
BACHELORARBEIT

Frau
Julia Karbach

**Maßnahmen und Strategien
zur Reduzierung von
Fehlzeiten**

2016

BACHELORARBEIT

**Maßnahmen und Strategien
zur Reduzierung von Fehlzei-
ten**

Autor/in:

Frau Julia Karbach

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM13wM1-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Waldemar Stotz

Zweitprüfer:

Frau Tessa Scott-Hotz (M.A.)

BACHELOR THESIS

Measures and strategies for the reduction of the absence rate

author:

Ms. Julia Karbach

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM13wM-1

first examiner:

Mr. Prof. Waldemar Stotz

second examiner:

Mrs. Tessa Scott-Hotz (Master of Arts)

submission:

Neubiberg, 07.06.2016

Bibliografische Angaben

Karbach, Julia:

Thema der Bachelorarbeit

Maßnahmen und Strategien zur Reduzierung von Fehlzeiten

Measures and strategies for the reduction of the absence rate

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to find different measures which reduce the absence rate of employees in the long term. Besides of that, the thesis should support employer to recognize the different reasons for the problem. After that they should be able to take adequate measures which help them to reduce the absence rate in the long term. Moreover, the measures affect positively to the whole economic situation of the company.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Teil I: Aufbau	X
1 Einführung.....	1
1.2 Fehlzeiten: Begriffserklärung.....	3
1.3 Unterscheidung: Fehlzeiten, Krankenstand und Absentismus.....	4
1.3.1 Fehlzeiten	6
1.3.2 Krankenstand.....	7
1.3.3 Absentismus	11
2 Problemstellung.....	13
3 Einflussfaktoren und Ursachen von Fehlzeiten	17
3.1 Einflussfaktoren und Ursachen.....	17
3.2 Ermittlung der Ursachen.....	24
Teil II: Maßnahmen	26
4 Lösungsansätze.....	27
4.1 Maßnahmen durch den Vorgesetzten	28
4.1.1 Unternehmenskultur und Betriebsklima.....	29
4.1.2 Kooperation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.....	32
4.1.3 Informationen gegenüber Mitarbeitern	32
4.2 Personalpolitische Maßnahmen	33
4.2.1 Mitarbeiterführung durch Gesprächskonzepte.....	33
4.2.2 Mitarbeitermotivation.....	38
4.2.3 Fort- und Weiterbildungen.....	41
4.3 Gesundheitliche Maßnahmen.....	42
4.3.1 Ergonomie im Arbeitsalltag	44
4.3.2 Gesundheitsförderung.....	46
4.3.3 Einführung Betriebsarzt und Attest Pflicht	50
5 Schlussfolgerung und Fazit	52
Literaturverzeichnis	XI
Abbildungsquellenverzeichnis.....	XVII

EigenständigkeitserklärungXIX

Abkürzungsverzeichnis

(1)	AU (-Tage)	Arbeitsunfähigkeit (Tage)
(2)	Aufl.	Auflage
(3)	ArbG	Arbeitsgesetz
(4)	BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
(5)	BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
(6)	BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
(7)	BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
(8)	ebd.	ebenda
(9)	EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
(10)	et al.	et alii
(11)	etc.	et cetera
(12)	erw.	erweiterte (Auflage)
(13)	GG	Grundgesetz
(14)	Hrsg.	Herausgeber
(15)	MuSchG	Mutterschutzgesetz
(16)	o. A.	ohne Angabe
(17)	o. J.	ohne Jahreszahl(angabe)
(18)	o. V.	ohne Verfasser(angabe)
(19)	usw.	und so weiter
(20)	Vgl.	vergleiche
(21)	zit. nach	zitiert nach

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einteilung von Fehlzeiten.....	5
Abbildung 2: Durchschnittlicher Krankenstand in der GKV in den Jahren 1991 bis 2016	10
Abbildung 3: Aufgaben der Führung.....	38
Abbildung 4: Maslowsche Bedürfnispyramide	39
Abbildung 5: Nutzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Außerbetriebliche Einflussfaktoren.....	18
Tabelle 2: Betriebliche Einflussfaktoren.....	19
Tabelle 3: Ansatzpunkte zur Fehlzeitenreduzierung	29
Tabelle 4: Vorteile der Ergonomie	45

Teil I: Aufbau

In der vorliegenden Arbeit geht es um Maßnahmen die zur langfristigen Reduzierung von Fehlzeiten beitragen können.

Zum besseren Verständnis des Themas wird die Arbeit in zwei große Bereiche unterteilt: dem Aufbau der Arbeit in Teil I und den daraus resultierenden Maßnahmen in Teil II. Demzufolge wird in Kapitel eins bis vier der Fokus auf der Analyse des Themas liegen. Es werden verschiedene Begriffe erläutert, sowie eine ausführliche Analyse der Problemstellung vorgenommen. Abschließend wird in Teil I auf verschiedene Einflussfaktoren und Ursachen eingegangen.

Die Erkenntnisse aus dem ersten Teil stellen die Basis für den zweiten Teil der Arbeit dar. Dieser baut auf den Analysen des ersten Teils auf und ist grundlegend für die daraus resultierenden Maßnahmen.

Folglich führt die Kombination beider Teile idealerweise zu einer langfristigen Reduzierung von Fehlzeiten.

In den nachfolgenden Kapiteln werden häufig die Begriffe „Arbeitgeber“, „Vorgesetzter“, „Führungskraft“ und „Arbeitnehmer“ verwendet. Um Missverständnisse in der jeweiligen Bedeutung dieser Begriffe zu vermeiden, werden die genannten Begriffe zunächst kurz erläutert.

„Arbeitgeber ist jeder, der einen Arbeitnehmer beschäftigt. Wer Arbeitgeber ist, bestimmt sich danach, mit wem der Arbeitsvertrag geschlossen wurde. Arbeitgeber kann auch eine juristische Person sein.“¹ „Eine Führungskraft, die disziplinarisch für andere Mitarbeiter verantwortlich ist, wird als Vorgesetzter bezeichnet.“²

Gemäß §2 Abs. 2 ArbZG sind Arbeitnehmer demnach „[...] Arbeiter und Angestellte sowie zu ihrer Berufsbildung Beschäftigte.“³ Im nachfolgenden wird der Begriff Arbeitnehmer oftmals synonym mit dem Begriff „Mitarbeiter“ verwendet.

¹ Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg): Arbeitgeber, URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitgeber.html>, Zugriff am 11.05.2016

² Personal-Wissen.de (Hrsg.): Vorgesetzter, URL: <http://www.personal-wissen.de/personal-lexikon/lexikon-y-z/vorgesetzter/>, Zugriff am 17.05.2016

³ Vgl. ArbG: ArbZG 54, §2 Abs.2, S.467

1 Einführung

Schon seit längerer Zeit kämpft der Industriestandort Deutschland mit einer erhöhten Fehlzeitenquote und damit auch mit Beeinträchtigungen in der Produktion, der Wettbewerbsfähigkeit und der Rentabilität in den betroffenen Unternehmen.⁴ Internationale Fehlzeitenvergleiche zeigen, dass deutsche Mitarbeiter im Vergleich zu ihren europäischen und außereuropäischen Kollegen die meisten Urlaubstage beanspruchen und eine hohe Fehlzeitenquote aufweisen.⁵ Dabei bleibt die Frage nach den Gründen für den erhöhten Ausfall der Mitarbeiter, und damit auch die Frage „warum fehlen eigentlich die, die fehlen?“ häufig unbeantwortet.⁶ Zahlreiche Unternehmer verfolgen gerade deshalb ein und dasselbe Ziel: Die Fehlzeitenquote in ihrem Betrieb langfristig und effektiv zu reduzieren.

Die folgende These kann helfen, eine Lösung für die genannte Problematik zu finden:

Von welchen Maßnahmen können Unternehmer profitieren, um die Fehlzeitenquote in ihrem Unternehmen langfristig zu reduzieren?

Tag für Tag trifft ein Arbeitnehmer die Entscheidung über seine Abwesenheit vom Arbeitsplatz erneut.⁷ Durch diesen Ausfall lässt er die Fehlzeitenquote des Unternehmens, bewusst oder unbewusst, weiter ansteigen. „Die Gründe, warum Mitarbeiter ihrer Arbeit fern bleiben, sind laut den Autoren Lisges und Schübbe, vielfältig.“⁸ So kann beispielsweise eine Überforderung, ein falsches Einsetzen des Mitarbeiters, oder das Beziehungsfeld mit dem Vorgesetzten und / oder den Kollegen der Grund für den Ausfall des Mitarbeiters sein.⁹

⁴ Vgl. Schellenberg, Steffen: Instrumente zur Prävention und Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten. 1. Aufl. Bremen 2008, S.1

⁵ Vgl. Brandenburg, Uwe/Nieder, Peter: Betriebliches Fehlzeitenmanagement. Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement, 2. erw. und überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009, S.11

⁶ Vgl. Dieckschulte, Andre: Personalmanagement und -marketing. Freiburg 2012, S.25

⁷ Vgl. Nieder, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten. Stuttgart 1979, S.86

⁸ Lisges, Guido / Schübbe, Fred: Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. 3., aktual. Aufl., München u.a. 2009, S.261

⁹ Vgl. Wetzling, Frank, Dr.: ERGO Direkt, Fehlzeiten-Reduzierung, Ideen für die Praxis, Seminar für die Ergo Direkt Versicherung. Nürnberg 2013, S.3

Nach wie vor sind Fehlzeiten eine hohe Belastung für viele Unternehmen und bislang ein auffallendes, aber dennoch ungelöstes Problem zahlreicher Arbeitgeber. Dementsprechend werden drei verschiedene und problematische Sichtweisen von Fehlzeiten unterschieden:

1. Kostenfaktor

Schon alleine die Arbeitsunfähigkeit eines einzelnen Mitarbeiters kann zum einen mit erheblichen Kosten für die (deutsche) Wirtschaft und zum anderen mit betrieblichen Störungen verbunden sein. Weiterhin ist mit einer sinkenden Produktivität, hohen Absentismusraten, hohen indirekten Personalkosten und einem schlechten Firmenimage zu rechnen.¹⁰

2. Störfaktor

Zudem sind Fehlzeiten meist auf ein und dieselbe Mitarbeitergruppe zurückzuführen. Dies führt dazu, dass auch immer die gleiche Mitarbeitergruppe (nämlich die, die immer anwesend ist) mit Mehrarbeit belastet wird und das Fehlen der Kollegen ausgleichen muss. Demzufolge entstehen für Vorgesetzte zusätzliche organisatorische Umstellungen, damit der Produktionsablauf durch das Fehlen des Mitarbeiters nicht beeinträchtigt wird.

3. Signale

Nicht zuletzt sind Fehlzeiten ein wichtiges Signal dafür, dass Arbeitnehmer mit ihrer Situation unzufrieden sind und im Betrieb etwas nicht stimmt.¹¹ Diese Sichtweise ist besonders wichtig, da „[...] die typische Reaktion von Mitarbeitern bei Unzufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation „ein Verlassen des Feldes“ ist.“ Zumal muss es auch als ein entscheidendes Frühwarnsystem angesehen werden.¹²

Demnach entsteht die Problematik des Fehlzeiten-Managements bereits bei der Analyse der Einflussfaktoren und Ursachen. Diese werden zum Teil gar nicht, oder nicht ausreichend analysiert, um die daraus resultierenden Maßnahmen ergreifen zu können. Häufig schenken Arbeitnehmer der Fehlzeitenentwicklung ihrer Mitarbeiter zu wenig Beachtung und sehen den häufigen Ausfall einzelner oder mehrerer Arbeitnehmer

¹⁰ Vgl. ebenda (ebd.) S.3

¹¹ Vgl. Nieder, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten wirksam reduzieren: Konzepte, Maßnahmen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1998, S.11

¹² Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.54

als ein alltägliches, wiederkehrendes Problem an. Jedoch ist der Anstieg der Fehlzeitenquote in einem Betrieb von höchster Bedeutung und kann gravierende Folgen nach sich ziehen. Daher sollten Fehlzeiten in jedem Fall reduziert werden.

Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit das Thema Fehlzeiten-Management intensiv erarbeitet und anhand theoretischer Hilfsmittel, ausgewählter Literatur, sowie eigenen Erkenntnissen, verschiedene Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten aufgezeigt.

Ziel dieser Arbeit ist es, vor allem Unternehmern, eine Hilfestellung zur Reduzierung des weitverbreiteten Problems zu gewähren. Es werden zunächst Ursachen aufgezeigt, die zu einer hohen Fehlzeitenquote führen. Basierend auf den analysierten Ursachen werden anschließend Möglichkeiten zur Fehlzeitenreduzierung erörtert. Dadurch soll die Basis für ein betriebliches Fehlzeiten-Management geschaffen werden.

Um die anfangs gestellte Frage mit Sorgfalt beantworten zu können, wird eine genaue Erläuterung des Begriffes „Fehlzeiten“ vorausgesetzt, um anschließend eine Abgrenzung der damit verbundenen Begriffe durchführen zu können. Ebenso ist dies maßgeblich für die spätere Analyse der Ursachen und den daraus resultierenden Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten.

1.2 Fehlzeiten: Begriffserklärung

Beschäftigt man sich mit dem Thema der Fehlzeitenreduzierung, ist schnell festzustellen, dass es [...] bislang keine einheitliche Definition für den Begriff „Fehlzeit“ gibt.¹³ „[...] Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der betrieblichen Praxis wird der Begriff Fehlzeit unterschiedlich interpretiert.“¹⁴ Auffällig ist jedoch, dass der Begriff „Fehlzeiten“ häufig mit dem krankheitsbedingten Ausfall gleichgestellt wird. Dies kann bislang jedoch nicht als eine korrekte Definition angesehen werden.¹⁵

In der Recherche zu verschiedene Definitionen zum Thema „Fehlzeiten“ tauchen immer wieder die Begriffe „Fehlzeitenquote“ und „Fehlzeitenkultur“ auf. Wobei die Fehlzeitenquote eine Kennzahl beschreibt, welche das Ausmaß der Problematik widerspiegelt. Damit ist sie eine der wichtigsten personalwirtschaftlichen Frühwarnindi-

¹³ Vgl. ebd. S.54

¹⁴ Dieckschulte, 2012, S.25

¹⁵ Vgl. Kunz, Peter: Fehlzeiten als unternehmenspolitischer Entscheidungsfall, Wiesbaden 2002, S.4 ff.

katoren.¹⁶ Ist von einer Fehlzeitenkultur die Rede, ist damit ein Symptom für den Zustand einer Organisation, sowie für das Wohlbefinden und die Identifikation der Mitarbeiter in einem Unternehmen [gemeint].¹⁷

Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon handelt es sich bei Fehlzeiten um ein „[...] in Stunden oder Tagen gemessene Abwesenheit der Mitarbeiter vom Arbeitsplatz“.¹⁸ Demzufolge beschreibt Kunz Fehlzeiten als eine direkte, messbare Form der Abwesenheit im Betrieb.¹⁹

Aufgrund der vorliegenden, nicht einheitlichen Definitionen, wird im Folgenden der Begriff „Fehlzeit“ eigenständig definiert und gilt damit als Grundlage für diese Arbeit.

Der Begriff „Fehlzeiten“ setzt sich aus den beiden Wörtern „fehl(en)“ und „Zeiten“ zusammen. In diesem Zusammenhang beschreibt er zunächst eine, oftmals undefinierte Zeitspanne in der ein Mitarbeiter seine Arbeit nicht weiter fortsetzen kann und damit früher oder später die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens belastet.²⁰

Laut Nieder sind Fehlzeiten, neben der betriebswirtschaftlichen Sichtweise als Kosten- und Störfaktor, vor allem auch als ein Indikator dafür zu sehen, dass im Unternehmen „etwas nicht stimmt“.²¹ Und damit behält er Recht. Schließlich ist die hohe Anzahl der Fehlzeiten in einem Betrieb auf verschiedene Ursachen zurückzuführen. Unter anderem können diese beispielsweise betriebliche Probleme, persönliche Gründe, oder aber auch krankheitsbedingte Ursachen sein. Eine Analyse ist daher unumgänglich.

1.3 Unterscheidung: Fehlzeiten, Krankenstand und Absentismus

Um das korrekte Verständnis der Begriffe „Fehlzeiten“, „Krankenstand“ und „Absentismus“ gewährleisten zu können, wird eine ausführliche Differenzierung selbiger vorausgesetzt. Eine falsche Interpretation des Begriffes „Fehlzeiten“ führt gleichzeitig auch zu

¹⁶ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.54

¹⁷ Vgl. Nieder, 1998, S.96

¹⁸ Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Fehlzeiten. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fehlzeiten.html>, Zugriff am 19.04.2016

¹⁹ Vgl. Kunz, 2002, S.3

²⁰ Vgl. Blitzer, 2009, S.8

²¹ Vgl. Kunz, 2002, S.16

einer falschen Analyse und „Bekämpfung“ des Problems. So wird der Begriff „Fehlzeiten“ häufig mit einem krankheitsbedingten Ausfall verbunden. Dies ist jedoch nur bedingt richtig. Betrachtet man die Verwendung der Begriffe „Fehlzeiten“, „Krankenstand“ und „Absentismus“ genauer, so ist zu erkennen, dass diese häufig synonym verwendet werden und daher in ihrer eigentlichen Bedeutung für Verwirrung sorgen und ein falsches Bild der Begriffe entsteht.

An dieser Stelle soll die nachfolgende Abbildung als ein erster Anhaltspunkt für den Zusammenhang der einzelnen Begriffe „Fehlzeiten“, „Krankenstand“, und „Absentismus“ angesehen werden.

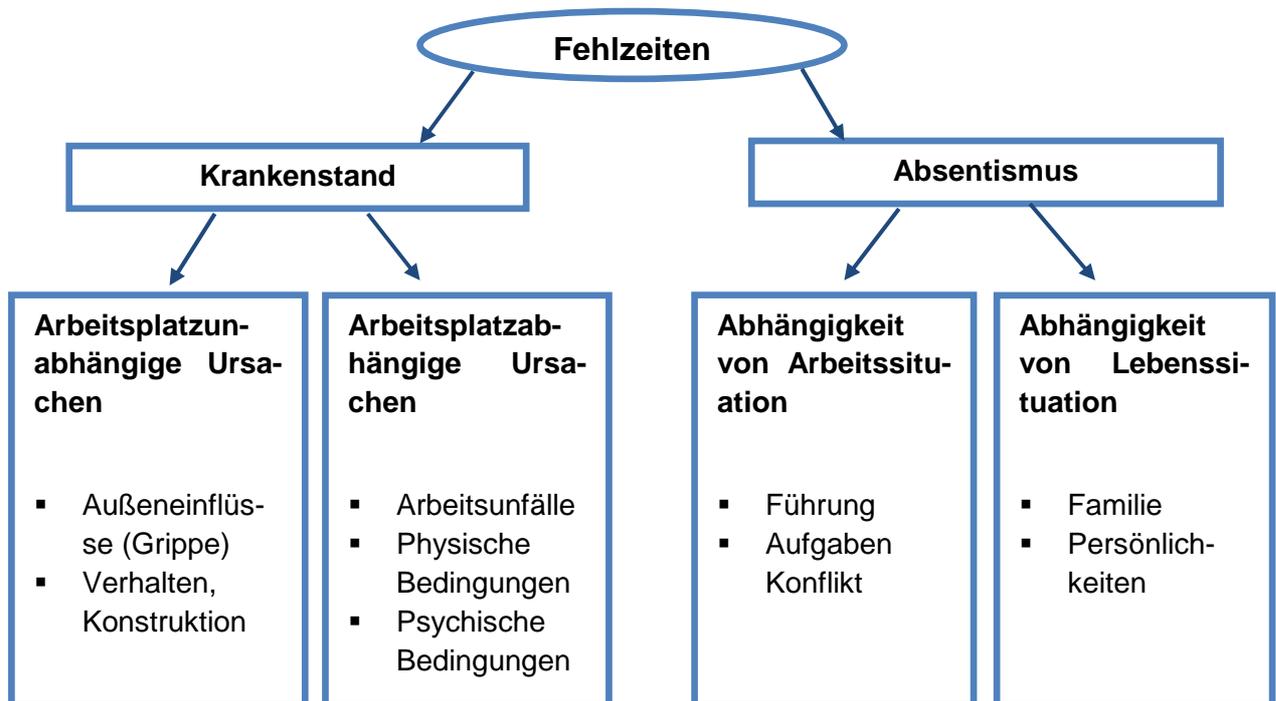


Abbildung 1: Einteilung von Fehlzeiten²²

Das angeführte Schaubild zeigt die Einteilung von Fehlzeiten und unterscheidet dabei die drei Begriffe „Fehlzeiten“, „Krankenstand“ und „Absentismus“. Bereits hier ist zu erkennen, dass diese Begriffe völlig unterschiedliche Bedeutungen haben und daher auch unterschiedlich zu handhaben sind.

