

The background of the slide features a vibrant sunset gradient from yellow at the top to purple at the bottom. On the left side, there is a dark silhouette of a cliff face. Two figures are shown rappelling down the cliff: one is near the top, and the other is near the bottom, holding a rope that extends upwards. A bright white sun is visible in the upper left quadrant of the sky.

Zusammenspiel von Krankenstand und Motivation der Mitarbeiter:innen

Marc Klammer

Lean Competence Partners
Heidelberg

© 2021

Krankheitstage nach Branchen und Corona-Einfluss

Krankheitstage

Je beschäftigtes Mitglied der Betriebskrankenkassen im Jahr 2018

	Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	25,4
	Verkehr und Lagerei	24,3
	Gesundheits- und Sozialwesen	20,4
	Verarbeitendes Gewerbe	19,5
	Baugewerbe	19,3
	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz	18,1
	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	17,5
	Gastgewerbe	17,0
	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	17,0
	Energieversorgung	16,5
	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	14,3
	Information und Kommunikation	10,9

**2006 bis 2020 Verdopplung
der Krankentage wegen
psychischer Erkrankungen**

(TK Gesundheitsreport)

**„Krankenstand trotz
Corona stabil“**

(DAK-Krankenstandsanalyse)

**„Starke 0,5%-Punkte weniger
Krankentage wegen
Erkältungserkrankungen“**

(DAK-Krankenstandsanalyse)

**„Coronavirus ohne
Einfluss auf Fehlzeiten
und Krankenstand“**

(Manager-Magazin)

Einflussgröße Homeoffice (AOK-Studie 2019)

- Trotz der höheren psychischen Belastung haben Beschäftigte, die häufig im Home Office arbeiten, allerdings geringere Fehlzeiten (7,7 Tage), als solche, die nur am Unternehmenssitz tätig sind (11,9 Tage).
 - Passgenauere Arbeitszeiten sind vermutlich der Grund hierfür
- Drei Viertel der Befragten gaben zudem an, dass sie im Home Office konzentrierter arbeiten könnten als in der Firma; zwei Drittel schaffen mehr zu Hause mehr Arbeit.
- Letztlich hänge es wesentlich von der konkreten Arbeit und den digitalen Kompetenzen ab, ob sich Vor- oder Nachteile für die Gesundheit ergeben

Kalte Duschen führen zu weniger Krankheitstagen

von Alison Beard

Aus dem Harvard Business Manager Magazin (März-April 2018)

**Zwei Drittel der
Personen, die kalt
duschten,
beschlossen, dies
auch nach der
Studie zu tun.**

**Kalte
Temperaturen
lösen eine
Kampf-Flucht-
Reaktion aus**

**Die Dauer der
kalten Dusche
hat keinen
Unterschied
gemacht**



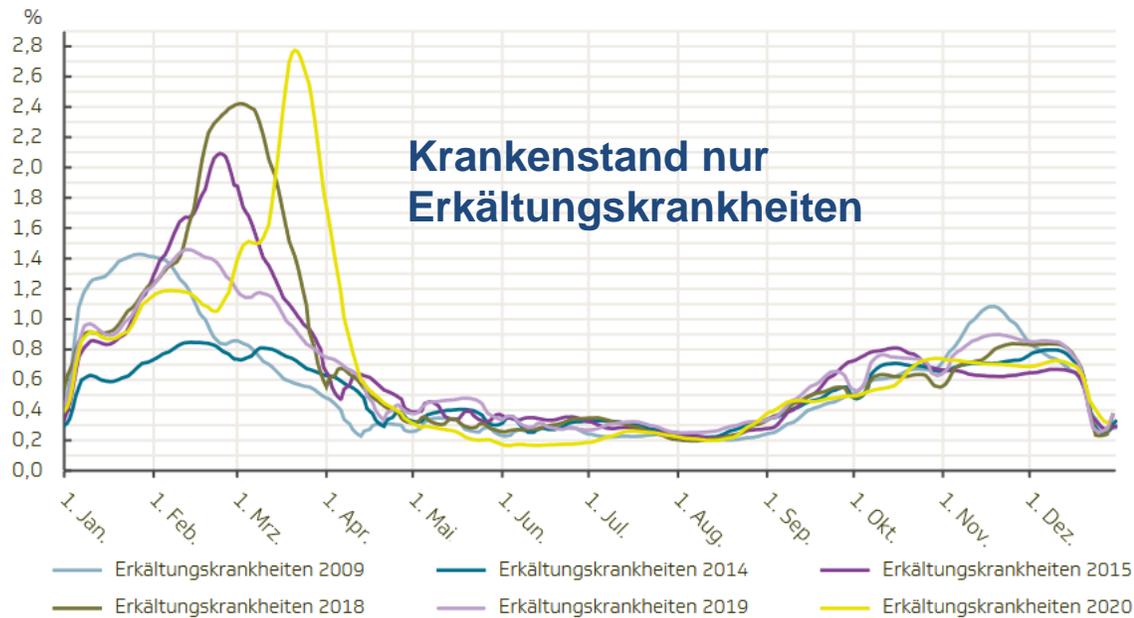
Quelle: <https://hbr.org/2018/03/cold-showers-lead-to-fewer-sick-days>

Auszüge aus dem TK-Gesundheitsreport 2021

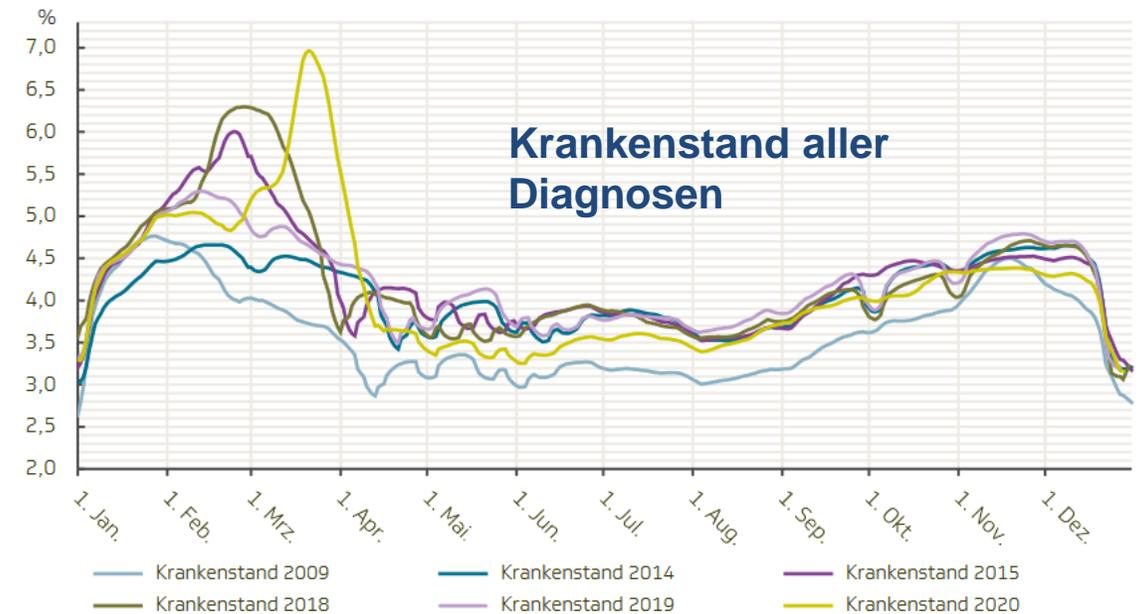


Krankenstands-Kurve im Jahresverlauf 2009 bis 2020

Krankenstand bedingt durch Erkältungskrankheiten 2009, 2014, 2015, 2018, 2019 und 2020 (im Wochenmittel)



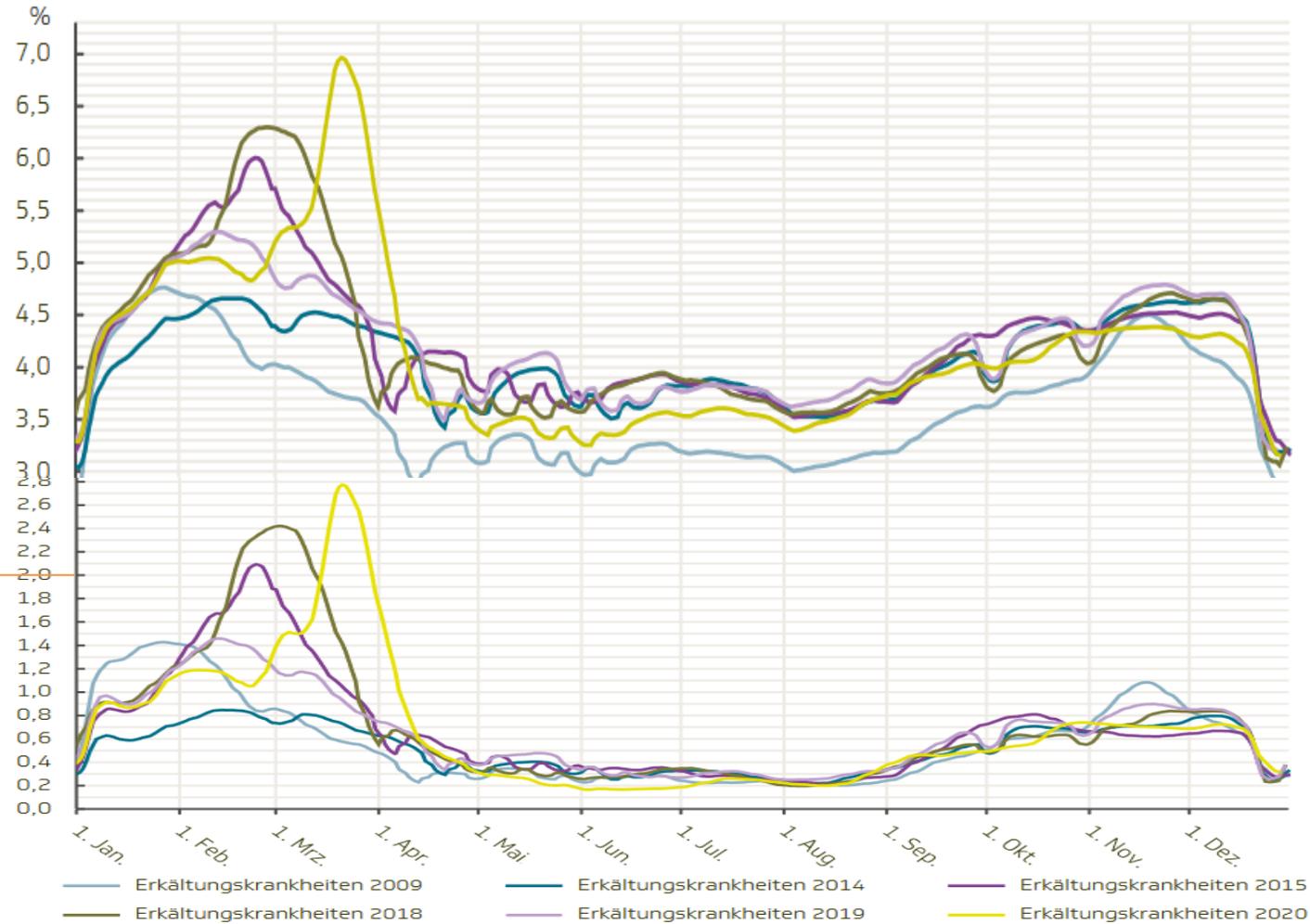
Krankenstand alle Diagnosen 2009, 2014, 2015, 2018, 2019 und 2020 (im Wochenmittel)



Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021

Anteil der Erkältungskrankheiten zu allen Diagnosen bei gleicher Skalierung

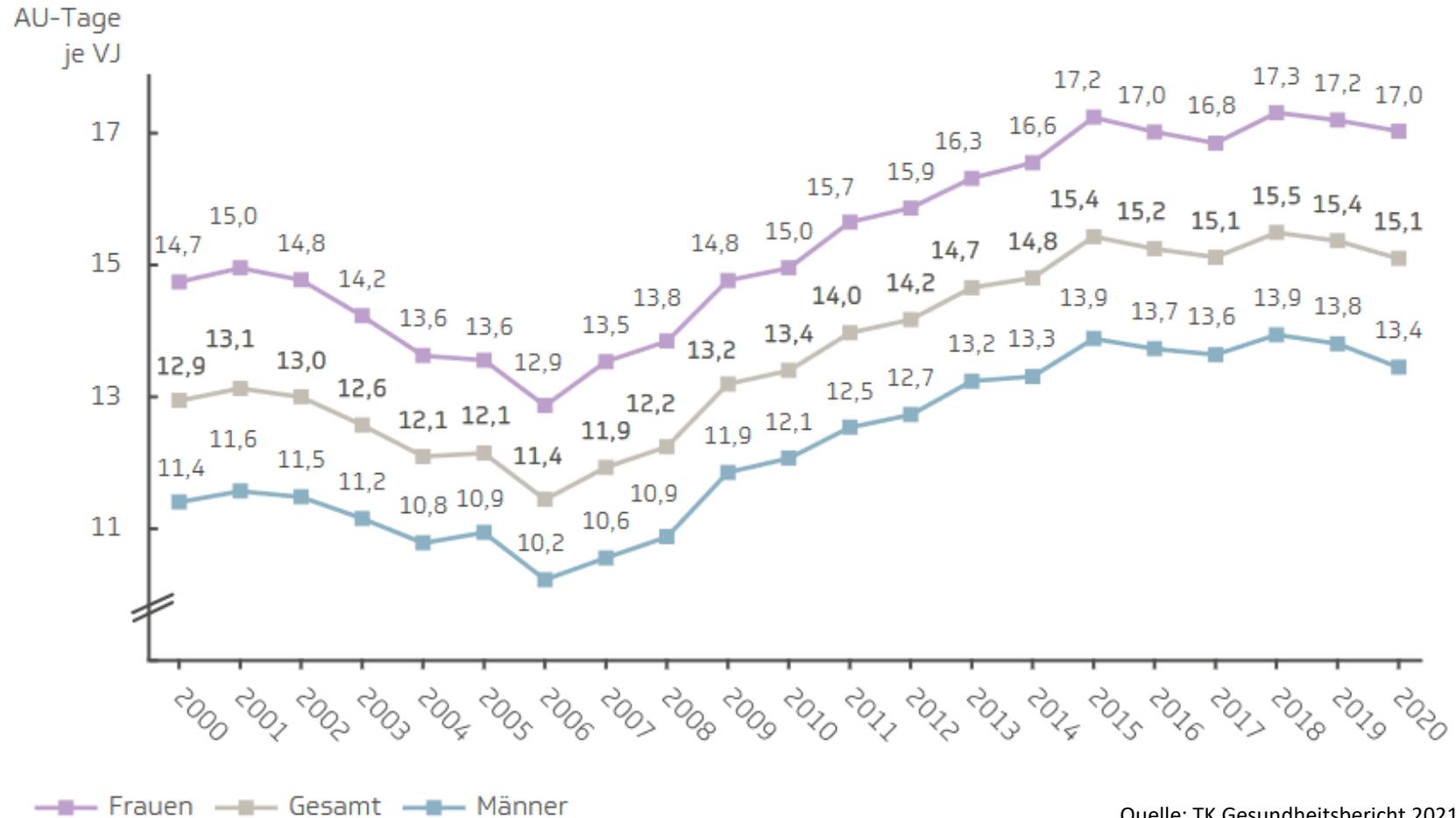
Krankenstand alle Diagnosen 2009, 2014, 2015, 2018, 2019 und 2020 (im Wochenmittel)



Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021

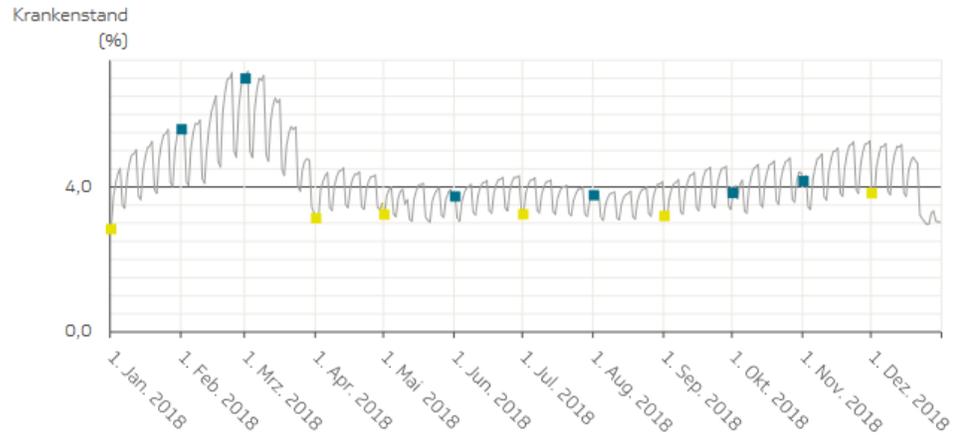
Krankenstands-Kurve nach Geschlecht

AU-Tage je Versicherungsjahr in den Jahren 2000 bis 2020 nach Geschlecht

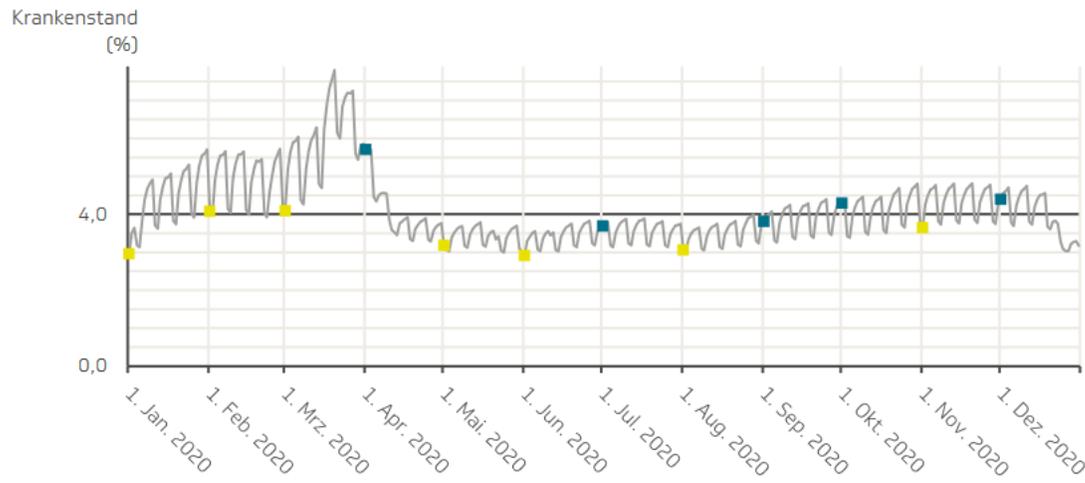
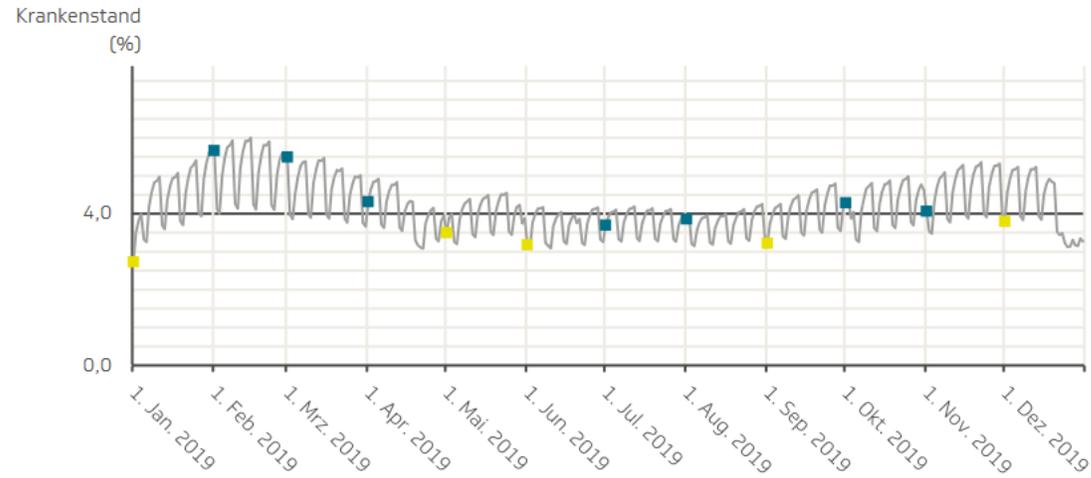


Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021

Krankenstands-Kurve zum Monatsende



Krankenstände an einzelnen Kalendertagen in den Jahren 2019 und 2020

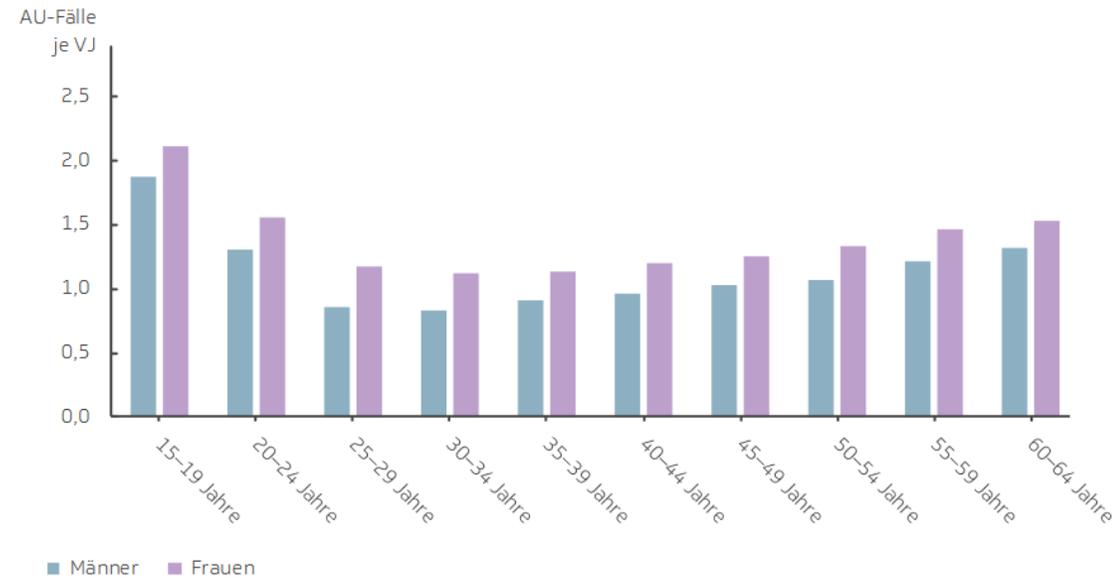


■ Monatserste an Wochenenden / Feiertagen ■ Monatserste an regulären Arbeitstagen

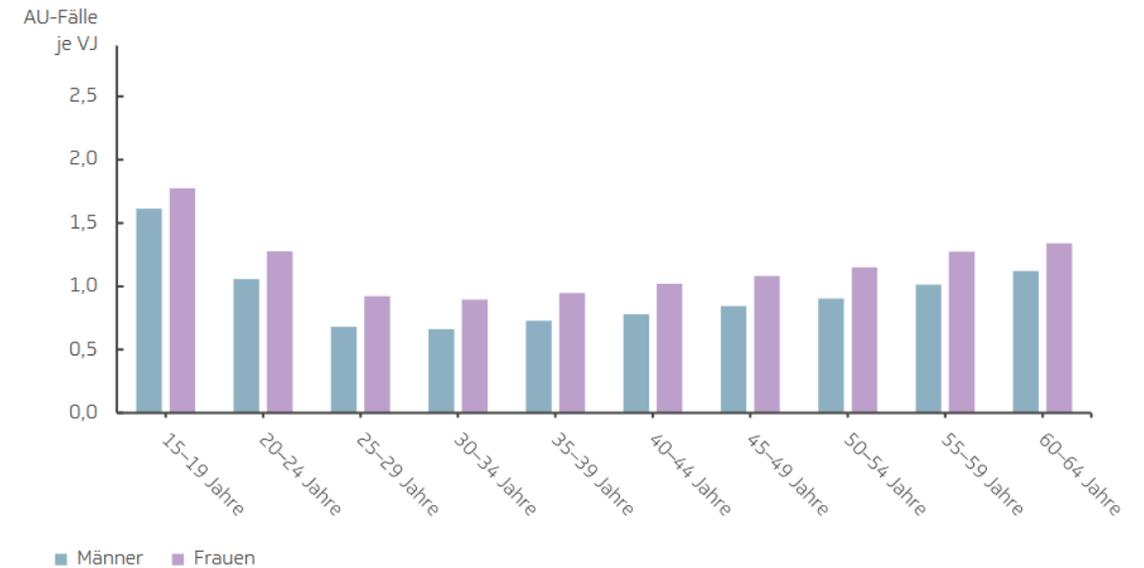
Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021

AU-Fälle nach Altersgruppen und Geschlecht in 2019 und 2020

AU-Fälle je Versicherungsjahr nach Geschlecht und Alter im Jahr 2019



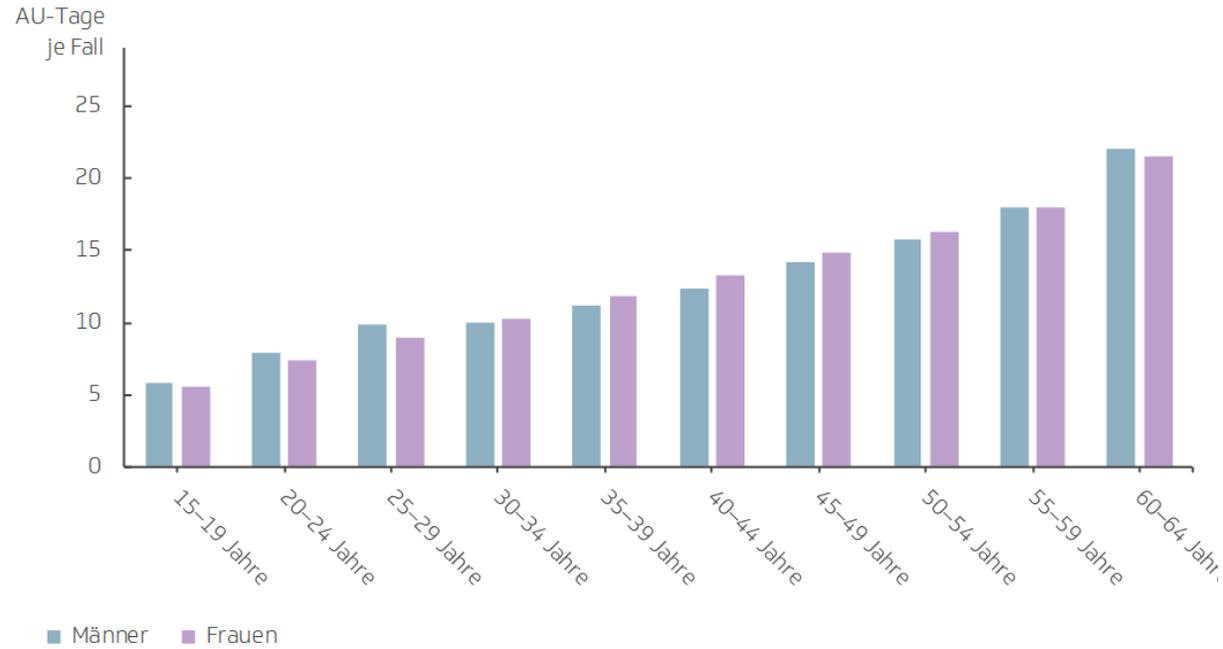
AU-Fälle je Versicherungsjahr nach Geschlecht und Alter im Jahr 2020



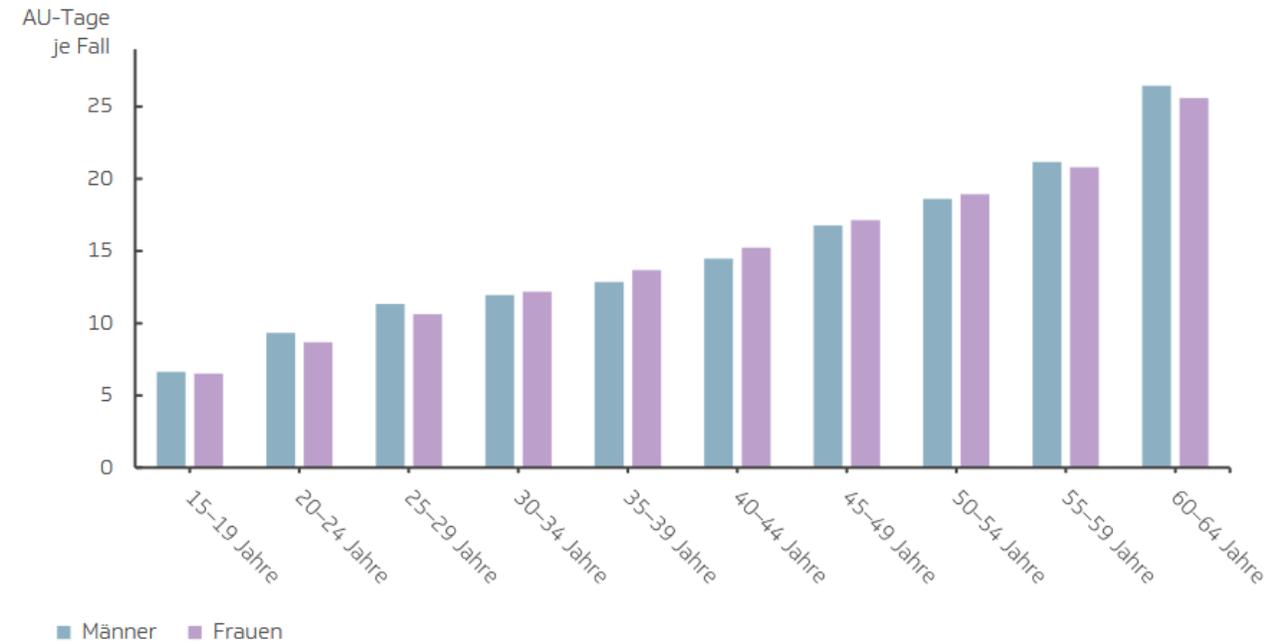
Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021

