



Fakultät Wirtschaft und Recht

Bachelorthesis

im Studiengang Gesundheits- und Tourismusmanagement

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts (B.A.)

Bedeutung von gruppenpsychologischen und führungsbezogenen Faktoren zur Reduzierung von Absentismus

vorgelegt von:

Julia Rump

Ausgabedatum: 15.09.2017

Abgabedatum: 15.01.2018

Erstgutachter: Prof. Dr. Horst Blumenstock
Zweitgutachterin: Andrea Hartmann-Piraudeau

Inhaltsverzeichnis

Anmerkung	III
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Grundlagen von Krankheit und Absentismus	4
2.1 Krankheit und Krankenstand	4
2.2 Absentismus.....	7
2.3 Bedeutung von Absentismus für die deutsche Wirtschaft.....	10
3 Absentismustheorien und -modelle.....	16
3.1 Bestimmungsfaktoren der Arbeitsanwesenheit	16
3.2 Arbeitsökonomischer Erklärungsansatz	17
3.3 Absentismus im Kontext der Motivationspsychologie	20
3.4 Stufenmodell der Reaktionsformen auf Anreiz-Beitrags-Störungen nach Marr	28
4 Psychosoziale Absentismusursachen und -einflussfaktoren	32
4.1 Gruppenpsychologische Faktoren.....	32
4.1.1 Beziehung zu Arbeitskollegen und soziale Unterstützung	32
4.1.2 Gruppendruck.....	35
4.1.3 Konflikte.....	36
4.1.4 Mobbing.....	39
4.2 Führungsbezogene Faktoren	42
4.2.1 Zwischenmenschliches Verhältnis zwischen Führungskraft und unterstellten Mitarbeitern	44
4.2.2 Soziale Unterstützung durch die Führungskraft.....	46
4.2.3 Faire Behandlung der Mitarbeiter durch die Führungskraft	48
4.2.4 Wertschätzung	50
5 Bewertung der Absentismusursachen	53

6	Handlungsempfehlungen zur Verringerung und Prävention von Absentismus	61
6.1	Handlungsempfehlungen für gruppenpsychologische Faktoren.....	61
6.2	Handlungsempfehlungen für führungsbezogene Faktoren.....	66
7	Schlussbetrachtung	72
	Literaturverzeichnis	74

Anmerkung

Wird für die Bezeichnung von Personen in der nachfolgenden Ausarbeitung aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit lediglich die männliche Form verwendet, schließt dies Menschen aller Geschlechter jeweils mit ein.

Abkürzungsverzeichnis

AU	Arbeitsunfähigkeit
Aufl.	Auflage
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
f.	folgende [Seite]
ff.	fortfolgende [Seiten]
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
Hrsg.	Herausgeber
KK	Korrelationskoeffizient
S.	Seite

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorisierung von Abwesenheit zur Einordnung von Absentismus	9
Abbildung 2: Durchschnittlicher Krankenstand in der GKV in den Jahren 1991 bis 2017	12
Abbildung 3: Krankenstand in Arbeitstagen je Arbeitnehmer in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2017.....	13
Abbildung 4: Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitsfällen und -tagen der AOK-Versicherten aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2016 (Index 2006 = 100)	14
Abbildung 5: Anwesenheit als Ergebnis von Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit.....	16
Abbildung 6: Wahl der optimalen Kombination von Einkommen und Freizeit unter Berücksichtigung von Krankengeld	19
Abbildung 7: Einflussfaktoren und Verlauf motivierten Handelns	21
Abbildung 8: Motivtheorie nach Maslow	23
Abbildung 9: Stufenmodell der Reaktionsformen auf Anreiz-Beitragsstörungen nach Marr	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Korrelationen zwischen sozialen Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe und Fehlzeiten in der Untersuchung der CONSENSUS GmbH	34
Tabelle 2: Korrelationen zwischen Konflikten und Fehlzeiten in der Untersuchung der CONSENSUS GmbH.....	38
Tabelle 3: Ergebnisse des t-Tests zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Verhältnis zur Führungskraft und Fehlzeiten in der Befragung der CONSENSUS GmbH.....	45
Tabelle 4: Auszug aus den Ergebnissen der Untersuchung der CONSENSUS GmbH als Grundlage des Punktbewertungsverfahrens	54
Tabelle 5: Punktevergabe anhand Korrelationskoeffizienten	56
Tabelle 6: Ergebnisse des Punktbewertungsverfahrens	57

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit

Absentismus, das heißt die Abwesenheit vom Arbeitsplatz aufgrund von Krankheit oder motivationalen Gründen, bildet einen nennenswerten Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens. Nach Schätzung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin lagen im Jahr 2015 die volkswirtschaftlichen Kosten von Produktionsausfällen durch Arbeitsunfähigkeit je Arbeitnehmer/-in bei 1.650 Euro. Der Ausfall an Bruttowertschöpfung betrug dieser Berechnung nach je Arbeitnehmer/-in 2.926 Euro. Wird diese Zahl auf ein Unternehmen mit 30.000 Mitarbeitern hochgerechnet, ergibt sich bereits ein Bruttowertschöpfungsausfall in Höhe von 87,78 Millionen Euro.¹ Dies veranschaulicht das Ausmaß der durch Arbeitsunfähigkeit verursachten betrieblichen Kosten.

Während einige Ursachen krankheitsbedingter Fehlzeiten, wie in der Freizeit entstandene Knochenbrüche oder Krebs, kaum Einflussmöglichkeiten für Unternehmen bieten, gibt es viele Absentismusursachen, die betrieblich beeinflusst werden können. Durch an diese Ursachen ansetzende, gezielte Maßnahmen können Unternehmen die Absentismusrate des Gesamtunternehmens oder einzelner Abteilungen senken.²

Einer Expertenschätzung nach können etwa die Hälfte der Fehlzeiten durch Optimierung der Arbeitsbedingungen beeinflusst werden.³ Besonders im Bereich der psychosozialen Ursachen, wie gruppenpsychologische und führungsbedingte Faktoren, bieten sich hierbei zahlreiche Ansatzpunkte.⁴ Dennoch mangelt es vielen Unternehmen an konkreten Handlungsempfehlungen in diesen Bereichen.⁵

¹ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) o.J., S. 1.

² Vgl. Marr 1996a, S. 7.

³ Vgl. Janssen 1998, S. 16.

⁴ Vgl. Walter; Münch 2009, S. 149ff. / Vgl. Walter; Münch 2009, S. 152f.

⁵ Vgl. Oppolzer 2010a, S. 13. / Vgl. Franke; Felfe 2011, S. 5. / Vgl. Busch 2010, S. 144f.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen für Unternehmen bezüglich Fehlzeitenreduzierung im Kontext von gruppenpsychologischen und führungsbezogenen Aspekten abzuleiten. Da ein absentismusfördernder Umgang zwischen Mitarbeitern untereinander oder zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in allen Branchen auftreten kann, sollen die Handlungsempfehlungen für alle Branchen anwendbar sein.

Daher stellt sich folgende Forschungsfrage: „Welche gruppenpsychologischen und führungsbezogenen Ursachen führen zu Absentismus und welche Maßnahmen können Unternehmen in diesen Bereichen umsetzen, um vorhandenen Absentismus zu vermindern und die Entstehung von neuen absentismusbedingten Fehlzeiten zu vermeiden?“

Das nächste Kapitel 1.3 beschreibt den Aufbau der Arbeit und damit den Ansatz zur Beantwortung der Forschungsfrage.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im einleitenden Teil dieser Arbeit werden zunächst die Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung sowie der Aufbau der Arbeit beschrieben.

Der zweite Teil dieser Bachelorarbeit ist den Grundlagen von Krankheit und Absentismus gewidmet. In diesem Kapitel werden die verschiedenen, dieser Arbeit zugrundeliegenden Begrifflichkeiten voneinander abgegrenzt und die Bedeutung von Absentismus für die deutsche Wirtschaft untersucht.

Im dritten Teil wird anhand verschiedener Perspektiven und Modelle die Entstehung von Absentismus erläutert. Dabei wird zunächst auf die Bestimmungsfaktoren der Arbeitsanwesenheit eingegangen. Anschließend wird motivationaler Absentismus mithilfe eines arbeitsökonomischen Erklärungsansatzes und im Kontext der Motivationspsychologie analysiert. Der Verlauf der Absentismuserstehung wird anhand des Stufenmodells der Reaktionsformen auf Anreiz-Beitrags-Störungen von Marr veranschaulicht. Rainer Marr ist ein Wirtschaftswissen-

schaftler aus Deutschland und lehrte von 1974 bis 2007 als Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation an der Universität der Bundeswehr München.⁶

Anschließend werden im vierten Teil der Arbeit mögliche Ursachen für Absentismus dargestellt. Hierbei werden gruppenpsychologische Absentismus-Faktoren und der Einfluss des Führungsverhaltens auf Absentismus im Fokus der Betrachtung stehen.

Nachdem einzelne Absentismus-Faktorenbereiche identifiziert wurden, werden diese im fünften Kapitel anhand eines Punktebewertungsverfahrens miteinander verglichen, um herauszustellen, welche Faktorenbereiche einen vergleichsweise großen Einfluss auf Absentismus ausüben. Die in diesem Zusammenhang erstellte Auswertung stützt sich auf die Daten einer durch die CONSENSUS GmbH durchgeführten Befragung.

Das sechste Kapitel bietet Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die auf die Reduzierung und Vermeidung der Absentismusursachen abzielen, deren Einflusspotential sich im Rahmen des Punktebewertungsverfahrens in Kapitel fünf als besonders hoch herausgestellt hat.

Schlussfolgernd werden im siebten Kapitel der Arbeit die Erkenntnisse, die die Verfasserin aus dieser Bachelorarbeit gewinnen konnte, zusammengefasst.

⁶ Vgl. Sackmann 2008, S. 422.

2 Grundlagen von Krankheit und Absentismus

Für die Analyse der Ursachen von Absentismus ist es wichtig, einige teilweise synonym gebrauchte Begriffe der Personalwirtschaft und Gesundheitswissenschaften voneinander abzugrenzen. In den nachfolgenden Unterkapiteln wird das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis der Begriffe Absentismus, Fehlzeiten, Krankheit, Arbeitsunfähigkeit und Krankenstand daher näher erläutert und die Bedeutung von Absentismus für die deutsche Wirtschaft aufgezeigt.

2.1 Krankheit und Krankenstand

Um das Verhältnis zwischen Gesundheit und Krankheit zu beschreiben und Gesundheit und Krankheit voneinander abzugrenzen, existieren verschiedene Definitionen und Modelle.⁷

Antonovsky beschreibt Gesundheit und Krankheit als Endpunkte eines Kontinuums. Nach seinem Ansatz der Salutogenese existiert keine Dichotomie von Gesundheit und Krankheit, es gibt auch einen Zwischenbereich. Jede Person befindet sich also auf dem Kontinuum zwischen den beiden Polen Gesundheit und Krankheit.⁸

Der Prozess der Krankheitsentstehung und der Verlauf von Krankheiten ist abhängig von einer Vielzahl von Einflussfaktoren, darunter nicht nur biologische Einflüsse, sondern auch psychische und sozial-gesellschaftliche Faktoren. Die Arbeitswelt ist dabei einer der für die Krankheitsentstehung relevanten Bereiche.⁹

Betrachtet man Krankheit im Hinblick auf die Entstehung von Fehlzeiten, so scheint es sinnvoll, Gesundheit als Leistungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Erfüllung sozialer Rollen zu definieren. Krankheit ist demnach die Unfähigkeit, die geforderte Leistung zu erfüllen, anliegende Aufgaben erledigen zu können und berufliche und private Pflichten zu erfüllen.¹⁰

⁷ Vgl. Franke 2012, S. 24.

⁸ Vgl. Antonovsky 1997, S. 22f.

⁹ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 20f. / Vgl. Egger 2005, S. 4ff.

¹⁰ Vgl. Franke 2012, S. 42.

In der Rechtsprechung hat sich folgende Definition von Krankheit herausgebildet: Krankheit sei ein „regelwidriger körperlicher oder geistiger Zustand, der entweder ärztliche Behandlung erfordere oder Arbeitsunfähigkeit hervorrufe“¹¹. Der Begriff der Arbeitsunfähigkeit (AU) geht zurück auf das „Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall“, in Kurzform „Entgeltfortzahlungsgesetz“ (EFZG). In § 3 Abs. 1 Satz 1 EFZG wird dem Arbeitnehmer ein Anspruch auf Entgeltfortzahlung für die Dauer von bis zu sechs Wochen durch den Arbeitgeber zugesagt, im Falle einer bestehenden, durch Krankheit hervorgerufenen Arbeitsunfähigkeit. Voraussetzung ist, dass der Arbeitnehmer durch die Arbeitsunfähigkeit an der Erbringung seiner Arbeitsleistung gehindert wird.¹² Der Begriff „Arbeitsunfähigkeit“ wird in § 2 Abs. 1 Satz 1 der „Richtlinien des Gemeinsamen Bundesausschusses über die Beurteilung der Arbeitsunfähigkeit und die Maßnahmen zur stufenweisen Wiedereingliederung“ näher definiert. Dort heißt es: „Arbeitsunfähigkeit liegt vor, wenn Versicherte auf Grund von Krankheit ihre zuletzt vor der Arbeitsunfähigkeit ausgeübte Tätigkeit nicht mehr oder nur unter der Gefahr der Verschlimmerung der Erkrankung ausführen können.“¹³

Krankheit wird in dieser Definition nicht gleichgesetzt mit Arbeitsunfähigkeit. Denn Krankheit führt nicht zwangsläufig zu Arbeitsunfähigkeit. Sie wird lediglich als Ursache genannt, die nur dann zur Arbeitsunfähigkeit führt, wenn eine Unfähigkeit zur Ausübung der zuletzt ausgeübten Tätigkeit daraus resultiert oder der Versicherte sich durch eine weitere Ausübung seiner Tätigkeit der Gefahr aussetzt, seine Krankheit zu verschlimmern. Die Frage nach der Arbeitsunfähigkeit ist damit je Mitarbeiter, Gesundheitszustand, zuletzt ausgeführter Tätigkeit und Arbeitsumfeld individuell zu beurteilen.¹⁴

Dass Gesundheit und Krankheit individuell beurteilt werden müssen, geht auch aus der Definition von Gesundheit der World Health Organization im Jahr 1946 hervor. In der „Constitution of the World Health Organization“ wird Gesundheit als ein „Zustand des völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen“¹⁵ beschrieben. Der

¹¹ BSG, Urteil vom 23.11.1971, 3 RK 26/70, NJW 1972, S. 1156ff.

¹² Vgl. § 3 Abs. 1 Satz 1 EFZG.

¹³ Gemeinsamer Bundesausschuss (Hrsg.) 2016, S. 3.

¹⁴ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 16. / Vgl. Gemeinsamer Bundesausschuss (Hrsg.) 2016, S. 3.

¹⁵ World Health Organization (Hrsg.) 2014, S. 1.

Begriff „Wohlbefinden“ impliziert, dass die Unterscheidung zwischen gesund und krank erheblich von der Selbstwahrnehmung des Betroffenen abhängt. So können zwei Menschen mit derselben Diagnose ihren Gesundheitszustand völlig unterschiedlich beurteilen.¹⁶ Es ist daher wichtig, zwischen objektiven Kriterien von Krankheit und dem subjektiven Empfinden von Krankheit zu differenzieren.¹⁷ Das subjektive Empfinden von Gesundheit und Krankheit hängt wiederum damit zusammen, dass, wie bereits erwähnt, Krankheit nicht zwangsläufig zu Arbeitsunfähigkeit führen muss. Denn selbst wenn ein Beschäftigter bestimmte objektive Krankheitszeichen aufweist, kann er dennoch dazu in der Lage sein, seiner Arbeitstätigkeit weiter nachzugehen. Und auch tatsächliche Arbeitsunfähigkeit führt nicht zwangsläufig zu krankheitsbedingter Arbeitsabwesenheit, beispielsweise wenn Mitarbeiter unter Gefahr der Verschlimmerung bereits bestehender Krankheiten arbeiten.¹⁸ Das Phänomen, dass Mitarbeiter trotz verminderter Leistungsfähigkeit, die durch gesundheitliche Beeinträchtigungen hervorgerufen wird, zur Arbeit gehen, wird Präsentismus genannt.¹⁹

Lässt ein Mitarbeiter dagegen seine bestehende Krankheit ärztlich attestieren und reicht die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung anschließend beim Arbeitgeber ein oder meldet er sich beim Arbeitgeber krank, ohne ein ärztliches Attest einzuholen, so werden diese Fehlzeiten dem betrieblichen Krankenstand zugerechnet. Zum Krankenstand zählen ebenfalls Kuren und Unfälle.²⁰ Grundsätzlich ergibt sich der Krankenstand als Quotient aus der Abwesenheit und der Sollarbeitszeit. Zur Berechnung des betrieblichen Krankenstandes existieren viele unterschiedliche Verfahrensweisen und Berechnungsformeln.²¹ Auf diese soll mangels ihrer Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht weiter eingegangen werden.

Der Krankenstand bildet eine Teilmenge der betrieblichen Fehlzeiten, denen auch sonstige entschuldigte und unentschuldigte Fehlzeiten wie Mutterschutz und Elternzeit, Streiks, Verspätungen, frühzeitiges Verlassen des Arbeitsplatzes und zwischenzeitliche Abwesenheit vom Arbeitsplatz aus persönlichen Gründen

¹⁶ Vgl. Hurrelmann; Richter 2013, S. 117.

¹⁷ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 16.

¹⁸ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 16. / Vgl. Kocyba; Voswinkel 2007, S. 6.

¹⁹ Vgl. Hemp 2005, S. 47f.

²⁰ Vgl. Schnabel 1997, S. 6. / Vgl. Günther; Albers; Hamann 2009, S. 369.

²¹ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 27f.

zugerechnet werden können.²² Fehlzeiten sind also Zeiten, „in denen der Mitarbeiter aus persönlichen Gründen seinen Arbeitsverpflichtungen nicht nachkommen kann“²³. Abwesenheitszeiten, die aus betrieblichen Gründen entstehen, wie beispielsweise dem Besuch einer Betriebsversammlung oder Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, werden dieser Definition nach nicht den Fehlzeiten zugerechnet.²⁴ Keine Fehlzeiten sind außerdem Abwesenheitszeiten an Urlaubs- und Feiertagen.²⁵

Da bei Krankmeldungen potentiell die Möglichkeit besteht, dass die Krankheit nur vorgetäuscht wird, um dem Arbeitsplatz fernzubleiben, beinhaltet der Krankenstand sowohl Fehlzeiten aufgrund krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit als auch motivationalen Absentismus.²⁶ Wie diese beiden Begriffe differenziert werden können, wird im nächsten Kapitel herausgestellt.

2.2 Absentismus

Mit Absentismus werden in der Literatur häufig Fehlzeiten in Verbindung gebracht, die auf motivationale Ursachen zurückzuführen sind. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter nicht am Arbeitsplatz erscheinen, obwohl keine medizinische Notwendigkeit einer Abwesenheit besteht.²⁷ Umgangssprachlich wird dies als „Blaumachen“²⁸ bezeichnet.

Werden Fehlzeiten durch medizinische Ursachen hervorgerufen, wird dies teilweise ebenfalls als Absentismus oder krankheitsbedingter Absentismus bezeichnet.²⁹ Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen definiert Absentismus als „vorübergehende, verlängerte oder ständige Arbeitsunfähigkeit infolge einer Krankheit oder einer Behinderung“³⁰.

²² Vgl. Günther; Albers; Hamann 2009, S. 369.

²³ Schnabel 1997, S. 6.

²⁴ Vgl. Günther; Albers; Hamann 2009, S. 369.

²⁵ Vgl. Schnabel 1997, S. 5f.

²⁶ Vgl. Günther; Albers; Hamann 2009, S. 368.

²⁷ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 51.

²⁸ Derr 1995, S. 9.

²⁹ Vgl. Chojnacki 1982, S. 173. / Vgl. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.) 1997, S. 11.

³⁰ Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.) 1997, S. 11.

Marr versteht Absentismus als „der gewollte Verzicht oder die ungewollte Unmöglichkeit der Erbringung einer der Rollenerwartung entsprechenden Leistung aufgrund physischer oder psychischer Abwesenheit“³¹. Diese Definition umfasst sowohl motivational- und krankheitsbedingte Fehlzeiten als auch Präsentismus.³²

In der betrieblichen Praxis ist motivational bedingter Absentismus nur schwer von krankheitsbedingter Abwesenheit zu unterscheiden, da die tatsächlichen Gründe von Krankschreibungen dem Arbeitgeber nicht bekannt sind.³³ Da Gesundheit und Krankheit nicht klar voneinander abgrenzbar sind, ist es außerdem schwer, die Grenze zwischen krankheitsbedingter Abwesenheit und motivational bedingtem Absentismus zu ziehen.³⁴

Ein Teil der Krankheiten und Unfälle, die es dem Arbeitnehmer unmöglich machen, am Arbeitsplatz zu erscheinen, sind von betrieblicher Seite aus nicht vermeidbar. Darunter fallen beispielsweise Grippe, Krebserkrankungen oder Unfälle, die nicht auf die Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind. Die daraus resultierende, nicht betrieblich beeinflussbare und unvermeidbare Basisfehlzeitenquote wird von Marr auf Grundlage empirischer Erhebungen auf ca. 3 bis 3,5 % der Personalkapazität geschätzt.³⁵ Diese Basisfehlzeitenquote unterliegt natürlichen Schwankungen, bedingt durch Jahreszeiten und Witterung.³⁶

In dieser Arbeit sollen als Absentismus Fehlzeiten bezeichnet werden, die über die Basisfehlzeitenquote hinausgehen. Bei Fehlzeiten, die die Basisfehlzeitenquote übersteigen, bietet sich für den Arbeitgeber durch Optimierung der Arbeitsbedingungen Verbesserungspotential.³⁷ Die nachfolgende Abbildung 1 stellt die Einordnung von Absentismus, der Absentismusdefinition dieser Arbeit entsprechend, grafisch dar.

³¹ Marr 1996b, S. 16.

³² Vgl. Marr 1996b, S. 16f.

³³ Vgl. Schnabel 1997, S. 6.

³⁴ Vgl. Marr 1996b, S. 16f.

³⁵ Vgl. Marr 1996a, S. 7f.

³⁶ Vgl. Pohen; Esser 1995, S. 54f.

³⁷ Vgl. Marr 1996a, S. 7f.

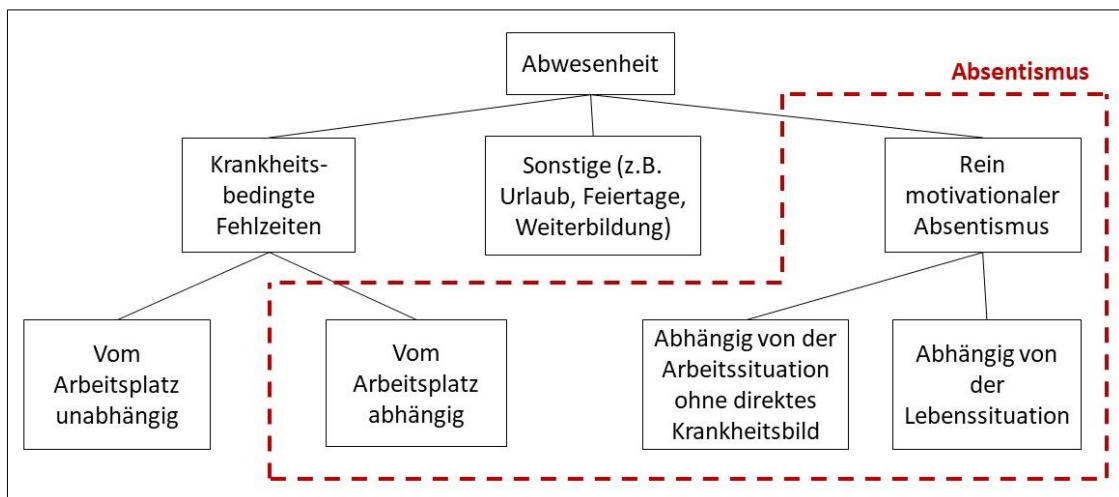


Abbildung 1: Kategorisierung von Abwesenheit zur Einordnung von Absentismus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Trebesch 1979, S. 41.

In der Schnittmenge der betrieblich beeinflussbaren Fehlzeiten liegen Fehlzeiten, die ausschließlich motivationale Ursachen haben, aber auch Fehlzeiten, die aufgrund unterschiedlich ausgeprägter Belastungssymptome entstehen.³⁸ Die Anzahl und der Schweregrad von Krankheitssymptomen, die ein Mitarbeiter toleriert, ohne sich arbeitsunfähig zu fühlen oder sich krankschreiben zu lassen, unterliegt seiner individuellen Entscheidung.³⁹

Absentismus wird häufig durch ein Zusammenspiel verschiedener Ursachen hervorgerufen. Die Ursachen können am Arbeitsplatz oder im privaten Bereich liegen. Belastende Arbeitsbedingungen können zu krankheitsbedingten Fehlzeiten führen oder motivationalen Absentismus als Form von psychologischer Flucht verursachen. Liegen die Ursachen von Absentismus an der Gestaltung des Arbeitsplatzes, bieten sich dem Arbeitgeber direkte Einflussmöglichkeiten zur Verhinderung von Absentismus. Verbessern sich die Arbeitsbedingungen, die gesundheitliche oder motivationale Beeinträchtigungen hervorrufen, können die Beeinträchtigungen gelindert und die Anwesenheit damit erhöht werden. Bleiben die Arbeitsbedingungen unverändert oder verschlimmern sich, können sich im schlimmsten Fall Krankheiten entwickeln, die dem Mitarbeiter die Anwesenheit am Arbeitsplatz schließlich tatsächlich unmöglich machen.⁴⁰

³⁸ Vgl. Eschweiler; Hinze; Nieder 1979, S. 111.

³⁹ Vgl. Schumacher 1994, S. 11.

⁴⁰ Vgl. Marr 1996a, S. 7f. / Vgl. Trebesch 1979, S. 40ff.

Liegen die Ursachen für Absentismus im privaten Bereich, kann der Arbeitgeber in vielen Fällen indirekt auf die Absentismuserstehung einwirken. Denn auch Probleme privater Natur, die zur Arbeitsabwesenheit führen können, lassen sich beispielsweise durch einen verständnisvollen Vorgesetzten oder eine vorübergehende Anpassung der Rahmenbedingungen zumindest teilweise kompensieren. Möglichkeiten hierfür sind der Ausdruck von Mitgefühl und Unterstützungsmaßnahmen, wie veränderte Arbeitszeitmodelle.⁴¹

2.3 Bedeutung von Absentismus für die deutsche Wirtschaft

Welche Bedeutung Absentismus für die deutsche Wirtschaft konkret hat, ist aufgrund eines Mangels an empirischen Daten schwer einzuordnen.⁴² Dies liegt zum einen an der unterschiedlichen Abgrenzung und Definition von Absentismus⁴³ und zum anderen daran, dass selbst vorhandene Fehlzeiten-Statistiken variieren. Denn die Erfassung von Fehlzeiten erfolgt in Deutschland in den meisten Fällen unternehmensintern oder durch die gesetzlichen Krankenkassen. Die Fehlzeitenstatistiken der gesetzlichen Krankenkassen enthalten beispielsweise keine von anderen Versicherungsträgern finanzierten Kuren. Sie enthalten auch keine Fehlzeiten aufgrund Erkrankungen, die kürzer als drei Tage andauern, welche daher nur in betrieblichen Fehlzeitenstatistiken abgebildet werden können.⁴⁴ Dies hat den Hintergrund, dass laut § 5 Abs. 1 Satz 2 und 5 des Entgeltfortzahlungsgesetzes bei Mitgliedern der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) die Information der Krankenkasse erst ab einer Arbeitsunfähigkeit von länger als drei Kalendertagen vorgesehen ist.⁴⁵ Bei kurzzeitigen AU-Fällen ohne ärztliches Attest kann eine hohe Wahrscheinlichkeit von motivationalem Absentismus vermutet werden. Es kann also angenommen werden, dass ein Teil der Fehlzeiten, die dem motivationalen Absentismus zugeordnet werden können, in den Fehlzeiten- und Krankenstandstatistiken der GKV nicht abgebildet werden.⁴⁶ Zusätzliche Verzerrungen werden bei Krankenstandstatistiken der GKV durch die Methodik

⁴¹ Vgl. Waltersbacher; Zok; Klose 2017, S. 140ff. / Vgl. Waltersbacher; Zok; Klose 2017, S. 145ff.

