



*Badura · Ducki · Schröder · Klose · Meyer*

# Fehlzeiten-Report 2012

Zahlen, Daten, Analysen  
aus allen Branchen der Wirtschaft

Gesundheit in der flexiblen  
Arbeitswelt: Chancen nutzen –  
Risiken minimieren

 Springer

## Fehlzeiten-Report 2012

BERNHARD BADURA • ANTJE DUCKI • HELMUT SCHRÖDER •  
JOACHIM KLOSE • MARKUS MEYER (Hrsg.)

# Fehlzeiten-Report 2012

**Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt:  
Chancen nutzen – Risiken minimieren**

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

Mit Beiträgen von

F. Achilles • S. Baeriswyl • A. Baethge • C. Bahamondes Pavez • E. Bamberg •  
R. Baumanns • K. Bayer • G. Becke • A. Böhne • N. Breutmann • K. Busch •  
J. Clasen • H. Dammasch • J. Dettmers • C. Dorsemagen • M. Drupp • A. Ducki •  
A. Enderling • C. Flüter-Hoffmann • G. Freude • N. Friedrich • N. Galais • C. Glaw •  
W. Gross • D. Hecker • S. Hiller • J. Hofmann • M. Keller • H. Kowalski • A. Krause •  
V. Kretschmer • S. Lükermann • M. Meyer • M. Müller-Gerndt • E. Münch •  
H. Paridon • A. Peters • H. Pfaus • S. Pfeiffer • K. Pickshaus • J. Pillekamp •  
B. Radke-Singer • R. Rau • M. Rexroth • T. Rigotti • D. Sauer • N. Schiml •  
S.F. Schlosser • A. Schulz • H. Schüpbach • C. Sende • K.H. Sonntag • J. Stadlinger •  
M. Steinke • P. Traut • A. Uhlig • H.-J. Urban • T. Vahle-Hinz • F. Weber •  
H. Weirauch • C. Weiß • H.-G. Wolff • E. Zimmermann • K. Zok

*Herausgeber*

PROF. DR. BERNHARD BADURA  
Universität Bielefeld  
Fakultät Gesundheitswissenschaften  
Universitätsstr. 25, 33615 Bielefeld

HELMUT SCHRÖDER  
JOACHIM KLOSE  
MARKUS MEYER  
Wissenschaftliches Institut der AOK (WiDO) Berlin  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin

PROF. DR. ANTJE DUCKI  
Beuth Hochschule für Technik Berlin  
Luxemburger Straße 10, 13353 Berlin

ISBN-13 978-3-642-29200-2  
DOI 10.1007/978-3-642-29201-9

ISBN 978-3-642-29201-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Renate Scheddin  
Projektmanagement: Hiltrud Wilbertz  
Lektorat: Elke Fortkamp, Wiesenbach  
Projektkoordination: Michael Barton  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © [M] StockLite / Shutterstock  
Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

# Vorwort

Durch die wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen der letzten 20 Jahre haben sich die Gesellschaft und die Arbeitswelt in Deutschland stark verändert. Die Zeiten der fordistisch geprägten Arbeitsformen einer durch die Industrie geprägten Gesellschaft sind zu einem Großteil passé. Heute sind es vor allem dienstleistungsorientierte Tätigkeiten, die die Arbeitswelt der Menschen prägen. Begleitet wird diese Entwicklung durch flexible Arbeitsformen, insbesondere was die Erwerbsbiografien, Arbeitszeiten und -orte betrifft. Vor allem durch Anpassungen an die Gegebenheiten des Marktes entstehen neue Arbeitsstrukturen und -welten. „Atypische“ Beschäftigung wie Leiharbeit und Alleinselbstständigkeit spielen eine immer größere Rolle. Ständige organisatorische Restrukturierungen werden zum Normalfall und als Wert an sich betrachtet. Geschürt wird diese Entwicklung durch den Fortschritt in der Informationstechnologie. Die Auswirkungen auf die Arbeitswelt sind zum Teil gravierend: Heute ist es möglich, mobil von nahezu jedem Ort in der Welt und zu jeder Zeit zu arbeiten. Dies bedeutet zugleich, dass neue Formen der Steuerung und Führung von Mitarbeitern entwickelt werden müssen. Vom modernen Arbeitnehmer wird zudem eine permanente Mobilitätsbereitschaft und Erreichbarkeit vorausgesetzt: Das Mobilitätsspektrum reicht dabei vom täglichen oder Wochenendpendeln über das Home Office oder den gelegentlichen Kundenbesuch bis hin zur monatelangen Entsendung. Diese verbreiteten Arbeitsformen bergen sowohl Chancen als auch Risiken: Zum einen kommt die flexible Arbeitswelt den Mitarbeitern entgegen, wenn Arbeitszeiten auch individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, die sich beispielsweise aus der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen ergeben. Zum anderen kann diese Freiheit aber auch überfordern, da durch eine offenere Gestaltung der Arbeitszeit die Grenzen zwischen der Berufs- und der Privatwelt immer mehr zerfließen.

Um die differenzierten Chancen und Risiken für die Gesellschaft in detaillierter und gebündelter Form zu präsentieren, widmet sich der vorliegende Fehlzeiten-Report dem Schwerpunktthema „Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren“. Durch Beiträge von Vertretern unterschiedlicher Professionen wird das Themengebiet aus verschiedenen Blickrichtungen beleuchtet. Genauer betrachtet werden die räumliche, zeitliche und vertragsrechtliche Dimension der Entgrenzung sowie der Umgang damit auf betrieblicher und auch auf persönlicher Ebene. Relevante Beispiele aus der betrieblichen Praxis und Perspektiven, wie die flexibilisierte Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet werden kann, runden das Buch ab.