AU-Tage je Fall nach Altersgruppen und Geschlecht in 2019 und 2020

AU-Tage je Fall nach Geschlecht und Alter im Jahr 2019



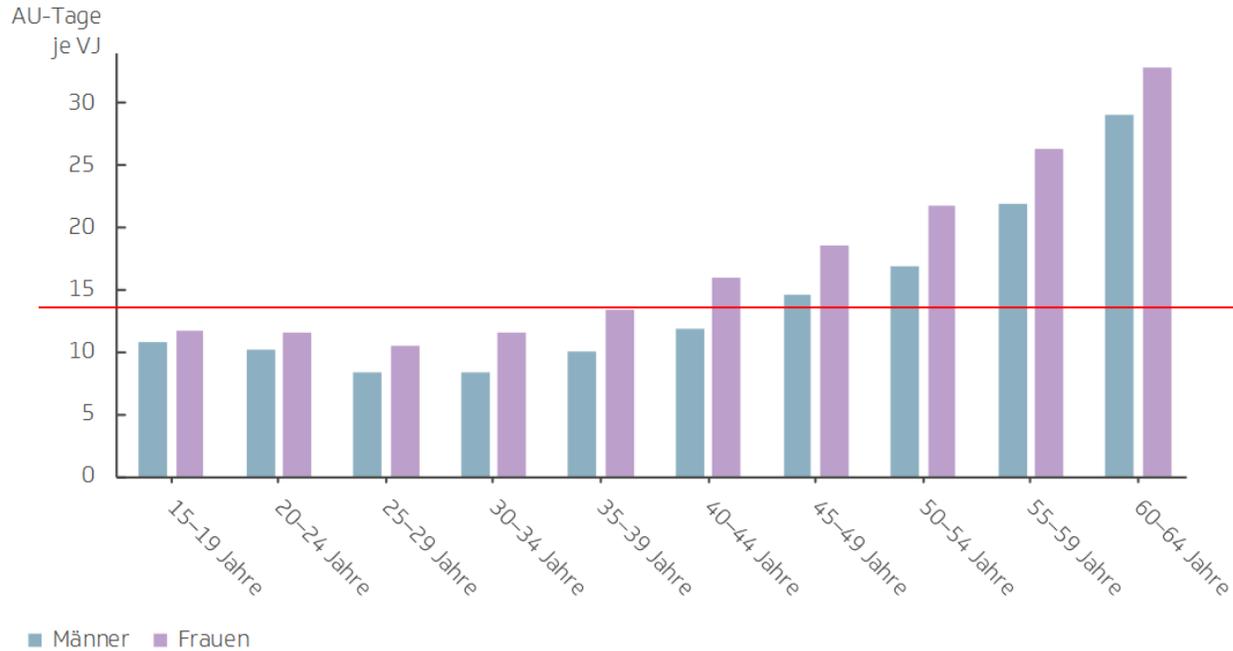
AU-Tage je Fall nach Geschlecht und Alter im Jahr 2020



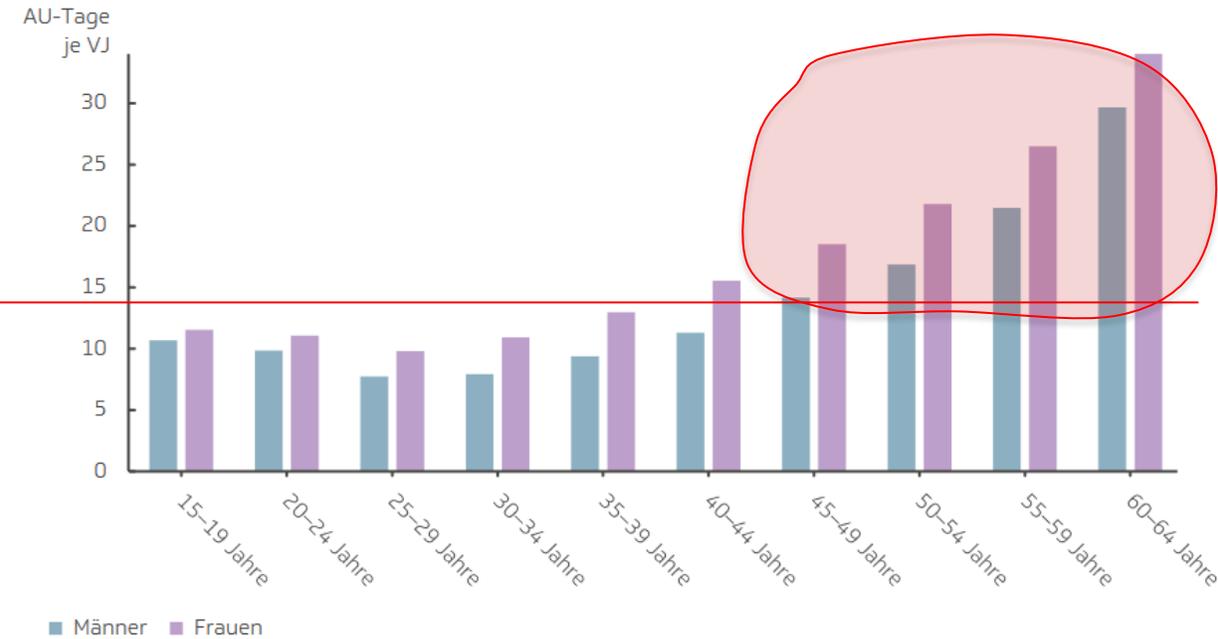
Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021

AU-Tage pro Jahr nach Altersgruppen und Geschlecht in 2019 und 2020

AU-Tage je Versicherungsjahr nach Geschlecht und Alter im Jahr 2019



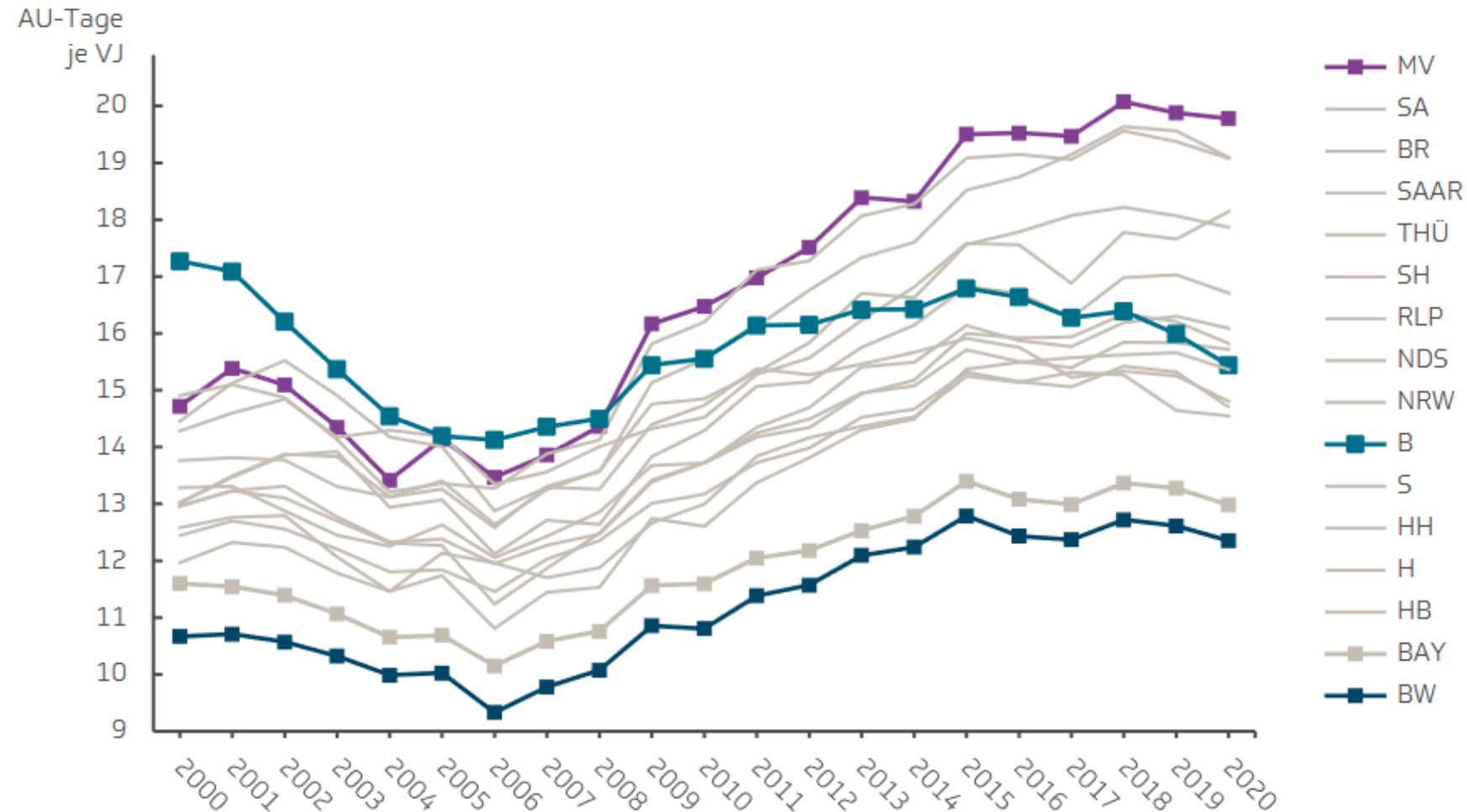
AU-Tage je Versicherungsjahr nach Geschlecht und Alter im Jahr 2020



Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021

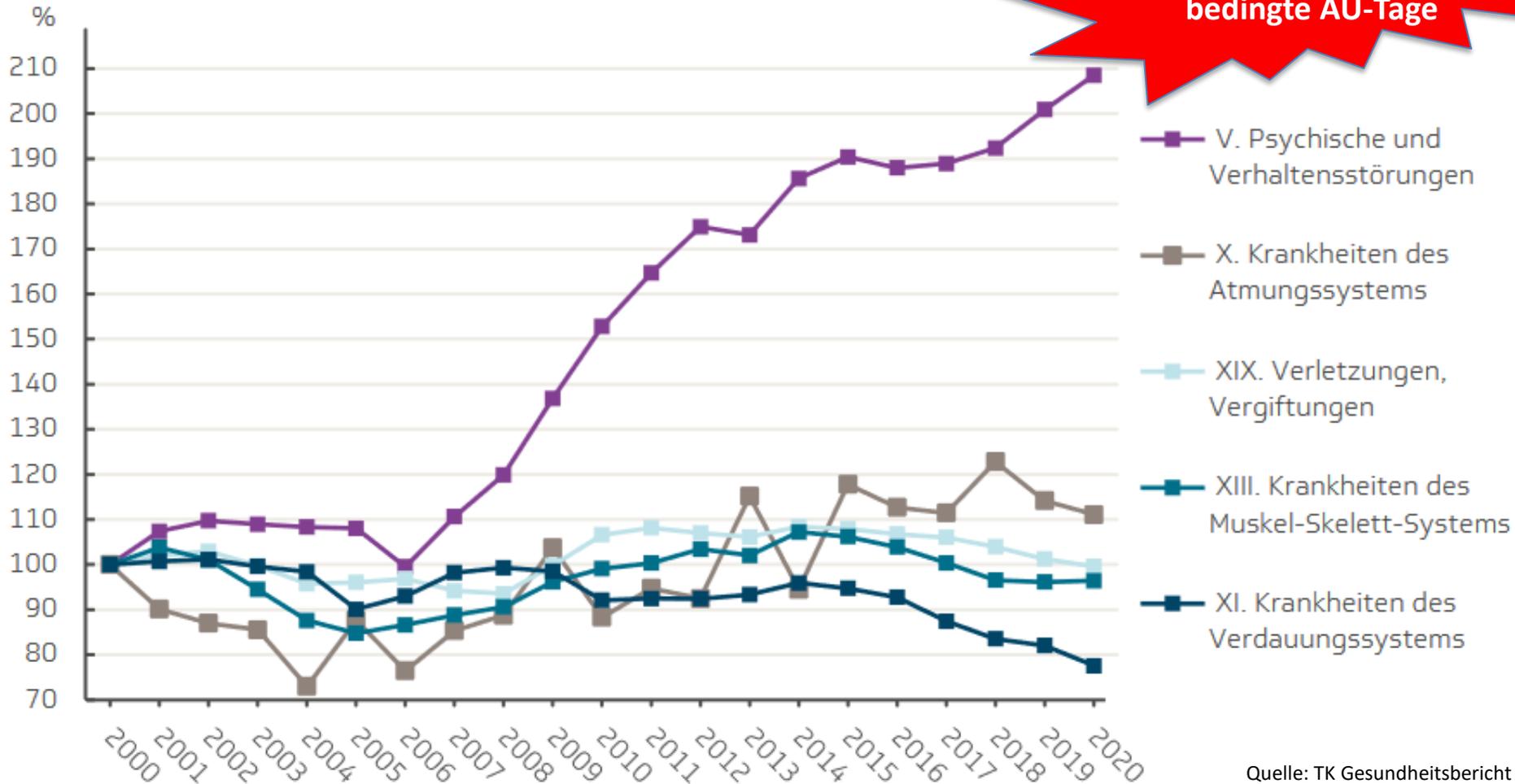
AU-Tage im Jahresverlauf nach Bundesländern

AU-Tage je Versicherungsjahr nach Bundesländern in den Jahren 2000 bis 2020



Relative Veränderung der Fehlzeiten nach Diagnosekapitel 2000 - 2020

Relative Veränderungen der Fehlzeiten in relevanten Diagnosekapiteln – Berufstätige



Quelle: TK Gesundheitsbericht 2021



Zusammenfassung des Artikels:

Die meisten von uns gehen davon aus, dass Erfolg zu Glück führt. Shawn Achor, Gründer der Unternehmensstrategie-Firma Good Think, vertritt die Ansicht, dass das Gegenteil der Fall ist. In seiner Arbeit mit KPMG und Pfizer sowie in Studien, die er in Zusammenarbeit mit der psychologischen Fakultät von Yale durchgeführt hat, hat er festgestellt, dass **Glück tatsächlich dem Erfolg vorausgeht. Glückliche Mitarbeiter sind produktiver, kreativer und besser im Lösen von Problemen als ihre unglücklichen Kollegen.** Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für mehr **HAPPINESS:**

- Kollegen und Mitarbeitern helfen & unterstützen
- Die eigene Einstellung zu Stress dahin ändern, dass Stress das menschliche Gehirn und den Körper stärkt. Stress als unvermeidbaren Bestandteil der Arbeit annehmen.

StepStone Studie über Glück am Arbeitsplatz 2012/2013

- Ergebnisse und Empfehlungen in gekürzter Zusammenfassung-

Glückliche Mitarbeiter –
erfolgreiche Unternehmen?



Hier einige zentrale Ergebnisse aus der StepStone Studie:

Europäische
Arbeitnehmer sind im
Job recht unglücklich.

Mit ihrem Leben insgesamt sind die Europäer mit einer durchschnittlichen Bewertung von 6,3 von 10 mäßig glücklich. Hinsichtlich der Zufriedenheit im Job liegt die Durchschnittsbewertung sogar nur bei 5,5 von 10.

Arbeitgeber neigen dazu, das Glück ihrer Arbeitnehmer zu überschätzen. Defizite werden oft nicht erkannt und demzufolge werden auch keine Maßnahmen zur Verbesserung der Situation ergriffen. Wenn man bedenkt, dass unglückliches Personal zugleich unmotiviertes Personal bedeutet, steckt hier ein großes Potenzial zur Steigerung des Unternehmensergebnisses.

Arbeitgeber schätzen
das Glück ihrer
Mitarbeiter falsch ein.

„Glückliche“
Unternehmen sind
leistungsfähiger.

Arbeitgeber wissen die Vorteile glücklicher Arbeitnehmer zu schätzen. Die „glückliche“ Organisation hat einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber Organisationen, in denen die Arbeitnehmer weniger glücklich sind: mehr Engagement, geringerer Personalumschlag, **weniger Fehlzeiten** und eine effektivere Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Glückliche Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber zu fast 80 Prozent weiter. Schon der StepStone Employer Branding Report von 2011 hat gezeigt, dass Mitarbeiter die glaubwürdigsten und vertrauenswürdigsten Markenbotschafter sind, wenn es um die Qualität einer Arbeitgebermarke geht. Hier steckt ein großes Potenzial, das für ein erfolgreiches Employer Branding genutzt werden kann.

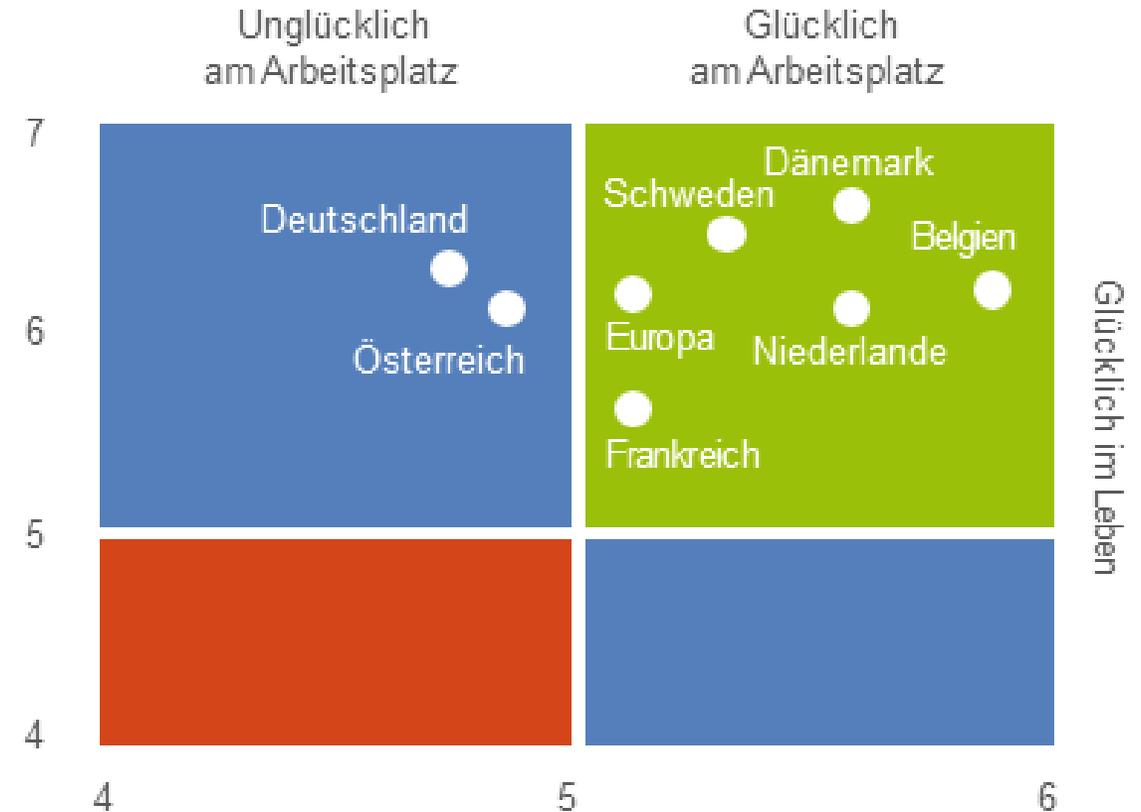
Glückliche Mitarbeiter
empfehlen ihren Arbeitgeber
weiter.

