

I     **Zeitenwende – Grundlagen**

1	<b>„Zeitenwende“ aus historischer Perspektive .....</b>	3
	<i>Ralph Rotte</i>	
1.1	<b>Einführung: Eine Vielzahl von Zeitenwenden .....</b>	5
1.2	<b>Definitionsversuche .....</b>	6
1.2.1	Konkrete Zeitpunkte und -räume als etablierte „Zeitenwenden“ .....	6
1.2.2	„Zeitenwende“ allgemein .....	7
1.3	<b>Theoretische Perspektiven .....</b>	8
1.3.1	Zeitkontingenz und die Rolle von Medien .....	8
1.3.2	Frage der Objektivität und soziale Konstruktion .....	9
1.3.3	Begrenzte Prognosefähigkeit und mythische Überhöhung .....	10
1.3.4	Potenziell problematische sozialepistemologische Wirkungen .....	11
1.3.5	Strukturelle Charakteristika der aktuellen internationalen Veränderungen .....	12
1.4	<b>Kritische Aspekte .....</b>	12
1.4.1	Ein inflationärer Begriffsgebrauch .....	12
1.4.2	Fehlende Konsistenz und Allgemeingültigkeit .....	13
1.4.3	Fehleinschätzungen und politische Apologetik .....	14
1.5	<b>Umgang mit der Zeitenwende .....</b>	15
1.5.1	Die krisenhafte Zeitenwende als Stunde der Exekutive .....	15
1.5.2	Zeitenwende und institutioneller Wandel .....	16
1.5.3	Zeitenwende und Mentalitätswandel .....	17
1.6	<b>Fazit: Zeitenwende als Test demokratischer Resilienz .....</b>	18
	<b>Literatur .....</b>	19
2	<b>Befinden wir uns in einer „ökologischen Zeitenwende“?</b>	
	<b>Umweltveränderungen, Gesundheit und Transformationen .....</b>	23
	<i>Oskar Masztalerz</i>	
2.1	<b>Die große Beschleunigung .....</b>	25
2.2	<b>Planetare Belastungsgrenzen .....</b>	26
2.3	<b>Die Integrität der Biosphäre .....</b>	28
2.4	<b>Kippelemente im Klimasystem .....</b>	28
2.5	<b>Gesundheit in planetarem Maßstab .....</b>	30
2.6	<b>Risiken für die menschliche Gesundheit .....</b>	30
2.7	<b>Die große Ungleichheit .....</b>	32
2.8	<b>Erdsystemgerechtigkeit .....</b>	33
2.9	<b>Gesellschaftliche Transformationen .....</b>	34
2.10	<b>Transformatives Handeln .....</b>	36
2.11	<b>Natur- und gesundheitspositive Unternehmen .....</b>	37
2.12	<b>Fazit .....</b>	39
	<b>Literatur .....</b>	39

3	<b>Deutsche Führungsetagen und die Zeitenwende: Ein Blick auf Geschlechtergleichstellung</b> .....	43
	<i>Conny Steenblock, Janina Sundermeier und Franziska Schmitt</i>	
3.1	<b>Zeitenwende und Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen</b> .....	44
3.2	<b>Erklärungsansätze für die Unterrepräsentation von Frauen in Führung</b> .....	46
3.3	<b>Problemfelder und Lösungsansätze: Innovation für diverse Führung</b> .....	48
3.3.1	Frauenquote wird geduldet, aber nicht gelebt .....	48
3.3.2	Stereotypische Denkmuster bleiben bestehen .....	50
3.3.3	Geschlechtergleichstellung gilt als Frauenthema .....	52
3.4	<b>Fazit und Handlungsempfehlungen</b> .....	54
	<b>Literatur</b> .....	55
4	<b>Vom kranken Mann Europas zum neuen Wirtschaftswunder – und zurück?</b> .....	59
	<i>Christoph M. Schmidt</i>	
4.1	<b>Aufbruch in das Jahrzehnt der „Zeitenwende“ – mit ungewissem Ausgang</b> .....	60
4.2	<b>Herausforderungen im Jahrzehnt der „Zeitenwende“ – drei Handlungsebenen</b> .....	62
4.2.1	Demographischer Wandel und anämisches Produktivitätswachstum .....	63
4.2.2	Krisenresilienz und (Versorgungs-)Sicherheit .....	66
4.2.3	Das Ringen um globale Nachhaltigkeit .....	67
4.3	<b>Fazit: Die marktwirtschaftliche Ordnung verteidigen</b> .....	69
	<b>Literatur</b> .....	69

