

Fehlzeiten:

Dokumentation, Analyse, Steuerung

Whitepaper

Von Prof. Dr. Bernhard Badura



Als (zu) hoch erachtete Fehlzeiten sind immer noch einer der Hauptgründe für Führungskräfte, dem Thema Gesundheit überhaupt Aufmerksamkeit zu schenken. Fehlzeiten sind Kennzahlen, die für die Führung unübersehbar und jederzeit verfügbar sind. Die richtige Interpretation dieser Zahlen lässt häufig zu wünschen übrig, ist jedoch für das Betriebliche Gesundheitsmanagement von zentraler Bedeutung.

## 1. Fehlzeiten sind ein Kostenfaktor

Unterschieden werden können folgende Kosten im Einzelnen:

- Kosten wegen entfallener Arbeit
- Kosten wegen Störungen des Betriebsablaufs
- Kosten durch Ersatzbeschaffung

Sind Mitarbeiter tatsächlich krank, so kann es gleichwohl sinnvoll sein, sie nach Hause zu schicken z.B. um eine Ansteckungsgefahr für Kunden und Kollegen oder um eine weitere Verschlechterung des Gesundheitszustandes zu vermeiden und damit längere Fehlzeiten in der Folge. Verschleppte psychische oder körperliche Beeinträchtigungen oder Krankheiten werden sich, z.B. bedingt durch „Anwesenheitsprämien“, negativ auf den nachhaltigen Erhalt von Arbeitsfähigkeit oder Arbeitsmotivation auswirken. Nicht jeder Abwesende ist krank. Aber auch nicht jeder Anwesende ist gesund!

Für das betriebliche Gesundheitsmanagement sind Fehlzeitenstatistiken eine leicht verfügbare Datenbasis, die viel über den Gesundheitszustand einer Organisation aber wenig über den Gesundheitszustand ihrer Mitglieder aussagt.

## 2. Fehlzeiten variieren

Das auffälligste Merkmale von Fehlzeitenstatistiken ist ihre **Varianz**: von Abteilung zu Abteilung, von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche, von Jahreszeit zu Jahreszeit. So lag z.B. in einer von uns untersuchten Stadtverwaltung im dortigen Rechtsamt der Anteil des durch Fehlzeiten erfassten Verlustes an regulären Arbeitstagen bei 3,7%, im Amt für Grünflächen dagegen bei 10,9%. Das führt zur Frage, nach den dafür verantwortlichen (betrieblichen und außerbetrieblichen) Ursachen, worüber – mangels entsprechender anderweitiger Kenntnisstände und Informationen – eben nur spekuliert und letztendlich, per

Hierarchie, entschieden wurde; z.B. wurden den Mitgliedern der Verwaltung kostenloser Zutritt zu Fitnessstudios und Schwimmbädern ermöglicht und dadurch gesunde Bewegung nahegelegt, ohne Analyse der zugrunde liegenden Probleme oder ihrer Ursachen. Das Ergebnis war im beschriebenen Fall, dass die Kosten für das BGM weiter zunahmen – die Fehlzeiten aber auch.

Eine fachgerechte Interpretation von Fehlzeitenstatistiken ist alles andere als trivial. Das fängt schon an beim immer noch häufig verwendeten Begriff „Krankenstandsstatistik“. Er ist fehlerhaft und sollte vermieden werden. Wenn Mitarbeiter abwesend sind, kann das, muss aber nicht krankheitsbedingt sein. Z.B. können dringende private Verpflichtungen dazu führen, der Arbeit fern zu bleiben oder aber eine mangelhafte Bindung an die eigene Arbeit, an Kollegen oder Vorgesetzte.

Zunächst gilt es die **Vergleichbarkeit von Fehlzeiten** aus unterschiedlichen Abteilungen herzustellen. Fehlzeiten variieren stets mit sog. „demografischen Faktoren“ wie Alter, Geschlecht und Bildungsgrad, d.h. in Abhängigkeit von personenbezogenen Merkmalen. Mitarbeiter in der Verwaltung haben meist deutlich geringere Fehlzeiten als Mitarbeiter in der Produktion. Jüngere sind häufiger krank, Ältere seltener dafür länger, bedingt durch das altersabhängig zunehmende Risiko einer chronischen Erkrankung. Frauen berichten häufiger über psychische Beeinträchtigungen als Männer.