⁴² Vgl. Marr 1996b, S. 13.

⁴³ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 51. / Vgl. Chojnacki 1982, S. 173.

⁴⁴ Vgl. Salowsky 1996, S. 41f.

⁴⁵ Vgl. § 5 Abs. 1 Satz 2 EFZG. / Vgl. § 5 Abs. 1 Satz 5 EFZG.

⁴⁶ Vgl. Marr 1996b, S. 16.

der Stichtagserhebung verursacht, da Schwankungen des Krankenstands zwischen den Stichtagen nicht berücksichtigt werden.⁴⁷ Statistiken über Fehlzeiten und Krankenstand können außerdem nicht die Ursachen für deren Entstehung abbilden. Ob die Fehlzeiten also motivational- oder krankheitsbedingt sind und ob betriebliche oder private Gründe ursächlich waren, kann nicht entnommen werden.⁴⁸ In den anschließenden Abschnitten wird zunächst näher auf die Entwicklung des Krankenstands in Deutschland eingegangen.

Die folgende Abbildung 2 zeigt den durchschnittlichen Krankenstand in den gesetzlichen Krankenkassen im Zeitraum von 1991 bis 2017. Bei der Grafik handelt es sich konkret um die Prozentzahl der als arbeitsunfähig gemeldeten GKV-Pflichtmitglieder an der Gesamtzahl der Pflichtmitglieder. Nicht enthalten sind Rentner, Jugendliche, Behinderte, Studenten, Zivil- und Wehrdienstleistende, Dienstleistende bei der Bundespolizei, Arbeitslosengeld II- und Vorruhestandsempfänger und landwirtschaftliche Unternehmer. Der abgebildete Krankenstand des Jahres 2017 stellt einen vorläufigen Wert dar, der die Werte für Januar bis November berücksichtigt. Dargestellt sind in der folgenden Abbildung 2 aufgrund des Entgeltfortzahlungsgesetzes lediglich die Krankmeldungen mit Abwesenheitsdauer von über drei Tagen. Es ist daher anzunehmen, dass die tatsächliche Zahl der Abwesenheitstage höher ist.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Busch 2017, S. 487.

⁴⁸ Vgl. Seydewitz 2009, S. 28.

⁴⁹ Vgl. BMG (Hrsg.) 2017.

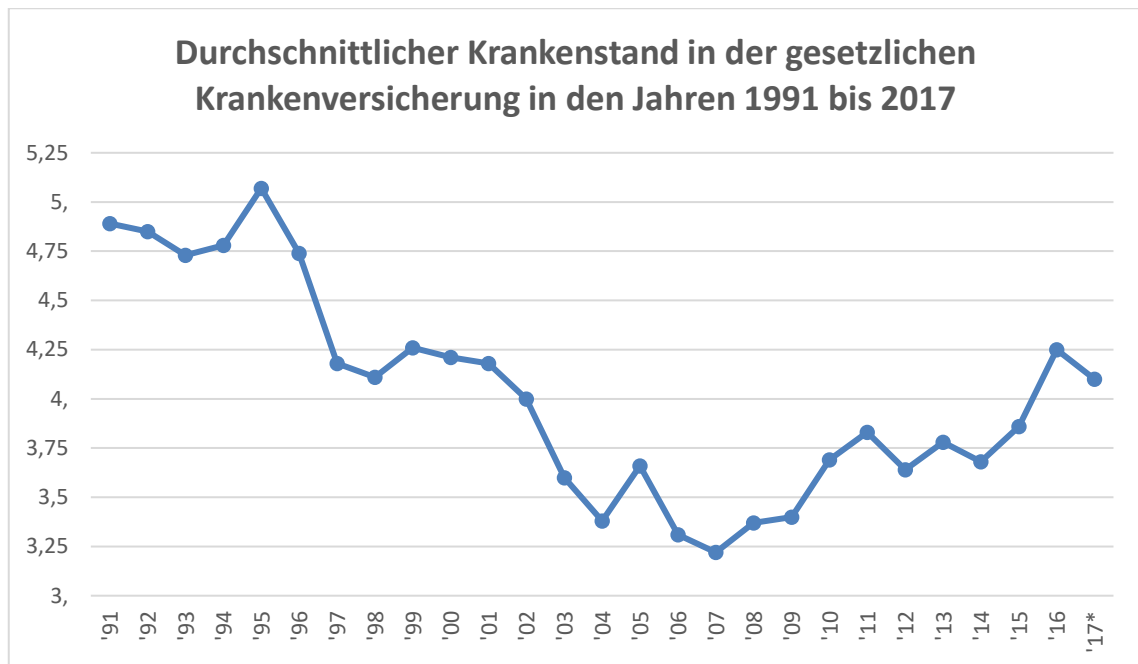


Abbildung 2: Durchschnittlicher Krankenstand in der GKV in den Jahren 1991 bis 2017

Quelle: BMG (Hrsg.) 2017.

Aus Abbildung 2 kann entnommen werden, dass sich der Krankenstand in Deutschland im Vergleich zum Jahr 1991 auf einem deutlich niedrigeren Niveau befindet. Den niedrigsten Stand hatte der durchschnittliche Krankenstand der GKV im Jahr 2007 mit 3,22 %. Danach stieg der durchschnittliche Krankenstand wieder moderat an und lag im Jahr 2017 bei 4,1 % der Pflichtversicherten.⁵⁰

Eine ähnliche Tendenz kann bei der Entwicklung der AU-Tage in Deutschland festgestellt werden. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt den Krankenstand in Arbeitstagen je Arbeitnehmer in Deutschland. In der Abbildung wird das 4. Quartal des Jahres 2017 nicht berücksichtigt.⁵¹

⁵⁰ Vgl. BMG (Hrsg.) 2017.

⁵¹ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) 2017.

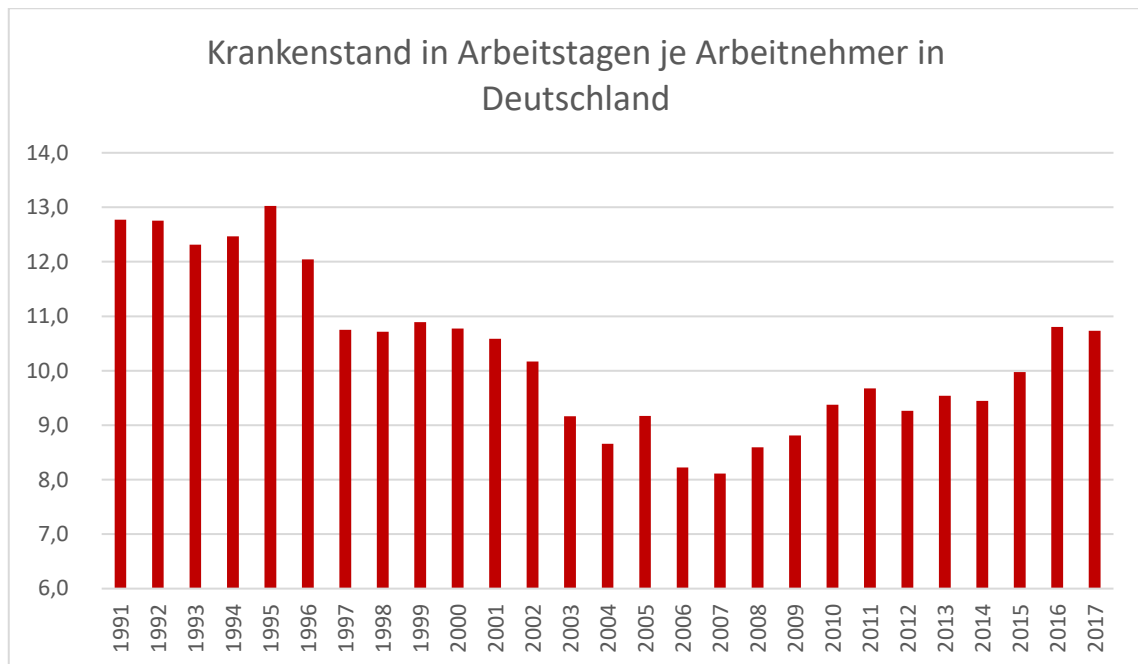


Abbildung 3: Krankenstand in Arbeitstagen je Arbeitnehmer in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2017

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) 2017.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, sind auch die Arbeitsabwesenheitstage in Deutschland im Vergleich zum Jahr 1991 insgesamt gesunken. Während die Abwesenheitstage in diesem Jahr bei 12,8 Tagen je Arbeitnehmer lagen, lag der Krankenstand im Jahr 2017 bei 10,7 Tagen je Arbeitnehmer.⁵²

An der Abbildung wird zusätzlich deutlich, dass der Krankenstand mit konjunkturellen Entwicklungen korreliert. Vergleicht man die Statistik der Arbeitsunfähigkeitstage mit Statistiken der Arbeitslosenquote, so fällt auf, dass gerade in Jahren mit hoher Arbeitslosigkeit der Krankenstand sinkt. Zu beobachten ist dies z.B. in den Jahren 1995 bis 1997, in denen die Arbeitslosenquote insgesamt um 2 % zunimmt, während der Krankenstand um 2,2 % sinkt.⁵³ Dieser Zusammenhang kann unter anderem mit der Angst vor einem Arbeitsplatzverlust in Rezessionsphasen begründet werden.⁵⁴

Wird die Expertenschätzung von Janssen zugrunde gelegt, dass in etwa die Hälfte der Fehlzeiten betrieblich beeinflussbar sind, kann vermutet werden, dass

⁵² Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) 2017.

⁵³ Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) 2017. / Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) 2017.

⁵⁴ Vgl. Dieterich; Vetter; Naji 2000, S. 369.

ein bedeutender Anteil des Krankenstands in Deutschland Absentismus zugerechnet werden kann.⁵⁵

Ein weiterer Indikator, um die Bedeutung von Absentismus für die deutsche Wirtschaft einordnen zu können, ist die immense Zunahme psychischer Erkrankungen in den vergangenen Jahren. Abbildung 4 zeigt die Entwicklung von AU-Tagen und -Fällen der AOK-Versicherten, die auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind im Zeitraum von 2006 bis 2016.⁵⁶

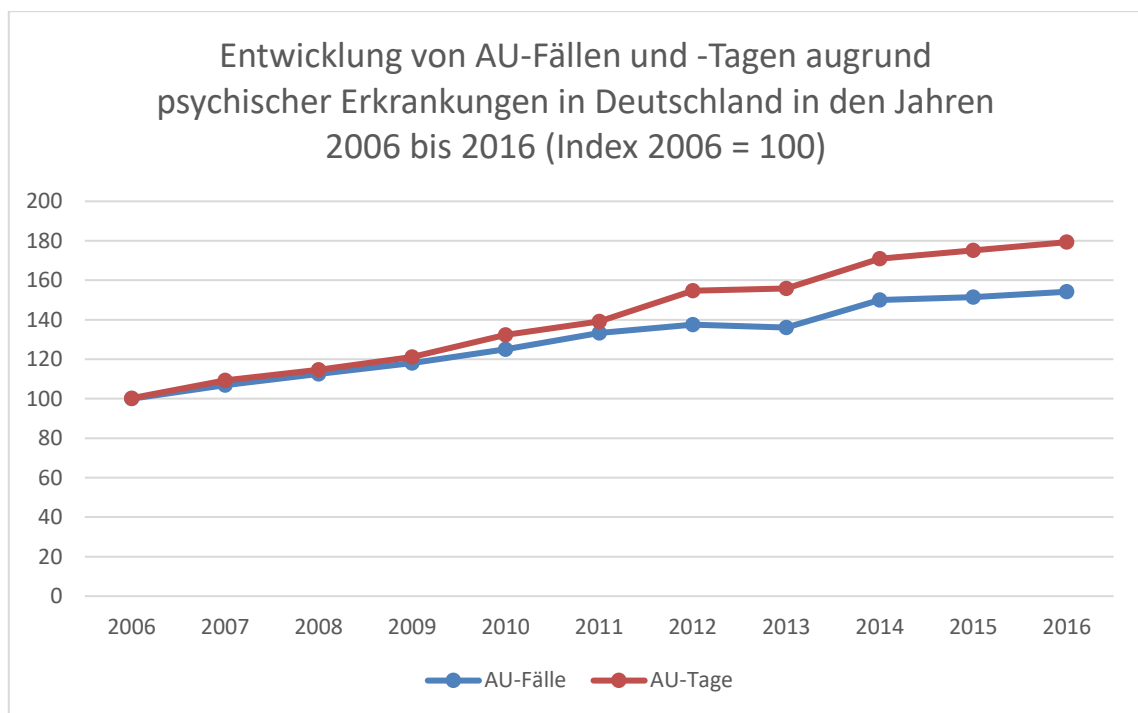


Abbildung 4: Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitsfällen und -tagen der AOK-Versicherten aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2016 (Index 2006 = 100)

Quelle: AOK (Hrsg.) 2017.

Wie in Abbildung 4 deutlich wird, ist die Zahl der auf psychische Erkrankungen zurückzuführenden AU-Fälle im dargestellten Zeitraum um 54 % gestiegen. Die durch psychische Erkrankungen entstandenen AU-Tage sind im selben Zeitraum um fast 80 % gestiegen.⁵⁷ Mögliche Ursachen und Bedingungsfaktoren für psychische Erkrankungen sind vielfältig.⁵⁸ Da zahlreiche Einflussfaktoren aber auf

⁵⁵ Vgl. Janssen 1998, S.16.

⁵⁶ Vgl. AOK (Hrsg.) 2017.

⁵⁷ Vgl. AOK (Hrsg.) 2017.

⁵⁸ Vgl. Heyde; Macco 2010, S. 32.

den Arbeitsplatz zurückzuführen sind, wie z.B. die sozialen Beziehungen zu Arbeitskollegen, kann die Vermutung angestellt werden, dass ein bedeutender Anteil der zunehmenden psychisch bedingten AU-Tage und -Fälle als betrieblich beeinflussbar betrachtet werden kann.⁵⁹ Dieser Anteil kann demnach, der Absentismusdefinition dieser Arbeit entsprechend, als Absentismus betrachtet werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der genaue Anteil an motivationalem Absentismus und betrieblich beeinflussten bzw. beeinflussbaren, krankheitsbedingten Fehlzeiten in Deutschland nicht isoliert werden kann.⁶⁰ Wird aber angenommen, dass Absentismus einen bedeutenden Anteil der AU-Tage und -Fälle in Deutschland ausmacht, kann davon ausgegangen werden, dass Absentismus sowohl für Unternehmen als auch für die deutsche Wirtschaft insgesamt erhebliche Kosten verursacht.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Oppolzer 2010a, S. 20.

⁶⁰ Vgl. Marr 1996b, S. 13. / Vgl. Marr 1996b, S. 16f.

⁶¹ Vgl. Janssen 1998, S. 16. / Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) o.J., S. 1.

3 Absentismustheorien und -modelle

3.1 Bestimmungsfaktoren der Arbeitsanwesenheit

Auf die Arbeitsanwesenheit von Mitarbeitern wirken mehrere Bestimmungsfaktoren ein. Besonders der Grad und die Art der gesundheitlichen Beeinträchtigung und die Arbeitsmotivation bestimmen die Anwesenheit. Ab einem bestimmten Grad der physischen oder psychischen gesundheitlichen Beeinträchtigung ist der Mitarbeiter arbeitsunfähig. Ist er gesundheitlich dazu in der Lage zu arbeiten, beeinflusst seine Motivation die Entscheidung, ob er tatsächlich zur Arbeit geht oder sich krankmeldet.⁶²

Durch welche weiteren Faktoren die Arbeitsanwesenheit beeinflusst wird, wird in Abbildung 5, einem Arbeitsanwesenheitsmodell von Oppolzer, grafisch dargestellt.

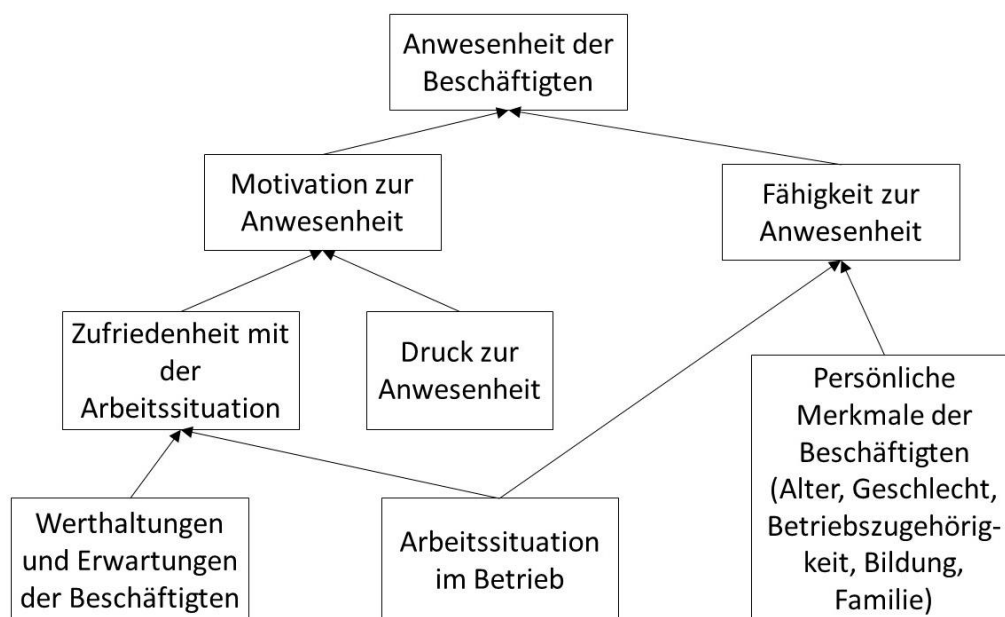


Abbildung 5: Anwesenheit als Ergebnis von Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit

Quelle: Oppolzer 2010b, S. 186. / Vgl. Rhodes; Steers 1990, S. 57. / Vgl. Neuberger 1997, S. 62ff. / Vgl. Ortlieb 2003, S. 48ff.

Die Fähigkeit zur Anwesenheit am Arbeitsplatz wird beeinflusst durch persönliche Merkmale des Mitarbeiters.⁶³ Das Alter der Mitarbeiter wirkt sich beispielsweise auf Fehlzeiten-Häufigkeit und -Dauer aus. Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit von Multimorbidität mit dem Alter zunimmt. Das persönliche Merkmal des

⁶² Vgl. Oppolzer 2010b, S. 184f. / Vgl. Schumacher 1994, S. 11.

⁶³ Vgl. Oppolzer 2010b, S. 186.

Geschlechts führt ebenfalls zu Unterschieden in Fehlzeiten-Häufigkeit, -Dauer und Krankheitsspektrum.⁶⁴

Auch die Arbeitsbedingungen wirken sich auf die gesundheitliche Beeinträchtigung und damit auf die Anwesenheitsfähigkeit aus.⁶⁵ Die Arbeitssituation hat ebenfalls Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit.⁶⁶ Diese wird zusätzlich beeinflusst von den Erwartungen und Werthaltungen des Mitarbeiters, z.B. seinen Ansprüchen an den Arbeitsplatz. Als Ergebnis von Arbeitszufriedenheit und dem Anwesenheitsdruck, z.B. in Form von angedrohten Sanktionen oder der Angst vor einem Arbeitsplatzverlust, ergibt sich die Motivation zur Anwesenheit am Arbeitsplatz.⁶⁷

Die persönlichen Merkmale und Werte der Mitarbeiter sind, von der Personalauswahl abgesehen, von betrieblicher Seite aus schwer zu beeinflussen oder zu verändern.⁶⁸ Die Arbeitssituation im Betrieb stellt daher einen geeigneten Ansatzpunkt zur Anwesenheitsverbesserung und damit zur Reduzierung und Prävention von Absentismus dar. Durch Optimierung der Arbeitssituation kann, wie aus dem Anwesenheitsmodell in Abbildung 5 abgeleitet werden kann, zum einen die Fähigkeit zur Anwesenheit verbessert werden. Zum anderen kann die Arbeitszufriedenheit und damit die Arbeitsmotivation erhöht werden⁶⁹, womit sich Kapitel 3.3 näher befassen wird. Zunächst soll in Kapitel 3.2 Absentismus aus arbeitsökonomischer Perspektive betrachtet werden.

3.2 Arbeitsökonomischer Erklärungsansatz

In der neoklassischen Theorie des Arbeitsangebots sind Fehlzeiten, im Sinne von Absentismus, eine Möglichkeit zur Angleichung eines Arbeitsangebots an die persönlichen Präferenzen des Mitarbeiters in Bezug auf Arbeitszeiten. Dieser Erklärungsansatz bezieht sich damit auf eine Situation, in der der Mitarbeiter nicht völlig arbeitsunfähig ist, sondern vor der Wahl steht, zu arbeiten oder sich krank zu melden.⁷⁰

⁶⁴ Vgl. Meyer; Wehner; Cichon 2017, S. 282f. / Vgl. Beblo; Ortlieb 2005, 190ff.

⁶⁵ Vgl. Rigotti 2010, S. 160ff.

⁶⁶ Vgl. Zok 2011, S. 32ff.

⁶⁷ Vgl. Oppolzer 2010b, S. 186f.

⁶⁸ Vgl. Daxner; Gruber; Riesinger 2005, S. 28.

⁶⁹ Vgl. Wieland; Krajewski; Memmou 2006, S. 227. / Vgl. Oppolzer 2010b, S. 185f.

⁷⁰ Vgl. Schnabel 1997, S. 11. / Vgl. Killingsworth 1983, S. 8ff. / Vgl. Leigh 1984, S. 147ff.

Die unten dargestellten Formeln zeigen ein theoretisches Modell Gesine Stephans zur Darstellung dieses Zusammenhangs in Anlehnung an Leigh. Das Modell berücksichtigt Kompensationszahlungen im Krankheitsfall.⁷¹

1.
$$Y = W_p T_w + W_n T_w + W_j T_a + I$$

$$= (W_p + W_n) T_w + W_j T_a + I$$
2.
$$T_w = T - T_l$$
3.
$$U = U(Y, T_l)$$
4.
$$W_p + W_n - W_j = (\partial U / \partial T_l) / (\partial U / \partial Y)$$
5.
$$T_w = T_w(W_p, W_n, I, W_j)$$
6.
$$T_a = T_a(W_p, W_n, I, W_j, T_c)$$

Y = gesamtes Einkommen

I = Vermögenseinkommen

W_p = pekuniärer Lohnsatz

W_n = nichtpekuniärer Lohnsatz (positiv bei guten, negativ bei schlechten Arbeitsbedingungen)

W_j = Kompensationszahlungssatz bei Fehlzeiten („Krankengeldsatz“)

T_w = gewünschte und auch tatsächlich geleistete Arbeitsstunden

T_l = Freizeitstunden einschließlich Fehlzeiten

T_a = Fehlzeiten in Stunden

T_v = Freizeitstunden laut Arbeitsvertrag

T_c = Arbeitszeit laut Arbeitsvertrag

T = gesamte verfügbare Zeit⁷²

Wie aus der ersten Formel ersichtlich wird, setzt sich das gesamte Einkommen eines Arbeitnehmers zusammen aus einem pekuniären, also geldlichen, Lohn ($W_p T_w$), nicht pekuniären, also nicht geldlichen, Lohnbestandteilen ($W_n T_w$), dem erhaltenen Krankengeld ($W_j T_a$) und seinem Vermögenseinkommen (I).⁷³

Die gesamte Freizeit des Arbeitnehmers (T_l) besteht aus den vertraglich festgesetzten Freizeitstunden (T_v) und den Fehlzeiten (T_a). Wird diese Gesamtzahl der tatsächlichen Freizeitstunden von der gesamten verfügbaren Zeit (T) abgezogen, ergibt sich die präferierte und vom Arbeitnehmer tatsächlich geleistete Arbeitszeit

⁷¹ Vgl. Stephan 1991, S. 584f. / Vgl. Leigh 1984, S. 147ff.

⁷² Stephan 1991, S. 584f. / Vgl. Leigh 1984, S. 147ff.

⁷³ Vgl. Stephan 1991, S. 584. / Vgl. Leigh 1984, S. 147.

(T_w). Die beiden ersten Formeln stellen die Beschränkungen des Individuums dar.⁷⁴

Die Mindestarbeitszeit, die vom Arbeitgeber gewünscht wird ($T - T_v$), kann durch motivationalen Absentismus an die Präferenzen des Arbeitnehmers angepasst und die tatsächliche Arbeitszeit (T_w) somit reduziert werden. Dies wird in Abbildung 6 graphisch veranschaulicht. Nicht pekuniäre Anreize können in der graphischen Darstellung nicht abgebildet werden.⁷⁵

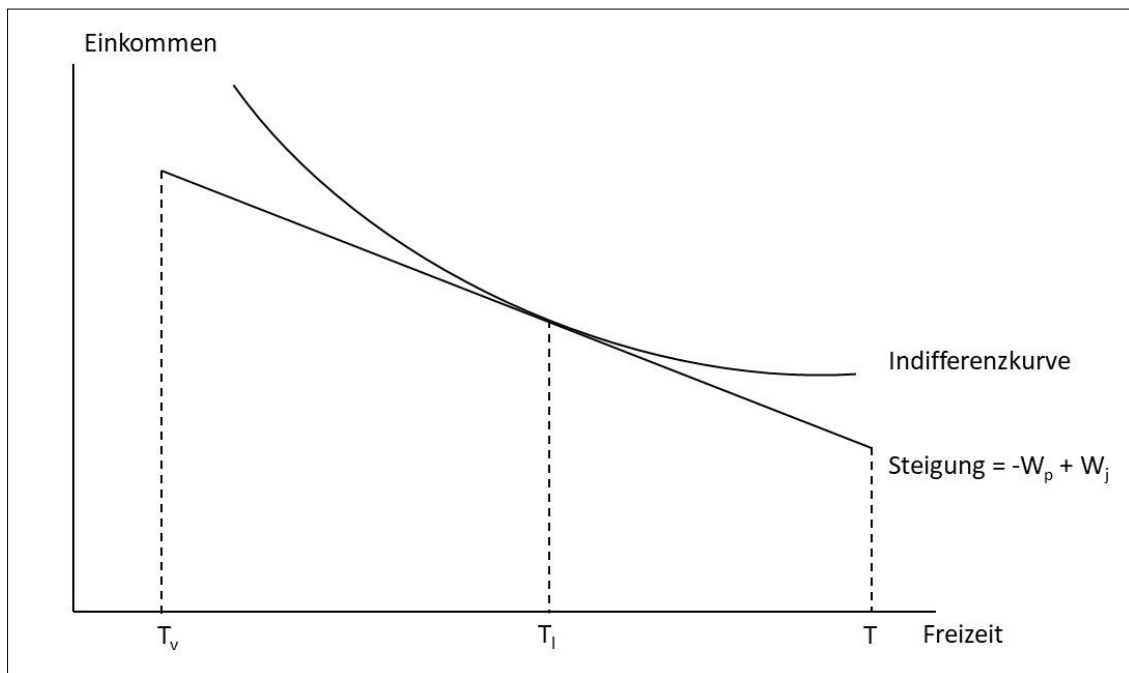


Abbildung 6: Wahl der optimalen Kombination von Einkommen und Freizeit unter Berücksichtigung von Krankengeld

Quelle: Stephan 1991, S. 584f.