²² In Anlehnung an: Scharnhorst, Fit durch Führung. Ressourcenorientiertes Führungskräfte-Training, o.J. S.5, in: <http://www.alumni-psychologie.de/medien/05Veranstaltungen/2013%200228%20ressourcenorientiertes%20fk-training%20uni%20hh%20handout.pdf>, Zugriff am 16.03.2016

Im Folgenden werden diese Begriffe nochmals aufgegriffen und detailliert beschrieben, um nochmals ein korrektes Verständnis garantieren zu können. Ebenso wird versucht eine Abgrenzung, soweit dies möglich ist, durchzuführen.

1.3.1 Fehlzeiten

Im Vorlauf dieser Arbeit wurde, wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, nach zahlreichen, verschiedene Definitionen des Begriffes „Fehlzeiten“ recherchiert. Unter Berücksichtigung der jüngsten Forschungsergebnisse, kann die Definition von Brandenburg und Nieder aus dem Jahr 2009, zunächst problemlos weiter verwendet werden. Diese beschreiben „Fehlzeiten“ wie folgt:

„Als Fehlzeiten bezeichnet man eine zunächst undefinierte Zeitspanne, in denen der Mitarbeiter seine Arbeitskraft dem Unternehmen nicht zur Verfügung stellt.“²³

Gründe hierfür können beispielsweise folgende sein:

- **Krankheit**
(„Krankheit [...] ist ein regelwidriger Körper- oder Geisteszustand, der ärztliche Behandlung erforderlich macht und/oder Arbeitsunfähigkeit hervorruft.“²⁴)
- **Unfall**
(„Ein Unfall liegt vor, wenn die versicherte Person durch ein plötzlich von außen auf ihren Körper wirkendes Ereignis (Unfallereignis) unfreiwillig eine Gesundheitsschädigung erleidet.“²⁵)
- **Mutterschutz**
(„Anspruch jeder Mutter auf Schutz und Fürsorge der Gemeinschaft.“ Art.6 IV GG und MuSchG²⁶)
- **Entschuldigtes oder unentschuldigtes Fehlen**

²³ Brandenburg/Nieder, 2009, S.13

²⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) Krankheit, URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/krankheit.html>, Zugriff am 09.04.2016

²⁵ ebd.: Unfall, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unfall.html>, Zugriff am 09.05.2016

²⁶ ebd.: Mutterschutz, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mutterschutz.html>, Zugriff am 09.05.2016

- **Sonderurlaub**²⁷

(„Sonderurlaub liegt vor, wenn der Arbeitnehmer schuldlos daran gehindert wird, seine Arbeitsleistung zu erbringen und wenige Tage abwesend ist. Danach ist der Arbeitgeber verpflichtet, in bestimmten Fällen Sonderurlaub zu gewähren. Gesetzliche Basis ist §616 BGB.“²⁸)

Um die Thematik der Fehlzeiten verstehen zu können, ist eine weitere Differenzierung zwischen beeinflussbaren (vermeidbaren) und unbeeinflussbaren (unvermeidbaren) Gründen notwendig. Auch einige der oben genannten Gründe sind als beeinflussbar bzw. unbeeinflussbar zu verstehen. Dies belegt das nachfolgende Zitat:

„Beeinflussbar bzw. unbeeinflussbar sind hierbei alle Fälle des entschuldigten oder unentschuldigten Fehlens sowie die Abwesenheit wegen Krankheit und Unfall. Als unbeeinflussbar bzw. vermeidbar gelten demgegenüber alle aus Gesetzte, Tarifvertrag oder betrieblichen Vereinbarungen folgenden Ausfallzeiten.“²⁹

Bei Fehlzeiten von Mitarbeitern sollte die Führungskraft, ganz besonders bei einem regelmäßig wiederholenden Prozess, die „Art“ der Fehlzeit analysieren. Handelt es sich hierbei um eine vermeidbare Fehlzeit, die mit den richtigen Maßnahmen vermieden werden kann? Oder hat die Abwesenheit des Mitarbeiters andere Gründe, die sich (zunächst) nicht beeinflussen lassen?

1.3.2 Krankenstand

„Krankheitsbedingte Fehlzeiten werden auch als Krankenstand bezeichnet und machen mit ca. 4/5 den größten Anteil an der gesamten Fehlzeitenquote aus.“³⁰ Gemäß Definitionen der älteren Literatur definiert sich der Krankenstand „[...] als Anzahl von

²⁷ Nieder, 1998, S.15

²⁸ Arbeitsratgeber (Hrsg.): Sonderurlaub: Anspruch und Regelungen, in URL: <http://www.arbeitsratgeber.com/sonderurlaub-anspruch-und-regelungen/>, vom 24.04.2014, Zugriff am 09.05.2016

²⁹ Derr 1995, S.6 zitiert nach (zit. nach) Martin 1962, S.17; vgl. zu weiteren Definitionsvorschlägen: Kador/Müller-Hagen 1981, S.14; Ulrich 1997, S.22; Pillat 1986, S.13

³⁰ Haufe.de (Hrsg.) : Fehlzeitenmanagement, vom 27.08.2015, URL:

https://www.haufe.de/recht/deutsches-anwalt-office-premium/fehlzeitenmanagement_idesk_PI17574_HI1496052.html, Zugriff am 25.05.2016

Abwesenheitstagen, die durch Krankheit bedingt sind. Nach dieser Definition ist der Krankenstand eine Teilmenge der Fehlzeiten.³¹

Laut der DAK Gesundheitskasse kann der Krankenstand als eine Kennzahl angesehen werden, die beschreibt, „[...] in welchem Maße eine Volkswirtschaft, [...], oder ein Betrieb von Krankheit betroffen ist.“³²

Allgemein kann demnach festgehalten werden, dass der Krankenstand über den Umfang der Krankmeldungen durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen informiert.³³ Laut Dieckschulte ist „ein hoher Krankenstand in einem Unternehmen [...] ein Anzeichen für Missstände und Versäumnisse und somit auch ein Anzeichen für Führungsdefizite.“³⁴ Damit scheint auch die Aussage von Blitzer plausibel: „Krankenstände sind wichtig, denn sie sind ein Signal, das auf ein Veränderungspotenzial im Betrieb hinweist.“³⁵

Die Aussagen belegen, dass der Krankenstand auf eine beeinträchtigte Gesundheit des Mitarbeiters zurückzuführen ist. Dies macht ihm ein Erscheinen am Arbeitsplatz unmöglich. Dabei ist laut Kunz „[...] die Entscheidung krank zu sein und dem Arbeitsplatz fern zu bleiben [...] eine subjektive Entscheidung, die neben der Interpretation des eigenen Gesundheitszustandes von weiteren Bedingungen abhängt.“³⁶

Die Krankheit des Arbeiters kann beispielsweise durch eine berufsbedingte Krankheit, eine saisonale Krankheit (Grippe), aber auch durch eine unvorhergesehene Krankheit (z.B. Sportunfall) hervorgerufen werden. Letzteres ist durch den Arbeitgeber nur schwer zu beeinflussen. Wohingegen berufsbedingte Krankheiten durch die Führungskraft verbessert bzw. komplett behoben werden können. Einflussfaktoren können bei-

³¹ Vgl. Kunz, 2002, S.5, zit. nach Marr, 1996, S. 16 f.

³² Vgl. DAK Gesundheitsreport 2015: Krankenstand. URL:

https://www.dak.de/dakonline/live/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2015-1585948.pdf, Zugriff am 27.04.2016

³³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Krankenstand. URL:

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html, Zugriff am 24.04.2016

³⁴ Dieckschulte, 2012, S.26

³⁵ Blitzer, Bernd: Fehlzeiten als Chance - Ein praxis-orientierter Leitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement, Renningen 2008, S.4

³⁶ Kunz, 2002, S.2

spielsweise ein schlechtes Betriebsklima, die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, aber auch eine hohe Arbeitsbelastung sein.³⁷

Bei krankheitsbedingten Fehlzeiten ist es als Vorgesetzter durchaus legitim, sich das Fachwissen eines Arztes einholen zu lassen. „In der deutschsprachigen Literatur wird deshalb auch allgemein das ärztliche Attest als Identifikationsmerkmal des Fehlens wegen Krankheit anerkannt.“³⁸

Im Allgemeinen setzt sich der Krankenstand aus folgenden verursachten Fehlzeiten zusammen:

- Nicht durch die Arbeitssituation bedingt.
- Durch die Arbeitssituation bedingt.
- Durch private Lebensumstände bedingt.³⁹

Um den Krankenstand 2014 mit denen der Vorjahre vergleichen zu können, veröffentlichte die DAK Gesundheitskasse ihren jährlichen Gesundheitsreport (2015). Dieser zeigt, dass der Krankenstand im Jahr 2014 bei 3,9% lag. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser, nach einem kleinen Anstieg, um 0,1 Prozentpunkte gesunken. Demnach bewegt sich der Krankenstand in den letzten Jahren insgesamt auf einem relativ niedrigen Niveau. Auffallend ist jedoch, dass der Krankenstand der Frauen mit 4,2% - wie auch in den Vorjahren – höher ist als der der Männer mit nur 3,7%.⁴⁰ Diese Differenz kann jedoch unter anderem auch auf Schwangerschaftsbeschwerden zurückzuführen sein.

Damit die Entwicklung des Krankenstandes in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) in den Jahren 1991 bis 2016 aufgezeigt und mit den Werten der DAK verglichen werden kann, wird auf die nachfolgende Statistik verwiesen.

³⁷ Vgl. DAK Gesundheitsreport 2015: Krankenstand, online, Zugriff am 27.04.2016

³⁸ Vgl. Nieder, 1979, S. 110

³⁹ Vgl. Brandenburg / Nieder, 2009, S. 14

⁴⁰ Vgl. DAK Gesundheitsreport 2015: Krankenstand, online, Zugriff am 27.04.2016

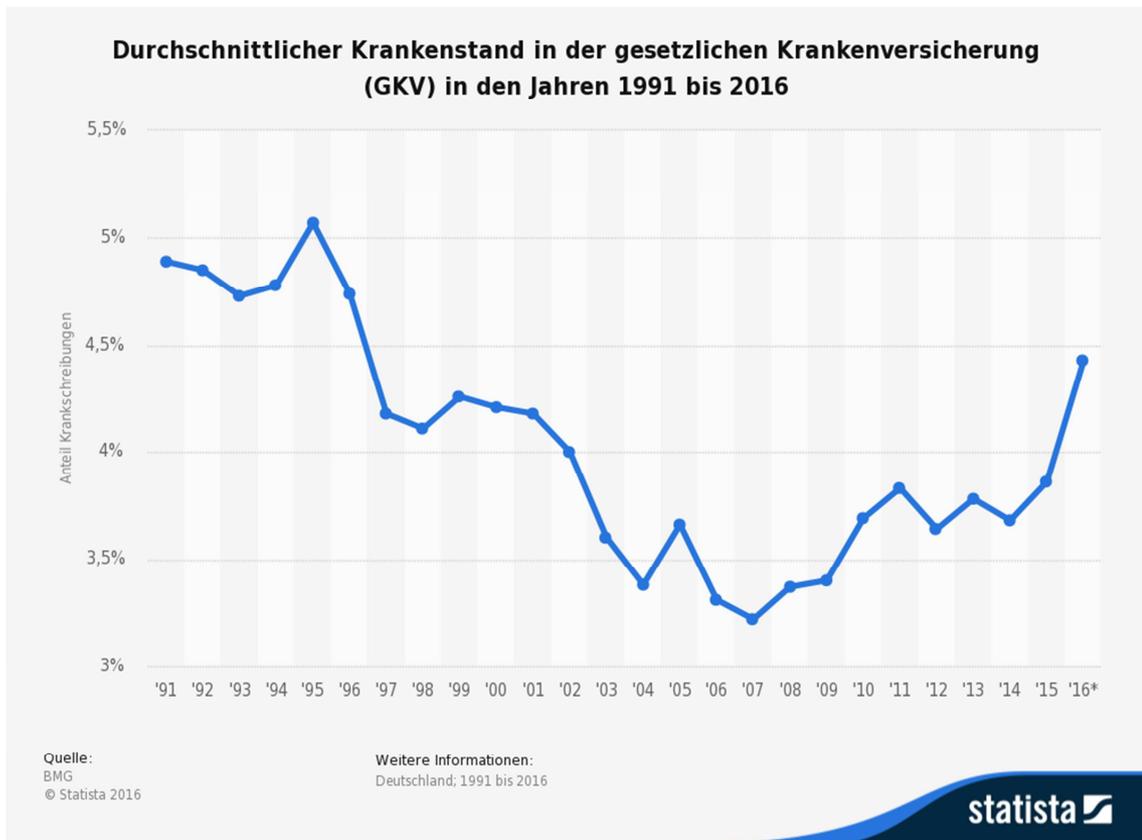


Abbildung 2: Durchschnittlicher Krankenstand in der GKV in den Jahren 1991 bis 2016⁴¹

Zu erkennen ist, dass der Krankenstand der GKV bereits im Jahr 1994 bei über 5% lag und damit den im Verlauf höchsten Wert darstellt. Bis zum Jahr 2007 hat der Krankenstand kontinuierlich abgenommen, bis er im Jahr 2007 mit 3,22% schließlich seinen niedrigsten Wert erreichte. Der Krankenstand der gesetzlichen Krankenkassen lag im Jahr 2014 bei 3,68% und ist damit geringer als der Wert der DAK (3,9%). Ein stetiger Anstieg lässt den Krankenstand im Jahr 2016 auf 4,43% ansteigen und nähert sich damit wieder dem höchsten Wert aus dem Jahr 1994. Im Unternehmen sollte der Krankenstand demnach mit äußerster Sorgfalt beobachtet werden.

Zuletzt soll noch auf den Begriff „Präsentismus“ hingewiesen werden. Dieser beschreibt das Verhalten von Mitarbeitern, die trotz Krankheit zur Arbeit kommen und ist

⁴¹ Statista: Durchschnittlicher Krankenstand in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) in den Jahren 1991 bis 2016, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/5520/umfrage/durchschnittlicher-krankenstand-in-der-gkv-seit-1991/>, Zugriff am 12.05.2016

nicht mit dem Krankenstand zu verwechseln.⁴² Aufgrund des Rahmens der Arbeit wird auf diesen Begriff nicht weiter eingegangen.

1.3.3 Absentismus

Da im vorangegangenen Abschnitt auf den Krankenstand eingegangen wurde, kann überleitend nun der Begriff „Absentismus“ analysiert werden. Häufig wird dazu geneigt diese beiden Begriffe gleichzusetzen.

Laut Böhlert werden Fehlzeiten mit Absentismus bezeichnet, „[...] wenn die Beschäftigten zwar mit einem ärztlichen Attest, aber ohne eine medizinische Notwendigkeit zu Hause bleiben.“⁴³

Gemäß dem Gabler Wirtschaftslexikon „[...] bezeichnet Absentismus Fehlzeiten, die auf Probleme im privaten Umfeld oder motivationale Ursachen, nicht aber auf krankheitsbedingte Gründe zurückzuführen sind.“⁴⁴

Aufgrund dieser Aussagen lässt sich Absentismus auch als das berühmte „Blaumachen“ bezeichnen.⁴⁵

Von Absentismus kann ebenfalls gesprochen werden, wenn Mitarbeiter an bestimmten Wochentagen auffallend oft ihrem Arbeitsplatz fern bleiben. Schon alleine der gesunde Menschenverstand lässt erahnen, dass es sich hierbei speziell um Montage und Freitage handelt. Gerade diese Wochentage werden von Arbeitgebern für einen motivationsbedingten Ausfall favorisiert. In diesem Zusammenhang ist oftmals die Rede von dem sogenannten „blauen Montag“ oder auch dem „blauen Freitag“.⁴⁶ Unter Berücksichtigung, dass diese Erkenntnis von einigen Autoren kritisch hinterfragt wird, scheint die Aussage von Nieder dennoch plausibel.

Weiterhin fallen auch sogenannte „Überbrückungstage“ in den Bereich des Absentismus. Auch hierbei handelt es sich um bevorzugte Tage für einen Ausfall des Mitarbei-

⁴² Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.17

⁴³ Böhlert, Frances: Fehlzeitenmanagement zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit: Grundlagen und Strategien. Hamburg 2010, S.11

⁴⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Absentismus, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/absentismus.html>, Zugriff am 25.05.2016

⁴⁵ Vgl. Brendt, Dieter/Hühnerbein-Sollmann, Christoph: Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. Effektive Mittel und effiziente Wege zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Renningen, 2008, S.78

⁴⁶ Vgl. Kunz, 2002, S.6, zit. nach Salowsky, 1996, S. 41-56

ters. Überbrückungstage werden von Arbeitnehmern demnach gerne direkt nach dem Urlaub, oder zwischen Feiertagen und Wochenenden in Anspruch genommen. Der Begriff Absentismus schließt zudem das Phänomen der inneren Kündigung mit ein.⁴⁷

Es wird also angenommen, dass es sich bei Absentismus hauptsächlich um einen motivationsbedingten Ausfall handelt. Demzufolge schätzen Experten in der heutigen Zeit, „[...] dass in einem Unternehmen mit überdurchschnittlichen Fehlzeiten bis zu 40 Prozent auf mangelnde Motivation der Mitarbeiter zurückzuführen sind.“⁴⁸

Der Unternehmensberater Karsten Trebesch behauptet sogar, dass „die motivationsbedingte Abwesenheit vom Arbeitsplatz, zum größten Teil durch Führungsdefizite verursacht wird.“⁴⁹ Womöglich behält er mit dieser Aussage sogar Recht, denn die Motivation der Mitarbeiter wird durch viele, verschiedene Faktoren beeinflusst. Auf diese kann auch hauptsächlich die Führungskraft Einfluss nehmen. Dieser Aspekt wird in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet.

Zusammenfassend kann bis hierher gesagt werden, „[...] dass der Begriff Absentismus ein Indikator (Hinweisgeber) für die Qualität der Arbeitsbedingungen bzw. die Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters ist.“⁵⁰ Folglich handelt es sich hierbei tatsächlich um Fehlzeiten, die auf eine (mangelnde) Motivation der einzelnen Mitarbeiter zurückzuführen sind und größtenteils durch die Führungskraft beeinflusst werden kann und muss.

⁴⁷ Vgl. ebd., S.6

⁴⁸ Pham, Nam Kha: Durch Motivation Fehlzeiten senken, in: experto.de, Mitarbeiterführung, o.J., URL: <http://www.experto.de/personal/mitarbeiterfuehrung/durch-motivation-fehlzeiten-senken.html>, Zugriff am 20.04.2016

⁴⁹ Trebesch, Karsten in Nieder, 1998, S.103

⁵⁰ Haufe.de (Hrsg.): Absentismus, vom 25.01.2014, URL: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/arbeitsschutz-office/absentismus_idesk_PI957_HI2612413.html, Zugriff am 25.05.2016

2 Problemstellung

Um als Unternehmer den Wandel der Arbeitswelt möglichst problemlos meistern zu können, und dabei stets konkurrenzfähig zu bleiben, benötigen Unternehmen gesunde, motivierte und zuverlässige Mitarbeiter mit einer möglichst geringen Anzahl an Fehlzeiten. Und genau hier liegt das Problem.

