werden die Auswirkungen des Arbeitsmarktes auf die Arbeitnehmerseite anhand der Mitgliederentwicklung in den Gewerkschaften, der Lohn- und Streikentwicklung sowie der Entwicklung von Fluktuation und Wechselbereitschaft der Beschäftigten dargestellt. Es wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten Unternehmen in heutigen Zeiten des Fachkräftemangels haben, ihre Attraktivität zu steigern und so ihre Mitarbeitenden zu halten.

2 Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung als Potenzial für den Fachkräftemangel für kleine und mittlere Unternehmen

Stefan Zapfel, Karolin Hiesinger und Nancy Reims

Betriebe stehen vor größer werdenden Herausforderungen, ihren Bedarf an Fach- und Arbeitskräften künftig weiter decken zu können. Eine relevante Stellschraube hierfür ist, Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen und Behinderungen im Betrieb (weiter) zu beschäftigen. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gestalten sich die Voraussetzungen dafür zwar insgesamt schwieriger als in größeren. Allerdings haben auch KMU Möglichkeiten, mit Diversity-Management-Konzepten, betrieblichem Gesundheitsmanagement und den durch digitale Veränderungen erweiterten Gestaltungsspielräumen in der Arbeitsorganisation die Einbindung von Menschen mit Behinderungen im Betrieb zu verbessern. Unterstützt werden sie dabei durch sozialstaatliche Angebote wie Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA) oder die 2022 eingeführten „Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber“ (EAA). Parallel dazu nehmen gesetzliche Regelungen Einfluss auf das Verhalten der Betriebe bezüglich der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, etwa der erweiterte Kündigungsschutz oder die seit 2024 verschärft geltende Ausgleichsabgabenregelung für Unternehmen, die der Beschäftigungspflicht überhaupt nicht nachkommen.

3 Modelle und Forschungsbefunde zum Konzept der Mitarbeitendenbindung (Commitment und Identifikation)

Rolf van Dick

Dieser Beitrag befasst sich mit zwei Konzepten von Mitarbeitendenbindung, nämlich einmal dem organisationalen Commitment, zum anderen der organisationalen Identifikation. Zunächst wird das dreidimensionale Modell des Commitment von Meyer und Allen (1991), bestehend aus normativem, affektivem und fortsetzungsbezogenem Commitment, beschrieben und anschließend die neuere Forschung zu Kombinationen dieser drei Dimensionen zu „Profilen“ skizziert. Im Anschluss daran wird das Konzept der organisationalen Identifikation eingeführt und es werden Studien zu den

Konsequenzen hoher Identifikation zusammengefasst. Im Beitrag werden für beide Konzepte Vorschläge gemacht, wie ein hohes Commitment bzw. eine starke Identifikation aufgebaut bzw. beibehalten werden kann, und dabei insbesondere auf die Rolle der Führungspersonen eingegangen.

4 Wechselbereitschaft und psychosoziales Sicherheitsklima: Eine Studie unter Pflegekräften

Jennifer Ross, Thomas Lennefer, Hanna Brückner, Antje Ducki und Dirk Lehr

Viele Branchen sind gegenwärtig vom Fachkräftemangel betroffen, unter anderem die Pflegebranche. Für Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser hat es daher eine hohe Relevanz, Pflegekräfte anzuwerben und in der Organisation zu halten. Dieser Beitrag beleuchtet, inwiefern das psychosoziale Sicherheitsklima („psychosocial safety climate“) mit der Wechselbereitschaft zusammenhängt. Hierfür wurden die Befragungsdaten von Pflegekräften aus dem Projekt „Care4Care“ untersucht. Eine Studie mit zwei Messzeitpunkten konnte zeigen, dass das psychosoziale Sicherheitsklima nicht nur einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der aktuellen Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, aufwies, sondern auch die Wechselbereitschaft sechs Monate später vorhersagte. Demnach haben Personen, die das psychosoziale Sicherheitsklima in ihrer Organisation als gut einschätzen, mit niedrigerer Wahrscheinlichkeit sowohl zum aktuellen Zeitpunkt als auch sechs Monate später die Absicht, den Arbeitgeber zu verlassen. Anschließend werden die Implikationen der Ergebnisse für das Betriebliche Gesundheitsmanagement dargestellt.