Die Höhe des motivationalen Absentismus beträgt ($T_l - T_v$). Der Arbeitnehmer versucht durch Absentismus seinen Nutzen zu maximieren, sodass eine nutzenmaximierende Kombination von Arbeitszeit und Arbeitseinkommen entsteht. Diese wird dann erreicht, wenn die Grenzrate der Substitution von Freizeit und Einkommen gleich der Summe von pekuniärem und nichtpekuniärem Lohnsatz, abzüglich der Kompensationszahlungen, ist. Der Schnittpunkt der Indifferenzkurve mit der Budgetgerade in Abbildung 6 zeigt diese nutzenmaximierende Kombination. Dies wird ebenfalls in der vierten Formel dargestellt.⁷⁶

⁷⁴ Vgl. Stephan 1991, S. 584. / Vgl. Leigh 1984, S. 148f.

⁷⁵ Vgl. Stephan 1991, S. 584f. / Vgl. Leigh 1984, S. 147ff.

⁷⁶ Vgl. Stephan 1991, S. 584. / Vgl. Leigh 1984, S. 148.

Das Arbeitsangebot bzw. die Höhe der gewünschten und tatsächlich geleisteten Arbeitszeit (T_w) ist nach dem ökonomischen Modell, wie in der fünften Formel abgebildet, von mehreren Faktoren abhängig. Dies sind die Höhe des pekuniären (W_p) und nicht pekuniären Lohnsatzes (W_n), das Vermögenseinkommen (I) und der Krankengeldsatz (W_j). Da Freizeit und die Abwesenheit vom Arbeitsplatz in diesem Modell vollkommene Komplemente sind, wirken dieselben Faktoren ebenfalls auf Fehlzeiten (T_a) ein. Hinzu kommt, dass die Fehlzeiten zusätzlich durch die vertraglichen Rahmenbedingungen der Arbeitszeit (T_c) beeinflusst werden. Dies wird durch die sechste Formel abgebildet.⁷⁷

Wie aus dem ökonomischen Modell hervorgeht, stehen also auch nichtpekuniäre Arbeitsbedingungen (W_n), wie das Arbeitsklima, in Zusammenhang mit den Fehlzeiten (T_a). Es kann daher vermutet werden, dass ein Absinken des nichtpekuniären Lohnsatzes (W_n), z.B. durch eine empfundene Verschlechterung des sozialen Arbeitsumfelds, zu Absentismus als Kompensationsversuch führen kann.⁷⁸ Dies zu verhindern ist das Ziel der in Kapitel sechs dieser Arbeit aufgeführten Handlungsempfehlungen.

Das Modell kann nur als Erklärungsansatz von rein motivationalem Absentismus herangezogen werden. Gesundheitsbeeinträchtigungen bleiben im dargestellten Modell unberücksichtigt. Hinzu kommt, dass das Modell zwar verdeutlicht, dass Fehlzeiten unter anderem von geldlichen und nicht geldlichen Arbeitsbedingungen abhängen, es erklärt jedoch nicht, auf welche Weise diese Faktoren zur Arbeitsmotivation beitragen und welche Einflüsse und Motive in diesem Zusammenhang auf Absentismus einwirken.⁷⁹ Im nächsten Kapitel soll Absentismus daher aus motivationspsychologischer Perspektive betrachtet werden.

3.3 Absentismus im Kontext der Motivationspsychologie

Wie bereits bei der Einführung des Absentismus-Begriffs erwähnt, entscheidet jeder Mitarbeiter individuell, mit wie vielen und welchen Symptomen er trotzdem bei der Arbeit erscheint und ab wann er sich krankmeldet. Auf diesen Entschei-

⁷⁷ Vgl. Stephan 1991, S. 584f. / Vgl. Leigh 1984, S. 148f.

⁷⁸ Vgl. Stephan 1991, S. 584f. / Vgl. Stephan 1991, S. 587. / Vgl. Leigh 1984, S. 147ff.

⁷⁹ Vgl. Stephan 1991, S. 584f.

dungsprozess nehmen seine Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit Einfluss. Ein Mitarbeiter, der eine hohe persönliche Arbeitsmotivation hat und mit seinen Arbeitsbedingungen zufrieden ist, wird mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erst bei tatsächlicher Arbeitsunfähigkeit fehlen als ein Mitarbeiter, der wenig Arbeitsmotivation und -zufriedenheit aufweist. Die Erkenntnisse der Motivationspsychologie dienen also vor allem als Erklärungsansatz im Hinblick auf motivationalen Absentismus. Sind die Arbeitsbedingungen aber hochgradig demotivierend, kann dies im schlimmsten Fall sogar zu psychosomatischen Krankheitssymptomen führen. Die Arbeitsmotivation ist also auch im Hinblick auf krankheitsbedingte Fehlzeiten von Bedeutung. Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist es wichtig, herauszustellen, welche Motive die Arbeitsmotivation bestimmen und welche Störfaktoren die Arbeitsmotivation mindern, sodass Absentismus entstehen kann. Hierfür soll zunächst erläutert werden, wie motiviertes Handeln entsteht und welche Motive menschliches Handeln bestimmen.⁸⁰

Motiviertes menschliches Handeln kann vereinfacht beschrieben werden als die Ausübung eines koordinierten Verhaltens, um bestimmte Ziele zu erreichen oder sich von nicht erreichbaren oder nicht lohnenswerten Zielen zu distanzieren.⁸¹ Die folgende Abbildung 7 beschreibt, wie sich eine menschliche Motivation zusammensetzt und wie diese letztendlich zu Handlungen und Ergebnissen führt.

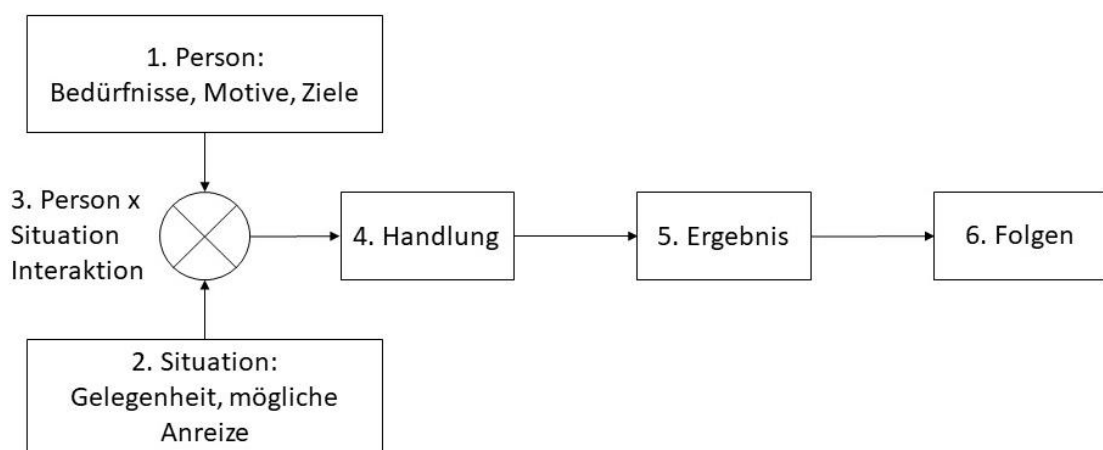


Abbildung 7: Einflussfaktoren und Verlauf motivierten Handelns

Quelle: Heckhausen; Heckhausen 2010, S. 5.

⁸⁰ Vgl. Schumacher 1994, S. 11. / Vgl. Häcker; Kleinbeck 1997, S. 113. / Vgl. Oppolzer, 2010b, S. 185f.

⁸¹ Vgl. Heckhausen; Heckhausen 2010, S. 2ff.

Wie Abbildung 7 zeigt, ist die aktuelle Motivation einer Person, ein Ziel anzustreben, zum einen abhängig von personellen Faktoren wie physischen Bedürfnissen, persönlichen Zielen und individuellen Motiven. Motive sind relativ zeitstabile, individuelle Persönlichkeitsdispositionen und Ziele, die sich auf das Handeln einer Person auswirken. Das Handeln kann von einem einzelnen Motiv oder dem Zusammenspiel mehrerer Motive ausgehen. Die Ausprägung der Motive kann von Mensch zu Mensch variieren. Je ausgeprägter ein vorhandenes Motiv ist, desto stärker wird eine Person danach streben, das damit verbundene Ziel zu erreichen.⁸²

Auch situative Einflüsse prägen die Motivation einer Person. Die mit einer Situation verknüpften positiven oder negativen Erwartungen in Bezug auf die Handlung selbst, ihre Ergebnisse oder Folgen, bilden für die handelnde Person Anreize. Diese Anreize regen die handelnde Person zu einem bestimmten Verhalten an. Wie die situativen Anreize von einer Person bewertet werden, ist abhängig von ihrer Motivstruktur.⁸³

Aus den persönlichen und situativen Einflüssen entsteht schließlich eine Motivationstendenz. Führt diese im Rahmen von regulativen, psychologischen Prozessen nach Abwägung und Vergleich mit anderen vorhandenen Motivationstendenzen zu einer Handlungsabsicht, kann eine Handlung ausgelöst werden. Die Handlung erzeugt Ergebnisse, die wiederum Folgen mit sich bringen.⁸⁴

Eine Absentismushandlung wird, den dargestellten Erkenntnissen der Motivationspsychologie zufolge, also zum einen durch Motive und zum anderen durch situative Anreize, z.B. den Arbeitsbedingungen, hervorgerufen. Um zu verstehen, warum Menschen Absentismus praktizieren und wie dem entgegengewirkt werden kann, muss zuerst erläutert werden, was Menschen dazu antreibt, zu arbeiten. Dies kann als Arbeitsmotivation bezeichnet werden. Dieser Begriff beschreibt den „psychischen Zustand eines Menschen, durch den Richtung, Intensität und Ausdauer seines Handelns [bezogen auf seine Arbeitstätigkeit, J.R.]

⁸² Vgl. Heckhausen; Heckhausen 2010, S. 3ff. / Vgl. Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 27.

⁸³ Vgl. Heckhausen; Heckhausen 2010, S. 5f.

⁸⁴ Vgl. Heckhausen; Heckhausen 2010, S. 5ff.

bestimmt werden⁸⁵. Sie ist, wie jede andere menschliche Motivation, von mehreren Faktoren abhängig.⁸⁶

Da sich Menschen in ihren Motivkonstellationen unterscheiden, sind auch die Motive, die die Arbeitsmotivation beeinflussen, bei jedem Menschen in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden und ausgeprägt.⁸⁷ Dennoch gibt es Motive, die bei den meisten Menschen vorhanden sind.⁸⁸

Zur Darstellung und Klassifikation von Arbeitsmotiven eignet sich Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie. Seiner Theorie nach lassen sich Motive in fünf Kategorien unterteilen: physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Bedürfnisse nach zwischenmenschlicher Bindung, Bedürfnisse nach Anerkennung und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung.⁸⁹ Die unten dargestellte Abbildung 8 zeigt die von Maslow definierten Bedürfnisgruppen.



Abbildung 8: Motivtheorie nach Maslow

Quelle: Maslow 2005, S. 127ff. / von Rosenstiel 2015, S. 69. / Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 28.

⁸⁵ Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 12.

⁸⁶ Vgl. von Rosenstiel 2015, S. 52ff. / Vgl. Heckhausen; Heckhausen 2010, S. 3.

⁸⁷ Vgl. Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 26f.

⁸⁸ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 21.

⁸⁹ Vgl. Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 28. / Vgl. Maslow 2005, S. 127ff.

Wie in Abbildung 8 dargestellt, unterliegen diese Motivgruppen einer Hierarchie. Zunächst strebt ein Mensch nach Befriedigung der Grundbedürfnisse. Anschließend wird die Befriedigung der nächsthöheren Motivebene angestrebt. Werden auch diese Bedürfnisse erfüllt, verschiebt sich sein Fokus wieder auf die nächsthöhere Ebene. Auf diese Weise werden nach der Erfüllung der Grundbedürfnisse zunächst die Sicherheitsmotive angestrebt, gefolgt von den sozialen Motiven, Selbstachtungsmotiven und den Selbstentfaltungsmotiven. Je höher die Motivebene ist, deren Bedürfnisse befriedigt werden, desto besser wirkt sich dies auf die Zufriedenheit und Gesundheit eines Menschen aus. Besonders die Erfüllung der drei unteren Bedürfnisebenen ist eine Voraussetzung für Gesundheit und Zufriedenheit. Selbstachtungs- und Selbstentfaltungsmotive, die als Wachstumsmotive bezeichnet werden können, führen zu einer Vervollkommnung von Wohlbefinden und Glück.⁹⁰

Zur Befriedigung der Grundbedürfnisse, welche die unterste Ebene von Maslows Bedürfnishierarchie darstellen, benötigt ein Mensch ein ausreichendes Maß an finanziellen Mitteln. Ein wichtiges Arbeitsmotiv ist also Geld. Sicherheitsmotive stellen in Bezug auf Arbeit zum einen die Sicherheit des Arbeitsplatzes dar. Hier herrscht zum Teil eine Überschneidung mit dem Bedürfnis nach Geld bzw. der Befriedigung der physiologischen Grundbedürfnisse, denn der Mitarbeiter strebt nach der Sicherheit, seine Grundbedürfnisse auch in Zukunft befriedigen zu können. Die Sicherheitsmotive beinhalten zum anderen aber auch die Sicherheit von Einfluss und Prestige.⁹¹

Auch soziale Motive, wie das Anschlussmotiv, sind wichtige Faktoren der Arbeitsmotivation.⁹² Das Anschlussmotiv zeichnet sich durch das Bedürfnis nach zwischenmenschlichem Kontakt zu anderen Menschen aus. Menschen streben nach Gruppenzugehörigkeit. Kann dieses Bedürfnis nicht befriedigt werden, entstehen negative Emotionen wie Angst und Traurigkeit. In der Arbeitswelt bezieht sich das Anschlussmotiv vor allem auf den Wunsch nach Zugehörigkeit und Akzeptanz innerhalb einer Abteilung oder eines Teams.⁹³ Wie wichtig soziale Motive

⁹⁰ Vgl. Maslow 2005, S. 127ff. / Vgl. Maslow 2005, S. 96f. / Vgl. Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 28f.

⁹¹ Vgl. von Rosenstiel 2015, S. 53f. / Vgl. von Rosenstiel 2015, S. 68.

⁹² Vgl. Morse; Weiss 1955, S. 194.

⁹³ Vgl. Baumeister; Leary 1995, S. 520. / Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 18f.

im Arbeitsleben in der heutigen Zeit tatsächlich sind, wird an einer Umfrage im Rahmen der EY Jobstudie 2017 unter deutschen Arbeitnehmern deutlich. Auf die Frage nach ihrer größten Motivation bei der Arbeit führten 58 % der Befragten ein gutes Verhältnis zu ihren Kollegen an, während für lediglich 29 % ein hohes Gehalt das größte Motivationspotential hatte. Dies deutet darauf hin, dass das Anschlussmotiv, auch Bindungsmotiv genannt, bei vielen Menschen sehr ausgeprägt ist und auch in Bezug auf die Arbeitsmotivation von großer Bedeutung ist.⁹⁴

Wird die Motivtheorie von Maslow auf die Arbeitsmotivation übertragen, ergeben sich folgende Schlüsse: Kann ein Arbeitnehmer seine physiologischen Grundbedürfnisse durch einen ausreichend hohen Lohn befriedigen und wird sein Sicherheitsbedürfnis nicht durch beispielsweise die Angst vor einem drohenden Arbeitsplatzverlust beeinträchtigt, so wird die Befriedigung des Anschlussmotivs, in Form von positiven Kontakten zu Vorgesetzten und Kollegen am Arbeitsplatz, für ihn im Fokus stehen.⁹⁵

Das Anschlussmotiv äußert sich in den zwei Komponenten der Hoffnung auf sozialen Anschluss und der Angst vor Ablehnung.⁹⁶ Die Angst vor Ablehnung hängt zusammen mit dem menschlichen Grundbedürfnis nach Selbstwertschutz. Menschen streben danach, ein positives Selbstbild aufrecht zu erhalten. Die Verletzung des Selbstwertgefühls kann zu Beeinträchtigung von Gesundheit und Wohlbefinden sowie negativen Gefühlen wie Wut und Traurigkeit führen.⁹⁷ Das Bedürfnis nach Selbstwertschutz kann in Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie in die Ebene der Selbstachtungsmotive eingeordnet werden, die zu den Wachstumsmotiven gehören.⁹⁸

Ebenfalls kann auch das Leistungsmotiv den Wachstumsmotiven zugeordnet werden. Eine Handlung mit Leistungsmotiv zeichnet sich dadurch aus, dass die Triebkraft von der handelnden Person selbst ausgeht. Der Handelnde strebt danach, seine Leistung zu erhöhen und anspruchsvolle Ergebnisse zu erzielen. Da-

⁹⁴ Vgl. Ernst & Young GmbH (Hrsg.) 2017, S. 11.

⁹⁵ Vgl. von Rosenstiel 2015, S. 68.

⁹⁶ Vgl. Sokolowski; Heckhausen 2010, S. 198.

⁹⁷ Vgl. Grawe 2004, S. 250. / Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 20.

⁹⁸ Vgl. Maslow 2005, S. 127ff. / Vgl. Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 28.

bei richtet er sich nach einem inneren, hohen Vergleichsmaßstab aus. Ein vorhandenes, ausgeprägtes Leistungsmotiv führt im Arbeitsleben zu dem Bedürfnis nach Anerkennung und einem Arbeitsumfeld, das leistungsfördernd wirkt. Außerdem haben Menschen mit ausgeprägtem Leistungsmotiv das Bedürfnis nach herausfordernden Aufgaben und dem Freiraum, diese mit Hilfe ausreichender, verfügbarer Ressourcen selbstständig zu lösen.⁹⁹

Ein weiteres Grundmotiv, das für die Beantwortung der Fragestellung eine Rolle spielt, ist das Bedürfnis nach Autonomie und Kontrolle. Dieses Motiv beschreibt den menschlichen Wunsch, auf die eigenen Lebensumstände Einfluss nehmen zu können. Wird die Umwelt als unkontrollierbar und willkürlich wahrgenommen, entsteht ein Gefühl der Hilflosigkeit und das Kontrollbedürfnis wird verletzt.¹⁰⁰

Können Motive in Handlungen umgesetzt und befriedigt werden, entsteht Zufriedenheit. Arbeitszufriedenheit kann als die Einstellung gegenüber verschiedenen Teilaspekten der Arbeitssituation beschrieben werden. Sie entsteht, wenn die Arbeitstätigkeit als förderlich für das Erreichen der eigenen Ziele bzw. die Befriedigung der eigenen Motive betrachtet wird. Dies kann als Soll-Ist-Vergleich beschrieben werden. Die Soll-Werte ergeben sich aus den Motiven, Zielen und individuellen Ansprüchen und Werten des Mitarbeiters. Die Arbeitsbedingungen stellen die Ist-Werte dar. Je größer die Diskrepanz zwischen den Soll- und den Ist-Werten, desto größer ist die Arbeitsunzufriedenheit des Mitarbeiters. Besteht eine Diskrepanz, ist der Beschäftigte also unzufrieden, kann dieser Zustand entweder durch eine Anspruchssenkung seinerseits oder durch eine Verbesserung der Arbeitssituation von Seiten des Betriebes verbessert werden.¹⁰¹

Die Arbeitszufriedenheit ist also abhängig von dem Motivierungspotential verschiedener Aspekte des Arbeitsumfelds. Durch Gestaltung der Arbeitsbedingungen kann der Arbeitgeber also auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter Einfluss nehmen. Diese hat, laut Oppolzers Modell der Arbeitsanwesenheit, Einfluss auf die Motivation zur Arbeitsanwesenheit.¹⁰²

⁹⁹ Vgl. Kleinbeck; Kleinbeck 2009, S. 30. / Vgl. Maslow 2005, S. 128 / Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 19.

¹⁰⁰ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 19. / Bandura 1977, S. 195f.

¹⁰¹ Vgl. von Rosenstiel 2015, S. 72f. / Vgl. Bruggemann; Groskurth; Ulich 1975, S. 52.

¹⁰² Vgl. Häcker; Kleinbeck 1997, S. 113f. / Vgl. Oppolzer 2010b, S. 186.

Dass die Arbeitszufriedenheit direkt mit motivationalem Absentismus korreliert, konnte bislang nicht ausreichend belegt werden.¹⁰³ Ein möglicher Grund hierfür könnte jedoch sein, dass rein motivationale Gründe als Fehlzeiten-Ursache schwer nachzuweisen sind. Studien im Bereich der Fehlzeitenforschung werden häufig in Form von Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Selbst bei anonymer Befragung kann davon ausgegangen werden, dass die Angst vor Sanktionen, die das Aufdecken von motivationalem Absentismus möglicherweise hervorrufen würde, die Antworten der Mitarbeiter verzerren.¹⁰⁴

Erwiesen ist allerdings, dass sich die Arbeitszufriedenheit auf die physische und psychische Gesundheit, und damit auch auf den Krankenstand, auswirkt.¹⁰⁵ Die mit der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang stehenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind damit zumindest teilweise betrieblich beeinflussbar. Führen solche Beschwerden zu Fehlzeiten, entsprechen sie dem Verständnis von Absentismus, das dieser Arbeit zugrunde liegt.

Belegt ist auch der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Commitment eines Mitarbeiters. Das organisationale Commitment beschreibt die Identifikation eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen und seine innere Bindung an den Arbeitgeber. Während sich Arbeitszufriedenheit positiv auf das Commitment eines Beschäftigten auswirkt, konnte zwischen Arbeitszufriedenheit und der Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln, eine negative Korrelation nachgewiesen werden.¹⁰⁶ Das Vorhaben, den Arbeitgeber zu wechseln, kann darauf hinweisen, dass eine innere Kündigung bereits stattgefunden hat. Eine innere Kündigung kann eine Vorstufe von Absentismus darstellen.¹⁰⁷ Dies wird im nächsten Kapitel anhand eines von Marr entwickelten Modells erklärt.

¹⁰³ Vgl. Prümper; Becker 2011, S. 39. / Vgl. Schmidt-Brasse; Neuberger 1979, S. 158.

¹⁰⁴ Vgl. Grawert 1988, S. 234f.

¹⁰⁵ Vgl. Judge; Watanabe 1993, S. 943ff. / Vgl. Wright; Copranzo 2000, S. 87ff.

¹⁰⁶ Vgl. Randall et al. 1999, S. 162. / Vgl. Randall et al. 1999, S. 165. / Vgl. Malik; Waheed; Malik 2010, S. 228.

¹⁰⁷ Vgl. Felfe; Six 2006, S. 50 / Vgl. Marr 1996b, S. 22f.

3.4 Stufenmodell der Reaktionsformen auf Anreiz-Beitrags-Störungen nach Marr

Das von Rainer Marr entwickelte Stufenmodell beschreibt die Entstehung von Absentismus und Fluktuation, ausgehend von einem gestörten Anreiz-Beitrags-Verhältnis.¹⁰⁸ Es bezieht sich auf die von March und Simon 1958 erstmals veröffentlichte Anreiz-Beitrags-Theorie. Diese geht davon aus, dass Unternehmen ihren Angestellten Anreize bieten, im Austausch gegen den von ihnen geleisteten Einsatz für das Unternehmen.¹⁰⁹ March und Simon nennen als Arbeitsanreize monetäre Anreize, gehen aber auch davon aus, dass nichtmonetäre Faktoren das Anreiz-Beitrags-Verhältnis beeinflussen.¹¹⁰ Welche Anreize und Motive Menschen zu Arbeit bewegen, wurde bereits ausführlicher in Kapitel 3.3 beschrieben. Wie bereits erwähnt, spielen auch soziale Faktoren, wie das Verhältnis zu Arbeitskollegen oder Vorgesetzten, in diesem Zusammenhang eine Rolle.¹¹¹

Werden dem Mitarbeiter mehr Anreize geboten als Beiträge, die er zu leisten hat, entsteht beim Mitarbeiter Arbeitszufriedenheit und er wird sein Arbeitsverhältnis andauern lassen. Desto weniger die Anreize die Beiträge übersteigen, desto geringer wird die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Diese wird noch negativer beeinflusst, wenn die Anreize niedriger sind als die Beiträge. Das Verhältnis von Anreizen und Beiträgen bewertet der Mitarbeiter unter Berücksichtigung seiner individuellen Werte und der Alternativen, die ihm auf dem Arbeitsmarkt geboten werden. Herrscht ein Anreiz-Beitrags-Verhältnis, das der Mitarbeiter als unfair empfindet, entsteht Unzufriedenheit und die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Mitarbeiter nicht mehr rollenkonform verhält und das Unternehmen verlässt, steigt.¹¹² Durch das in Abbildung 9 graphisch dargestellte Reaktionsstufenmodell wird deutlich, welche Schritte der Entscheidung eines Beschäftigten, Absentismus zu praktizieren, vorausgehen.

¹⁰⁸ Vgl. Marr 1996b, S.22f.

¹⁰⁹ Vgl. Marr 1996b, S.22f. / Vgl. March; Simon 1993, S. 104ff. / Vgl. Simon; Smithburg; Thompson 1950, S. 381f.

¹¹⁰ Vgl. March; Simon 1993, S. 107f.

¹¹¹ Vgl. Morse; Weiss 1955, S. 194. / Vgl. Ernst & Young GmbH (Hrsg.) 2017, S. 11.

¹¹² Vgl. Marr 1996b, S.22f. / Vgl. March; Simon 1993, S. 104ff. / Vgl. Simon; Smithburg; Thompson 1950, S. 381f.