Beobachtet man die Entwicklung betrieblicher Fehlzeiten über einen längeren Zeitraum, so ist zwar ein stetiger Rückgang der Fehlzeitenquote in Deutschland zu erkennen, jedoch wird die Fehlzeitenproblematik von den Unternehmen nach wie vor kontrovers diskutiert.⁵¹ Um das Ausmaß an betrieblichen, krankheitsbedingten Fehlzeiten verbildlichen zu können, wird auf eine Studie von Spiegel Online aus dem Jahr 2011 zurückgegriffen. Hier heißt es:

„Deutsche Arbeitnehmer waren 2011 wieder länger krankgeschrieben. Mit 12,6 Tagen fehlen Sie 1,3 Tage mehr als noch 2010. Ein Jahr zuvor waren es aber bereits 12,8 Tage. Demnach häuften alle Beschäftigten in Deutschland 2011 zusammen rund 460 Millionen Fehltage an.“⁵²

Das Statistische Bundesamt meldete zwar für das Jahr 2014, dass deutsche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchschnittlich 9,5 Tage krank waren, betonte jedoch auch, dass seit 2008 ein moderater Anstieg der Krankheitstage zu beobachten sei.⁵³

Doch welche Struktur verbirgt sich hinter dem Ausmaß an Fehlzeiten?

Sind Fehlzeiten beispielsweise auf krankheitsbedingte Ausfälle zurückzuführen, lassen sich bestimmte „Gesetzmäßigkeiten“ beobachten:

- Jüngere Mitarbeiter fehlen häufiger als ältere.
- Mitarbeiter mit geringer Betriebszugehörigkeit fehlen häufiger.
- Mit steigender Betriebsgröße nehmen Fehlzeiten zu.

⁵¹ Vgl. Dieckschulte, 2012, S.25

⁵² Spiegel Online : URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/fehlzeiten-im-beruf-arbeitnehmer-sind-wieder-oeffter-krank-a-886000.html>, Zugriff am 25.03.2016

⁵³ Vgl. Statistisches Bundesamt: Krankenstand, URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html, Zugriff am 14.04.2016

- Der Krankenstand sinkt mit steigender Qualifikation.
- Mitarbeiter mit weniger Verantwortung, fehlen mehr als solche mit größerer Eigenverantwortung.
- [...] ⁵⁴

Basierend auf der Studie aus dem Jahr 2011, sowie den Werten des Statistischen Bundesamts, hat der Ausfall der Mitarbeiter in Bezug auf die wirtschaftliche Lage, auf kurze oder lange Sicht gesehen, negative Auswirkungen für das Unternehmen und damit sogar für die deutsche Wirtschaft. Gerade auch im Hinblick auf die (internationale) Wettbewerbsfähigkeit ist selbiges ein besonders wichtiges Thema. Hierbei wurde folgende These aufgestellt:

„Der im Vergleich zum Ausland hohe Krankenstand deutscher Arbeitnehmer beeinträchtigt als Kostenfaktor die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen und somit den Industriestandort Deutschland.“⁵⁵

Unter dem Begriff „Kostenfaktor“ sind hierbei unter anderem die Aufwendungen für die gesetzlich verpflichtende Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall durch den Arbeitgeber gemeint.⁵⁶ Das statistische Bundesamt hält folgendes fest:

„In Deutschland besteht im Krankheitsfall ein Anspruch auf Lohnfortzahlung in voller Höhe durch den Arbeitgeber. Dieser Anspruch besteht in der Regel für maximal sechs Wochen pro Jahr. Danach zahlen die Krankenkassen Krankengeld. Bei der Berechnung werden nur Krankmeldungen erfasst, die eine Abwesenheitsdauer von drei Tagen überschreiten.“⁵⁷

Arbeitgeber müssen demnach den Ausfall ihres Mitarbeiters in einem Zeitraum von sechs Wochen weiter zahlen. In dieser Zeit leistet der Arbeitnehmer keinen entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz. Befindet sich der Betrieb beispielweise in einem wichtigen

⁵⁴ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.26

⁵⁵ Nieder, 1998, S. 23, zit. nach Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Sozialstaat vor dem Umbau, Köln 1994

⁵⁶ Vgl. Schmohl, Michael: Strategien zur Vermeidung von Fehlzeiten. Darstellung am Beispiel einer fiktiven GmbH. Hamburg 2014, S. 7

⁵⁷ Statistisches Bundesamt: Krankenstand. URL:

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html, Zugriff am 14.04.2016

konkurrenzabhängigen Projekt, bleibt dieses in der Zeit der Abwesenheit des Mitarbeiters auf der Strecke. Hiervon profitiert natürlich die Konkurrenz, welche dadurch die Möglichkeit hat sich am Markt schneller und effizienter etablieren zu können.⁵⁸ Zusätzlich kann in dieser Zeit mit Beeinträchtigungen der Rentabilität des Unternehmens gerechnet werden.⁵⁹

Die Problematik liegt jedoch nicht alleine in dem Ausmaß der Fehlzeiten, sondern auch an der Einstellung der Arbeitgeber. Diese sind häufig davon überzeugt, dass sie an der Fehlzeitenquote ihrer Mitarbeiter sowieso nichts ändern können. Eine völlig falsche Herangehensweise, die sich unbewusst auf die Mitarbeiter überträgt. Maßnahmen können nur ergriffen werden, wenn die Ursache des Problems erkannt und analysiert wurde. Zu viele Führungskräfte geben sich jedoch mit der Krankmeldung ihrer Angestellten zufrieden ohne eine geeignete Lösung für das Problem zu suchen. Selbstverständlich überträgt sich diese Einstellung auf den Arbeitnehmer. Dieses Verhaltensmuster resultiert aus unserer Kindheit. Schon damals wurden Dinge, die von unseren Eltern nicht konsequent „bestraft“ wurden, solange beibehalten, bis die entsprechenden Maßnahmen, wie beispielsweise ein Hausarrest, eingeleitet wurden. Erst dann wurde einem bewusst, dass das Verhalten bzw. die Tat nicht richtig war. Genauso ist es mit dem Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter. Solange keine Maßnahmen ergriffen werden, wird sich an dieser Problematik auch nichts ändern, denn bei den Arbeitnehmern wird ihr Verhalten nicht als Problem wahrgenommen.

Doch das Thema der Fehlzeiten bringt nicht nur betriebswirtschaftliche Probleme für den Arbeitgeber mit sich. Auch Kollegen haben ein kritisches Auge auf den Ausfall ihrer Arbeitskollegen und bekommen dies in Form von Mehrarbeit sowie einer Veränderung gewohnter Arbeitsabläufe, gegebenenfalls auch durch die Umbesetzung ihres eigenen Stammarbeitsplatzes, zu spüren.⁶⁰ Das Verständnis über die zusätzliche Belastung der Kollegen, aufgrund der Nichtanwesenheit des Mitarbeiters, ist häufig nur bedingt vorhanden. Abhängig ist dies jedoch auch davon, wie nahe sich die betroffenen Personen stehen. Haben Beide beispielsweise beruflich und/oder privat eine gute bis sehr gute Beziehung zueinander, so ist die Mehrbelastung des Kollegen sicher nur halb so schlimm, als bei einer schlechten Kollegenschaft.

Vorgesetzte sollten jedoch auch darauf achten, dass die zusätzliche Arbeit nicht zu einer Überforderung oder einer psychischen Belastung bei der „Vertretung“ führt. Betrachtet man jedoch die Perspektive der Arbeitgeber, so erweist es sich für diese,

⁵⁸ Vgl. Nieder, 1998, S.23

⁵⁹ Vgl. Schmohl, 2014, S.7

⁶⁰ Vgl. Derr, 1995, S.13

gerade in der heutigen Zeit, als äußerst schwierig eine Abgrenzung zwischen einer „echten“ Erkrankung und einem reinen „Blaumachen“ des Mitarbeiters zu ziehen. Denn in jedem Betrieb existiert eine Gruppe von Mitarbeitern, bei der Unzufriedenheit im Beruf, Arbeitsmonotonie, eingegrenzte berufliche Aufstiegschancen, mangelnde Anpassungsfähigkeit, usw. die Ursache für die Fehlzeit sind.⁶¹ Gerade aufgrund dessen ist es unvermeidbar eine ausführliche und individuelle Ursachenanalyse durchzuführen.

Weiterhin erweist sich bereits die statistische Auswertung der Fehlzeiten in einigen Betrieben als problematisch. „So werden in manchen Untersuchungen nur die Häufigkeit der Fehlfälle angeführt, in anderen [wiederum] nur die Fehltage.“ Beide Auswertungen bilden jedoch keine effektive Basis für eine langfristige Reduzierung von Fehlzeiten.⁶²

Künftig, – das haben die vorliegenden Analyseergebnisse gezeigt, kann von folgender Entwicklung ausgegangen werden: Zwar haben sich die Werte im Vergleich zu 1995 gering verbessert, wie das Statistische Bundesamt jedoch betont, ist seit 2008 wieder ein moderater Anstieg zu erkennen.⁶³ Ausgeschlossen ist daher nicht, dass sich das Ausmaß an Fehlzeiten weiterhin zum Negativen entwickelt. Diese Entwicklung ist zum einen mit gravierenden betrieblichen Folgen (wie negative Auswirkungen auf: Wettbewerbsfähigkeit, Rentabilität, Beschäftigung und Produktion⁶⁴) und zum anderen mit Folgen für die deutsche Wirtschaft verbunden. In jedem Fall sollte daher nach der Fehlzeiten-Ursache geforscht werden, um anschließend geeignete Maßnahmen für eine langfristige Reduzierung durchführen zu können.

⁶¹ Vgl. Nieder, 1979, S.60

⁶² Vgl. Brandenburg/ Nieder, 2009, S.13

⁶³ Vgl. Statistisches Bundesamt: Krankenstand, URL:

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html,

Zugriff am 14.04.2016

⁶⁴ Vgl. Böhlert, 2010, S.5

3 Einflussfaktoren und Ursachen von Fehlzeiten

Um die Fehlzeitenquote in einem Unternehmen effektiv reduzieren zu können, ist eine Analyse der unterschiedlichen Einflussfaktoren und Ursachen unumgänglich. Zusätzlich muss eine Einstufung in „beeinflussbar“ und „nicht beeinflussbar“ vorgenommen werden. „Nur wenn man sich über die [eigentliche] Ursache von Fehlzeiten bewusst ist, kann man zielgerechte und individuelle Entscheidungen über Gegenmaßnahmen treffen“⁶⁵, so Böhlert.

Um also die Frage nach möglichen, erfolgversprechenden Maßnahmen zur Verminderung vermeidbarer Fehlzeiten beantworten zu können, müssen zunächst die zugrunde liegenden Motivstrukturen und Ursachen der Arbeitnehmer erkannt werden.⁶⁶

3.1 Einflussfaktoren und Ursachen

Laut Blitzer „[...] [werden] [Fehlzeiten] von einer Vielzahl einzelner Faktoren beeinflusst, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und zum Teil auch gegenläufige oder sich aufhebende Wirkungen haben können.“⁶⁷ Festzuhalten ist jedoch, dass eine einzelne Ursache in der Regel noch nicht den Entschluss zum Fehlen auslöst.⁶⁸

Um zu erkennen, welche Faktoren auf das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter wirken und dieses auslösen, werden die verschiedenen Einflussfaktoren zunächst in ihren jeweiligen Ursprung, außerbetrieblich oder innerbetrieblich, gegliedert. Mit außerbetrieblich werden hierbei alle externen, schwer beeinflussbaren Faktoren beschrieben. Mit den innerbetrieblichen Faktoren sind alle internen, im Unternehmen vorzufindenden Faktoren gemeint. Die folgende Tabelle soll dies veranschaulichen, beginnend mit den außerbetrieblichen Einflussfaktoren.

⁶⁵ Böhlert, 2010, S.12

⁶⁶ Vgl. Kunz, 2002, S.VII

⁶⁷ Vgl. Blitzer, 2008, S.10

⁶⁸ Vgl. Dieckschulte, 2012, S.32

Außerbetriebliche Einflussfaktoren
Jahreszeiten
Klimatische Verhältnisse (Grippewelle)
Gesellschaftliche Einflüsse
Gesetzgebung (Lohnfortzahlung)
Wochentage
Geschlecht
Familienstand
Kinderzahl
Lebensalter
Nationalität
Wohnverhältnisse
Länge und Art des Arbeitsweges
Beruflicher Qualifikationsgrad (Ausbildung)
Berufsstatus
Gesundheitszustand
Konjunktur

Tabelle 1: Außerbetriebliche Einflussfaktoren⁶⁹

Wie der dargestellten Tabelle zu entnehmen ist, handelt es sich bei den außerbetrieblichen Einflüssen ausschließlich um externe Faktoren. Diese sind durch den Arbeitgeber nur schwer zu beeinflussen und müssen mehr oder weniger so akzeptiert werden. Eine besondere Beachtung sollte dabei der jeweils aktuellen Konjunktur- und Arbeitsmarktlage geschenkt werden. Innerbetrieblich ist hierbei vor allem die derzeitige Auftragslage gemeint. Böhlert beschreibt die Wichtigkeit dieses Faktors wie folgt:

„Bei guter Konjunktur und schlechter Arbeitslosigkeit sind Fehlzeiten im Allgemeinen höher. Bei für die Mitarbeiter spürbar konjunkturellen Schwierigkeiten verringern sich die Fehlzeiten.“⁷⁰

⁶⁹ In Anlehnung an: Nieder, 1979, S.44 f.

⁷⁰ Böhlert, 2010, S.13

Die nachfolgende Tabelle 2 geht einher mit der oben aufgeführten Tabelle 1 und zeigt alle nennenswerten betrieblichen Einflussfaktoren.

Betriebliche Einflussfaktoren
1. Merkmale der Organisation
Branchenzugehörigkeit
Standort
Größe des Betriebs
2. Personalpolitik
Auswahl des Personals
Aus- und Weiterbildung
Standort
Förderung der Mitarbeiter
Aufstiegsmöglichkeiten
Hierarchische Stellung in der Organisation
Sicherheit des Arbeitsplatzes
Information der Mitarbeiter
Personalbetreuungssystem
3. Arbeitszeit
Länge der Arbeitszeit
Gruppenarbeit
Urlaub
4. Bezahlung/Lohnsystem
Form der Bezahlung
Höhe der Bezahlung
5. Merkmale der Tätigkeit
Tätigkeitsbereich
6. Umgebung des Arbeitsplatzes
Lautstärke
Luft
Temperatur
Sauberkeit
7. Soziale Faktoren im Betrieb
Einstellung der Betriebsleitung
Führungsstil des Vorgesetzten
Vorgesetztenverhalten
Kollegen und Arbeitsgruppe / Gruppengröße
Betriebsklima
Verhältnis von Arbeit und Freizeit
Betriebszugehörigkeitsdauer

Tabelle 2: Betriebliche Einflussfaktoren⁷¹

⁷¹ In Anlehnung an: Nieder, 1979, S. 44 f. , Derr 1995, S. 22

Innerbetriebliche Einflussfaktoren sind im Gegensatz zu den außerbetrieblichen Faktoren durchaus beeinflussbar. Aus diesem Grund zählen betrieblich bedingte Fehlzeiten zu den bedeutendsten.⁷² Ist die Fehlzeit des Mitarbeiters auf einen dieser Gründe zurückzuführen, so hat der Arbeitgeber in jedem Fall die Möglichkeit, geeignete Gegenmaßnahmen hierfür einzuleiten. Einige dieser Maßnahmen werden in Kapitel 5 aufgezeigt und erläutert.

Weiterhin haben vor allem das Betriebsklima, die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten, und damit auch der Umgang der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern, einen hohen Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter. Ist die hohe Fehlzeitenquote des Unternehmens auf einen, oder mehrere dieser Gründe zurückzuführen, so können diese speziell von der Führungskraft behoben werden.

„Verschiedene Untersuchungen haben bereits ergeben, dass der Vorgesetzte eine erhebliche Ursache für hohe Fehlzeiten ist.“⁷³ Nieder belegt diese Aussage an folgender Erkenntnis:

„Tauscht man Vorgesetzte, die einen jeweils hohen bzw. niedrigen Krankenstand in ihren Abteilungen aufzuweisen haben aus, dann hat man festgestellt, dass sich nach einiger Zeit die alten Fehlzeiten wieder einstellen. Das heißt, der Vorgesetzte, der bislang in seiner Abteilung einen hohen Krankenstand hatte, nimmt seinen Krankenstand in die neue Abteilung mit den bislang niedrigen Krankenständen mit, und umgekehrt.“⁷⁴

Diese aussagekräftige Erkenntnis ist auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten zurückzuführen. Selbige sind eine entscheidende Ursache für die hohe Anzahl an Fehlzeiten. „Die Führungskräfte haben ihrerseits eine permanente Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeitern und tragen so mit zur Vermeidung von Fehlzeiten bei“⁷⁵, so Schellenberg. Vorgesetzte können das Fehlzeitenverhalten durch die (richtige) Führung ihrer Mitarbeiter gewollt steuern. Das Führungsverhalten des Vorgesetzten kann sowohl positive, als auch negative Auswirkungen auf den Mitarbeiter haben. Beispielsweise kann das Führungsverhalten den Mitarbeiter bei der Bewältigung von Stressoren unterstützen. Selbiges Verhalten kann jedoch auch dazu führen, dass sich das Füh-

⁷² Vgl. Böhlert, 2010, S.13

⁷³ Nieder, 1998, S.39

⁷⁴ ebd., S.39

⁷⁵ Schellenberg, 2008, S.52

rungsverhalten als äußere Belastung auf den Mitarbeiter auswirkt.⁷⁶ Kurz gesagt: Das Führungsverhalten des Vorgesetzten kann dem Mitarbeiter auf der einen Seite helfen Stress bei der Arbeit abzubauen, auf der anderen Seite kann dieses Verhalten jedoch auch enormen Stress auslösen. Der Mitarbeiter fühlt sich schnell unter Druck gesetzt oder hat sogar Angst zu versagen. Hierbei ist eine gute Menschenkenntnis gefragt, um einschätzen zu können, wie der Mitarbeiter mit der Unterstützung durch die Führungskraft umgehen wird.⁷⁷

Das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter wird jedoch nicht allein durch die Führung des Vorgesetzten geprägt. Es gibt zahlreiche weitere Indikatoren, welche als Ursache für eine hohe Fehlzeitenquote eines Betriebes in Betracht kommen.

Laut Nieder werden als mögliche Ursachen der Unfall und die Krankheit, sowie motivationsbedingte, physische Gründe genannt. Sind Fehlzeiten auf Krankheiten zurückzuführen, sollte zunächst einmal unterschieden werden, ob diese vom Individuum selbst abhängig sind (z.B. saisonale Krankheit), oder durch den Arbeitsplatz hervorgerufen wurden. Letzteres kann viele Gründe haben. Als klassischer Grund wird hierbei der Leistungsdruck genannt. Der Arbeitsplatz selbst kann jedoch auch die Ursache für gesundheitliche Beschwerden sein, wie z.B. für eine Erkrankung des Muskel-Skelettsystems, oder auch dem klassischen Rückenleiden. Dies können mögliche Auswirkungen sein, welche durch den Arbeitsplatz des Mitarbeiters hervorgerufen wurden.⁷⁸

Als „sonstiges Fehlen“ wird der Ausfall des Mitarbeiters durch eine Schulung/Weiterbildung, eine Kur, oder auch einen Sonderurlaub bezeichnet.⁷⁹

Motivationsbedingte, physische Ursachen sollten in folgende Gruppen untergliedert werden:

- **Persönlichkeitsbedingt**
Zurückzuführen auf den Urlaub des Mitarbeiters, familiäre oder auch persönliche Gründe.
- **Ökonomisch bedingt (extern)**
Hervorgerufen durch die aktuelle wirtschaftliche Lage, bzw. soziale Leistungen.

