

Carsten Müller

Absentismus, Möglichkeiten zur Reduzierung

Eine empirische Untersuchung am Beispiel öffentlichen Nahverkehrsunternehmen in Nordrhein-Westfalen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832464097

Carsten Müller

Absentismus, Möglichkeiten zur Reduzierung

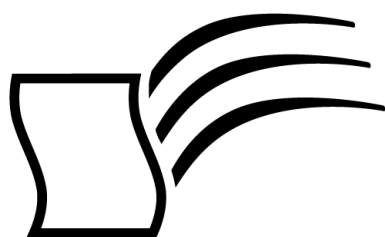
Eine empirische Untersuchung am Beispiel öffentlichen Nahverkehrsunternehmen in Nordrhein-Westfalen

Carsten Müller

Absentismus Möglichkeiten zur Reduzierung

*Eine empirische Untersuchung am Beispiel öffentlicher
Nahverkehrsunternehmen in Nordrhein-Westfalen*

**Diplomarbeit
an der Märkischen Fachhochschule Iserlohn
Oktober 2002 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 6409

Müller, Carsten: Absentismus, Möglichkeiten zur Reduzierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel öffentlichen Nahverkehrsunternehmen in Nordrhein-Westfalen
Hamburg: Diplomatica GmbH, 2003
Zugl.: Iserlohn, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomatica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis:

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Einleitung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung	7
1.3 Vorgehensweise	8
1.4 Terminologische Grundlagen und Abgrenzungen	8
1.4.1 Fehlzeiten	8
1.4.2 Arbeitsunfähigkeit	9
1.4.3 Absentismus	10
2 Fehlzeiten als Wettbewerbsfaktor	11
2.1 Kosten der Arbeitsunfähigkeit	11
2.2 Indirekte Kosten (Das Eisbergmodell)	12
2.3 Fehlzeitenvergleich zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen in Deutschland	13
3 Mögliche Ursachen von Absentismus	14
3.1 Die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und weitere über die gesetzliche Regelung hinausgehende tarifliche und übertarifliche Leistungen des Arbeitgebers	14
3.2 Organisationsstruktur des Unternehmens	15
3.3 Führungsverhalten	16
3.4 Betriebsklima	18
3.5 Innere Kündigung	19
3.6 Weitere Ursachen	22
3.7 Exkurs: Zusammenhang zwischen Absentismus und Fluktuation	25

4	Empirische Untersuchung zum Absentismus anhand von Fragebögen	25
4.1	Erläuterung der Fragebögen	25
4.1.1	Erläuterung des Arbeitnehmer-Fragebogens (Arbeitsanamnese)	25
4.1.2	Erläuterung des Arbeitgeber-Fragebogens	32
4.2	Auswertung der Fragebögen	38
4.2.1	Auswertung des Arbeitnehmer-Fragebogens (Arbeitsanamnese) sowie Darstellung und Erläuterung der Ergebnisse	38
4.2.2	Auswertung des Arbeitgeber-Fragebogens sowie Darstellung und Erläuterung der Ergebnisse	77
5	Reduzierungsmöglichkeiten von Absentismus durch den Arbeitgeber	91
5.1	Reaktive Maßnahmen	91
5.1.1	Rückkehrgespräche	91
5.1.2	Wiedereingliederungsmaßnahmen	93
5.1.3	Erweiterte Nachweispflicht des Arbeitnehmers	93
5.1.4	Medizinischer Dienst der Krankenkasse	94
5.1.5	Verweigerung der Entgeltfortzahlung	95
5.2	Präventive Maßnahmen	96
5.2.1	Kontroll- und Kennzahlensysteme	96
5.2.2	Prämiensysteme	98
5.2.3	Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung	101
5.2.4	Betriebliches Gesundheitswesen	103
5.2.5	Führungsstruktur und -verhalten	106
5.3	Weitere Maßnahmen	108
5.4	Konturen eines Fehlzeitenmanagements	110
6	Schlussbetrachtung und Zusammenfassung	113
7	Literaturverzeichnis	116