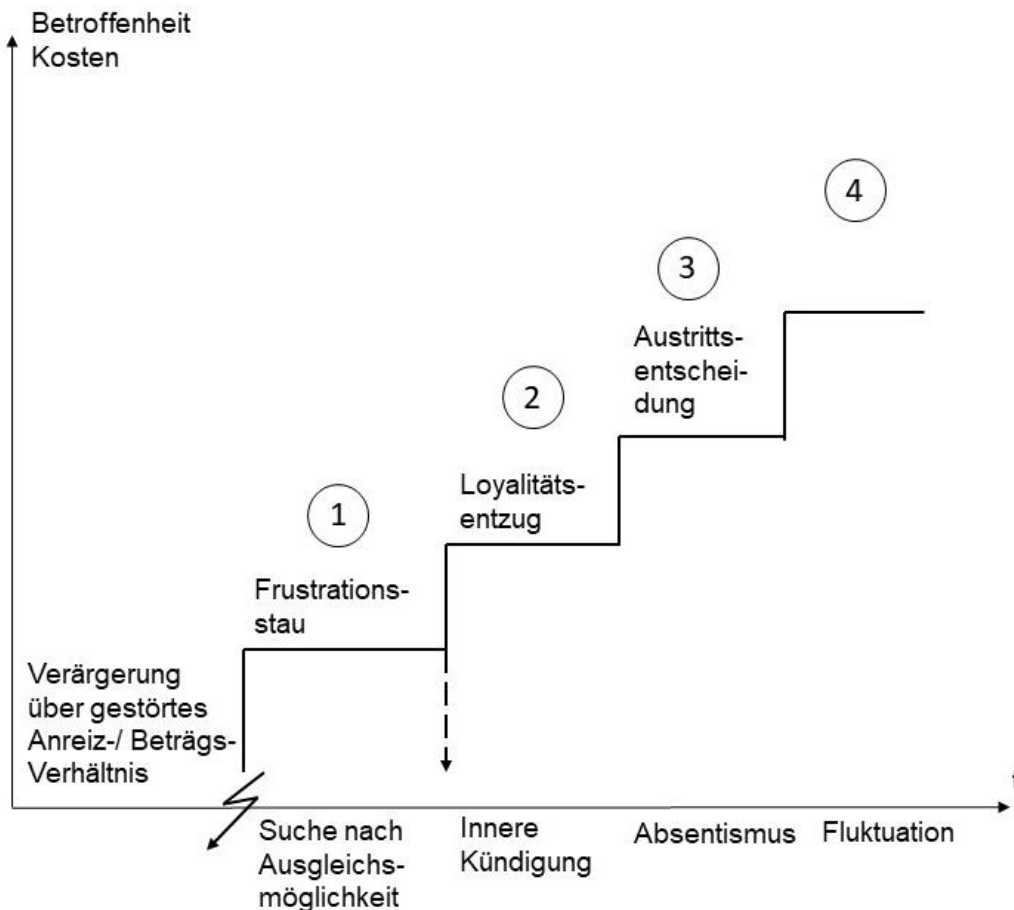


Abbildung 9: Stufenmodell der Reaktionsformen auf Anreiz-Beitragsstörungen nach Marr

Quelle: Marr 1996b, S. 22.

Das Modell Marrs geht, in Anlehnung an March und Simon, davon aus, dass bei einem Mitarbeiter Unzufriedenheit und Verärgerung entstehen, wenn sich das Anreiz-Beitrags-Verhältnis in seiner Wahrnehmung zum Negativen verändert.¹¹³ Die Unzufriedenheit über die Störung im Anreiz-Beitrags-Verhältnis stellt die Ausgangslage des Stufenmodells in Abbildung 9 dar. Der unzufriedene Mitarbeiter ist in dieser Situation noch nicht so sehr emotional betroffen wie in den darauffolgenden Phasen. Die dem Betrieb entstandenen Kosten sind noch gering. Je höher anschließend die Stufe im Reaktionsstufenmodell ist, die ein Mitarbeiter erreicht, desto mehr emotionale Belastung bringt die Situation für den Mitarbeiter mit sich und desto mehr distanziert sich der Mitarbeiter innerlich von seinem Arbeitgeber. Damit steigen auch die Kosten, die seine Reaktionen dem Betrieb verursachen, immer weiter an.¹¹⁴

¹¹³ Vgl. Marr 1996b, S. 22f. / Vgl. March; Simon 1993, S. 104ff.

¹¹⁴ Vgl. Marr 1996b, S. 21ff.

Laut Marr ist die erste Reaktion des Mitarbeiters auf die Unzufriedenheit, und damit Stufe eins des Reaktionsstufenmodells, der Versuch, die Anreiz-Beitrags-Bilanz wieder auszugleichen. Diese erste Interventionsmöglichkeit ist in Abbildung 9 durch den gezackten Pfeil dargestellt. Geht man davon aus, dass auch soziale Faktoren Anreize darstellen können, sind Handlungsoptionen an dieser Stelle z.B. Gespräche mit dem Vorgesetzten oder anderen Kollegen. Hierdurch können sich, z.B. durch die Wiederherstellung eines harmonischen zwischenmenschlichen Umgangs und der damit verbundenen Befriedigung des Anschlussmotivs, die Anreize wieder erhöhen. Eine weitere Möglichkeit der Anreiz-erhöhung wäre eine höhere finanzielle Entlohnung des Mitarbeiters.¹¹⁵

Während der Mitarbeiter versucht, die Störung im Anreiz-Beitrags-Verhältnis zu beseitigen, wäre für Unternehmen ein geeigneter Zeitpunkt, um bereits entstandene Missstände zu beseitigen und die Entstehung von Absentismus, sowie die damit verbundenen Kosten, zu verhindern. Natürlich wäre es noch effizienter, das Anreiz-Beitrags-Missverhältnis durch möglichst optimale Arbeitsbedingungen gar nicht erst auftreten zu lassen. Wird ein bestehendes Missverhältnis dagegen nicht beseitigt, steigert sich die Frustration des betroffenen Mitarbeiters. Die aus marktwirtschaftlicher Sicht normale Reaktion auf das Anreiz-Beitrags-Missverhältnis wäre an dieser Stelle für den Mitarbeiter, seine Leistung zu reduzieren. Dies wird der Mitarbeiter aber in den meisten Fällen, auf Grund von damit verbundenen Sanktionen, nicht sofort umsetzen können. Seine Leistungen reduziert der Beschäftigte erst, wenn er die Sanktionen, die dies mit sich bringt, geringer bewertet als die Stimmigkeit von innerer Einstellung und Verhalten.¹¹⁶

Somit durchlebt der Mitarbeiter in den meisten Fällen, bevor es zu Absentismus kommt, zunächst die Reaktionsstufe zwei des Modells, den Loyalitätsentzug. Da er aufgrund der Sanktionsgefahr seine Leistung nicht reduzieren kann, entsteht ein Widerspruch zwischen der Verhaltensneigung des Mitarbeiters, also der Leistungsreduzierung, und seinem tatsächlichen Verhalten. Dieser Widerspruch führt beim betroffenen Mitarbeiter zu einem inneren Spannungszustand. Er distanziiert sich immer weiter von seinem Arbeitgeber, was schließlich zu einem starken Loyalitätsentzug gegenüber dem Unternehmen, einer inneren Kündigung, führen

¹¹⁵ Vgl. Marr 1996b, S. 22f.

¹¹⁶ Vgl. Marr 1996b, S. 22f. / Vgl. Marr 1979, S. 144ff.

kann.¹¹⁷ Er stellt dem Unternehmen also aufgrund von fehlendem Engagement nicht mehr seine volle Leistungsfähigkeit zur Verfügung.¹¹⁸

Als Folge der inneren Kündigung kann nun Absentismus entstehen, die dritte Ebene des Reaktionsstufenmodells. Marr unterscheidet zwischen offenem Absentismus, im Sinne von motivational bedingtem Absentismus, und verdecktem, „psychischem Absentismus“¹¹⁹, der sich zum Beispiel in Leistungsminderung oder dem Unternehmen schadendem Verhalten äußern kann.¹²⁰ Ob der Mitarbeiter offenen Absentismus zeigen kann, hängt von mehreren Faktoren ab. Entscheidend ist unter anderem seine Position in der Unternehmenshierarchie. Laut Marr ist das Sanktionsrisiko im Fall von Absentismus bei Führungskräften höher als bei Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen. Bei Mitarbeitern in leitenden Positionen sei daher verdeckter Absentismus wahrscheinlicher.¹²¹ Erwägungen in Bezug auf einen Austritt aus der Organisation wird ein Mitarbeiter laut Marr erst anstellen, wenn ein Anreiz-Beitrags-Missverhältnis über längere Zeit bestehen bleibt und nicht befriedigend gemindert werden kann.¹²²

Welche Aspekte der Arbeitsbedingungen eine absentismusverursachende Störung im Anreiz-Beitrags-Verhältnis hervorrufen können, wird im nachfolgenden Kapitel behandelt.

¹¹⁷ Vgl. Marr 1996b, S. 22f. / Vgl. Marr 1979, S. 144ff.

¹¹⁸ Vgl. Behr; Rixgens; Badura 2013, S. 57.

¹¹⁹ Marr 1996b, S. 22.

¹²⁰ Vgl. Marr 1996b, S. 22ff.

¹²¹ Vgl. Marr 1996b, S. 23f.

¹²² Vgl. Marr 1996b, S. 23.

4 Psychosoziale Absentismusursachen und -einflussfaktoren

Wie bereits in den vorher dargestellten Modellen beschrieben, wirken bei der Entstehung von Fehlzeiten mehrere Ursachen zusammen. In der Literatur finden sich über 200 Faktoren, die mit der Entstehung von Fehlzeiten in Verbindung gebracht werden.¹²³

Im Folgenden werden zwei dieser Faktorenbereiche genauer beleuchtet. Hierbei handelt es sich um gruppenpsychologische und führungsbezogene Faktoren. Die dargestellten Arbeitsbedingungen stellen auf den Mitarbeiter einwirkende Belastungen dar. Negative Auswirkungen, z.B. Fehlzeiten, entstehen, wenn der betreffende Beschäftigte nicht über ausreichende Widerstandsressourcen verfügt, um diesen Belastungen zu begegnen. Wie sich der einzelne Mitarbeiter mit Belastungen auseinandersetzt, ist abhängig von seinen persönlichen Voraussetzungen und seiner Leistungsfähigkeit.¹²⁴

Die Faktorenbereiche wurden in Untergruppen unterteilt, die im Rahmen der Arbeit genauer betrachtet werden sollen. Die Auswahl der betrachteten Untergruppen orientierte sich an der Häufigkeit ihrer Nennung in der Fachliteratur der Fehlzeitenforschung. Die erste Untergruppe der gruppenpsychologischen Faktoren, die im Folgekapitel betrachtet werden soll, ist die Beziehung zu Arbeitskollegen und die dadurch erhaltene soziale Unterstützung.

4.1 Gruppenpsychologische Faktoren

4.1.1 Beziehung zu Arbeitskollegen und soziale Unterstützung

Da das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und Zugehörigkeit ein starkes menschliches Motiv ist, haben zwischenmenschliche Beziehungen in Folge eine zentrale Bedeutung für das Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten. Positive Kontakte zu Arbeitskollegen helfen beispielsweise, mit Stress am Arbeitsplatz konstruktiv umzugehen.¹²⁵

¹²³ Vgl. Rhodes; Steers 1990, S. 6f. / Vgl. Steers; Rhodes 1984, S. 234.

¹²⁴ Vgl. Kuhn 2007, S. 27.

¹²⁵ Vgl. Maslach; Leiter 2007, S. 368. / Vgl. Baumeister; Leary 1995, S. 520.

Theis untersuchte in einer 1985 veröffentlichten Studie unter anderem den Einfluss von sozialen Arbeitsbedingungen auf gesundheitliche Beschwerden und Arbeitsmotivation. Die Studie erfolgte anhand einer Mitarbeiterbefragung in neun Betrieben unterschiedlicher Branchen.¹²⁶ Theis kam dabei zu folgenden Ergebnissen: Für die Fehlzeitenquote ist zunächst das Vorhandensein von zwischenmenschlichen Beziehungen zu Mitgliedern des eigenen Teams oder anderen Personen am Arbeitsplatz relevant. Arbeiteten Mitarbeiter an Einzelarbeitsplätzen, konnte eine längere Fehlzeiten-Dauer nachgewiesen werden. Dasselbe galt für Mitarbeiter, denen wenig Möglichkeiten zu nicht arbeitsbezogenen, persönlichen Kontakten an ihrem Arbeitsplatz zur Verfügung stand.¹²⁷ Auch die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen wirkt sich, den Ergebnissen zufolge, auf die Abwesenheitsrate aus. Je mehr Möglichkeiten zur Unterstützung durch Kollegen bei der Ausführung der Arbeit ein Mitarbeiter hatte, desto geringer waren die Fehlzeiten-Dauer und Fehlzeiten-Häufigkeit. Beschäftigte, denen es an einer solchen kollegialen Unterstützung fehlte, zeigten dagegen mehr Symptome psychischer Belastung.¹²⁸

Wie verschiedene Ausprägungen der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einer Arbeitsgruppe auf Fehlzeiten Einfluss nehmen, zeigt eine Untersuchung des Unternehmens CONSENSUS aus dem Jahr 2016. Gegenstand der Untersuchung waren die Ursachen von Fehlzeiten in zwei Abteilungen eines Unternehmens der Automobilbranche. Sie wurde anhand einer schriftlichen Befragung durchgeführt, an der 237 Mitarbeiter teilnahmen. Der Fragebogen regte die Mitarbeiter zunächst dazu an, eine Einschätzung zur Anzahl der krankheitsbedingten AU-Tage des betreffenden Jahres auf einer Skala von 1 bis 7 abzugeben. Die Zahl der AU-Tage wurde also in Clustern (z.B. „0-4 Tage“) abgefragt, um Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter auszuschließen. Anschließend sollten die Mitarbeiter die Häufigkeit ihrer krankheitsbedingten Abwesenheit in den letzten drei Jahren (auf einer Skala von „0 – nie“ bis „4 – dauerhaft“) einschätzen. Der restliche Fragebogen war gegliedert in die Bereiche „Einschätzungen zur eigenen Persönlichkeit und Arbeit“, „Einschätzungen zum Team“ und „Einschätzung

¹²⁶ Vgl. Theis 1985, S. 125f. / Vgl. Theis 1985, S. 130f.

¹²⁷ Vgl. Theis 1985, S. 219f.

¹²⁸ Vgl. Theis 1985, S. 248. / Vgl. Theis 1985, S. 89ff.

zu Unternehmen und Rahmenbedingungen“. Zur Beantwortung der Fragestellung wurden einzelne Fragen des Fragebogens entnommen und den entsprechenden Absentismus-Faktorengruppen zugeordnet. Die Ergebnisse der Befragung decken sich größtenteils mit den Erkenntnissen der in dieser Arbeit dargestellten Studien.¹²⁹

Die unten abgebildete Tabelle 1 zeigt die Korrelation zwischen unterschiedlichen Aspekten sozialer Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe mit der vom Mitarbeiter angegebenen Selbsteinschätzung der krankheitsbedingten AU-Tage und Häufigkeit der Abwesenheit. Dieser Zusammenhang wird dargestellt in Form von Korrelationskoeffizienten (KK) nach Spearman. Die Signifikanz wurde mit Hilfe eines einseitigen Tests ermittelt und gekennzeichnet. Die in den Folgekapiteln aufgeführten weiteren Ergebnisse der CONSENSUS-Befragung in Form von Korrelationskoeffizienten wurden auf dieselbe Weise ermittelt.¹³⁰

Tabelle 1: Korrelationen zwischen sozialen Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe und Fehlzeiten in der Untersuchung der CONSENSUS GmbH

Frage	Krankheitsbedingte Abwesenheitstage	Häufigkeit der krankheitsbedingten Abwesenheit
Ich verstehe mich gut mit meinen Kolleginnen und Kollegen.	-0,081	-0,146*
Ich tausche mich mit meinen Kollegen häufig über arbeitsbezogene Themen aus.	-0,032	-0,081
Unser Team trifft sich häufig zusammen im Pausenraum.	-0,120*	-0,133*
Meine Kollegen und ich verbringen unsere Vesperpausen zusammen.	-0,065	-0,196**
Ich würde mein Team als sehr hilfsbereit beschreiben.	-0,176**	-0,184**
Bei uns im Team gilt: "Einer für alle, alle für Einen!".	-0,117*	-0,161*
Ich habe viele Freunde in der Arbeit.	-0,091	-0,080
Ich unternehme mit meinen Kolleginnen und Kollegen gerne auch mal etwas im privaten Rahmen.	-0,082	-0,045
**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).		
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigefügte CD.

¹²⁹ Vgl. Fragebogen der Mitarbeiterbefragung Consensus, siehe beigefügte CD.

¹³⁰ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigefügte CD.

An den KK wird deutlich, dass vor allem die Hilfsbereitschaft des Teams sich deutlich auf die krankheitsbedingten Abwesenheits-Tage und die Häufigkeit des Fehlens auswirkt. Auch der Zusammenhalt der Arbeitsgruppe, im CONSENSUS-Fragebogen abgebildet durch die Zustimmung zur Aussage „Einer für alle, alle für Einen!“, weist signifikante Korrelationen mit den Fehlzeiten der Mitarbeiter auf. Ein positives Verhältnis zu Arbeitskollegen korreliert, der Befragung zufolge, in etwas geringerem Ausmaß mit den Fehlzeiten. Eine signifikante Korrelation konnte hier allerdings nur bei der krankheitsbedingten Abwesenheitshäufigkeit ermittelt werden. Zwischen einem guten Verhältnis zu den Arbeitskollegen und den Abwesenheits-Tagen konnte dagegen keine signifikante Korrelation ermittelt werden. Dass sich die Arbeitsgruppe häufig im Pausenraum trifft und ihre Pausen zusammen verbringt, wirkt sich, den Ergebnissen zufolge, vor allem auf die Abwesenheits-Häufigkeit aus. Dass bei dem Punkt „Meine Kollegen und ich verbringen unsere Vesperpausen zusammen.“ eine auffällig hohe, signifikante Korrelation zu der Abwesenheits-Häufigkeit ermittelt werden konnte, lässt vermuten, dass sich der Absentismus vermindern Effekt vor allem dann einstellt, wenn ein Mitarbeiter selbst an informellen Teamtreffen im Pausenraum teilnimmt. Das Vorhandensein von Freundschaften am Arbeitsplatz, der häufige Austausch von arbeitsbezogenen Themen und ein über die Arbeitszeit hinausgehender Kontakt zu den Arbeitskollegen hat dagegen, wie aus den Ergebnissen abgeleitet werden kann, weniger Einfluss auf Absentismus.¹³¹

4.1.2 Gruppendruck

Mehrere Autoren zählen des Weiteren Gruppendruck zu den Absentismus-Einflussfaktoren. Marr beispielsweise nennt Gruppenpression als potentiell positiven oder negativen Einfluss auf Absentismus. Ist Absentismus innerhalb einer Arbeitsgruppe ein gängiges Verhalten, können Mitarbeiter durch Gruppendruck zu Absentismus verleitet werden, um nicht aufgrund eigenen abweichenden Verhaltens negativ aufzufallen.¹³²

Blaschke und Nieder führen an, dass Absentismus durch Gruppendynamik auch verhindert werden kann, indem Absentismus einzelner durch die Gruppe sanktioniert wird. In jeder Arbeitsgruppe herrschen soziale Normen, die bestimmen ob

¹³¹ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigefügte CD.

¹³² Vgl. Marr 1996b, S. 35.

und wie lange oder wie häufig jemand krank sein darf, ohne sanktioniert zu werden. Diese unterschiedlichen Einstellungen zum Kranksein und Verhaltenserwartungen gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter sind abhängig von kulturellen Hintergründen und sozialen Schichten.¹³³

Es kann allerdings vermutet werden, dass Mitarbeiter, die aus rein motivationalen oder überwiegend motivationalen Gründen der Arbeit fernbleiben, relativ unempfindlich gegenüber Gruppendruck sind und mehr Wert auf ihre eigenen Bedürfnisse als auf die der Arbeitsgruppe legen.¹³⁴

Eine weitere Möglichkeit ist, dass Mitarbeiter aus Pflichtgefühl auf Absentismus verzichten oder sogar krank zur Arbeit gehen, um ihre Kollegen nicht durch die mit dem Ausfall verbundene zusätzlich anfallende Arbeit zu belasten. Dies kann ebenfalls als eine Art des Gruppendrucks bezeichnet werden. Während die mit Gruppendruck verbundene Reduzierung von motivationalem Absentismus positive Auswirkungen für das Unternehmen hat, wirkt sich ein möglicher, durch Gruppendruck verursachter, Präsentismus negativ auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens aus.¹³⁵ Die Auswertung der CONSENSUS-Untersuchung ergab dagegen keine signifikanten Korrelationen zwischen Gruppendruck und Fehlzeiten.¹³⁶ Zudem liegen der Verfasserin zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine anderweitigen Forschungsergebnisse vor, die einen solchen Zusammenhang stützen oder widerlegen.

4.1.3 Konflikte

Einen weiteren Einflussfaktor auf Absentismus stellen Konflikte dar.¹³⁷ Ein Konflikt besteht, wenn „mindestens zwei abweichende Standpunkte, Meinungen, Interessen oder Zielsetzungen aufeinandertreffen und diese unvereinbar miteinander sind“¹³⁸. Konflikte sind oft unvermeidbar und nicht immer mit negativen Auswirkungen verbunden. Sie können zu einer positiven Weiterentwicklung von Teams oder Unternehmen führen. Eindeutig negative Folgen von Konflikten sind

¹³³ Vgl. Blaschke; Nieder 1979, S. 207.

¹³⁴ Vgl. Mall; Sehling 1998, S. 3.

¹³⁵ Vgl. Kocyba; Voswinkel 2007, S. 13.

¹³⁶ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigelegte CD.

¹³⁷ Vgl. Dahrendorf 1959, S. 50f.

¹³⁸ Münch 2010, S. 304

dagegen sinkende Motivation und Absentismus.¹³⁹ Diese negativen Folgen treten auf, wenn ein Konflikt vom Mitarbeiter als Störung im Anreiz-Beitrags-Verhältnis wahrgenommen wird. Latente Konflikte, die vom Mitarbeiter nicht als solche wahrgenommen werden, würden das Anreiz-Beitrags-Verhältnis demnach nicht beeinträchtigen. Erst wenn sich der Mitarbeiter durch den Konflikt belastet fühlt und infolgedessen eine Erhöhung der von ihm zu leistenden Beiträge wahrnimmt, entsteht ein Anreiz-Beitrags-Missverhältnis.¹⁴⁰

Den Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und innerbetrieblichen Konflikten beschrieb Dahrendorf bereits im Jahr 1959 in seinem Buch „Sozialstruktur des Betriebs“. Als umgeleitete Konflikte bezeichnete er Konflikte, die dazu führten, dass vergleichbare Abteilungen oder Betriebe große Unterschiede in ihren Abwesenheitsraten hatten. Die Abwesenheit vom Arbeitsplatz könne in solchen Fällen als Symptom betrieblicher Konflikte betrachtet werden.¹⁴¹ Die durch Konflikte verursachten Fehlzeiten aufgrund von Krankheit, Rehabilitation und motivationalem Absentismus verursachen für Unternehmen erhebliche Kosten.¹⁴² Diese mindern die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.¹⁴³ Bei einer Studie der Unternehmensberatung KPMG AG zum Thema Konfliktkosten, bei der insgesamt 4.000 Unternehmen aus der Industriebranche befragt wurden, gaben mehr als die Hälfte der Unternehmen durch Krankheit und Fehlzeiten entstandene Konfliktkosten von mehr als 10.000 € jährlich an.¹⁴⁴

Um auf die Gründe von Konflikten am Arbeitsplatz hinzuweisen, kann auf die Ergebnisse einer im Harvard Business Manager veröffentlichten Online-Umfrage aus dem Jahr 2013 hingewiesen werden. Demnach gaben mit 49,3 % fast die Hälfte der Befragten an, dass sowohl persönliche als auch arbeits-, unternehmens- und organisationsbedingte Gründe zu den zuletzt erlebten Konflikten geführt hatten. 33,3 % der Konflikte hatten ausschließlich betriebsbedingte Ursachen. Und nur 17,4 % der Konflikte wurden durch rein persönliche Gründe hervorgerufen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass der Anteil der betrieblichen

¹³⁹ Vgl. KPMG AG (Hrsg.) 2009, S. 11ff. / Vgl. Seidel; Audi 2009, S. 19. / Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 191.

¹⁴⁰ Vgl. Pondy 1967, S. 309ff.

¹⁴¹ Vgl. Dahrendorf 1959, S. 50f.

¹⁴² Vgl. KPMG AG (Hrsg.) 2009, S. 13.

¹⁴³ Vgl. KPMG AG (Hrsg.) 2009, S. 11.

¹⁴⁴ Vgl. KPMG AG (Hrsg.) 2009, S. 18. / Vgl. KPMG AG (Hrsg.) 2009, S. 29.

Konflikte, die ganz oder zumindest teilweise unternehmensbedingt sind, relativ groß ist. Der Anteil der Konflikte mit persönlichen Ursachen, auf die das Unternehmen womöglich kaum oder wenig Einfluss hat, ist vergleichsweise gering.¹⁴⁵

Konflikte mit Arbeitskollegen können zu physischen Gesundheitsbeeinträchtigungen führen. Beispielsweise gelten Konflikte als psychosozialer Risikofaktor für Rückenschmerzen.¹⁴⁶ Dass Konflikte am Arbeitsplatz außerdem einen erheblichen Einfluss auf die Fehlzeiten der betroffenen Mitarbeiter haben, wird ebenfalls an der Untersuchung des Unternehmens CONSENSUS deutlich. Die unten abgebildete Tabelle 2 zeigt den Zusammenhang zwischen Konflikten und Fehlzeiten.¹⁴⁷

Tabelle 2: Korrelationen zwischen Konflikten und Fehlzeiten in der Untersuchung der CONSENSUS GmbH

Frage	Krankheitsbedingte Abwesenheitstage	Häufigkeit der krankheitsbedingten Abwesenheit
Ich würde sagen, dass wir oft Streit im Team haben.	0,119*	0,116
Ich habe mit mindestens einer Kollegin / einem Kollegen ziemlichen Streit.	0,188**	0,148*
Ich würde sagen, dass wir in unserem Team Streitthemen offen und ehrlich besprechen.	-0,122*	-0,087
Zwischenmenschliche Unstimmigkeiten werden in unserem Team meist schnell zum Positiven gelöst.	-0,170**	-0,261**
**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).		
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigefügte CD.

Aus der Auswertung der CONSENSUS-Befragung kann abgeleitet werden, dass schon allein die Tatsache, dass im Team oft Konflikte vorhanden sind, die Absentismuswahrscheinlichkeit erhöht. Vor allem aber bei der Frage, ob der Befragte selbst in Konflikte am Arbeitsplatz verwickelt war, konnte eine signifikante, vergleichsweise hohe Korrelation mit den krankheitsbedingten Fehltagen

¹⁴⁵ Vgl. Däfler 2014.

¹⁴⁶ Vgl. Lühmann; Zimolong 2007, S. 67.

¹⁴⁷ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigefügte CD.

(0,188**) und der Häufigkeit der krankheitsbedingten Abwesenheiten (0,148*) der Mitarbeiter festgestellt werden. Des Weiteren kann aus den Untersuchungsergebnissen geschlussfolgert werden, dass die Absentismuswahrscheinlichkeit sinkt, wenn Streitthemen in der Arbeitsgruppe offen angesprochen und Konflikte und Meinungsverschiedenheiten schnell und konstruktiv gelöst werden können. Dies bedeutet, dass nicht nur die Existenz von Konflikten auf Absentismus Einfluss nimmt, sondern auch der Umgang mit auftretenden Konflikten.¹⁴⁸

4.1.4 Mobbing

Auch Mobbing, das aus ungelösten Konflikten entstehen kann, kann zur Absentismusentstehung beitragen.¹⁴⁹ Von anderen, vereinzelt Konflikten unterscheidet sich Mobbing durch die Systematik und Zielgerichtetheit der Mobbinghandlungen. Zusätzlich dauern Mobbinghandlungen über einen längeren Zeitraum an. Mobbing kann ungerechte Behandlung der Betroffenen, soziale Ausgrenzung, verbale Anfeindungen oder körperliche Übergriffe beinhalten und kann sowohl durch den Vorgesetzten als auch durch Arbeitskollegen erfolgen.¹⁵⁰ Die häufigsten Mobbinghandlungen am Arbeitsplatz sind, einer Umfrage im Jahre 2008 nach, das Vorenthalten von Informationen, das Schlechtmachen der gemobbten Person vor anderen oder die Diffamierung der Mobbing-Opfer durch die Verbreitung von Lügen.¹⁵¹

Welche Bedeutung Mobbing in Deutschland zukommt, zeigt eine Studie über Arbeitsbedingungen in 15 europäischen Ländern. Der Studie zufolge waren im Jahr 2000 in Deutschland 7 % der Beschäftigten Einschüchterung ausgesetzt.¹⁵² Nach einer Erhebung der Krankenkasse ktpBKK sind 15 % der befragten deutschen Berufstätigen in ihrem beruflichen Umfeld schon einmal gemobbt worden.¹⁵³

Eine Repräsentativstudie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) kam zu dem Ergebnis, dass in mehr als der Hälfte der Mobbingfälle die Mobbinghandlungen vom Vorgesetzten ausgehen. Des Weiteren gingen in

¹⁴⁸ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigefügte CD.

