



Pressekonferenz zum Fehlzeiten-Report 2017  
Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) und AOK-Bundesverband  
14. September 2017, Berlin

## **Statement von Helmut Schröder**

**Herausgeber des Fehlzeiten-Reports und stellvertretender Geschäftsführer  
des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO)**

Es gilt das gesprochene Wort!

## **Krisen überwinden helfen**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

das Wort Krise geht auf den altgriechischen Begriff krisis (krinein = prüfen, sich entscheiden) zurück und bedeutet heute allgemein gesprochen eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation. Dies kann einzelne Menschen, Unternehmen, Regionen oder die ganze Welt betreffen. In diesen Situationen sind die Handlungsoptionen eingeschränkt und gleichzeitig müssen die Betroffenen handeln, um eine Bedrohung abzuwenden oder sich an einen großen Verlust anzupassen. Die populäre, umgangssprachliche Verwendung des Begriffs „Krise“ umfasst dabei Katastrophen, aber auch Veränderungen, die das Leben so mit sich bringt. Zur Krise gehört, dass sie eine Belastung darstellt, die über das Alltägliche hinausgeht. Der österreichische Dichter Ernst Jandl schreibt in einem seiner Gedichte: „Die Krise ist ein Riese, der in jedem Zwerg Platz hat“.

Doch was hat das alles mit Gesundheit und der betrieblichen Arbeitswelt zu tun? Im aktuellen Fehlzeiten-Report werden in 25 Kapiteln die verschiedenen Facetten von Krisen in Unternehmen, in Teams und bei Beschäftigten beschrieben. Wir hoffen, dass wir damit zu einer Diskussion darüber beitragen können, wie es gelingen kann, Krisen zu meistern und vielleicht auch als Neubeginn im Sinne einer Chance zu nutzen. Dafür ist es notwendig, dass in der Unternehmenspraxis Krisen von Beschäftigten auch erkannt und Bewältigungsstrategien, z.B. durch unterstützende Maßnahmen, entwickelt werden.

Ich möchte Ihnen dies am Beispiel von kritischen Lebensereignissen bei Erwerbstätigen vorstellen: In welchem Ausmaß sind die Beschäftigten von schweren Konflikten im privaten und betrieblichen Umfeld betroffen, wie sieht es mit schweren Erkrankungen in der Familie aus, mit Scheidung oder dem Tod des Partners? Welche Auswirkungen haben diese kritischen Lebensereignisse im betrieblichen Kontext und welche betrieblichen Hilfsangebote zur Unterstützung der betroffenen Beschäftigten sind vorhanden? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir im Januar/Februar 2017 eine telefonische Befragung unter 2.000 Erwerbstätigen zwischen 16 und 65 Jahren durchgeführt. Die Fragen bezogen sich auf kritische Lebensereignisse, die in den letzten fünf Jahren erlebt wurden.

### **Jeder zweite Beschäftigte hat Krisen erlebt**

Die Hälfte der Befragten (52 Prozent) berichtet über kritische Lebensereignisse. Während die Unterschiede zwischen Männern und Frauen marginal sind, ist – wenig überraschend – der Einfluss des Alters groß. Mit zunehmendem Alter steigt der Anteil der Betroffenen an: Etwas mehr als ein Drittel der Beschäftigten unter Dreißig (37,6 Prozent) berichtet über kritische Lebensereignisse aktuell oder in den letzten fünf Jahren, bei den 50- bis 65-Jährigen sind dies schon fast zwei Drittel (64,7 Prozent). Wird nach dem schlimmsten Ereignis gefragt, wird am häufigsten über „schwere Erkrankungen in der Familie“ (13,8), gefolgt von „belastenden Konflikten im privaten Umfeld“ (13,4 Prozent) berichtet, gefolgt von „Trennung“ (12,9 Prozent) oder „Tod eines Familienangehörigen“ (10,2 Prozent). Bereits auf Rang fünf steht mit „Mobbing oder Streit am Arbeitsplatz“ ein betriebsbezogenes kritisches Lebensereignis (8,9 Prozent). Jüngere Erwerbstätige berichten neben privaten Konflikten auch über Streit oder Mobbing am Arbeitsplatz, während bei älteren Erwerbstätigen Krankheiten oder der Tod eines Familienangehörigen eine größere Rolle spielen.

### **Krisen beeinträchtigen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit**

Eine genauere Betrachtung der Befragungsergebnisse macht deutlich, dass die kritischen Ereignisse – auch die mit einer Entstehungsgeschichte im Privatleben – überwiegend großen Einfluss auf Leben und Arbeit der Beschäftigten haben: So berichten 80,8 Prozent der betroffenen Beschäftigten über eine starke Beeinflussung des Lebens insgesamt sowie der seelischen und körperlichen Gesundheit (79 Prozent und 58,7 Prozent). Aber auch die Berufstätigkeit wird bei zwei Dritteln der Betroffenen in Mitleidenschaft gezogen (66,6 Prozent).

In der Folge fühlen sich mehr als die Hälfte der Befragten durch die Krise in der eigenen Leistungsfähigkeit eingeschränkt (53,4 Prozent). Ähnlich viele Menschen geben an, trotz einer Erkrankung in diesem Kontext zur Arbeit gegangen zu sein (48,8 Prozent). Mehr als ein Drittel fühlte sich aufgrund des kritischen Lebensereignisses unzufrieden mit der Arbeit (37,3 Prozent) oder hat sich häufiger krank gemeldet (34,1 Prozent). Je nach Art des kritischen Lebensereignisses und des daraus resultierenden Einflusses auf die körperliche und seelische Verfassung der Betroffenen unterscheiden sich die Antworten von diesen Durchschnittswerten. So hat die eigene schwere Erkrankung die stärkste

negative Auswirkung auf den betrieblichen Kontext.

## **Betriebe bieten Unterstützung an**

Wenn also klar ist, dass persönliche Krisen einen hohen Einfluss auf die Unternehmen haben, welche Unterstützungsangebote bieten diese dann grundsätzlich an? Jeder zweite Befragte nennt hier „klärende Gespräche mit dem Vorgesetzten“ (52,4 Prozent). Jeder Dritte führt „flexible Arbeitszeiten“ (33,9 Prozent) und nahezu jeder Vierte Sonderfreistellungen wie „unbezahlten Urlaub“ (22,2 Prozent) auf. Gleichwohl sollen diese Durchschnittszahlen nicht darüber hinwegtäuschen, dass größere Unternehmen ein breiteres Spektrum an betrieblichen Hilfsmaßnahmen anbieten. So erscheint es nachvollziehbar, dass größere Unternehmen aufgrund ihrer Struktur und personellen Besetzung auch eher in der Lage sind, Angebote wie Homeoffice oder eine Veränderung des Arbeitsplatzes oder der Arbeitszeit zu unterbreiten. Unsere Studie hat außerdem gezeigt, dass in Kleinbetrieben (bis zu 10 Beschäftigte) Angebote wie „klärende Gespräche mit dem Vorgesetzten“ nicht zum Tragen kommen.

## **Führungskräfte als „Gatekeeper“ bei betrieblichen Unterstützungen**

Beschäftigte, die von kritischen Lebensereignissen betroffen waren, haben zumeist auch im Betrieb darüber gesprochen (81,1 Prozent). Hier werden an erster Stelle die Arbeitskollegen als Gesprächspartner genannt (63,5 Prozent). Bei fast jedem zweiten Betroffenen ist der unmittelbare Vorgesetzte Ansprechpartner bei kritischen Lebensereignissen (45,8 Prozent) und jeder Fünfte nutzt die betriebliche Personalvertretung (18,9 Prozent), sofern sie vorhanden ist.

Doch welche Unterstützung haben die betroffenen Beschäftigten konkret im Unternehmen persönlich erfahren? Das waren vor allem „Verständnis und Rücksichtnahme“ (42,4 Prozent). Ein Drittel nennt „klärende Gespräche mit dem unmittelbaren Vorgesetzten“ (32,7 Prozent). Flexible Arbeitszeiten bzw. Teilzeitarbeit werden von jedem Fünften (19,6 Prozent) genannt, über Sonderformen der Freistellung von der Arbeit wie unbezahlter Urlaub und die Vermittlung professioneller Hilfe berichten jeweils zwölf Prozent der Betroffenen. Aber auch die Übernahme einer anderen Tätigkeit im Betrieb (8,9 Prozent), betriebliche Gesundheitsangebote (8,5 Prozent) und Tätigkeit im Homeoffice (4,5 Prozent) wurden Betroffenen angeboten. Doch nicht immer erscheint ein Hilfsangebot des Unternehmens möglich zu sein: Immerhin fast ein Fünftel der von einem kritischen Lebensereignis Betroffenen gibt an, keine betriebliche Unterstützung erhalten zu haben (18,5 Prozent).

Die Führungskraft hat als „Gatekeeper“ eine zentrale Rolle bei betrieblichen Unterstützungsleistungen inne. So geht eine positive Bewertung der Führungskraft durch die Beschäftigten mit einem besseren Zugang zu Unterstützungsmaßnahmen im Betrieb einher. Dies betrifft sowohl ein Mehr an informellen und sozialen Maßnahmen, wie „Verständnis/Rücksichtnahme“, „klärenden Gesprächen mit dem unmittelbaren Vorgesetzten“ als auch an individuellen Lösungen mit „flexiblen Arbeitszei-

ten/Teilzeitarbeit“, „Sonderformen der Freistellung von der Arbeit“, „Vermittlung professioneller externer Hilfe“ oder „betrieblichen Gesundheitsangeboten“.

Führungskräfte, die im Rahmen der Umfrage teilgenommen haben, sehen sich und das Unternehmen bei Mitarbeitern mit kritischem Lebensereignis auch mehrheitlich in der Pflicht zu unterstützen: Dabei werden nicht nur Hilfestellungen bei der Bewältigung von Streit oder Mobbing am Arbeitsplatz (79,6 Prozent) als notwendig angesehen, sondern auch bei einer schweren Erkrankung, Verletzung oder einer Suchtproblematik des Beschäftigten (70,7 Prozent).

### **Ist schon alles gut?**

Durch die Ergebnisse unserer Studie wird deutlich, dass kritische Lebensereignisse bei Mitarbeitern eine Relevanz für Unternehmen haben: Sie widerfahren den Mitarbeitern vergleichsweise häufig und der Einfluss auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit ist groß. Damit leidet ein erheblicher Anteil der Beschäftigten unter der Anforderung, unter selbst erlebten schwierigen Rahmenbedingungen produktiv sein zu müssen. Die Unternehmen und auch die Führungskräfte reagieren bereits darauf, indem Gespräche und eine Vielzahl von angemessenen Angeboten zur Verfügung gestellt werden. Doch reicht dies aus?

In Deutschland wird seit einigen Jahren über eine zunehmende Mobilität von Beschäftigten und den damit zusammenhängenden Veränderungen traditioneller Bindungen berichtet, die immer seltener unterstützend zur Seite stehen. Auf traditionelle Netzwerke und private Ressourcen zur Unterstützung bei Krisen – wie beispielsweise die Ressource Familie – kann daher zukünftig weniger zurückgegriffen werden. Der demografische Wandel führt zudem dazu, dass künftig anteilig mehr ältere Arbeitnehmer in Unternehmen arbeiten werden: Dies wird zwangsläufig damit verbunden sein, dass kritische Lebensereignisse wie der Tod des Partners oder die eigene schwere Erkrankung in den Belegschaften häufiger anzutreffen sein werden. Aber auch aufgrund der zunehmenden Erosion von Normalarbeitsverhältnissen werden Beschäftigte häufig nicht mehr stabil in die unterstützenden Setting-Angebote der Unternehmen eingebettet sein. Angesichts des sich immer deutlicher abzeichnenden Fachkräftemangels erscheint es notwendig, dass sich Unternehmen verstärkt mit den älter werdenden Belegschaften und den damit verbundenen häufigeren Krisen der Mitarbeiter auseinandersetzen. Denn es geht darum, gesunde und leistungsfähige Fachkräfte dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Kritische Lebensereignisse bei Beschäftigten können dabei eine Art »Stresstest« für die Stabilität der beiderseitigen Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter sein. Wenn dieser Test sowohl aus Sicht des Betriebes als auch des betroffenen Beschäftigten gut gemeistert wird, können beide Seiten mit einer gestärkten Beziehung aus dieser Krise hervorgehen.

Die Bereitschaft, sich auf ein konstruktives Miteinander einzulassen, ist bei einer Vielzahl der Beschäftigten und Führungskräfte vorhanden – insbesondere in größeren Unternehmen. Nachholbedarf

scheint es bei Kleinstbetrieben zu geben. Weit über 80 Prozent der deutschen Unternehmen sind Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten, bei denen 19,5 Prozent aller Beschäftigten arbeiten (Destatis 2017). Besonders in diesen Kleinstbetrieben könnten die Führungskräfte stärker für ihre Rolle als Unterstützer und Vermittler bei der Bewältigung von kritischen Lebensereignissen bei ihren Mitarbeitern befähigt werden. Dabei muss nicht jede Maßnahme im Kleinstbetrieb selbst angeboten werden: Es kann beispielsweise auf Netzwerke mit anderen Unternehmen in der Region und/oder Branche gesetzt werden, es können externe Dienstleister für verschiedene Maßnahmen der betrieblichen Sozialarbeit in Anspruch genommen werden oder gesetzliche Krankenkassen können im Rahmen von Konzepten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bei ausgewählten kritischen Lebensereignissen wie Erkrankungen, Sucht und Altern unterstützend eingebunden werden. In der Gesamtsicht muss festgehalten werden: Es gibt viel Sonne – aber auch noch Schatten.

Im Fehlzeiten-Report 2017 wird auch über die Prävention und die Bewältigung von berufsbedingten Krisen berichtet. So kann dabei an die Berufsgruppen bei der Polizei oder dem Rettungswesen gedacht werden, und an die Lokführer, die durch das Erlebnis „Schienensuizid“ betroffen sind. Ich freue mich, nunmehr das Wort an Herrn Dr. Gravert von der Deutschen Bahn AG zu übergeben, der im aktuellen Fehlzeiten-Report als Autor über diese Herausforderungen berichtet.

## KONTAKT UND INFORMATION

Christine Göpner-Reinecke | AOK-Bundesverband | 030 346 46 22 98 | [presse@bv.aok.de](mailto:presse@bv.aok.de)