

# STRATEGIEN ZUR FEHLZEITENREDUKTION

Theoretischer Hintergrund und praktische Umsetzung  
“Literatur sagt, Praxis macht!“

Vorgelegt von

Anke Friedrich und H el ise Barbier

Seminar Managementtraining  
der Fachhochschule Aachen

Professor: Herr Dr. M. Weßling

Tag der Abgabe: 1.12.2003

Aachen, den 1.12.2003

# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	1
Abbildungsverzeichnis .....	2
<b>I Einführung .....</b>	<b>3</b>
<b>II Einflussfaktoren und Ursachen für Fehlzeiten.....</b>	<b>5</b>
Medizinisch-biologische Fehlzeiten .....	6
Motivationale Fehlzeiten .....	7
Gesetzliche Bestimmungen in der Bundesrepublik Deutschland.....	9
<b>III Strategien zur Fehlzeitenreduktion.....</b>	<b>10</b>
Systematische Rückkehrgespräche.....	10
<i>Pro und Contra:</i> .....	12
<i>Die Praxis:</i> .....	12
Gesundheitsförderung.....	13
<i>Pro und Contra:</i> .....	17
<i>Die Praxis</i> .....	18
Kontrollmaßnahmen.....	19
<i>Pro und Contra:</i> .....	20
<i>Die Praxis</i> .....	20
Motivation von Mitarbeitern .....	21
<b>IV Fazit .....</b>	<b>23</b>
Literaturverzeichnis.....	24
Internetquellen: .....	25
Anhang.....	5

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Kostenreduzierung durch Senkung von Fehlzeiten (betriebliches Beispiel)	5
Abbildung 2: Klassifikation von Fehlzeiten	6
Abbildung 3: Die Zonen bei Krankenstand und Absentismus	7
Abbildung 4: Häufigkeit und Dauer von Fehlzeiten	9
Abbildung 5: Strategie der Rückkehrgespräche	11
Abbildung 6: So führen unsere befragten Unternehmen die Rückkehrgespräche durch	13
Abbildung 7: Handlungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung	14
Abbildung 8: Unsere Ergebnisse der Befragung zur Gesundheitsförderung	18
Abbildung 9: Eingesetzte Kontrollmaßnahmen zur Fehlzeitensenkung	19

## I EINFÜHRUNG

Diese Seminararbeit befasst sich mit den Maßnahmen und Strategien zur Reduzierung von Fehlzeiten.

Es müssen daher zunächst die Ursachen und Einflussfaktoren herausgearbeitet werden, die Fehlzeiten herbeiführen.

Die Fehlzeitenquote wird in den Unternehmen teilweise unterschiedlich definiert, die gängigste Definition ist aber die folgende:

$$\text{Fehlzeitenquote (in \%)} = \frac{\text{Fehlzeitentage (Stunden)}}{\text{Sollarbeitstage (Stunden)}} \times 100 \text{ }^1$$

Eine präzise und einheitliche Definition von Fehlzeiten in der Literatur gibt es nicht, allerdings wird dieses Thema in der einschlägigen Literatur meist im Kontext mit Mitarbeitermotivation erwähnt. Wir werden im Folgenden unterscheiden zwischen dem sogenannten „Absentismus“ und „echten“ Krankheiten. Dabei wird „Absentismus“ wie folgt definiert: „die Abwesenheit vom Arbeitsplatz aufgrund besonderer Einstellungen oder besonderer Motivationen ohne ein direktes Krankheitsbild, aber möglicherweise mit einer vorgeschobenen Krankheit“ zu verstehen ist.<sup>2</sup>

Diese Art von Fehlzeiten ist für die Personalführung besonders relevant und kann partiell auch von ihr beeinflusst werden – sowohl positiv wie auch negativ.

Die Ursache dafür, dass Mitarbeiter „nicht-krankheitsbedingt“ vom Arbeitsplatz fernbleiben, kann aber in den unterschiedlichsten Bereichen liegen.

Fehlzeiten sind in vielen Unternehmen ein brisantes Thema, da eine hohe Fehlzeitenquote hohe Kosten verursacht (sowohl direkte als auch indirekte). Anhand eines betrieblichen Rechenbeispiels werden wir diese Kosten veranschaulichen. Aber nicht nur die Kosten spielen dabei eine Rolle, sondern es stellt auch ein organisatorisches personalwirtschaftliches Problem dar. Es lohnt sich daher für die Unternehmen über Strategien nachzudenken, wie Fehlzeiten – sowohl motivationsbedingte als auch krankheitsbedingte – zu reduzieren sind.

Ziel dieser Seminararbeit ist es, Methoden und Maßnahmen zu finden und zu

---

<sup>1</sup> Schanz, Personalwirtschaftslehre, Verlag Vahlen 2. Auflage, S. 261

<sup>2</sup> vgl. Salowsky H., Fehlzeiten- ein Hauptproblem der Personalarbeit S.244-246

formulieren, mit denen man in der Praxis effizient und effektiv arbeiten kann.

Im Folgenden möchten wir darstellen, wie die derzeitige Situation in den Unternehmen ist, welche Einflussfaktoren relevant sind, und vor allen Dingen, wie Fehlzeiten auf Dauer reduziert werden können.

Dabei werden wir sowohl auf Fachliteratur zurückgreifen, wie auch – anhand eines Fragebogens - konkret in Unternehmen nachforschen, wie Personalleiter mit dieser Problematik umgehen.

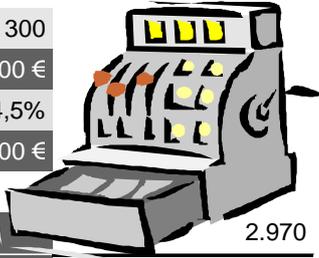
Dabei werden wir auf einige Strategien zur Fehlzeitenreduktion etwas genauer eingehen.

## II EINFLUSSFAKTOREN UND URSACHEN FÜR FEHLZEITEN

Eine hohe Fehlzeitenquote kann zum einen ein großes personalwirtschaftliches Problem (Vertretungsregelung, zusätzliche Überstunden oder Terminschwierigkeiten) und zum anderen hohe Kosten verursachen.

Die zusätzlichen Kosten, die entstehen, wenn ein Arbeitnehmer fehlt, setzen sich zusammen aus der Lohn- und Gehaltsforderung, den zusätzlichen Überstunden, die ein Kollege übernehmen muss, sowie gegebenenfalls eine ungenügende Auslastung der Maschinen. Ebenso ist ein zusätzlicher Organisationsaufwand erforderlich. Ein Rechenbeispiel zeigt, wie Kosten durch die Senkung von Fehlzeiten reduziert werden können:

Anzahl der Mitarbeiter:	300
Durchschnittliche Personalausgaben:	50.000,00 €
Fehlzeiten:	4,5%
Personalkosten für Fehlzeiten:	675.000,00 €



Fehltage im Jahr insgesamt:	2.970
Fehlende Mitarbeiter pro Tag:	13,5
Durchschnittliche Fehltage im Jahr pro Mitarbeiter: (bei 220 Arbeitstagen)	ca. 10
Personalkosten pro Mitarbeiter pro Fehltag:	227,27 €
Personalkosten pro Tag für Fehlzeiten:	2.250,00 €
Minderung der Personalkosten für Fehlzeiten bei Fehlzeitenreduzierung um 1,4%:	210.000,00-€

Abbildung 1: Kostenreduzierung durch Senkung von Fehlzeiten (betriebliches Beispiel)<sup>3</sup>

Um die zusätzlich anfallenden Kosten zu senken, müssen zunächst die Ursachen für das Fehlen der Mitarbeiter erörtert werden.

Die Ursachen und Einflussfaktoren für die Abwesenheit von Mitarbeitern sind vielseitig und in unterschiedlichen Bereichen zu finden. Dabei variieren die Fehlzeiten je nach Größe des Unternehmens, der Beschäftigungsstruktur sowie der Branche. In der Literatur unterscheidet man zwischen objektiven Fakten, wie Alter, Geschlecht, Nationalität oder Familienstand und subjektiven Daten, wie die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsorganisation, Selbständigkeit und Schwierigkeit.<sup>4</sup> Um diese Daten möglichst genau erfassen zu können, werden beispielsweise

<sup>3</sup> vgl. Hofmann A., Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 168, 2001, S. 4

<sup>4</sup> vgl. Scholz, Personalmanagement; Verlag Vahlen 4. Auflage S.591

Fragebögen erstellt und von den Arbeitnehmern beantwortet.

Hier zunächst eine Übersicht zur Klassifikation der unterschiedlich gearteten Fehlzeiten:

Unfall	Gesetzlich/ vertraglich	Medizinisch/ biologisch	Motivational
Während der Arbeitszeit	Erholungs-/ Bildungsurlaub	Indiviumsinduziert	
Außerhalb der Arbeitszeit	Seminare, Wehr-/ Zivildienst	Unternehmensinduziert	

Abbildung 2: Klassifikation von Fehlzeiten<sup>5</sup>

Die Fehlzeiten, die durch Unfall entstehen sowie die, die vertraglich-gesetzlich bedingt sind, bleiben hier unberücksichtigt, da diese teils gewollt, teils nur wenig beeinflussbar sind. Daher werden wir im Folgenden auf die medizinisch-biologischen und die motivationalen Ursachen eingehen.

### **Medizinisch-biologische Fehlzeiten**

Es liegt auf der Hand, dass die Fehlzeitenquote stark von Mitarbeitern beeinflusst wird, die krank sind, wobei die Ursachen und Symptome von Krankheiten sehr weitreichend sind. Es gibt aber Krankheiten, die spezifisch sind für Arbeiter oder Angestellte, wovon einige hier kurz erläutert werden.

Krankheiten physischer Natur haben sich aufgrund des medizinischen Fortschritts in den letzten Jahren und Jahrzehnten deutlich reduziert. Gleichzeitig ist die Zahl der psychischen Erkrankungen deutlich angestiegen, resultierend aus der Überforderung und Überlastung am Arbeitsplatz, Leistungs- und Erfolgsdruck oder Versagensängste. Dies kann dann wiederum häufig zu physischen Erkrankungen (z.B. Magenprobleme oder Kopfschmerzen) führen.<sup>6</sup>

Auch die Suchtgefährdung spielt – in einigen Branchen mehr, in anderen weniger – eine Rolle und sollte nicht unterschätzt werden. Besonders die Alkoholsucht ist in diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben, da diese wohl die am meisten

<sup>5</sup> vgl. Scholz, Personalmanagement; Verlag Vahlen 4. Auflage S.592

<sup>6</sup> vgl. Jaufmann D. und Pfaff M., Die neue Arbeitsmoral krankheitsbedingte Fehlzeiten, Belastungen und Einstellungen zur Erwerbsarbeit im internationalen Vergleich in: [www.wiwi.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/194.pdf](http://www.wiwi.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/194.pdf) vom 28.11.03

verbreitetste ist.<sup>7</sup>

Ein häufig auftretendes Problem, welches leider alle Mitarbeiter betrifft, sind Rückenbeschwerden - trotz immer wiederkehrender Aufklärung durch Ärzte, Medien und Betriebe selber sowie diverser Präventivmaßnahmen durch die Krankenkassen. Bei Arbeitern ist die Ursache dafür meist das permanente Stehen (z.B. am Fließband o.ä.), wohingegen bei Angestellten, die den größten Teil des Tages eine sitzende Tätigkeit ausüben, der Grund häufig in einer falschen Körperhaltung am Schreibtisch liegt.<sup>8</sup>

Weiterhin sind eine unzureichende Ernährung, ein Mangel an Bewegung und Verschleiß- sowie Ermüdungserscheinungen durch die einseitige Körperbelastung oft Ursache diverser Krankheiten.

Es liegt natürlich zunächst einmal am Arbeitnehmer selber, etwas für seine Gesundheit zu tun. Der Betrieb kann aber versuchen, seine Mitarbeiter dahingehend zu motivieren bzw. für das Thema zu sensibilisieren.

### Motivationale Fehlzeiten

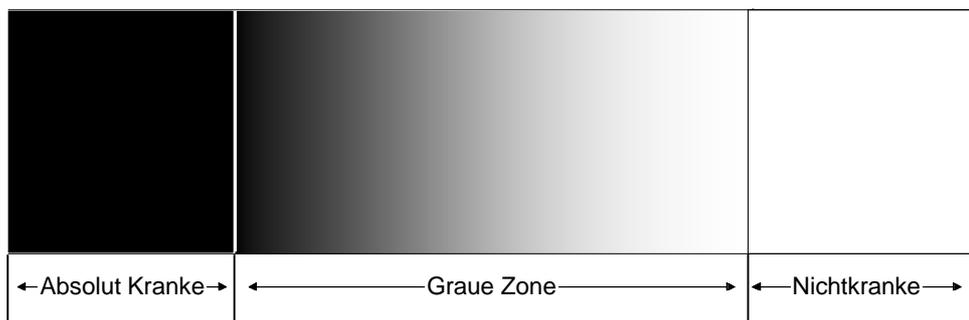


Abbildung 3: Die Zonen bei Krankenstand und Absentismus<sup>9</sup>

Die Ursache für eine hohe Fehlzeitenquote liegt allerdings nicht ausschließlich in den „echten Krankheiten“. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der „Grauzone“ zu nennen. Dieser Bereich umfasst die Mitarbeiter, die subjektive Anzeichen einer Krankheit empfinden und sich daraufhin krankschreiben lassen.<sup>10</sup>. Ein großer Teil dieser Fehlzeiten entsteht mitunter aus Gründen wie Arbeitsunzufriedenheit und mangelnder Motivation.

<sup>7</sup> vgl. o.V. Repräsentativerhebung des Instituts für Therapieforchung (IFT) über den Konsum psychoaktiver Substanzen in der erwachsenen Bevölkerung von 18 bis 59 Jahren, München 2001, in: www.sucht.de vom 24.11.03

<sup>8</sup> vgl. o.V. Krankenversichertenverein e.V. www.kvv.org vom 28.11.03

<sup>9</sup> nach Richter M., Personalführung, Verlag Schäffer- Poeschel, 3. Auflage 1994, S. 337

<sup>10</sup> vgl. Richter M., Personalführung, Verlag Schäffer- Poeschel, 3. Auflage 1994, S. 337

Hier sollte nun die Führungskraft die Initiative ergreifen und dafür sorgen, dass sowohl das Betriebsklima möglichst weitgehend verbessert wie auch die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter erhöht wird, um die Grauzone auf ein Minimum zu reduzieren.

Eine weitere Ursache könnte in der Über- oder Unterforderung des Arbeitnehmers liegen: überforderte Mitarbeiter flüchten oft in die Krankheit, wohingegen nicht ausgelastete Mitarbeiter sich für ihre Arbeit nicht verantwortlich und „nicht gebraucht“ fühlen. Daher sollte schon bei der Personalauswahl größte Wert darauf gelegt werden, dass sich die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten des Arbeitnehmers weitestgehend decken.

Ein weiterer Grund „sich für Absentismus zu entscheiden“ liegt wohl auch darin, dass viele Mitarbeiter keine schwerwiegenden Konsequenzen von Seiten des Betriebes fürchten. Daher sinkt die Hemmschwelle, dem Betrieb einige Tage fernzubleiben.

Im Zusammenhang mit dem „krank feiern“ spielt auch die jeweilige herrschende Konjunktur eine entscheidende Rolle. Die Angst den Arbeitsplatz zu verlieren ist bei einer schwachen Konjunktur und der damit verbundenen hohen Arbeitslosigkeit besonders groß, deshalb geht ein Arbeitnehmer im Zweifel doch zur Arbeit.

Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass in der Bundesrepublik Deutschland der Krankenstand im Jahr 2002 auf dem niedrigsten Niveau seit 1990 lag, nämlich bei 4% der Soll-Arbeitszeit oder 8,8 Arbeitstagen gemäß einer Untersuchung des Bundesgesundheitsministeriums.<sup>11</sup> Im Vorjahr lag die Quote noch bei 4,39 %.

Wie lange und wie häufig Mitarbeiter fehlen, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt sind.

---

<sup>11</sup> vgl. Rischer E., Krankenstand – Fehlzeiten auf Rekordtief, in: [www.handwerk-info.de/114526.html](http://www.handwerk-info.de/114526.html) vom 24.11.03

Häufig - Kurz	Selten - Lang
Mitarbeiter mit niedrigem Lebensalter	Mitarbeiter mit hohem Lebensalter
Mitarbeiter mit niedrigem Dienstalter	Mitarbeiter mit hohem Dienstalter
Verheiratete Frauen mit Kind	Unverheiratete ohne Kinder
Ungelernte, Angelernte	Fachkräfte, qualifizierte Mitarbeiter
Großstadtbevölkerung	Kleinstadtbevölkerung
Mitarbeiter, die häufig den Arbeitsplatz wechseln	Mitarbeiter, die selten den Arbeitsplatz wechseln
Mitarbeiter mit negativer Einstellung	Rentenantragsteller, Schwerbehinderte
Mit dem Vorgesetzten unzufriedene Mitarbeiter	Hochmotivierte Mitarbeiter
Mit den Arbeitsbedingungen unzufriedene Mitarbeiter	Mit den Arbeitsbedingungen zufriedene Mitarbeiter

Abbildung 4: Häufigkeit und Dauer von Fehlzeiten<sup>12</sup>

### Gesetzliche Bestimmungen in der Bundesrepublik Deutschland

Ist ein Arbeitnehmer infolge einer Krankheit ohne Verschulden verhindert seine Arbeit vertragsgemäß zu erbringen, erhält er von seinem Arbeitnehmer gemäß § 3 des Entgeltfortzahlungsgesetz bis zu sechs Wochen das Arbeitsentgelt, das ihm für seine regelmäßige Arbeitszeit zusteht. Nach Ablauf der sechs Wochen zahlt dann nicht mehr der Arbeitgeber, sondern die jeweilige Krankenkasse das Krankengeld, das sind 70% des Regellohns.

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet seinem Arbeitgeber eine von einem Arzt ausgestellte Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AU) vorzulegen. Je nach Vertragsvereinbarung kann der Arbeitgeber diese AU gemäß § 5 Entgeltfortzahlungsgesetz ab dem ersten Krankheitstag verlangen. Spätestens ab dem dritten Kalendertag muss diese dem Arbeitgeber vorliegen.

<sup>12</sup> zitiert nach: Scholz C., Personalmanagement, (Hrsg.) Vahlen, 4. Aufl., Saarbrücken 1994 S. 591

### III STRATEGIEN ZUR FEHLZEITENREDUKTION

In diesem Kapitel werden drei Strategien zur Fehlzeitenreduzierung vorgestellt, die systematischen Rückkehrgespräche, die Gesundheitsförderung und die Kontrollmaßnahmen.

In einem ersten Teil wird die jeweilige Strategie aus der Literatur beschrieben und erklärt. Im zweiten Teil, „Pro und Contra“, bewerten wir die Strategien, nach ihren Erfolgschancen, ihrer Durchführbarkeit und ihren Gefahren. Im dritten und letzten Teil „Die Praxis“ vergleichen wir die Literaturergebnisse mit den Ergebnissen einer eigenständig anonym durchgeführten Umfrage. Wir haben 20 Unternehmen kontaktiert, von denen 50% bereit waren, unsere Fragen zu beantworten.

#### **Systematische Rückkehrgespräche**

Das Rückkehrgespräch nach Fehlzeiten ist das am weitesten verbreitete Instrument zur Fehlzeitenreduktion<sup>13</sup>. Richtig angewandt kann sie die Fehlzeitenquote in einem Unternehmen positiv beeinflussen. Dazu wird der Leitgedanke „Motivieren statt disziplinieren“<sup>14</sup> von den Führungskräften verfolgt. Dieser ist sehr wichtig, da der Mitarbeiter nicht das Gefühl bekommen soll kontrolliert zu werden.

In der Regel kann der Vorgesetzte nicht zwischen einer motivationsbedingten und einer krankheitsbedingten Fehlzeit unterscheiden.<sup>15</sup> Ziel eines Rückkehrgesprächs ist es auch nicht dies herauszufinden, sondern dem Mitarbeiter, der durch sein Fehlen vom Unternehmen isoliert wurde, eine Möglichkeit der Mitteilung zu geben. Daher sollte ein Rückkehrgespräch innerhalb von 48 Stunden erfolgen. Die Führungskraft signalisiert somit dem Mitarbeiter, dass sein Fehlen aufgefallen ist. Im Gespräch können sich auch Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsumgebung ergeben, dem sollte man nachgehen und eventuell auch verbessern.

Das Rückkehrgespräch wird jedoch nur erfolgreich, wenn es „als durchgängige Strategie im Unternehmen verankert“ wird<sup>16</sup>. Die Führungskräfte sollten eine kleine Schulung erhalten in der die drei Grundprinzipien Standardisierung, Dokumentation

---

<sup>13</sup> vgl. Salowsky H., Fehlzeiten – empirische Zusammenhänge In: Marr, R. (Hrsg.): Absentismus – Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential. Göttingen, Hogrefe, 1996, S.54

<sup>14</sup> vgl. Hofmann A., Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen, Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 168, 2001, S. 8

<sup>15</sup> Hofmann, a. a. O. S. 9

<sup>16</sup> Hofmann, a. a. O. S. 10

und Visualisierung genau erklärt werden. Die drei Grundprinzipien werden im folgenden erläutert:<sup>17</sup>

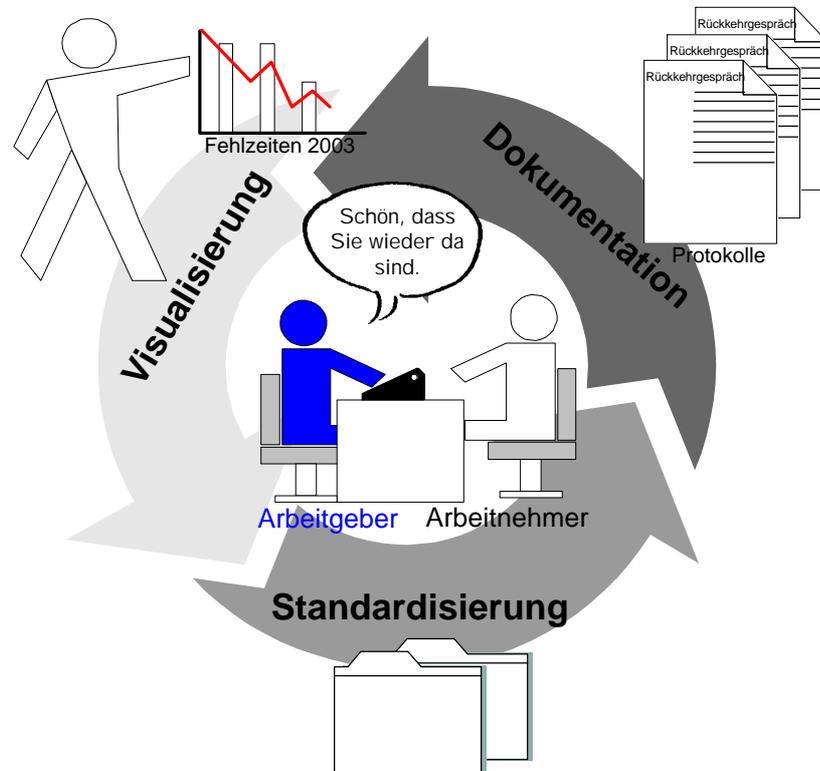


Abbildung 5: Strategie der Rückkehrgespräche<sup>18</sup>

### Standardisierung

Das Unternehmen muss im Zuge seiner Rückkehrgesprächsstrategie, einheitliche Regeln und Standards individuell entwerfen, damit ein Gespräch nicht als einfache Willkür der Führungskraft gewertet werden kann. Es werden somit eindeutig festgelegte Gesprächsstufen definiert, die zeitlich und inhaltlich aufeinander aufbauen. Diese sind unabhängig von der Abwesenheitsdauer oder dem Abwesenheitsgrund zu definieren, wohl aber von ihrer Häufigkeit in dem betrachteten Zeitraum. Die Opel AG entwickelte zum Beispiel vier Gesprächsstufen, das Motivationsgespräch, Mitarbeitergespräch, Personalgespräch und schließlich das Fehlzeitengespräch.<sup>19</sup> Hilfreich sind hierfür selbsterklärende Dokumente, die als Anleitung gelten.

<sup>17</sup> vgl. Spies S.; Beigel H.: Einer fehlt und jeder braucht ihn – Wie Opel die Abwesenheit senkt. Wien, Ueberreuter, 1997, S. 114

<sup>18</sup> Eigene Darstellung

<sup>19</sup> vgl. Hofmann A., Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen, Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 168, 2001, S. 13

### Dokumentation

Damit jede Gesprächsstufe nachvollziehbar ist und gegebenenfalls auch als Nachweis dienen kann, wird diese dokumentiert. Vorstrukturierte Gesprächsprotokolle, d.h. einheitliche Formulare und Frageinhalte, ermöglichen eine Vergleichbarkeit der Gespräche wie auch eine Unterstützungshilfe bei der Gesprächsführung.

### Visualisierung

Abschließend werden diese Maßnahmen mit Statistiken und Graphiken visualisiert. Immer auf den neusten Stand gebracht, ergibt sich hieraus eine permanente Kontrolle der Entwicklung der Abwesenheit. Der Fehlzeitenverlauf sollte für das gesamte Unternehmen und deren einzelne Abteilungen wiedergegeben werden. Die Anzahl der durchgeführten Gespräche kann ebenfalls visualisiert werden. So ist eine einfache Variante, die Einführung einer Strichliste. In der ersten Zeile wird ein Strich pro zurückgekehrtem Mitarbeiter eingezeichnet, und in der zweiten Zeile ein Strich pro durchgeführtem Gespräch.

Diese Grundprinzipien sollten für jedes Unternehmen genau durchdacht und individuell abgestimmt werden<sup>20</sup>. Es wird von einer Visualisierung abgeraten, wenn in einer Abteilung weniger als 5 Mitarbeiter arbeiten und somit eine genaue Zuordnung der Fehlzeiten erfolgen könnte.

#### *Pro und Contra:*

Vorteil der Rückkehrgesprächsstrategie ist wohl, dass keine zusätzlichen Kosten entstehen. Die Schulung und Vorbereitung zur Einführung der Strategie kann intern erfolgen. Eine andere Möglichkeit ist die Führungskräfte extern zu schulen, hier würden allerdings nur einmalig Kosten entstehen. Gut ist außerdem, dass die Gespräche zu einem Motivationsschub der Mitarbeiter und gegebenenfalls zu einer Produktivitätserhöhung führen. Es verbessert das Arbeitsklima.

Eine große Gefahr verbirgt sich im Leichtsinne der Führungskräfte, diese Rückkehrgespräche ohne Hintergedanken bzw. Strategie durchzuführen. Diese Gespräche könnten von den Mitarbeitern als einfache Willkür bewertet werden und dann einen negativen Effekt auf die Motivation haben.

#### *Die Praxis:*

Unsere Untersuchung hat ergeben, dass alle Unternehmen Rückkehrgespräche als Instrument zur Senkung von Fehlzeiten kennen.

---

<sup>20</sup> vgl. Hofmann A., Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen, Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 168, 2001, S. 11

Erschreckend ist jedoch dass nur 50 % der befragten Unternehmen überhaupt Rückkehrgespräche durchführen. Kleine Unternehmen nutzen dieses Instrument nicht, weil sie alle Mitarbeiter kennen und somit einen ständigen Kontakt zu den Mitarbeitern haben.

In großen und mittelständischen Unternehmen werden Rückkehrgespräche meistens ohne Regel durchgeführt. Lediglich *ein* Unternehmen verfolgte die oben beschriebene Strategie Fehlzeitengespräche durchzuführen. Oft hörten wir, dass diese gelegentlich erfolgen, und zwar bei auffälligen Mitarbeitern. Ein Personaler sagte uns: „Man kennt doch seine Pappenheimer.“<sup>21</sup> Zu erwähnen bleibt noch, dass zwei Personalchefs eine systematische Durchführung von Rückkehrgesprächen bei den Führungskräften angeordnet haben, aber diese nicht erfolgten. Vielleicht wäre hier eine Schulung der Führungskräfte von Nöten.

Bei allen Rückkehrgesprächen ist nicht das Ziel verfolgt worden, die Ursache der Fehlzeit herauszufinden, sondern dem Mitarbeiter Aufmerksamkeit zu schenken, Möglichkeiten zur Kommunikation zu geben und Hilfen anzubieten.

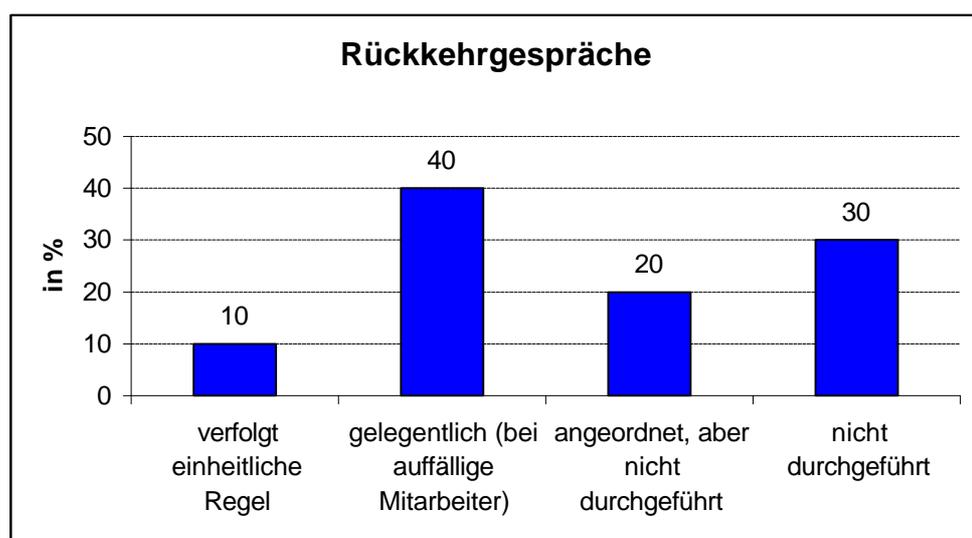


Abbildung 6: So führen unsere befragten Unternehmen die Rückkehrgespräche durch<sup>22</sup>

## Gesundheitsförderung

Die Gesundheitsförderung umfasst ein weites Spektrum von Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung. Diese kann in fünf verschiedene Bereiche unterteilt werden, nämlich der Gesundheitsschutz, die Gesundheitsstabilisierung, die Arbeitsplatzgestaltung, die Suchtprävention und die Fehlzeitenprojekte.

<sup>21</sup> Aufgrund der Anonymen Befragung, werden hier keine Namen genannt.

<sup>22</sup> Eigene Darstellung



Abbildung 7: Handlungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung<sup>23</sup>

### Der Gesundheitsschutz

Den Grundstein zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz und zur Verbesserung des Arbeitsplatzes legte die BRD am 12. Dezember 1973 mit dem Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (ASiG). „Der Arbeitgeber hat nach Maßgabe dieses Gesetzes Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu bestellen. Diese sollen ihn beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung unterstützen.“<sup>24</sup> Seit dem sind eine Vielzahl von Gesetzen verabschiedet worden, die weitere Sicherheits- und Gesundheitsaspekte am Arbeitsplatz beachten und regeln. Eine weitere sehr detaillierte Bestimmung zu PC-Arbeit hat der Gesetzgeber 1996 beschlossen, nämlich die Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. „Der Arbeitgeber hat geeignete Maßnahmen zu treffen, damit die Bildschirmarbeitsplätze den Anforderungen des Anhangs und sonstiger Rechtsvorschriften entsprechen.“<sup>25</sup>

Es würde den Rahmen der Seminararbeit sprengen, wenn eine detaillierte Ausführung nun folgen würde, daher nur eine kleine Auflistung der inzwischen entstandenen Gesetze.

<sup>23</sup> Stadler, E.: Betriebliche Sozialarbeit als Bestandteil der Sozial- und Personalpolitik, Personalführung, 8, 1994, S. 725

<sup>24</sup> §1 ASiG Abs. 1 Satz 1f, vom 25. September 1996 (BGBl. I S. 1476)

<sup>25</sup> §4 BildscharbV Abs. 1, vom 4. Dezember 1996 (BGBl. I S. 1841)

12. Dezember 1973	Arbeitssicherheitsgesetz
20. März 1975	Arbeitsstättenverordnung
12. Juni 1989	EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz
7. August 1996	Arbeitsschutzgesetz
1996	EU-Bildschirm-Richtlinie
Dezember 1996	Bildschirmarbeitsverordnung
11. März 1997	Arbeitsmittelbenutzungsverordnung

Auf [www.buero-forum.de](http://www.buero-forum.de) finden Sie diese Gesetze im Detail.

### Die Gesundheitsstabilisierung

Viele Unternehmen führen heutzutage eigene Initiativen zur Gesundheitsförderung durch. Hofmann nennt präventiv-therapeutische Maßnahmen, d.h. Rückenschule, Entspannungskurse und Beratungen zu Ernährung und Bewegung<sup>26</sup>. Diese Aktionen kann der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern während der Arbeitszeit in Form von Kursen und Übungen zur Verfügung stellen. Andere Arbeitgeber bieten solche Möglichkeiten erst außerhalb der Arbeitszeit an, indem sie Kooperationen mit Fitnessstudios und Physiotherapeuten vereinbaren. Das Unternehmen unterstützt in solch einem Fall seine Mitarbeiter bei den Kosten dieser Sportstätten und erarbeitet gemeinsam mit dem Physiotherapeuten spezielle Kurse für Betriebsangehörige<sup>27</sup>.

### Die Arbeitsplatzgestaltung

Am eigenen Arbeitsplatz verbringt der Mitarbeiter die meiste Zeit. Daher ist es umso wichtiger, dass dieser optimal zur Arbeitsausführung eingerichtet ist. „Sinnvolle Ansatzpunkte sind hier zum Beispiel die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, der Lärmschutz sowie die Klimatisierung und Beleuchtung der Arbeitsräume.“<sup>28</sup> Die Ergonomie ist ein Wissenschaftsgebiet, welches sich mit dem Zusammenwirken von Mensch, Arbeit und Technik beschäftigt.<sup>29</sup> Erlaubt ist

<sup>26</sup> vgl. Hofmann A., Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 168, 2001, S. 5

<sup>27</sup> vgl. Hofmann A., a. a. O. 17

<sup>28</sup> Schnabel C., Betriebliche Fehlzeiten und Maßnahmen zu ihrer Reduzierung, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 6 1998 S. 268

<sup>29</sup> vgl. Rademacher M., Ergonomie, in: <http://www.smbg.de/Sites/arbeitschutz/arbeitsicherheit/arbeitsplatzgestaltung/arbeitsplatzgestaltung.htm> vom 24.11.03

hierbei alles, was dem Menschen die Arbeit unter Einsatz der Technik einfacher und vor allen Dingen angenehmer macht.

Die World Wide Web- Adressen buero-forum.de und bma.de geben viele Hinweise zur richtigen und ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung.

### Die Suchtprävention

Eine Repräsentativerhebung des Instituts für Therapieforschung in München ergab 2001, dass es ca. 1,5 Mio. Alkoholabhängige im Alter von 18- 59 Jahre gibt, und ca. 2,4 Mio. Menschen des gleichen Alters Alkoholmissbraucher sind und somit als Alkoholabhängige gefährdet sind. Dies bedeutet, dass 21,5 % der Männer und 10,9% der Frauen im Erwerbsfähigen Alter behandlungsbedürftig sind.<sup>30</sup>

Der Arbeitgeber kann nun im Unternehmen Präventiv- Maßnahmen ergreifen und seine Mitarbeiter über die Gefahr des erhöhten Alkoholkonsums aufklären. Er vermag auch, ganz gezielte Maßnahmen für seine Alkoholabhängige durchzuführen, indem er Gefährdete und Abhängige erkennt und behandeln lässt, bzw. während der Behandlung/ Therapie unterstützt.

### Das Fehlzeitenprojekt

Die Fehlzeitenprojekte beinhalten alle systematischen Maßnahmen, die zur Fehlzeitenreduzierung beitragen. Zum Beispiel die Einführung von Gesundheitszirkel, wie auch systematische Rückkehrgespräche und weiteren Sensibilisierungsmaßnahmen.<sup>31</sup>

Mit einem Gesundheitszirkel versucht man in einem unternehmensinternen Team die häufigsten Ursachen der Fehlzeiten herauszufinden, um sie anschließend zu analysieren und durch Maßnahmen zu reduzieren. Das Team sollte aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche bestehen. Eine Kombination könnte zum Beispiel aus Mitarbeitern zwischen der Personalleitung, Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat und Mitarbeiter sein. Weitere Schritte zur Vorbeugung von Fehlzeiten werden gemeinsam erarbeitet.<sup>32</sup> So kann man technische Hilfsmittel zur Verrichtung der Arbeit nutzen, das Arbeitsmaterial austauschen, Gesundheitskurse anbieten, den Mitarbeiter über bestimmte Arbeitsschritte aufklären und vieles mehr. Beispiele für Maßnahmen gibt es viele, es liegt am Team herauszuarbeiten welche sinnvoll sind.

---

<sup>30</sup> o.V. vgl. www.sucht.de vom 24.11.03 Repräsentativerhebung des Instituts für Therapieforschung (IFT) über den Konsum psychoaktiver Substanzen in der erwachsenen Bevölkerung von 18 bis 59 Jahren, München 2001

<sup>31</sup> vgl. Hofmann, Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 168, 2001 S. 6

<sup>32</sup> vgl. Hofmann, a. a. O. S. 16

Ein Fehlzeitprojekt kann auch eine Zusammenarbeit mit der Betriebskrankenkasse sein. Die Betriebskrankenkassen hilft Unternehmen mit auffällig hohen Fehlzeitenquoten bei der Analyse der Ursachen. Ist die Analyse erfolgreich, so werden Maßnahmen und Lösungen zur Behebung dieser Ursachen gemeinsam mit dem Unternehmen erarbeitet und durchgeführt.<sup>33</sup>

### *Pro und Contra*

Die Gesundheitsförderung ist ein sehr gutes Instrument zur Fehlzeitenreduzierung. Sie kann an jedes Unternehmen, entsprechend seiner Mitarbeiteranzahl, der eingesetzten Mitteln und der Notwendigkeit angepasst werden. Jedes Unternehmen entscheidet selbstständig welche Maßnahmen am besten und welche anwendbar sind. Die Gesundheitsförderung ist somit ein sehr flexibles und individuell gestaltbares Mittel.

Probleme entstehen nicht bei der Einführung, sondern bei der Durchführung der Gesundheitsförderung. Viele Arbeitnehmer kennen nicht alle Angebote des Unternehmens. Die Führungskräfte verpassen es, die Mitarbeiter ausreichend über die internen Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung zu informieren. Oft werden die Angebote auch nur außerhalb der Arbeitszeit angeboten, und so nutzt der Mitarbeiter diese nicht aus Gründen des Zeitmangels. Es scheitert an der Motivation.

Eine Ergonomieausrichtung bei der Arbeitsplatzgestaltung ist recht einfach, wenn man den Arbeitsplatz dementsprechend einrichten kann und die Mittel dazu hat. In der Regel wurden die Arbeitsplätze jedoch schon vor Jahren eingerichtet, wo möglich zu einer Zeit bei der die Ergonomie noch keine Rolle spielte. Viele Unternehmen stellen diese Arbeitsplatzgestaltung nun auch nicht mehr in Frage, da sie als gegeben erscheint. Solange die Unternehmen kein Geld für Büromöbel oder ähnliches zur Verfügung stellen, werden sich sicher diese Arbeitsplätze nicht ändern. Trotzdem sollte man sich über die Ergonomieausrichtung informieren, weil oft schon kleine Änderungen, riesige Effekte mit sich bringen.

Die Fehlzeitenprojekte sind besonders gut für die Aufklärung der Mitarbeiter, vor allen Dingen, weil die Mitarbeiter die Gefahrenpunkte ihrer Arbeit selber erarbeiten. Aber auch hier besteht die Gefahr, dass solch ein Workshop eine einmalige Sache bleibt, und anschließend alles wieder verloren geht. Es ist daher umso wichtiger solche Workshops kontinuierlich durchzuführen.

Die Suchtprävention als Strategie einzuführen, ist mit Sicherheit nur für stark

---

<sup>33</sup> Schnabel C., Betriebliche Fehlzeiten und Maßnahmen zu ihrer Reduzierung, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 6 1998 S. 268 f

betroffene Unternehmen sinnvoll. Nichts desto trotz sollten Personaler besonders sensibel auf Alkoholiker oder Tabletensüchtige reagieren. Die Augen sollten auf keinen Fall verschlossen bleiben, es sollte sogar Hilfe angeboten werden wie zum Beispiel Unterstützung der Mitarbeiter während der Therapie.

### *Die Praxis*

80% der befragten Unternehmen führen Gesundheitsförderung im Unternehmen durch. Jedes dieser Unternehmen hat seinen eigenen Weg gefunden die Gesundheit der Mitarbeiter zu verbessern.

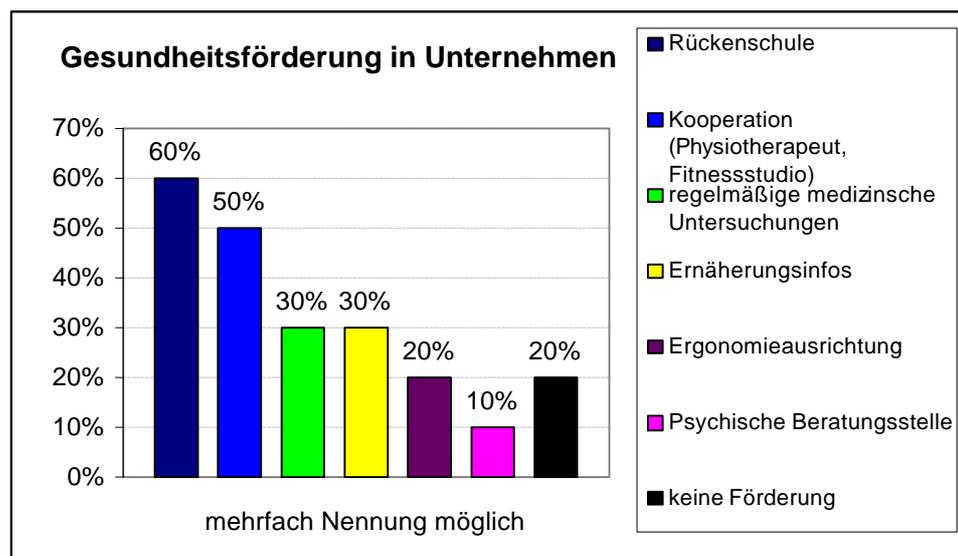


Abbildung 8: Unsere Ergebnisse der Befragung zur Gesundheitsförderung<sup>34</sup>

Ein eindeutiger Trend bezüglich der eingesetzten Maßnahmen lässt sich in puncto Rückenschule erkennen. Fast alle Unternehmen bieten Rückenschulungen an, oder kooperieren mit Fitnessstudios und Physiotherapeuten, die besondere Rückentrainings durchführen. Somit ist wohl die Belastung des Rückens eine unternehmensübergreifende Gesundheitsgefahr, die von den Unternehmen als solche auch erkannt und behandelt wird.

Zusätzlich zu den Rückenschulungen werden vereinzelt Massagen am Arbeitsplatz angeboten. Einige Unternehmen gaben an, regelmäßig medizinische Untersuchungen durchzuführen - Gripeschutzimpfungen, Seh- und Hörtests gehörten dazu.

Arbeitsplatzanalysen und eine Ergonomieausrichtung wurde nur zwei mal genannt. Wir vermuten, es gehört einfach nicht zur Natur des Menschen bestehende Dinge zu hinterfragen, auch wenn die Frage Sinn machen würde.

<sup>34</sup> Eigene Darstellung

Ein Unternehmen erklärte, dass es mit einer psychischen Beratungsstelle kooperiert. Die Mitarbeiter können dort anonym und kostenlos über Alkoholprobleme, familiäre Angelegenheiten oder andere Probleme beraten werden.

Ernährungsinformationen wurden im Zusammenhang mit der Kantine erwähnt, ebenso stellen manche Unternehmen Obstschalen in den Aufenthaltsräumen zur Verfügung.

### Kontrollmaßnahmen

„Die vielfältigen Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlzeiten werden ... meist ergänzt durch kontrollierende Maßnahmen.“<sup>35</sup>

Die ersten Ansatzpunkte hierzu findet man im Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall. „Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, dem Arbeitgeber die Arbeitsunfähigkeit und deren voraussichtliche Dauer unverzüglich mitzuteilen.“<sup>36</sup> Im weiteren ist der Arbeitnehmer verpflichtet, ab dem 3. Krankheitstag seinem Arbeitgeber ein ärztliches Attest vorzulegen. Unternehmen können diesen sogar schon ab dem 1. Tag fordern.<sup>37</sup>

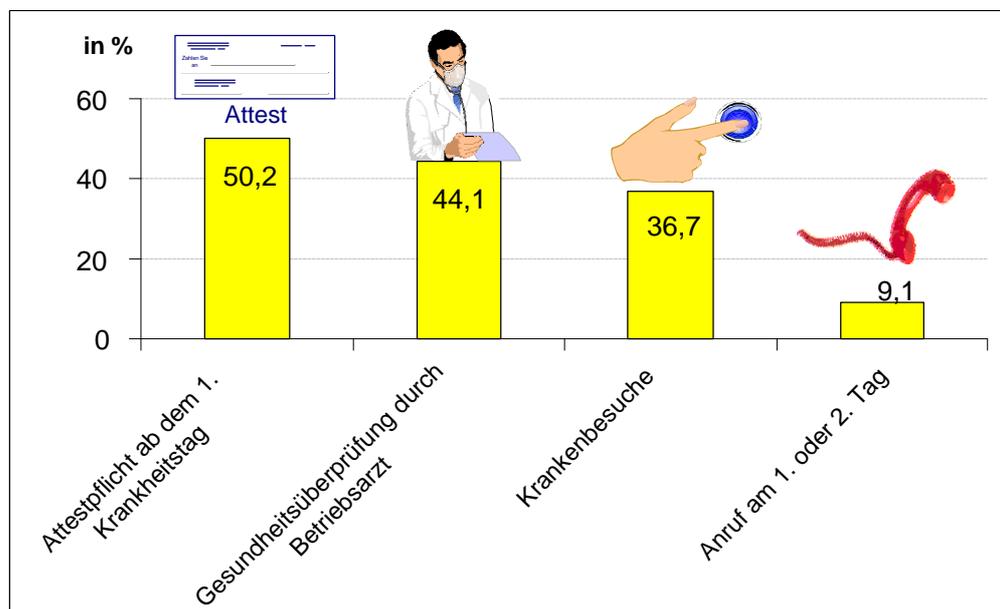


Abbildung 9: Eingesetzte Kontrollmaßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Schnabel C., Betriebliche Fehlzeiten und Maßnahmen zu ihrer Reduzierung, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 6 1998 S. 269

<sup>36</sup> §§ 5 Abs. 1 Satz 1 EntgFG

<sup>37</sup> vgl. §§ 5 Abs. 1 Satz 2 ff. EntgFG

<sup>38</sup> eigene Darstellung: vgl. Schnabel C., Betriebliche Fehlzeiten und Maßnahmen zu ihrer Reduzierung, in:

Es gibt, aber noch sehr viel mehr Kontrollmaßnahmen. Der Arbeitsunfähige kann beispielsweise von einem Betriebsarzt oder Vertrauensarzt untersucht werden. Dies wird vor allen Dingen bei Mitarbeitern mit auffällig hohen Krankenstände empfohlen.<sup>39</sup>

Der Krankenbesuch ist eine weitaus radikalere Maßnahme. Sie erfolgt in Einzelfällen und auch nur: „... wenn dringender Verdacht auf unberechtigten Absentismus indiziert ist.“<sup>40</sup> Der Arbeitgeber sollte in solch einem Fall einvernehmlich mit dem Betriebsrat handeln.<sup>41</sup>

### *Pro und Contra*

Es macht wenig Sinn, Strategien zur Fehlzeitenreduzierung auszuarbeiten und durchzuführen, wenn man sich nicht die Option offen hält, die Echtheit einer Fehlzeit zu überprüfen.