Abkürzungsverzeichnis:

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
DB	Der Betrieb
d.h.	das heißt
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.d.	im Sinne der/des
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
KAPOVAZ	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
LFZG	Lohnfortzahlungsgesetz
lit.	litera
Nr.	Nummer
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖTV	Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Transport und Verkehr
o.g.	oben genannt(e)

QZ	Qualität und Zuverlässigkeit
Red.	Redakteur
S.	Seite/Satz
SGB	Sozialgesetzbuch
u.a.	unter anderem/und andere
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
ZEAP	Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
Zit.	Zitierweise
z.T.	zum Teil
zz.	zurzeit

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Fehlzeitenproblematik ist in vielen Unternehmen im Laufe der Jahre zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Das gilt grundsätzlich in jeder Branche und in zunehmendem Maße auch für den Sektor des öffentlichen Dienstes. Am Beispiel des im Umbruch befindlichen Unternehmens des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV), der Dortmunder Stadtwerke AG, wird die Fehlzeitenproblematik deutlich. Hier zeigen sich in der Vergangenheit über dem Bundesdurchschnitt liegende Arbeitsunfähigkeitsquoten, die besonders im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter und hier wiederum bei Fahrdienstmitarbeitern zum Teil im zweistelligen Prozentbereich liegen.

Aufgrund der bevorstehenden bzw. bereits begonnenen Öffnung des Marktes des ÖPNV für den freien Wettbewerb, begründet durch entsprechende EU-Richtlinien und -Verordnungen, rückt diese Problematik mehr und mehr als ein Feld erheblicher Einsparungsmöglichkeiten ins Bewusstsein.

Die Bedeutung für den Wettbewerb vor allem unter Kostengesichtspunkten wird in Kapitel 2 noch einer näheren Betrachtung unterzogen.

1.2 Zielsetzung

Aufgrund der enormen Einsparmöglichkeiten im Bereich der Fehlzeiten soll mit der vorliegenden Arbeit ergründet werden, welche beeinflussbaren Fehlzeiten bei den Mitarbeitern vorliegen. Es sollen hier nicht primär die Reduzierungsmöglichkeiten gesundheitlich bedingter Fehlzeiten herausgearbeitet werden, sondern die Gründe für z.B. motivational bedingte Abwesenheiten vom Betrieb. Erst wenn Erkenntnisse darüber vorliegen, welche Faktoren zu diesen Abwesenheiten beitragen, kann versucht werden, durch geeignete Maßnahmen eine Reduzierung derselben herbeizuführen.

1.3 Vorgehensweise

Diese Arbeit gliedert sich in zwei Hauptbestandteile, zum einen in einen Teil auf Basis einer umfassenden literarischen Recherche, zum anderen in einen empirischen Teil. Der empirische Teil beinhaltet zwei verschiedene Fragebögen zur eingangs aufgezeigten Thematik. Ein Fragebogen wurde an insgesamt 906 Fahrdienstmitarbeiter der Dortmunder Stadtwerke AG verteilt, der andere wurde an 23 Personalbereiche weiterer ÖPNV-Unternehmen in Nordrhein-Westfalen versandt. Inhaltlich werden die Fragebögen in Kapitel 4 eingehend erläutert.

Mit den an die Fahrdienstmitarbeiter verteilten Fragebögen sollten vor allem motivational bedingte Bestandteile des Fernbleibens von der Arbeit herausgearbeitet werden.

Die Fragebögen, die an die anderen ÖPNV-Unternehmen verschickt wurden, fragten primär Kennzahlen und betriebliche Maßnahmen gegen Fehlzeiten ab.

Insgesamt hat diese Arbeit zum Ziel, durch die gewonnenen Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung sowie der Literaturrecherche, Konturen eines Fehlzeitenmanagements darzustellen sowie auf dieser Basis zielgerichtete Empfehlungen zu unterbreiten.