## II Zeitenwende – Perspektiven, Meinungen, Kommentare

5	<b>Erleben wir aus politikwissenschaftlicher Sicht eine Wende?</b> .....	73
	<i>Ute Scheub</i>	
5.1	<b>Demokratie ist ein Klangkörper und lebt von Resonanz</b> .....	74
5.2	<b>Dissonanz zwischen demokratischen Idealen und Wirklichkeit</b> .....	75
5.3	<b>Fatale Gleichsetzung von Wahlen und Demokratie</b> .....	76
5.4	<b>„Soziale“ Medien fördern Rechtspopulismus</b> .....	77
5.5	<b>Das Gegenmittel: Resonanz und Vertrauen in Politik und Wirtschaft</b> .....	79
5.6	<b>Mehr Resonanz durch Beteiligung und Vielstimmigkeit</b> .....	81
5.7	<b>Fazit</b> .....	83
	<b>Literatur</b> .....	83
6	<b>„Sicherheit in unsicheren Zeiten“ – Zeitenwende in betrieblichen Organisationen: Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern</b> .....	85
	<i>Johannes Roth und Knut Lambertin</i>	
6.1	<b>Einleitung</b> .....	86
6.2	<b>Auswirkungen von Krisen auf die Arbeitswelt: aktuelle Trends und damit verbundene Herausforderungen</b> .....	87
6.3	<b>Lösungsansätze und gewerkschaftliche Forderungen zur Beschäftigtengesundheit</b> .....	92
6.4	<b>Quo vadis Beschäftigtengesundheit – Fazit und Ausblick</b> .....	96
	<b>Literatur</b> .....	97

7	<b>Zeitenwende in der Arbeitswelt: Ausgewählte „Wandelthemen“ und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern</b> .....	99
	<i>Susanne Wagenmann, Elisa Clauß, Sebastian Riebe und Carina Becher</i>	
7.1	<b>Die Zeitenwende für Unternehmen ist schon längst Realität</b> .....	101
7.2	<b>Wandelthema #1: Psychische Belastung und Gesundheit bei der Arbeit: Ein Evergreen im Wandel?</b> .....	102
7.2.1	So gelingt eine gute Gestaltung psychischer Belastung bei der Arbeit .....	103
7.2.2	Psychische Belastung und Gesundheit: Auch weiterhin wichtige Themen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber .....	106
7.3	<b>Wandelthema #2: Selbstgefährdendes Arbeitsverhalten als Herausforderung bei flexibler und selbstbestimmter Arbeit</b> .....	106
7.3.1	Wie lässt sich selbstgefährdendem Arbeitsverhalten auf betrieblicher Ebene begegnen? .....	107
7.3.2	Es kommt besonders auch auf die Mitarbeit der Beschäftigten an .....	108
7.4	<b>Wandelthema #3: Eigenverantwortung zum gesunden Verhalten stärken und Kompetenzen entwickeln</b> .....	108
7.4.1	Paradigmenwechsel kündigt sich an: Eigenverantwortung und Verhaltensprävention zukünftig stärker gefordert .....	108
7.4.2	Kompetenzentwicklung stärker in den Blick nehmen .....	110
7.5	<b>Fazit</b> .....	110
	<b>Literatur</b> .....	111

### III Den Wandel auf organisationaler Ebene gesundheitsgerecht gestalten

8	<b>Zukunftsfähigkeit von Organisationen, Zukunftsangst und die Gesundheit von Mitarbeitenden</b> .....	115
	<i>Andrea Waltersbacher, Miriam Meschede, Hannes Klawisch und Johanna Baumgardt</i>	
8.1	<b>Einleitung</b> .....	116
8.2	<b>Forschungsfragen und Methodik</b> .....	119
8.3	<b>Ergebnisse der Befragung</b> .....	121
8.3.1	Organisationsbezogene Veränderungen in den vorangegangenen Jahren .....	121
8.3.2	Zukunftsangst .....	121
8.3.3	Dimensionen der Zukunftsfähigkeit von Organisationen .....	124
8.3.4	Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit .....	131
8.3.5	Angst um die Zukunft der Organisation und die Gesundheit der Beschäftigten .....	133
8.3.6	Zukunftsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten .....	136
8.4	<b>Diskussion</b> .....	140
8.5	<b>Ausblick</b> .....	143
	<b>Literatur</b> .....	144
9	<b>Wie geht es Angestellten in Deutschland? – Ergebnisse repräsentativer Beschäftigtenbefragungen im Rahmen des Fehlzeiten-Reports 2020 bis 2023</b> .....	147
	<i>Johanna Baumgardt</i>	
9.1	<b>Einleitung</b> .....	148
9.2	<b>Methodik</b> .....	149

9.3	Ergebnisse und Diskussion .....	153
9.4	Zusammenfassende Schlussbetrachtung .....	166
	Literatur .....	168
10	<b>Vertrauen stärken – vor allem in disruptiven Zeiten!</b> .....	171
	<i>Dominik Enste</i>	
10.1	Vertrauen und Trends in der Arbeitswelt .....	172
10.2	Resilienz durch Vertrauen nicht nur in Krisenzeiten .....	173
10.3	Effekte von Vertrauen im Arbeitskontext .....	174
10.3.1	„Wer nicht vertraut, dem vertraut man nicht“ .....	174
10.3.2	Vertrauen, Innovation und Kreativität .....	175
10.4	Maßnahmen zur Förderung einer Vertrauenskultur .....	175
10.4.1	Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit .....	175
10.4.2	Verhaltensökonomische Maßnahmen für eine Vertrauenskultur .....	177
10.5	Vertrauen und wertschätzende Kontrolle .....	177
	Literatur .....	180
11	<b>Innovative Organisationsformen – Mehr Demokratie in Unternehmen wagen</b> .....	183
	<i>Lisa Herzog</i>	
11.1	Demokratie und Arbeitswelt .....	184
11.2	Demokratische Praktiken in der Arbeitswelt .....	185
11.2.1	Repräsentative Demokratie .....	185
11.2.2	Partizipative Demokratie .....	186
11.3	<i>What's in it for me?</i> – Der Nutzen demokratischer Praktiken in der Arbeitswelt .....	188
11.4	Schluss – Experimente der gelebten Demokratie .....	190
	Literatur .....	191
12	<b>Organisationale Resilienz als Handlungsfeld eines erweiterten Betrieblichen Gesundheitsmanagements – den Unternehmenserfolg nachhaltig gestalten</b> .....	193
	<i>Oliver Hasselmann und Birgit Schauerte</i>	
12.1	Zeitenwende in der Arbeitswelt .....	194
12.2	Organisationale Resilienz als Handlungsfeld eines erweiterten BGMs .....	195
12.3	Die Umsetzung in der BGM-Praxis .....	198
12.4	Ausprägung der OR in ausgewählten Unternehmen .....	201
12.4.1	Indikatoren zur Organisationalen Resilienz .....	201
12.4.2	Indikatoren zur Teamresilienz .....	202
12.5	Fazit und Schlussfolgerungen .....	203
	Literatur .....	204
13	<b>Resilienz in Teams</b> .....	207
	<i>Simone Kauffeld und Eva-Maria Schulte</i>	
13.1	Was ist Resilienz? .....	208
13.2	Bei welchen Teams ist eine hohe Resilienz besonders wichtig? .....	209
13.3	Welche Arten von Krisen können in Teams auftreten? .....	209
13.4	Wie kann die Resilienz im Team gefördert werden? .....	211
13.5	Bei auftretenden Widrigkeiten handeln: Resilienzprozesse im Team gestalten .....	211

13.6	Wie kann es aber in der Akutsituation gelingen, diese Prozesse schnell und zielführend zu gestalten? .....	212
13.7	Vorbereitet sein: Resilienzkapazität fördern .....	212
13.8	Fazit .....	215
	Literatur .....	216
14	<b>Die Rolle der Fehlermanagementkultur in der Gestaltung neuer Arbeitsumgebungen</b> .....	219
	<i>Alexander Klamar und Sebastian Fischer</i>	
14.1	Einleitung .....	220
14.2	Fehlerkulturen im Vergleich .....	220
14.2.1	Fehlervermeidung .....	221
14.2.2	Fehlermanagement .....	222
14.2.3	Stand der Fehlerforschung .....	223
14.3	Organisationskultur und Fehlerkultur .....	224
14.4	Förderung der Fehlermanagementkultur .....	225
14.5	Fehlermanagement und Gesundheit .....	228
14.5.1	Fehlermanagement und psychische Gesundheit .....	228
14.5.2	Fehlermanagement und physische Gesundheit .....	228
14.6	Fehlermanagement und New Work .....	229
14.7	Fazit .....	231
	Literatur .....	232
15	<b>Bindungsorientierte Führung – Homeoffice und seine Folgen für Arbeit und Gesundheit</b> .....	235
	<i>Bernhard Badura, Alina J. Wacker, Leon K. Hoffmann und Johanna S. Radtke</i>	
15.1	Ursprung der Misstrauenskultur .....	236
15.2	„New Normal“ – Die Entwicklung der postpandemischen Arbeitswelt .....	238
15.3	Verbreitung von Homeoffice .....	239
15.4	Folgen des „New Normal“ für Mitarbeitende, Führungskräfte und ihre Kooperation .....	241
15.5	Die Bedeutung „des Sozialen“ für den wirtschaftlichen Erfolg .....	244
15.6	Von der kontroll- zur bindungsorientierten Führungslehre .....	245
15.7	Bindungsorientierte Organisationsgestaltung .....	247
15.8	Fazit .....	250
	Literatur .....	251
16	<b>Mobiles Arbeiten: Chancen und Risiken</b> .....	255
	<i>Anne M. Wöhrmann, Nils Backhaus und Antje Ducki</i>	
16.1	Einleitung .....	256
16.2	Formen mobilen Arbeitens .....	256
16.3	Verbreitung mobilen Arbeitens .....	257
16.3.1	Verbreitung von Homeoffice .....	258
16.3.2	Verbreitung von Pendeln .....	259
16.3.3	Verbreitung von Dienstreisen .....	260
16.4	Gesundheitliche Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens .....	261
16.4.1	Homeoffice und Gesundheit .....	262
16.4.2	Pendeln und Gesundheit .....	263
16.4.3	Dienstreisen und Gesundheit .....	263

16.5	<b>Gesunde Arbeitsorganisation bei mobilem Arbeiten</b>	264
16.6	<b>Besonderheiten mobilen Arbeitens in Zeiten der „doppelten“ Transformation von Digitalisierung und Nachhaltigkeit</b>	265
16.7	<b>Ausblick</b>	267
	<b>Literatur</b>	267
17	<b>Hybrides Führen: Führen in Zeiten von Homeoffice</b>	271
	<i>Annika Krick, Jörg Felfe, Laura Klebe und Dorothee Tautz</i>	
17.1	<b>Arbeiten im digitalen Kontext</b>	272
17.2	<b>Herausforderungen hybrider Führung</b>	273
17.3	<b>Gesundheitsorientierte Führung</b>	277
17.3.1	Ausprägung von SelfCare und StaffCare im Homeoffice	277
17.3.2	Wirksamkeit von SelfCare und StaffCare im Homeoffice	278
17.4	<b>Transformationale Führung</b>	279
17.4.1	Ausprägung von transformationaler Führung im Homeoffice	279
17.4.2	Wirksamkeit von transformationaler Führung im Homeoffice-Kontext	280
17.5	<b>Hybride Führung: Mehr Kommunikation und Nutzung von Online-Tools</b>	281
17.6	<b>Fazit</b>	283
	<b>Literatur</b>	284

**IV Den Wandel auf individueller Ebene gesundheitsgerecht gestalten**

18	<b>Autonomie fördern – Risiken minimieren</b>	289
	<i>Renate Rau, Vincent Mustapha und Florian Schweden</i>	
18.1	<b>Einleitung</b>	290
18.2	<b>Autonomie als Bedürfnis und Autonomie als Tätigkeitsmerkmal: eine Einordnung</b>	292
18.2.1	Autonomie als Bedürfnis	292
18.2.2	Befriedigung des Autonomiebedürfnisses durch Gewähren von Handlungs- und Entscheidungsspielraum in der Arbeit	293
18.2.3	Autonomie als Tätigkeitsmerkmal und dessen Folgen für die Arbeitenden	293
18.3	<b>Bedingungen, die die Nutzung von Handlungsspielraum hemmen</b>	295
18.3.1	Handlungsspielraum und zusätzliche Anforderungen sowie Qualifikationserfordernisse	295
18.3.2	Handlungsspielraum und Zeitverfügbarkeit	296
18.3.3	Handlungsspielraum und Verantwortung	298
18.3.4	Handlungsspielraum und „Offenheit der Ergebnisse“ im Arbeitsauftrag	299
18.4	<b>Fazit: Vermeidung negativer und Förderung positiver Folgen des Handlungsspielraums bei ergebnisorientierter Steuerung von Arbeit</b>	299
	<b>Literatur</b>	302
19	<b>Resiliente Mitarbeitende</b>	307
	<i>Roman Soucek</i>	
19.1	<b>Einleitung</b>	308
19.2	<b>Konzepte individueller Resilienz</b>	308
19.2.1	Resilienz als Ergebnis	309
19.2.2	Resilienz als Eigenschaft	309

19.2.3	Resilienz als Verhalten .....	310
19.3	<b>Ansatzpunkte zur Förderung individueller Resilienz .....</b>	<b>311</b>
19.3.1	Förderung personaler Eigenschaften .....	311
19.3.2	Förderung resilienten Verhaltens .....	312
19.4	<b>Implementierung in Unternehmen .....</b>	<b>313</b>
19.4.1	Exkurs Praxis .....	313
19.5	<b>Fazit .....</b>	<b>314</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>314</b>
20	<b>Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz ..</b>	<b>317</b>
	<i>Andreas Krause, Sophie Baeriswyl, Marcel Baumgartner, Cosima Dorsemagen, Michaela Kaufmann und Maida Mustafić</i>	
20.1	<b>Adaptive und maladaptive Selbstregulation .....</b>	<b>319</b>
20.2	<b>Zunehmende Ergebnis- und Eigenverantwortung in der neuen Arbeitswelt .....</b>	<b>320</b>
20.3	<b>Maladaptive Handlungsregulation: Interessierte Selbstgefährdung .....</b>	<b>320</b>
20.4	<b>Adaptive Handlungsregulation: Arbeitsbezogene Selbstsorge und Teamresilienz ..</b>	<b>322</b>
20.5	<b>Betriebliche Frühwarnsysteme zur Förderung gesundheitsförderlicher Handlungsregulation .....</b>	<b>324</b>
20.5.1	Präventives Gesundheits-Assessment .....	324
20.5.2	Gesundheitsbefragung beim Verzicht auf Arbeitszeiterfassung .....	325
20.5.3	Interessierte Selbstgefährdung in die Gefährdungsbeurteilung integrieren .....	326
20.5.4	Teamresilienz: Potenzial von New Work für Frühinterventionen .....	327
20.6	<b>Fazit .....</b>	<b>327</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>329</b>
21	<b>Minimal angstausslösende Arbeitsplätze – (wie) kann Führung Arbeitsängsten und Arbeitsunfähigkeit vorbeugen? .....</b>	<b>333</b>
	<i>Beate Muschalla</i>	
21.1	<b>Einleitung .....</b>	<b>335</b>
21.2	<b>Angst am Arbeitsplatz – häufige Ursache für Langzeitarbeitsunfähigkeit .....</b>	<b>335</b>
21.3	<b>Macht Arbeit Angst? .....</b>	<b>336</b>
21.4	<b>Welche Arbeitsplatzängste kann man unterscheiden? .....</b>	<b>337</b>
21.5	<b>Fähigkeitsbeeinträchtigungen bei Arbeitsängsten .....</b>	<b>338</b>
21.6	<b>Sind Arbeitsängste behandelbar und Arbeitsunfähigkeit abwendbar? .....</b>	<b>341</b>
21.7	<b>Umgang mit Arbeitsängsten im Betrieb .....</b>	<b>342</b>
21.8	<b>Was kann man vorbeugend tun? .....</b>	<b>343</b>
21.9	<b>Fazit .....</b>	<b>345</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>345</b>
22	<b>Gesunde Arbeit durch eine gesunde Gestaltung von Entgrenzung .....</b>	<b>347</b>
	<i>Lea Katharina Kunz, Antje Ducki und Annekatrin Hoppe</i>	
22.1	<b>Einführung .....</b>	<b>348</b>
22.2	<b>Entgrenzung im Überblick .....</b>	<b>349</b>
22.2.1	Dimensionen und Merkmale von Entgrenzung .....	349
22.2.2	Tätigkeitsmerkmale und ihre psychologische Bedeutung .....	350
22.2.3	Einbettung der Entgrenzung in betriebliche Strukturen und Erreichbarkeitskulturen ..	351
22.3	<b>Gesundheitliche Folgen der Entgrenzung .....</b>	<b>352</b>

22.3.1	Dauer und Häufigkeit von Entgrenzung .....	352
22.3.2	Segmentation und Integration .....	352
22.3.3	Aufgabentypen als verschiedene Formen von Entgrenzung .....	353
22.3.4	Betriebliche Strukturen und Erreichbarkeitskulturen .....	353
22.4	<b>Folgen der Entgrenzung für Engagement und Motivation</b> .....	354
22.5	<b>Handlungsempfehlungen zu gesunder Entgrenzung</b> .....	356
22.6	<b>Fazit</b> .....	356
	<b>Literatur</b> .....	356
23	<b>Berufsbedingter Erschöpfung generationendifferenziert vorbeugen</b> ....	359
	<i>Andreas Hillert und Sophia Hillert</i>	
23.1	<b>Ein Thema, dem bereits viele Beiträge im „Fehlzeiten-Report“ gewidmet wurden</b> ...	360
23.2	<b>Was ist Erschöpfung?</b> .....	361
23.3	<b>Erschöpfungserleben: Historische Hintergründe</b> .....	363
23.4	<b>Erschöpfungserleben in unterschiedlichen Berufsgruppen</b> .....	364
23.5	<b>Erschöpfungserleben und die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen sozialen Milieus</b>	366
23.6	<b>Erschöpfungserleben im Generationenvergleich</b> .....	367
23.7	<b>Perspektiven</b> .....	370
	<b>Literatur</b> .....	372

**V Methoden und Erfahrungsberichte aus der Praxis**

24	<b>Digitale Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung für kleine und mittlere Unternehmen: Erfahrungen aus dem Projekt IMPLEMENT</b> ..	377
	<i>Grit Tanner und Maie Stein</i>	
24.1	<b>Verbreitung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement in KMU</b> .....	378
24.2	<b>Chancen und Risiken von digitalen gesundheitsbezogenen Angeboten</b> .....	379
24.3	<b>Digitale BGF-Angebote für KMU – Projekt IMPLEMENT</b> .....	380
24.3.1	Kernelemente der Gestaltung digitaler BGF-Plattformen .....	380
24.3.2	Strukturelle Voraussetzungen in KMU .....	381
24.3.3	Nutzung der Plattform IMPLEMENT durch KMU .....	384
24.4	<b>Fazit</b> .....	386
	<b>Literatur</b> .....	387
25	<b>Gesund im Homeoffice: Ein Online-Programm zur Implementierung von Homeoffice als flexibles Arbeitsmodell</b> .....	389
	<i>Thomas Lennefer, Patricia Lück und Martin Krowicki</i>	
25.1	<b>Einleitung</b> .....	390
25.2	<b>Das Pilotunternehmen</b> .....	391
25.3	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	391
25.3.1	Digitale Gesundheitsinterventionen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	391
25.3.2	Wissenschaftliche Basis des Online-Programms „Gesund im Homeoffice“ .....	392
25.4	<b>Das Online-Programm „Gesund im Homeoffice“</b> .....	394
25.5	<b>Ergebnisse</b> .....	396
25.6	<b>Fazit</b> .....	399
	<b>Literatur</b> .....	399



26	<b>Zeitenwende: Von der Selbstbestätigung zur Irritation durch Erkundungsaufstellungen</b>	403
	<i>Georg Müller-Christ</i>	
26.1	<b>Warum wir erst einmal nicht lernen</b>	405
26.1.1	Es braucht die Irritation	405
26.1.2	Aber nicht so!	406
26.2	<b>Irritationen herbeiführen</b>	406
26.3	<b>Das Irritationspotenzial von Erkundungsaufstellungen</b>	406
26.4	<b>Was ist ein Problem?</b>	408
26.4.1	Der Erkundungsmodus ist anspruchsvoll	409
26.4.2	Möglichkeitsräume als neue Denkform	409
26.4.3	Erkundungsaufstellungen als Mittel zur Irritation	410
26.5	<b>Zeitenwende: das Innovative an der Aufstellungsmethode zulassen</b>	410
26.6	<b>Eine Erkundungsaufstellung zum Themen Zeitenwende in Unternehmen</b>	411
26.7	<b>Erkenntnisse aus der Erkundungsaufstellung</b>	412
26.8	<b>Erkundungsaufstellungen sind Teil der Zeitenwende</b>	413
	<b>Literatur</b>	413
27	<b>Bei Unternehmen nachgefragt: RWE Power AG</b>	415
	<i>Jens Hüntten</i>	
27.1	<b>Das Unternehmen</b>	416
27.2	<b>Fragenkatalog</b>	416
28	<b>Bei Unternehmen nachgefragt: Siemens AG</b>	423
	<i>Klaus Pelster, Thorsten Breutmann und Jörg Pohl</i>	
28.1	<b>Das Unternehmen</b>	424
28.2	<b>Fragenkatalog</b>	424
	<b>Literatur</b>	431

**VI    Daten und Analysen**

29	<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2022</b>	435
	<i>Markus Meyer, Moritz Meinicke und Antje Schenkel</i>	
29.1	<b>Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr 2022</b>	437
29.2	<b>Datenbasis und Methodik</b>	440
29.3	<b>Allgemeine Krankenstandsentwicklung</b>	443
29.4	<b>Verteilung der Arbeitsunfähigkeit</b>	446
29.5	<b>Kurz- und Langzeiterkrankungen</b>	447
29.6	<b>Krankenstandsentwicklung in den einzelnen Branchen</b>	448
29.7	<b>Einfluss der Alters- und Geschlechtsstruktur</b>	453
29.8	<b>Fehlzeiten nach Bundesländern</b>	456
29.9	<b>Fehlzeiten nach Ausbildungsabschluss und Vertragsart</b>	461
29.10	<b>Fehlzeiten nach Berufsgruppen</b>	464
29.11	<b>Fehlzeiten nach Wochentagen</b>	465
29.12	<b>Arbeitsunfälle</b>	467
29.13	<b>Krankheitsarten im Überblick</b>	472
29.14	<b>Die häufigsten Einzeldiagnosen</b>	478

29.15	Krankheitsarten nach Branchen und Berufen .....	480
29.16	Langzeitfälle nach Krankheitsarten .....	494
29.17	Krankheitsarten nach Diagnoseuntergruppen .....	495
29.18	Burnout-bedingte Fehlzeiten .....	498
29.19	Arbeitsunfähigkeiten nach Städten 2022 .....	502
29.20	Inanspruchnahme von Krankengeld bei Erkrankung des Kindes .....	505
29.21	Fehlzeiten im Jahr 2022 im Zusammenhang mit Covid-19 .....	509
	Literatur .....	519
30	<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten nach Branchen im Jahr 2022 .....</b>	<b>521</b>
	<i>Markus Meyer, Antje Schenkel und Moritz Meinicke</i>	
30.1	Banken und Versicherungen .....	522
30.2	Baugewerbe .....	538
30.3	Dienstleistungen .....	556
30.4	Energie, Wasser, Entsorgung und Bergbau .....	575
30.5	Erziehung und Unterricht .....	593
30.6	Gesundheits- und Sozialwesen .....	610
30.7	Handel .....	629
30.8	Land- und Forstwirtschaft .....	647
30.9	Metallindustrie .....	663
30.10	Öffentliche Verwaltung .....	682
30.11	Verarbeitendes Gewerbe .....	699
30.12	Verkehr und Transport .....	721
31	<b>Entwicklung der Krankengeldfälle und -ausgaben bei AOK-Mitgliedern im Jahr 2022 .....</b>	<b>739</b>
	<i>David Herr und Reinhard Schwanke</i>	
31.1	Einführung .....	740
31.2	Einordnung der Datenquellen .....	741
31.3	Entwicklung des Krankengeldes .....	741
31.3.1	Krankengeldfallzahlen .....	743
31.3.2	Krankengeldfalldauern .....	744
31.3.3	Krankengeldausgaben nach Diagnosen .....	746
31.3.4	Einfluss des Alters .....	747
31.4	Zusammenfassung .....	749
	Literatur .....	750
32	<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung und Nachhaltigkeit des Faktors Gesundheit .....</b>	<b>751</b>
	<i>Annette Schlipphak</i>	
32.1	Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung .....	753
32.2	Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesverwaltung – Stärkung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	753
32.2.1	Gesundheit im Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit .....	754
32.2.2	Entwicklung des BGM in der Bundesverwaltung – Evaluation des aktuellen Sachstandes .....	754
32.2.3	Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung .....	755
32.2.4	Weitere Aspekte zur Förderung der Gesundheit in Behörden .....	755

32.2.5	Ausblick.....	756
32.3	<b>Überblick über die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten im Jahr 2021</b> .....	757
32.3.1	Methodik der Datenerfassung .....	757
32.3.2	Allgemeine Entwicklung der Abwesenheitszeiten .....	757
32.3.3	Dauer der Erkrankung .....	757
32.3.4	Abwesenheitstage nach Laufbahngruppen .....	759
32.3.5	Abwesenheitstage nach Statusgruppen.....	759
32.3.6	Abwesenheitstage nach Behördengruppen .....	760
32.3.7	Abwesenheitstage nach Geschlecht .....	760
32.3.8	Abwesenheitstage nach Alter .....	760
32.3.9	Gegenüberstellung mit den Abwesenheitszeiten der AOK-Statistik .....	763
	<b>Literatur</b> .....	764
	<b>Serviceteil</b> .....	765
	Anhang 1: Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision, Version 2022, German Modification) .....	766
	Anhang 2: Branchen in der deutschen Wirtschaft basierend auf der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008/NACE) .....	776
	Die Autorinnen und Autoren .....	781
	Stichwortverzeichnis.....	811