

# Damit Fehlzeiten nie wieder zum Problem werden

## - Erfahrungen aus der Praxis -

„Wohlbefinden stärkt die Arbeitsleistung“ titelte die „Personalwirtschaft“ im Juli 2003 (Lückheide & Großmann, 2003). Unserer neuen umfangreichen Befragung zum Thema Fehlzeiten zufolge, wissen das die Unternehmer, nur handeln sie nicht immer danach. Wir wollten mit dieser Studie herausfinden, ob und wie man sie dabei unterstützen kann, denn Wohlbefinden ist auch der zentrale Begriff beim Thema Fehlzeiten. Es ist eben nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, die den Krankenschein vermeidet, sondern ein umfassendes Gefühl der Identifikation mit dem Arbeitgeber, von Mitbestimmung und Motivation. Um dieses „Wohlbefinden“ herzustellen, genügen auch keine Entspannungseminare und Rückenschulen – zumindest nicht allein. Hier sollten Bereiche wie die Unternehmens- und Arbeitsorganisation, das Unternehmensklima und die Informations- und Führungspolitik mitberücksichtigt werden. Aber wie ist den Fehlzeiten in der Praxis wirklich zu Leibe zu rücken. Die Maßnahmen müssen dafür punktgenau platziert sein, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erhöhen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verbessern. Unsere Philosophie ist es, dies durch mehr Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeiter zu erreichen. Das hat nichts gemeinsam mit dem derzeitigen Rückgang von Krankenstandsdaten durch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Diese Tendenz ist langfristig eher gefährlich und kontraproduktiv für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen.

Um mehr Wissen und Transparenz über die derzeit zur Anwendung kommenden Maßnahmen zur Senkung der Fehlzeiten zu erlangen, haben wir im Frühjahr 2003 eine Statusanalyse zum Thema „Notfallhilfe oder Prävention

Dieser Artikel wurde Ihnen überreicht durch

S O P H U S

### Die Autoren:

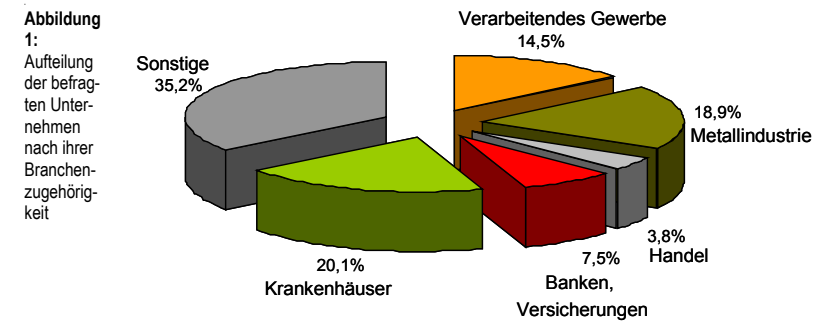


Dr. Katrin Priemuth  
Dr. Bettina Wachter

bei Fehlzeiten?“ bei deutschen Unternehmen durchgeführt. Das sich die Beschäftigung mit dem Thema lohnt, beweist allein die Angabe der befragten Unternehmen, die die durch Fehlzeiten verursachten Kosten im Mittel auf knapp 5 Millionen Euro im Jahr schätzen.

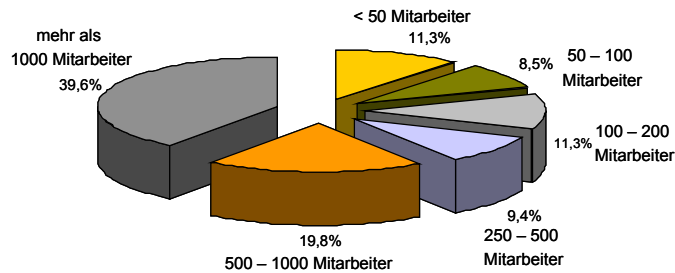
### Demografische Beschreibung der Stichprobe

An der von uns durchgeführten Online-Befragung nahmen insgesamt 159 Unternehmen teil. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der befragten Unternehmen nach der zugehörigen Branche.



Zur weiteren demografischen Beschreibung der Stichprobe zeigt Abbildung 2 die Aufteilung der befragten Unternehmen nach der Anzahl ihrer Mitarbeiter.

Abbildung 2: Größe der befragten Unternehmen nach der Anzahl ihrer Mitarbeiter



Beide Abbildungen verdeutlichen, dass sowohl bei der Branche als auch bei der Mitarbeiteranzahl unterschiedlichste Unternehmen vertreten sind. Dies sollte bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Wenden wir uns nun den Aussagen der befragten Unternehmen zum Thema Fehlzeiten zu. Für die Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen ist dieses Thema eher ein individuelles (Wert von 4,4<sup>1</sup>) als ein innerbetriebliches Problem (Wert von 3,8<sup>1</sup>). Dennoch stimmten die befragten Unternehmen in recht hohem Ausmaß der Notwendigkeit zu, auf Fehlzeiten insbesondere mit innerbetrieblichen Veränderungen zu reagieren (Wert von 4,3<sup>1</sup>) und geben damit die Sicht auf unternehmensseitige Anteile an den Ursachen von Fehlzeiten frei. Hier ist eine deutliche Entwicklung erkennbar, denn noch vor wenigen Jahren wurden in nur etwa 10% der Unternehmen Fehlzeiten als Chance für Veränderungen, Mitarbeitermotivation und Effektivität gesehen (Cullmann, 1996).

<sup>1</sup> Wert auf einer Skala von 1= keine Zustimmung bis 6= vollständige Zustimmung

## Ursachen von Fehlzeiten als Ausgangspunkt der Maßnahmenableitung

Eine zentrale Frage zur Ableitung von wirkungsvollen Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten ist, welche Arten von Fehlzeiten existieren und was ihre Ursachen sind. In Anlehnung an Nieder (1998) können diese systematisch aufbereitet werden (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Arten von Fehlzeiten und ihre Ursachen (in Anlehnung an Nieder, 1998)



Entsprechend der Abbildung 3 werden die Fehlzeiten zum einen in den **Krankenstand** und zum anderen in **Absentismus** unterschieden. Entsprechend der Definition ergeben sich unterschiedliche Ursachen und Beeinflussungsmöglichkeiten. Welche genauen Ursachen die Fehlzeitenquote in dem jeweiligen Unternehmen hat, kann jedoch nur eine detaillierte unternehmensinterne Analyse zeigen. Darauf werden wir später noch einmal zurück kommen.

## Welche Maßnahmen bekämpfen wirkungsvoll Fehlzeiten?

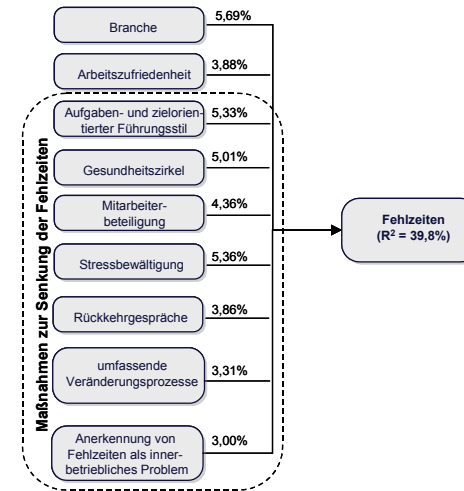
Die vorliegende Befragung hat sich zum Ziel gesetzt herauszufinden, welche Maßnahmen Unternehmen derzeit einsetzen, um Fehlzeiten zu senken bzw.

präventiv so gering wie möglich zu halten. Des Weiteren soll ermittelt werden, welche der eingesetzten Maßnahmen aufgrund der angegebenen Daten in der Praxis **effizient** zur Senkung der Fehlzeiten eingesetzt werden. In unserer Beraterpraxis erleben wir häufig ungläubiges Erstaunen, wenn wir von Zusammenhängen zwischen Führungsverhalten oder Mitarbeiterbeteiligung und Fehlzeiten sprechen. Diesbezüglich scheinen eher Instrumente wie Stressbewältigung, Gesundheitsförderprogramme und Arbeitsplatzgestaltung als akzeptierte Vorgehensweisen zur Fehlzeitenreduzierung zu gelten. Was sagen unsere Analyseergebnisse dazu?

Mit Hilfe statistischer Methoden haben wir nach den Angaben der Unternehmen ermittelt, welche Maßnahmen den größten Einfluss auf die Höhe der Fehlzeiten haben. Die Analyse ergab, dass 9 Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Höhe der Fehlzeiten haben (vgl. Abbildung 4). Diese 9 Einflussvariablen erklären dabei signifikant ca. 40% an der Höhe der Fehlzeiten.

Für die Ableitung und Festlegung von Maßnahmen und Aktionen ist es zwingend zu wissen, welchen Wirkungsgrad die in der Praxis angewendeten Maßnahmen bei der Bekämpfung von Fehlzeiten haben. Um dies zu ermitteln, wurde der Wirkungsgrad aller abgefragten Maßnahmen berechnet. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar (vgl. Abbildung 4).

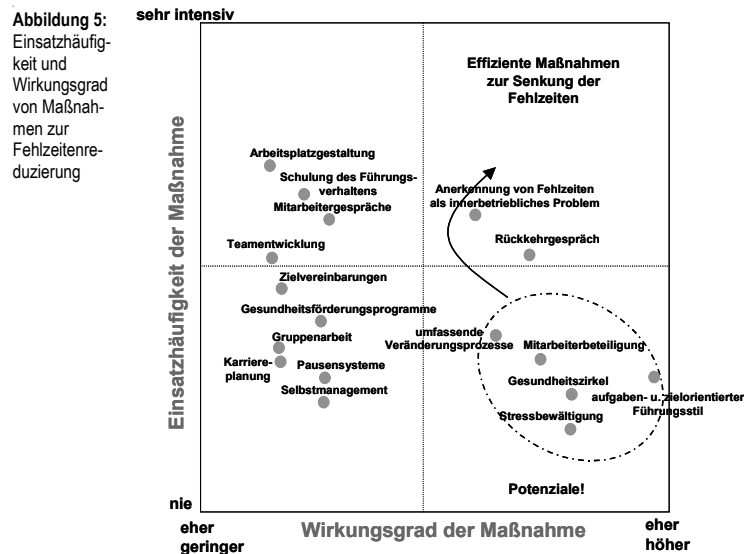
**Abbildung 4:**  
Wirkungsgrad der Maßnahmen auf die Höhe der Fehlzeiten



Es wird deutlich, dass die Branche des Unternehmens und die „allgemeine Arbeitszufriedenheit“ als unternehmensinterne Variablen die Höhe der Fehlzeiten in unserem Modell bedeutend bestimmen. Insbesondere stehen jedoch hier vor allem Maßnahmen zur Bekämpfung von Fehlzeiten im Vordergrund der Analyse. Dazu haben wir die entsprechenden Einflussvariablen abgetragen, die einen signifikanten, d.h. statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Höhe der Fehlzeiten haben. Die Ergebnisse zeigen, dass seit Jahrzehnten etablierte Verfahren und Instrumente wie „Stressbewältigungstraining“ und „Gesundheitszirkel“ offenbar ihre Berechtigung besitzen. Jedoch auch ein „aufgaben- und zielorientierter Führungsstil“, „systematische Möglichkeit zur Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung“ sind Einflussvariablen, deren optimale Gestaltung sich den Ergebnissen zufolge lohnen dürfte. Ebenfalls hohe Potenziale hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Fehlzeitenrate besitzen „Rückkehrgespräche“ und „konzertierte Maßnahmenplanung und die Einleitung umfassender Veränderungsprozesse (ganzheitliche, langfristige Konzepte)“. Förderlich ist zu-

dem die Sichtweise, Fehlzeiten als „innerbetriebliches“ anstelle als „individuelles Problem“ zu betrachten.

Um mögliche Potenziale für Unternehmen bei der Bekämpfung der Fehlzeiten aufzuzeigen, ist es interessant, den Wirkungsgrad der Maßnahmen mit ihrer Einsatzintensität in der Praxis zu kombinieren. Abbildung 5 weist diesbezüglich auf große Umsetzungspotenziale hin.



In der Abbildung 5 sind die eingesetzten Maßnahmen in einem zweidimensionalen Raum abgetragen – zum einen nach dem Wirkungsgrad und zum anderen nach der Intensität des Einsatzes dieser Maßnahmen in den befragten Unternehmen. Es ergeben sich damit 4 Felder, wobei das Feld oben rechts bspw. dafür steht, dass bei den dort positionierten Maßnahmen die Unternehmen bereits wirkungsvoll agieren. Dies trifft lediglich auf den Einsatz von „Rück-

kehrgesprächen“ sowie die „Anerkennung von Fehlzeiten als innerbetriebliches Problem“ zu, jedoch auch hier werden durchaus noch Potenziale in der Höhe der Ausprägung deutlich. Weitere Maßnahmen wie „Trainings zur Stressbewältigung“, „Gesundheitszirkel (Projektgruppe zur Bearbeitung von Fehlzeitenproblemen)“, „Systematische Möglichkeit zur Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung“, „konzertierte Maßnahmenplanung und Einleitung umfassender Veränderungsprozesse (ganzheitliche, langfristige Konzepte)“, ein „aufgaben- und zielorientierter Führungsstil“ sind sehr wirkungsvoll, werden jedoch derzeit in der Praxis eher selten eingesetzt.

Trotz der optimistisch stimmenden Ergebnisse in Bezug auf „Rückkehrgespräche“ ist deren Umsetzung jeweils unternehmensintern genau zu prüfen. Dieses Instrument ist eine sensible Methode, die fachgerechten Einsatz verlangt. Falsch oder unvollständig eingesetzt erreicht man anstelle der erwarteten schnellen Hilfe genau das Gegenteil. Werden Rückkehrgespräche z.B. nur nach krankheitsbedingten Fehlzeiten, gewissermaßen als „Strafreport“ geführt und nicht nach jeder Art von Abwesenheit mit dem Ziel der Wiedereinbindung und Information, resultiert Motivationsverlust und Leistungsverweigerung bei den Mitarbeitern. Auch die kommunikative Qualität dieser Gespräche hat eine ähnlich zentrale Rolle.

Die Sichtweise der Unternehmen dieangaben, Fehlzeiten als individuelles Problem zu betrachten, hat negative Folgen für deren Fehlzeitenrate, da sie den Blick verstellt, eigene Einflussmöglichkeiten zu erkennen und wirksam zu nutzen. Es wird erkennbar, dass der im Hinblick auf die Fehlzeitenrate günstige „aufgaben- und zielorientierte Führungsstil“ selten gelebt wird. Dieses Ergebnis ist vor allem auch deshalb bedeutend, da bereits in früheren Untersuchungen gezeigt werden konnte, dass z.B. das von den Mitarbeitern wahrgenommene Vorgesetztenverhalten einen sehr großen Einfluss auf Fehlzeiten und Fluktuation besitzt (Cullmann, 1996). Mit einem probeweise Austausch von Führungskräften konnte außerdem bewiesen werden, dass Vorgesetzte „ihren“ Krankenstand mitnehmen. Für den „aufgaben- und zielorientierten Führungsstil“

gilt ähnlich wie bei den Rückkehrgesprächen, dass falsch verstandene Vorgaben von ungenauen Zielen oder isoliert aufgabenbezogene Führung nicht das angestrebte mitarbeiterorientierte Vorgehen ersetzen. Sinnvolle aufgaben- und zielorientierte Führung verlangt professionelle Unterstützung bei der Einführung von wirkungsvollen Führungsinstrumenten wie leistungsförderliches Feedback zur Aufgabenbewältigung und Motivation.

Die Abbildung 5 verdeutlicht auch, dass bei den vergleichsweise weniger aufwändigen und bereits gut etablierten Verfahren wie Stressbewältigungstraining und Gesundheitszirkel noch deutliche Potenziale für die Senkung von Fehlzeiten stecken. Dies trifft ebenso für die zugegeben nur mit höherem Aufwand zu etablierenden Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung und für die langfristigen Gestaltungs- und Veränderungsprozesse zu.

Die generelle Zurückhaltung der Maßnahmen mit präventivem Charakter zur Fehlzeitenreduzierung lässt sich vermutlich auf die Einstellung gegenüber dem Thema Prävention zurückführen. Präventive Maßnahmen sind mit einem sofortigen finanziellen Aufwand verbunden, während deren Auswirkungen erst mit einiger Zeitverzögerung sichtbar werden und noch dazu meist unsicher sind. Zudem gibt es in einigen Unternehmen erfreulicherweise Fehlzeitenstatistiken, die präventives Handeln nicht unbedingt notwendig erscheinen lassen. 23,2% der befragten Unternehmen weisen durchschnittliche Fehlzeiten von lediglich bis zu 4,0% auf. Oft wird jedoch erst gehandelt, wenn der Leidensdruck bereits sehr groß ist. 59,7% der befragten Unternehmen haben durchschnittliche Fehlzeiten von 4,1% bis 15,0%. Bei 17,1% der teilnehmenden Unternehmen sind durchschnittliche Fehlzeiten von bis zu 23% zu verzeichnen. Bei einem Fehlzeitendurchschnitt in Deutschland von 4% bis 5% sind solche Befunde alarmierend. Die anfallenden Kosten sind bei überdurchschnittlichen Fehlzeiten höher, entsprechende korrigierende Ausgaben möglicherweise jedoch besser zu „rechtfertigen“. Hier besteht Handlungsbedarf. Daher untersuchten wir, welche der realisierten Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung einen statis-

tisch gesicherten hohen Wirkungsgrad bei der Bekämpfung der Fehlzeiten haben (vgl. Abbildung 4).

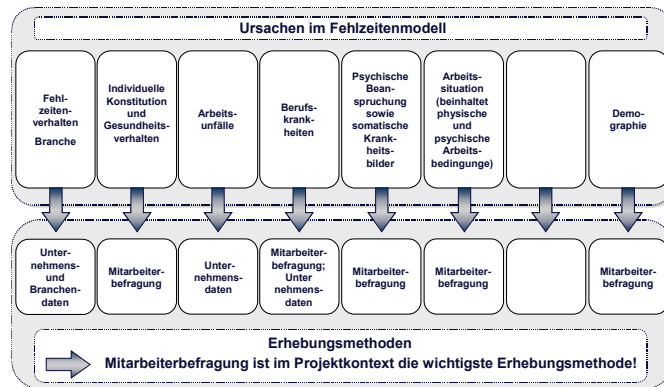
### Wie sollten Unternehmen vorgehen?

---

Wo soll man in der spezifischen Unternehmenssituation ansetzen? Es empfiehlt sich von den wirkungsvollen Maßnahmen „systematische Möglichkeit zur Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung“ und sich anschließender „konzertierter Maßnahmenplanung und Einleitung umfassender Veränderungsprozesse (ganzheitliche, langfristige Konzepte)“ (vgl. dazu Abbildung 4) auszugehen. Doch wie sollten Unternehmen in der ersten Phase eines Fehlzeitenprojektes agieren? Folgende 4 Punkte stellen ein **Vorgehen** dar, um Fehlzeiten in den Griff zu bekommen.

- a) Kontinuierliche Ermittlung der Fehlzeiten im Unternehmen → **Reportingsystem**
- b) Analyse der Fehlzeiten durch statistische Methoden, Einzelfallanalysen und Mitarbeiterbefragungen → **Analysesystem**
- c) **Prognose** der motivationsbedingten Fehlzeiten durch Ermittlung des Commitments der Mitarbeiter zum Arbeitgeber → **Frühwarnsystem**
- d) Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen → **kontinuierliches Maßnahmen-system**

**Abbildung 6:**  
Mögliche Erhebungsmethoden zur Analyse und Senkung von Fehlzeiten



Die Abbildung 6 zeigt auf, mit welchen Erhebungsmethoden mögliche Ursachen für Fehlzeiten im Unternehmen identifiziert werden können. Daraus ist zu entnehmen, dass sich zur systematischen Analyse der Fehlzeitenursachen die Methode der Mitarbeiterbefragung besonders eignet. Es gaben zwar 61,6 Prozent der befragten Unternehmen an, regelmäßig Fehlzeitenanalysen durchzuführen, jedoch wird dafür eine Mitarbeiterbefragung eher selten eingesetzt (Wert von 2,9<sup>2</sup>).