¹⁴⁹ Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 53. / Vgl. Schneider et al. 2014, S. 41.

¹⁵⁰ Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 9.

¹⁵¹ Vgl. marktforschung.de (Hrsg.) 2008.

¹⁵² Vgl. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 2002, S. 28.

¹⁵³ Vgl. ktpBKK (Hrsg.) 2009.

über 30 % der Mobbingfälle die Mobbinghandlungen von einem einzelnen Kollegen und in über 25 % der Mobbingfälle von mehreren Kollegen aus.¹⁵⁴

Wie sehr sich Mobbing sowohl auf die Gesundheit als auch auf Fehlzeiten auswirken kann, wird an einer Erhebung des Bündnis' gegen Cybermobbing deutlich. Im Rahmen einer Onlinebefragung wurden im Jahr 2013 fast 9.000 Personen der Bundesrepublik Deutschland im Alter von 18 Jahren oder älter befragt.¹⁵⁵ Den Ergebnissen der Umfrage zufolge findet der Großteil der Mobbingvorfälle (72 %) im Arbeitsumfeld statt.¹⁵⁶ Mobbing führte bei den betroffenen Befragten zu erheblichen psychischen Auswirkungen. Fast die Hälfte (47 %) der von Mobbing Betroffenen klagten über Depressionen. 38 % gaben an, Probleme mit ihrem Selbstvertrauen zu haben. 13 % der von Mobbing Betroffenen bezeichneten sich sogar als suizidgefährdet. Weitere psychische Beschwerden waren Zwangsstörungen und eine nach eigenen Einschätzungen höhere Suchtgefahr. Auch physische Beschwerden wurden von den Betroffenen berichtet. Fast ein Viertel (23 %) der unter Mobbing leidenden Erwachsenen gab an, unter funktionellen Störungen von Organsystemen zu leiden.¹⁵⁷ Für Kreislaufkrankheiten zählt Mobbing und der dadurch entstehende Stress zu den arbeitsbedingten Risikofaktoren.¹⁵⁸ Dass das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitern durch Mobbing derart beeinträchtigt wird, lässt sich unter anderem mit der starken Verletzung des Bindungsmotivs erklären, die mit Mobbing einhergeht. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit kann in einer Mobbing-Situation am Arbeitsplatz nicht mehr ausreichend erfüllt werden.¹⁵⁹ Auch die Erfüllung des Bedürfnisses nach Achtung wird durch Mobbing negativ beeinflusst.¹⁶⁰

Die gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die mit Mobbing einhergehen, wirken sich schließlich auch auf die Fehltage der Betroffenen aus. Opfer von Mobbing fehlten laut der Studie des Bündnis' gegen Cybermobbing jährlich durchschnittlich 4,6 Tage mehr als Nichtbetroffene.¹⁶¹ Dies kann zum einen mit den bereits erwähnten gesundheitlichen Beeinträchtigungen erklärt werden. Aber auch das

¹⁵⁴ Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 70.

¹⁵⁵ Vgl. Schneider et al. 2014, S. 12.

¹⁵⁶ Vgl. Schneider et al. 2014, S. 22.

¹⁵⁷ Vgl. Schneider et al. 2014, S. 38.

¹⁵⁸ Vgl. Kuhn 2007, S. 39.

¹⁵⁹ Vgl. Struhs-Wehr 2017, S. 17.

¹⁶⁰ Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 90.

¹⁶¹ Vgl. Schneider et al. 2014, S. 41.

Absinken der Arbeitsmotivation kann als Erklärungsansatz angeführt werden. Die Repräsentativstudie der BAuA zeigt nach Durchführung einer schriftlichen Umfrage zum Thema Mobbing häufige Mobbingfolgen auf. Die am häufigsten genannte Folge war demnach Demotivation (genannt von 71,9 % der Befragten). 57,3 % der Befragten gaben als Mobbingfolge an, innerlich gekündigt zu haben.¹⁶² Beide Punkte können in Marrs Stufenmodell der Reaktionsformen auf Anreiz-Beitrags-Störungen als Vorstufen der Absentismuserstehung eingeordnet werden. Die Mobbinghandlungen bringen für den Mitarbeiter zusätzliche Belastungen mit sich, durch die sich die zu leistenden Beiträge erhöhen. Gleichzeitig sind immaterielle Arbeitsanreize, wie z.B. Wertschätzung, durch Mobbing gemindert, wodurch ein Anreiz-Beitrags-Ungleichgewicht entsteht.¹⁶³ Wird der Verlauf von Mobbing genauer betrachtet, so steht am Anfang eines Mobbingfalls meist ein ungelöster Konflikt. Die Betroffenen versuchen in dieser Mobbing-Phase, den Konflikt durch Argumentation und Gespräche zu lösen. Übertragen auf Marrs Reaktionsstufen-Modell ist dies der Versuch, das Anreiz-Beitrags-Missverhältnis zu beseitigen.¹⁶⁴ Da Mobbing oft über Monate oder Jahre andauert, in denen ein als fair empfundenes Anreiz-Beitrags-Verhältnis somit nicht wiederhergestellt werden kann, ist die innere Kündigung eine logische Folge des Mobbing.¹⁶⁵ Dies bestätigen die Ergebnisse der BAuA-Mobbing-Studie. Auf die Frage nach inneren Bewältigungsstrategien, mit denen die Betroffenen auf das Mobbing reagierten, nannten 4,2 % der Befragten, dass sie nur noch Dienst nach Vorschrift leisten würden, was auf eine innere Kündigung hindeutet. 4,8 % der Befragten wählten eine Krankschreibung, also Absentismus, als innere Mobbing-Bewältigungsstrategie.¹⁶⁶

Das Folgekapitel 4.2 befasst sich mit führungsbezogenen Faktoren, die zu Absentismus führen können.

¹⁶² Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 77.

¹⁶³ Vgl. Gottschalk 2004, S. 59. / Marr 1996b, S. 22.

¹⁶⁴ Vgl. Litzcke; Schuh 2010, S. 132. / Vgl. Marr 1996b, S. 22.

¹⁶⁵ Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 62./ Vgl. Marr 1996b, S. 22f.

¹⁶⁶ Vgl. Felfe; Six 2006, S. 50 / Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 101.

4.2 Führungsbezogene Faktoren

Führungsbezogene Faktoren sind für Unternehmen im Hinblick auf die Reduzierung von Fehlzeiten und Absentismus vor allem deshalb interessant, da der Einfluss des Unternehmens in diesem Bereich sehr groß ist.¹⁶⁷ Führungskräfte beeinflussen das Wohlbefinden der Mitarbeiter zum einen kurzfristig, indem durch das Führungsverhalten beim Mitarbeiter temporäre positive oder negative Emotionen erzeugt werden. Und auch auf lange Sicht hat das Führungsverhalten Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter.¹⁶⁸

Zum einen prägt die Führungskraft Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse, die sich auf die Gesundheit der untergebenen Mitarbeiter auswirken.¹⁶⁹ Ein Beispiel hierfür bieten die Studien von Wieland, Winizuk und Hammes. Sie stellen die Korrelation zwischen dem Führungsstil und Behinderungen der Arbeitsprozesse heraus. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil führte den Studien zufolge zu reibungsloseren Arbeitsabläufen, da mitarbeiterorientierte Führungskräfte Störungen und negative Umweltfaktoren zu vermeiden versuchten.¹⁷⁰ Störende Arbeitsbedingungen, wie eine als unangenehm wahrgenommene Lautstärke, Temperatur, Qualität der Luft oder mangelnde Sauberkeit erhöhen wiederum die Absentismuswahrscheinlichkeit.¹⁷¹ Ein Führungsstil, der auf die Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen ausgerichtet ist, kann gesundheitliche Beeinträchtigungen, wie z.B. Depressivität positiv beeinflussen.¹⁷² Dies ist im Hinblick auf Fehlzeiten von besonderer Bedeutung, da depressive Episoden und rezidivierende depressive Störungen in Deutschland zu den Einzeldiagnosen mit den höchsten AU-Tagen und -fällen gehören.¹⁷³ Ein Führungsstil, der auf die Vermeidung von Regulationsbehinderungen ausgerichtet ist, hat damit einen indirekten Einfluss auf die Fehlzeiten.¹⁷⁴

¹⁶⁷ Vgl. Hilla; Tilller 1996, S. 102.

¹⁶⁸ Vgl. Münch; Walter; Badura 2004, S. 21. / Vgl. Scherrer 2007, S. 510f.

¹⁶⁹ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 17.

¹⁷⁰ Vgl. Wieland; Winizuk; Hammes 2009, S. 6.

¹⁷¹ Vgl. Eschweiler; Hinze; Nieder 1979, S. 126.

¹⁷² Vgl. Rigotti et al. 2014, S. 16ff.

¹⁷³ Vgl. Marschall et al. 2017, S. 30.

¹⁷⁴ Vgl. Rigotti et al. 2014, S. 16ff. / Vgl. Marschall et al. 2017, S. 30.

Ein weiterer indirekter Einfluss der Führungskraft auf Absentismus innerhalb der geführten Arbeitsgruppe ist der Einfluss auf das Gruppenklima. Durch das Führungsverhalten kann innerhalb der Gruppe sowohl der Zusammenhalt als auch Misstrauen und Rivalität gefördert werden. Das zwischenmenschliche Verhältnis der geführten Mitarbeiter untereinander hat wiederum Einfluss auf die Fehlzeiten, wie bereits in Kapitel 4.1 herausgestellt wurde.¹⁷⁵

Der Führungskraft kommt auch die Verantwortung zu, durch ihr eigenes gesundheitsförderliches Verhalten eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter zu übernehmen. Dies kann die Gesundheit der Mitarbeiter ebenfalls verbessern.¹⁷⁶ Und auch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden häufig von Führungskräften der oberen oder mittleren Führungsebene initiiert.¹⁷⁷

Die Gesundheit und damit auch die Fehlzeiten der Mitarbeiter werden ebenfalls durch die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und die personale Führung beeinflusst. Die personale Führung beinhaltet alle wechselseitigen Interaktionsprozesse zwischen Führungskraft und den Mitarbeitern, die im Hinblick auf die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zur Erreichung der Unternehmensziele ausgeführt werden.¹⁷⁸

Angemerkt werden muss aber auch, dass nicht nur das Führungsverhalten Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat, sondern umgekehrt auch der Gesundheitszustand des Mitarbeiters die Wahrnehmung des Führungsverhaltens beeinflussen kann. Eine Studie von Rigotti et al. im Jahr 2014 untersuchte unter anderem die Kausalitätszusammenhänge zwischen Führungsverhalten und der Gesundheit der geführten Mitarbeiter. Mitarbeiter, welche emotionale Erschöpfung zeigten, beschrieben ihre Führungskraft zu einem späteren Zeitpunkt häufiger als destruktiv. Eine positive Ausprägung der Gesundheit führte der Studie nach dagegen dazu, dass auch das Führungsverhalten positiv wahrgenommen wurde.¹⁷⁹ Es ist also wahrscheinlich, dass Wechselwirkungen zwischen dem

¹⁷⁵ Vgl. Münch; Walter; Badura 2004, S. 21. / Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigelegte CD.

¹⁷⁶ Vgl. Franke; Felfe 2011, S. 9f.

¹⁷⁷ Vgl. Echterhoff 2011, S. 89f.

¹⁷⁸ Vgl. Hoch; Wegge; Schmidt 2009, S. 309. / Vgl. Prümper; Becker 2011, S. 42ff.

¹⁷⁹ Vgl. Rigotti et al. 2014, S. 18.

Führungsverhalten und der Gesundheit der geführten Mitarbeiter bestehen.¹⁸⁰ In der Führungsforschung wird in den meisten Fällen jedoch lediglich das vom Mitarbeiter subjektiv wahrgenommene Führungsverhalten im Rahmen von Querschnittserhebungen erfasst. Dabei können diese Wechselwirkungen kaum abgebildet werden.¹⁸¹

Nachfolgend soll auf vier Aspekte des Führungsverhaltens im Bereich der personalen Führung umfassender eingegangen werden: das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen der Führungskraft und den unterstellten Mitarbeitern, die durch die Führungskraft geleistete soziale Unterstützung der Mitarbeiter, die faire Behandlung der Mitarbeiter und wertschätzendes Führungsverhalten. Das folgende Kapitel befasst sich zunächst mit dem zwischenmenschlichen Verhältnis zwischen Mitarbeitern und ihrer Führungskraft.

4.2.1 Zwischenmenschliches Verhältnis zwischen Führungskraft und unterstellten Mitarbeitern

Ein schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten wird von Mitarbeitern als eine psychische Belastung wahrgenommen und hat negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit. Haben Mitarbeiter dagegen eine positive Beziehung zu ihrer Führungskraft und wird der zwischenmenschliche Umgang mit dieser als freundschaftlich und kollegial wahrgenommen, wirkt sich dies positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit der Mitarbeiter aus.¹⁸²

Um den Zusammenhang zu Fehlzeiten im Sinne von Absentismus aufzuzeigen, kann an dieser Stelle erneut auf die durch die CONSENSUS GmbH durchgeführte Befragung verwiesen werden. In diesem Fall wurde ein t-Test angewendet. Hierfür wurde die Grundgesamtheit der befragten Mitarbeiter in zwei unabhängige Stichproben unterteilt, die sich unterhalb und oberhalb der durchschnittlich angegebenen krankheitsbedingten Abwesenheitshäufigkeit von 1,374 befanden (auf einer Skala von „0 – nie“ bis „4 – dauerhaft“). Dann wurde mittels t-Test untersucht, inwiefern sich diese Gruppen in Bezug auf ihr Verhältnis zur Führungskraft, in diesem Fall dem Meister, unterscheiden. Ob die Mitarbeiter ein gutes Verhältnis zur Führungskraft hatten, wurde gemessen auf einer Skala von

¹⁸⁰ Vgl. Rigotti et al. 2014, S. 21.

¹⁸¹ Vgl. Rigotti et al. 2014, S. 9.

¹⁸² Vgl. Orthmann; Gunkel; Otte 2011, S. 138f. / Vgl. Zok 2011, S. 33ff.

„0 – trifft gar nicht zu“ bis „4 – trifft absolut zu“. Da der Levene-Test im vorliegenden Fall auf Varianzheterogenität hinwies, wurde der Welch-Test interpretiert. Die folgende Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse des t-Tests.¹⁸³

Tabelle 3: Ergebnisse des t-Tests zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Verhältnis zur Führungskraft und Fehlzeiten in der Befragung der CONSENSUS GmbH

		N	Mittelwert
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem Meister.	Stichprobe A: Unterdurchschnittliche Abwesenheit	108	2,6852
	Stichprobe B: Überdurchschnittliche Abwesenheit	128	2,2500

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: CONSENSUS-Befragung, t-Test, siehe beigefügte CD.

Aus Tabelle 3 wird deutlich, dass Mitarbeiter, die eine überdurchschnittliche krankheitsbedingte Abwesenheit angaben, insgesamt ein schlechteres Verhältnis zu ihrem Meister hatten als Mitarbeiter mit unterdurchschnittlicher krankheitsbedingter Abwesenheit. Der Mittelwert der beiden Stichproben unterscheidet sich um 0,435. Dieser Unterschied ist signifikant mit $t_{\text{welch}}(233,89) = 2,52$ und $p = 0,012$. Es konnte ein Korrelationskoeffizient nach Spearman von $-0,317^{**}$ ermittelt werden, welcher auf eine relativ hohe Effektstärke hinweist. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass die Absentismuswahrscheinlichkeit bei Mitarbeitern niedriger ist, die ein positives Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten haben.¹⁸⁴

Eine mögliche Erklärung für die absentismusreduzierende Auswirkung eines guten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnisses ist, dass sich eine gute Beziehung zur Führungskraft positiv auf die Erfüllung des Bindungsbedürfnisses der Mitarbeiter auswirkt. Die Erfüllung dieses Grundbedürfnisses geht mit erhöhtem Wohlbefinden, höherer Arbeitsmotivation und besserer Gesundheit einher. Dies erklärt eine niedrigere Fehlzeitenquote.¹⁸⁵

¹⁸³ Vgl. CONSENSUS-Befragung, t-Test, siehe beigefügte CD.

¹⁸⁴ Vgl. CONSENSUS-Befragung, t-Test, siehe beigefügte CD. / Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigefügte CD.

¹⁸⁵ Vgl. Struhs-Wehr 2017, S. 20.

Die Folgekapitel beschäftigen sich mit Aspekten des Führungsverhaltens, die das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter prägen. Ein im Hinblick auf Absentismus relevanter Aspekt ist die soziale Unterstützung, die der Vorgesetzte den unterstellten Mitarbeitern leistet.

4.2.2 Soziale Unterstützung durch die Führungskraft

Führungskräfte bieten ihren unterstellten Mitarbeitern soziale Unterstützung, indem sie ihnen Ressourcen zur Verfügung stellen, um ihnen zu helfen, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen und so ihr Wohlbefinden zu fördern.¹⁸⁶ Die soziale Unterstützung kann durch materielle Ressourcen wie Arbeitsmaterialien oder immaterielle Ressourcen wie Informationen, Zuwendung oder Lob erfolgen.¹⁸⁷

Dass soziale Unterstützung von Seiten der Führungskraft einen Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit der unterstellten Mitarbeiter hat, wird von diesen deutlich wahrgenommen. Dies geht aus einer Erhebung im Rahmen des AOK-Service „Gesunde Unternehmen“ hervor, bei der mehr als 28.000 Beschäftigte aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen befragt wurden. Auf die Frage nach Vorschlägen zur Verbesserung ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz, wünschten sich mehr als ein Drittel (35,5 %), und damit die meisten Befragten, mehr Einsatz der Führungskraft für die Mitarbeiter. Die Untersuchung fragte des Weiteren verschiedene Aspekte des Führungsverhaltens ab und kam zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter, die von ihrer Führungskraft ein hohes Maß an sozialer Unterstützung erfuhren, insgesamt eine höhere Arbeitszufriedenheit und weniger gesundheitliche Beschwerden aufwiesen. Bei Mitarbeitern, die angaben, dass sich ihr Vorgesetzter um Schwierigkeiten kümmert, war der Anteil derer, die unter Gesundheitsbeschwerden litten um 10,4 % niedriger als bei jenen Mitarbeitern, die selten oder nie bei Schwierigkeiten von ihrem Vorgesetzten unterstützt wurden. Die durchschnittliche Anzahl an Gesundheitsbeschwerden war ebenfalls um durchschnittlich 1,03 niedriger. Ähnliche Zusammenhänge konnten bei den Fragen beobachtet werden, ob der Vorgesetzte auf Probleme bei der Arbeit ansprechbar war und ob er sich für die Anliegen seiner Mitarbeiter ausreichend Zeit nahm.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Vgl. Shumaker; Brownell 1984, S. 13.

¹⁸⁷ Vgl. House 1981, S. 39.

¹⁸⁸ Vgl. Zok 2010, S. 5ff. / Vgl. Zok 2010, S. 88. / Vgl. Zok 2011, S. 33ff.

Im Hinblick auf soziale Unterstützung im Sinne von Information und Kommunikation kann erneut auf die bereits erwähnte Erhebung im Rahmen des AOK-Service „Gesunde Unternehmen“ verwiesen werden. 18,8 % der Teilnehmer gaben auf die Frage nach Vorschlägen zur Verbesserung ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz an, dass klärende Gespräche mit ihrem Vorgesetzten diese verbessern würden. 13,5 % der Befragten wünschten sich zur Verbesserung ihrer Gesundheit mehr Informationen über den Arbeitsablauf, für welche im Regelfall ebenfalls die Führungskraft verantwortlich ist. Mitarbeiter, die das kommunikative Verhalten ihrer Führungskraft negativ einschätzten, wiesen insgesamt eine niedrigere Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und mehr gesundheitliche Beschwerden auf als Mitarbeiter, die mit dem kommunikativen Verhalten ihrer Führungskraft zufrieden waren.¹⁸⁹

Eine Studie von Klemens, Wieland und Krajewski belegt den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch die Führungskraft und dem Burnout-Syndrom. Mitarbeiter, die von ihrer Führungskraft wenig soziale Unterstützung erfahren, haben demnach ein 2,3-faches Burnout-Risiko.¹⁹⁰ Die auf Burnout-Erkrankungen zurückzuführenden Fehlzeiten haben in Deutschland in den vergangenen Jahren drastisch zugenommen. Während im Jahr 2007 1,9 AU-Tage je 1.000 Mitglieder der Krankenkasse AOK durch Burnout verursacht wurden, waren es im Jahr 2016 bereits 5,3 AU-Tage.¹⁹¹

Wie sich ein unterstützender Führungsstil insbesondere auf Fehlzeiten auswirkt, zeigt eine Studie über die Auswirkung von verschiedenen Führungsstilen auf krankheitsbedingte Abwesenheiten in Schweden, veröffentlicht im Jahr 2008. Ein Ergebnis der Studie war, dass bei Mitarbeitern, die den Führungsstil ihrer Führungskraft als inspirierend wahrnahmen, kurzzeitige krankheitsbedingte Abwesenheiten von unter einer Woche deutlich niedriger waren. Ein inspirierender Führungsstil wurde im Rahmen dieser Studie definiert als Führungsverhalten, bei dem der Vorgesetzte der Arbeit begeistert und optimistisch gegenübersteht und auch untergebene Mitarbeiter durch z.B. Lob und verbale Ermutigung motiviert und unterstützt.¹⁹²

¹⁸⁹ Vgl. Zok 2010, S. 87f. / Vgl. Zok 2011, S. 33ff.

¹⁹⁰ Vgl. Klemens; Wieland; Krajewski 2004, S. 5.

¹⁹¹ Vgl. Meyer; Wehner; Cichon 2017, S. 326f.

¹⁹² Vgl. Nyberg et al. 2008, S. 805f.

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Auswirkungen von fairem Führungsverhalten auf Absentismus und Fehlzeiten.

4.2.3 Faire Behandlung der Mitarbeiter durch die Führungskraft

Ob Mitarbeiter das Verhalten Ihrer Führungskraft als fair beurteilen, wirkt sich auf ihren Gesundheitszustand aus. Dies belegt eine 2006 in Peking und Hong Kong durchgeführte Befragung. Vertrauen in die Führungskraft wurde im Rahmen der Studie als Vertrauen in die Integrität und Fairness der Führungskraft konkretisiert. Mitarbeiter, die ein solches Vertrauensverhältnis gegenüber ihrem Vorgesetzten aufwiesen, fühlten sich am Arbeitsplatz weniger gestresst. Sie zeigten ebenfalls weniger stressinduzierte Krankheitssymptome wie chronische Müdigkeit oder Kopfschmerzen. Die Arbeitszufriedenheit war insgesamt höher.¹⁹³ Diese Ergebnisse können auf Grund kultureller Unterschiede nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragen werden, da sich chinesische Beschäftigte unter anderem in der Wahrnehmung von Hierarchie oder in anderen Wertvorstellungen von deutschen Beschäftigten unterscheiden.¹⁹⁴ Dennoch kommen auch andere Studien zu ähnlichen Ergebnissen. Die Untersuchung des AOK-Service „Gesunde Unternehmen“ konnte beispielsweise bei Mitarbeitern, die sich von ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt fühlten, weniger Gesundheitsbeschwerden und eine höhere Arbeitszufriedenheit feststellen.¹⁹⁵ Eine Untersuchung zu Burnout bei Pflegepersonal in Rehabilitationskliniken konnte eine signifikante Korrelation (-0.369) zwischen einem gerechten, fairen Verhalten der Führungskraft und Burnout feststellen.¹⁹⁶

In Bezug auf Fehlzeiten konnte eine im Jahr 1960 von Patchen veröffentlichte Studie belegen, dass diese deutlich mit dem Gefühl der Mitarbeiter korrelierten, in Bezug auf Förderung und beruflichen Aufstieg gerecht behandelt zu werden. Die Studie wurde anhand einer Mitarbeiterbefragung in einer Ölraffinerie durchgeführt. Mitarbeiter, die sich ungerecht behandelt fühlten, weil sie ihrer Meinung nach nicht ausreichend gefördert würden, hatten durchschnittlich 0,73 mehr jährliche Abwesenheitsfälle als diejenigen, die sich gerecht behandelt fühlten.¹⁹⁷

¹⁹³ Vgl. Liu; Siu; Shi 2010, S. 10f. / Vgl. Liu; Siu; Shi 2010, S. 13.

¹⁹⁴ Vgl. Ma; Becker 2015, S. 4f.

¹⁹⁵ Vgl. Zok 2011, S. 33ff.

¹⁹⁶ Vgl. Ehresmann; Kockert; Schott 2015, S. 78f.

¹⁹⁷ Vgl. Patchen 1960, S. S. 351f. / Vgl. Patchen 1960, S. S. 353ff.

Der bereits erwähnten Untersuchung von Theis kann entnommen werden, dass Mitarbeiter, die sich von ihrem Vorgesetzten ungerecht behandelt fühlten, öfter und länger fehlten und mehr psychische Beschwerden hatten als Mitarbeiter, die das Verhalten ihres Vorgesetzten als fair beurteilten. Dennoch sind die Ergebnisse nicht eindeutig, da die Fehlzeiten-Dauer und -Häufigkeit der Mitarbeiter am höchsten war, die sich nicht immer, sondern nur in den meisten Fällen falsch behandelt fühlten. Als mögliche Erklärung wird von Theis angeführt, dass Beschäftigte, die sich von ihrer Führungskraft durchweg ungerecht behandelt fühlen, diese möglicherweise als völlig ungeeignet ansehen und sich mit diesem Zustand abfinden. Beschäftigte dagegen, die zwar häufig, aber nicht ständig ungerichteter Behandlung durch die Führungskraft ausgesetzt sind, würden durch diese Unberechenbarkeit verunsichert und zusätzlich gestresst.¹⁹⁸

Eine Studie von Nyberg et al. konnte ebenfalls signifikante Zusammenhänge zwischen Integrität einer Führungskraft und Fehlzeiten feststellen. Integrität wurde definiert als Ehrlichkeit und Fairness, die durch das Führungsverhalten zum Ausdruck gebracht wird, sowie Vertrauenswürdigkeit. Bei männlichen Mitarbeitern, die das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten nur manchmal als integer wahrnahmen, konnte eine höhere Anzahl an krankheitsbedingten Abwesenheiten von über einer Woche festgestellt werden als bei männlichen Befragten, die angaben, das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten wäre oft von Integrität geprägt. Bei den weiblichen Befragten konnten im Rahmen der Studie signifikante Zusammenhänge zwischen fairem Führungsverhalten und der Gesundheit festgestellt werden.¹⁹⁹

Ein Erklärungsansatz für diese Zusammenhänge liefert, vor dem Hintergrund der Motivationspsychologie, das Kontrollbedürfnis. Ist das Verhalten der Führungskraft durch Unstetigkeit und Launenhaftigkeit gekennzeichnet, wird das Kontrollbedürfnis des betroffenen untergebenen Mitarbeiters verletzt, da dieser dem Führungsverhalten seines Vorgesetzten hilflos gegenübersteht, ohne darauf Einfluss nehmen zu können. Die Verletzung dieses wichtigen Motivs kann sich negativ auf sein Wohlbefinden auswirken.²⁰⁰

¹⁹⁸ Vgl. Theis 1985, S. 303. / Vgl. Theis 1985, S. 89ff.