Neben den Beiträgen zum Schwerpunktthema liefert der Fehlzeiten-Report wie in jedem Jahr aktuelle Daten und Analysen zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft. Er beleuchtet detailliert die Entwicklung in den einzelnen Wirtschaftszweigen und bietet einen schnellen und umfassenden Überblick über das branchenspezifische Krankheitsgeschehen. Neben ausführlichen Beschreibungen der krankheitsbedingten Fehlzeiten der 10,8 Millionen AOK-versicherten Beschäftigten in rund 1,2 Millionen Betrieben im Jahr 2011 informiert er ausführlich über die Krankenstandsentwicklung aller gesetzlich krankenversicherten Arbeitnehmer wie auch der Bundesverwaltung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird innerhalb der Beiträge in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass diese Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei allen, die zum Gelingen des Fehlzeiten-Reports 2012 beigetragen haben. Zunächst gilt unser Dank den Autorinnen und Autoren, die trotz vielfältiger anderer Verpflichtungen die Zeit gefunden haben, uns aktuelle und interessante Beiträge zur Verfügung zu stellen. Danken möchten wir auch den Kolleginnen und Kollegen im WiDO, die an der Buchproduktion beteiligt waren. Zu nennen sind hier vor allem Till Eicken, Catherina Gerschner, Miriam Hölting, Manuela Stallauke, Fabian Weber und Henriette Weirauch, die uns bei der Aufbereitung und Auswertung der Daten und bei der redaktionellen Arbeit vorzüglich unterstützt haben. Unser Dank geht weiterhin an Ulla Mielke für die gelungene Erstellung des Layouts und der Abbildungen sowie an Susanne Sollmann für das ausgezeichnete Lektorat. Ebenfalls gilt unser Dank den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Springer-Verlags für ihre wie immer hervorragende verlegerische Betreuung. Nicht zuletzt möchten wir uns bei Katrin Macco, unserer Mitherausgeberin der vergangenen Fehlzeiten-Reporte, für die gemeinsame erfolgreiche Zeit bedanken.

Berlin und Bielefeld, im Juni 2012

# Gesundheit und Gesundheitsförderung in der flexiblen Arbeitswelt: Ein Überblick

A. DUCKI

Das Schwerpunktthema des Fehlzeiten-Reports 2012 lautet „Flexible Arbeitswelten: Chancen nutzen – Risiken minimieren“. In der Arbeitswelt finden wir Flexibilisierungsentwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen. Erwerbs- und Unternehmensformen haben sich ausdifferenziert, neben unbefristeten Vollzeitbeschäftigten arbeitet heute ein Viertel der Erwerbstätigen in „atypischen“ Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, Alleinselbstständigkeit oder ist geringfügig beschäftigt. Unternehmen haben ihre Strukturen verändert. Überbetriebliche Netzwerkstrukturen, Auslagerungen von Unternehmensbereichen und virtuelle Kooperationen haben zugenommen, innerbetriebliche Restrukturierungen werden zum Dauerzustand, um Betriebe an die wechselnden Markterfordernisse anzupassen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes sind hinzugekommen. Aus dieser weitreichenden Flexibilisierung und Virtualisierung unserer Existenz ergeben sich grundlegende Fragen:

- Welche Flexibilisierungsformen sind mit welchen Chancen und Risiken verbunden?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Gesundheit der Beschäftigten?
- Sind die herkömmlichen Erklärungsmodelle, etwa zur Entstehung von Stress, heute überhaupt noch geeignet?
- Passt die Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung noch zu den flexiblen betrieblichen Strukturen?
- Welche Maßnahmen sind geeignet, die negativen Folgen zu reduzieren und die Gesundheit zu fördern?

Die folgenden Beiträge nehmen diese Fragen auf und suchen Antworten. Der Abschnitt **Einführung/Problemaufriss** führt in die Thematik der flexiblen Arbeitswelt ein. Überblicksbeiträge zeigen technologische Entwicklungen und unterschiedliche Formen flexibler Arbeit in ihren Chancen und Risiken für das Individuum auf:

- *Sauer* beschreibt in seinem historischen Blick auf den Wandel der Arbeit den zwiespältigen Prozess der Entgrenzung in Gesellschaft und Wirtschaft in den letzten 20 Jahren. Vermarktlichung der eigenen Arbeitskraft, Selbstorganisation, individuelle Regulierung von Privatleben und Arbeit, Eigenverantwortung z. B. im Umgang mit gesundheitlichen Ressourcen ersetzen betriebliche Fürsorge und betriebliche Verantwortung für das Wohlergehen der Beschäftigten. Anschaulich wird die Zwiespältigkeit und Ambivalenz der Entgrenzung dargestellt.
- *Pfeiffer* stellt in ihrem Überblicksbeitrag die Entwicklung mobiler Arbeit dar und gibt einen Überblick über Chancen und Risiken in Bezug auf Gesundheit und Privat- und Familienleben. Als zentrales Element sinnvoller Technikgestaltung hebt sie das Prinzip der Partizipation hervor.
- *Böhme und Breutmann* schildern aus Unternehmenssicht die Chancen und Risiken der flexiblen Gesellschaft und wie Arbeitsbeziehungen bei flexibler und überwiegend mobiler Tätigkeit verantwortlich und gesundheitsbewusst gestaltet werden können.
- *Urban und Pickshaus* legen in ihrer Betrachtung der Flexibilisierungstendenzen der beiden letzten