5 Die Rolle beschäftigtenorientierter Arbeitsplatzflexibilität für die Mitarbeitergewinnung und -bindung: Erfolgsstrategien für eine gesunde und attraktive Arbeitszeitgestaltung

Johanna Nold, Nils Backhaus und Alexandra Michel

In diesem Kapitel beleuchten wir die Relevanz von Arbeitszeit und verschiedene Aspekte flexibler Arbeitszeitmodelle für Mitarbeitergewinnung und -bindung. Beschäftigtenorientierte Flexibilität ist ein wirksames Instrument bei der Fachkräftesicherung und kann die Fluktuationsabsicht, die Arbeitgeberattraktivität und die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen. Neben den Ergebnissen internationaler Forschungsarbeiten werden Analysen basierend auf den repräsentativen Daten der BAuA1-Arbeitszeitbefragung präsentiert. Indikatoren wie Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten, Fluktuationsabsicht und Aspekte der Arbeitszeit wie Flexibilität in Zeit und Ort, Schichtarbeit sowie Flexibilität innerhalb von Schichten werden beschrieben. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel verschiedene Modellansätze und Zukunftsperspektiven erörtert, darunter Modelle der Arbeitszeitverkürzung („Vier-Tage-Woche“) sowie lebensphasenorientierte und zukunftsorientierte Modelle, die verschiedene Arbeitszeitaspekte integrieren. Da beschäftigtenorientierte Flexibilität auch mit Herausforderungen einhergehen kann, werden abschließend Interventionsansätze vorgestellt, die zu einer Verbesserung des Umgangs mit Flexibilität und dadurch zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten beitragen.

6 Arbeitsumgebung für morgen: Eine empirische Studie zu Zusammenhängen zwischen Büroraumgestaltung, Identifikation, Hybrid Work und psychischer Gesundheit

Hartmut Schulze, Magdalena Mattescu, Andreas Urech und Dharnieka Jeyam

Die Arbeitsumgebung stellt einen zentralen Einflussfaktor für die psychische Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung dar. Das Büro bleibt auch bei der im wissensintensiven

Beschäftigungssektor dominierenden „hybriden Arbeitsweise“ in Form der Verteilung der Arbeitszeit auf verschiedene Arbeitsorte ein maßgeblicher Faktor. Ambivalent diskutiert wird, welche Bedeutung dem Ausmaß an Remote Work für den Zusammenhang zwischen der Arbeitsumgebung – hier ganzheitlich gedacht als räumlich-physikalische wie z. B. Bürolayout, Schreibtisch, Bürostuhl, Lichtverhältnisse, Lärm, Farben und Komfort und als psycho-soziale Umgebung wie bspw. der Nähe zu Arbeitskolleginnen und -kollegen oder dem Entscheidungsspielraum bezogen auf die Wahl eines passenden Arbeitsplatzes – und der psychischen Gesundheit zukommt. Bisher noch wenig in Studien zu Arbeitsumgebungen einbezogen wird die organisationale Identifikation, obwohl Meta-Analysen einen deutlichen Effekt auf Indikatoren der psychischen Gesundheit aufzeigen. Im vorliegenden Beitrag werden Ergebnisse einer empirischen Querschnittsstudie in einer Schweizer Hochschule berichtet, in der Zusammenhänge zwischen arbeitsraumbezogenen Bedürfnissen, der organisationalen Identifikation, dem Anteil an Arbeitszeit außerhalb des Büros und Indikatoren der psychischen Gesundheit im Mittelpunkt standen. Die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung insgesamt, Beeinträchtigungen durch Lärm und die organisationale Identifikation stehen nach den Ergebnissen in einem statistisch signifikanten Zusammenhang mit selbst eingeschätzter psychischer Gesundheit. Für die gefundenen Zusammenhänge werden verhältnis- und verhaltensbezogene Handlungsempfehlungen vorgestellt.