¹⁹⁹ Vgl. Nyberg et al. 2008, S. 805ff.

²⁰⁰ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 19f. / Vgl. Whitener et al. 1998, S. 516.

Ebenfalls kann der Einfluss von ungerechtem Führungsverhalten auf Absentismus mit der Anreiz-Beitrags-Theorie erklärt werden. Diese wurde von Adams, im Rahmen der Gerechtigkeitstheorie, um die Komponente des sozialen Vergleichs erweitert, den der Mitarbeiter zur Beurteilung seines Anreiz-Beitrags-Verhältnisses vornimmt. Bei der Beurteilung, ob ein faires Verhältnis zwischen Anreizen und Beiträgen vorliegt, bezieht der Mitarbeiter dementsprechend auch das Anreiz-Beitrags-Verhältnis von Vergleichspersonen wie Arbeitskollegen oder Bekannten mit ein. Werden andere Mitarbeiter von der Führungskraft bevorzugt behandelt, kann dies dazu führen, dass der benachteiligte Mitarbeiter seine Situation als ungerecht empfindet. Dies führt zu einem inneren Spannungszustand, den er zu reduzieren versuchen wird. Dies ist mit der ersten Stufe von Marrs Stufenmodell der Reaktionsformen auf Anreiz-Beitrags-Störungen vergleichbar. Eine mögliche Folge der Anreiz-Beitrags-Störung durch die unfaire Behandlung ist demnach Absentismus.²⁰¹

4.2.4 Wertschätzung

Wertschätzung ist ein weiterer Aspekt des Führungsverhaltens, der im Hinblick auf Absentismus relevant ist. Fehlende Wertschätzung und Anerkennung kann bei Mitarbeitern das Gefühl der Wertlosigkeit ihrer selbst oder ihrer Arbeit hervorrufen. Dies kann eine Mitursache für die Entstehung von Krankheiten, wie beispielsweise Burnout, darstellen. Dabei kann sich der Mangel an Wertschätzung auf finanzielle Aspekte wie Lohn, Gehalt oder Gratifikationen beziehen, auf die die Führungskraft maßgeblichen Einfluss hat. Aber auch zu wenig Ausdruck von Anerkennung im zwischenmenschlichen Umgang, wie wertschätzende Äußerungen und Gesten, können negative Effekte mit sich bringen.²⁰²

Im Hinblick auf die Erfüllung von Motiven kann Wertschätzung vor allem mit dem Leistungsmotiv in Verbindung gebracht werden. Besonders Mitarbeitern, bei denen das Leistungsmotiv stark ausgeprägt ist, ist die Anerkennung ihrer Leistungen wichtig. Dennoch ist das Bedürfnis nach Wertschätzung, Achtung und Anerkennung durch andere Personen ein grundlegendes menschliches Bedürfnis und damit bei jedem Menschen vorhanden. Kann die Führungskraft dieses Motiv

²⁰¹ Adams 1963, S. 423f. / Adams 1963, S. 427. / Vgl. Holtbrügge 2015, S. 19. / Vgl. Marr 1996b, S. 22ff. / Vgl. March; Simon 1993, S. 104ff.

²⁰² Vgl. Maslach; Leiter 2007, S. 370.

durch Gesten der Wertschätzung und Lob erfüllen, so trägt dies zur Arbeitszufriedenheit bei. Fehlende Wertschätzung, in Form von herabwürdigendem Verhalten durch die Führungskraft, kann dagegen den Selbstwert der Mitarbeiter verletzen und sich damit negativ auf die Erfüllung des Selbstwertschutz-Motivs auswirken. Dies erzeugt Gefühle wie Wut, Empörung, Ärger, Scham und Angst. Durch die Verletzung des Selbstwerts wird ebenfalls die Arbeitsmotivation negativ beeinflusst.²⁰³

Eine weitere Folge von erlebter Selbstwertbedrohung oder -verletzung, die in einer Studie von Eilles-Matthiessen und Zapf herausgestellt wurde, sind Gedanken daran, zu kündigen. Dies ist als kurzfristige Reaktion auf selbstwertverletzendes Vorgesetztenverhalten anzusehen. Dennoch zeigen die Ergebnisse der Studie, dass das organisationale Commitment, wenn auch nur kurzfristig, unter selbstwertverletzendem Vorgesetztenverhalten leidet. Ist das Führungsverhalten häufig von Respektlosigkeit den Mitarbeitern gegenüber geprägt, ist anzunehmen, dass dies zu einer inneren Kündigung führen kann, die Absentismus verursacht.²⁰⁴

Fühlen sich Mitarbeiter dagegen von ihrer Führungskraft geschätzt und anerkannt, trägt dies zu einer besseren Gesundheit der Mitarbeiter bei.²⁰⁵ Die Fehlzeitenquote kann somit gesenkt werden. Ein Beispiel hierfür liefert eine Studie über die Zusammenhänge zwischen freundlichem und respektvollem, also wertschätzendem, Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern und gesundheitlichen Beschwerden und Fehlzeiten. Die Studie enthielt u.a. Fragen darüber, inwieweit sich die Mitarbeiter von ihrer Führungskraft respektiert fühlten, ob die Führungskraft ihre Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner, also mit großer Wertschätzung, behandelte oder ob die Führungskraft ein Verhalten an den Tag legte, das einen Mangel an Wertschätzung zeigte, wie z.B. das Kritisieren der unterstellten Mitarbeiter in Gegenwart anderer. Mitarbeiter die das Verhalten ihrer Führungskraft als respektvoll und freundlich bewerteten, fühlten sich ihren körperlichen und psychischen Arbeitsanforderungen in höherem Ausmaß gewachsen. Sie gaben, im Vergleich zu Mitarbeitern, die das Führungsverhalten ihres

²⁰³ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 20. / Vgl. Eilles-Matthiessen; Zapf 2000, S. 10f. / Vgl. Maslow 2005, S. 72f.

²⁰⁴ Vgl. Eilles-Matthiessen; Zapf 2000, S. 11f. / Vgl. Marr 1996b, S.22f.

²⁰⁵ Vgl. Zok 2011, S. 33ff.

Vorgesetzten als weniger freundlich und respektvoll empfanden, insgesamt weniger Krankheiten und Verletzungen an, die sie bei der Ausführung ihrer Arbeit beeinträchtigten. Dieselbe Tendenz zeigte sich auch in Bezug auf Fehlzeiten. Bei hoch erlebter Respektierung und Zuwendung waren die Fehlzeiten deutlich niedriger und der Anteil der Mitarbeiter, die in den letzten zwölf Monaten nicht gefehlt hatten, war höher.²⁰⁶

Die dargestellten Zusammenhänge zwischen erhaltener Wertschätzung durch die Führungskraft und den Fehlzeiten der Mitarbeiter lassen darauf schließen, dass dieses Arbeitsmerkmal einen wichtigen nichtpekuniären Lohnbestandteil für Beschäftigte darstellt.²⁰⁷

²⁰⁶ Vgl. Prümper; Becker 2011, S. 41. / Vgl. Prümper; Becker 2011, S. 42ff.

²⁰⁷ Vgl. Siegrist 2008, S. 170. / Vgl. Stephan 1991, S. 584f. / Vgl. Stephan 1991, S. 587.

5 Bewertung der Absentismusursachen

Um gezielte Handlungsempfehlungen zur Reduzierung und Vermeidung von Absentismus ableiten zu können, soll in diesem Kapitel zunächst herausgestellt werden, welche Absentismusursachen einen besonders großen Einfluss auf Fehlzeiten haben. Diese können bei der Planung von Maßnahmen fokussiert werden, während Absentismusursachen mit geringem Einfluss, beispielsweise bei begrenztem Budget, vernachlässigt werden können. Um eine Bewertung vorzunehmen, werden die in Kapitel 4 zusammengefassten Faktorenbereiche zunächst jeweils anhand eines Punktbewertungsverfahrens in Bezug auf ihren Einfluss auf Absentismus beurteilt. Anschließend werden aus beiden Faktorenbereichen jeweils drei Absentismusursachen ausgewählt, deren Einfluss auf die Fehlzeiten der Mitarbeiter am größten ist und die zur Verminderung und Vermeidung von Absentismus daher das größte Potential bieten.

Die Punktbewertung der einzelnen gruppenpsychologischen und führungsbezogenen Einflussfaktorenbereiche erfolgt auf Basis der Daten der durch die CONSENSUS GmbH im Jahr 2016 durchgeführten Befragung, auf die in dieser Arbeit bereits mehrmals verwiesen wurde. Aus den Ergebnissen der Befragung wurden einzelne Fragen ausgewählt, die den in dieser Arbeit ausgearbeiteten Faktorenbereichen zugeordnet werden konnten. Die Fragen wurden anschließend, für eine bessere Übersichtlichkeit, entsprechend der Gliederung der Arbeit geordnet.

Die nachfolgende Tabelle 4 zeigt die anhand der Daten gebildeten Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman. Die KK unterscheiden sich im Vorzeichen, da sich einige Faktoren positiv und einige Faktoren negativ auf die Entstehung von Absentismus auswirken. Aus den KK der Einzelfragen mit den krankheitsbedingten Abwesenheits-Tagen und mit der Häufigkeit der krankheitsbedingten Abwesenheit wurde für jede Einzelfrage ein Mittelwert gebildet. Die Mittelwerte der Einzelfragen wurden als positive Werte dargestellt, da zum Vergleich des Einflusspotentials der Faktoren lediglich die Korrelation, ungeachtet ob negativ oder positiv, betrachtet werden soll. Aus den Mittelwerten der Einzelfragen wurde schließlich für jeden Faktorenbereich ein weiterer Mittelwert errechnet.²⁰⁸

²⁰⁸ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigelegte CD.

Tabelle 4: Auszug aus den Ergebnissen der Untersuchung der CONSENSUS GmbH als Grundlage des Punktbewertungsverfahrens

Frage	Krankheitsbedingte Abwesenheitstage	Häufigkeit der krankheitsbedingten Abwesenheit	Mittelwert Einzelfrage	Mittelwert Faktorenbereich
Zwischenmenschliche Beziehungen zu Arbeitskollegen				
Ich verstehe mich gut mit meinen Kolleginnen und Kollegen.	-0,081	-0,146*	0,114	0,138
Unser Team trifft sich häufig zusammen im Pausenraum.	-0,120*	-0,133*	0,127	
Meine Kollegen und ich verbringen unsere Vesperpausen zusammen.	-0,065	-0,196**	0,131	
Ich würde mein Team als sehr hilfsbereit beschreiben.	-0,176**	-0,184**	0,18	
Bei uns im Team gilt: "Einer für alle, alle für Einen!".	-0,117*	-0,161*	0,139	
Gruppendruck				
Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeitskraft einen wichtigen Beitrag darstellt.	-0,045	-0,091	0,068	0,051
Ich habe das Gefühl, dass ich meine Kollegen nicht im Stich lassen kann.	-0,057	-0,075	0,066	
Ich habe das Gefühl, dass meine Abwesenheit auffällt.	0,009	-0,044	0,018	
Konflikte				
Ich würde sagen, dass wir oft Streit im Team haben.	0,119*	0,116	0,118	0,152
Ich habe mit mindestens einer Kollegin / einem Kollegen ziemlichen Streit.	0,188**	0,148*	0,168	
Ich würde sagen, dass wir in unserem Team Streitthemen offen und ehrlich besprechen.	-0,122*	-0,087	0,105	
Zwischenmenschliche Unstimmigkeiten werden in unserem Team meist schnell zum Positiven gelöst.	-0,170**	-0,261**	0,216	
**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).				
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).				

Frage	Krankheitsbedingte Abwesenheitstage	Häufigkeit der krankheitsbedingten Abwesenheit	Mittelwert Einzelfrage	Mittelwert Faktorenbereich
Mobbing				
Ich würde sagen, dass bei uns jedes Teammitglied "dazugehört".	-0,126*	-0,191**	0,159	0,164
Ich bin öfter der Außenseiter in unserem Team.	0,193**	0,183**	0,188	
Meine Kolleginnen und Kollegen verschweigen mir manchmal Informationen.	0,147*	0,141*	0,144	
Zwischenmenschliche Beziehung zur Führungskraft				
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem Meister.	-0,208**	-0,317**	0,263	0,238
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meiner fachlichen Führungskraft (Systemführungskraft).	-0,200**	-0,223**	0,212	
Soziale Unterstützung durch die Führungskraft				
Mein Meister ermuntert mich, Verbesserungsideen einfließen zu lassen.	-0,124*	-0,214**	0,169	0,187
Arbeitsbezogene Verbesserungsideen werden von meinem Meister in der Regel umgesetzt.	-0,172**	-0,182**	0,177	
Ich bekomme von meinen Führungskräften alle Informationen, die notwendig sind.	-0,124*	-0,216**	0,17	
Mein Meister informiert mich frühzeitig über Veränderungen.	-0,162**	-0,261**	0,212	
Ich weiß, dass ich bei Problemen jederzeit zu meinem Meister gehen kann.	-0,202**	-0,210**	0,206	
Wertschätzung				
Meine Führungskraft spricht mit mir auf Augenhöhe.	-0,209**	-0,265**	0,237	0,241
Ich fühle mich von meinem Meister wertgeschätzt.	-0,233**	-0,257**	0,245	
**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).				
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).				

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigefügte CD.

Anhand der für die Faktorenbereiche errechneten Mittelwerte wird anschließend den Faktorenbereichen eine Punktzahl zwischen null und fünf zugeordnet. Diese Skala wurde gewählt, da nach Einschätzung der Verfasserin durch die Skalbreite von fünf das unterschiedliche Einflusspotential ausreichend dargestellt werden kann.

Tabelle 5 stellt die Grundlage zur Berechnung der Punktzahlen aus den durchschnittlichen KK der Faktorengruppen dar.

Tabelle 5: Punktevergabe anhand Korrelationskoeffizienten

Punkte	0	1	2	3	4	5
Mindestkorrelation	0	0,048	0,096	0,144	0,192	0,240

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigefügte CD.

Die niedrigste Punktzahl „null“ stellt einen nicht vorhandenen oder nicht belegbaren Einfluss auf Absentismus dar, während die Punktzahl „fünf“ für den höchstmöglichen Einfluss auf Absentismus steht. Punkte werden nur für Faktorenbereiche vergeben, bei denen mindestens eine Einzelfrage mit den krankheitsbedingten Abwesenheits-Tagen oder mit der Häufigkeit der krankheitsbedingten Abwesenheit auf dem 0,05-Niveau signifikant korreliert. Da der Absentismusfaktor „Wertschätzung durch die Führungskraft“ insgesamt mit 0,241 die höchste durchschnittliche Korrelation der Faktorenbereiche aufweist, soll die höchste Punktzahl, also fünf Punkte, für eine Korrelation von 0,24 vergeben werden. Die Korrelationen, die zu niedrigeren Punktzahlen von null bis vier führen, wurden anteilig, wie in Tabelle 5 abgebildet, errechnet. Eine Punktzahl von eins wird dementsprechend ab einer Korrelation von mindestens 0,048 erreicht.²⁰⁹

Das in Tabelle 5 festgelegte Berechnungsverfahren wird nachfolgend auf die Mittelwerte der Faktorenbereiche angewandt. Tabelle 6 zeigt die Ergebnisse des Punktebewertungsverfahrens.

²⁰⁹ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigefügte CD.

Tabelle 6: Ergebnisse des Punktbewertungsverfahrens

Faktorenbereich	Mittelwert KK	Punkte
Zwischenmenschliche Beziehungen zu Arbeitskollegen	0,138	2
Gruppendruck	-	0
Konflikte	0,152	3
Mobbing	0,164	3
Zwischenmenschliche Beziehung zur Führungskraft	0,238	4
Soziale Unterstützung durch die Führungskraft	0,187	3
Fairness der Führungskraft	-	2
Wertschätzung	0,241	5

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigefügte CD.

Insgesamt wird an den dargestellten Ergebnissen in Tabelle 6 deutlich, dass die Korrelation zwischen Fehlzeiten und dem Führungsverhalten größer ist als die Korrelation zwischen Fehlzeiten und gruppenpsychologischen Faktoren. Hinzu kommt, dass die führungsbezogenen Fragen mit Ausnahme zweier KK auf dem 0,01-Niveau signifikant sind, während bei den gruppenpsychologischen Faktoren einige Ergebnisse nicht signifikant sind. Daraus kann abgeleitet werden, dass das Führungsverhalten einen wesentlich größeren Einfluss auf Absentismus hat als gruppenpsychologische Faktoren.²¹⁰

Dies deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen einer im Jahr 2009 veröffentlichten Fallstudie von Walter und Münch in einem ca. 200-Mitarbeiter-großen, produzierenden Unternehmen. Der Studie zufolge korrelierten mit Führung in Verbindung stehende Fehlzeiten-Faktoren wie die Akzeptanz des Vorgesetzten (-0,422**), die Güte der Kommunikation (-0,380**) und Gerechtigkeit (-0,352**) des Vorgesetzten in größerem Maße mit Fehlzeiten als gruppenpsychologische Einflüsse wie die Kommunikation (-0,326**) und soziale Unterstützung (-0,325**) im Team. Nur die Team-Kohäsion (-0,377**) bildete eine Ausnahme und befand sich an dritter Stelle der stärksten Einflussfaktoren, nach der Akzeptanz des Vorgesetzten und dessen Kommunikation.²¹¹

²¹⁰ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigefügte CD.

²¹¹ Vgl. Walter; Münch 2009, S. 139. / Vgl. Walter; Münch 2009, S. 152.

Betrachtet man die Führungsfaktoren, so lässt sich ableiten, dass mit fünf Punkten vor allem die von der Führungskraft zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung einen großen Einfluss auf Absentismus hat. Auch das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hat mit vier Punkten ein relativ großes Einflusspotential. Der Faktorenbereich „Soziale Unterstützung durch die Führungskraft“, welcher im Rahmen des Punktbewertungsverfahrens drei Punkte erhalten hat, hat weniger Einfluss auf Absentismus, korreliert aber, den Ergebnissen zufolge, dennoch in relativ hohem Ausmaß mit den Fehlzeiten.²¹²

Der Führungsverhaltensaspekt „Faire Behandlung der Mitarbeiter durch die Führungskraft“ ist in der Auswertung von CONSENSUS nicht integriert. Die Punktbewertung dieses Führungsverhaltensaspekts erfolgt daher auf Basis der in Kapitel 4.2.3 dargestellten Forschungserkenntnisse, sowie der bereits zum Vergleich von Führungs- und gruppenpsychologischen Faktoren angeführten Fallstudie von Walter und Münch. Die Studie konnte eine hoch signifikante Korrelation zwischen Fehlzeiten und der Fairness und Gerechtigkeit der Führungskraft (-0,352**) feststellen. Der durch die Studie ermittelte Zusammenhang zwischen den Fehlzeiten der Mitarbeiter und der Fairness der Führungskraft war damit höher als die Korrelation mit dem Vertrauen in den Vorgesetzten (-0,350**). Dennoch war der Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und dem Kommunikationsverhalten der Führungskraft (-0,380**) und dem Ausmaß der Mitarbeiterorientierung (-0,388**), welche mit sozialer Unterstützung in Verbindung stehen, höher.²¹³ Die in Kapitel 4.2.3 erwähnten Studien kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Nyberg et al. konnten eine signifikante Korrelation zwischen fairem Führungsverhalten und Fehlzeiten bei männlichen Angestellten feststellen.²¹⁴ Die Studie von Patchen belegte einen Zusammenhang zwischen wahrgenommener unfairer Behandlung und Fehlzeiten, allerdings bezogen auf den konkreten Bereich der beruflichen Förderung.²¹⁵ Theis kam zu Ergebnissen, die nicht eindeutig interpretiert werden konnten. Da laut Theis Beschäftigte, die immer ungerechte Behandlung erfuhren, eine niedrigere Fehlzeiten-Dauer und -Häufigkeit aufwiesen, als Beschäftigte, die sich lediglich meistens ungerecht behandelt fühlten,

²¹² Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktbewertung, siehe beigelegte CD.

²¹³ Vgl. Walter; Münch 2009, S. 152.

²¹⁴ Vgl. Nyberg et al. 2008, S. 805ff.

²¹⁵ Vgl. Patchen 1960, S. S. 353ff.

geht der Zusammenhang zwischen der Fairness der Führungskraft und den Fehlzeiten aus dieser Studie nicht eindeutig hervor.²¹⁶ Auf Grundlage der drei erwähnten Studien erhält der Faktorenbereich „Faire Behandlung der Mitarbeiter durch die Führungskraft“ durch die Einschätzung der Verfasserin eine Punktzahl von zwei.

Bei den gruppenpsychologischen Effekten scheint der Gruppendruck wenig Einfluss auf die Fehlzeiten der Mitarbeiter zu nehmen, da keine signifikanten Korrelationen vorhanden waren, aus denen ein Mittelwert gebildet werden konnte. Dieser Faktorenbereich erhält daher eine Punktzahl von null.²¹⁷

Bei dem Faktorenbereich „Zwischenmenschliche Beziehungen zu Arbeitskollegen“ wurden, im Vergleich zu den in Kapitel 4.1.1 erläuterten Ergebnissen, nur die Fragen mit signifikanten Ergebnissen in die Punktebewertung miteinbezogen. Dennoch korreliert dieser Faktorenbereich weniger stark mit den Fehlzeiten als die Faktorenbereiche „Mobbing“ und „Konflikte“ und erhielt eine Punktzahl von zwei.²¹⁸

Mobbing und Konflikte sind, den Auswertungsergebnissen zufolge, die größten gruppenpsychologischen Einflussfaktoren auf Absentismus. Beide Faktorenbereiche erhielten im Rahmen des Punktebewertungsverfahrens drei Punkte. Die Fragen, die dem Faktor „Mobbing“ zugeordnet wurden, können als Vorstufen von Mobbing oder einzelne Mobbing-Aspekte betrachtet werden. Das Verschweigen von Informationen und soziale Isolierung sind zwar häufige Formen von Mobbing, dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass jemand, der sich als Außenseiter fühlt, zwangsläufig gemobbt oder tatsächlich von anderen ausgegrenzt wird. Auch das Verschweigen von Informationen stellt allein nicht zwangsläufig einen Mobbingfall dar. Dennoch weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Fehlzeiten bereits durch eine wahrgenommene fehlende Gruppenintegration eines Mitarbeiters negativ beeinflusst werden können. Bei schwerem Mobbing, dessen negative kommunikative Handlungen möglicherweise noch über die in der CON-

²¹⁶ Vgl. Theis 1985, S. 303.

²¹⁷ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigelegte CD.

²¹⁸ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigelegte CD.

SENSUS-Befragung abgebildeten Formen von Ausgrenzung und Mobbing hinausgehen, kann daher ein noch größerer Einfluss auf Fehlzeiten vermutet werden.²¹⁹

²¹⁹ Vgl. CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beigefügte CD. / Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 39

6 Handlungsempfehlungen zur Verringerung und Prävention von Absentismus

Die in Kapitel 5 beschriebenen Unterschiede der Faktorengruppen in Bezug auf deren Einfluss auf Absentismus, können als Anhaltspunkte verwendet werden, um Maßnahmen zur Absentismusreduzierung abzuleiten.

Besteht im Unternehmen oder in einzelnen Abteilungen bereits eine Fehlzeitenproblematik, ist eine auf die Zielgruppe der Maßnahmen begrenzte Ursachenanalyse sinnvoll. Dadurch können Maßnahmen geplant und umgesetzt werden, die direkt an den absentismusverursachenden Problemen ansetzen. Besonders eignet sich für diesen Zweck eine Mitarbeiterbefragung, da die individuelle Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, sowie Belastungen, die möglicherweise Absentismus fördern, durch die Einschätzung der betroffenen Mitarbeiter am besten abgebildet werden können. Durch die Mitarbeiterbefragung können damit Stärken und Schwächen der Unternehmenskultur, des Führungsverhaltens, des Teamklimas oder anderer Arbeitsbedingungen aufgedeckt werden. Eine Möglichkeit zur regelmäßigen Erhebung dieser Daten sind (teil-)standardisierte Fragebögen.²²⁰

Die folgenden Kapitel bieten eine Auswahl an Handlungsempfehlungen zur Reduzierung von Absentismus, der durch gruppenpsychologische oder führungsbezogene Faktoren verursacht wird.

6.1 Handlungsempfehlungen für gruppenpsychologische Faktoren

Im Hinblick auf gruppenpsychologische Absentismus-Faktoren sollten Unternehmen ein Arbeitsumfeld gestalten, durch das das Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach sozialen Kontakten und sozialer Zugehörigkeit befriedigt werden kann. Eine Möglichkeit hierfür ist die Förderung von Teamarbeit und Maßnahmen zur Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen. Diese sind umso wichtiger, je mehr die Erfüllung des Anschlussmotivs durch Arbeitsformen wie Home-Office und Telearbeit erschwert wird.²²¹

²²⁰ Vgl. Rixgens 2010, S. 205ff. / Vgl. Becker 2005, S. 609.

²²¹ Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 17. / Vgl. Oppolzer 2010a, S. 21.

Eine Möglichkeit zur Förderung positiver Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe ist das Verfassen von Leitlinien, die den zwischenmenschlichen Umgang betreffen. Um die Effektivität der Leitlinien zu steigern, sollten die Mitarbeiter bei deren Verfassung beteiligt werden. Die Formulierung kann im Rahmen von Workshops oder Gruppenmeetings erfolgen. Den Kerninhalt der Leitlinien sollten gemeinsame und erwünschte Werte darstellen wie Respekt, Wertschätzung und Toleranz. In einem weiteren Schritt kann festgelegt werden, wie diese Werte in Situationen des Arbeitsalltags umgesetzt werden können, z. B. beim Umgang mit Konflikten. Im Anschluss an die gemeinsame Erarbeitung der Leitlinien, sollten diese schriftlich fixiert werden. Ob der zwischenmenschliche Umgang im Alltag den Leitlinien entspricht, kann beispielsweise Gegenstand regelmäßig durchgeführter Teambesprechungen sein.²²²

Um eine harmonische Arbeitsgruppe zu gestalten, innerhalb derer positive zwischenmenschliche Beziehungen herrschen, die Absentismus entgegenwirken, sind außerdem Teamentwicklungsmaßnahmen förderlich. Dies gilt besonders dann, wenn Arbeitsgruppen neu entstehen. Auch bei bereits bestehenden Teams können Teamentwicklungstrainings den Gruppenzusammenhalt stärken und die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team verbessern.²²³ Mögliche Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang z.B. gemeinsam verbrachte Zeit, in Form von gemeinsamen Ausflügen oder Ähnlichem. Das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit kann bei Mitarbeitern auch durch gemeinsame Rituale oder optische Symbole, etwa in Form von Uniformen, gesteigert werden.²²⁴

Wird der Gruppenzusammenhalt und ein respektvoller Umgang durch Teamentwicklung oder einen gemeinsamen Verhaltenskodex gefördert, kann damit auch Konflikten und Mobbing vorgebeugt werden. Die Entstehung von Mobbing und Konflikten von vornherein zu vermeiden, ist im Hinblick auf die Reduzierung von Absentismus empfehlenswert. Können Mobbing oder Konflikte nicht vermieden werden, sollten diese zumindest frühzeitig erkannt werden, um negative gesundheitliche oder motivationale Auswirkungen, die zu Fehlzeiten führen können, einzudämmen.²²⁵

²²² Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 70.