Jahrzehnte den Schwerpunkt auf die Probleme der zunehmenden Prekarisierung und weisen darauf hin, dass prekäre Arbeit in vielerlei Hinsicht mit schlechter Gesundheit verbunden ist. Als Alternativkonzept zur marktgetriebenen prekären Flexibilisierung fordern die Autoren eine regulierte Flexibilität, die sich am Leitbild der „guten Arbeit“ orientiert und in der die salutogenen Grundprinzipien der Planbarkeit, Vorhersehbarkeit, Verlässlichkeit und Sinnhaftigkeit maßgebend sind.

Der Abschnitt **Formen und Folgen der Entgrenzung** ist den unterschiedlichen Facetten der flexiblen Arbeitswelt gewidmet.

Hinsichtlich **zeitlicher Entgrenzungen**

- belegen *Zok und Dammasch* anhand einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung, dass Überstunden einen deutlich negativen Einfluss auf die Gesundheit haben. Gleichzeitig weisen sie positive Effekte im Belastungserleben bei selbstbestimmter Arbeitszeit nach.
- *Dettmers et al.* zeigen am Beispiel der Rufbereitschaft, wie die Anforderung ständig erreichbar zu sein, Erholungsprozesse einschränkt und die Gesundheit beeinträchtigen kann.
- *Rigotti, Baethge und Freude* beschreiben die Konsequenzen hoher Fragmentierung als eine Facette der arbeitszeitlichen Entgrenzung. Am Beispiel des Pflegepersonals im Krankenhaus zeigen sie, dass Arbeitsunterbrechungen zu einem höheren Belastungserleben während der Arbeit führen und die Betroffenen an Tagen mit häufigen Arbeitsunterbrechungen auch am Abend noch eine höhere Beanspruchung empfinden.

**Räumliche Entgrenzungsaspekte** stehen in den Beiträgen von Flüter-Hoffmann, Paridon und Hofmann im Fokus.

- *Flüter-Hoffmann* gibt einen Überblick über die Verbreitung der Telearbeit. Sie geht davon aus, dass Telearbeit bei vernünftiger Gestaltung in Zukunft als ein Markenzeichen attraktiver Arbeitgeber angesehen wird.
- *Paridon* beschreibt in ihrem Beitrag unterschiedliche Formen der räumlichen Arbeitsmobilität sowie ihre Folgen für die Gesundheit der Betroffenen und stellt dar, was Unternehmen tun können, um die negativen Folgen hoher Mobilitätsanforderungen abzumildern.
- *Hofmann* zeigt in ihrem Beitrag das zukünftige Spektrum virtueller Arbeitsformen auf. Dabei geht sie auch auf neue Anforderungen an die Führung

von Mitarbeitern in virtuellen Arbeitsformen ein und hebt hervor, wie wichtig „Medienkompetenz“ aufseiten der Arbeitnehmer ist.

**Arbeitsvertragliche Dimensionen** von Entgrenzung werden in den Beiträgen von Clasen sowie von Galais et al. behandelt.

- Die Untersuchung von *Clasen* belegt, dass für die gesundheitliche Situation von Freelancern neben Zeitdruck und sozialen Belastungen im Kundenkontakt vor allem die Einkommenssicherheit ein bedeutsamer Einflussfaktor ist.
- *Galais et al.* stellen dar, welche unterschiedlichen Formen atypischer und prekärer Beschäftigung es mittlerweile gibt. Vergleiche verschiedener atypischer Beschäftigungsformen mit Festangestellten zeigen tendenziell, dass Zeitarbeiternehmer im Vergleich zu den anderen Gruppen die höchsten Belastungen ausweisen.

Der Abschnitt **Umgang mit Entgrenzung** zeigt rechtliche, persönliche und betriebliche Strategien und Umgangsweisen mit Entgrenzung auf.

*Achilles* beleuchtet das Thema Entgrenzung aus **juristischer Perspektive** und zeigt, dass das Arbeitsrecht eine stark flexibilitätsbegrenzende Funktion hat und damit seiner Arbeitnehmerschutzfunktion gerecht wird.

**Betriebliche Ansatzpunkte und Umgangsmöglichkeiten** werden in folgenden Beiträgen vorgestellt:

- *Rexroth, Peters und Sonntag* betonen, wie wichtig es ist, die betrieblichen Ressourcen zu stärken, damit Mitarbeiter mit den zunehmenden Anforderungen einer entgrenzten Arbeitswelt zurechtkommen.
- *Kowalski* erläutert, dass zur Bewältigung permanenter Veränderungen neben einem guten Change-Management auch die Resilienz der Beschäftigten gestärkt werden muss. Hierzu gehört u. a. die Problemlösefähigkeiten zu stärken, aber auch die Weiterentwicklung der Fähigkeit, Dinge akzeptieren zu können, die nicht zu ändern sind.
- *Gross* führt in seinem Beitrag zum Thema Work-Life-Balance aus, welchen Sinn und Nutzen eine familienbewusste Personalpolitik sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte (v. a. Mütter und Väter) haben kann.
- *Bayer und Hiller* zeigen, mit welchen Maßnahmen in der Altenpflege hohen (zeitlichen) Flexibilitätsanforderungen begegnet werden kann. Sie betonen, wie wichtig es ist, dass Angebote in der Nähe des Arbeitsplatzes zu finden und Maßnahmen partizipativ ausgestaltet sind.