7 Qualität statt Quantität Betrieblicher Gesundheitsförderung zur Steigerung der Bindung von Beschäftigten

Christine Busch und Romana Dreyer

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) kann die Steigerung der Bindung von Beschäftigten an eine Organisation fördern. In diesem Beitrag gehen wir zunächst auf den Zusammenhang von BGF und Bindung ein und wie letzteres gemessen wird. Wir sehen die Qualität von BGF, insbesondere die Qualität der Implementierung von BGF als wesentlich für die Bindung an. Im Zentrum dieses Beitrags steht daher die Präsentation eines neu entwickelten und validierten Fragebogens zur Erfassung der Qualität des Implementierungsprozesses (FBGF-IQ). Mit einem Ausblick auf unser aktuelles Projekt, in dem wir die Qualität von BGF und Arbeitsschutz und dessen Implementierung für die Bindung von Beschäftigten untersuchen, schließen wir den Beitrag ab.

8 Bindungsorientierte Führung im Kontext hybrider und digitaler Arbeitsmodelle

Katharina Schübbe, Dorothee Tautz, Jörg Felfe und Annika Krick

Die Rolle von sowie die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Bindungsorientierte Führungsstile wie die Transformationale Führung und die Gesundheitsorientierte Führung gewinnen zunehmend an Bedeutung, da sie die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und das organisationale Commitment (Identifikation und Verbundenheit mit der Organisation) in den Mittelpunkt rücken. Zur Vermeidung eines Verlusts von Fachkräften ist in der heutigen Arbeitswelt, in der hochqualifizierte Arbeitnehmende ihre Arbeitgeber auswählen können, bindungsorientierte Führung von entscheidender Bedeutung, um das organisationale Commitment zu fördern und eine starke Bindung zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen zu schaffen. Allerdings stehen Führungskräfte aufgrund der Digitalisierung und der verstärkten Zusammenarbeit in hybriden Teams vor neuen Herausforderungen. Die physische Distanz im Homeoffice erschwert den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Bindung und Beziehungen zu Mitarbeitenden erheblich. Es besteht daher ein akuter Bedarf an Strategien für die digitale Kommunikation in hybriden Arbeitsumgebungen, um diese physische Distanz zu überbrücken und eine effektive Kommunikationskultur zu fördern.

9 Fehlende Anerkennung und Bindungsverlust im Betrieb

Johannes Siegrist und Nico Dragano

Um angesichts der vielen Faktoren, welche die Bindung von Mitarbeitenden an den Betrieb beeinflussen, zu verallgemeinerbaren Aussagen zu gelangen, wird in diesem Beitrag nach spezifischen Determinanten betrieblicher Bindungsverluste gefragt. Damit ist die Erwartung verbunden, spezifische, für die Beteiligten relevante Beweggründe identifizieren zu können. Anhand zweier emotions- und stresstheoretisch orientierter Konzepte, des psychologischen Vertrags und der beruflichen Gratifikations- bzw. Anerkennungskrise, wird das Forschungsfeld weiter eingegrenzt. Eine narrative Literaturübersicht zu dem zuletzt genannten Konzept bestätigt, dass ein konsistenter Zusammenhang zwischen belastenden Erfahrungen beruflicher Anerkennungskrisen und betrieblichen Bindungsverlusten in Form intendierter oder vollzogener Kündigung besteht. Mit dieser Charakterisierung einer Hochrisikogruppe von Beschäftigten wird zugleich die Chance eröffnet, durch geeignete Interventionsprogramme die betriebliche Bindung zu stärken.