1.4 Terminologische Grundlegungen und Abgrenzungen

1.4.1 Fehlzeiten

Fehlzeiten werden häufig definiert als „jede Art von nicht geplanter Abwesenheit vom Arbeitsplatz“¹. Dieser Begriff kann in Bezug auf die beiden

¹ Firniss, Betriebliche Fehlzeiten durch Krankmeldung, Bestandsaufnahme und Motivationsforschung: ein Vergleich zwischen den Verhältnissen in der Bundesrepublik Deutschland und in Schweden, Frankfurt am Main u.a., 1983, S. 9

folgenden Begriffe (Arbeitsunfähigkeit, Absentismus) als übergeordnet betrachtet werden.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass sich in der Literatur keine einheitliche Definition findet, da zur Messung der Fehlzeiten unterschiedliche Methoden angewendet werden.²

Der Vollständigkeit halber sei noch der Begriff der Ausfallzeiten erwähnt, welcher neben Fehlzeiten auch Feiertage, Urlaube und sonstige Freistellungen beinhaltet.³

Es geht in dieser Arbeit, wie bereits oben angesprochen, nicht primär um die kaum beeinflussbaren Fehlzeiten wie z.B. Urlaub, Zusatzurlaub, Bundeswehr, tariflicher Sonderurlaub, Feiertage, Berufsschule, schwerere Krankheiten, Mutterschutz oder Arztbesuche bei akuter Erkrankung, sondern vielmehr um beeinflussbare Fehlzeiten, die durch die Mitarbeiter und das Unternehmen zumindest teilweise vermeidbar bzw. reduzierbar wären.⁴

1.4.2 Arbeitsunfähigkeit

Die Arbeitsunfähigkeit ist i.d.R. dann gegeben, wenn der Arbeitnehmer infolge Krankheit „nicht in der Lage ist, oder nur unter der Gefahr, in absehbarer Zeit seinen Gesundheitszustand zu verschlimmern, seiner Arbeit nachzugehen“⁵. Krankheit ist hierbei als regelwidriger, geistiger oder

² Schäfer, Eignung und Arbeitszufriedenheit: Beiträge zur Eignungsdiagnostik, Frankfurt am Main, 1986, S. 30

³ Kador/Müller-Hagen, Fehlzeiten senken: Erfassung, Analyse, Maßnahmen, Bergisch Gladbach, 1981, S. 14 f.

⁴ Gieffers/Pohen, Fehlzeiten im Betrieb: Zusammenhänge, Ursachen, Maßnahmen, Heidelberg, 1983, S. 14

⁵ Galahn, Der Missbrauch der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und die Abwehrmöglichkeiten des Arbeitgebers, Köln, 1993, S. 20;
Goebelsmann, Über den Begriff der Arbeitsunfähigkeit in der Sozialen Medizin, Düsseldorf, 1933, S. 5;
Fick, Der Krankenstand im Betrieb: eine Analyse von Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Konstanz, 1993, S. 7

körperlicher Zustand zu verstehen, der einer Heilbehandlung bedarf.⁶ Diese Definition hat sich im Bereich des Arbeitsrechts, aufbauend auf dem medizinischen Krankheitsbegriff, entwickelt und ist weitgehend übereinstimmend mit dem sozialversicherungsrechtlichen Begriff der Krankheit.⁷

Möglich ist im Übrigen auch, dass ein Mitarbeiter nur teilweise arbeitsunfähig ist, d.h., dass er in der Lage ist, zeitweise zu arbeiten.⁸

Zum Teil wird in der Literatur auch der Begriff der Leistungsunfähigkeit verwendet, der einen Körper- oder Geisteszustand beschreibt, infolge dessen dem Arbeitnehmer die Leistung seiner bisherigen Arbeit unmöglich oder unzumutbar ist.⁹