- *Bahamondes Pavez, Schiml und Schüpbach* beschreiben die Schnittstelle zwischen individuellen und betrieblichen Umgangsformen mit Entgrenzung. Ihre Studienergebnisse zeigen u. a., dass bei sehr hohen Flexibilitätsanforderungen an die Mitarbeiter organisationale Ressourcen (z. B. Zeit- und Materialpuffer) bereitgestellt werden müssen, wenn es nicht langfristig zu gesundheitlichen Schädigungen kommen soll.

**Individuelle Erholungsmöglichkeiten und persönliche Bewältigungsstrategien** stehen bei Rau, Krause et al. und Weiß im Fokus:

- *Rau* beschreibt die Auswirkungen der Flexibilisierung auf die Möglichkeiten der Erholung. Sie liefert zahlreiche empirische Belege dafür, dass die Arbeitsintensität faktisch zugenommen hat und damit Erholungsbeeinträchtigungen einhergehen.
- *Krause et al.* thematisieren mit der „interessierten Selbstgefährdung“ eine besondere psychische Reaktion auf die indirekten Steuerungsmechanismen flexibler Arbeitsstrukturen.
- *Weiß* behandelt die Frage, wie unter Entgrenzungsbedingungen eine subjektivierte Selbstsorge aussehen kann und unterscheidet verschiedene Bewältigungstypen.

Im Abschnitt **Praktische Unternehmensbeispiele** werden unterschiedliche betriebliche Ansatzpunkte und Möglichkeiten aufgezeigt, wie Restrukturierungen begleitet und Beschäftigte in der Bewältigung der Flexibilität unterstützt werden können.

- *Steinke et al.* zeigen anhand eines mittelständischen produzierenden Unternehmens, wie weitreichende Umstrukturierungen in Richtung eines flexiblen Gruppenarbeits- und Jahresarbeitszeitsystems durch Investitionen in das Sozialvermögen des Unternehmens so unterstützt werden können, dass Gesundheit und Produktivität positiv beeinflusst werden.
- Der Beitrag von *Glaw et al.* macht am Beispiel Vattenfall Europe deutlich, wie eine hohe Marktdynamik und damit einhergehende interne Restrukturierungen durch ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement abgemildert werden können. Anschaulich wird dargestellt, wie arbeitsorganisatorische Verbesserungen mit einer Sensibilisierung der Führungskräfte für Überforderungsthemen kombiniert werden können.
- *Enderling und Zimmermann* stellen am Beispiel eines BGF-Projektes bei der Mercedes-Benz Minibus GmbH dar, wie Gesundheitsprojekte einen Beitrag zum lernenden Unternehmen leisten können.

Es wird deutlich, dass mit Partizipation auch flexible Arbeitssysteme gesundheitsförderlich gestaltet werden können.

- *Pfaus und Drupp* zeigen anhand von Fallbeispielen aus verschiedenen Branchen auf, welche Belastungen sich im Restrukturierungsprozess selbst ergeben können und was getan werden kann, um diese Belastungen zu minimieren.
- *Müller-Gerndt und Traut* beschreiben, welche Megatrends das betriebliche Gesundheitsmanagement bei IBM beeinflussen und woraus sich ihr „Well-Being-Management“ zusammensetzt.
- *Schlosser* stellt am Beispiel von Servicetechnikern mit wechselnden Einsatzorten dar, dass Arbeitsschutz und Arbeitsplatzgestaltung bei mobiler Arbeit an ihre Grenzen kommen. Zudem beschreibt er die Neuausrichtung des Arbeitsschutzes bei der Firma TRUMPF GmbH + Co. KG.

Im Abschnitt **Zukünftige Perspektiven einer gesundheitsförderlichen Flexibilität** zeigt *Becke* Perspektiven einer arbeitsbezogenen Gesundheitsförderung in einer flexibilisierten Arbeitswelt auf. Die zukünftige Gesundheitsförderung muss betriebliche und überbetriebliche bzw. regionale Handlungsebenen integrieren. Deutlich hebt er hervor, dass der Schutz von Erwerbstätigen in atypischen Beschäftigungsformen arbeitsrechtliche und sozialpolitische Regulierungen (z. B. hinsichtlich der Arbeitszeit) voraussetzt. Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen kommt hier eine wichtige arbeitspolitische Vermittlungs- und Promotorenfunktion zu.

## 1.1 Zusammenschau der Beiträge

---

Es wird erkennbar, dass die Auflösung fester arbeitsvertraglicher, arbeitszeitlicher und örtlicher Strukturen positive und negative Konsequenzen für die Menschen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und ihre Gesundheit hat.

### 1.1.1 Chancen

---

Alle Übersichtsbeiträge weisen darauf hin, dass unter bestimmten Voraussetzungen und Bedingungen die Flexibilisierung der Arbeitswelt mit positiven Lern- und Entwicklungschancen, mit mehr Wahlmöglichkeiten, großen Handlungsspielräumen und damit verbundener Autonomie für den Einzelnen verbunden sein kann. Berufsbiografien werden vielfältiger, die

räumliche Beengtheit eines Ortes wird aufgehoben. Nähe kann medial auch über größere örtliche und zeitliche Distanzen hergestellt und erhalten bleiben. Die virtuelle Kommunikation ermöglicht ortsungebundene Begegnungen von Menschen, die gemeinsame Interessen, Ziele und Lebensentwürfe haben. Restrukturierungen können Hindernisse für effizientes Handeln abbauen und damit gesundheitsförderliches Potenzial freisetzen. Erfahrungen mit unterschiedlichen Arbeitgebern ermöglichen es Arbeitnehmern auch, Vergleiche zu ziehen, eigene Ansprüche an faire und gerechte Arbeit zu konkretisieren sowie Erfahrungen und Kompetenzen zu erweitern.

### 1.1.2 Risiken und Folgen

Nahezu alle Beiträge weisen jedoch auch übereinstimmend auf zahlreiche Risiken der Entgrenzung hin. Insbesondere die zunehmende existenzielle und psychologische Unsicherheit und die Schwierigkeiten, verlässliche Strukturen aufzubauen, werden als Gefahren für die Entwicklung stabiler Selbstkonzepte, dauerhafter Beziehungen, den Aufbau von Vertrauen und für ausgewogene Phasen von Anspannung und Regeneration benannt. Das Phänomen der interessierten Selbstgefährdung wird als eine spezifische Gefahr neuer Arbeitsregimes beschrieben. Die verschiedenen Facetten der Entgrenzung und der Flexibilisierung gehen mit einer neuen Unübersichtlichkeit und Individualisierung einher. Da die Lebensmuster ausdifferenziert sind, ist es schwieriger, Gemeinsamkeiten mit Kollegen zu erkennen, womit die Möglichkeiten der Solidarisierung eingeschränkt werden.

Die Absicherung der Existenz und die lang- und kurzfristige Organisation des Alltags erfordern ständige *proaktive* Anpassungsleistungen und *Dauerwachsamkeit*. Welche Chancen müssen genutzt, welche Vorsorge muss getroffen werden, um Risiken zu minimieren? Damit steigt die „*einsame*“ Verantwortung des Einzelnen. In der Arbeits- und Lebenssituation der „Freelancer“ zeigen sich diese generellen Entwicklungen vielleicht am deutlichsten. Ehrenberg (2008) hat diese Entwicklungen in seinem Buch „Das erschöpfte Selbst“ wie folgt auf den Punkt gebracht (S. 17 f): „...Das ideale Individuum wird heute an seiner Fähigkeit gemessen, Optionen zu nutzen und das eigene Leben selbst zu gestalten. ... In einer Gesellschaft, die ihren Mitgliedern „alles ist möglich“ suggeriert, wird das Scheitern in die Verantwortlichkeit des Individuums zurückerlegt.“ Die deutliche Zunahme der Depressionen wird für ihn zum Sinnbild einer überforderten

Gesellschaft, der es nicht mehr gelingt, dem Individuum den Schutz der kollektiven Verantwortung zu gewähren und es mit der „Tragödie der erlebten Unzulänglichkeit“ alleinlässt.

## 1.2 Was tun?

In der Zusammenschau wird erkennbar, dass die Wirkungen der Arbeit auf den Menschen unter Entgrenzungsbedingungen mit den bisherigen Modellen nicht mehr vollständig erklärbar sind: Zwar können elementare Gefährdungsprozesse, Belastungen und Ressourcen teilweise mit den klassischen stress- und handlungstheoretischen Modellen, mit dem Konzept der Salutogenese oder der Resilienz erklärt und abgebildet werden, jedoch zeigen sich auch neue Phänomene wie die Subjektivierung und die interessierte Selbstgefährdung, die neuer Erklärungsmodelle bedürfen. Bisherige Annahmen zu den gesundheitsförderlichen Potenzialen von Handlungsautonomie müssen unter dem Diktat von Effizienz und Profitabilität anders diskutiert werden als bisher. Gesundheitsförderliche Wahlmöglichkeiten und „Optionsstress“ liegen dicht nebeneinander. Die Grenzen dazwischen sind unscharf und müssen theoretisch und konzeptionell genauer beschrieben werden. Eine stärker disziplinübergreifende Theoriearbeit zur Erklärung der Entgrenzungssphäre und zur Beschreibung der Wirkungsprozesse ist somit eine notwendige Zukunftsaufgabe.

Auch wenn sich betriebliche Strukturen verändern und auflösen, wird der Betrieb aber auch in Zukunft ein wichtiger und geeigneter „Ort“ für gesundheitsförderliche Maßnahmen sein. Zur Gestaltung des permanenten Wandels scheinen *in betrieblichen Settings* die folgenden Aufgaben von zentraler Bedeutung zu sein.

### 1.2.1 Schutz vor Burnout

Wandel, Verunsicherung, der Zwang zur dauerhaften Wachsamkeit und die aufgezeigten Prozesse der interessierten Selbstgefährdung befördern die Gefahr des Ausbrennens. Diese durch geeignete Analysen frühzeitig zu diagnostizieren und ihnen durch geeignete Maßnahmen zu begegnen wird auch in Zukunft eine zentrale Aufgabe der betrieblichen Gesundheitsförderung sein. Die Möglichkeiten der Prophylaxe sind vielfältig (ausführlich in Ducki et al. 2012). Auf der verhältnisbezogenen Ebene sind die Erweiterung von Handlungsspielräumen, Partizipation sowie flexible Auszeiten (Sabbaticals, Fort- und Weiterbildungspha-

sen im Verlauf einer Erwerbsbiografie) zentrale Elemente. Die Fähigkeiten, Grenzen zu ziehen, Nein zu sagen und mit eigenen Kräften Maß zu halten sind individuelle Schutzfaktoren gegen Burnout, sodass auf der Verhaltensebene Kompetenztrainings zu diesen Themen Erfolg versprechende Interventionen sind.