Die Kontrollmaßnahmen, werden immer Kontrolle bleiben und sollten daher wirklich nur bei dringendem Verdacht eingesetzt werden, um negative Effekte auf das Arbeitsklima zu vermeiden. Eine falsch eingesetzte Kontrolle kann nämlich auch eine bestehende Arbeitsbeziehung beschädigen.

### *Die Praxis*

Alle untersuchten Unternehmen gaben an, Kontrollmaßnahmen zu kennen und bei Bedarf auch zu nutzen. Der Bedarf entwickelt sich mit einem starken Verdacht des Fehlzeitenmissbrauchs. Ein konkreter Verdacht liegt dann vor, wenn der Arbeitnehmer nicht zum ersten Mal fehlt, er sein Fehlen indirekt angekündigt hat oder das bestehende Arbeitsverhältnis schlecht ist.

Liegt ein konkreter Verdacht vor, so bedienen sich die Unternehmen der ganzen Palette der Kontrollmaßnahmen. Jeder Fall wird einzeln betrachtet und bewertet, damit eine Verhältnismäßigkeit der Kontrolle bezüglich dem Verdacht erhalten bleibt. Die Kontrolle beginnt mit einem einfachen Anruf zu Hause, geht über zu Hausbesuchen und endet in der Extremen mit dem Einschalten eines Detektivs. Ein Detektiv einzuschalten wurde nur von *einem* Unternehmen genannt und der Ansprechpartner gestand, dass es sich bei dem Mitarbeiter, um einen Härtefall handelte und daher auch nur ein Einzelfall bleiben wird.

---

Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 6 1998 S. 269

<sup>39</sup> vgl. Richter M., Personalführung, Verlag Schäffer- Poeschel, 3. Auflage 1994, S. 340

<sup>40</sup> Richter M., a. a. O. S. 341

<sup>41</sup> vgl. Richter M., a. a. O. S. 341

Bei langen Abwesenheiten, schalten die Unternehmen einen Betriebs- oder Vertrauensarzt ein, der die Echtheit der Krankheit überprüft. Die Attestpflicht ab dem 1. Tag hat kein befragtes Unternehmen eingeführt, einige gaben jedoch an, dass das Attest in der Regel schon ab dem 1. Tag der Krankheit vorliegt.

Auffällig bei der Auswertung dieser Befragung ist, dass kleine Unternehmen bisher noch keine Kontrollmaßnahmen genutzt haben, weil diese nicht nötig waren.

### **Motivation von Mitarbeitern**

„Unter Motivation versteht man die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen“.<sup>42</sup>

Da über das Thema „Motivation von Mitarbeitern“ schon Unmengen Bücher verfasst wurden, möchten wir uns an dieser Stelle nur kurz damit befassen, da es sonst den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Damit die Mitarbeiter erst gar nicht auf den Gedanken kommen „blau zu machen“, sollte ein großes Augenmerk auf die Motivation von Mitarbeitern gelenkt werden. Gute Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter motiviert bei der Arbeit erscheinen, sind insbesondere ein guter und regelmäßiger Kontakt zu seinem Vorgesetzten, eine angenehme Arbeitsauslastung sowie ein gutes Betriebsklima, d.h. eine gute Kommunikationsebene zwischen den Kollegen.<sup>43</sup>

Ebenso sollten sich die Mitarbeiter vornehmlich mit ihrer Arbeit identifizieren können, welches wiederum Zufriedenheit mit der Arbeit auslöst. In diesem Zusammenhang hat Hollich im Jahr 1985 Angestellte und Arbeiter untersucht, wobei er zu folgenden Ergebnissen<sup>44</sup> kam:

- je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer ist die Abwesenheitsrate
- steigende Verantwortung, der Anspruch an die Arbeit, Selbständigkeit und Abwechslung führt zu einer Reduktion der Fehlzeiten
- Gruppenarbeit ist förderlich für das Betriebsklima, da ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt wird und somit die Fehlzeiten sinken (pro Gruppe 5 – 10 Mitglieder)

---

<sup>42</sup> o.V., Definition der Motivation <http://viror.psi.uni-heidelberg.de/beratung/provider/motivation/motivation.html> vom 28.11.03

<sup>43</sup> vgl. Pohlen, Essen, [www.personalentwicklungsberatung.de/Informationen/Mitarbeitergespräche](http://www.personalentwicklungsberatung.de/Informationen/Mitarbeitergespräche) vom 28.11.03

<sup>44</sup> vgl. nach: Scholz C., Personalmanagement; Verlag Vahlen 4. Auflage S.590 f

Weiterhin sollte der Vorgesetzte bzw. die Führungskraft die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter erkennen und die Erkenntnisse daraus weitestgehend umsetzen.

Die Entlohnung ist im Zusammenhang mit Motivation auch zu nennen, sie spielt aber eine eher untergeordnete Rolle, da sie als Hygienefaktor<sup>45</sup> zu betrachten ist.

---

<sup>45</sup> Jung H., Personalwirtschaft S.382 f

## IV FAZIT

Wir haben im Rahmen unserer Seminararbeit festgestellt, dass es eine Vielzahl von Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten gibt, die effektiv sind, wenn sie richtig angewandt werden.

Die Gesundheitsförderung ist ein gutes Beispiel für die Fülle von Möglichkeiten des positiven Einfluss auf die Fehlzeiten der Arbeitnehmer. Sie hat deshalb auch so einen großen Erfolg, weil sich die Menschen heutzutage bewusster ernähren, mehr Sport treiben und ein erhöhtes Körperbewusstsein als vor zehn Jahren haben. Dieser Trend wird daher nun von der allgemeinen Bevölkerung in die Unternehmenskultur übernommen.

Die verschiedenen Maßnahmen, die Unternehmen anwenden können variieren je nach ihrer Größe, Struktur und Branche. In allen Fällen jedoch, kann eine Fehlzeitenstrategie nie eine gute Mitarbeitermotivation ersetzen. Herrscht in einem Unternehmen ein angenehmes Arbeitsklima, so bewegt sich die Fehlzeitenquote in der Regel auch auf einem niedrigen Niveau.

In der Literatur werden teilweise Strategien präsentiert, die in der Praxis nicht eins zu eins umgesetzt werden. Die vorgestellte Strategie für Rückkehrgespräche ist ein einträgliches Beispiel dafür. Wir empfehlen die Führungskräfte in puncto strategische Rückkehrgespräche zu schulen.

Mit Erstaunen stellten wir fest, dass einige der befragten Unternehmen ihre aktuelle Fehlzeitenquote nicht kannten, dennoch Maßnahmen zur Senkung ergreifen. Eine regelmäßige Erfassung der Fehlzeitenquote würde dem Unternehmen ermöglichen, die Effizienz der Maßnahmen zu kontrollieren und zu beurteilen.

Mitarbeiter in kleinen Unternehmen haben oft ein familiäres Verhältnis untereinander, die Fehlzeitenquote ist dementsprechend gering, und es werden weniger Maßnahmen gegen Fehlzeiten getroffen. Sie sind einfach nicht nötig.

Die Fehlzeitenquote hängt auch von externen (unternehmensfremden) Faktoren ab. Eine wachsende Arbeitslosenquote oder ein stagnierendes Wirtschaftswachstum beeinflussen das Verhalten der Arbeitnehmer bezüglich des Absentismus positiv, aus Angst vor einem Arbeitsplatzverlust.

Fehlzeiten verursachen in Unternehmen Kosten. Daher ist es wichtig unnötigen Fehlzeiten entgegen zu steuern.

## LITERATURVERZEICHNIS

*Hofmann A.*

Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen,  
in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 168 (2001), S. 1- 21

*Jung H.*

Personalwirtschaft, 4. Auflage München, 2001

*Richter M.*

Personalführung, 3. Auflage Stuttgart, 1994

*Salowsky H.*

Fehlzeiten – empirische Zusammenhänge In: Marr, R. (Hrsg.): Absentismus – Der  
schleichende Verlust an Wettbewerbspotential. Göttingen, Hogrefe, 1996, S.54

*Salowsky H.*

Fehlzeiten- ein Hauptproblem der Personalarbeit S.244-246

*Schanz*

Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage München, 1992

*Schnabel C.*

Betriebliche Fehlzeiten und Maßnahmen zu ihrer Reduzierung  
in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 6 1998, S. 266-  
270

*Scholz C.*

Personalmanagement; 4. Auflage Saarbrücken, 1994

*Spies S., Beigel H.*

Einer fehlt und jeder braucht ihn – Wie Opel die Abwesenheit senkt, Ueberreuter  
Wirtschaft Wien, 1997

*Stadler, E.*

Betriebliche Sozialarbeit als Bestandteil der Sozial- und Personalpolitik,  
Personalführung, 8, 1994, S. 725

*Olfert K.*

Personalwirtschaft, 8. Auflage Ludwigshafen (Rhein), 1999

*EntgFG*

*Entgeltfortzahlungsgesetz*

*ASiG, vom 25. September 1996*

*BildscharbV Abs. 1, vom 4. Dezember 1996*

## INTERNETQUELLEN:

[www.bma.de](http://www.bma.de)

o.V., vom 24.11.03

[www.buero-forum.de](http://www.buero-forum.de)

o.V., vom 24.11.03

[www.handwer-info.de/114526.html](http://www.handwer-info.de/114526.html)

Rischer E., Krankenstand – Fehlzeiten auf Rekordtief, vom 28.11.03

[www.kvv.org](http://www.kvv.org)

o.V. Krankenversichertenvereine e.V., vom 28.11.03

<http://www.personalentwicklungsberatung.de/Informationen/Motivation/motivation.html>

o.V. vom 28.11.03

<http://www.smbg.de/Sites/arbeitschutz/arbeitssicherheit/arbeitsplatzgestaltung/arbeitsplatzgestaltung.htm>

Rademacher M., Ergonomie, vom 24.11.03

[www.sucht.de](http://www.sucht.de)

Repräsentativerhebung des Instituts für Therapieforschung (IFT) über den Konsum psychoaktiver Substanzen in der erwachsenen Bevölkerung von 18 bis 59 Jahren, München 2001, vom 24.11.03

[www.wiwi.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/194.pdf](http://www.wiwi.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/194.pdf)

Jaufmann D., Pfaff M., Die neue Arbeitsmoral- Krankheitsbedingte Fehlzeiten, Belastungen und Einstellungen zur Erwerbsarbeit im internationalen Vergleich, vom 28.11.03

## ANHANG

### Strategien und Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten

#### Fragebogen

Name des Unternehmen:

Ansprechpartner + Telefonnummer:

Mitarbeiteranzahl:

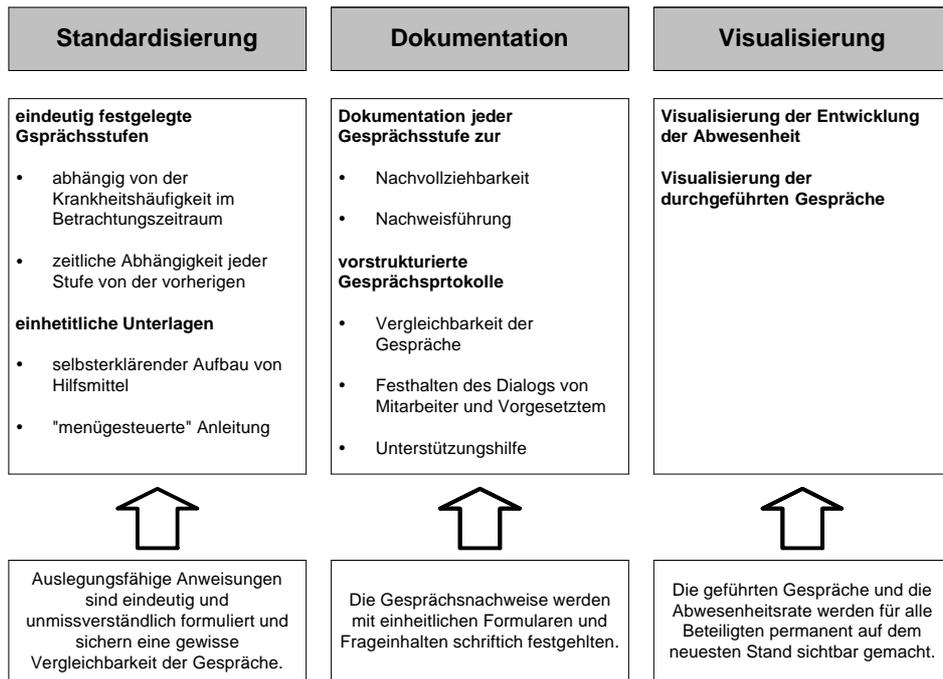
Branche:

1. Was ist Ihre aktuelle Fehlzeitenquote?  
Und was ist für Ihre Unternehmung eine akzeptierte/ gesunde Fehlzeitenquote?  
**Ihre Definition der Fehlzeitenquote**
2. Führen Sie nach einer Abwesenheit ihrer Mitarbeiter Rückkehrgespräche? Welches Ziel verfolgen Sie dabei?  
**Gründe erörtern, Informationen weitergeben, Anwesenheit signalisieren**  
Wird eine einheitliche Regel verfolgt?  
**Wird dies nur bei auffälligen Mitarbeitern oder grundsätzlich bei allen Mitarbeitern durchgeführt?**
3. Gibt es in ihrem Unternehmen Kontrollmaßnahmen bei Abwesenheiten? (**Anrufe, Hausbesuche, Vertrauensarzt**)  
Wann setzt solch eine Maßnahme ein, bzw. welcher Sachverhalt muss vorliegen?
4. Gesundheitsförderung wird ein immer wichtigeres Thema. Leisten Sie Prävention, oder Kooperieren Sie mit Fitnessstudios? Was machen Sie davon? Und was noch?
5. Fehlzeitenquoten kann man auch in Kosten betrachten, nehmen Sie solch eine Umrechnung vor?  
Werden diese den Mitarbeitern vorgeführt bzw. kommuniziert? Welchen Zweck verfolgen Sie mit der Umrechnung?
6. Verfolgen Sie noch andere Strategien zur Reduzierung von Fehlzeiten?
7. Haben sie Dokumente zu ihren Strategien die sie uns zur Verfügung stellen könnten?  
**Dokumente zu Rückkehrgesprächen, Gesprächsregeln, Handzettel für Turnübungen am Arbeitsplatz oder zu anderen Strategien**
8. Sind sie an die Ergebnisse unserer Arbeit interessiert? Wenn ja, geben Sie uns bitte Ihre Anschrift.

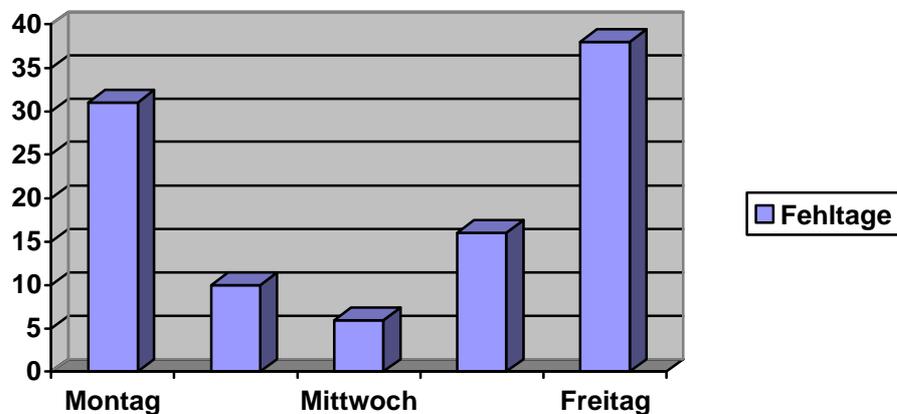
Vielen Dank für Ihre Zusammenarbeit.

Die Antworten dieser Befragung werden in einer Excel – Tabelle dieser Seminararbeit beigelegt.

## Die drei Grundprinzipien des Anwesenheitsverbesserungsprozesses (AVP) der Opel AG<sup>46</sup>



## Die Verteilung der Krankenstände auf die Wochentage<sup>47</sup>



<sup>46</sup> Spies S.; Beigel H.: Einer fehlt und jeder braucht ihn – Wie Opel die Abwesenheit senkt. Wien, Ueberreuter, 1997, S. 114

<sup>47</sup> Richter M.: Personalführung, 3. Auflage Stuttgart, 1994 S. 340