⁷⁶ Vgl. ebd. S.52

⁷⁷ Vgl. ebd. S.52

⁷⁸ Vgl. Nieder, 1979, S.164

⁷⁹ Vgl. personalmanagement.info (Hrsg.): Fehlzeiten, URL: <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/fehlzeiten/>, Zugriff am 12.05.2016

- **Sozialpsychologisch betriebsbedingt**

Unzufriedenheit aufgrund der sozialen Verhältnisse und / oder der momentanen Arbeitstechniken, aber auch zurückzuführen auf Konflikte zwischen Arbeitskollegen oder Vorgesetzten.

Der letzte aufgeführte Aspekt kann größtenteils durch den Arbeitgeber beeinflusst werden. In diesem Fall sollte er sich jedoch zunächst ein Bild von der allgemeinen Situation machen, um dann entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. In den meisten Fällen kann eine Aussprache der betroffenen Personen für Klarheit sorgen und bestenfalls auch die daraus resultierenden Probleme beseitigen. Auch bei persönlichen Gründen kann ein Einzelgespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter von Vorteil sein. Gerade auch das Wissen über die Unterstützung durch die Führungskraft kann ein wichtiger Indikator für das Verhalten des Mitarbeiters sein. Auf ökonomisch bedingte Ursachen hat der Arbeitgeber keinen großen Einfluss, da diese Faktoren extern sind und rein von der wirtschaftlichen Lage abhängig sind. Allgemein kann daher laut Derr gesagt werden, dass der „[...] motivationsbedingte [...] Krankenstand [...] mit Entscheidungen von Vorgesetzten in Verbindung [gebracht] [werden] [kann], die von ihren jeweiligen Mitarbeitern als ungerecht empfunden werden.“⁸⁰

Ebenso kann die Arbeitssituation ein entscheidender Auslöser für die Fehlzeit des Mitarbeiters sein. Daher ist es empfehlenswert auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Arbeitssituation einzugehen. Dieser spielt beispielsweise für das allgemeine Betriebsklima eine große Rolle und kann von dem Arbeitgeber beeinflusst werden.⁸¹ Außerdem hat die Arbeitssituation des Mitarbeiters einen hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. „Der Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung sind ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit und somit ein Indikator für Fehlzeiten.“⁸² Das Bewusstsein dieses Zusammenhangs kann zu einer Reduzierung von Fehlzeiten führen.

Laut Nieder wird sowohl die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsunzufriedenheit, als auch die Krankheit von der wahrgenommenen Arbeitssituation (wie z. B. die Umgebung des Arbeitsplatzes, die Tätigkeit, das Gruppenklima, das Vorgesetztenverhalten) beeinflusst. Eine Arbeitsunzufriedenheit kann schnell zu Absentismus und damit zu kurz- oder langfristigen Fehlzeiten führen. Ebenso kann die Arbeitssituation eine berufsbedingte Erkrankung zur Folge haben. Beispielsweise physische oder psychische Be-

⁸⁰ Vgl. Derr, 1995, S.74

⁸¹ Vgl. Nieder, 1979, S.163

⁸² Böhlert, 2010, S.14

schwerden. Eine Arbeitszufriedenheit dagegen fördert die Motivation des Mitarbeiters und lässt ihn eine dementsprechende Leistung erbringen.⁸³

Weiterhin ist auch der extrem ansteigende Konkurrenzkampf eine Ursache für das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter, da er einen hohen Einfluss auf die geforderte Leistung der Arbeitnehmer hat. Der Wunsch der Unternehmen, der schnellste und der beste Anbieter auf dem Markt zu sein wird immer größer. Der nahezu schon krankhafte Wettbewerbsdruck lässt die Angst des Verlustes und des Versagens ansteigen. Auf den Mitarbeitern lastet ein extremer Leistungsdruck, welcher zu psychischen und physischen Belastungen führt, denen einige nicht mehr Stand halten können. Ein weiteres Indiz für die hohe Stressbelastung am Arbeitsplatz kann auch die Digitalisierung in der heutigen Arbeitswelt sein. Ständige Erreichbarkeit wird demzufolge von den Arbeitnehmern abverlangt. Die Freizeit, und damit auch die Entspannung, sowie das „Abschalten“ vom Arbeitsalltag sind hierbei zunächst von zweitrangiger Bedeutung. Demzufolge sind in Deutschland psychische Erkrankungen der zweithäufigste Grund für eine Krankschreibung. Diese Aussage beruht auf der Quelle des Ministeriums für Arbeitsschutz.⁸⁴

Wie auch durch das wissenschaftliche Institut der AOK (WIdO) bestätigt wurde, sind „[...] psychische Erkrankungen wieder deutlich [angestiegen]. Betroffene fielen deswegen im Schnitt 25,2 Tage aus. Stress, Überlastung und auch fehlende Anerkennung durch den Chef gelten als Ursache für seelische Leiden am Arbeitsplatz.“⁸⁵ Damit stellen die aufgeführten Faktoren, gerade in der heutigen, stressigen Zeit wichtige Einflussfaktoren für das Fehlzeitenverhalten dar.

Dem gegenüber steht als Ursache für das Fehlzeitenverhalten aber auch eine „Unterforderung“ der Mitarbeiter. Routinemäßige Arbeiten führen schnell zu Langeweile, Unausgeglichenheit und damit auch zu Fehlzeiten. Der berufliche Qualifikationsgrad wird in diesem Fall in Frage gestellt. Das Arbeitsniveau sollte dem Ausbildungsgrad gerecht werden, ansonsten kann es schnell zu mangelnder Motivation und Unlust kommen. Wechselnde und fordernde Tätigkeitsfelder sind das A und O, um die Motivation des Mitarbeiters aufrechtzuerhalten.

⁸³ Vgl. Nieder, 1979, S.163

⁸⁴ Vgl. Focus Online (Hrsg.): Zahl der Arbeitsunfälle erneut gestiegen – Stress Problem, vom 03.12.2015, URL: http://www.focus.de/regional/brandenburg/arbeit-ministerium-mehr-fehlzeiten-wegen-psychischer-belastungen_id_5128455.html, Zugriff am 22.04.2016

⁸⁵ BR 24 (Hrsg.): AOK-Studien zu Fehlzeiten im Job. Immer mehr psychisch krank, vom 07.09.2015, URL: <http://www.br.de/nachrichten/fehlzeiten-report-krankenstand-100.html>, Zugriff am 24.04.2016

Zitiert man Lisges und Schübbe aus dem Jahr 2009, so heißt es: „Die größten, nicht nur kurzfristig wirksamen Einflussmöglichkeiten bestehen dort, wo Einstellung, Zufriedenheit und Motivationslagen der Beschäftigten berührt werden.“⁸⁶

Darüber hinaus hat auch der demografische Wandel einen erheblichen Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten. Bezieht man sich auf Untersuchungen der BARMER GEK Krankenkasse aus dem Jahr 2014, so kann eine wichtige Ursache für Fehlzeiten der demografische Wandel sein. Eine Untersuchung im Rahmen des GEK Firmenkundenmonitors mit 395 Unternehmen ergab, dass sich „[...] die Mehrheit der Befragten bewusst ist, dass der demografische Wandel ein Thema ist, mit dem das Unternehmen sich bereits jetzt auseinandersetzen muss.“⁸⁷

3.2 Ermittlung der Ursachen

Da in dem vorangegangenen Kapitel verschiedene Einflussfaktoren und Ursachen erörtert wurden, muss nun die Frage nach der Ermittlung der Ursachen und Einflussfaktoren geklärt werden.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten um die Ursachen für Fehlzeiten ermitteln zu können. Im nachfolgenden werden, nach Meinung der Verfasserin, die drei wichtigsten aufgezeigt.

Fehlzeitenstatistik

Die Rede ist hier von einer internen Strukturanalyse. „Die Grundlage [...] ist die Beobachtung, dass sich das Ausmaß der Fehlzeiten in einem Unternehmen nicht gleichmäßig auf alle Unternehmensbereiche verteilt.“⁸⁸ Diese kann beispielsweise in folgende Merkmalsgruppen aufgeteilt werden: Geschlecht, Alter, [Position]. Setzt man anschließend die definierten Merkmale mit dem Ausmaß an Fehlzeiten in Relation, können Ursachenfelder definiert werden. Die Fehlzeitenstatistik kann entweder mit

⁸⁶ Lisges/Schübbe, 2009, S.266

⁸⁷ BARMER GEK (Hrsg.): Gesundheitsreport 2015. Demografischer Wandel – Sich der Unternehmen und Maßnahmen, vom 03.06.2014, URL: <https://firmenangebote.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Firmenangebote/Gesundheitsangebote-fuer-Beschaefigte/Gesundheit-im-Unternehmen/Gesundheitsfakten/Gesundheitsreport/Gesundheitsreport-2015.html>, Zugriff am 22.04.2016

⁸⁸ Brandenburg/Nieder, 2009, S.74

Hilfe eines normalen Tabellenprogramms, oder einer speziellen Software durchgeführt werden.⁸⁹

Mitarbeiterbefragungen

Hierbei werden anonymisierte Fragebögen entwickelt, die anschließend an die Mitarbeiter verteilt werden. Die Auswertung kann zu Erkenntnissen möglicher Defizite in verschiedenen Bereichen führen. Ebenso wie bei der Fehlzeitenstatistik werden bevorzugte Merkmale definiert, die Aufschluss über das negative Fehlzeitenverhalten geben sollen.⁹⁰

[Individuelle] Mitarbeitergespräche

Diese Methode erweist sich gerade dann als vorteilhaft, wenn einzelne Mitarbeiter eine besonders hohe Fehlzeitenquote aufweisen. Hierbei sind jedoch viel Geschick und eine gutes Einfühlungsvermögen gefordert, um der Ursache auf den Grund gehen zu können. Dem Gesprächspartner sollte dabei vermittelt werden, dass ein solches Gespräch eine darauf aufbauende Hilfe zum Ziel hat.⁹¹

⁸⁹ Vgl. Nieder, 1995, S.71

⁹⁰ Vgl. ebd. S.71

⁹¹ Vgl. ebd. S.71

Teil II: Maßnahmen

Die Basis für erfolgsversprechende Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten wurde durch den vorangestellten Teil I geschaffen. Demzufolge wird sich in Teil II der Arbeit, und damit das Kapitel fünft, nun intensiv mit verschiedenen Lösungsansätzen zur langfristigen Reduzierung von Fehlzeiten auseinander gesetzt. Teil II baut auf den vorherigen Analysen aus Teil I auf und knüpft somit an daraus resultierende Erkenntnisse an. Die Wichtigkeit des ersten Teils ist daher nochmals zu betonen.

Abschließend werden in Kapitel sechs eine Schlussfolgerung, sowie ein allgemeines Fazit aller hier erarbeiteten Erkenntnisse gezogen.

Einführend in das nächste Kapitel der Arbeit ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass Maßnahmen, welche zur Reduzierung von Fehlzeiten führen können, sich zwar auf eine differenzierte Ursachenanalyse stützen, sie jedoch nicht zwangsläufig zu einer Minderung von Fehlzeiten führen müssen. Wohingegen jeder Maßnahme im Personalbereich bezüglich der Arbeitsbedingungen einen Fehlzeiteffekt zugeschrieben werden kann.⁹²

Maßnahmen sollten demnach auf drei unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Auf der Mitarbeiterebene (Hilfe bei persönlichen Problemen, Weiterbildung, Rückkehrgespräche), auf der Ebene der Führungskräfte (Training und Schulung, Weiterbildung in Bezug auf das Führungsverhalten) und auf Ebene des Betriebs (Arbeitszeitgestaltung, Arbeitssicherheit).⁹³

Zudem können in manchen Fällen Maßnahmen, die zur Erhöhung der Anwesenheit beitragen effektiver sein als Maßnahmen, die zur Reduzierung von Fehlzeiten eingeführt wurden.⁹⁴

Um den Fokus der Arbeit im Auge zu behalten beschränkt sich der nachfolgende Teil auf eine durch die Verfasserin getroffene Auswahl verschiedener Maßnahmen. Zu betonen ist daher, dass es noch zahlreiche weitere Maßnahmen zur langfristigen Reduzierung von Fehlzeiten gibt.

⁹² Vgl. Derr 1995, S. 57, zit., nach Maib, 1982, S.196

⁹³ Vgl. Otto, Olaf, Dr. et al.: Erfolgreicher Umgang mit betrieblichen Fehlzeiten. Praxisleitfaden für Personalverantwortliche. 1. Aufl., Tübingen 2012, S.21

⁹⁴ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.33

4 Lösungsansätze

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“⁹⁵

- Albert Einstein -

Das folgende Kapitel stellt das Herzstück der Arbeit dar. Es werden Maßnahmen thematisiert, welche zu einer langfristigen Reduzierung von Fehlzeiten führen. Die Verfasserin hat sich in diesem Kapitel auf drei wesentliche und sehr wichtige Maßnahmen beschränkt, welche sich in der Praxis bereits mehrfach bewährt haben.

Für eine langfristige Senkung der Fehlzeitenquote greifen Unternehmer häufig zu sogenannten „Kontrollmechanismen“. Zu diesen zählen beispielsweise die Forderung eines Attestes ab dem ersten Fehltag oder die Formalisierung von Krankmeldungen (telefonisch beim Vorgesetzten). Dabei sind laut Lisges und Schübbe „indirekte Maßnahmen, die vordergründig mit Fehlzeiten nichts zu tun haben, [...] oft wirksamer, weil sie die Fehlzeiten [...] langfristig positiv beeinflussen können.“⁹⁶ So wird im nachfolgenden versucht, einen Teil dieser Maßnahmen zu erörtern.

Bevor jedoch mit der Darstellung der Maßnahmen begonnen werden kann, ist es an dieser Stelle wichtig darauf hinzuweisen, dass „[...] der Arbeitgeber eine individuelle „Toleranzgrenze“ festlegen [sollte].“⁹⁷ Diese bestimmt den Zeitpunkt, in dem die dementsprechenden Maßnahmen eingeleitet werden. „Eine pauschale Aussage darüber, wie hoch eine gerade noch akzeptable Fehlzeitenquote sein darf, kann nicht gegeben werden [...].“⁹⁸ Sie sollte demnach vom jeweiligen Arbeitgeber selbst definiert werden.

Um also gezielte Maßnahmen ergreifen zu können, ist vorab noch zu klären, welche und wie viele Mitarbeiter von Fehlzeiten betroffen sind. Erst dann können passende Lösungsmaßnahmen eingeleitet werden. Prinzipiell sind hierbei drei Situationen zu unterscheiden:

1. Ein großer Teil der Fehlzeiten wird nur von einem kleinen Teil der Belegschaft verursacht.

⁹⁵ zitate-online.de: Zitate-Sprüche-Wissenschaftler, URL: <http://www.zitate-online.de/sprueche/wissenschaftler/265/probleme-kann-man-niemals-mit-derselben-denkweise.html>, Zugriff am 20.04.2016

⁹⁶ Vgl. Lisges/Schübbe, 2009, S.263

⁹⁷ Vgl. ebd. S.263

⁹⁸ ebd. S.263

2. Ein großer Teil der Fehlzeiten wird von einem kleinen Teil der Belegschaft in einem/einer bestimmten Bereich / Abteilung verursacht.
3. Die Fehlzeiten verteilen sich gleichmäßig über das ganze Unternehmen bzw. es treten keine auffallenden Personengruppen auf.⁹⁹

Nachdem die oben genannten Punkte abgearbeitet und geklärt wurden, können nun die entsprechenden Maßnahmen eingeleitet werden, um die Fehlzeitenquote in dem betroffenen Unternehmen langfristig und erfolgreich zu senken.

4.1 Maßnahmen durch den Vorgesetzten

Den wohl größten Einfluss auf die Reduzierung der Fehlzeiten hat der Vorgesetzte, da dieser die entsprechenden Maßnahmen am besten umsetzen und verwirklichen kann. Zumal sind diese Maßnahmen mit wenig bis gar keinen Kosten verbunden, es ist lediglich eine Veränderung der allgemeinen betrieblichen Situation bzw. der bisherigen Führung des Vorgesetzten notwendig. „So wird von Kellner auf Untersuchungen hingewiesen, welche einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten von Vorgesetzten und den Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter belegen.“¹⁰⁰

In nachfolgender Tabelle werden verschiedene Ansatzpunkte und Beispiele für eine Fehlzeitenreduzierung durch den Vorgesetzten aufgezeigt.

Problemfeld	Maßnahmen
Einstellung zur Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung von Verantwortungsübernahme, Teamarbeit, Job-Enrichment. ▪ Einführen und Leben von Führungsgrundsätzen (Information, Lob, Anerkennung, Zielvereinbarungen). ▪ Flexible Arbeitszeitenregelung.

⁹⁹ Vgl. Nieder , 1998, S.17

¹⁰⁰ Derr, 1995, S. 50, zit. nach Kellner 1973a, S. 827f; 1973b, S. 929ff.

Soziales Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale Kompetenzen bereits bei der Einstellung berücksichtigen. ▪ Aufklärung über Mobbing. Berücksichtigung von besonderen Situationen bei Teamzusammensetzungen oder Raumplanung.
Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untersuchung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz-Ergonomie [...]). ▪ Aufklärung über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. ▪ Sensibilisierung in Bezug auf den Arbeitsplatz (z.B. richtiges Sitzen, Ernährung, Arbeit am Bildschirm). Pausenverhalten.
Privat / Persönlich	Auch ohne direkte Einflussnahme Ansprechbarkeit signalisieren (Gesprächspartner bereitstellen).
Übergreifend	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krankenrückkehrgespräche. ▪ Führungskräfte Schulung zu Fehlzeitenmanagement. <p>[...]</p>

Tabelle 3: Ansatzpunkte zur Fehlzeitenreduzierung¹⁰¹

Einige der genannten Punkte werden in den folgenden Kapiteln nochmals aufgegriffen und genauer beschrieben.

4.1.1 Unternehmenskultur und Betriebsklima

¹⁰¹ In Anlehnung an: Lisges/Schübbe, 2009, S.263

Wie in dem Kapitel „Einflussfaktoren“ bereits erörtert wurde, kann sowohl die Unternehmenskultur, als auch das allgemeine Betriebsklima der Grund für eine hohe Fehlzeitenquote sein. „Denn je höher die Fehlzeiten, desto wahrscheinlicher liegt ein schlechtes Betriebsklima vor.“¹⁰² In dem nachfolgenden Kapitel erhält der Leser eine allgemeine Übersicht darüber, wie aus Einflussfaktoren Maßnahmen entstehen können. Dafür muss zunächst das Grundverständnis für die Unternehmenskultur und das Betriebsklima geschaffen werden, um von entsprechenden Maßnahmen profitieren zu können. Wie Brandenburg und Nieder untermauern, „[...] [bildet] eine von sämtlichen Mitarbeitern akzeptierte und getragene Unternehmenskultur die Basis für eine dauerhafte Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb.“¹⁰³

In den Bereich der Unternehmenskultur fließen sowohl das allgemeine Betriebsklima, als auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten mit ein. Ein gutes Betriebsklima, sowie eine gut durchdachte Unternehmenskultur mit denen sich Mitarbeiter identifizieren können, sind nach wie vor von hoher Bedeutung. In vielen Unternehmen wird auf beide Faktoren jedoch immer noch zu wenig Wert gelegt.

Folgende Faktoren kennzeichnen eine moderne Unternehmenskultur:

- Offene Information und Kommunikation
- Fairness
- Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter
- Handlungsspielräume
- Eigenverantwortung bei der Arbeit¹⁰⁴

Wird der Mitarbeiter zudem in die Prozesse der Gestaltung, Entwicklung, und Verantwortung von Projekten miteinbezogen, ist die Basis für eine zufriedenstellende Unternehmenskultur bereits geschaffen.¹⁰⁵ Hervorzuheben ist daher ein wichtiges Ziel der Unternehmenskultur: Die Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Denn die Kluft zwischen

¹⁰² Miller, Brigitte: Gutes Betriebsklima führt zu niedrigen Fehlzeiten, vom 08.12.2011, URL: <http://www.business-netz.com/Mitarbeiterfuehrung/Fehlzeiten-reduzieren-Einfluss-ueben>, Zugriff am 16.05.2016

¹⁰³ Brandenburg/Nieder, 2009, S.102

¹⁰⁴ Vgl. ebd. S.103

¹⁰⁵ Vgl. ebd. S.102

Arbeitszufriedenheit und Leistungserbringung ist nur minimal und geht daher mehr oder weniger ineinander über.

Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass die Fehlzeitenquote schon bei der kleinsten Arbeitsunzufriedenheit ansteigen kann. Dabei kann die Unzufriedenheit durch verschiedene Faktoren hervorgerufen werden. Beispielsweise kann die allgemeine betriebliche Situation, der kollegiale Umgang, oder auch das Tätigkeitsfeld dafür verantwortlich sein, dass der Mitarbeiter nicht zufrieden ist. Für die Schaffung eines harmonisches Betriebsklimas und einer akzeptierten Unternehmenskultur gilt es, die genannten Faktoren mit Sorgfalt zu beobachten und gegebenenfalls den Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen.¹⁰⁶

Wie in dem vorangegangenen Kapitel bereits erwähnt wurde, kann auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten entscheidend sein. Betrachtet man diesbezüglich verschiedenen Führungsstile, welche im Einzelnen als ‚autoritär‘, ‚demokratisch-kooperativ‘ und ‚laissez-faire‘ bezeichnet werden, so erweist sich der demokratisch-kooperative Führungsstil als der effektivste. Folgende Merkmale zeichnen diesen Führungsstil aus:¹⁰⁷

- Ausreichende und rechtzeitige Information.
- Delegation, das heißt Übertragung von Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung.
- Offene Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, die zu einer vertrauensvollen Atmosphäre führt.
- Beteiligung der Mitarbeiter in Entscheidungen.
- Einräumen von Mitsprache- und Mitbestimmungsmöglichkeiten.
- Anerkennung der Leistung sowie eine
- gerechte, nicht parteiische Behandlung.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Derr, 1995, S.52

¹⁰⁷ Vgl. Derr, 1995, S.52, zit. nach Theis, 1985, S. 72

¹⁰⁸ Derr, 1995, S. 51, zit. nach Wolff/Gölschel, 1988b, S. 17 ergänzt durch Theis, S. 71

Mit der Umsetzung dieses Führungsstils, sowie den damit verbundenen Merkmalen kann ein harmonisches Betriebsklima geschaffen werden. Von einer positiven Entwicklung des Fehlzeitenverhaltens ist zudem auszugehen.

4.1.2 Kooperation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Die Kooperation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist ebenfalls ein wichtiger Faktor für ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. In diesem Fall sind vor allem soziale Soft Skills, wie eine gute Menschenkenntnis und ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen von Vorteil. „Wer mitarbeiterorientiert führen und seine Mitarbeiter an sich binden will, sollte ein gutes Verständnis der menschlichen Psyche haben, denn diese Art der Führung stützt sich auf Grundbedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter.“¹⁰⁹ Die Maßnahme verfolgt das Ziel, die Motivation der Mitarbeiter erfolgreich zu steigern. Dies kann beispielsweise durch das Leiten eigener Projekte erfolgen, bei denen der Arbeitnehmer für die Entscheidungsfindung weitestgehend selbst verantwortlich ist. Die Führungskraft sollte in jedem Fall seine Hilfe anbieten. Dadurch wird Vertrauen geschaffen und sowohl Spannungen als auch Misstrauen beseitigt.¹¹⁰

Weiterhin hat dieser Lösungsansatz zum Ziel, dass Mitarbeiter ihren Vorgesetzten mehr Vertrauen entgegenbringen und das Gefühl des Kümmerns, der Hilfsbereitschaft und der Unterstützung durch die Führungskraft erhalten. Wichtig ist zudem, dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, ihn bei der Bewältigung von Stressoren zu unterstützen und nicht zu belasten. Als vorteilhaft erweist es sich hierbei außerdem, dem Mitarbeiter die Möglichkeit anzubieten, über private Probleme mit dem Vorgesetzten zu sprechen. Diese Maßnahme stärkt die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.¹¹¹

4.1.3 Informationen gegenüber Mitarbeitern

Der rechtzeitige und ausreichende Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. So sind laut Brandenburg und Nieder „Information und Kommunikation ein wichtiges Element der [...]

¹⁰⁹ Haufe.de (Hrsg.): Mitarbeiterorientierte Führung:: Mitarbeiterorientierung als Motivator, vom 01.03.2013, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeiterorientierte-fuehrung/mitarbeiterorientierung-als-motivator_80_190836.html, Zugriff am 25.05.2016

¹¹⁰ Vgl. Derr, 1995, S.86

¹¹¹ Vgl. ebd. S.86

Mitarbeiterführung.“¹¹² Hierbei sollten gleich zu Arbeitsbeginn die Ziele der Führungskraft besonders in Bezug auf die Leistungserbringung des Arbeitnehmers festgelegt werden. Zusätzlich ist es die Aufgabe der Führungskraft den Mitarbeiter über die bestehende Unternehmenskultur, Hierarchien, sowie das Betriebsklima zu informieren, um Missverständnissen vorzubeugen. Informationslücken können früher oder später zu einer Arbeitsunzufriedenheit sowie einer mangelnden Leistungserbringung führen.

Seitens des Arbeitgebers ist es daher also wichtig gleich zu Beginn mit offenen Karten zu spielen, um eine spätere Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation, sowohl aus Sicht der Führungskraft, als auch aus der Sicht des Mitarbeiters, zu vermeiden.¹¹³

4.2 Personalpolitische Maßnahmen

„Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut“¹¹⁴
- Hans-Olaf Henkel -

Personalpolitische Maßnahmen setzen einen ordnungsgemäßen Führungsstil der Vorgesetzten voraus. Mit Führungsstil ist demzufolge die Art und Weise des Verhaltens des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern gemeint.¹¹⁵ Dabei wird sowohl die unternehmerische, als auch die soziale Sichtweise gefordert. Wichtig sind zudem nicht nur unternehmerische Kennzahlen, sondern wichtige soziale Soft Skills wie beispielsweise, Einfühlungsvermögen und eine ausgereifte Menschenkenntnis.

4.2.1 Mitarbeiterführung durch Gesprächskonzepte

Mitarbeitergespräche sind einer der wichtigsten Faktoren für eine langfristige und erfolgreiche Reduzierung von Fehlzeiten. Auch Salowsky hat dies bereits zu früherer Zeit erkannt und kommt mittels einer entsprechenden Erhebung zu einem entscheidenden und wichtigen Ergebnis: „Das Mitarbeitergespräch ist die am häufigsten ergriffene Maßnahme zur Fehlzeitenreduzierung.“¹¹⁶ Mitarbeitergespräche erweisen sich zum

¹¹² Brandenburg/Nieder, 2009, S.83

¹¹³ Vgl. Derr, 1995, S.84

¹¹⁴ www.zitate.de : Zitate Mitarbeiter, URL: <http://www.zitate.de/kategorie/Mitarbeiter> , Zugriff am 19.04.2016

¹¹⁵ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Führungsstil, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungsstil.html>, Zugriff am 09.05.2016

¹¹⁶ Derr, 1995, S.70

einen gerade dann als sinnvoll, wenn Mitarbeiter häufig nur wenige Tage krank sind. Hierbei kann erörtert werden, ob eventuell innerbetriebliche Probleme die Ursache für den Ausfall sind. Zum anderen erleichtern Rückkehrgespräche dem Mitarbeiter die Wiedereingliederung an seinen Arbeitsplatz. Für diesen Lösungsansatz werden von den Vorgesetzten ebenfalls eine besonders gute Menschenkenntnis, sowie ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen vorausgesetzt. Um die Offenheit und Ehrlichkeit des Mitarbeiters zu erlangen muss der Vorgesetzte für eine angenehme, sogar schon vertrauensvolle Atmosphäre sorgen. Mit ein bisschen Geschick schafft es der Arbeitgeber dadurch, die Ursachen für die Fehlzeit des Mitarbeiters herauszufinden und dementsprechend gegensteuernde Maßnahmen zu ergreifen.¹¹⁷

Zu Mitarbeitergesprächen zählen auch die sogenannten „Rückkehr-“, „Krankenrückkehrgespräche“ und „Fehlzeitengespräche“, welche in ihrer letztendlichen Bedeutung nahezu identisch sind. Der Fokus wird daher auf den Rückkehr,- und Krankenrückkehrgesprächen liegen. Ziel dieser Gesprächskonzepte ist es, den Mitarbeiter selbstständig dazu zu bewegen die tatsächliche Ursache seines Fehlens preiszugeben. Ein integrativer Gesprächsstil ist bei dieser personalpolitischen Maßnahme von hoher Bedeutung, um dem Mitarbeiter die Intention des Gesprächs zu vermitteln. Ebenso wichtig ist es, dem Arbeitnehmer klar zu machen, dass Fehlzeiten nicht durch eine Versetzung des Arbeitsplatzes durch den Vorgesetzten „abgestraft“ werden. Vielmehr muss darauf hingearbeitet werden die Ursache zur Behebung des Problems zu erkennen.¹¹⁸

Krankenrückkehrgespräche sind im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eine sinnvolle Maßnahme. Zudem sind sie eine wichtige personalpolitische Maßnahme und werden daher bereits in diesem Kapitel erwähnt.

Krankenrückkehrgespräche verfolgen das Ziel, erkrankten Mitarbeitern die Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz zu erleichtern.¹¹⁹ Zudem bietet das Gespräch dem Vorgesetzten die Möglichkeit, sich nach dem derzeitigen Befinden zu erkundigen. Damit leistet das Rückkehrgespräch einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Kommunikati-

¹¹⁷ Vgl. business-netz.com (Hrsg.): Fehlzeitenmanagement: 7 Maßnahmen, wie Sie die Fehlzeiten Ihrer Mitarbeiter reduzieren, vom 26.02.2014, URL: <http://www.business-netz.com/Arbeitsrecht/Fehlzeitenmanagement-Fehlzeiten-reduzieren>, Zugriff am 25.05.2016

¹¹⁸ Vgl. Nieder, 1998, S.154

¹¹⁹ Vgl. business-netz.com (Hrsg.): Fehlzeitenmanagement: 7 Maßnahmen, wie Sie die Fehlzeiten Ihrer Mitarbeiter reduzieren, vom 26.02.2014, URL: <http://www.business-netz.com/Arbeitsrecht/Fehlzeitenmanagement-Fehlzeiten-reduzieren>, Zugriff am 25.05.2016

on zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und dem allgemeinen Betriebsklima.¹²⁰ Laut Brandenburg und Nieder „[...] [besteht] ein Vorteil dieser allgemeinen Rückkehrgespräche [...] darin, durch diese nicht das Image „Druckinstrument, Jagd auf Kranke“ [vermittelt] [wird].“¹²¹ In der Regel ist das krankheitsbedingte Rückkehrgespräch zeitnah, das heißt am Tag der Wiederaufnahme der Arbeit, vom Vorgesetzten zu führen.¹²²

Damit sich das Gespräch jedoch nicht zu einer Art Verhör entwickelt, wurde durch das Persönlichkeitsrecht festgelegt welche Fragen legitim sind. So darf der Vorgesetzte beispielsweise nicht direkt nach der Ursache der Erkrankung fragen. Auch verdeckte Fragen nach der Ursache sind unzulässig. Grundsätzlich darf der Arbeitgeber jedoch fragen, ob Umstände im Betrieb der Auslöser für die Fehlzeit sind. Sollte in einem Unternehmen ein Betriebsrat bestehen, hat der Arbeitnehmer das Recht diesen in das Gespräch miteinzubeziehen. „Der Betriebsrat spielt bei der Reduzierung von Fehlzeiten eine zentrale Rolle“¹²³, so Nieder. Gemäß eines Beitrags im Gabler Wirtschaftslexikon ist er ein „*Vertretungsorgan der Belegschaft, welches in bestimmten betrieblichen Fragen Mitbestimmungs-, Beratungs- oder Informationsrechte hat. Betriebsrat und Arbeitgeber sollen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes vertrauensvoll zusammenarbeiten.*“¹²⁴ Laut dem Arbeitsgesetz hat der Betriebsrat unter anderen folgenden Aufgaben:

1. Darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden;
2. Maßnahmen, die den Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen;
3. Anregungen von Arbeitnehmern [...] entgegenzunehmen und falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf eine Erledigung hinzuwirken; [...]
4. die Beschäftigung älterer Personen zu fördern;

¹²⁰ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräche. 7. Auflage, Stuttgart 2015, S.104 f.

¹²¹ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.122

¹²² ebd. S.123

¹²³ Nieder, 1998, S.40

¹²⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Betriebsrat. URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebsrat.html>, Zugriff am 09.05.2016

5. die Beschäftigten im Betrieb zu fördern und zu sichern;
6. Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern.¹²⁵

Um die Frage nach der Teilnahmepflicht des Arbeitnehmers zu beantworten, ist es in diesem Zusammenhang wichtig zu erwähnen, dass hierbei die Art des Gespräches ausschlaggebend ist. Der Arbeitnehmer hat das Recht die Teilnahme zu verweigern, wenn es sich um ein Rückkehrgespräch im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsverfahrens handelt. Seit 2004 ist der Arbeitgeber gesetzlich (nach §84 Absatz 2 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX)) dazu verpflichtet, länger erkrankten Beschäftigten das sogenannte Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Laut dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales dient das BEM „[...] dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und ist ein Instrument, um den Folgen des demographischen Wandels wirksam zu begegnen.“¹²⁶ Die Ziele des BEM sind die Überwindung der Arbeitsunfähigkeit, die Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit und den Arbeitsplatzes des Einzelnen zu erhalten.¹²⁷

Sollte das Krankenrückkehrgespräch als legitimes Führungsinstrument genutzt werden, ist eine Verweigerung zur Teilnahme durch den Arbeitnehmer nicht akzeptabel.¹²⁸

Rückkehrgespräche werden sowohl nach Krankheitszeiten, als auch nach unentschuldigtem Fehlen geführt. Sie können helfen, die Fehlzeit im Unternehmen positiv zu beeinflussen. Besonders sinnvoll sind Rückkehrgespräche bei Mitarbeitern mit häufigen kurzen Fehlzeiten. In diesem Fall kann gezielt nach der Ursache des Ausfalles geforscht werden.¹²⁹ Mit Rückkehrgesprächen werden vor allem drei Ziele angestrebt:

¹²⁵ Vgl. ArbG: BetrVG 81, §80, S.658

¹²⁶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Betriebliches Eingliederungsmanagement. Von der Arbeitsunfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit, URL:

<http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/betriebliches-eingliederungsmanagement.html>, vom 14.01.2013, Zugriff am 09.05.2016

¹²⁷ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.34

¹²⁸ Vgl. ebd.: Krankenrückkehrgespräche: Was der Arbeitgeber darf, URL: <http://www.personal-wissen.de/6071/krankenrueckkehrgesprach-was-der-arbeitgeber-darf/>, vom 06.05.2015, Zugriff am 09.05.2016

¹²⁹ Vgl. Personal-Wissen.de: Rückkehrgespräche, URL: <http://www.personal-wissen.de/personal-lexikon/lexikon-q-u/ruckkehrgesprach/>, Zugriff am 09.05.2016

1. Dem an den Arbeitsplatz zurückkehrenden Mitarbeiter die Wiederaufnahme der Arbeit zu erleichtern. Dabei wird er über eventuelle Vorkommnisse während seiner Abwesenheit informiert.
2. Klärung, ob ein ursächlicher Zusammenhang zwischen krankheitsbedingter Abwesenheit und der momentanen Arbeitssituation besteht.
3. Den Mitarbeiter wissen lassen, dass seine Abwesenheit registriert wurde und er von seinen Kollegen und seinem Vorgesetzten vermisst wurde. Damit werden ihm das Gefühl des Kümmerns und die Wichtigkeit seiner Genesung vermittelt.¹³⁰

Es ist die Aufgabe des Vorgesetzten das Gespräch mit dem Mitarbeiter zu suchen und ihm auf eine gewisse pädagogische und geschulte Art den Hintergrund des Gesprächs näherzubringen. Bei Wiederholungen kann das Gespräch auch durch den Personalleiter geführt werden.¹³¹ Dabei wird auf Vertrauensbasis darauf hingearbeitet den Mitarbeiter schließlich dazu zu bewegen über den Grund der Abwesenheit zu sprechen, um anschließend eine gemeinsame Lösung finden zu können. Rückkehrgespräche sollten regelmäßig ausgewertet werden, um die tatsächliche Ursache für den Ausfall des Mitarbeiters feststellen zu können.¹³²

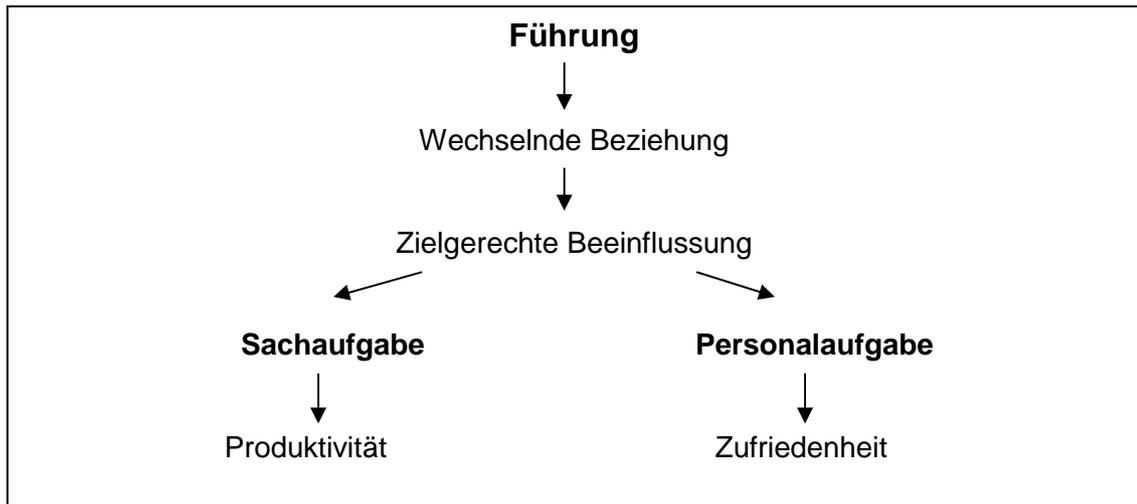
Jedoch erweisen sich personalpolitische Maßnahmen für die Führungskraft aus folgenden Gründen als problematisch: Zum einen kann das Verhalten des Mitarbeiters auf die Führungskraft selbst zurück zu führen sein. Gerade diese Ursache erweist sich durch Gesprächskonzepte als äußerst schwierig, da die meisten Mitarbeiter in dieser Situation die Konfrontation mit der Führungskraft selbst scheuen und demzufolge auch nicht die tatsächlichen Ursache für die Abwesenheit am Arbeitsplatz preisgeben wollen. Zum anderen ist es die Aufgabe der Führungskraft sich um das Verhalten und das Ausmaß der Fehlzeiten zu kümmern. Und dies ist nur dann möglich, wenn die Ursache des Problems bekannt ist.

Die Problematik wird in der nachfolgenden Abbildung 3 nach Nieder nochmals veranschaulicht.

¹³⁰ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.123

¹³¹ Vgl. ebd. S. 56

¹³² Vgl. ebd. S.124

Abbildung 3: Aufgaben der Führung¹³³

Wie zu erkennen ist, erfordern Gesprächskonzepte immer eine wechselnde Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Dabei ist es äußerst wichtig Vertrauen zwischen den Beteiligten zu schaffen. Der Führungsstil sollte so ausgelegt sein, dass dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt wird, die Führungskraft kümmert sich um ihn und seine Bedürfnisse. Dadurch wird die hohe Bedeutung über das Wohlergehen des Mitarbeiters durch die Führungskraft vermittelt. Die Sachaufgabe beinhaltet immer noch die Produktivität des Mitarbeiters, welche für den „Aufstieg“ des Unternehmens verantwortlich ist. Somit sind Vorgesetzte davon abhängig, dass ihre Mitarbeiter regelmäßig an ihrem Arbeitsplatz erscheinen.¹³⁴ Dabei ist zudem anzumerken, dass eine gerechte Behandlung der einzelnen Mitarbeiter ein wesentlicher Aspekt für das Führungsverhalten der Vorgesetzten.

4.2.2 Mitarbeitermotivation

Personalpolitische Maßnahmen fordern speziell einen motivierenden Führungsstil. Denn bei fehlender Motivation bleiben Fehlzeiten nicht lange aus. Führungskräfte können demnach nicht davon ausgehen, dass Arbeitnehmer Tag täglich an ihrem Arbeitsplatz erscheinen und ihre Aufgaben zur vollsten Zufriedenheit ihres Vorgesetzten, ohne jegliche Motivation erledigen. Denn motivierte Mitarbeiter führen gleichzeitig auch zu einem langfristigen Unternehmenserfolg. Erschreckend ist daher, dass laut einer Stu-

¹³³ Nieder, 1998, S.158

¹³⁴ Vgl. ebd. S.158

die nur jeder dritte Chef (37%) in Deutschland für ein leistungsförderndes und motivierendes Arbeitsklima sorgt.¹³⁵

An dieser Stelle ist auf die bekannteste Inhaltstheorie, die Maslowsche Bedürfnispyramide, hinzuweisen.¹³⁶ Der amerikanische Psychologe Abraham H. Maslow teilt in seiner Theorie die Bedürfnisse des Individuums in fünf hierarchisch geordnete Ebenen auf. Er kommt zu der Erkenntnis, dass Bedürfnisse die Motive des Handelns sind, die so lange motivieren bis sie schließlich befriedigt sind. Bis heute ist die Bedürfnispyramide die meist verwendete Theorie unter den Motivationstheorien.¹³⁷

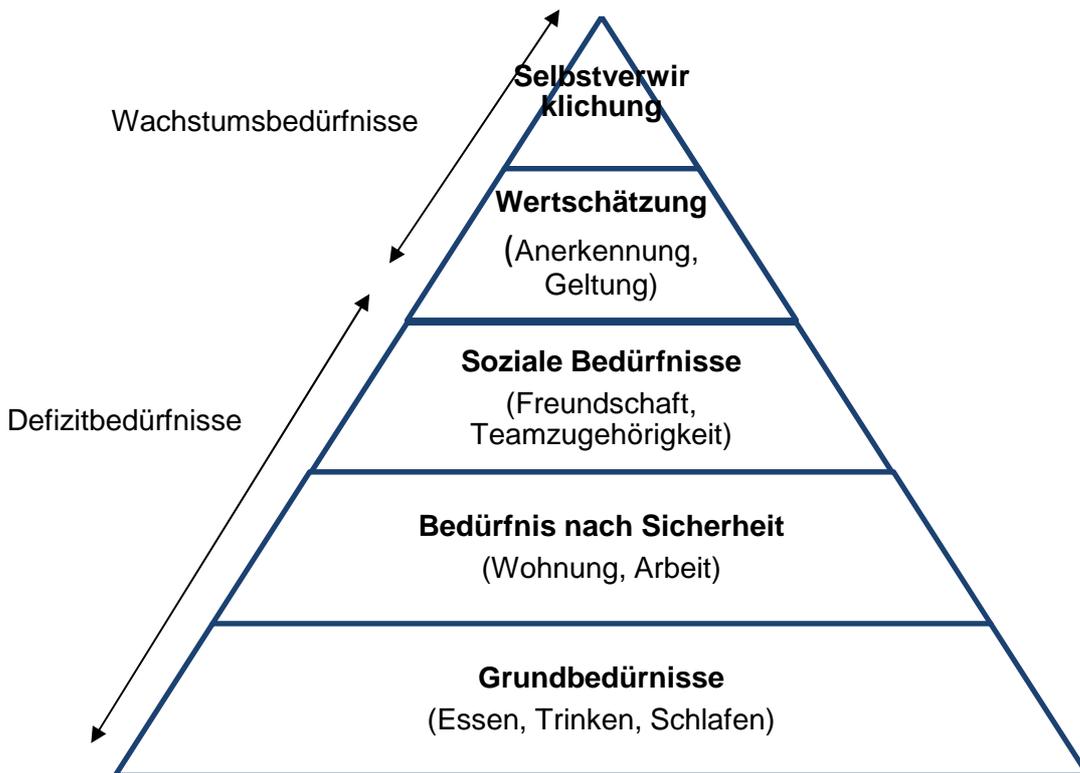


Abbildung 4: Maslowsche Bedürfnispyramide¹³⁸

Maslows Theorie besagt, dass zunächst das jeweils untere Bedürfnis befriedigt werden muss, bevor mit der nächsten Ebene begonnen werden kann. So müssen also zuerst

¹³⁵ Vgl. Haufe.de (Hrsg.) Welche Führungsstile motivieren können, vom 28.05.2013, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeitermotivation-welche-fuehrungsstile-motivieren-koennen_80_180484.html, Zugriff am 30.05.2016

¹³⁶ Vgl. Eisemann, Peter: Personalführung – Instrumente zur Steigerung der Motivation. Norderstedt 2008, S.2

¹³⁷ Vgl. Kunz, 2002, S.32 f.

¹³⁸ In Anlehnung an: Kunz, 2002, S.33, nach Stroebe 1984

die Grundbedürfnisse befriedigt werden, bevor die Bedürfnisse der nächsten, höheren Ebene befriedigt werden. Durch Maslow definiert sich der untere Teil der Pyramide als „Defizitbedürfnisse“, wohingegen der obere Teil die „Wachstumsbedürfnisse“ beschreibt. Befindet sich ein Mitarbeiter demnach im Bereich der „Defizitbedürfnisse“, kann von einer Unzufriedenheit und einer mangelnden Motivation ausgegangen werden. In diesem Zusammenhang beziehen sich die Grundbedürfnisse beispielsweise auf die Rahmenbedingungen der Arbeitsstelle (Gehalt, Arbeitszeiten). Demnach beschreiben die Bedürfnisse nach Sicherheit, die Bereiche Sicherung der Arbeitsstelle und den Kündigungsschutz. Soziale Bedürfnisse beziehen sich auf den kollegialen Umgang, die Teamzugehörigkeit und das allgemeine Betriebsklima. Mit „Wertschätzung“ ist die Anerkennung der Leistung durch den Vorgesetzten gemeint. Das oberste Bedürfnis, die Selbstverwirklichung können selbst gesetzte Ziele des Mitarbeiters, z. B. das Anstreben einer höheren Position oder auch die Sinnfindung im Beruf sein.¹³⁹ Um die Motivation der Mitarbeiter stets aufrechtzuerhalten gilt es seitens des Vorgesetzten, Defizitbedürfnisse so schnell wie möglich zu befriedigen, um an die Wachstumsbedürfnisse anknüpfen zu können. Zudem ist dies der Grundstein für ein zufriedenstellendes Leistungsergebnis des Mitarbeiters.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass es noch zahlreiche weitere Motivationstheorien verschiedener Wissenschaftler gibt. Um jedoch den Rahmen der Arbeit im Auge zu behalten, wird auf diese im Folgenden nicht weiter eingegangen.

Unter Berücksichtigung der Maslowschen Bedürfnispyramide sind laut Kunz die wesentlichen Wünsche der Arbeitnehmer zur Motivation beispielsweise, persönliche Mitarbeitergespräche, eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, wertschätzende Umgangsformen und reflektierende Führungskräfte, die häufiger moderieren und weniger anweisen.¹⁴⁰ Zudem kann beispielsweise schon ein kleines Lob durch die Führungskraft, motivierend für den Mitarbeiter sein. Die Anerkennung durch den Vorgesetzten ist ein wichtiger Indikator für die Motivation des Mitarbeiters. Im Rahmen einer Studie der AOK wurde beispielsweise festgestellt, „[...] [dass] Mitarbeiter, die häufig gelobt werden, deutlich seltener fehlen.“¹⁴¹ Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter kann demzufolge durch Zukunftsperspektiven, Schulungen oder auch Fort- und Weiterbildungen geschaffen werden.

¹³⁹ Vgl. Kunz, 2002, S.31

¹⁴⁰ Vgl. ebd. S.31

¹⁴¹ Reuter: Fehlzeiten. Zufriedene Mitarbeiter sind seltener krank, in: Die Zeit Online vom 16.08.2011: URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-08/fehlzeiten-report-gesundheit>, Zugriff am 14.04.2016

4.2.3 Fort- und Weiterbildungen

Ein falscher Führungsstil des Vorgesetzten zeichnet sich unter anderem auch durch die Unterschätzung der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter aus. Gleichgestellt werden kann dies mit dem mangelnden Interesse über Fort- oder Weiterbildung der Angestellten. Mit Weiterbildung sind damit alle „[...] Aktivitäten gemeint, die dem Erhalt, der Erweiterung und der Anpassung beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten dienen und einen beruflichen Aufstieg ermöglichen.“¹⁴² „Die Möglichkeit der persönlichen Weiterbildung ist [demzufolge] als wichtiger Aspekt hinsichtlich der Leistungsmotivation zu berücksichtigen, der sich indirekt über die Arbeitszufriedenheit auf das Fehlzeitenverhalten auswirkt“¹⁴³, so Eissing.

Gerade in technischen oder beratenden Berufen sollten Fort- und Weiterbildungen, insbesondere im Hinblick auf die Kunden(beratung), eine hohe Bedeutung haben. Auch hierbei spiegelt sich die Qualität des Unternehmens wider. Die Erweiterung des Wissenshorizontes ist essentiell für die Leistungserbringung der Arbeitnehmer.

Fort- und Weiterbildungen sind gerade in Bezug auf den heutigen Arbeitsmarkt von hoher Bedeutung, da dieser ein breites Fachwissen voraussetzt. Selbiges kann jedoch nur durch dementsprechende Schulungen oder Weiterbildungen gewährleistet werden. Zudem sind die Zukunftsperspektiven für Arbeitnehmer ein wichtiger Punkt für die Wahl ihrer Arbeitsstelle. Gerade in der heutigen Zeit wollen viele Arbeitnehmer fordern, fördern und gefördert werden. Jedoch sollten Arbeitgeber den Kostenfaktor der Fort- und Weiterbildungen immer im Auge behalten. Rechnen sich die anfallenden Kosten für die Weiterbildung des Mitarbeiters mit der letztendlichen, effektiven und effizienten Arbeitsweise und Arbeitsqualität des Mitarbeiters? Und vor allem, welchen betrieblichen (positiven) Mehrwert kann das Unternehmen hieraus ziehen? Zudem neigen Arbeitnehmer schnell dazu, die Teilnahme an Weiterbildungen, Schulungen, etc. mit einer beruflichen Aufstiegsmöglichkeit zu verbinden. Diese Erwartungen sollten von der Führungskraft gleich zu Beginn geklärt werden. Gemeint ist damit, dass der Vorgesetzte dem Arbeitnehmer den Nutzen bzw. das Ziel dieser Weiterbildung bereits vor dem Beginn genau erklärt. So können beispielsweise die Erweiterung des fachlichen Horizonts, die Einführung einer neuen Software oder aber auch das Lernen neuer Methoden, z. B. für die Kundenberatung, denkbare Ziele sein. Mögliche Missverständnisse und Enttäuschungen werden somit gleich im Vorfeld beseitigt bzw. entstehen erst

¹⁴² Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden 2008, S.168

¹⁴³ Derr, 1995, S. 90, zit. nach Eissing, 1991, S. 84-85

gar nicht, denn folglich würden aus selbigen wiederum Fehlzeiten resultieren. Demnach äußert sich, laut Wolff und Göschel, die Anerkennung der Leistung des Mitarbeiters durch die Führungskraft wie folgt:

„So fühlen sich Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass ihre Leistung von ihrem Vorgesetzten anerkannt wird, gesünder und fehlen seltener als diejenigen, die den Eindruck haben, ihre Leistung werde als selbstverständlich hingenommen und nicht genügend honoriert.“¹⁴⁴

4.3 Gesundheitliche Maßnahmen

Rückblickend auf das Jahr 2014, sind Fehlzeiten, im Vergleich zum Jahr 2013 um 0,5% gesunken. Laut BARMER GEK lag der Krankenstand damals bei 4,69%.¹⁴⁵

Trotz allem sollte die Gesundheit der Mitarbeiter von Arbeitnehmern immerzu im Auge behalten werden, wenn eine langfristige Reduzierung der Fehlzeiten angestrebt wird. Zudem können wiederkehrende, krankheitsbedingte Fehlzeiten gravierende Folgen nach sich ziehen. Dies bestätigt auch die BARMER GEK:

„Arbeitgeber sollten sich in den nächsten 10 Jahren intensiv [...] mit der Gesundheit ihrer Beschäftigten sowie den Arbeitsplatzbedingungen auseinandersetzen, um die Zunahme der Fehlzeiten zu vermindern. Sollte dieses nicht gelingen, wird die Zahl der Erwerbspersonen schon vor 2030 so stark sinken, dass Arbeitsplätze nicht mehr besetzt werden können.“¹⁴⁶

Gesundheitliche Einschränkungen führen häufig zu einer undefinierten Arbeitsunfähigkeit, und damit auch zu Fehlzeiten. An dieser Stelle ist auf den BARMER GEK Gesundheitsreport 2015 hinzuweisen, welcher umfassend das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen von insgesamt 3,6 Millionen Erwerbspersonen analysierte.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Derr, 1995, S. 50, zit. nach Wolff/Göschel 1988b, S.15

¹⁴⁵ Vgl. BARMER GEK (Hrsg.): Gesundheitsreport 2015. Demografischer Wandel. Schwerpunkt demografischer Wandel – Perspektiven und Chancen, vom 06.03.2014, URL: <https://firmenangebote.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Firmenangebote/Gesundheitsangebote-fuer-Beschaefigte/Gesundheit-im-Unternehmen/Gesundheitsfakten/Gesundheitsreport/Gesundheitsreport-2015.html>, Zugriff am 22.04.2016

^E ebd.

¹⁴⁷ Vgl. BARMER GEK (Hrsg.): Gesundheitsreport 2015. Auswertungen der Arbeitsunfähigkeit, vom 03.06.2014, letzte Aktualisierung am 16.10.2015, URL: <https://firmenangebote.barmer->

So teilte die BARMER GEK in ihren Auswertungen vom Juni 2014 mit, dass „[...] der größte Anteil an Fehlzeiten [...] 2014 mit 23,6 Prozent auf Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems [fiel]. Nach psychischen Störungen mit 18,5 Prozent folgen mit 12,1 Prozent, beziehungsweise 12,0 Prozent Verletzungen sowie Krankheiten des Atmungssystems.“¹⁴⁸

Das Wissenschaftliche Institut der AOK veröffentlichte im März 2016 eine aktuellere Statistik, welche die Krankheitsarten im Jahr 2015 aufzeigt. Die Werte wurden anhand der Arbeitsunfähigkeitsfälle je 100 AOK Mitglieder im Vergleich 2015 zum Vorjahr gemessen.¹⁴⁹ Zu erkennen ist hierbei, dass Krankheiten des Atmungssystems um über 20% angestiegen sind, wohingegen Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems, Krankheiten des Verdauungssystems und Verletzungen um jeweils mindestens 1,0% zurückgegangen sind. Keine Veränderung wurde bei Krankheiten des Kreislaufsystems festgestellt.¹⁵⁰ Die AOK äußerte sich in ihrer Statistik wie folgt:

„Während andere Krankheitsarten 2015 mehrheitlich rückläufig waren, haben Atemwegserkrankungen die Fehlzeiten der Arbeitnehmer deutlich ansteigen lassen. Eine durchschnittliche Krankschreibung in der Gruppe der Atemwegserkrankungen dauerte dabei 6,6 Tage.“¹⁵¹

Vergleicht man sodann beide Auswertungen ist festzustellen, dass die meisten Fehlzeiten von Mitarbeitern immer noch durch Krankheiten des Atmungssystems hervorgerufen wurden. Weitere Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeitern sind ebenfalls auf gesundheitliche Beschwerden zurückzuführen. Zu untermauern ist jedoch, dass auch einige der Ursachen abgenommen haben, wie beispielsweise die Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems.

Die Wichtigkeit, über einzuführende Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurde vor allem durch die Aussagen der BARMER GEK nochmals untermauert. So kann beispielsweise schon ein 10% Gutschein in einem naheliegenden Fitnessstudio helfen, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Ebenso erweisen sich Angebote über Kurse zu den Themen Ernährung, Stressmanagement,

gek.de/barmer/web/Portale/Firmenangebote/Gesundheitsangebote-fuer-Beschaefigte/Gesundheit-im-Unternehmen/Gesundheitsfakten/Gesundheitsreport/Gesundheitsreport-2015.html, Zugriff am 01.06.2016

¹⁴⁸ ebd. Zugriff am 22.04.2016

¹⁴⁹ BR 24: AOK zum Krankenstand. Die Bayern sind gesünder, in: BR24 vom 02.03.2016: URL: <http://www.br.de/nachrichten/aok-studie-krankenstand-100.html>, Zugriff am 15.04.2016

¹⁵⁰ ebd.

¹⁵¹ ebd.

Weiterbildung, oder auch Tabakentwöhnung als vorteilhaft, um Arbeitnehmer über die Möglichkeiten zur Förderung ihrer Gesundheit am Arbeitsplatz zu informieren.¹⁵²

4.3.1 Ergonomie im Arbeitsalltag

Nach wie vor ist die Erkrankung des Muskel- Skelett-Systems eine häufige Ursache für Fehlzeiten. Durch die Integration der Ergonomie in den Arbeitsalltag kann die Anzahl der Muskel-Skelett-Erkrankungen langfristig und effektiv reduziert werden.

Die Ergonomie ist ein Teil der Arbeitswissenschaft, die sich mit der Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen und seine Eigenschaften beschäftigt. Ihr Hauptanliegen ist dabei der individuelle Schutz der Person bei der Arbeit.¹⁵³ Die Ergonomie dient der optimalen Gestaltung von Arbeitssystemen in Bezug auf die Abstimmung zwischen Mensch, Maschine und Arbeitswelt.¹⁵⁴ Schon einzelne Faktoren können hierbei helfen, psychische und physische Belastungen vorzubeugen, Rückenschmerzen zu reduzieren, eine Erkrankung des Muskel-Skelett-Systems zu vermeiden und damit die Fehlzeitenquote im Unternehmen zu minimieren. Beispielsweise kann die Nutzung höhenverstellbarer Arbeitstische für eine Entlastung der Wirbelsäule sorgen. Der regelmäßige Wechsel zwischen Sitz- und Steharbeitsplatz fördert nicht nur die Konzentration und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, sie beugt zudem eine Bandscheibenerkrankung vor.¹⁵⁵

Die folgende Tabelle zeigt die Vorteile der Ergonomie am Arbeitsplatz sowohl für das Unternehmen, als auch für den einzelnen Mitarbeiter auf.