1.4.3 Absentismus

Der eigentliche Begriff des Absentismus stammt aus dem Englischen (absentism) und bedeutet zunächst lediglich Abwesenheit.¹⁰ Jedoch wird Absentismus in diesem Zusammenhang enger gefasst und bedeutet eine „missbräuchliche Abwesenheit von der Arbeit, aus freiem Entschluss entstanden und meist durch unehrliche Gründe entschuldigt, z.B. durch ungerechtfertigtes Krankmelden.“¹¹ Absentismus ist somit ein beeinflussbarer Teil der Fehlzeiten, mit welchem oft eine gewisse Arbeitsunwilligkeit

⁶ Galahn, Der Missbrauch der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und die Abwehrmöglichkeiten des Arbeitgebers, Köln, 1993, S. 19;
Brecht, Entgeltfortzahlung an Feiertagen und im Krankheitsfall: EFZGesetz, München, 1995, S. 8

⁷ Brecht, Entgeltfortzahlung an Feiertagen und im Krankheitsfall: EFZGesetz, München, 1995, S. 8

⁸ Feichtinger/Pohl in DB, Beilage Nr. 4/84 zu Heft 6, 1984, S. 2

⁹ Raatz, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Köln, 1963, S. 80

¹⁰ Ulich, Über Fehlzeiten im Betrieb: Eine Sammlung von Untersuchungsergebnissen und Erfahrungen, Köln, Opladen, 1965, S. 9

¹¹ Firniss, Betriebliche Fehlzeiten durch Krankmeldung, Bestandsaufnahme und Motivationsforschung: ein Vergleich zwischen den Verhältnissen in der Bundesrepublik Deutschland und in Schweden, Frankfurt am Main u.a., 1983, S. 9

verbunden ist.¹² Der Arbeitnehmer hat praktisch jeden Tag die Entscheidung zu treffen, ob er zur Arbeit geht oder nicht, wobei zwischen echten Gründen und einer Grauzone zu unterscheiden ist, in welcher der Arbeitnehmer sich für das eine oder das andere Verhalten entscheiden kann.¹³

Der Missbrauch durch Absentismus kann jedoch dann legitimiert werden, wenn die subjektive Befindensstörung ärztlich bescheinigt wird und damit durch ärztliches Fachwissen objektiviert worden ist¹⁴, wobei die subjektiven Schilderungen der angeblichen Krankheit durch den Patienten mehr Gewicht haben dürften als objektive medizinische Befunde¹⁵. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass es sich also weniger um ein medizinisches Problem handelt, als vielmehr um ein soziales, moralisches¹⁶ und motivationales.

2 Fehlzeiten als Wettbewerbsfaktor

2.1 Kosten der Arbeitsunfähigkeit

Der Kostenaspekt wird angesichts zunehmender Konkurrenzsituationen auf den Märkten immer bedeutender. Gerade auch in Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs, die sich durch entsprechende EU-Richtlinien und -Verordnungen einer Wettbewerbssituation gegenüber sehen, die sie bislang nicht kannten, da sie sich nun mit Privatunternehmen der freien Wirtschaft messen müssen, ist dies ein ganz besonders dringliches Problem.

Zu den Kosten bei Fehlzeiten zählen zunächst einmal die Entgeltfortzahlungskosten, die anteiligen Kosten an Urlaubs- und

¹² Salowsky, Fehlzeiten – ein internationaler Vergleich, Köln, 1983, S. 11

¹³ Neuberger, Messung der Arbeitszufriedenheit: Verfahren und Ergebnisse, Stuttgart u.a., 1974, S. 154

¹⁴ Salowsky, Fehlzeiten – ein internationaler Vergleich, Köln, 1983, S. 11;
Fick, Der Krankenstand im Betrieb: eine Analyse von Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Konstanz, 1993, S. 9

¹⁵ Hinze, Determinanten der Arbeitsverweigerung: eine empirische Untersuchung der Einflussfaktoren auf industriellen Absentismus, Wuppertal, 1982, S. 27

¹⁶ Imfeld in Schweizerische Ärztezeitung, 1974, S. 1313 ff.