²²³ Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 212f. / Vgl. Nyberg et al. 2008, S. 806f.

²²⁴ Vgl. Becker 2016, S. 68.

²²⁵ Vgl. Drössler et al. 2016, S. 97. / Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 124.

Um Handlungsempfehlungen zur Faktorengruppe „Konflikte“ abzuleiten, muss berücksichtigt werden, dass Konflikte bei der Zusammenarbeit von Menschen unvermeidlich sind und sogar Schwachstellen aufdecken können, deren Beseitigung schlimme Konsequenzen verhindern kann. Das Ziel dieser Handlungsempfehlungen soll also nicht die vollständige Vermeidung aller Konflikte sein. Vielmehr sollen durch die aufgeführten Maßnahmen konfliktbedingte Fehlzeiten reduziert werden, indem Strukturen geschaffen werden, die unnötige zwischenmenschliche Spannungen vermeiden und zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten beitragen.²²⁶

Aus den genannten Gründen sollte im Betrieb eine Unternehmenskultur herrschen, in der Konflikte nicht zwangsläufig negativ wahrgenommen oder unterdrückt werden. Konflikte sollten vielmehr als Verbesserungs- und Innovationspotential angesehen werden. Eine Unternehmenskultur, die von Fairness geprägt ist, in der den Mitarbeitern Partizipationsmöglichkeiten geboten werden und unnötigem Konkurrenzkampf entgegengewirkt wird, trägt ebenfalls zur Konfliktvermeidung bei.²²⁷

Um zu Konflikten führende Missverständnisse zu vermeiden, ist es von Vorteil, wenn zwischen einzelnen Mitarbeitern und Arbeitsgruppen ein intakter Informationsfluss herrscht. Um dies zu gewährleisten, sollten geeignete Strukturen vorhanden sein oder geschaffen werden. Informationen können beispielsweise in regelmäßigen Dienstbesprechungen oder Berichten übermittelt werden.²²⁸

Regelmäßig durchgeführte Meetings können auch dazu beitragen, dass vorhandene Konflikte zur Sprache kommen und bewältigt werden können. Das Zuspitzen der Situation, beispielsweise in Form von Mobbing, kann so verhindert werden.²²⁹ Besonders der Führungskraft kommt die Verantwortung zu, vorhandene Konflikte innerhalb des Teams nicht unbeachtet zu lassen. Sie sollte Konflikte bereits frühzeitig offen ansprechen und den Beteiligten bei der Beilegung Hilfestellung leisten.²³⁰

²²⁶ Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 207. / Vgl. Martini 2017, S. 114f.

²²⁷ Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 207. / Vgl. Martini 2017, S. 114f.

²²⁸ Vgl. Münch; Walter; Badura 2004, S. 63. / Vgl. Drössler et al. 2016, 95.

²²⁹ Vgl. Litzcke; Schuh 2010, S. 152.

²³⁰ Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 211f.

Für eine möglichst optimale Bewältigung von Konflikten, und die damit verbundene Reduzierung von Absentismus, eignet sich die Einführung eines Konfliktmanagementsystems. Dieses beinhaltet verschiedene Komponenten, die von einer zentralen Stelle aus koordiniert werden. Bei fehlenden Ressourcen oder geringem Bedarf im Unternehmen ist dennoch die Etablierung von einzelnen Komponenten empfehlenswert, die entsprechend den im Unternehmen vorhandenen Bedürfnissen ausgewählt werden sollten.²³¹

Eine Komponente von Konfliktmanagementsystemen ist die Einrichtung einer Anlaufstelle für Konflikte bzw. Mobbing, bei der Betroffene Unterstützung und Rat finden. Sinnvoll ist es, im Unternehmen einen oder mehrere geschulte Ansprechpartner für Mobbing und Konflikte zu benennen.²³² Im besten Fall handelt es sich bei diesen Mitarbeitern um ausgebildete Konfliktlotsen oder Mediatoren, die weder Unternehmensleitung noch Mitarbeitervertretung zugehörig sind, um möglichst neutral agieren zu können.²³³ Ist die Etablierung einer solchen Anlaufstelle im Unternehmen nicht möglich, kann auch die Führungskraft als Ansprechpartner bei Mobbing bzw. als Konfliktlotse agieren.²³⁴ Aber auch die Personalabteilung und der Betriebsrat des Unternehmens können eine Anlaufstelle bei Konfliktfällen darstellen.²³⁵

Die Mobbing- bzw. Konfliktbeauftragten können bei vorhandenen Konflikten zu einer konstruktiven Bewältigung beitragen, indem sie den Konfliktbeteiligten helfen, ihren Standpunkt respektvoll zu kommunizieren und gemeinsam erarbeitete Lösungen zu finden. So kann auch der Entstehung von Mobbing langfristig entgegengewirkt werden.²³⁶ Den konfliktbearbeitenden Mitarbeitern können Verfahrensstandards zur Verfügung gestellt werden, welche eine weitere Komponente des Konfliktmanagements darstellen. In diesen kann geregelt werden, wie der Konfliktbearbeiter im Rahmen der Konfliktbearbeitung agieren soll und wie das Konfliktbearbeitungsverfahren durchgeführt werden sollte. Bei den Verfahrensstandards kann sich ein Unternehmen an bestehenden Standards von Verbänden und Organisationen, wie beispielsweise des Bundesverbands Mediation

²³¹ Vgl. Gläßer; Kirchhoff 2011, S. 21.

²³² Vgl. Litzcke; Schuh 2010, S. 152. / Vgl. Gläßer; Kirchhoff 2011, S. 19f.

²³³ Vgl. Schneider et al. 2014, S. 47. / Vgl. Litzcke; Schuh 2010, S. 152.

²³⁴ Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 211f.

²³⁵ Vgl. Ortman 2011, S. 26.

²³⁶ Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 211f. / Vgl. Litzcke; Schuh 2010, S. 152.

e.V., orientieren oder eigene betriebsinterne Verfahrensstandards und -leitlinien verfassen. Auch für die Auswahl des für den Konflikt passenden Verfahrensstandards kann das Unternehmen Kriterien und Richtlinien bereitstellen. Eine weitere Komponente des Konfliktmanagements ist die Dokumentation und Qualitätssicherung des Konfliktmanagements. Dies kann im Unternehmen z.B. durch die Erhebung von Fallzahlen erfolgen. Hinzu kommt, dass den Mitarbeitern die betrieblichen Angebote des Konfliktmanagements bekannt sein sollten. Diese können beispielsweise in Form von Informationsbroschüren oder Intranet-Veröffentlichungen kommuniziert werden.²³⁷

Zur Mobbingprävention sollte von organisationaler Ebene aus ein klarer Standpunkt zum Thema Mobbing kommuniziert werden. Das Unternehmen sollte deutlich signalisieren, dass jegliche Form von Mobbing unerwünscht ist.²³⁸ Dies kann beispielsweise durch eine Betriebsvereinbarung zur Mobbingprävention und zum Umgang mit Mobbingfällen zum Ausdruck gebracht werden.²³⁹ Wichtige Signale können aber auch durch die schriftliche Formulierung von Mobbing-Leitlinien und -strategien gesetzt werden. Diese Normen sollten herausstellen, welche Handlungen vom Unternehmen als Mobbing verstanden werden und wie von Seiten des Arbeitgebers auf Mobbing reagiert wird. Es sollten also mögliche disziplinarische Konsequenzen für Mobbing-Verursacher festgelegt werden.²⁴⁰

Da zur Mobbingprävention frühzeitiges Einschreiten von Vorteil ist, sollten Vorgesetzte auf das frühzeitige Erkennen von Mobbing geschult werden.²⁴¹ In keinem Fall sollte Mobbing von der Führungskraft geduldet werden, indem sie eine vorhandene Mobbingsituation innerhalb der ihr unterstellten Arbeitsgruppe ignoriert.²⁴² Wurden zuvor Leitlinien und gemeinsame Werte bezüglich des zwischenmenschlichen Umgangs oder Mobbing definiert, sollte die Führungskraft schon bei kleineren Verstößen gegenüber den Leitlinien aktiv werden und unerwünschte Verhaltensweisen offen ansprechen, anstatt mit Konfliktscheu zu reagieren. Aber auch wenn keine schriftlich fixierten Verhaltensleitlinien existieren,

²³⁷ Vgl. Gläbler; Kirchhoff; Wendenburg 2014, S. 23f. / Vgl. Gäbler; Kirchhoff 2011, S. 19f. / Vgl. Gäbler; Kirchhoff 2011, S. 23f.

²³⁸ Vgl. Hoffmann 2016, S. 20f. / Vgl. Lohro; Hilp 2001, S. 28.

²³⁹ Vgl. Litzcke; Schuh 2010, S. 153.

²⁴⁰ Vgl. Drössler et al. 2016, S. 97. / Vgl. Lohro; Hilp 2001, S. 28.

²⁴¹ Vgl. Lohro; Hilp 2001, S. 28.

²⁴² Vgl. Köllner 2017, S. 124.

kann die Führungskraft Mobbinghandlungen sanktionieren und auf die gewünschte Unternehmenskultur hinweisen.²⁴³ Den von Mobbing betroffenen Mitarbeitern sollte der Vorgesetzte Gesprächsbereitschaft signalisieren und Unterstützung anbieten.²⁴⁴

Insgesamt kann die Empfehlung ausgesprochen werden, das Wissen und die Achtsamkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte in Bezug auf Mobbing zu erhöhen. Den Mitarbeitern sollte bekannt sein, was Mobbing bedeutet, in welchen Handlungen sich Mobbing äußert, welche Folgen Mobbing haben kann und wie auf Mobbing reagiert werden sollte. Diese Informationen können den Führungskräften und Beschäftigten zum Beispiel durch Workshops oder durch E-Learning-Einheiten vermittelt werden. Andere Möglichkeiten, um über das Thema „Mobbing“ zu informieren, sind Beiträge in unternehmensinternen Zeitungen oder im Intranet, Vorträge auf Betriebsversammlungen oder mit Hilfe von Postern und Informationsflyern. Auch obligatorische Gesprächsrunden innerhalb der Abteilung eignen sich, um die Achtsamkeit in Bezug auf Mobbing zu erhöhen.²⁴⁵

Bei der Mobbingprävention kommt auch dem Führungsstil eine große Bedeutung zu, da das Auftreten von Mobbing bei einem Laissez-Faire-Führungsstil des Vorgesetzten nachgewiesenermaßen wesentlich wahrscheinlicher ist als bei einem Führungsstil, der motivierend und mitarbeiterorientiert ist.²⁴⁶ Die Handlungsempfehlungen in Bezug auf den Führungsstil, die im nachfolgenden Kapitel 6.2 ausgeführt werden, können also auch Mobbing präventiv entgegenwirken.

6.2 Handlungsempfehlungen für führungsbezogene Faktoren

Damit die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten positiv beeinflusst werden kann, sollten sich die Führungskräfte des Ausmaßes ihres Einflusses bewusst sein. Es ist also sinnvoll, Führungskräfte im Hinblick auf gesundheitsbezogene Themen wie arbeits- und führungsbedingte Gesundheitsrisiken, gesundheitsförderndes Führungsverhalten und Krankheitsentstehungsmodelle zu schulen. Zusätzlich sollte den Führungskräften regelmäßig vermittelt werden, dass die Förderung und der Schutz

²⁴³ Vgl. Hoffmann 2016, S. 23.

²⁴⁴ Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 124f.

²⁴⁵ Vgl. Drössler et al. 2016, S. 94f. / Vgl. Lohro; Hilp 2001, S. 27f.

²⁴⁶ Vgl. Tsuno; Kawakami 2015, S. 144f.

von Mitarbeitergesundheit und -motivation unter anderem in ihrer Verantwortung liegen. Infolgedessen sind sie damit ebenso für die Vermeidung und Reduzierung von Absentismus verantwortlich.²⁴⁷

Um Absentismus entgegenzuwirken, sollte der Vorgesetzte das Führungsverhalten zudem gezielt auf die Motivstruktur seiner Mitarbeiter ausrichten. Eine volle Bedürfniserfüllung kann im Arbeitsalltag meist nicht erfüllt werden, da organisationale Ziele den individuellen Motiven der Mitarbeiter möglicherweise widersprechen. Die Aufgabe der Führungskraft ist daher, die persönlichen Ziele und Motive der Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der Unternehmensziele, so gut wie möglich zu erfüllen. Zu den Motiven, deren Erfüllung vom Führungsverhalten am meisten beeinflusst wird, zählen beispielsweise das Bindungsmotiv, das Motiv des Selbstwertschutzes und das Leistungsmotiv.²⁴⁸

Aus Kapitel vier geht hervor, dass für die Reduzierung von Absentismus die soziale Kompetenz der Führungskraft von großer Bedeutung ist. Soziale Kompetenz kann als die Fähigkeit einer Führungskraft beschrieben werden, unterschiedliche soziale Begebenheiten, unter Berücksichtigung vorhandener Ziele, angemessen zu bewältigen. Die in Kapitel 4.2 angeführten Aspekte des Führungsverhaltens hängen also alle mit der Sozialkompetenz der Führungskraft zusammen. Soziale Kompetenz kann durch Führungskräfte trainings erworben und gefördert werden.²⁴⁹

Kann die soziale Kompetenz des Vorgesetzten verbessert werden, wirkt sich dies positiv auf das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen der Führungskraft und unterstellten Mitarbeitern aus, welches in Kapitel fünf ebenfalls als wichtiger Einflussfaktor für Absentismus identifiziert wurde.²⁵⁰ Durch verbesserte soziale Kompetenz einer Führungskraft kann diese zudem die Motivstruktur und Bedürfnisse der Mitarbeiter leichter erkennen und berücksichtigen.²⁵¹

²⁴⁷ Vgl. Brandenburg; Nieder 2009, S. 85.

²⁴⁸ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 20f. / Vgl. von Rosenstiel 2015, S. 113.

²⁴⁹ Vgl. Greimel-Fuhrmann 2013, S. 14. / Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 15.

²⁵⁰ Vgl. Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger 2014, S. 116f.

²⁵¹ Vgl. Franz 2016, S. 28f.

Nachfolgend werden nun für zwei Aspekte der sozialen Kompetenz explizit Handlungsempfehlungen zur Absentismusreduzierung ausgesprochen, die Führungskräfte im Arbeitsalltag anwenden können: wertschätzendes Verhalten und soziale Unterstützung.

Da sich wertschätzendes Verhalten im Hinblick auf Absentismus als besonders relevant erwiesen hat, sollten Führungskräfte dies im Arbeitsalltag besonders berücksichtigen. Durch gezeigte Wertschätzung als Form von Belohnung kann einem Anreiz-Beitrags-Missverhältnis entgegengewirkt werden, das zu Absentismus führen kann.²⁵²

Das Motiv des Selbstwertschutzes ist bei Menschen sehr ausgeprägt und eine Verletzung des Selbstwerts durch mangelnde Wertschätzung und mangelnden Respekt kann zur Absentismuserstehung beitragen.²⁵³ Infolgedessen sollten Führungskräfte ein Führungsverhalten an den Tag legen, durch welches der Selbstwert ihrer Mitarbeiter nicht verletzt wird.²⁵⁴ Selbstwertverletzendes Verhalten wird, Untersuchungen zufolge, von Mitarbeitern emotional stärker wahrgenommen als selbstwertstärkendes, also wertschätzendes, Verhalten. Um positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und die Fehlzeiten zu erzielen, reicht es daher nicht aus, wenn das Führungsverhalten Wertschätzung und Selbstwertverletzung in gleichem Maße zum Ausdruck bringt. Wertschätzendes Verhalten sollte im Führungsalltag immer überwiegen.²⁵⁵

Hält eine Führungskraft Verabredungen nicht ein, werden E-Mails von ihr nicht beantwortet oder mangelt es dem Verhalten einer Führungskraft an grundlegender Höflichkeit, zeugt dies von fehlender Wertschätzung.²⁵⁶ In persönlichen Gesprächen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kann Wertschätzung gezeigt werden, indem die Führungskraft sich während der Konversation auf den Gesprächspartner konzentriert und Augenkontakt hält, ohne sich nebenher mit anderen Dingen zu beschäftigen.²⁵⁷ Hierfür eignet sich beispielsweise die Methode

²⁵² Vgl. Diedrich et al., S. 92ff. / Vgl. Marr 1996a, S. 22f.

²⁵³ Vgl. Prümper; Becker 2011, S. 41.

²⁵⁴ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 20.

²⁵⁵ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 20. / Vgl. Eilles-Matthiessen; Zapf 2000, S. 10f.

²⁵⁶ Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 59.

²⁵⁷ Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 59.

des aktiven Zuhörens, bei der versucht wird, die Wünsche und Gefühle des Gegenübers zu verstehen und miteinzubeziehen.²⁵⁸

Eine weitere Möglichkeit, Wertschätzung durch Gespräche zum Ausdruck zu bringen, ist im Rahmen von regelmäßigen Gesprächseinheiten. Der Ausdruck von Wertschätzung kann als ein inhaltliches Ziel dieser Gespräche definiert werden, sodass Führungskräfte gezielt darauf achten, Äußerungen der Wertschätzung in ihre Mitarbeitergespräche zu integrieren.²⁵⁹

Wertschätzung kann an besonderen Anlässen wie Jubiläen und Ehrentagen, durch Geschenke und schriftliche oder verbale Ehrung ausgedrückt werden. Aber auch in Alltagssituationen kann die Führungskraft ihre Wertschätzung verbal oder schriftlich äußern, indem sie den Mitarbeitern signalisiert, dass ihre fachlichen Kenntnisse, ihre Arbeit und ihre Person an sich geschätzt werden.²⁶⁰ Besonders bei stark leistungsmotivierten Mitarbeitern sollten Führungskräfte darauf achten, die Leistungen und Stärken dieser Mitarbeiter lobend anzuerkennen.²⁶¹

Eine faire Rückmeldung über Leistungen der Mitarbeiter sowie Lob und Anerkennung sind zudem Formen von sozialer Unterstützung und fördern die Arbeitszufriedenheit.²⁶² Muss ein Vorgesetzter jedoch Kritik äußern, sollte er dies auf eine wertschätzende Weise tun, die den Selbstwert seiner Mitarbeiter nicht verletzt. Kritik sollte daher nicht öffentlich, also vor anderen Kollegen, geäußert werden. Kritikpunkte sollten stets sachlich und respektvoll dargelegt werden. Auf kränkende oder abwertende Bemerkungen und Handlungen sollte generell, besonders aber bei Feedbackgesprächen, verzichtet werden. Wird dies angewandt, kann eine Verletzung des Selbstwertgefühls beim Mitarbeiter vermieden werden und es wird eine intakte zwischenmenschliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gefördert.²⁶³

²⁵⁸ Vgl. Greimel-Fuhrmann; Worm 2013, S. 76f.

²⁵⁹ Vgl. Geißler; Geißler-Gruber 2002, S. 404.

²⁶⁰ Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 59f.

²⁶¹ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 19.

²⁶² Vgl. House 1981, S. 39. / Vgl. Sparr; Sonntag 2008, S. 215ff.

²⁶³ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 20. / Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 23. / Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 52.

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern außerdem signalisieren, besonders bei bestehenden Problemen ansprechbar zu sein.²⁶⁴ Dies kann z.B. von Mobbing oder Konflikten betroffenen Mitarbeitern eine Unterstützung bieten.²⁶⁵ Die Fähigkeit, vorhandene Probleme von Mitarbeitern zu erkennen und mit kritischen Lebenssituationen angemessen umzugehen, kann beispielsweise in Führungskräfteschulungen vermittelt werden.²⁶⁶

Um vorhandene Probleme zu identifizieren, die der Unterstützung durch die Führungskraft bedürfen, sind regelmäßige Gesprächseinheiten zwischen Führungskraft und Mitarbeitern notwendig.²⁶⁷ Diese können im Rahmen von Teambesprechungen oder mit einzelnen Mitarbeitern stattfinden und bieten Raum für Kommunikation und Information.²⁶⁸ In den Gesprächseinheiten sollte der Vorgesetzte seine unterstellten Mitarbeiter dazu ermuntern, Probleme offen anzusprechen und konkret nach der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter fragen.²⁶⁹ Treten im Rahmen der Konversation persönliche oder arbeitsbedingte Probleme zutage, sollte die Führungskraft mit Mitgefühl reagieren und Unterstützungsmöglichkeiten anbieten.²⁷⁰ Diese sollten den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters entsprechen. Mögliche Hilfestellungen könnten beispielsweise Anpassungen des Arbeitsplatzes, betriebliche Angebote zur Suchtberatung oder flexible Arbeitszeiten sein.²⁷¹ Wird von Seiten des Mitarbeiters Kritik am Führungsverhalten des Vorgesetzten geübt oder auf Missstände in Arbeitsprozessen hingewiesen, sollte dies von der Führungskraft konstruktiv aufgenommen werden.²⁷²

Die Unterstützung der Mitarbeiter durch die Bereitstellung von Informationen ist besonders im Kontext von zu treffenden oder getroffenen Entscheidungen von Bedeutung. Die Führungskraft sollte versuchen, Transparenz zu erzeugen, indem Entscheidungen begründet und erklärt werden. Dies gilt sowohl bei Entscheidungen, die durch die Führungskraft selbst gefällt wurden, als auch bei Entscheidungen, die von höheren hierarchischen Ebenen ausgehen. Dabei sollte die

²⁶⁴ Vgl. Franke; Felfe 2011, S. 12.

²⁶⁵ Vgl. Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, S. 124f.

²⁶⁶ Vgl. Waltersbacher; Zok; Klose 2017, S. 151.

²⁶⁷ Vgl. Wilde et al. 2010, S. 154.

²⁶⁸ Vgl. Heckhausen 2000, S. 116.

²⁶⁹ Vgl. Wilde et al. 2010, S. 154.

²⁷⁰ Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 61. / Vgl. Diedrich et al. 2015, S. 64.

²⁷¹ Vgl. Waltersbacher; Zok; Klose 2017, S. 149ff.

²⁷² Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 23.

Führungskraft den Mitarbeitern die Gründe begreiflich machen, die zu der Entscheidung geführt haben, den Zweck, der mit der Entscheidung verbunden ist sowie die Anforderungen, die sich aus der Entscheidung ergeben und wie die Mitarbeiter diesen entgegentreten können.²⁷³ Des Weiteren sollten Führungskräfte ihren unterstellten Mitarbeitern besonders in Bezug auf neue Arbeitsaufgaben oder Änderungen in der Arbeitstätigkeit ein ausreichendes Maß an Wissen und Rat bereitstellen. Eine intensive Einarbeitung und Einweisung in neue Aufgabengebiete kann Belastungen, die zu Absentismus führen können, reduzieren.²⁷⁴

²⁷³ Vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer 2011, S. 23. / Frey et al. 2011, S. 249. / Vgl. Ducki; Felfe 2011, S. xi.

²⁷⁴ Vgl. Stadler; Spieß 2002, S. 10f. / Vgl. Oppolzer 2010a, S. 20f.

7 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Bachelorarbeit zielte auf die Beantwortung der Leitfrage, welche Ursachen im Bereich der gruppenpsychologischen und führungsbezogenen Einflussfaktoren zu Absentismus führen und welche Maßnahmen diesbezüglich für Unternehmen abgeleitet werden können, um Absentismus zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Da dies ein umfangreiches Themengebiet ist, konnten im Rahmen der Arbeit nicht alle gruppenpsychologischen und führungsbezogenen Einflussfaktoren abgebildet werden. Dennoch konnten einige wichtige Einflussfaktoren identifiziert und im Hinblick auf das Ausmaß ihres Einflusspotentials bewertet werden.

Bei den gruppenpsychologischen Einflüssen haben sich durch den Vergleich der Faktoren besonders Mobbing und Konflikte als wichtige absentismusfördernde Faktoren erwiesen. Der große Einfluss beider Faktoren auf Absentismus scheint die Bedeutung des Anschlussmotivs in Bezug auf die Arbeitsmotivation zu bestätigen. Als positiver Einflussfaktor auf die Anwesenheit haben sich positive Beziehungen zu Arbeitskollegen und eine von dieser Seite erlangte soziale Unterstützung erwiesen.

Um Konflikte und Mobbing zu vermeiden, kann Unternehmen zusammenfassend geraten werden, die Gruppenkohäsion durch Teamentwicklungsmaßnahmen zu stärken, gemeinsame Werte der Zusammenarbeit festzulegen und Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend zu schulen und aufzuklären. Mobbing- und Konfliktsituationen sollten außerdem frühzeitig erkannt und aufgegriffen werden. Die Einrichtung eines Konfliktmanagementsystems und insbesondere betrieblicher Anlaufstellen für Mitarbeiter in Konflikt- und Mobbingsituationen ist sinnvoll.

In welchem Ausmaß sich Gruppendruck auf die Entstehung von Absentismus auswirkt, konnte in dieser Arbeit nicht abschließend beantwortet werden. Die Auswertung der CONSENSUS-Befragung konnte diesbezüglich keine Korrelationen feststellen. Mangels weiterer aussagekräftiger Studien kann der Einfluss dieses Aspekts dennoch nicht ausgeschlossen werden und bietet damit Ansatzpunkte für zukünftige Forschung. Interessant wäre in diesem Zusammenhang die empirische Überprüfung der Aussage von Blaschke und Nieder, dass Verhaltens-

erwartungen der Arbeitsgruppe in Bezug auf Fehlzeiten eine absentismusvermindernde Wirkung ausüben können.²⁷⁵

Eine weitere wichtige Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass vor allem das Führungsverhalten eine immense Auswirkung auf Absentismus hat. Schlussfolgernd aus der Auswertung der CONSENSUS-Befragung und weiteren Forschungsergebnissen kann davon ausgegangen werden, dass Aspekte des Führungsverhaltens einen größeren Einfluss auf Fehlzeiten haben als gruppenpsychologische Faktoren. Besonders wertschätzendes Führungsverhalten hat sich als wirkungsvoll erwiesen, um Absentismus entgegenzuwirken. Eng damit zusammenhängend sind die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Führungskraft und unterstelltem Mitarbeiter und die von der Führungskraft geleistete soziale Unterstützung geeignete Ansatzpunkte zur Reduzierung von Absentismus.

Um diese Absentismusfaktoren zu berücksichtigen, sollten Unternehmen die soziale Kompetenz der Führungskräfte fördern. Auch gesundheitsbezogenes Wissen und eine höhere Achtsamkeit für absentismusverursachende Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz kann auf diese Weise vermittelt werden. Im Arbeitsalltag sollten Führungskräfte besonderen Wert auf Wertschätzung legen, die an besonderen Anlässen, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder durch das Beachten allgemeiner Höflichkeitsformen zum Ausdruck gebracht werden kann. Soziale Unterstützung kommt besonders bei Mitarbeitern in Krisensituationen zum Tragen. Um in solchen Situationen Hilfe leisten zu können, sollten Führungskräfte daher stets Offenheit und Gesprächsbereitschaft signalisieren und bei Bedarf mit passenden Unterstützungsmaßnahmen Abhilfe schaffen. Zusätzlich sollten Vorgesetzte ihre Mitarbeiter durch ein ausreichendes Maß an Information und Kommunikation, z.B. durch regelmäßige Gesprächseinheiten, unterstützen.