10 Diversitymanagement in Organisationen: Irrtümer, Wirksamkeitsstudien und ein kritischer Blick auf die Praxis

Jürgen Wegge und Maria Thissen

Der demographische Wandel führt zu einem Fachkräftemangel in fast allen Branchen, wobei inzwischen jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin für ein Unternehmen zählt. Dies motiviert viele Organisationen, sich um die Vielfalt (Diversität) der Mitarbeitenden zu kümmern und sie mit einem hierauf bezogenen Management zu fördern und an den Betrieb zu binden. Auf der einen Seite möchten Unternehmen durch sichtbares Diversitätsmanagement ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und auf der anderen Seite Fachkräfte/Personen ansprechen, die bisher nicht klassisch rekrutiert wurden. Wir legen in diesem Beitrag zunächst dar, was Diversitymanagement bedeutet und warum Modelle, in denen von den Generationen X, Y oder Z etc. geredet wird, wissenschaftlich haltlos sind und deshalb unseres Erachtens unbeachtet bleiben sollten. Anschließend sichten wir neuere Literatur zur Frage, ob Diversitymanagement die erhofften positiven Effekte hat. Die Forschung dazu ist zwar noch recht jung, neuere größere Studien und eine erste Metaanalyse zum „Diversity- Klima“ sprechen aber dafür, dass dies durchaus der Fall sein kann. Es kommt hierbei aber auch darauf an, welche Auswirkungen man konkret betrachtet und wie man solche Konzepte praktisch umsetzt. Das Verständnis der Führungskräfte mit Blick auf das, was man bei Diversitymanagement tun bzw. lassen sollte, ist dabei recht unterschiedlich ausgeprägt. Wir präsentieren abschließend vier Modelle dazu, deren genauere Differenzierung unseres Erachtens sowohl für die Praxis als auch für die weitere Forschung wichtig ist.

11 Wenig Aufmerksamkeit, hohe Bedeutung: Basisarbeitende gewinnen und binden

Jutta Rump, Silke Eilers, Jessica Pieroth und Pia Stelz

Nicht von der Hand zu weisen ist, dass Basisarbeitende über Jahrzehnte hinweg nicht im Rampenlicht politischer, gesellschaftlicher oder betrieblicher Aktivitäten standen. Sie galten als austauschbar und leicht zufriedenzustellen, was ihre Arbeitsbedingungen anbelangte. Die Corona-Krise und die demographische Transformation haben jedoch deutlich gemacht, dass sie ein essentieller Teil des deutschen Arbeitsmarktes sind und auch in ihren Tätigkeitsfeldern der Arbeitskräftemangel immer deutlicher zutage tritt. Deshalb gilt es sich gerade auf betrieblicher Ebene damit zu beschäftigen, wie

sich die Wertschätzung ihrer Arbeit und die Förderung ihrer Beschäftigungsfähigkeit realisieren lassen.

12 Die Bedeutung lern- und entwicklungsförderlicher Aspekte für die Mitarbeitendenbindung

Sven Klaiber

Der vorliegende Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen der Bereitstellung von entwicklungsförderlichen Aspekten bei der Arbeit und der Bindung von Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber. Nach einer Bestimmung des Konzeptes der Mitarbeitendenbindung folgt eine Erörterung von Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die als förderlich für die Entwicklung von Mitarbeitenden gelten. Daraufhin wird am Beispiel einer empirischen Studie aufgezeigt, dass durch Organisationen zur Verfügung gestellte Entwicklungsmöglichkeiten das Potenzial haben, ein Gefühl von Bindung bei den Beschäftigten entstehen zu lassen. Gebundene Angestellte wiederum können auf eine vielfältige Art und Weise von ihrer Bindung an ein Unternehmen profitieren. Abschließend wird anhand konkreter Maßnahmen aufgezeigt, wie Rahmenbedingungen in Organisationen so gestaltet werden können, dass sie die Entwicklung der Mitarbeitenden fördern und gleichzeitig deren Bindung an ein Unternehmen stärken.

13 Work-Life-Balance als Bindungsfaktor für Mitarbeitende

Stephan Kaiser

In Zeiten des Fachkräftemangels wird die Herausforderung, Mitarbeitende zu binden, immer größer. Work-Life-Balance, verstanden als Zustand individueller Zufriedenheit mit der Balance zwischen Arbeit und Privatleben, gilt nicht nur als wichtiger Attraktivitätsfaktor für Arbeitgeber im Rahmen der Personalgewinnung, sondern auch als potenzieller Bindungsfaktor für Mitarbeitende. Der Beitrag setzt sich mit den Konstrukten Work-Life-Balance und Mitarbeitendenbindung auseinander, bevor exemplarisch einige Effekte einer ausgewogenen Work-Life-Balance auf die Bindung von Mitarbeitenden diskutiert werden. Darüber hinaus werden Work-Life-Balance-Initiativen systematisiert und die Rolle der Unternehmenskultur und der Führungskräfte hervorgehoben. Im Fazit und Ausblick wird auf die Notwendigkeit einer intelligenten Individualisierung aller Work-Life-Balance-Maßnahmen hingewiesen.