### 1.2.2 Stabilität durch Vertrauen

---

Je flexibler ein Unternehmen ist, je schneller Wandel vollzogen wird, desto größer ist der Bedarf an Vertrauen, da Vertrauen die emotionale Grundlage dafür schafft, mit Unsicherheit und Risiko umzugehen.

#### Vertrauen durch eine wertebasierte und ethische Führung

---

Glaubwürdigkeit, Konsistenz und das Einhalten ethischer Handlungsprinzipien sind zentrale Voraussetzungen für Vertrauen (Giddens 1997). Damit rückt die formale *und* die praktizierte Unternehmens- und Führungskultur in den Mittelpunkt der Betrachtung: In hochflexiblen Strukturen ist die Festlegung von Unternehmenswerten und die Sicherstellung ihrer Umsetzung im alltäglichen Führungshandeln von größter Wichtigkeit. Das Einhalten ethischer Grundprinzipien und Werte setzt voraus, dass diese für die unterschiedlichen Handlungsbereiche im Unternehmen partizipativ bestimmt und operativ konkretisiert werden und ihre Einhaltung genauso überwacht wird wie das Erreichen wirtschaftlicher Kennzahlen.

Mehrere Beiträge in diesem Band betonen, dass die Rolle der Führungskräfte an Bedeutung zunimmt. Sie sind es, die den Wandel entscheiden, verantworten, kommunizieren und begleiten. Führungskräfte sind zentrale Personen, die Glaubwürdigkeit und die Einhaltung ethischer Handlungsprinzipien gewährleisten müssen. Sie können Sinn vermitteln, Orientierung durch Ziele geben und den Prozess des Wandels so gestalten, dass er die Gesundheit der Beschäftigten nicht schädigt und möglichst fördert (vgl. auch Fehlzeiten-Report 2011).

#### Verlässlichkeit durch Traditionen

---

Flexible Unternehmen benötigen *Traditionen*. Traditionen reduzieren Angst und Unsicherheit, weil sie die Vergangenheit mit der Gegenwart und der Zukunft verknüpfen. Traditionen benötigen eindeutige Prinzi-

pien und ihre konsequente Anwendung auf formeller und informeller Ebene. Auch unter flexiblen Bedingungen können Traditionen erhalten werden. Markt-, Produkt- und Organisationsstrukturwechsel können unter Beibehaltung grundlegender Prinzipien wie Qualitätstreue, Reinheitsgeboten oder Umwelt- und Ressourcenschonung vorgenommen werden. Traditionen gewähren Kontinuität und vermitteln das Gefühl von Verlässlichkeit. Gerade Unternehmen, die zahlreiche Veränderungen immer wieder erfolgreich überleben, zeichnen sich durch solche qualitätsgebundenen Traditionen aus.

#### Selbstvertrauen durch Partizipation und Kohärenz

---

In verschiedenen Beiträgen dieses Bandes wird die *Partizipation* als wichtiges Instrument zur Bewältigung des Wandels aufgeführt: Partizipation sichert das Gefühl, dass relevante Ereignisse verstehbar und beeinflussbar sind; sie ermöglicht es, Sinnkontexte für Veränderungen herzustellen und fördert darüber die Entwicklung des Kohärenzgefühls (Antonovsky 1979). Die Unternehmensbeispiele in diesem Band zeigen positive Beispiele für Partizipationsangebote, machen aber auch gleichzeitig deutlich, dass sich neue Probleme ergeben können.

Je mehr Veränderung und Wandel es gibt, je kürzer die Veränderungszyklen werden, desto stärker nimmt auch die Notwendigkeit der Partizipation zu. Gerade in den Betrieben, die ihre Mitarbeiter ernsthaft beteiligen wollen, entsteht dadurch ein permanenter zusätzlicher Gestaltungsaufwand, der parallel zur alltäglichen Arbeit meist in Projektform bewältigt werden muss. Auch dies kann zu Überforderung insbesondere der „Engagierten“ führen und mittel- und langfristig das Burnout-Risiko in einem Unternehmen erhöhen. Wer Partizipation ernst nimmt, muss auch die Bedingungen so gestalten, dass sie nicht als Überforderung erlebt wird.

Auf der betrieblichen Ebene besteht zusammengefasst die zentrale Aufgabe darin, auch unter flexibilisierten Bedingungen größtmögliche Kontinuität und Verlässlichkeit herzustellen, um darüber einen stabilen Rahmen zu errichten, innerhalb dessen immer wieder flexible Anpassungen vorgenommen werden können. Dieser Fehlzeiten-Report macht aber auch deutlich, dass *überbetriebliche und gesellschaftspolitische Maßnahmen* auf den Weg gebracht werden müssen.

### 1.2.3 Institutionelle Neuorganisation der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsschutzes: „Arbeitsbezogene“ Gesundheitsförderung

---

Mehrere Beiträge weisen nachdrücklich darauf hin, dass eine flexible Arbeitswelt eine Neuorganisation des betrieblichen Gesundheitsmanagements notwendig macht. *Becke* spricht von einer arbeitsbezogenen Gesundheitsförderung, in der zukünftig auch die Selbstständigen und Erwerbstätige mit wechselnden Arbeitgeberinnen und wechselnden Arbeitsorten erreicht werden können. Überbetriebliche regionale Anlaufstellen müssen geschaffen werden, Gesundheitsförderung muss stärker als bisher in die üblichen Arbeitsroutinen integriert werden. Virtuelle Betreuungs- und Beratungsformen müssen entwickelt, erprobt und mit den bisherigen Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung gekoppelt werden: Politische, institutionelle und betriebliche Vertreter müssen sich an einen Tisch setzen, um solche neuen Konzepte zu entwickeln.

### 1.2.4 Neue Kompetenzen entwickeln

---

Das persönliche Gesundheitsmanagement nimmt in flexiblen Strukturen an Bedeutung zu. Folglich muss anders als bisher sichergestellt werden, dass die Beschäftigten auch über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um diese Verantwortung angemessen wahrnehmen zu können. Die Vermittlung von *Gesundheitskompetenz* wird zukünftig weit vor Eintritt in das Erwerbsleben in der Schule, in der Berufsausbildung und im Studium ansetzen müssen.

Ein neuer Kompetenzbereich, der eng mit der Gesundheitskompetenz verbunden sein wird, ist die *Medienkompetenz*. Ein Artikel im Spiegel (6/2012) „Freischwebend in der Wolke“ zeigt, wo die Zukunft hingeht: Arbeitsmärkte werden weiter virtualisiert, Erwerbstätige bieten ihr Kompetenzportfolio in Berufsforen an, Unternehmen können ähnlich wie bei Facebook mit „gefällt mir“ votieren. Hier stellen sich in Zukunft völlig neue Aufgaben an das Selbstmanagement. Zur Medienkompetenz gehört, sich mit der eigenen Präsenz im Netz, mit den eigenen elektronischen „Footprints“ und der „E-Identiy“ auseinanderzusetzen und sie bewusst zu gestalten. Zur Medienkompetenz gehört darüber hinaus, On- und Offline-Zeiten im eigenen Leben so zu regulieren, dass Entspannung und Erholung möglich sind.

### 1.2.5 Existenzielle und soziale Absicherung als fundamentale Gestaltungsvoraussetzung

---

Gerade in einer flexibilisierten Welt brauchen Menschen ein Mindestmaß an existenzieller und sozialer Sicherheit. Es gehört zur Würde des Menschen, sich von eigener Hände Arbeit ernähren zu können. Die soziale Absicherung aller Bevölkerungsgruppen und Schichten gehört zu den nicht verhandelbaren Errungenschaften der sozialen Marktwirtschaft, die auch künftig unter den Bedingungen der Flexibilisierung gewährleistet werden müssen. Mindestlöhne, eine auch weiterhin funktionierende Kranken- und Sozialversicherung und ein an flexible Arbeitsbedingungen angepasstes Arbeitsrecht, das die Grundrechte der Arbeitnehmer mit den betrieblichen Erfordernissen abstimmt, gehören zu den fundamentalen Voraussetzungen jeder Gesundheitsförderung.

### Literatur

---

- Antonovsky A (1979) Health, Stress, and Coping: New perspectives on mental and physical well-being. Jossey-Bass, San Francisco
- Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Macco K (2011) (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Springer, Berlin Heidelberg New York
- Der Spiegel (2012) Freischwebend in der Wolke. 6:62–64
- Ducki A, Uhlig A, Felfe F (2012) Betriebliche Prävention von Burnout. Supervision. Mensch Arbeit Organisation. 30. Jahrgang (1):12–22
- Ehrenberg A (2008) Das erschöpfte Selbst. Suhrkamp, Frankfurt/Main
- Giddens A (1997) Konsequenzen der Moderne. Suhrkamp, Frankfurt/Main
- Sennett R (1998) Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin Verlag, Berlin

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	v
Gesundheit und Gesundheitsförderung in der flexiblen Arbeitswelt: Ein Überblick . . . . . A. DUCKI	vii
<b>A. GESUNDHEIT IN DER FLEXIBLEN ARBEITSWELT: CHANCEN NUTZEN – RISIKEN MINIMIEREN</b>	
<b>Einführung/Problemaufriss</b>	
<b>1 Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt – Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit . . . . .</b> D. SAUER	<b>3</b>
1.1 Entgrenzung von Arbeit – ein gesellschaftlicher Umbruchprozess . . . . .	3
1.2 Entgrenzung – ein mehrdimensionales Projekt . . . . .	4
1.3 Entgrenzung und gesundheitliche Risiken . . . . .	11
1.4 Fazit: Entgrenzung – ein zwiespältiger Prozess . . . . .	12
Literatur . . . . .	13
<b>2 Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. . . . .</b> S. PFEIFFER	<b>15</b>
2.1 Internet und mobile Geräte als Enabler von Entgrenzung . . . . .	15
2.2 Mobile Technik, Arbeit und Gesundheit: Entwicklung und Forschungsstand . . . . .	16
2.3 Soziale Gestaltung (auch) des Technischen als Chance . . . . .	20
Literatur . . . . .	21
<b>3 Flexibilisierung der Arbeitswelt aus Unternehmenssicht: Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer . . . . .</b> A. BÖHNE, N. BREUTMANN	<b>23</b>
3.1 Einführung . . . . .	23
3.2 Wie stehen junge und künftige Beschäftigte zu diesen Veränderungen? . . . . .	24
3.3 Was ist bereits Realität in Unternehmen mit flexiblen Arbeitsformen? . . . . .	25
3.4 Wie kann diese Arbeitswelt gemäß der bewährten Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards gestaltet werden? – Chancen und Risiken sowie Möglichkeiten und Grenzen aus Arbeitgeberpersicht . . . . .	25
3.5 Wie können Unternehmen Arbeitsbeziehungen bei flexibler, überwiegend mobiler Tätigkeit verantwortlich gestalten? . . . . .	26
3.6 Fazit . . . . .	26
Literatur . . . . .	27

<b>4</b>	<b>Prekäre oder regulierte Flexibilität? Eine Positionsbestimmung</b> . . . . .	<b>29</b>
	H.-J. URBAN, K. PICKSHAUS	
4.1	Einleitung . . . . .	29
4.2	Flexibilitätsstrategien . . . . .	30
4.3	Permanente Restrukturierung und Gesundheit . . . . .	31
4.4	Flexible Arbeitszeiten als Gesundheitsrisiko . . . . .	34
4.5	Gute Arbeit als Orientierungspunkt regulierter Flexibilität . . . . .	36
	Literatur . . . . .	37

## Formen und Folgen der Entgrenzung

### Zeitliche Entgrenzung

<b>5</b>	<b>Flexible Arbeitswelt: Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung</b> . . . . .	<b>39</b>
	K. ZOK, H. DAMMASCH	
5.1	Einleitung . . . . .	39
5.2	Ergebnisse . . . . .	40
5.3	Fazit . . . . .	51
	Literatur . . . . .	52
<b>6</b>	<b>Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit – Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft</b> . . . . .	<b>53</b>
	J. DETTMERS, T. VAHLE-HINZ, N. FRIEDRICH, M. KELLER, A. SCHULZ, E. BAMBERG	
6.1	Einleitung . . . . .	53
6.2	Risiken ständiger Erreichbarkeit . . . . .	54
6.3	Wirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf das Wohlbefinden – Ergebnisse des BMBF-Projekts RUF . . . . .	55
6.4	Fazit . . . . .	59
	Literatur . . . . .	59
<b>7</b>	<b>Arbeitsunterbrechungen als tägliche Belastungsquelle</b> . . . . .	<b>61</b>
	T. RIGOTTI, A. BAETHGE, G. FREUDE	
7.1	Zur Relevanz von Arbeitsunterbrechungen . . . . .	61
7.2	Methode . . . . .	63
7.3	Ergebnisse . . . . .	64
7.4	Diskussion . . . . .	67
	Literatur . . . . .	68

### Räumliche Entgrenzung

<b>8</b>	<b>Erfolgsgeschichte Telearbeit – Arbeitsmodell der Zukunft</b> . . . . .	<b>71</b>
	C. FLÜTER-HOFFMANN	
8.1	Entwicklung der Telearbeit seit den 1990er Jahren . . . . .	71
8.2	Verbreitung der Telearbeit heute in Deutschland und im Ausland . . . . .	75
8.3	Ausblick . . . . .	76
	Literatur . . . . .	77

<b>9</b>	<b>Berufsbedingte Mobilität</b> . . . . .	<b>79</b>
	H. PARIDON	
9.1	Einleitung . . . . .	79
9.2	Belastungen und Gesundheit beruflich Mobiler . . . . .	81
9.3	Prävention . . . . .	85
9.4	Fazit . . . . .	87
	Literatur . . . . .	87
<b>10</b>	<b>Zukunftsmodelle der Arbeit</b> . . . . .	<b>89</b>
	J. HOFMANN	
10.1	Wissensarbeit als Megatrend . . . . .	89
10.2	Formen der Flexibilisierung . . . . .	90
10.3	Gestaltungsbereiche der Zukunftsmodelle der Arbeit . . . . .	91
10.4	Fazit . . . . .	94
	Literatur . . . . .	95
 <b>Arbeitsvertragliche Dimensionen</b>		
<b>11</b>	<b>Flexibel ohne Grenzen? – Belastungen, Anforderungen und Ressourcen von Freelancern</b> . . . . .	<b>97</b>
	J. CLASEN	
11.1	Einleitung . . . . .	97
11.2	Die Studie . . . . .	100
11.3	Diskussion . . . . .	104
11.4	Fazit: Der Flexibilität Grenzen setzen . . . . .	105
	Literatur . . . . .	106
<b>12</b>	<b>Flexible und atypische Beschäftigung: Belastungen und Beanspruchung</b> . . . . .	<b>109</b>
	N. GALAIS, C. SENDE, D. HECKER, H.-G. WOLFF	
12.1	Atypische und flexible Beschäftigung . . . . .	109
12.2	Flexibler Mitarbeiterinsatz aus Unternehmenssicht . . . . .	110
12.3	Auswirkungen von flexibler Beschäftigung auf das Mitarbeitergefüge im Unternehmen . . . . .	111
12.4	Belastungen in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen . . . . .	113
12.5	Gesundheit und Wohlbefinden von flexibel Beschäftigten . . . . .	115
12.6	Einflussfaktoren auf die Gesundheit und das Wohlbefinden . . . . .	117
12.7	Empfehlungen für die Praxis . . . . .	118
12.8	Fazit . . . . .	119
	Literatur . . . . .	119