¹⁵² Vgl. Bundesministerium für Gesundheit: Betriebliche Gesundheitsförderung. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. URL: <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/umsetzung.html>, vom 03.07.2015, Zugriff am 24.05.2016

¹⁵³ Vgl. Wittig-Goetz, Ulla: Was ist Ergonomie? In: ergo-online.de, URL: http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/organisation_arbeitsschutz/grundbegriffe/was_ist_ergonomie_.htm, vom 29.05.2012, Zugriff am 21.05.2016

¹⁵⁴ Vgl. Gabler-Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Ergonomie, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ergonomie.html>, Zugriff am 21.05.2016

¹⁵⁵ Vgl. ZELENKA AG (Hrsg.): Ergonomie Programm. Höhenverstellbare ergonomische Arbeitsplatzsysteme, vom April 2016, S. 32

Unternehmen	Mitarbeiter
Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit	Weniger Arbeitsbelastungen (psychisch / physisch)
Zeitgewinn durch größere Entscheidungsfreude	Weniger gesundheitliche Belastungen
Leistungs- und Effizienzsteigerung	Verbessertes Betriebsklima
Verbesserte interne Kooperation und Kommunikation	Mehr Arbeitsfreude
Kostenoptimierung durch Desk-Sharing	Verbessertes Bewegungsverhalten
Dynamischer und effizienter Arbeitsstil	Vermeidung von Haltungsmonotonien
Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Handicap	Aktivierung von Herz-Kreislauf - und vegetativen System
Imageverbesserung für das Unternehmen	Vorbeugung gegen Muskelinaktivität
Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsqualität	Größere, geistige Leistungsfähigkeit
Langfristige Senkung des Krankenstandes	Bandscheibengewebe wird durchsaftet

Tabelle 4: Vorteile der Ergonomie¹⁵⁶

Zudem beschäftigt sich die Ergonomie mit der richtigen Arbeitsplatzbeleuchtung, dem Raumklima und der richtigen Sitz- bzw. Stehposition. Unter Berücksichtigung aller Indikatoren können vor allem Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems vorgebeugt und daraus entstehende Fehlzeiten reduziert werden.¹⁵⁷

Um die Frage nach dem Nutzen der Ergonomie beantworten zu können, greift die Verfasserin auf ein Praxisbeispiel ihres Praktikumsbetriebes zurück. Alle Mitarbeiter ver-

¹⁵⁶ Vgl. ebd. S.32

¹⁵⁷ Vgl. ebd. S.1

fügten über ergonomisch ausgestattete Arbeitsplätze und höhenverstellbare Tische. Durch den regelmäßigen Wechsel zwischen Sitz- und Steharbeitsplatz wurde die Wirbelsäule entlastet und Bandscheibenerkrankungen vorgebeugt. Eine Schulung durch den Arbeitgeber informierte die Mitarbeiter über die richtige Sitzposition und die allgemeine Gestaltung des Arbeitsplatzes. Anschließende Befragungen ergaben, dass die Mehrheit bislang eine falsche Sitzposition einnahm und demnach auch häufig über Kopf- Nacken- und Rückenschmerzen klagte. Die Beschwerden verbesserten sich aufgrund der richtigen Sitzposition, sowie dem regelmäßigen Sitz-Stehwechsel. Zudem wurden die gesamten Büroräume mit sauerstoffspendenden Pflanzen ausgestattet, wodurch sich das Arbeitsergebnis deutlich verbesserte. Ein regelmäßiges Stoßlüften sorgte dafür, dass verunreinigte Luft durch neue ausgetauscht wurde. Ermüdungserscheinungen konnten dadurch gemindert werden. Auch die Arbeitsplatzbeleuchtung ist entscheidend für die Leistungsbereitschaft und Anwesenheit der Mitarbeiter. Ein schlecht beleuchteter Arbeitsplatz führt schnell zu brennenden und tränenden Augen. Gerade bei Bürotätigkeiten ist die richtige Beleuchtung entscheidend für eine gesunde Arbeitsweise. Daher wurde darauf geachtet, dass die Büroräume in erster Linie über ausreichend Tageslicht verfügten, zudem wurden Deckenlampen angebracht, um die Räumlichkeit gleichmäßig auszuleuchten. Einzelne Arbeitsplätze verfügten außerdem über zusätzliche Arbeitsplatzlampen, welche das Lesen von Dokumenten erleichterte. Auf flimmer- und flackerfreies Licht sollte jedoch geachtet werden, um daraus resultierende Kopfschmerzen zu vermeiden.¹⁵⁸

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zum einen krankheitsbedingte Fehlzeiten reduziert, zum anderen sind Mitarbeiter deutlich motivierter und erbringen eine weitaus bessere Leistung. Folglich kann sowohl ein effektives und effizienteres Arbeiten, als auch die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert werden.

4.3.2 Gesundheitsförderung

„Arbeit und Gesundheit – das ist wissenschaftlich unumstritten – sind eng miteinander verbunden. Ungünstige Arbeitsbedingungen können Gesundheitsbeeinträchtigungen auslösen [...], woraus krankheitsbedingte Fehlzeiten resultieren. Diese sind mit hohen

¹⁵⁸ ZELENKA AG

Kosten und Belastungen für Betriebe verbunden“.¹⁵⁹ Die erörterten Aussagen beruhen auf der Quelle der AOK – Die Gesundheitskasse.

Beobachtet man den Wandel der Arbeitswelt, so ist festzustellen, dass Mitarbeiter immer mehr Zeit an ihrem Arbeitsplatz verbringen. Die meisten krankheits- und damit arbeitsbedingten Fehlzeiten sind demzufolge auf einen falsch gestalteten Arbeitsplatz und auf mangelndes Wohlbefinden zurückzuführen. Gesundheitliche Schäden bleiben infolgedessen nicht lange aus.¹⁶⁰ In der deutschen Sprache werden daher immer öfter die Begriffe „des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)“ und „der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)“ Gebrauch genommen. Um den Zusammenhang des BGM und BGF verstehen zu können, wird im Folgenden eine Unterscheidung der beiden Begriffe durchgeführt.

Das **Betriebliche Gesundheitsmanagement** zielt darauf ab, „[...] Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotentiale zu stärken und die Motivation und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.“¹⁶¹ BGM umfasst demzufolge den Gesundheitsschutz (Prävention), die Gesundheitsförderung, die Personalbetreuung und Entwicklung, aber auch den Umweltschutz.¹⁶²

Die **Betriebliche Gesundheitsförderung** „[...] umfasst [dahingehend] alle Maßnahmen, die direkt oder indirekt das Verhalten (Umgang mit Belastungen) und die Verhältnisse (ergonomisch Arbeitsplatzgestaltung) beeinflussen, sodass Gesundheit und Wohlbefinden gefördert werden.“¹⁶³ Damit stellt die BGF einen wichtigen Bestandteil des BGM dar. Die Betriebliche Gesundheitsförderung hat dabei zwei Handlungsschwerpunkte:

1. die Förderung des persönlichen Gesundheitsverhaltens der Beschäftigten.

¹⁵⁹ AOK Die Gesundheitskasse (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Warum Betriebliche Gesundheitsförderung? URL: <https://www.aok-bgf.de/bundesweit/gesundheitsfoerderung/warum-betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>, Zugriff am 20.04.2016

¹⁶⁰ Vgl. Wittig-Goetz/Rundnagel, Regine: Arbeitsbedingte Erkrankungen, in: ergo-online.de, vom 08.02.2014, URL: http://www.ergo-online.de/html/gesundheitsvorsorge/beanspruchungen_erkrankungen/arbeitsbedingte_erkrankungen.htm, Zugriff am 01.06.2016

¹⁶¹ Boy, Solvey: Unterschied BGM und BGF, in: BGM Berater-Team. Gesundheit zahlt sich aus, vom 21.10.2013, URL: <http://www.bgm-beraterteam.de/unterschied-bgm-und-bgf/>, Zugriff am 21.04.2016

¹⁶² Vgl. Brandenburg / Nieder, 2009, S.142

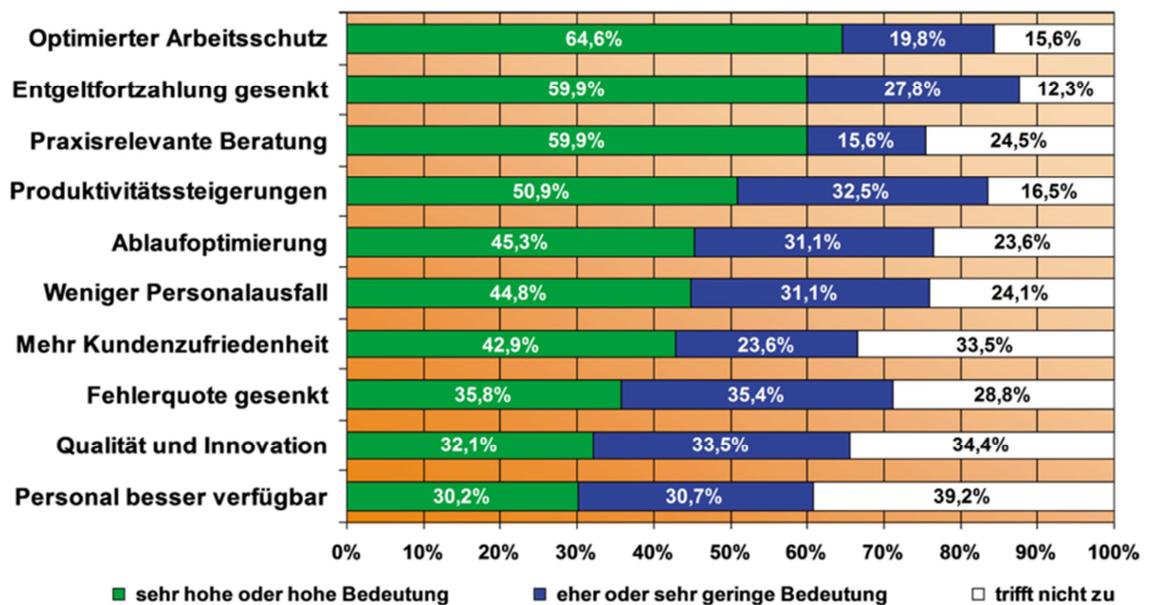
¹⁶³ Boy: Unterschied BGM und BGF, in: BGM Berater-Team. Gesundheit zahlt sich aus, vom 21.10.2013, URL: <http://www.bgm-beraterteam.de/unterschied-bgm-und-bgf/>, Zugriff am 21.04.2016

2. die Förderung gesundheitsgerechter Bedingungen an den Arbeitsplätzen, der Arbeitsumgebung und in der Arbeitsorganisation.¹⁶⁴

Der historische Hintergrund lässt erkennen, dass sich der Begriff „Gesundheitsförderung“ erst Mitte der 80er Jahre durch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) in der öffentlichen Diskussion etabliert hat. Zuvor war hierbei oftmals die Rede von der sogenannten „neuen Prävention“. Laut dem Bundesministerium für Gesundheit „[...] ist [...] Prävention im Gesundheitswesen ein Oberbegriff für zielgerichtete Maßnahmen und Aktivitäten, um Krankheiten oder gesundheitliche Schädigungen zu vermeiden, das Risiko der Erkrankung zu verringern oder ihr Auftreten zu verzögern.“¹⁶⁵

Im Vergleich zur Prävention befasst sich die Gesundheitsförderung neben dem individuellen Lebensstil vor allem mit den institutionellen und sozialen Rahmenbedingungen des gesundheitlichen Verhaltens.¹⁶⁶

Um auch hier die Frage nach dem Nutzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen beantworten zu können, wird auf eine Statistik der AOK aus dem Jahr 2007 zurückgegriffen.



¹⁶⁴ AOK Die Gesundheitskasse (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. URL: <https://www.aok-bgf.de/bundesweit/gesundheitsfoerderung.html>, Zugriff am 21.04.2016

¹⁶⁵ Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Prävention, URL: <http://www.bmg.bund.de/glossarbegriffe/p-q/praevention.html>, vom 05.10.2015, Zugriff am 12.05.2016

¹⁶⁶ Vgl. ebd., S.74

Abbildung 5: Nutzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen¹⁶⁷

Die Senkung der Fehlerquote durch die Betriebliche Gesundheitsförderung findet bei knapp 36% der Befragten eine „sehr hohe“ und bei 35,4% eine eher oder „sehr geringe“ Bedeutung. Knapp 30% gaben an, dass BGF keine Auswirkung auf ihre Fehlzeitenquote hat. Interessant ist auch der Punkt „weniger Personalausfall“. Für 44,8% der befragten Personen hat die Betriebliche Gesundheitsförderung in diesem Zusammenhang eine „sehr hohe Bedeutung“. Nur 24% gaben dabei an, dass der reduzierte Personalausfall nicht auf BGF zurückzuführen ist.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung kann beispielsweise durch ernährungsbewusste Angebote in der Kantine, flexible Arbeitszeiten, Betriebssport, Gutscheine für nahegelegene Fitnessstudios, gegebenenfalls auch ein eigenes internes Fitnessstudio, oder aber auch durch die Ergonomie am Arbeitsplatz gewährleistet werden. Dadurch wird sowohl die Gesundheit, als auch die Motivation der Mitarbeiter gefördert.¹⁶⁸

Berücksichtigt man sodann den Wandel der Arbeitswelt, sowie die Aussagen und die Analyse der AOK, so kommt man zu folgendem Ergebnis:

Eine Integration der BGF in den Arbeitsalltag ist in der heutigen Zeit nahezu unumgänglich, um (krankheitsbedingte) Fehlzeiten zu reduzieren. Mit der richtigen Anwendung der Betrieblichen Gesundheitsförderung, können vor allem krankheitsbedingte Ausfälle effektiv vorgebeugt und sogar reduziert werden. Auf lange Sicht gesehen, kann hierdurch nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter gefördert, sondern auch das Wohlbefinden und die Produktivität der Arbeitnehmer unterstützt werden.¹⁶⁹ Zudem kann BGF zu einer Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Lage führen. Arbeitgeber sollten sich jedoch bewusst sein, dass die Betriebliche Gesundheitsförderung ein langer und gegebenenfalls auch kostspieliger Prozess ist, der sich unter dem Strich aber für das Unternehmen auszahlt. Für einen langfristigen Erfolg durch die BGF sollte selbiges als Führungsaufgabe angesehen werden.

¹⁶⁷ AOK Die Gesundheitskasse (Hrsg.): Welchen Nutzen hat Betriebliche Gesundheitsförderung für Unternehmen? URL: <https://www.aok-bgf.de/bundesweit/gesundheitsfoerderung/zahlt-bgf-sich-aus.html>, Zugriff am 21.04.2016

¹⁶⁸ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Umsetzung. URL: <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/umsetzung.html>, vom 03.07.2015, Zugriff am 24.05.2016

¹⁶⁹ Vgl. AOK Die Gesundheitskasse (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung, URL: <https://www.aok-bgf.de/bundesweit/gesundheitsfoerderung.html?L=0%20von%202001>, Zugriff am 22.04.2016

Die AOK trifft zum Thema BGF eine interessante und treffende Erkenntnis:

„Sich für die Gesundheit und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten zu engagieren, ist für Unternehmen also nicht zuletzt eine wichtige Maßnahme zur Erhaltung und Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.“¹⁷⁰

Abschließend soll auf die Unterstützung der AOK, sowie anderen Krankenkassen zu den Bereichen BGM und BGF für Unternehmen hingewiesen werden.

4.3.3 Einführung Betriebsarzt und Attest Pflicht

Arbeitnehmer müssen ihren Vorgesetzten bereits ab dem ersten Krankheitstag über das Fehlen informieren.¹⁷¹ Bei Krankmeldung des Arbeitnehmers kann die Maßnahme durch eine Verschärfung der Attest Pflicht eingeführt werden. So hat das Bundesarbeitsgericht im Jahr 2012 entschieden, dass ein Arbeitgeber ein Attest schon am 1. Tag einfordern kann. Gesetzlich verankert ist diese Vorlage in §5 Abs.1 S.3 EFZG. Rechtsanwalt Jan-Marcus Rossa von Esche & Partner äußert sich zu diesem Thema wie folgt:

„Dieses Recht besteht gegenüber jedem Mitarbeiter und ist gerade nicht an besondere Voraussetzungen geknüpft. Insbesondere ist nicht erforderlich, dass gegen den betreffenden Mitarbeiter der Verdacht besteht, er würde eine Erkrankung vortäuschen.“¹⁷²

An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Aufforderung nicht willkürlich und auch nicht gegen das Maßregelungsverbot verstoßen darf.¹⁷³

Sollte sich der Arbeitgeber gegen das Attest am 1.Tag entscheiden, hat er immer noch die Möglichkeit zur Einführung der sogenannten „Drei-Tage-Regelung“. Kann ein Mitarbeiter binnen drei Tage aufgrund einer Erkrankung nicht am Arbeitsplatz erscheinen, ist es aus Sicht des Arbeitgebers völlig legitim auf ein ärztliches Attest zu bestehen. Derr beschreibt diese Regelung wie folgt:

¹⁷⁰ ebd. URL: <https://www.aok-bgf.de/bundesweit/gesundheitsfoerderung/zahlt-bgf-sich-aus.html?L=0%20von%202001>, Zugriff am 22.04.2016

¹⁷¹ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.129

¹⁷² Vgl. Haufe.de / Personal (Hrsg.): Arbeitsunfähigkeit. Attest bereits am 1. Tag einfordern. Wie ist das im Betrieb umsetzbar? URL: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/attest-bereits-am-1-tag-einfordern-wie-im-betrieb-umsetzen_76_156270.html, vom 17.12.2012, Zugriff am 11.05.2016

¹⁷³ Vgl. ebd.

„Arbeitnehmer, die bisher auch bei Bagatellerkrankung einen Arzt aufsuchen mussten und oftmals länger als notwendig krankgeschrieben wurden, sollte die Möglichkeit gegeben werden, diese Krankheit ohne Arztbesuch in kürzester Zeit wieder auszukurieren und somit eher am Arbeitsplatz zu erscheinen.“¹⁷⁴

Die Meinung eines Arztes besagt häufig, dass das Auskurieren einer Krankheit bei Arbeitnehmern eine Dauer von einer Woche aufweist. In der Regel werden diese durch den Arzt daher oft sofort für eine Woche krankgeschrieben. Oftmals erweist es sich jedoch als sinnvoller diese drei Tage zu nutzen um sich auszukurieren, anstelle einer einwöchigen Krankschreibung. Sollte nach diesen drei Tagen keine Besserung in Sicht sein, muss der Arbeitnehmer seinen Vorgesetzten ein ärztliches Attest vorweisen können, welches seinen Ausfall durch eine Erkrankung bestätigt.

Ebenso wichtig ist die Aufgabe des Betriebsarztes. „Die Betriebsärzte haben die Aufgabe, den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu unterstützen.“¹⁷⁵ Damit kann er beispielsweise arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen durchführen und das Unternehmen in allen Fragen der Prävention und des Gesundheitsschutzes beraten. Auch in den Bereichen der Ergonomie, der Arbeitsorganisation und des Krankenstandes ist er ein wichtiger Ansprechpartner. Im Allgemeinen ist der Betriebsarzt dafür zuständig die Gesundheit der Arbeitnehmer zu fördern. In Bezug auf das Gesundheitswesen ist er demzufolge der erste Ansprechpartner, welcher die Vorgesetzten über mögliche Maßnahmen in diesem Bereich informiert und aufzeigt.¹⁷⁶ Zugute kommt ihm dabei seine besondere Kenntnis in der Arbeitswelt, zumal er als Rechtsgrundlage das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) und die berufsgenossenschaftliche Vorschrift für Betriebsärzte (BGV A 7) hat.¹⁷⁷

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich die Attest Pflicht gerade dann als sinnvoll erweist, wenn sich Mitarbeiter immer wieder über einen kürzeren Zeitraum krank melden und der Verdacht auf eine missbräuchliche Nutzung der Arbeitsunfähigkeit besteht. In diesem Fall kann von dem Mitarbeiter verlangt werden, zukünftig ein ärztliches Attest bereits am ersten Tag der Krankheit vorzulegen. „Dies gilt auch wenn die übliche Frist drei Tage beträgt.“¹⁷⁸

¹⁷⁴ Derr, 1995, S.64

¹⁷⁵ ArbG: ASiG 52, §3, S.456

¹⁷⁶ Vgl. Nieder, 1998, S.90

¹⁷⁷ Vgl. Arbeitssicherheit.de (Hrsg.): Betriebsarzt, URL:

<http://www.arbeitssicherheit.de/de/html/lexikon/137/Betriebsarzt> , Zugriff am 10.05.2016

¹⁷⁸ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.129

5 Schlussfolgerung und Fazit

Nachdem sich der Teil I intensiv mit der Analyse der Thematik beschäftigt hat und darauf aufbauend in Teil II die verschiedenen Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten erläutert wurden, kann hieraus nun folgender Schluss gezogen werden.

Nach wie vor belastet das Ausmaß an Fehlzeiten viele Unternehmen. So gut wie kein Betrieb bleibt von diesem weit verbreiteten Problem verschont und nur selten wird nach den Ursachen geforscht. Doch ohne eine detaillierte Ursachenanalyse ist die Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen nahezu unmöglich. Zahlreiche Unternehmen wünschen sich eine Art „Rezept“, um die Fehlzeitenquote in ihrem Unternehmen langfristig und effektiv reduzieren zu können.¹⁷⁹ Dabei sollten sie darauf achten, dass der Grund für die hohe Fehlzeitenquote in einem Unternehmen bekannt sein muss, um das Problem gezielt bekämpfen zu können. „[Denn] dauerhafte Erfolge können nur erzielt werden, wenn nicht nur die Fehlzeiten, sondern auch deren zugrunde liegende Probleme beseitigt werden“¹⁸⁰, so Dieckschulte.

Zeigen jedoch die entsprechend eingeleiteten Maßnahmen keine Wirkung, sollte die Führungskraft konsequent sein und sich von den betreffenden Mitarbeitern trennen. Durch die Entlassung nach einem auffallenden und wiederholten Ausfall zeigt die Führungskraft Konsequenz im Handeln mit einem nachgewiesenen Fehlzeitenmissbrauch. Den Mitarbeitern wird dadurch signalisiert, dass das Fehlzeitenverhalten wahrgenommen und ein wiederholter Missbrauch dementsprechende Konsequenzen nach sich zieht. Auch in diesen Prozess sollte der Betriebsrat (falls vorhanden) mit einbezogen werden.¹⁸¹

Allerdings sind Kündigungen wegen häufiger Kurzerkrankungen nach wie vor ein heikles Thema¹⁸². Der Führungskraft wird daher geraten, sich bereits im Voraus über die Rechtslage und das korrekte Vorgehen im Falle einer Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen zu informieren.¹⁸³

¹⁷⁹ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.14

¹⁸⁰ Dieckschulte, 2012, S.26

¹⁸¹ Vgl. Kunz, 2002, S.109

¹⁸² Vgl. Haufe.de (Hrsg.): Häufige Kurzerkrankungen als Kündigungsgrund: Was ist zu beachten?, vom 09.09.2010, URL: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/haeufige-kurzerkrankungen-als-kuendigungsgrund-was-ist-zu-beachten_76_68402.html, Zugriff am 01.06.2016

¹⁸³ Vgl. Wetzling, 2013, S.114f.

Jedem Unternehmen ist daher zu empfehlen, die Fehlzeitenentwicklung der Mitarbeiter sorgfältig zu beobachten und zu analysieren um anschließend geeignete Maßnahmen einleiten zu können. Eine strategische Herangehensweise kann dabei äußerst hilfreich sein. So können sich beispielsweise verschiedene Fehlzeiten Projekte zu Prozessen entwickeln. Dadurch wird den Mitarbeitern vermittelt, dass ihre Abwesenheit ernstgenommen wird und ihre Arbeitskraft und Leistung als wichtiger Teil im Unternehmen gebraucht wird.¹⁸⁴

Die Arbeit hat gezeigt, dass es zahlreiche verschiedene Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten gibt. Ein einheitliches „Rezept“ zur Bekämpfung des Problems gibt es jedoch nicht. Zudem hat die Arbeit mögliche Wege aufgezeigt, die sich in der Praxis bereits mehrfach bewährt haben und durch ausgewählte Literatur bestätigt wurden.¹⁸⁵

Abschließend muss gesagt werden, dass sich Fehlzeiten nie komplett auf null reduziert lassen. „In jedem Unternehmen existiert ein bestimmter „Sockelbetrag“ an Fehlzeiten“¹⁸⁶, so Brandenburg und Nieder. An dieser Stelle ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass viele Probleme reduziert werden können, wenn anstelle von Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung, Maßnahmen zur Erhöhung der Anwesenheit entwickelt und umgesetzt werden.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Vgl. Brandenburg/Nieder, 2009, S.33

¹⁸⁵ Vgl. ebd. S.14

¹⁸⁶ Vgl. ebd. S.14

¹⁸⁷ Vgl. ebd. S.33

Literaturverzeichnis

ARBEITSGESETZE: 85. Auflage, 2014

BLITZER, Bernd: Fehlzeiten als Chance - Ein praxis-orientierter Leitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement, 5., überarb. und erw. Aufl., expert-Verlag (Expert-Taschenbuch, Nr. 50), Renningen 2008.

BÖHLERT, Frances: Fehlzeitenmanagement zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit: Grundlagen und Strategien. Hamburg 2010.

BRANDENBURG, Uwe / NIEDER, Peter: Betriebliches Fehlzeiten-Management. Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009.

BRENDT, Dieter/HÜHNERBEIN-SOLLMANN, Christoph: Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. Effektive Mittel und effiziente Wege zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Renningen 2008.

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Sozialstaat vor dem Umbau, Köln 1994.

DERR, Dietmar: Fehlzeiten im Betrieb. Ursachenanalyse und Vermeidungsstrategien. Köln 1995.

DIECKSCHULTE, Andre: Personalmanagement und –marketing. Freiburg 2012.

EISEMANN, Peter: Personalführung – Instrumente zur Steigerung der Motivation. Nordestedt 2008.

EISSING, G.: „Fehlzeiten – Betriebliche Ursachenanalyse und Maßnahmen.“ In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 1991, Nr. 130, S.44-104

KADOR, F. / MÜLLER-HAGEN, D. Fehlzeiten senken. Bergisch-Gladbach 1981.

KELLNER, W.: Der betriebliche Krankenstand und seine soziologischen Ursachen. Stuttgart 1967.

KUNZ, Peter: Fehlzeiten als unternehmenspolitischer Entscheidungsfall. Ursachen – Wirkungszusammenhänge – Maßnahmen. Wiesbaden 2002.

LISGES, Guido / SCHÜBBE, Fred: Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. 3., aktual. Aufl., München u.a. 2009.

MAIB, J. H.: Eine Untersuchung zur Begriff, Struktur und Bedingungen des Abwesenheitsverhaltens von Arbeitnehmern. Göttingen 1981.

MARR, R.: Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotenzial. Hrsg. Von Marr, R., Göttingen 1996. Verl. Für Angewandte Psychologie.

MARTIN, C.: Erfassung und Auswirkung von Fehlzeiten. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Fehlzeiten im Betrieb. Düsseldorf / Wien 1962.

MENTZEL, Wolfgang: Mitarbeitergespräche. 7. Auflage, Stuttgart 2015.

NEUBERGER, Oswald: Personalwesen. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten. Basistexte Personalwesen Bg. 6. Hrsg. Von Neuberger, Oswald, Stuttgart 1997.

NIEDER, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten. Stuttgart 1979.

NIEDER, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten wirksam reduzieren. Konzepte, Maßnahmen, Praxisbeispiele. Wiesbaden 1998.

OTTO, Olaf, Dr. et al.: Erfolgreicher Umgang mit betrieblichen Fehlzeiten. Praxisleitfaden für Personalverantwortliche. 1. Aufl., Tübingen 2012.

SALOWSKY, Heinz.: Empirische Zusammenhänge. Fehlzeiten – empirische Zusammenhänge, in: Absentismus: Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential. Hrsg. Von Marr, R. Göttingen 1996: R. Verl. Für angewandte Psychologie.

SHELLENBERG, Steffen: Instrumente zur Prävention und Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten. 1. Aufl. Bremen 2008.

SCHMOHL, Michael: Strategien zur Vermeidung von Fehlzeiten. Darstellung am Beispiel einer fiktiven GmbH. Hamburg 2014.

STOCK-HOMBURG, Ruth: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden 2008.

TANNENBAUER, Pangert: Ergonomie bei der Arbeit. Stehen – Sitzen – Heben. Dresden 2012.

THEIS, K.: Fehlzeiten und psychische Beschwerden. Reaktionsformen auf Belastungen im Betrieb. Spardorf 1985.

WETZLING, Frank, Dr.: ERGO Direkt, Fehlzeiten-Reduzierung, Ideen für die Praxis, Seminar für die Ergo Direkt Versicherung, Nürnberg 15.03.2013.

WOLFF, G. / GÖSCHEL, G.: „Fehlzeiten im Betrieb – Ein Thema für Führungskräfte.“ In: Humane Produktion, Heft 7, 1988b, S. 14-17

ZELENKA AG (Hrsg.): Ergonomie Programm. Höhenverstellbare ergonomische Arbeitsplatzsysteme, vom April 2016.

Internetquellen:

AOK Die Gesundheitskasse (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Warum Betriebliche Gesundheitsförderung? URL: <https://www.aok-bgf.de/bundesweit/gesundheitsfoerderung/warum-betr-gesundheitsfoerderung.html>, (Zugriff am 20.04.2016)

ARBEITSRATGEBER (Hrsg.): Sonderurlaub: Anspruch und Regelungen, in URL: <http://www.arbeitsratgeber.com/sonderurlaub-anspruch-und-regelungen/>, vom 24.04.2014, (Zugriff am 09.05.2016)

ARBEITSSICHERHEIT.DE (Hrsg.): Betriebsarzt, URL: <http://www.arbeitssicherheit.de/de/html/lexikon/137/Betriebsarzt>, (Zugriff am 10.05.2016)

BARMER GEK (Hrsg.): Gesundheitsreport 2015. Demografischer Wandel, vom 03.06.2014, letzte Aktualisierung am 16.10.2015, URL: <https://firmenangebote.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Firmenangebote/Gesundheitsangebote-fuer-Beschaefigte/Gesundheit-im-Unternehmen/Gesundheitsfakten/Gesundheitsreport/Gesundheitsreport-2015.html>, (Zugriff am 22.04.2016)

BR 24 (Hrsg.): AOK zum Krankenstand. Die Bayern sind gesünder, in: BR 24 vom 02.03.2016, URL: <http://www.br.de/nachrichten/aok-studie-krankenstand-100.html>, (Zugriff am 15.04.2016)

BR 24 (Hrsg.): AOK-Studien zu Fehlzeiten im Job. Immer mehr psychisch krank, vom 07.09.2015, URL: <http://www.br.de/nachrichten/fehlzeiten-report-krankenstand-100.html>, (Zugriff am 24.04.2016)

BOY, Solvey: Unterschied BGM und BGF, in: GMB Berater-Team. Gesundheit zahlt sich aus, vom 21.10.2013, URL: <http://www.bgm-beraterteam.de/unterschied-bgm-und-bgf/>, (Zugriff am 21.04.2016)

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hrsg.): Betriebliches Eingliederungsmanagement. Von der Arbeitsunfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit, vom 14.01.2013, URL: <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/betriebliches-eingliederungsmanagement.html>, (Zugriff am 09.05.2016)

BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Umsetzung, vom 03.07.2015, URL: <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/umsetzung.html>, (Zugriff am 24.05.2016)

BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT (Hrsg.): Prävention, vom 05.10.2015, URL: <http://www.bmg.bund.de/glossar-begriffe/p-q/praevention.html>, (Zugriff am 12.05.2016)

DAK GESUNDHEITSKASSE (Hrsg.): Gesundheitsreport 2015. Krankenstand: URL: https://www.dak.de/dakonline/live/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2015-1585948.pdf, (Zugriff am 27.04.2016)

FOCUS ONLINE (Hrsg.): Zahl der Arbeitsunfälle erneut gestiegen – Stress Problem, vom 03.12.2015, URL: http://www.focus.de/regional/brandenburg/arbeit-ministerium-mehr-fehlzeiten-wegen-psychischer-belastungen_id_5128455.html, (Zugriff am 22.04.2016)

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (Hrsg.): Absentismus, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/absentismus.html>, (Zugriff am 25.05.2016)

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (Hrsg.): Arbeitgeber, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitgeber.html>, (Zugriff am 11.05.2016)

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (Hrsg.): Betriebsrat. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebsrat.html>, (Zugriff am 09.05.2016)

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (Hrsg.): URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fehlzeiten.html>, (Zugriff am 19.04.2016)

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (Hrsg.): Führungsstil, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungsstil.html>, (Zugriff am 09.05.2016)

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (Hrsg.) Krankheit, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/krankheit.html>, (Zugriff am 09.04.2016)

HAUFE.DE (Hrsg.): Absentismus, vom 25.01.2014, URL: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/arbeitsschutz-office/absentismus_idesk_PI957_HI2612413.html, (Zugriff am 25.05.2016)

HAUFE.DE/PERSONAL (Hrsg.): Arbeitsunfähigkeit. Attest bereits am 1. Tag einfordern. Wie ist das im Betrieb umsetzbar? vom 17.12.2012, URL: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/attest-bereits-am-1-tag-einfordern-wie-im-betrieb-umsetzen_76_156270.html, (Zugriff am 11.05.2016)

HAUFE.DE (Hrsg.) : Fehlzeitenmanagement, vom 27.08.2015, URL: https://www.haufe.de/recht/deutsches-anwalt-office-premium/fehlzeitenmanagement_idesk_PI17574_HI1496052.html, (Zugriff am 25.05.2016)

HAUFE.DE (Hrsg.) Welche Führungsstile motivieren können, vom 28.05.2013, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeitermotivation-welche-fuehrungsstile-motivieren-koennen_80_180484.html, (Zugriff am 30.05.2016)

HAUFE.DE (Hrsg.): Häufige Kurzerkrankungen als Kündigungsgrund: Was ist zu beachten? vom 09.09.2010, URL: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/haeufige-kurzerkrankungen-als-kuendigungsgrund-was-ist-zu-beachten_76_68402.html, (Zugriff am 01.06.2016)

MILLER, Brigitte: Gutes Betriebsklima führt zu niedrigen Fehlzeiten, vom 08.12.2011, URL: <http://www.business-netz.com/Mitarbeiterfuehrung/Fehlzeiten-reduzieren-Einfluss-ueben>, (Zugriff am 16.05.2016)

PERSONALMANAGEMENT.INFO (Hrsg.): Fehlzeiten, URL: <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/fehlzeiten/>, (Zugriff am 12.05.2016)

PERSONAL-WISSEN.DE (Hrsg.): Krankenrückkehrgespräche: Was der Arbeitgeber darf, vom 06.05.2015, URL: <http://www.personalwissen.de/6071/krankenrueckkehrgesprach-was-der-arbeitgeber-darf/>, (Zugriff am 09.05.2016)

PERSONAL-WISSEN.DE (Hrsg.): Vorgesetzter, URL: <http://www.personalwissen.de/personal-lexikon/lexikon-v-z/vorgesetzter/>, (Zugriff am 17.05.2016)

PHAM, Nam Kha: Durch Motivation Fehlzeiten senken, in: experto.de, Mitarbeiterführung, o.J., URL: <http://www.experto.de/personal/mitarbeiterfuehrung/durch-motivation-fehlzeiten-senken.html>, (Zugriff am 20.04.2016)

SCHARNHORST, Julia: Fit durch Führung. Ressourcenorientiertes Führungskräfte-Training, o.J. in: URL: <http://www.alumni-psycho-logie.de/medien/05Veranstaltungen/2013%200228%20ressourcenorientiertes%20fk-training%20uni%20hh%20handout.pdf>, (Zugriff am 16.03.2016)

SPIEGEL ONLINE (Hrsg.): Fehlzeiten im Beruf. Arbeitnehmer sind wieder öfter krank, in: Spiegel Online vom 28.02.2013, URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/fehlzeiten-im-beruf-arbeitnehmer-sind-wieder-oefter-krank-a-886000.html>, (Zugriff am 25.03.2016)

STATISTISCHES BUNDESAMT: Krankenstand. URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html, (Zugriff am 14.04.2016)

STATISTISCHES BUNDESAMT WIESBADEN (2016): Krankenstand. URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html, (Zugriff am 14.04.2016)

REUTERS, o.A. : Fehlzeiten. Zufriedene Mitarbeiter sind weniger krank, in: Die Zeit Online vom 16.08.2011, URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-08/fehlzeiten-report-gesundheit>, (Zugriff am 14.04.2016)

WITTIG-GOETZ, Ulla/RUNDNAGEL, Regine: Arbeitsbedingte Erkrankungen, in: ergo-online.de vom 08.02.2014, URL: http://www.ergo-online.de/html/gesundheitsvorsorge/beanspruchungen_erkrankungen/arbeitsbedingte_erkrankungen.htm, (Zugriff am 01.06.2016)

WITTIG-GOETZ, Ulla: Was ist Ergonomie? In: ergo-online.de vom 29.05.2012, URL: http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/organisation_arbeitsschutz/grundbegriffe/was_ist_ergonomie_.htm, (Zugriff am 21.05.2016)

ZITATE.DE (Hrsg.): Zitate Mitarbeiter. URL: <http://www.zitate.de/kategorie/Mitarbeiter>, (Zugriff am 19.04.2016)

ZITATE-ONLINE.DE (Hrsg.): Zitate-Sprüche-Wissenschaftler. URL: <http://www.zitate-online.de/sprueche/wissenschaftler/265/probleme-kann-man-niemals-mit-derselben-denkweise.html>, (Zugriff am 20.04.2016)

Abbildungsquellenverzeichnis

Abbildung 1: Einteilung von Fehlzeiten

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: Scharnhorst, Julia: Fit durch Führung. Ressourcenorientiertes Führungskräfte-Training, o.J. in: URL: <http://www.alumni-psychologie.de/medien/05Veranstaltungen/2013%200228%20ressourcenorientiertes%20fk-training%20uni%20hh%20handout.pdf>, (Zugriff am 16.03.2016)

Abbildung 2: Durchschnittlicher Krankenstand in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) in den Jahren 1991 bis 2016

Quelle: Statista: URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/5520/umfrage/durchschnittlicher-krankenstand-in-der-gkv-seit-1991/>, (Zugriff am 12.05.2016)

Abbildung 3: Ursachen für Fehlzeiten

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: NIEDER, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten. Stuttgart 1979.

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Arbeitssituation

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: NIEDER, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten. Stuttgart 1979.

Abbildung 5: Aufgaben der Führung

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: NIEDER, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten wirksam reduzieren. Konzepte, Maßnahmen, Praxisbeispiele. Wiesbaden 1998.

Abbildung 6: Maslowsche Bedürfnispyramide

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: KUNZ, Peter: Fehlzeiten als unternehmenspolitischer Entscheidungsfall. Ursachen – Wirkungszusammenhänge – Maßnahmen. Wiesbaden 2002.

Abbildung 7: Nutzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen

Quelle: AOK - Die Gesundheitskasse (Hrsg.) (2007): Welchen Nutzen hat Betriebliche Gesundheitsförderung für Unternehmen? URL: <https://www.aok-bgf.de/bundesweit/gesundheitsfoerderung/zahlt-bgf-sich-aus.html> , (Zugriff am 21.04.2016)

Tabellen

Tabelle 1: Außerbetriebliche Einflussfaktoren

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: NIEDER, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten. Stuttgart 1979.

Tabelle 2: Betriebliche Einflussfaktoren

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: NIEDER, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten. Stuttgart 1979. Und: DERR, Dietmar: Fehlzeiten im Betrieb. Ursachenanalyse und Vermeidungsstrategien. Köln 1995.

Tabelle 3: Ansatzpunkte zur Fehlzeitenreduzierung

Quelle: *eigen Darstellung*, in Anlehnung an: LISGES, Guido / SCHÜBBE, Fred: Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. 3., aktual. Aufl., München u.a. 2009.

Tabelle 4: Vorteile der Ergonomie

Quelle: *eigene Darstellung*, ZELENKA AG (Hrsg.): Ergonomie Programm. Höhenverstellbare ergonomische Arbeitsplatzsysteme, vom April 2016, S. 32

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname