



Pressekonferenz zum Fehlzeiten-Report 2020
Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) und AOK-Bundesverband
29. September 2020, Berlin

Statement von Helmut Schröder

**Stellvertretender Geschäftsführer des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO)
und Mitherausgeber des Fehlzeiten-Reports**

Es gilt das gesprochene Wort!

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

jeder möchte gerecht behandelt werden – doch was wir genau unter Gerechtigkeit verstehen, darüber gibt es unterschiedliche Meinungen. Gleichwohl sind Fairness und Gerechtigkeit fundamentale Grundsätze im menschlichen Zusammenleben, die sogar Eingang in das Grundgesetz gefunden haben. Doch auch in den verschiedenen Lebensbereichen wie in der Familie, in der Gesundheitsversorgung, in der Freizeit und im Sport und ebenso in den Unternehmen sind Fragen der Fairness und Gerechtigkeit immer wieder auch Anlass zu Konflikten. Gerechtigkeit ist immer wieder zentrales Thema.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns vor über einem Jahr dafür entschieden, den Schwerpunkt des diesjährigen Fehlzeiten-Reports auf die vielfältigen Fragen der „Gerechtigkeit und Gesundheit“ zu legen. Im Fehlzeiten-Report 2020, der vom Wissenschaftlichen Institut der AOK (WIdO) in Zusammenarbeit mit der Universität Bielefeld und der Beuth Hochschule für Technik Berlin herausgegeben wird, werden zahlreiche Facetten von Gerechtigkeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext beleuchtet.

Wichtige Bedeutung von Gerechtigkeit im Unternehmen

Doch was bedeutet Gerechtigkeit für den betrieblichen Kontext? Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten im Tausch für ihre Anstrengung einen angemessenen Gegenwert. Unternehmen müssen deshalb die jeweils geltenden Regeln, die sich aus Gerechtigkeitsvorstellungen im Hinblick auf Entlohnung und Behandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ableiten lassen, auch einhalten, um deren Kooperationsbereitschaft zu erhalten. Die Regeln betreffen also zum einen die Tauschgerechtigkeit, die vor allem in einem Arbeitsvertrag mit Arbeitszeiten und Entlohnung geregelt wird. Zum anderen ist mit der Fairness im Umgang mit den Beschäftigten auch die Unternehmenskultur stark verwoben.

Ungerechtigkeiten im Unternehmen können dem Beschäftigten signalisieren, dass seine Interessen nicht anerkannt sind, dass sie oder er als Person nicht akzeptiert ist und sich nicht darauf verlassen kann, dass die eigenen Anstrengungen und das eigene Engagement auch adäquat belohnt werden. Aber auch wenn man nur erlebt, wie andere ungerecht behandelt werden, wird dies als ein Signal wahrgenommen, dass man daher auch früher oder später selbst zu denen gehören kann, die ungerecht behandelt werden. Gerechtigkeit am Arbeitsplatz hat – vereinfacht ausgedrückt – die Funktion, die Kooperationsbereitschaft im Unternehmen zu erhalten.

Aber wie bewerten die Beschäftigten heute in Deutschland die Gerechtigkeit in ihrem Unternehmen? Welche Folgen haben diese Bewertungen auf die Bindung an das Unternehmen oder auf die Gesundheit der Beschäftigten? Das WIdO ist der Frage nachgegangen, ob es einen messbaren Zusammenhang zwischen dem persönlichen Gerechtigkeitserleben im Arbeitsalltag und der subjektiven Bewertung des Wohlbefindens sowie der Gesundheit gibt. Dazu haben wir bis Anfang März 2020 2.500 Erwerbstätige im Alter von 18 bis 65 Jahren zur Fairness ihrer Führungskraft und zur Unternehmensgerechtigkeit befragt.

Gerechtigkeit im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten

Gerechtigkeit wird allgemein in mindestens drei verschiedene Dimensionen unterteilt: Bei der Verteilungsgerechtigkeit geht es darum, welchen Zugang zu Ressourcen, welche Güter und Belohnungen Einzelne oder eine Gruppe erhalten und welche Lasten ihnen zugemutet werden. Die Verfahrensgerechtigkeit bezieht sich auf die Prozesse, die zu einer Verteilung führen: auf Chancengleichheit, den Zugang zu Informationen und die Auswahl der Verfahren. Interaktionale Gerechtigkeit richtet den Blick darauf, dass Menschen fair und respektvoll miteinander umgehen. Für die Einschätzung der Gerechtigkeit in ihrem Unternehmen wurden den Beschäftigten acht Aussagen vorgelegt, die sie auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft voll und ganz zu“ bewerten konnten.

Für fast 90 Prozent der Befragten trifft es eher bis voll und ganz zu, dass ihre Vorgesetzten darauf vertrauen, dass sie ihre Arbeit gut machen. Fast vier Fünftel der Befragten (79,3 Prozent) empfinden eher bis voll und ganz, dass das Unternehmen sie bei einem fairen Umgang mit Kunden und Partnern unterstützt. Mit zwei Dritteln der Befragten haben deutlich weniger Erwerbstätige eher bis voll und ganz das Gefühl, dass sie den Informationen, die vom Management oder den Vorgesetzten kommen, vertrauen können und dass das Unternehmen hinter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht.

Eine angemessene Entlohnung oder die Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die erbrachten Leistungen symbolisieren eine faire Tauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber. Diese Verteilungsgerechtigkeit wird von den Befragten schlechter bewertet als die übrigen Dimensionen der Unternehmensgerechtigkeit. Dabei ist kein großer Unterschied zwischen der Einschätzung der Verteilung monetärer und nicht-monetärer Güter zu erkennen: 59,2 Prozent der

Befragten stimmen eher oder voll und ganz der Aussage zu, dass die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wertschätzung und Anerkennung erfährt. Nur geringfügig weniger (57,1 Prozent) stimmen eher oder vollständig zu, dass die Leistungen der Beschäftigten angemessen entlohnt werden. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass mehr als jeder Dritte mangelnde Tauschgerechtigkeit empfindet.

Die Konfliktlösung in ihrem Unternehmen schätzen gerade einmal 53,6 Prozent als gerecht ein. Dies bedeutet, dass fast die Hälfte der Befragten (46,4 Prozent) die Art, wie Konflikte in ihrem Unternehmen gelöst werden, zumindest teilweise als ungerecht empfindet. Die gerechte Arbeitsverteilung bildet das Schlusslicht aller Items zur Gerechtigkeit im Unternehmen: Fast jeder zweite Befragte (48,7 Prozent) gibt an, dass es nur teilweise oder (eher) nicht zutrifft, dass die Arbeit in seinem Unternehmen gerecht verteilt wird.

Gutes Zeugnis für die Fairness der Führungskräfte

Interessant ist auch der Unterschied in der Bewertung von Führungskräften und Unternehmen. Insgesamt stufen die Beschäftigten ihre Führungskräfte als gerechter ein als ihr Unternehmen: Der zusammengesetzte Fairness-Gesamtscore auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft voll und ganz zu“ liegt bei der Bewertung der Unternehmen bei 5,0, die Bewertung der Führungskräfte liegt mit einem Vergleichswert von 5,4 darüber.

Tatsächlich hat die Führungskraft eine Scharnierfunktion zwischen der Leitung eines Unternehmens und den Mitarbeitern. Sie „verkörpert“ zum einen die Unternehmens- und damit die Gerechtigkeitskultur in einem Unternehmen, zum anderen ist sie ebenso Beschäftigter mit eigenen Ambitionen und eigenen sozialen Einstellungen. Ob eine Führungskraft von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als gerecht bewertet wird, hängt nicht nur von der empfundenen Fairness ab. Viele Aspekte des Verhaltens von Führungskräften beeinflussen das Gerechtigkeitserleben bei der Arbeit und gehören damit zur Verfahrens- und interaktionalen Gerechtigkeit eines Unternehmens.

Fairness geht mit Zufriedenheit der Beschäftigten einher

Die Zufriedenheit mit dem Unternehmen insgesamt ist gut. Auf einer Skala von 1 „überhaupt nicht zufrieden“ bis 7 „voll und ganz zufrieden“ erreicht die durchschnittliche Zufriedenheit aller Beschäftigten einen Wert von 5,1. Eine hohe Zufriedenheit besteht bei den Befragten in Bezug auf die Kolleginnen und Kollegen (im Mittel 5,7) und die Art und Weise, wie das Unternehmen mit Partnern und Kunden umgeht (5,4). Aber auch eine hohe Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten wird deutlich (5,3). Aspekte, die wie das Gehalt stärker formalisiert und ein fester Bestandteil des Arbeitsvertrages sind, werden weniger positiv gesehen: Das Gehalt (4,9), die Konfliktlösung im Unternehmen (4,3) und die Aufstiegschancen im Unternehmen (4,1) belegen im Zufriedenheits-Ranking die hinteren Plätze.

Welche Unterschiede zeigen sich bei der Zufriedenheit mit der Entlohnung, mit Kolleginnen und Kollegen sowie dem sozialen Umgang, je nachdem, ob die Führungskraft als gerecht oder ungerecht

empfunden wird? Da die Führungskraft der Akteur des Unternehmens ist, der vor Ort direkt mit den Mitarbeitenden in Kontakt steht, ist es nachvollziehbar, dass es eine große Differenz zwischen den Extremgruppen bei der Zufriedenheit mit der gerechten Konfliktlösung (2,4), der Zufriedenheit mit dem Umgang mit den Mitarbeitenden (2,2) sowie der Zufriedenheit mit der Leistungseinschätzung (1,9) gibt. Aber auch Unterschiede zwischen den beiden Extremgruppen werden deutlich, die nicht zwangsläufig in den Verantwortungsbereich der Vorgesetzten fallen: Arbeitsmittel, Gehälter und Kollegen.

Fairness erhöht die Bindung an das Unternehmen

Die Bindung an das Unternehmen spiegelt unter anderem wider, inwieweit der Beschäftigte mit der Unternehmenskultur zufrieden ist. Eine hohe Bindung erhöht die Wahrscheinlichkeit einer dauerhaften Zusammenarbeit. Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass die Beschäftigten eine hohe Bindung an ihr Unternehmen zeigen; im Mittel liegt der Wert bei 5,1.

Auffällig: Bewerten die Beschäftigten die Führungskraft als gerecht, wird über eine noch höhere Bindung an das Unternehmen berichtet. Der Gesamtscore Bindung liegt dann bei einem Mittelwert von 5,9 und unterscheidet sich damit von dem deutlich geringeren Bindungswert in der Gruppe der Beschäftigten, die ihre Führungskräfte als ungerecht bewerten (3,9).

Fairness geht mit weniger Belastungen einher

Bewerten die Beschäftigte ihre Führungskräfte als ungerecht, geht dies auch mit mehr gesundheitlichen Beschwerden einher. Nahezu ein Viertel dieser Beschäftigten berichtet über Gefühle der Gereiztheit wie Wut und Ärger (23,3 Prozent), rund jeder Fünfte über Lustlosigkeit (21,2 Prozent), Erschöpfung (19,7 Prozent) oder Schlafstörungen (18,1 Prozent), unter denen sie in den letzten vier Wochen (nahezu) ständig gelitten haben. Damit liegen diese Werte ungefähr fünfmal so hoch wie bei den Beschäftigten mit einer fairen Führungskraft.

Sich ungerecht behandelt zu fühlen, steht jedoch nicht nur im Zusammenhang mit emotionalen Irritationen oder psychosomatischen Beschwerden, sondern auch mit körperlichen Beschwerden wie Rücken- und Gelenkschmerzen (25,8 Prozent) oder Kopfschmerzen (10,2 Prozent). Deutlich wird, dass Beschäftigte mit einer fairen Führungskraft von allen aufgeführten Beschwerden seltener betroffen sind. Im Mittel über alle Beschwerden berichten 13 Prozent über nahezu ständige Betroffenheit. Demgegenüber berichten deutlich weniger Beschäftigte aus der Gruppe, die ihre Führungskraft als fair bewerten, über eine solche Häufigkeit der Beschwerden (3,4 Prozent).

Beschäftigte mit fairen Führungskräften haben weniger Fehltag

Beschäftigte, die sich von der Führungskraft ungerecht behandelt fühlen, fehlen auch häufiger (Arbeitsunfähigkeitstage) im Betrieb oder sind häufiger trotz Krankheit im Betrieb (Präsentismus). Im Durchschnitt berichten Befragte mit als ungerecht bewerteter Führungskraft über 15,0 krankheitsbedingte Fehltag im letzten Jahr. Beschäftigte, die von einer fairen Führungskraft berichten, fehlen

12,7 Tage, was 15,3 Prozent weniger Fehltagen entspricht. Hingegen gehen Beschäftigte mit als ungerecht bewerteter Führungskraft häufiger gegen ärztlichen Rat krank zur Arbeit (5,0 Tage pro Jahr). Bei einer als gerecht empfundenen Führungskraft erscheinen Beschäftigte, die krank sind, dagegen viel seltener bei der Arbeit (2,0 Tage pro Jahr). Da dieser sogenannte Präsentismus langfristig negative Folgen für die Gesundheit der Betroffenen haben und eventuell problematischere Krankheitsverläufe nach sich ziehen kann, profitieren sowohl das Unternehmen als auch der Beschäftigte selbst, wenn in einer als gerecht empfundenen Arbeitswelt die Beschäftigten bei Erkrankung zu Hause bleiben.

Mitarbeiter stärken und gesund erhalten

Unsere Ergebnisse zeichnen insgesamt ein deutliches Bild: Je gerechter die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Führungskraft und ihr Unternehmen empfinden, desto zufriedener sind sie und desto stärker fühlen sie sich auch an das Unternehmen gebunden. Das Gefühl hingegen, es gehe im Betrieb nicht fair zu, kann negative Auswirkungen auf die Motivation der Beschäftigten haben oder sogar im Zusammenhang mit gesundheitlichen Beschwerden und krankheitsbedingten Fehlzeiten im Betrieb stehen.

Hier kommt das Betriebliche Gesundheitsmanagement ins Spiel: Zum Beispiel kann mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung oder von Arbeitsunfähigkeitsanalysen aufgezeigt werden, welche der vielen möglichen Aspekte wie Anerkennung und Wertschätzung, aber auch von Fairness im Unternehmen eine Herausforderung darstellen. Gemeinsam mit der Unternehmensleitung, den Führungskräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann auf dieser Basis ein Dialog gestartet werden. Denn eines scheint in Zeiten des Fachkräftemangels sicher: Ein Unternehmen, das sich strukturell auf die Bedarfe seiner Beschäftigten einstellt und entsprechende Angebote für seine Belegschaft vorsieht, zeigt damit, dass es verstanden hat, wie ein konstruktiver Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der aktuellen Arbeitswelt aussehen sollte und wie es die Leistungsfähigkeit seiner Beschäftigten sichern will.

Die ausführlichen Ergebnisse der Befragung können Sie im Fehlzeiten-Report 2020 nachlesen. Mit insgesamt 29 Fachbeiträgen haben uns darüber hinaus die zahlreichen Autorinnen und Autoren trotz der Covid-19-bedingten Herausforderungen dankenswerterweise großartig unterstützt. Was wir aus dem aktuellen Stand der Wissenschaft lernen können, wird Ihnen mein Mitherausgeber Herr Professor Bernhard Badura von der Universität Bielefeld vorstellen.

KONTAKT UND INFORMATION

Michael Bernatek | AOK-Bundesverband | 030 346 46 2655 | presse@bv.aok.de