1. Glück in Europa

Alles in allem sind die Europäer in ihrem Leben verhältnismäßig glücklich. Auf einer Skala von 1 bis 10, bei der 1 für „sehr unglücklich“ und 10 für „sehr glücklich“ steht, liegt das Glück der Europäer durchschnittlich bei 6,3.

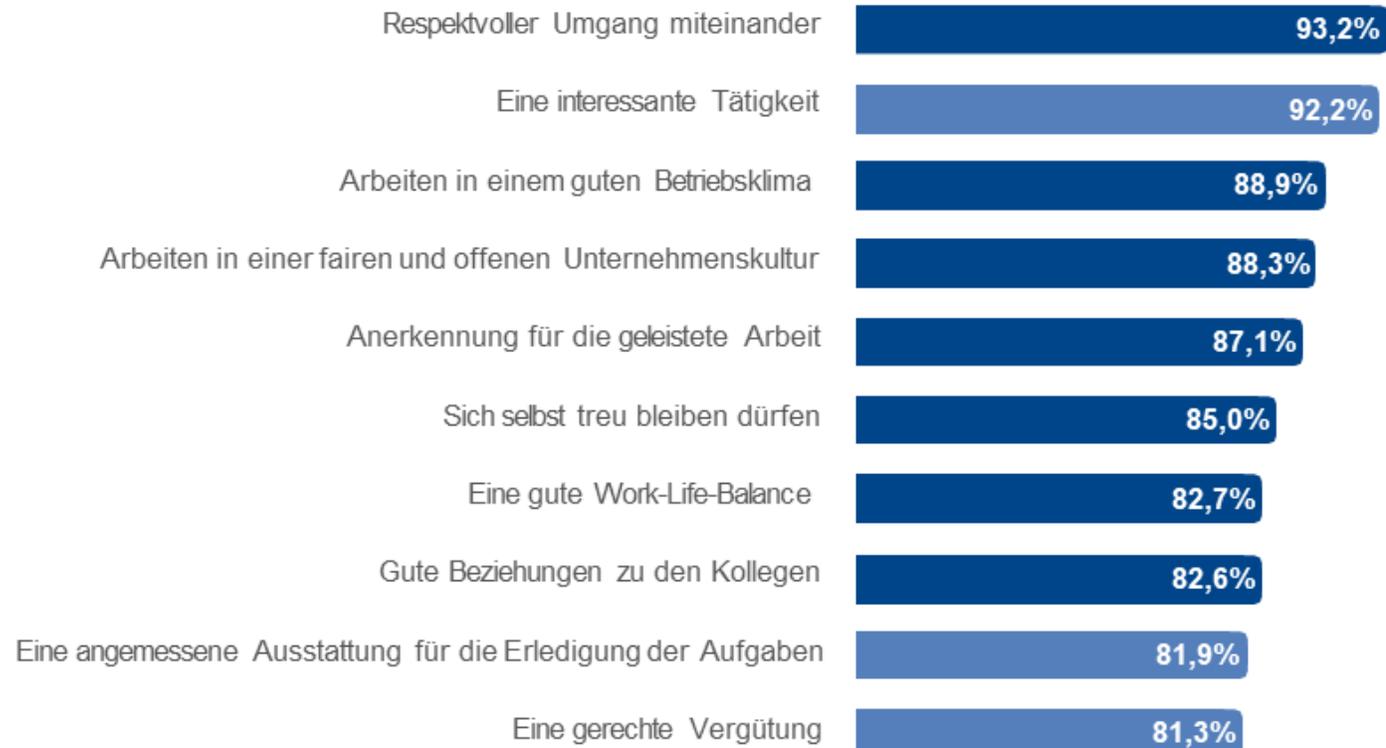
Das Geschlecht bewirkt keinen wesentlichen Unterschied bei der Angabe von Menschen darüber, wie glücklich sie sind. Das Alter scheint ebenfalls keine besondere Rolle zu spielen: Die „Generation Ü30“ erreichte eine Bewertung von 6,5, die Generation der 30- bis 50-Jährigen lag bei 6,3 und die Generation der 50- bis 65-Jährigen ist durchschnittlich nur etwas weniger glücklich mit 6,2 von 10. Nicht besonders überraschend ist, dass Menschen, die eine Arbeit haben, generell glücklicher sind als Menschen ohne Arbeit.

Glück in europäischen Ländern



Faktoren für Glück am Arbeitsplatz

Die zehn wichtigsten Faktoren, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen



Die drei wichtigsten Grundregeln für Glück am Arbeitsplatz lauten:

1. Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Achtung entgegen.
2. Geben Sie ihnen eine Tätigkeit, die interessant genug ist, um ihnen wichtig zu sein.
3. Sorgen Sie für ein gutes Betriebsklima im Unternehmen.

- Harte Faktoren
- Weiche Faktoren

Quelle: www.stepstone.de

Weniger Fehlzeiten als Ergebnis für Glück am Arbeitsplatz

Wenn Arbeitnehmer am Arbeitsplatz nicht glücklich sind, hat dies bedeutende Auswirkungen auf die Fehlzeiten. Unglücklichen Arbeitnehmern wird jede Ausrede recht sein, um sich von der Arbeit fernzuhalten. Wer über lange Zeit unglücklich ist, kann sogar im schlimmsten Fall depressiv und psychisch krank werden.

Andererseits sind Arbeitnehmer, die am Arbeitsplatz glücklich sind, motiviert, ihre Arbeit zu erledigen. **Die StepStone Umfrage ergab, dass 84 % der glücklichen Arbeitnehmer mit größerer Wahrscheinlichkeit sogar dann zur Arbeit gehen würden, wenn sie sich leicht krank fühlen.**

Unternehmen, die aktiv für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz arbeiten, haben sinkende Fehlzeiten beobachtet. Sie stellen fest, dass ihre Arbeitnehmer eher bereit sind, sich an Veränderungen der Arbeitsbedingungen anzupassen und eine bessere Arbeitsmoral haben.

Tipps für Arbeitgeber

- 1** Die Grundlagen müssen stimmen. Diverse Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Arbeitnehmer sich am Arbeitsplatz glücklich fühlen. Hierzu gehören ein faires Gehalt, transparente Unternehmenspolitik, ein angemessenes Arbeitsumfeld und Arbeitsplatzsicherheit.
- 2** Respekt und Anerkennung sind die Schlüssel zum Erfolg. Erfolgreiche Unternehmen erkennen die Leistung der einzelnen Mitarbeiter an und geben ihnen das Gefühl, dass sie stolz auf das Geleistete und auf ihren Beitrag sein dürfen. Unternehmen können diese Rückmeldung in Form von Belohnungssystemen einrichten. Wichtig ist vor allem aber die informelle Anerkennung durch den direkten Vorgesetzten.
- 3** Eine Stelle ist mehr als bloß ein Job. Erfüllung ist ein Motivationsfaktor, der Menschen zum Arbeiten bewegt. Mitarbeiter möchten Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und daran wachsen. Sie möchten stolz auf die eigenen Ergebnisse sein.

- 4** Spielraum für Eigenständigkeit ist wichtig. Menschen sind glücklicher, wenn sie relativ selbstständig arbeiten dürfen. Daher lohnt es sich, ihnen einen gewissen Handlungsspielraum zu lassen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit gewähren, eigene Lösungen für Probleme zu finden, ergibt sich eine größere Zufriedenheit bei der Arbeit. Auch flexible Arbeitszeiten, die auf die Lebenssituation der Mitarbeiter Rücksicht nehmen, können denselben Effekt haben.
- 5** Teamgeist hilft. Wenn die Unternehmenskultur von Fairness und Offenheit geprägt ist, sich Mitarbeiter und Führungskräfte achten und schätzen, dann wird dadurch der Aufbau einer Gemeinschaft gefördert. Hier kann sich jeder auf den anderen verlassen. Daraus erwächst ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern und eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Tipps für Arbeitgeber

6 Kommunikation verbindet Menschen. Gut durchdachte Strukturen für eine effektive Kommunikation stärken das Gemeinschaftsgefühl. Dabei geht es nicht nur darum, das Richtige zur rechten Zeit von oben nach unten zu sagen. Ebenso wichtig ist es, die Kommunikation innerhalb der Teams und der Teams untereinander zu verbessern sowie die Kommunikation von unten nach oben zu stimulieren. Wenn Menschen sicher sind, dass man ihnen zuhört, haben sie eher den Mut, das auszusprechen, was ihnen am Herzen liegt. Der Trend zur Kommunikation über digitale Geräte nimmt zu. Deshalb sollte ein Arbeitgeber dafür sorgen, dass die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht nicht verloren geht. Sie bleibt ein wichtiges Instrument, um die Beziehungen unter den Kollegen zu stärken und ein Gemeinschaftsgefühl zu vermitteln.

7 Die Unternehmenskultur zum Einstellungskriterium machen. Ein Unternehmen sollte bei der Personalauswahl darauf achten, dass der Kandidat zur Unternehmenskultur passt. Kommunikative Fähigkeiten, Leistungsorientierung, Engagement für das Unternehmen und gute Fähigkeiten im Umgang mit Menschen sind wichtige Grundvoraussetzungen, die zur Fachkenntnis hinzukommen müssen.

Quelle: StepStone Studie über Glück am Arbeitsplatz 2012/2013

8 Kompetenzen entwickeln. Die Kompetenz von Mitarbeitern ist wichtig für deren Anerkennung und Respekt innerhalb der Organisation. Ein Unternehmen sollte dafür Sorge tragen, dass seine Führungskräfte und seine Mitarbeiter in sorgfältig konzipierten Schulungen ihre Kompetenzen laufend ausbauen und verfeinern.

9 Messen und lernen. Glück am Arbeitsplatz lässt sich messen. Regelmäßige Befragungen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter zeigen Defizite auf und lassen positive sowie negative Entwicklungen erkennen. Bei ausscheidenden Kollegen sollte analysiert werden, warum sie das Unternehmen verlassen. Bestehende Konzepte und Maßnahmen können so überprüft und ggf. korrigiert werden.

10 Perspektiven bieten. Damit Arbeitnehmer in einem Unternehmen langfristig glücklich werden, müssen sie eine Perspektive für ihre persönliche Weiterentwicklung erkennen. Regelmäßige Feedback-Gespräche, individuelle Karrierepläne und deren regelmäßige Überprüfung sorgen für Engagement und Leistungsbereitschaft und steigern so das persönliche Glücksempfinden.

Auszüge aus der GALLUP Engagement Index für Deutschland 2020



Die generelle Zufriedenheit der Arbeitnehmer:innen ist derzeit besser als gedacht.

92%

der Beschäftigten sind generell zufrieden mit ihrem Lebensstandard (z. B. mit den Dingen, die sie sich kaufen können). (2019: 91%)

67%

2/3 der Befragten sind zufrieden und zuversichtlich mit ihrem Leben. (2019: 56%)

69%

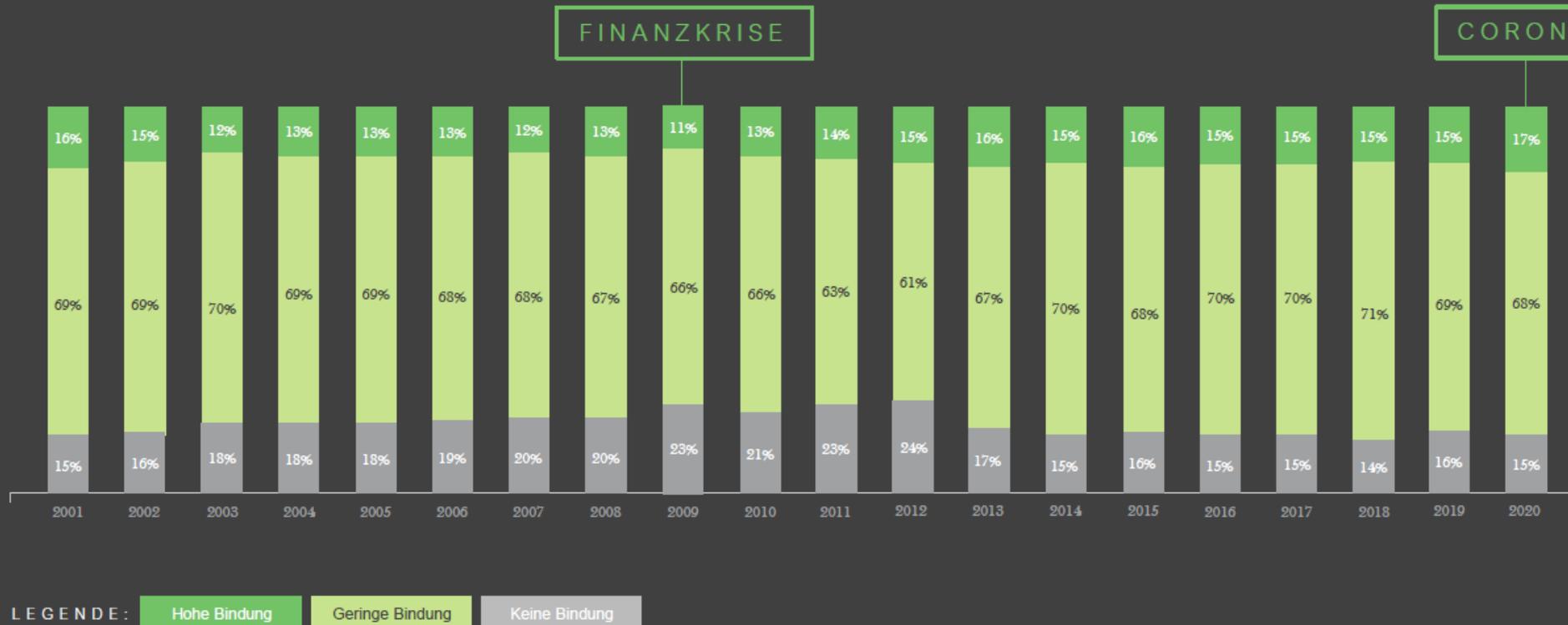
Die meisten Beschäftigten sind mit ihrem persönlichen Gehalt generell zufrieden. (2019: 64%)

83%

Deutsche Arbeitnehmer:innen besitzen Vertrauen in die finanzielle Zukunft ihres Arbeitgebers. (2019: 79%)

GALLUP ENGAGEMENT INDEX

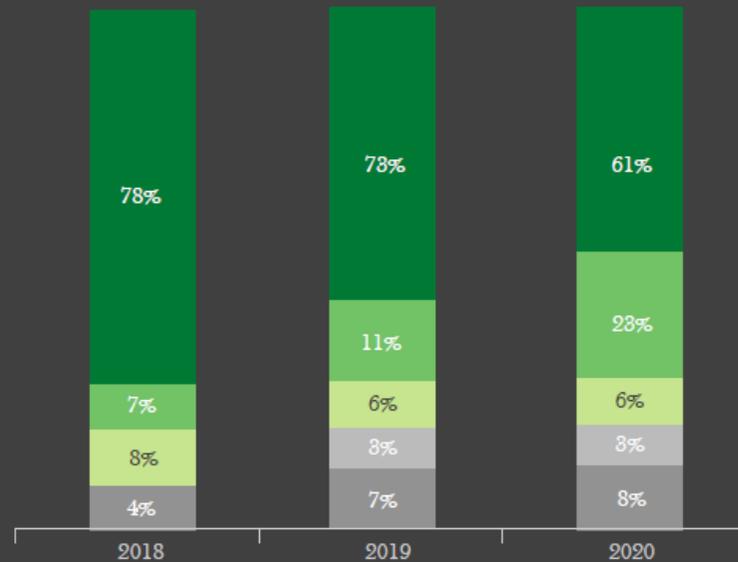
Die emotionale Mitarbeiterbindung bleibt seit vielen Jahren relativ stabil.



CORONA: AUSWIRKUNGEN ARBEITSUMFELD & FÜHRUNGSKULTUR

Die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer:innen hat zugenommen

„Ich beabsichtige heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“



Nur noch 6 von 10 Arbeitnehmer:innen beabsichtigen in einem Jahr ohne Wenn und Aber bei ihrer derzeitigen Firma zu sein.

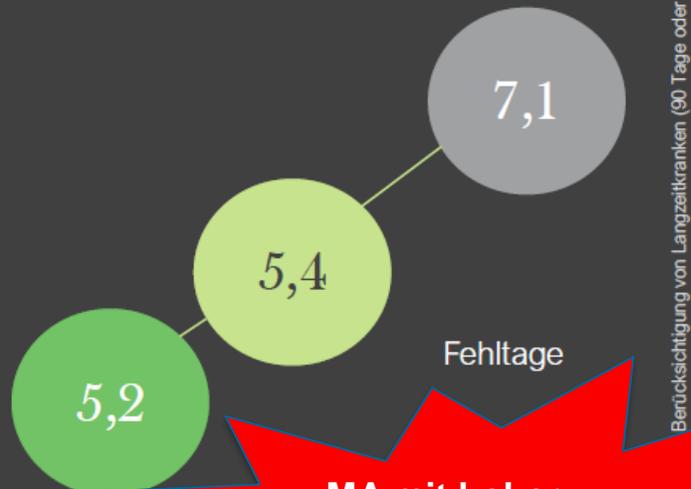
Prozentwerte werden angewiesen, wenn ≥ 4 %
Basis: Arbeitnehmer:innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland.

LEGENDE: 1 = stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 5 = stimme vollständig zu

GALLUP ENGAGEMENT INDEX

WENIGER FEHLZEIT

„Ungefähr wie viele Tage haben Sie im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut gefühlt haben?“



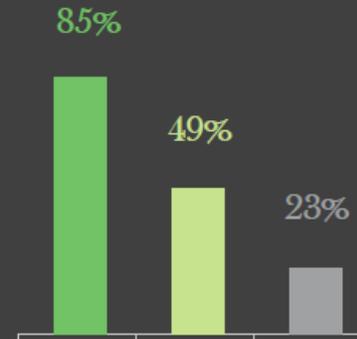
MA mit hoher Bindung haben weniger AU-Tage!

Berücksichtigung von Langzeitkranken (90 Tage oder mehr).

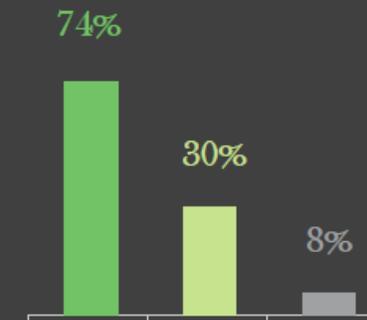
EMPFEHLUNGSGEBER FÜR PRODUKTE, DIENSTLEISTER, STELLEN

„Ich würde meinen Freunden und Familien-Angehörigen...“

... die Produkte/Dienstleistungen meiner Firma empfehlen.“



... meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz empfehlen.“

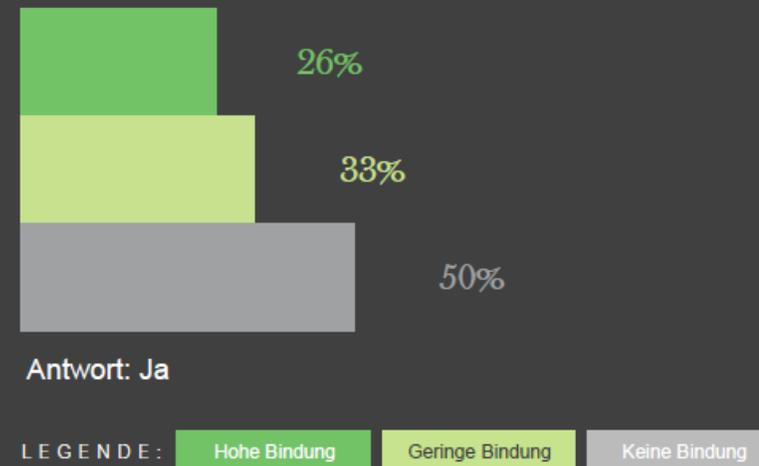
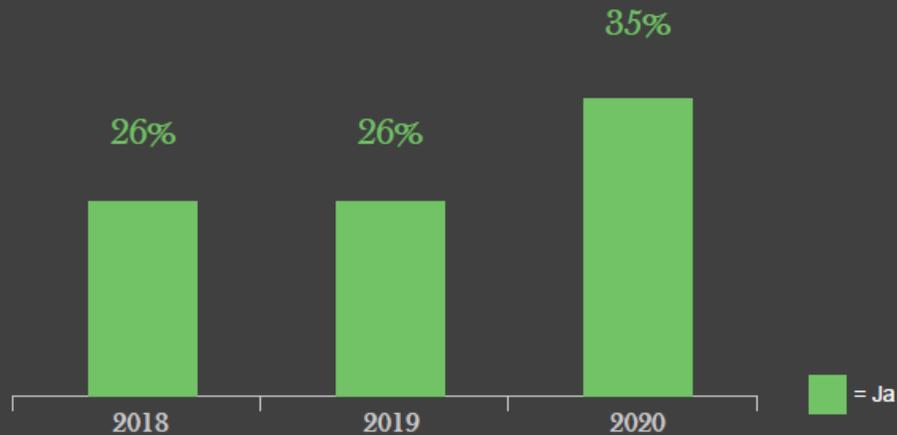


LEGENDE: Hohe Bindung Geringe Bindung Keine Bindung

CORONA: AUSWIRKUNGEN ARBEITSUMFELD & FÜHRUNGSKULTUR

Burn-Out-Gefahr in Corona-Zeit gestiegen:
Jede(r) dritte Beschäftigte klagt, ausgebrannt zu sein.

„Hatten Sie in den letzten 30 Tagen das Gefühl,
auf Grund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt
zu sein?“



Bei Arbeitnehmer:innen ohne
emotionale Bindung ist jede(r)
Zweite betroffen.

CORONA: AUSWIRKUNGEN ARBEITSUMFELD & FÜHRUNGSKULTUR

Besonders Kurzarbeit hinterlässt bei Arbeitnehmer:innen Spuren

„Auf einer Fünf-Punkte-Skala wie zufrieden sind Sie insgesamt damit, bei Ihrem Unternehmen zu arbeiten?“



Kurzarbeiter:innen sind weniger zufrieden mit ihrem Unternehmen.

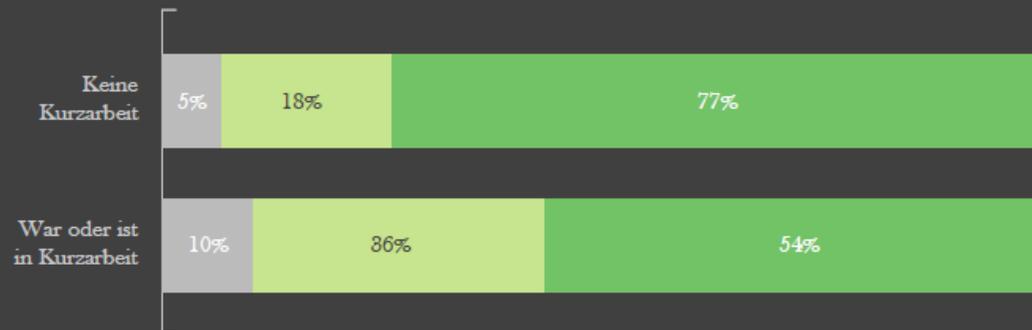
Prozentwerte werden angewiesen, wenn ≥ 4 %
Basis: Arbeitnehmer:innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland.

LEGENDE: 1 = stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 5 = stimme vollständig zu

CORONA: AUSWIRKUNGEN ARBEITSUMFELD & FÜHRUNGSKULTUR

Besonders Kurzarbeit hinterlässt bei Arbeitnehmer:innen Spuren

„Inwiefern sind Sie derzeit auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz?“



Fast die Hälfte der Beschäftigten, die in der Corona-Zeit in Kurzarbeit waren, schauen sich nach einem neuen Job um oder suchen aktiv.

Prozentwerte werden angewiesen, wenn ≥ 4 %
Basis: Arbeitnehmer:innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland.

LEGENDE : Aktive Suche* Umschauen** Keine Suche***

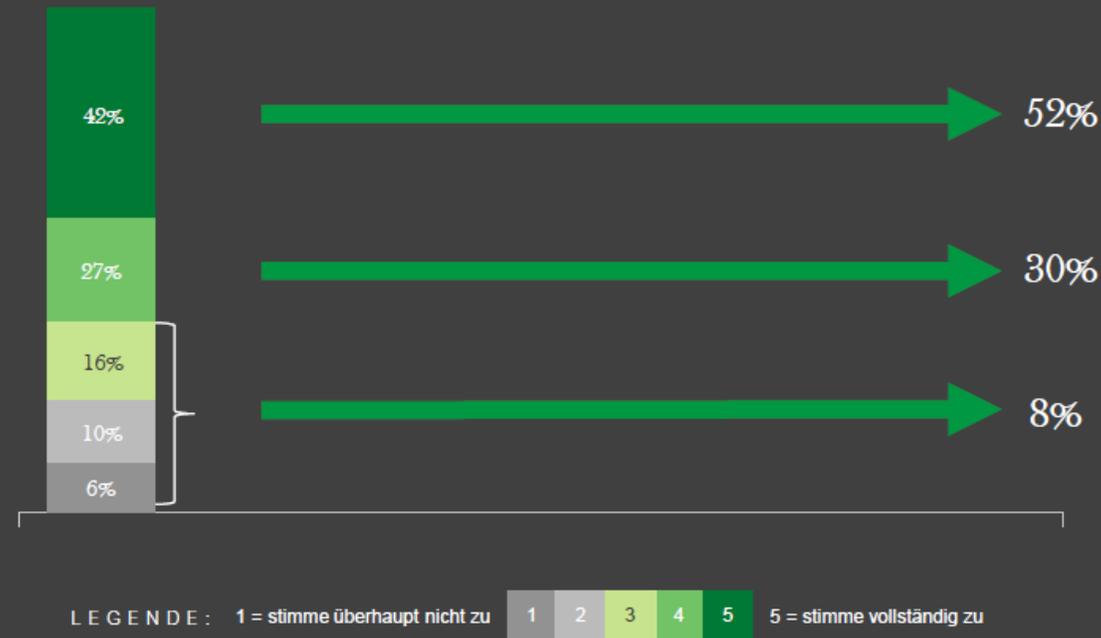
*Ich bin aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz; **Ich schaue mich um, bin aber nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz; ***Ich bin nicht auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz?

CORONA & FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Führungskraft ist in der Pandemie der entscheidende Hebel fürs Wohlbefinden der Beschäftigten

„Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.“

„Mein Unternehmen interessiert sich für mein allgemeines Wohlergehen.“
(stimme vollständig zu)

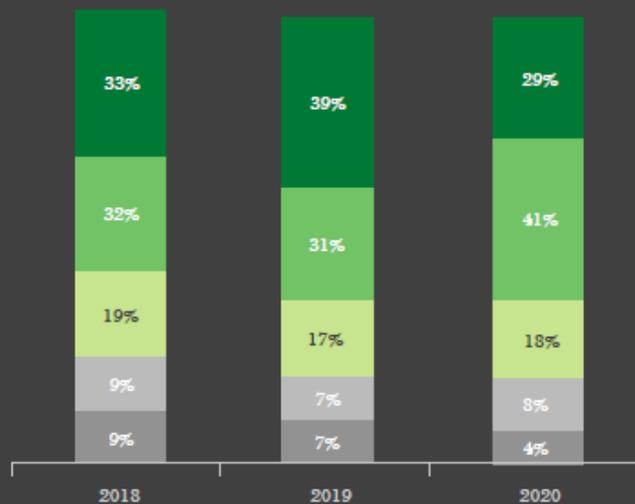


Quelle: GALLUP Engagement Index für Deutschland 2020

CORONA & FÜHRUNGSKRÄFTE

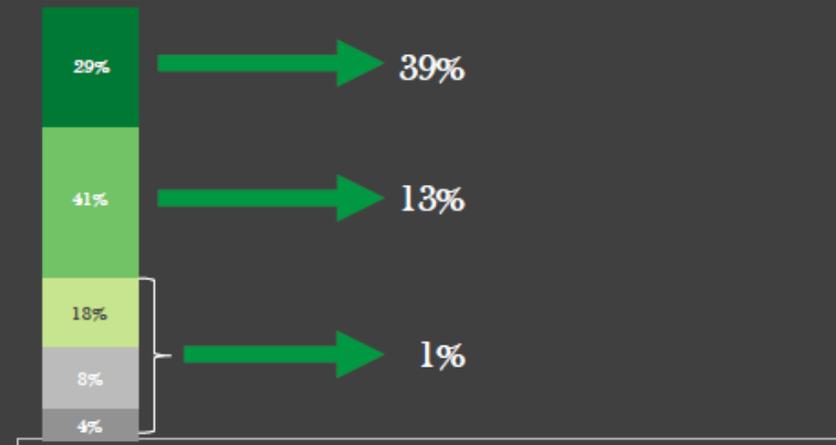
Führungskräfte vergessen in der Pandemie leider die Stärken ihrer Mitarbeiter:innen

„Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften.“



„Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften.“

Hohe emotionale Bindung



Prozentwerte werden angewiesen, wenn ≥ 4 %
Basis: Arbeitnehmer:innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland.

LEGENDE: 1 = stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 5 = stimme vollständig zu

Arbeitsumfeld und Führungskultur in Zeiten von Corona FAZIT

1.

Unternehmen haben ihre Hausaufgaben gemacht – gutes Krisenmanagement in der Pandemie

2.

Der Grad der emotionalen Bindung (Engagement) ist von der Pandemie nicht wesentlich beeinflusst – er bleibt auf niedrigem Niveau stabil

3.

Kurzarbeit hat Spuren hinterlassen und stellt ein Risiko für Unternehmen dar.

4.

Burnout-Gefahr sprunghaft angestiegen

5.

Auf die Führungskraft kommt es an – Stärkenorientierung als Hebel zur Steigerung von emotionaler Bindung und Resilienz