

Der Arbeitgeber, 37, 9, (1985), S. 349 - 350

Hans Dieter Seibel/Karl-Heinz Theis

Kostenfaktor Fehlzeiten - Ursachen und Maßnahmen

Die Unternehmen resignieren vielfach, statt das Fehlzeitenproblem methodisch anzugehen. In der Ursachenanalyse verbieten sich allerdings Generalisierungen; jeder Betrieb, jeder Mitarbeiter, erfordert individuelle Beobachtungen und Abhilfen.¹

Obwohl die Fehlzeiten gegenüber der Hochkonjunktur im Durchschnitt erheblich zurückgegangen sind, stellen sie nach wie vor für viele Betriebe einen beträchtlichen Kostenfaktor dar. So kostet jeder einzelne Prozentpunkt an Fehlzeiten einen Betrieb mit 1.000 Mitarbeitern 400.000 bis 500.000 DM pro Jahr. Eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema kann also betriebswirtschaftlich ertragreich sein. Erfolgreich wird diese Auseinandersetzung aber erst dann sein, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

- zum einen müssen die Ursachen der Fehlzeiten des speziellen Betriebes exakt analysiert werden
- zum anderen müssen Maßnahmen zur Reduzierung der Fehlzeiten genau auf den ermittelten Ursachen aufbauen.

In einer breit angelegten Untersuchung² mit 840 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in mehreren Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland wurde der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen Fehlzeiten entstehen. Zu diesem Zweck wurden Arbeit und Arbeitsbedingungen mit Hilfe von Experten im Betrieb (Führungskräfte, geschulte Beobachter)

analysiert. Zusätzlich ermittelten geschulte Interviewer die Meinung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitssituation anhand eines Fragebogens. Die außerbetriebliche Situation wurde in mehreren Gruppendiskussionen erfasst. Dieser Artikel gibt die Ergebnisse derjenigen Gruppe wieder, die die höchsten Fehlzeiten aufweist: die Lohnempfängerinnen.

Ergebnisse

Aufgrund der „objektiven Arbeitsplatzbeschreibung“ zeigt sich bei den Lohnempfängerinnen ein ziemlich einheitliches Bild:

- Ihre Tätigkeit ist durchgängig sehr einfach strukturiert. Sie lässt sich in 97,5% der Fälle ohne irgendeinen beruflichen Abschluss ausüben.
- Geschwindigkeit und Inhalt der Arbeit werden zumeist vom Vorgesetzten bestimmt, weniger durch die Erfordernisse der Situation, die Arbeitsgruppe oder durch eigene Entscheidungsmöglichkeit.

Bei einigen dieser Merkmale ist der Zusammenhang mit den Fehlzeiten eindeutig:

- