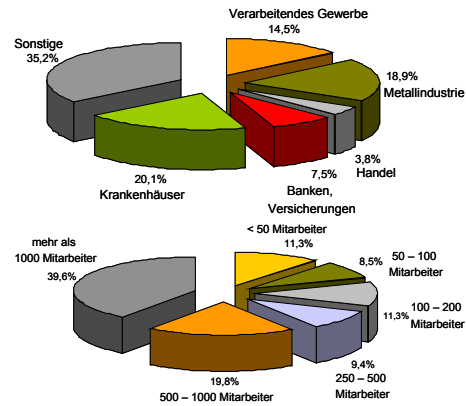


FEHLZEITEN EFFEKTIV REDUZIEREN

An der im Frühjahr 2003 durchgeführten Online-Befragung nahmen insgesamt 159 Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz teil. Neben stehende Grafiken zeigen das Spektrum bezüglich Größe und Branche.



Die Autorin:



Dr. Katrin Priemuth



Welche Emotionen haben Sie gegenüber Fehlzeiten? Wahrscheinlich geht es Ihnen wie 65 Prozent der befragten Unternehmen und Sie entscheiden sich unter oben gezeigten Varianten für eines der eher traurigen Gesichter. Fehlzeiten sind aber mehr als ein kleines Ärgernis, sondern ein handfestes Problem – das beweist die Angabe der befragten Unternehmen, die die durch Fehlzeiten verursachten Kosten im Mittel auf knapp 5 Millionen Euro im Jahr schätzen (Minimum 20.000, Maximum 50 Millionen).

Doch wie sind die Fehlzeiten auf die befragten Unternehmen verteilt? 23,2 Prozent weisen durchschnittliche Fehlzeiten von bis zu 4,0 Prozent auf. Aber immerhin 59,7 Prozent der befragten Unternehmen haben durchschnittliche Fehlzeiten von 4,1 bis 15,0 Prozent. Bei 17,1 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind durchschnittliche Fehlzeiten von bis zu 23 Prozent zu verzeichnen.

Die Berichte der Krankenkassen verdeutlichen, dass die durchschnittlichen Fehlzeiten im Zeitraum von 1997 bis 2002 beträchtlich gestiegen sind. Bedenkt man, dass laut der Bundesanstalt für Arbeitsschutz sich durch eine Senkung der Fehlzeiten um nur einen Prozentpunkt für ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern pro Jahr eine Ersparnis von 346.000 Euro erbringen lassen, ergeben sich wichtige Einsparungspotenziale in der heutigen Zeit.

Ursachen von Fehlzeiten

Eine zentrale Frage zur Ableitung von wirkungsvollen Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten ist, welche Arten von Fehlzeiten existieren und was ihre Ursachen sind. Die Berichte der Krankenkassen zeigen, dass allein der Anteil der Fehlzeiten, der auf psychische Erkrankungen zurückzuführen ist, in den letzten Jahren eine Steigerung um 51 Prozent erfuhr. Wo sehen die befragten Personalverantwortlichen die häufigsten Ursachen? Die Meinungen decken sich. Sie sehen sie in fehlender Motivation, gefolgt von Gesundheitsverhalten, angelnder Teamqualität und psychischen Arbeitsbedingungen (z.B. Zeitdruck, Verantwortung, Konflikte). Welche genauen Ursachen die Fehlzeitenquote in dem jeweiligen Unternehmen hat, kann nur eine detaillierte unternehmensinterne Analyse zeigen. Darauf wird später zurückgekommen.

Individuelles oder innerbetriebliches Problem

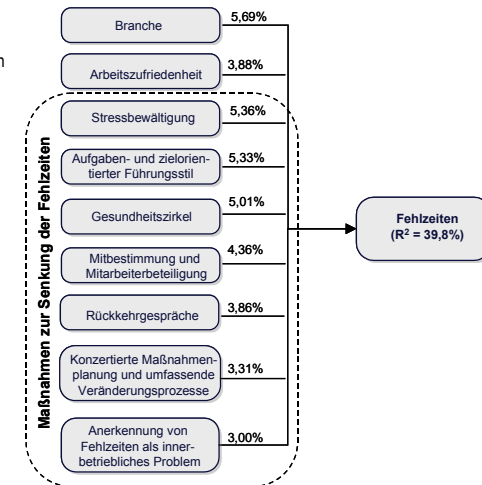
Die Studie zeigt, dass die Personalverantwortlichen dieses Thema zwar eher als ein individuelles als ein innerbetriebliches Problem sehen. Trotzdem stimmen sie in hohem Ausmaß der Notwendigkeit zu, auf Fehlzeiten insbesondere mit innerbetrieblichen Veränderungen zu reagieren und geben damit die Sicht auf unternehmensseitige Anteile an den Ursachen von Fehlzeiten frei. Hier ist eine deutliche Entwicklung erkennbar, denn noch in einer Untersuchung von 1996 wurden in nur etwa 10 Prozent der Unternehmen Fehlzeiten als Chance für Veränderungen, Mitarbeitermotivation und Effektivität gesehen.

Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten

Die vorliegende Studie 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 sollte ermittelt werden, welche Maßnahmen sich effektiv zur Senkung der Fehlzeiten eignen. In

unserer Beraterpraxis erleben wir häufig ungläubiges Erstaunen, wenn wir von Zusammenhängen zwischen Führungsverhalten oder Mitarbeiterbeteiligung und Fehlzeiten sprechen. Diesbezüglich scheinen Instrumente wie Stressbewältigung, Gesundheitsförderprogramme und Arbeitsplatzgestaltung als akzeptierte Vorgehensweisen zu gelten. Was sagen die Analyseergebnisse dazu?

Abbildung 1:
Wirkungsgrad
der Maßnahmen
auf die Höhe
der Fehlzeiten



Mit Hilfe statistischer Methoden wurde anhand der Angaben der befragten Unternehmen ermittelt, welche Maßnahmen sich zur Senkung der Fehlzeiten am besten eignen. Dabei wurde der Einfluss ermittelt, der von den in der Praxis eingesetzten Maßnahmen auf die Höhe der Fehlzeiten besteht. So kann bspw. laut der Studie der Einsatz von *Rückkehrgesprächen* die Höhe der Fehlzeiten um 3,86 Prozent senken (vgl. Abb. 1). Die Analyse ergab, dass neun Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Höhe der Fehlzeiten haben. Diese neun

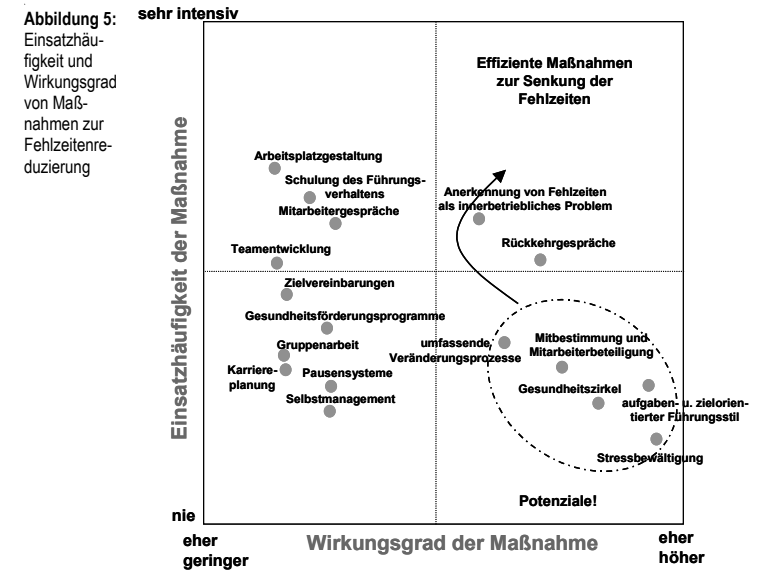
Einflussvariablen erklären fast 40 Prozent der Höhe von Fehlzeiten. Es wird deutlich, dass die *Branche* des Unternehmens – die höchsten Fehlzeiten verzeichnen Unternehmen der Metallindustrie sowie die Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen – und die *allgemeine Arbeitszufriedenheit* die Höhe der Fehlzeiten in unserem Modell bedeutend bestimmen.

Richtige Maßnahmen können Fehlzeiten um bis zu 30% senken

Insbesondere stehen die Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten im Vordergrund der Analyse. Die Ergebnisse zeigen, dass seit Jahrzehnten etablierte Verfahren und Instrumente wie *Stressbewältigungstraining* und *Gesundheitszirkel* – eine im Unternehmen fest bestehende Projektgruppe zum Thema Gesundheitsmanagement – ihre Berechtigung besitzen. Jedoch auch ein *aufgaben- und zielorientierter Führungsstil* – ein Führungsstil basierend auf partizipativer Zielvereinbarung und Rückmeldung über Wege und Erfolg der Aufgabenrealisierung - und die *systematische Möglichkeit zur Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung* sind wirksame Maßnahmen, deren optimale Gestaltung sich den Ergebnissen zufolge lohnen dürfte. Ebenfalls hohe Potenziale hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Fehlzeitenrate besitzen *Rückkehrgespräche*. Dabei handelt es sich um konsequent und zeitnah geführte Gespräche nach Abwesenheit zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten. Sie haben zum Ziel, die Wiederbindung und Information, und nach krankheitsbedingtem Ausfall die Identifizierung und Beseitigung von arbeitsbedingten Ursachen sowie die Vereinbarung und Umsetzung von Gesundheitsfördermaßnahmen. Weiterhin bergen hohe Potenziale *konzertierte Maßnahmenplanung* und die *Einleitung umfassender Veränderungsprozesse* (*ganzheitliche, langfristige Konzepte*). Förderlich ist zudem die Sichtweise, Fehlzeiten als *innerbetriebliches* anstelle als *individuelles Problem* zu betrachten. Denn die Sichtweise der Unternehmen die angeben, Fehlzeiten als individuelles Problem zu sehen, hat negative Folgen für deren Fehlzeitenra-

te, da sie den Blick verstellt, eigene Einflussmöglichkeiten zu erkennen und wirksam zu nutzen.

Um mögliche Potenziale für Unternehmen bei der Bekämpfung der Fehlzeiten aufzuzeigen, ist es interessant, den Wirkungsgrad der bedeutsamen Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung mit ihrer Einsatzintensität in der Praxis zu kombinieren. Abbildung 2 verdeutlicht diesbezüglich große Umsetzungspotenziale.



In der Abbildung 2 sind die Maßnahmen in einem zweidimensionalen Raum abgetragen – zum einen nach ihrem ermittelten Wirkungsgrad und zum ande-

ren nach der Intensität des Einsatzes dieser Maßnahmen in den befragten Unternehmen. Es ergeben sich damit vier Felder, wobei im vorliegenden Beitrag auf die wirkungsvollen Maßnahmen in den beiden rechten Feldern eingegangen wird.

Effektiv und häufiger genutzt

Das Feld oben rechts steht dafür, das bei den dort positionierten Maßnahmen die Unternehmen bereits wirkungsvoll agieren. Dies trifft lediglich auf den Einsatz von *Rückkehrgesprächen* sowie die *Anerkennung von Fehlzeiten als innerbetriebliches Problem* zu, jedoch auch hier werden durchaus noch Potenziale in der Höhe der Ausprägung deutlich.

Effektiv, aber wenig genutzt

Weitere Maßnahmen wie Trainings zur Stressbewältigung, Gesundheitszirkel, Systematische Möglichkeit zur Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung, konzertierte Maßnahmenplanung und Einleitung umfassender Veränderungsprozesse (ganzheitliche, langfristige Konzepte) und ein aufgaben- und zielorientierter Führungsstil sind laut den Ergebnissen sehr wirkungsvoll, werden jedoch derzeit in der Praxis eher selten eingesetzt. Hier bieten sich die größten Potenziale.

Das Gemeinsame dieser Maßnahmen ist ein Vorgehen entgegen dem „Bombenwurfprinzip“, denn die Mitarbeiter sind an der Gestaltung und Umsetzung einbezogen. Die Gesamtheit der Maßnahmen setzen an den Mitarbeitern als auch an den Arbeitsbedingungen an und sind somit ein wichtiger Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Betroffenen werden damit zu Beteiligten und als Entscheidungsträger und aktive Gestalter einbezogen.

Zu den Maßnahmen, die am einzelnen Mitarbeiter ansetzen, zählen die *Stressbewältigungstrainings* und die *Rückkehrgespräche*. 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 „Strafrapport“ 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 zentrale Rolle.

Weiterhin wird in Abbildung 2 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 das von den Mitarbeitern wahrgenommene Vorgesetztenverhalten einen sehr großen Einfluss auf Fehlzeiten und Fluktuation besitzt. Mit einem probeweise Austausch von Führungskräften konnte bewiesen werden, dass Vorgesetzte bei Abteilungswechsel „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.

Gesundheitszirkel können zum Aufbau einer flexiblen und innovativen Organisation, in der motivierte Mitarbeiter eigenverantwortlich tätig sind, eine wertvolle

Initialzündung darstellen. Sie sind ein erster Schritt in umfassendere Konzepte der *systematischen Möglichkeit zur Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung* und der *konzertierten Maßnahmenplanung und Einleitung umfassender Veränderungsprozesse (ganzheitliche, langfristige Konzepte)*. Der entscheidende Impuls geht dabei von dem erweiterten Handlungsspielraum der Mitarbeiter aus. Die Mitarbeiter in Gesundheitszirkeln erhalten Gelegenheit, eigene Probleme zu definieren und zu bearbeiten und erleben ihre eigenen Kompetenzen zur Gestaltung der Arbeitsumwelt.

Dem Prinzip der Ganzheitlichkeit folgend ist Gesundheitsmanagement nur wirksam, wenn die vorherrschenden strukturellen, organisatorischen und persönlichen Bedingungen zusammenhängend betrachtet werden. Somit ist Gesundheitsmanagement als Daueraufgabe in den vorhandenen Organisationsstrukturen und -abläufen, in den Konzepten und Programmen zur Personalentwicklung sowie in den Anforderungsprofilen der Führungskräfte zu verankern. In dieses Konzept ist auch die Forderung nach *systematischer Möglichkeit zur Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung* zu integrieren und im Unternehmensleitbild zu verankern. Damit Analysen und Beteiligungen sowie Ideen und Vorschläge nicht ins Leere laufen, muss eine *konzertierte Maßnahmenplanung und Einleitung umfassender Veränderungsprozesse (ganzheitliche, langfristige Konzepte)* erfolgen.

Prävention versus Notfallhilfe

Leider erfolgt eine Reaktion meist erst, wenn wegen der hohen Fehlzeitenquote ein starker Kostendruck auf den Unternehmen lastet. Entsprechend sind die ergriffenen Maßnahmen oft von kurzfristigem Aktionismus geprägt oder haben für die Mitarbeiter einen mehr oder minder versteckten Kontroll- und Sankti-

onscharakter. Entsprechend sind die ausgelösten Reaktionen: Zwar sinkt der Krankenstand kurzfristig, doch andere Formen der Verweigerung wie Arbeitsunlust etc. nehmen zu. Und das Betriebsklima ändert sich so, dass dies weder die Zusammenarbeit noch den Erfolg des Unternehmens fördert.

Ein ganzheitlicher Ansatz und auch die hier als wirksam ermittelten Maßnahmen stellen sicher, dass der Mensch mit seinen individuellen Beanspruchungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen im Mittelpunkt steht. Diese Maßnahmen haben präventiven Charakter.

Warum werden sie so selten eingesetzt, obwohl sogar eine Diskrepanz zur eigentlichen Meinung der befragten Personalverantwortlichen auffällt? Diese schätzen im Gegensatz zum tatsächlichen Einsatz die als bedeutsam ermittelten Maßnahmen auch als geeignete Maßnahmen zur Reduzierung der Fehlzeiten ein. Bekommen die Personalverantwortlichen zu wenig Rückendeckung im Unternehmen? Müssen sie beweisen, dass ihr Unternehmen dringend Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung benötigt?

Die generelle Zurückhaltung bei der Nutzung von Maßnahmen mit präventivem Charakter zur Fehlzeitenreduzierung lässt sich vermutlich auch 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.

Die in einer Untersuchung durchgeführte Prüfung eines Unternehmens inwieweit sich ihre ganzheitlichen präventiven Maßnahmen rechnen, ergab folgenden "Return of Investment" (ROI): für jeden investierten Euro werden in vier Jahren bis zu zwei Euro eingespart. Besonders effizient scheint die Betrachtung der definierten Hochrisikogruppe (herzinfarktgefährdete Personen) aus der

Blickrichtung des ROI. Für diese Gruppe wurde ein ROI von 6,20 bzw. 11,40 Euro je eingesetzten Euro berechnet. Es lohnt sich also.

Individuelle Lösungen suchen

Wo sollte in der spezifischen Unternehmenssituation angesetzt werden? 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 2) auszugehen. Wie sollten Unternehmen entsprechend in der ersten Phase eines Fehlzeitenprojektes agieren? Folgende 5 Punkte stellen ein gutes Vorgehen dar, um Fehlzeiten in den Griff zu bekommen.

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

Abbildung 3:
Mögliche Erhebungsmethoden zur Analyse und Senkung von Fehlzeiten

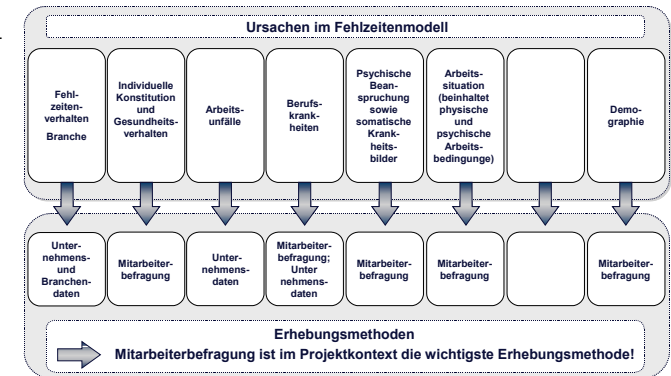


Abbildung 3 zeigt auf, mit welchen Erhebungsmethoden mögliche Ursachen für Fehlzeiten im Unternehmen identifiziert werden können. Dieser ist zu entnehmen, dass sich zur systematischen Analyse der Fehlzeitenursachen die Methode der Mitarbeiterbefragung besonders eignet. Es gaben zwar 61,6 Prozent der befragten Unternehmen an, regelmäßig Fehlzeitenanalysen durchzuführen, jedoch wird dafür eine Mitarbeiterbefragung selten eingesetzt.

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 haben sich dabei insbesondere die in Mitarbeiterbefragungen eingesetzten commitmentbasierten Fragen erwiesen. Commitment wird als die tiefe Überzeugung und persönliche Identifikation mit einem Arbeitgeber definiert. Es drückt damit eine emotionale Bindung des Mitarbeiters mit dem Unternehmen aus, die über die reine Zufrie-

denheit 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**. Die Befragung und somit auch Einteilung der Mitarbeiter erfolgt selbstverständlich anonym. Sie leitet die Gründe ab, die Mitarbeiter „innerlich“ kündigen zu lassen. Aufgrund dieser inhaltlichen Zusammensetzung ist Commitment in der Lage, die Fluktuation und motivationsbedingten Fehlzeiten von Unternehmen valide vorherzusagen und zu bestimmen. Es ist ableitbar, welche konkreten unternehmensspezifischen Maßnahmen das Commitment verändern würde, die dann wiederum unter Einbeziehung und Mitbestimmung der Mitarbeiter eingeführt und umgesetzt werden. Die Beschäftigten wissen als Experten in eigener Sache am besten was sich positiv oder negativ auswirkt. Ein weiterer Vorteil der Partizipation: Maßnahmen werden eher akzeptiert, wenn sie gemeinschaftlich entwickelt, beschlossen und aktiv mitgetragen werden.

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 evalu-

iert werden. Somit können die Unternehmen auch in guten Wirtschaftszeiten wieder hoffen, geringe Fehlzeiten durch begeisterte und motivierte Mitarbeiter zu verzeichnen.

Fazit

- Fehlzeiten sind mit den richtigen Methoden aktiv beeinflussbar.
- Durch den Einsatz effektiver Maßnahmen ist eine Senkung der Fehlzeiten um bis zu 30 Prozent möglich.
- Die in der Studie als effektiv identifizierten Maßnahmen werden in den Unternehmen eher selten eingesetzt, obwohl die Personalverantwortlichen eine hohe Wirkung vermuteten. Brauchen Personalverantwortliche eventuell mehr Rückendeckung von der Unternehmensspitze?
- Führung, Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, Zufriedenheit der Mitarbeiter und innerbetriebliche Veränderungsprozesse sind effektive Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung.
- Ein transparentes Vorgehen zur Fehlzeitenreduzierung oder -prävention mittels commitmentbasierter Mitarbeiterbefragung als Ausgangspunkt erlaubt eine punktgenaue treffsichere Ableitung von Maßnahmen bei optimaler Beteiligung der Mitarbeiter.

Über die Autorin

Dr. Katrin Priemuth

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