Das empfohlene Vorgehen bei Fehlzeiten- oder Veränderungsprozessen in Unternehmen sollte sich an modernen wissenschaftlichen Erkenntnissen im Bereich der Fehlzeitenreduzierung orientieren. Als zuverlässiges Prognose- und Analyseinstrument für die Entwicklung von Fehlzeiten hat sich dabei insbesondere die in Mitarbeiterbefragungen eingesetzten commitmentbasierten Fragen erwiesen. **Commitment** wird von Hofmeyr (2002) als die tiefe Überzeugung und persönliche Identifikation mit einem Arbeitgeber definiert. Es drückt damit eine emotionale Bindung des Mitarbeiters mit dem Unternehmen aus, die

<sup>2</sup> Wert auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht bis 6 = sehr intensiv

über die reine Zufriedenheit hinausgeht und zu einem hohen Ausmaß die Leistung von Mitarbeitern erklärt. Commitment kann durch die Bewertung von Größen wie Team, Führung, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Prozessorganisation, Personalentwicklung, Entlohnung, Lebenssituation, Demografie, Involvement mit dem Arbeitgeber und der Attraktivität von alternativen Berufs- und Arbeitgebermöglichkeiten gemessen werden. Diese Größen dienen als Auswertungskriterien, die mit Hilfe kombinierter statistischer Verfahren die befragten Mitarbeiter – in der Regel – in vier unterschiedliche Commitment-Segmente unterteilt. Als Ergebnis entsteht eine Differenzierung der Mitarbeiter eines Unternehmens in (a) **begeistert**, (b) **zufrieden**, (c) **innerlich bereits gekündigt** und (d) **steht kurz vor Arbeitgeberwechsel**. Aufgrund dieser inhaltlichen Zusammensetzung ist Commitment in der Lage, die Fluktuation und motivationsbedingten Fehlzeiten von Unternehmen valide vorherzusagen.

Die Vorteile dieses Vorgehens bestehen zum einen in der Treffsicherheit der ableitbaren **Gestaltungsmaßnahmen** und zum anderen in der Abschätzbarkeit von deren Erfolg. Ein „schrotflintenartiges“ Vorgehen auf der Grundlage von Vermutungen kann so vermieden werden und Investitionen in die Fehlzeitenprävention werden punktgenau platziert. Um später die Effektivität der implementierten Maßnahmen beurteilen und dokumentieren zu können, sollten diese nach einem ausreichenden Zeitraum nach anerkannten Standards evaluiert werden (vgl. Priemuth, 2002). Somit können die Unternehmen auch in guten Wirtschaftszeiten wieder hoffen, geringe Fehlzeiten durch begeisterte und motivierte Mitarbeiter zu verzeichnen.

## Fazit

- Fehlzeiten sind aktiv beeinflussbar. Es lassen sich sicher bestimmte Einflussgrößen ermitteln, die die Höhe der Fehlzeiten mitbestimmen.
- Führung, Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, Zufriedenheit der Mitarbeiter und innerbetriebliche Veränderungsprozesse

haben sich in ihrer empirisch nachweisbaren Wirksamkeit auf die Höhe der Fehlzeiten als ernst zu nehmende Variablen erwiesen.

- Ein transparentes Vorgehen zur Fehlzeitenreduzierung oder -prävention mit Mitarbeiterbefragungen als Ausgangspunkt erlaubt eine punktgenaue treffsichere Ableitung von Maßnahmen bei optimaler Beteiligung der Mitarbeiter.

## Literatur

---

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Cullmann, K. (1996):                | Fehlzeiten - Reiten im Grunewald. Wirtschaftswoche, Nr. 8, S. 14-17   |
| Hofmeyr, J., Rice, B. (2002):       | Commitment-Marketing. München   |
| Lückheide, R., Großmann, E. (2003): | Wohlbefinden stärkt die Arbeitsleistung. Personalwirtschaft, Juli, S. 36-38                                   |
| Nieder, P. (1998):                  | Fehlzeiten wirksam reduzieren. Konzepte, Maßnahmen, Praxisbeispiele. Gabler Verlag                            |
| Priemuth, K. (2002):                | Motivation und Volition. Evaluation eines psychologischen Interventionsprogrammes. Frankfurt a.M.: Peter Lang |

## Über die Autoren

---

### **Dr. Katrin Priemuth**

ist Dipl. Psychologin und geschäftsführende Gesellschafterin der Sophus GmbH. Ihre Schwerpunkte sind die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen sowie Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten.

### **Dr. Bettina Wachter,**

Dipl. Psychologin, ist Beraterin bei der Sophus GmbH. Ihre Schwerpunkte liegen in der Personal- und Organisationsentwicklung.