14 Mitarbeitendenbindung in Deutschland – Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung

Katharina Krist und Johanna Baumgardt

Der vorliegende Beitrag untersucht die Bindung von Angestellten zwischen 18 und 66 Jahren an ihre Organisation in Deutschland anhand einer repräsentativen Befragung. Zusammenhänge zwischen der Bindung, soziodemographischen Merkmalen der Mitarbeitenden, Arbeitszufriedenheit, Wechselabsicht und beruflichen Fehlzeiten werden dargelegt. Außerdem werden als relevante Einflussfaktoren auf die organisationale Bindung das Verhalten der Führungskraft und die Passung des Individuums zur eigenen Arbeit vorgestellt und untersucht. Im Rahmen einer hierarchischen Regressionsanalyse wird abschließend aufgezeigt, dass die individuelle Passung der eigenen Arbeit zusätzlich zum Führungsverhalten dazu geeignet ist, die Bindung von Mitarbeitenden vorherzusagen.

15 Seelische Gesundheit und Mitarbeitendenbindung – Ergebnisse repräsentativer Befragungen unter Beschäftigten zwischen 2020 und 2024

Johanna Baumgardt und Hannes Klawisch

Da hohe Mitarbeitendenbindung nicht nur die Wahrscheinlichkeit, eine Organisation zu verlassen, reduziert, sondern auch mit höherer seelischer Gesundheit einhergeht, sollten Organisationen zunehmend das psychosoziale Wohlbefinden von Beschäftigten in den Blick nehmen. Vor diesem Hintergrund werden im vorliegenden Beitrag zum einen längsschnittliche Daten einer repräsentativen, seit 2020 jährlich durchgeführten Trendstudie zu beruflichen Fehlzeiten, Präsentismus, Beeinträchtigungen des psychischen Befindens, kognitiven Irritationen und Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung dargelegt. Zum anderen werden die Daten der Beschäftigtenbefragung aus dem Jahr 2024 in Zusammenhang mit Befragungsdaten zum Thema Mitarbeitendenbindung – operationalisiert als affektives Commitment, Passung zur eigenen Arbeitssituation und Bewertung der eigenen Führungskraft – analysiert. Abschließend werden konkrete Ableitungen zur Erhaltung und Erhöhung der Gesundheit von Beschäftigten und der Stärkung der Mitarbeitendenbindung für die berufliche Praxis dargelegt.

16 Gesunde Arbeits- und Fachkräfte (er)halten mit Gesundheitskompetenz

Susanne Wagenmann, Elisa Clauß, marie-Claire Brüssow und Sebastian Riebe

Die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern ist ein zentrales Instrument, um Arbeits- und Fachkräfte zu (er)halten – so zeigt es die Studienlage und die betriebliche Praxis. Die Betriebe investieren hier viel, allerdings stoßen sie mitunter an ihre Grenzen und können bisweilen nur die bereits gesundheitlich engagierten Beschäftigten erreichen. Ein bislang noch zu wenig betrachteter Ansatz, um Gesundheit zu erhalten und fördern, ist die Förderung von Gesundheitskompetenz bzw. der in diesem Falle individuellen betrieblichen Gesundheitskompetenz. Wie diese im betrieblichen Alltag gefördert werden kann und welche Vorteile gesundheitskompetente Beschäftigte haben, zeigt dieser Artikel mit praxisnahen Ansätzen.

17 Mitarbeitendenbindung arbeitnehmerorientiert und verbindlich gestalten

Elke Ahlers und Sandra Mierich

Betriebliche Maßnahmen, die eine langfristige Mitarbeitendenbindung zum Ziel haben, sind auch für Beschäftigte sinnvoll und erstrebenswert. Aus arbeitnehmerorientierter Sicht profitieren Beschäftigte vor allem von Stabilität und Sicherheit der Beschäftigungsverhältnisse, von attraktiven Gehältern und einem motivierenden Arbeitsumfeld. Daneben spielen nachhaltige und lebensnahe betriebliche Maßnahmen wie flexible und verlässliche Arbeitszeitregelungen, ein vertrauensvolles Miteinander sowie Wertschätzung und Partizipation eine bedeutende Rolle. In den Arbeitnehmervertretungen, also bei Gewerkschaften sowie Betriebs- und Personalräten, sind Gestaltungsansätze dieser Art keinesfalls neu und gehören zu deren Kernkompetenzen. Wie der Beitrag zeigt, entwickeln sich im Rahmen von Tarifverhandlungen der im Zuge der Gestaltung durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen mit den Arbeitgebern immer wieder innovative und passfähige Lösungen zur Verbesserung und Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse der Beschäftigten.

18 Sozialkapital, emotionale Bindung und Burnout im Krankenhaus

Cona Ehresmann und Bernhard Badura

Im Arbeitskontext steht Burnout mit einer verminderten Leistungsfähigkeit, höheren Fehlzeiten und einer erhöhten Fluktuationsabsicht im Zusammenhang. Daher kann es bei gehäuftem Auftreten den Erfolg einer Organisation beeinträchtigen. Bislang gelten chronische Arbeitsstressoren als Ursache von Burnout am Arbeitsplatz. Der vorliegende Artikel zeigt auf, dass Burnout nicht nur mit stressreichen Arbeitsbedingungen, sondern auch mit einer mangelnden emotionalen Bindung der Beschäftigten an ihre Organisation erklärt werden kann. Diese These basiert auf der Bindungstheorie und -forschung mit Erkenntnissen u. a. aus der Neurobiologie, Psychologie und Commitment-Forschung. Auf der Grundlage von empirischen Daten aus einem Organisationsurvey in einem Krankenhaus (n=483) legt der Beitrag dar, dass das Ausmaß an Burnout nicht nur von der Arbeitslast, sondern auch von der emotionalen Bindung – dem affektiven Commitment – abhängt. Zudem steht das Sozialkapital von Organisationen – verstanden als Zusammenspiel von Qualität der Führung, Beziehungsklima und Kultur in einer Organisation – in hohem Zusammenhang mit der emotionalen Bindung und den Arbeitsbedingungen, sodass es ein Schlüsselfaktor für die Burnout-Prävention sein könnte.

19 „Wertschätzende Dialoge“ als Führungsinstrument zur Unterstützung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – ein Praxisbeispiel aus der Stadtverwaltung Unna

Marianne Giesert, Birgit Hampo, Markus Heuer, Anja Karin Liebrich und Tobis Reuter

Grundlegende Studien zur Arbeitsfähigkeit zeigen, dass Führungsverhalten einer der bedeutendsten Faktoren zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist. Führung braucht den regelmäßigen Austausch und Dialog mit den Beschäftigten. Das im Folgenden skizzierte Instrument der „Wertschätzenden Dialoge®“ unterstützt Führungskräfte dabei, anerkennende und wertschätzende Dialogräume zu gestalten, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern. Voraussetzung für die Anwendung ist eine wertschätzende Haltung der Dialogpartner, die in der Organisations- bzw. Unternehmenskultur verankert sein sollte. Dabei sind die Handlungsfelder Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsbedingungen und Führung sowie das Umfeld zu beachten. Führungskräfte müssen dem Dialog mit den Beschäftigten über diese Handlungsfelder genügend Raum einräumen sowie dem eigenen Verhalten und der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit entsprechende Wichtigkeit und Achtsamkeit einräumen. Die Stadtverwaltung Unna hat sich diesem Konzept gewidmet. Mit dem Instrument der „Wertschätzenden Dialoge“ werden Führungskräfte unterstützt, einen systematischen Dialog auf der Grundlage des finnischen Arbeitsfähigkeitskonzepts „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zu verwirklichen. Durch die geleitete gemeinsame Reflektion der Arbeitssituation gelangen die Kommunikationspartner zu praxistauglichen Interventionen auf der Verhaltens- und Verhältnisebene. Individuelle und betriebliche Ansatzpunkte zur Unterstützung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit können generiert werden, um die Bedarfe aller Mitarbeitenden bei der Gestaltung einfließen lassen.

20 Commitment in der Physiotherapie – eine empirische Analyse

Lina Christin Klostermann und Cona Ehresmann

Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten leisten einen wichtigen Versorgungsbeitrag in unserem Gesundheitssystem. So nimmt hierzulande jährlich etwa ein Viertel der Bevölkerung physiotherapeutische Behandlungen in Anspruch. Durch den demographischen und epidemiologischen Wandel ist dabei zukünftig sogar mit einer noch steigenden Bedarfslage zu rechnen. Dementsprechend sind Fachkräftemangel und „Berufsfucht“ in der Physiotherapie längst

Gegenstand fachlicher Diskurse. Die wirksame Bindung („Commitment“) von physiotherapeutischem Personal stellt vor diesem Hintergrund ein wichtiges Handlungsziel dar. Kern des vorliegenden Beitrags bildet eine quantitative empirische Analyse in der Berufsgruppe Physiotherapie zu Ausmaß, Formen und möglichen Prädiktoren des Commitments. Die Analyse zeigt, dass sich Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten insbesondere eher aus emotionalen und weniger aus rationalen oder moralischen Gründen an ihren Beruf und Arbeitgeber binden. Bei der Bindung spielen neben der Zufriedenheit mit dem Gehalt u. a. die Bedeutsamkeit der Arbeit und die sozialen Beziehungen im Team eine wichtige Rolle.

21 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2023

Antje Schenkel, Katharina Krist, Markus Meyer und Johanna Baumgardt

Der Beitrag liefert umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2023. 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.

23 Entwicklung der Krankengeldfälle und -ausgaben bei AOK-Mitgliedern

Miriam Räker 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 2019 bis 2023, 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.

24 Analysen zu Zufriedenheit und Gesundheit bei der Arbeit und krankheitsbedingten Fehlzeiten in der Bundesverwaltung

Annette Schlipphak und Judith Treiber

Gängige Maßnahmen zur Förderung von Zufriedenheit und Gesundheit im Arbeitskontext konzentrieren sich häufig auf kurzweilige, auf das Gesundheitsverhalten bezogene Angebote zu den Themen Bewegung, Ernährung und Stressprävention. Der folgende Beitrag zeigt die Notwendigkeit auf, bei der Ableitung von Maßnahmen deutlich weiter zu denken. Hierfür wurden die Daten von 4.503 Beschäftigten in oberen und obersten Bundesbehörden untersucht, um Erkenntnisse darüber zu erlangen, welche Faktoren für die Zufriedenheit und Gesundheit dieser Personen relevant sind. Dabei zeigte sich, dass Selbstwirksamkeit, das kollegiale Miteinander, Vereinbarkeit von Beruf und

Privatleben, Veränderungsbereitschaft und Verantwortungsübernahme sowie die Erholungsfähigkeit den Beschäftigten besonders wichtig sind. Die Ergebnisse werden deskriptiv vertieft und in den Forschungskontext eingeordnet. Implikationen für die betriebliche Praxis werden diskutiert. Anschließend werden im 7Abschn. 24.2 die krankheitsbedingten Fehlzeiten der unmittelbaren Bundesverwaltung dargestellt. Diese Bezeichnung bezieht sich auf die Behördenorganisation des Bundes, die bis in die untersten Instanzen mit Bundesbeamten besetzt sind. Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts gehören zur mittelbaren Bundesverwaltung und sind in diesem Bericht nicht berücksichtigt. Die Daten werden auf der Grundlage eines Kabinettsbeschlusses seit 1997 erhoben und veröffentlicht. Der Beitrag umfasst den Erhebungszeitraum 2022 und basiert auf dem im Januar 2024 veröffentlichten Gesundheitsförderungsbericht 2022. Abschließend werden die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung dargestellt und analysiert.