Damit ist eine zweite wichtige Problemstellung angesprochen: die gesetzlich geregelte Unterscheidung in **Kurz** – (bis 3 Tage), **Mittel** – (bis 6 Wochen) und **Langezeiterkrankte** (ab 6 Wochen). Langzeitkranke „schmerzen“ Unternehmen finanziell weniger, weil die Kosten für das „Krankengeld“ von den Krankenkassen getragen werden – immerhin über 11 Milliarden € jährlich mit steigender Tendenz, die auch durch Sozialbeiträge der Unternehmen aufzubringen sind.

### 3. Personen- oder arbeitsbedingte Ursachen?

Mitarbeiter sind mitverantwortlich für ihre Motivation und Gesundheit. Dies darf allerdings keinesfalls einen Vorwand dafür liefern, arbeits- und organisationsbedingte Einflüsse auf Wohlbefinden, Gesundheit, Produktivität, Qualitätsbewusstsein etc. zu vernachlässigen. Im Gegenteil. Wissenschaftlich gut belegt ist: Gehäuft auftretende Fehlzeiten haben ihre Ursache auch oder sogar primär in von Mitarbeitenden nicht- oder nur schwer beeinflussbaren (vorgefundenen) Arbeits- und Organisationsbedingungen, z.B. in ihrer mangelhaften Bindungskraft, in einer Kultur des Misstrauens und der Angst oder in zeitlicher oder inhaltlicher Überforderung der Mitarbeiter. Unternehmen, Behörden und Dienstleistungseinrichtungen tragen erhebliche Verantwortung für beides: den Zustand ihres Human- und Sozialvermögens und damit auch für Gesundheit und Wohlbefinden.

#### Stärken und Schwächen der Fehlzeitenanalyse

Tabelle 1 Stärken und Schwächen der Fehlzeitenanalyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"><li>- leicht verfügbar</li><li>- leicht kommunizierbar</li><li>- bezahlte aber nicht geleistete Arbeit ist ein „Produktivitätskiller“</li><li>- Häufung von Fehlzeiten klares Indiz für Organisationsprobleme und Handlungsbedarf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- keine Aussage über zugrunde liegende Probleme und ihre Ursachen</li><li>- kein verlässlicher Indikator für realen Gesundheitszustand der Abwesenden</li><li>- keine Information zum Gesundheitszustand der Anwesenden</li><li>- Nichterfassung „verdeckter“ Produktivitätsverluste durch Präsentismus</li></ul>

Die wichtigste Quelle guter Arbeit ist die intrinsische Motivation. Intrinsische Motivation ist zunächst einmal ein persönliches Merkmal eines jeden einzelnen Mitarbeiters. Die tatsächlich investierte Motivation und Energie eines jeden Einzelnen variiert jedoch – wie wir mittlerweile durch unsere Forschung gut belegen können – mit den Arbeits- und Organisationsbedingungen z.B. wie sinnstiftend konkrete Aufgaben bewertet

werden oder wie gut die Beziehungen im Kollegenkreis oder mit dem direkten Vorgesetzten sind, also mit Bindung und Motivation beeinflussende Faktoren - mit durchschlagenden Auswirkungen auf innere Kündigung, Fehlzeiten, Qualitätsbewusstsein und Gesundheit.

Das im Folgenden präsentierte „Eisbergmodell“ veranschaulicht die eigentlich untergeordnete Bedeutung der Fehlzeiten für die Arbeitsproduktivität. Wesentlich bedeutsamer, weil ökonomisch gewichtiger, ist das Präsentismusproblem: die bloße Anwesenheit eines Mitarbeiters sagt nichts aus über Qualität und Menge der geleisteten Arbeit. Für deutsche Unternehmen vorliegende Daten sprechen dafür, dass Präsentismus stark verbreitet ist (siehe Badura 2017, Kap. 4, und Steinke, Lampe 2017 Kap. 7). Schon Beeinträchtigungen ohne Krankheitswert wie z.B. Erschöpfung oder Migräne können durch ihre starke Verbreitung zu erheblichen Einbußen der Leistungskraft beitragen.

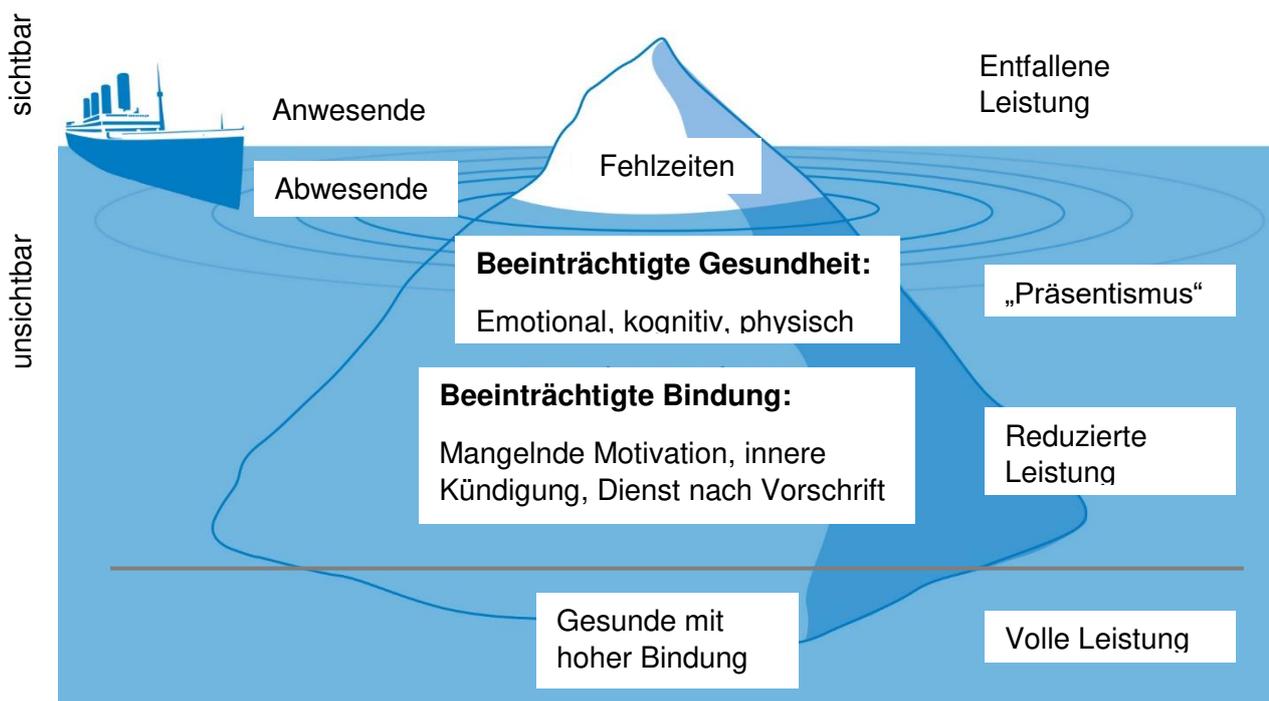
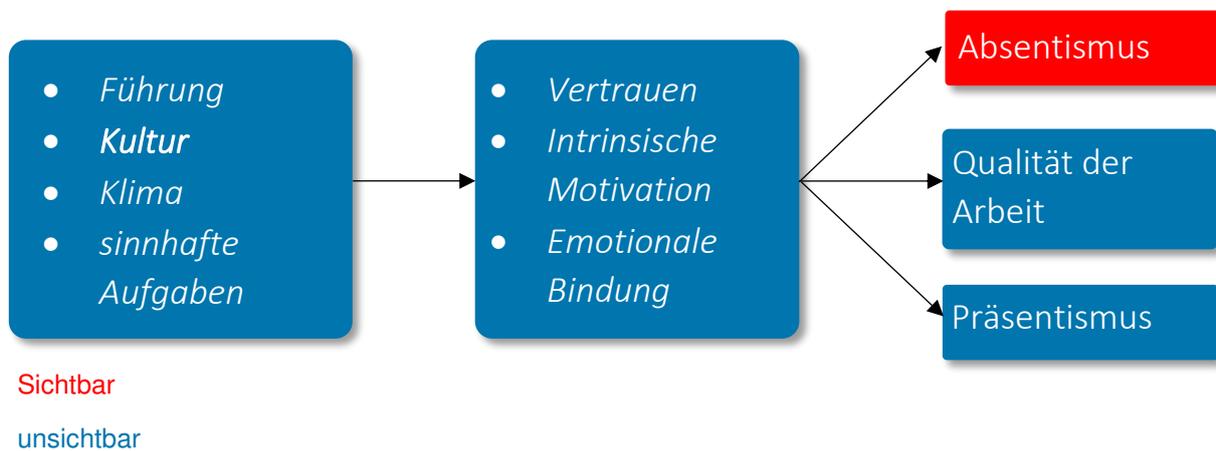


Abbildung: Eisbergmodell



**Abbildung: unsichtbare Qualitätsmerkmale von Organisationen**

Für eine wirksame Prävention und Bekämpfung von Fehlzeiten und Präsentismus von zentrale Bedeutung sind bislang unsichtbare – weil im Berichtswesen nicht auftauchende – Qualitätsmerkmale von Organisationen.

#### 4. Wandel der Arbeitswelt

Für eine sachgerechte Diskussion von Fehlzeiten zwingend geboten ist die

Berücksichtigung des Wandels der Arbeitswelt in Richtung selbstorganisierter Kopfarbeit. Was sagt „Anwesenheit am Arbeitsplatz“ im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung überhaupt noch aus über die tatsächliche Arbeitsleistung? Aufträge müssen kundenorientiert erbracht, Termine und Kostenrahmen eingehalten werden, oft einhergehend mit ausgedehnten Dienstreisen. Geistige Arbeit hält sich ohnehin nicht an vorgegebene Arbeitszeiten. Gute Ideen können z.B. auch in schlaflosen Nächten oder durch private Kontakte entstehen. Die Stechuhr – lange Zeit ein Symbol für die disziplinierenden Ansprüche an gering qualifizierte Industriearbeit – erlebt ein Revival. Vertrauensarbeitszeit kann grenzenlose Arbeit fördern. Zu viel Arbeit beeinträchtigt auf Dauer Gesundheit und Produktivität. So gesehen kann eine Arbeitszeit registrierende Stechuhr Mitarbeiter auch vor zu viel Arbeit schützen. Das gilt besonders bei selbstorganisierter Teamarbeit z.B. bei Anwendung des sog. „scrum“- Verfahren, bei dem Software-Entwickler in kleinen Teams selbst für alles verantwortlich sind bis hin zur Vermarktung ihrer Arbeit bei Kunden. Entscheidend ist, die intrinsische Motivation der Kopfarbeiter zu fördern und nicht zu ruinieren, z.B. durch Gesundheit schädigende Anreize für bonifizierte Überstunden.

## 5. Fazit

1. Fehlzeiten sagen meist mehr aus über den Gesundheitszustand einer Organisation als über den ihrer Mitglieder.
2. Fehlzeiten liefern für das BGM nützliche Hinweise auf Problembereiche; sie haben die Funktion eines Fieberthermometers, verraten aber nichts über zugrunde liegende Probleme und mögliche Ursachen.
3. Die Forschung belegt, dass Fehlzeiten, Gesundheit und Motivation ihre Ursachen vor allem in vier Bedingungen haben können: der **Führung**, der **Kultur**, den **sozialen Beziehungen** und den **Arbeitsbedingungen**. Erkenntnisse darüber, welche dieser Faktoren im Einzelfall als wesentliche Ursachen in Frage kommen, kann nur eine fundierte Organisationsdiagnostik liefern.
4. **BEM- Analysen** sind ein Teil der Fehlzeitenanalysen. Untersucht werden sollten die Anzahl der Langzeitkranken, ihr gehäuftes Auftreten in bestimmten Teilen einer Organisation, die Anzahl der gemachten BEM-Angebote (Gesetzkonformität), die tatsächlich stattgefundenen BEM-Gespräche, deren Qualität und Folgen. Die BEM-Problematik sollte als Bestandteil des Gesundheitsmanagements betrachtet und bearbeitet werden – nicht als davon unabhängige Aufgabenstellung.
5. Mit Blick auf den Forschungsstand und mit Blick auf ihr ökonomisches Gewicht sollte der **Präsentismusproblematik** ein klares Mehr an Aufmerksamkeit geschenkt werden als dem Fehlzeitengeschehen („Absentismus“). Präsentismus verweist auf die Anzahl derer, die zur Arbeit erscheinen, trotz Beeinträchtigungen von Wohlbefinden und geringer oder keiner Bindung an Arbeit und Organisation. Studien belegen, dass Präsentismus auch in Deutschland weit verbreitet ist mit erheblichen Folgen für Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Präsentismuskosten liegen in der Regel deutlich über den Kosten, die fehlzeitenbedingt sind. Diesem Thema ist nur durch verstärkte Berücksichtigung „weicher“ Faktoren und durch ein erweitertes Berichtswesen beizukommen.

## 6. Was tun?

Jede mitarbeiterorientierte Unternehmenspolitik sollte darauf abzielen:

- die **intrinsische Motivation** zu erhalten und zu fördern
- die **Organisationsbindung** zu stärken
- die **Sinnhaftigkeit** der gestellten Aufgaben zu vermitteln
- **Gemeinsinn** und **Mitverantwortung** für die Ziele der Gesamtorganisation zu fördern.

Nur so lassen sich vertrauensvolle Kooperation, Eigeninitiative und kollektive Intelligenz dauerhaft erhalten. Durch Analysen des Gesundheitszustands (nicht nur der Fehlzeiten) kommt es darauf an, die durch mehr Mitverantwortung und selbstorganisierte Arbeit entstehenden Risiken der Selbstüberforderung frühzeitig zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken, sowie das Wohlbefinden aktiv zu fördern: Gesunde Mitarbeiter/innen sind die besseren Mitarbeiter/innen!

Der erste Schritt eines fundierten Fehlzeitenmanagements ist eine sorgfältige **vergleichende Fehlzeitenanalyse** innerhalb einer Organisation wie oben skizziert. Der zweite Schritt ist **Sichtbarmachung der bisher unsichtbaren Wirkungsketten** idealerweise mit Hilfe einer umfassenden Unternehmensdiagnostik. Alle unsere bisher dazu durchgeführten Diagnosen belegen die gute Prognosekraft von Fehlzeiten durch unser Unternehmensmodell (siehe oben). Dabei zeigt sich die Organisationskultur als bester Prädiktor. Daraus ergibt sich als dritter Schritt die **Entwicklung der Organisationskultur** in Richtung vertrauensvoller Kooperation und Aufmerksamkeit für Gesundheit durch mehr Transparenz und Beteiligung. Als vierter Schritt gilt es Möglichkeiten der **Delegation von Verantwortung** nach unten, in Richtung Selbstorganisation, zu realisieren. **Führungskräfte-Auswahl und Schulung** (soziale Kompetenz) und Maßnahmen zur **Teamentwicklung** und **Befähigung zur Selbstorganisation** bilden den 5. und 6. Schritt eines nachhaltigen Fehlzeiten (und Gesundheits-) Managements.

## Über den Autor

### Prof. Dr. Bernhard Badura | Wissenschaftlicher Leiter

Professor Dr. Bernhard Badura ist emeritierter Professor der von ihm mitbegründeten Fakultät für Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld.

Er hat an zahlreichen Universitäten geforscht und gelehrt, darunter die Harvard University, die Universität Konstanz und Universität Zürich. Bevor er zur Universität Bielefeld wechselte, war er Direktor des Instituts für Soziologie an der Technischen Universität Berlin. Seine Hauptforschungsgebiete sind Unternehmensdiagnostik, Unternehmenskultur und Kulturentwicklung sowie Grundlagen der Kooperation. Als wissenschaftlicher Leiter von Consensus Analytics garantiert er mit seiner umfassenden wissenschaftlichen Expertise und seiner jahrzehntelangen Erfahrung die hohe Qualität der Arbeit von Consensus Analytics.



## Kontakt

Haben Sie noch Fragen zu dem Thema? Wir beantworten sie gerne!

### **CONSENSUS GmbH**

#### **Analytics**

Königstraße 40

D - 70173 Stuttgart

T: +49 711 6456194 - 33

F: +49 711 6456194 – 29

[info@consensus-analytics.de](mailto:info@consensus-analytics.de)

[www.consensus-analytics.de](http://www.consensus-analytics.de)