Abschließend kann Unternehmen geraten werden, die Entstehung von Absentismus bereits im Vorfeld zu vermeiden, indem Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die den Mitarbeiterbedürfnissen entsprechen und somit für die Gesundheit und Arbeitsmotivation der Beschäftigten förderlich sind.

²⁷⁵ Vgl. Blaschke; Nieder 1979, S. 207.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1963): Toward an Understanding of Inequity, in: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67. Jg., Nr. 5, S. 422-436
- Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*, deutsche erweiterte Herausgabe von Alexa Franke, Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie (DGVT)
- AOK (Hrsg.) (2017): Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitsfällen und -tagen aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2016 (Index 2006 = 100), in: *Statista - Das Statistik-Portal*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/246810/umfrage/arbeitsunfaehigkeit-aufgrund-psychischer-erkrankungen/> (abgerufen am 20.12.2017)
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, in: *Psychological Review*, 1977, 84. Jg., Nr. 2, S. 191-215
- Baumeister, R. F.; Leary, M. R. (1995): The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, in: *Psychological Bulletin*, 1995, 117. Jg., Nr. 3, S. 497-529
- Beblo, M.; Ortlieb, R. (2005): Der Einfluss von Arbeitsbedingungen und Haushaltskontext auf krankheitsbedingte Fehlzeiten. Eine geschlechterbezogene Analyse auf Basis des Sozio-ökonomischen Panels, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2005, 49. Jg., Nr. 4, S. 187-195
- Becker, M. (2005): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Becker, F. (2016): *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams*, Berlin: Springer
- Behr, M.; Rixgens, P.; Badura, B. (2013): Das Unternehmensmodell – Elemente und Zusammenhänge, in: Badura, B.; Greiner, W.; Rixgens, P.; Ueberle, M.; Behr, M. (Hrsg.) (2013): *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*, 2. Aufl., Berlin: Springer, S. 49-59
- Blaschke, D.; Nieder, P. (1979): Krankheit als soziale Norm, in: Nieder, P. (Hrsg.) (1979): *Fehlzeiten, ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem: Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten*, Bern: Haupt, S. 205–211
- BMG (Hrsg.) (2017): Durchschnittlicher Krankenstand in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) in den Jahren 1991 bis 2017, in: *Statista - Das Statistik-Portal*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5520/umfrage/durchschnittlicher-krankenstand-in-der-gkv-seit-1991/> (abgerufen am 20.12.2017)

- Brandenburg, U.; Nieder, P. (2009): Betriebliches Fehlzeiten-Management. Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Bruggemann, A.; Groskurth, P.; Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit, Bern: Hans Huber
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2017): Arbeitslosenquote in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 1995 bis 2017, in: Statista - Das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/> (abgerufen am: 02.01.2018)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (o.J.): Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2015. URL: https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2015.pdf;jsessionid=BEC8F193B2664B0A870A9F09946A76C8.s1t1?__blob=publication-File&v=2 (abgerufen am 27.11.2017)
- Busch, C. (2010): Teamarbeit und Gesundheit, in: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft., Berlin: Springer, S. 137-146
- Busch, K. (2017): Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.) (2017): Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung; Berlin: Springer, S. 485-495
- Chojnacki, M. (1982): Eine Typologie der psychosozialen Mitursachen des krankheitsbedingten Absentismus, in: Sozial und Präventivmedizin/Médecine sociale et préventive, 1982, 27. Jg., Nr. 4, S. 173-177
- Comelli, G.; von Rosenstiel, L.; Nerdinger, F. W. (2014): Führung durch Motivation, Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen, 5. Aufl., München: Vahlen
- CONSENSUS-Befragung, Korrelationen und Punktebewertung, siehe beige-fügte CD
- CONSENSUS-Befragung, t-Test, siehe beige-fügte CD
- Däfler, M.-N. (2014): Kostenfaktor Konflikte, in: Harvard Business Manager 05/2014. URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/welche-kostenkonflikte-verursachen-a-968863.html> (abgerufen am 13.11.2017)
- Dahrendorf, R. (1959): Sozialstruktur des Betriebs. Betriebssoziologie, Wiesbaden: Gabler

- Daxner, F.; Gruber, T.; Riesinger, D. (2005): Wertorientierte Unternehmensführung – Das Konzept, in: Auinger, F.; Böhnisch, W.; Stummer, H. (Hrsg.) (2005): Unternehmensführung durch Werte. Konzepte - Methoden – Anwendungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 3-34
- Derr, D. (1995): Fehlzeiten im Betrieb. Ursachenanalyse und Vermeidungsstrategien, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem
- Diedrich, L.; Fischer, S.; Kleinlercher, K.-M.; Rössler, W. (2015): Gesundheit im Unternehmen. Psychosoziale Ressourcen erhalten, Potenziale entwickeln, Stuttgart: Kohlhammer
- Dieterich, C.; Vetter, C.; Naji, N. (2000): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft, in: Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C. (Hrsg.) (2000): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer, S. 361-622
- Drössler, S.; Steputat, A.; Schubert, M.; Euler, U.; Seidler, A. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Soziale Beziehungen, 1. Aufl., Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. URL: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-2b.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (abgerufen am 09.12.2017)
- Ducki, A.; Felfe, J. (2011): Führung und Gesundheit: Überblick, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer, S. vii-xii
- Echterhoff, M. (2011): Führungskräfte tragen Verantwortung – auch für die Gesundheit der Beschäftigten?! Eine empirische Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihrer gesundheitsrelevanten Einflussmöglichkeiten im Betrieb, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer, S. 89-95
- Egger, J. W. (2005): Das biopsychosoziale Krankheitsmodell. Grundzüge eines wissenschaftlich begründeten ganzheitlichen Verständnisses von Krankheit, in: Psychologische Medizin, 16. Jg., Nr. 2, S. 3-12

- Ehresmann, C. Kockert, S.; Schott, T. (2015): Burnout bei Pflegekräften in der medizinischen Rehabilitation – Spezifische Ansatzpunkte für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (2015): Fehlzeiten-Report 2015. Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer 2015, S. 71-84
- Eilles-Matthiessen, C.; Scherer, S. (2011): Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer, S. 15-25
- Eilles-Matthiessen, C.; Zapf, D. (2000): Die Qualität von Führung verbessern. URL: www.plan-c-frankfurt.de/images/planc/downloads/Personalfuehrung01.pdf (abgerufen am 06.01.2018)
- Ernst & Young GmbH (Hrsg.) (2017): EY Jobstudie 2017. Motivation und Arbeitszufriedenheit. Ergebnisse einer Befragung von 1.400 Arbeitnehmer(inne)n in Deutschland. URL: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-jobstudie-2017-motivation-und-arbeitszufriedenheit/\\$FILE/ey-jobstudie-2017-motivation-und-arbeitszufriedenheit.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-jobstudie-2017-motivation-und-arbeitszufriedenheit/$FILE/ey-jobstudie-2017-motivation-und-arbeitszufriedenheit.pdf) (abgerufen am 03.01.2018)
- Eschweiler, W.; Hinze, D.; Nieder, P. (1979): Beschreibung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Erfassung der Ursachen von Fehlzeiten, in: Nieder, P. (Hrsg.) (1979): Fehlzeiten, ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem: Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten, Bern: Haupt, S. 109–129
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.) (1997): Die Verhinderung von Absentismus am Arbeitsplatz. Zusammenfassender Bericht einer Forschungsstudie, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.) (2002): Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. URL: edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/01/ef0121de.pdf (abgerufen am: 11.10.2017)
- Felfe, J.; Six, B. (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, in: Fischer, L. (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, S. 37-60

- Fragebogen der Mitarbeiterbefragung Consensus, siehe beigefügte CD
- Franke, A. (2012): Modelle von Gesundheit und Krankheit, 3. Aufl., Bern: Hans Huber
- Franke, F.; Felfe, J. (2011): Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer, S. 3-13
- Franz, M. (2016): Vom Affekt zu Gefühl und Mitgefühl – eine neurobiologische und bindungstheoretische Einführung, in: Lewkowicz, E-M.; West-Leuer, B. (Hrsg.) (2016): Führung und Gefühl. Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg, Berlin: Springer, S. 15-32
- Frey, D.; Obwald, S.; Peus, C.; Fischer, P. (2011): Positives Management, ethikorientierte Führung und Centre of Excellence – Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können, in: Ringlstetter, M.; Kaiser, S.; Müller-Seitz, G. (Hrsg.) (2011): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positiven Organizational Scholarship, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 239-270
- Geißer, H.; Geißler-Gruber, B. (2002): Anerkennungsgespräche – ein Instrument gesundheitsförderlicher Führung, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2002, 33. Jg., Nr. 4, S. 403-418
- Gemeinsamer Bundesausschuss (Hrsg.) (2016): Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses über die Beurteilung der Arbeitsunfähigkeit und die Maßnahmen zur stufenweisen Wiedereingliederung nach § 92 Absatz 1 Satz 2 Nummer 7 SGB V (Arbeitsunfähigkeits-Richtlinie). URL: https://www.g-ba.de/downloads/62-492-1300/AU-RL_2016-10-20_iK-2016-12-24.pdf (abgerufen am: 11.01.2018)
- Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (EFZG)
- Gläßer, U.; Kirchhoff, L. (2011): Konfliktmanagement – Elemente, Komponenten, Systeme, in: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hrsg.) (2011): Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System. Systematisierung von Erfahrungswissen und innovativer Praxis im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen. URL: https://www.ikm.europa-uni.de/site5_zweikm/de/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011_DRUCK-V15.pdf (abgerufen am 25.12.2017), S. 15-25

- Gläßer, U.; Kirchhoff, L.; Wendenburg, F. (2014): Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Bestandsaufnahme und Entwicklung, in: Gläßer, U.; Kirchhoff, L.; Wendenburg, F. (Hrsg.) (2014): Konfliktmanagement in der Wirtschaft. Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden: Nomos, S. 13-37.
- Gottschalk, C. (2004): Mobbing als mitarbeiter-und organisationsschädigendes Verhalten. Eine betriebswirtschaftliche Analyse der Ursachen und Folgen, Hamburg: Diplomica
- Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie, Göttingen: Hogrefe
- Grawert, A. (1988): Absentismus und Fluktuation - alternative Formen des Rückzugsverhaltens oder unabhängige Verhaltensausrprägungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1988, Jg. 2, Nr. 3, S. 233-244.
- Greimel-Fuhrmann, B. (2013): Soziale Kompetenz – der kompetente Umgang mit Menschen in sozialen Situationen, in: Greimel-Fuhrmann, B. (Hrsg.) (2013): Soziale Kompetenz im Management, Wien: Facultas, S. 13-26
- Greimel-Fuhrmann, B.; Worm, B. (2013): Mit Menschen reden – kommunikationstheoretische Grundlagen, in: Greimel-Fuhrmann, B. (Hrsg.) (2013): Soziale Kompetenz im Management, Wien: Facultas, S. 43-86
- Günther, T.; Albers, C.; Hamann, M. (2009): Kennzahlen zum Gesundheitscontrolling in Unternehmen, in: Controlling & Management, 53. Jg., Nr. 6, S. 367-375
- Häcker, H.; Kleinbeck, U. (1997): Arbeitsmotivation, in: Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, 3. Aufl., Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 113-118
- Heckhausen, D. (2000): Einflussfaktoren auf Fehlzeiten und Maßnahmen dagegen, in: Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management, 2000, 7. Jg., Nr. 2, S. 109-120
- Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (2010): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick, in: Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (Hrsg.) (2010): Motivation und Handeln, 4. Aufl, Berlin: Springer, S. 1-9
- Hemp, P. (2005) Krank am Arbeitsplatz, in: Harvard Business manager 01/2005, S.47-60
- Heyde, K.; Macco, K. (2010): Krankheitsbedingte Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen – Eine Analyse der AOK-Arbeitsunfähigkeitsdaten des Jahres 2008, in: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft., Berlin: Springer, S. 31-40

- Hilla, W.; Tiller, R. E. (1996): Krankenstand aus arbeitsmedizinischer Sicht, in: Marr, R. (Hrsg.) (1996): Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 91-118
- Hoch, J. E.; Wegge, J.; Schmidt, K.-H. (2009): Führen mit Zielen, in: report psychologie, 2009, 34. Jg., Nr. 7/8, S. 308-320
- Hoffmann, G. P. (2016): Führungsherausforderung Mobbing. Prävention, Deeskalation und Arbeitsfähigkeit nach Konflikten, Wiesbaden, Springer
- Holtbrügge, D. (2015): Personalmanagement, 6. Aufl., Berlin: Springer
- House, J. S. (1981): Work stress and social support, Reading: Addison-Wesley
- Hurrelmann, K.; Richter, M. (2013): Gesundheits- und Medizinsoziologie. Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Gesundheitsforschung, 8. Aufl., Weinheim: Beltz Juventa
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2017): Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland (Stand: 05.12.2017). URL: doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/AZ_Komponenten.xlsx (abgerufen am: 10.12.2017)
- Janssen, M. (1998): Fehlzeiten als Kennziffern, in: Nieder, P. (Hrsg.) (1998): Fehlzeiten wirksam reduzieren, Konzepte, Maßnahmen, Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler, S. 15-22
- Judge, T. A.; Watanabe, S. (1993): Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship, in: Journal of Applied Psychology, 1993, 78. Jg., Nr. 6, S. 939-948
- Killingsworth, M. R. (1983): Labor supply, Cambridge: Cambridge University Press
- Kleinbeck, U.; Kleinbeck T. (2009): Arbeitsmotivation. Konzepte und Förderungsmaßnahmen, Lengerich: Pabst Science Publishers
- Klemens, S.; Wieland, R.; Krajewski, J. (2004): Fähigkeits- und führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Dokumentation des 50. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses vom 24. Bis 26. März 2004 in Zürich, Dortmund: GfA-Press. URL: <http://docplayer.org/16616040-Faehigkeits-und-fuehrungsbezogene-risikofaktoren-in-der-it-branche-1.html> (abgerufen am: 02.10.2017)
- Kocyba, H.; Voswinkel, S. (2007): Krankheitsverleugnung: Betriebliche Gesundheitskulturen und neue Arbeitsformen. Arbeitspapier 150, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. URL: https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_150.pdf (abgerufen am 24.11.2017)

- Köllner, V. (2017): Mobbing am Arbeitsplatz, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.) (2017): Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung; Berlin: Springer, S. 121-129
- KPMG AG (Hrsg.) (2009): Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. URL: https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/uploads/tx_frppublikationen/KPMG_Konfliktkostenstudie_02.pdf (abgerufen am 13.11.2017)
- ktpBKK (Hrsg.) (2009): Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld schon einmal gemobbt worden, in: Statista - Das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/28998/umfrage/eigene-erfahrung-mobbing-am-arbeitsplatz/> (abgerufen am: 04.01.2018)
- Kuhn, K. (2007): Arbeitsbedingte Einflüsse bei der Entstehung chronischer Krankheiten, in: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.) (2007): Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Heidelberg: Springer, S. 25-43
- Leigh, J. P. (1984): Unionization and absenteeism, in: Applied Economics, 1984, 16. Jg., Nr. 1, S. 147-157
- Litzcke, S. M.; Schuh, H. (2010): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 5. Aufl., Berlin: Springer
- Liu, J.; Siu, O. L.; Shi, K. (2010): Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy, in: Applied Psychology, 2010, 59. Jg., Nr. 3, S. 454-479
- Lohro, F.; Hilp, U. (2001): Mobbing am Arbeitsplatz. Europäisches Parlament – Generaldirektion Wissenschaft. Arbeitsdokument. SOCI 108. URL: www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_de.pdf (abgerufen am 05.01.2018)
- Lühmann, D.; Zimolong, B. (2007): Prävention von Rückenerkrankungen in der Arbeitswelt, in: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.) (2007): Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Heidelberg: Springer, S. 63–80
- Ma, X.; Becker, F. (2015): Business-Kultur in China, China-Expertise in Werten, Kultur und Kommunikation, Wiesbaden: Springer
- Malik, O. F.; Waheed, A.; Malik, K.-U.-R. (2010): The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment, in: International Journal of Business and Management 11/2010, 5. Jg., S. 223-235

- Mall, G.; Sehling, M. (1998): Das Fehlzeiten-Informationen-Management: ein Konzept zur Verbesserung der betrieblichen Prozesse, Renningen-Malmsheim: expert
- March, J.; Simon, H. (1993): Organizations, 2. Aufl., Cambridge: Blackwell
- marktforschung.de (Hrsg.) (2008): Welche Art von Mobbing haben Sie selbst an Ihrem Arbeitsplatz erlebt, in: Statista - Das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1834/umfrage/persoendlich-erlebtes-mobbing/> (abgerufen am 04.01.2018)
- Marr, R. (1979): Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen: Zur Entwicklung eines Personalinformationssystems der Grundlage innerbetrieblicher Einstellungsforschung, Berlin: Duncker und Humblot
- Marr; R. (1996a): Vorwort des Herausgebers, in: Marr, R. (Hrsg.) (1996): Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 7-9
- Marr; R. (1996b): Absentismus – der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, in: Marr, R. (Hrsg.) (1996): Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 13–39
- Marschall, J.; Hildebrandt, S.; Sydow, H.; Nolting, H.-D. (2017): Gesundheitsreport 2017. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. URL: https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2017-1885298.pdf (abgerufen am 25.10.2017)
- Martini, S. (2017): Konfliktmanagement im Unternehmen. Zukunftsaufgabe für Interessenvertretung und Personalleitung, in: ZRFC 03/2014, S. 114-119
- Maslach, C.; Leiter, M., P. (2007): Burnout, revision of the previous edition, in: Fink, G. (2000): Encyclopedia of stress, Vol. 1, San Diego: Academic Press, S. 358-362
- Maslow, A. H. (2005): Motivation und Persönlichkeit, 10. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Meschkatat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G. (2002): Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht Fb 951, Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft. URL: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (abgerufen am 06.12.2017)

- Meyer, M.; Wehner, K.; Cichon, P. (2017): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2016, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.) (2017): Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung; Berlin: Springer, S. 281-484
- Morse, N. C.; Weiss, R. S. (1955): The Function and Meaning of Work and the Job, in: American Sociological Review, 1955, 20. Jg., Nr. 2, S. 191-198.
- Münch, E. (2010): Konfliktmanagement, in: Badura, B.; Walter, U.; Hehlmann, T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Aufl., Berlin: Springer, S. 303-311
- Münch, E.; Walter, U.; Badura, B. (2004): Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement: ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor, 2. Aufl., Berlin: edition sigma
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten, Stuttgart: Lucius + Lucius
- Nyberg, A.; Westerlund, H.; Magnusson Hanson, L. L.; Theorell, T. (2008): Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women, in: Scandinavian Journal of Social Medicine, 2008, 36. Jg., Nr. 8, S. 803-811
- Oppolzer, A. (2010a): Psychische Belastungsrisiken aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Ansätze für die Prävention, in: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft., Berlin: Springer, S. 13-22
- Oppolzer, A. (2010b): Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit, erweiterte und aktualisierte Neuauflage, Hamburg: VSA
- Orthmann, A.; Gunkel, L.; Otte, R. (2011): Ressourcen als Schlüssel für Führung und Gesundheit im Betrieb, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer, S. 135-146
- Ortlieb (2003): Betrieblicher Krankenstand als personalpolitische Arena: Eine Längsschnittanalyse, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

- Ortmann, J. (2011): Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz, in: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hrsg.) (2011): Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System. Systematisierung von Erfahrungswissen und innovativer Praxis im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen. URL: https://www.ikm.europa-uni.de/site5_zweikm/de/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011_DRUCK-V15.pdf (abgerufen am 25.12.2017), S. 26-33
- Patchen, M. (1960): Absence and employee feelings about fair treatment, in: *Personnel Psychology*, 1960, 13. Jg., Nr. 3, S. 349-360
- Pohen, J.; Esser, W. (1995): Fehlzeiten senken. Mit System zum Erfolg. Zusammenhänge – Ursachen – Maßnahmen, 2. Aufl., Heidelberg: Sauer
- Pondy, L. R. (1967): Organizational Conflict: Concepts and Models, in: *Administrative Science Quarterly*, 1967, Jg. 12, Nr. 2, S. 296-320
- Prümper, J.; Becker, M. (2011): Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin: Springer, S. 37-47
- Randall, M. L.; Cropanzano, R.; Bormann, C. A.; Birjulin, A. (1999): Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior, in: *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20. Jg., S. 159-174.
- Rhodes, S. R.; Steers, R. M. (1990): *Managing employee absenteeism*, Boston: Addison-Wesley
- Rigotti, T. (2010): Der Psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftigten, in: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft., Berlin: Springer, S. 157-165
- Rigotti, Th.; Holstad, T.; Mohr, G.; Stempel, Ch.; Hansen, E.; Loeb, C.; Isaksson, K.; Otto, K.; Kinnunen, U.; Perko, K. (2014): Rewarding and sustainable health-promoting leadership. URL: d-nb.info/1063721784/34 (abgerufen am: 25.10.2017)
- Rixgens, P. (2010): Mitarbeiterbefragung, in: Badura, B.; Walter, U.; Hehlmann, T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Aufl., Berlin: Springer, S. 205-212

- Sackmann, S. (2008): Mensch und Ökonomie – wo liegen Innovationspotenziale? Gespräch mit Prof. Dr. Rainer Marr zum Thema „Mensch und Ökonomie – Innovationspotenziale eines Wertespagats“, in: Sackmann, S. (Hrsg.) (2008): Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespagats erschließen, Wiesbaden: Gabler, S. 413-422
- Salowsky, H. (1996): Fehlzeiten – empirische Zusammenhänge, in: Marr, R. (Hrsg.) (1996): Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 41-56
- Scherrer, K. (2007): Versöhnung von Struktur und Kultur – die Aktivierung von Führungskräften als notwendige Voraussetzung für betriebliche Gesundheitsförderung, in: Rausch, K. (Hrsg.) (2007): Organisation gestalten. Struktur mit Kultur versöhnen. Band zur 13. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. am 2. Und 3. Februar 2017 in der FH Osnabrück, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 508–514
- Schmidt-Brasse, U.; Neuberger, O. (1979): Vorgesetztenverhalten, Zufriedenheit, Absentismus, in: Nieder, P. (Hrsg.) (1979): Fehlzeiten, ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem: Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten, Bern: Haupt, S. 147-160
- Schnabel, C. (1997): Betriebliche Fehlzeiten. Ausmaß, Bestimmungsgründe und Reduzierungsmöglichkeiten, Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- Schneider, C.; Leest, U.; Katzer, C.; Jäger, R. S. (2014): Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen. Eine empirische Bestandsaufnahme in Deutschland. URL: www.buendnis-gegen-cybermobbing.de/fileadmin/pdf/studien/studie_mobbing_cybermobbing_erwachsene.pdf (abgerufen am: 16.09.2017)
- Schumacher, E. (1994): Psychosoziale Bedingungen betrieblicher Fehlzeiten. Eine empirische Untersuchung im industriellen Bereich, München: Profil
- Seidel, U. M.; Audi, M. (2009): Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus Controllingperspektive, in: KPMG AG (Hrsg.) (2009): Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. URL: https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/uploads/tx_frppublikationen/KPMG_Konfliktkostenstudie_02.pdf (abgerufen am 13.11.2017), S. 19-24
- Seydewitz, M. (2009): Absentismus – Möglichkeiten der Fehlzeitenreduzierung. Gesundheitsmanagement in Betrieben, Norderstedt: Books on Demand
- Shumaker, S. A.; Brownell, A. (1984): Toward a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps, in: Journal of Social Issues, 1984, 40. Jg., Nr. 4, S. 11-36

- Siegrist, J. (2008): Gratifikationskrisen – Sozial vermittelte Beziehungsstörungen und ihre Folgen für die Gesundheit, in: Matthias Franz, Jörg Frommer (Hrsg.) (2008): *Medizin und Beziehung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Simon, H. A.; Smithburg, D. W.; Thompson, V. A. (1950): *Public Administration*, New York: Alfred A. Knopf
- Sokolowski, K.; Heckhausen, H. (2010): Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation, in: Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (Hrsg.) (2010): *Motivation und Handeln*, 4. Aufl, Berlin: Springer, S. 193-210
- Sparr, J. L.; Sonnentag, S. (2008): Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2008, 17. Jg., Nr. 2, S. 198-225
- Stadler, P.; Spieß, E. (2002): *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. URL: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd5.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (abgerufen am 27.12.2017)
- Steers, R. M.; Rhodes, S. R. (1984): Knowledge and Speculation about Absenteeism, in: Goodman, P.S.; Atkin, R. S. (Hrsg.) (1984): *Absenteeism: New Approaches to Understanding, Measuring, and Managing Absence*, San Francisco: Jossey-Bass, S. 229-275
- Stephan, G. (1991): Fehlzeiten: Eine theoretische und empirische Untersuchung mit Individualdaten, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 1991, 24. Jg., Nr. 3, S. 583-594
- Struhs-Wehr, K. (2017): *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung: Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM*, Wiesbaden: Springer
- Theis, K.-H. (1985): *Fehlzeiten und psychische Beschwerden: Reaktionsformen auf Belastungen im Betrieb*, Spardorf: René F. Wilfer
- Trebesch, K. (1979): Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung, in: Nieder, P. (Hrsg.) (1979): *Fehlzeiten, ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem: Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten*, Bern: Haupt, S. 33-58
- Tsuno, K.; Kawakami, N. (2015): Multifactor leadership styles and new exposure to workplace bullying: a six-month prospective study, in: *Industrial Health*, 2015, 53. Jg., S. 139-151
- Von Rosenstiel, L. (2015): *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis*, 11. Aufl, Wiesbaden: Springer

- Walter, U.; Münch, E. (2009): Die Bedeutung von Fehlzeitenstatistiken für die Unternehmensdiagnostik, in: Badura, B.; Schröder, H.; Vetter, C. (Hrsg.) (2009): Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Heidelberg: Springer, S. 139-154
- Waltersbacher, A.; Zok, K.; Klose, J. (2017): Die betriebliche Unterstützung von Mitarbeitern bei kritischen Lebensereignissen. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.) (2017): Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung; Berlin: Springer, S. 133-152
- Whitener, E. M.; Brodt, S. E.; Korsgaard, M. A.; Werner, J. M. (1998): Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour, in: The Academy of Management Review, 07/1998, 23. Jg., Nr. 3, S. 513-530.
- Wieland, R.; Krajewski, J.; Memmou, M. (2006): Arbeitsgestaltung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit, in: Fischer, L. (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, S. 226-242
- Wieland, R.; Winizuk, S.; Hammes, M. (2009): Führung und Arbeitsgestaltung – Warum gute Führung allein nicht gesund macht/Leadership and job desing – Why good leadership is not sufficient for health promotion, in: Arbeit, 2009, 18. Jg., Nr. 4, S. 282-297
- Wilde, B.; Dunkel, W.; Hinrichs, S.; Menz, W. (2010): Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen, in: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft., Berlin: Springer, S. 147-155
- World Health Organization (Hrsg.) (2014): BASIC DOCUMENTS, 48. Aufl. URL: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-en.pdf#page=7> (abgerufen am: 15.09.2017)
- Wright, T. A.; Cropanzano, R. (2000): Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance, in: Journal of Occupational Health Psychology, 2000, 5. Jg., Nr. 1, S. 84-94

- Zok, K. (2010): Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz. Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen, Berlin: KomPart. URL: https://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_publicationen/wido_pub_gesundheitlBeschw2010_0212.pdf (abgerufen am 28.11.2017)
- Zok, K. (2011): Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse von WIdO-Mitarbeiterbefragungen, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen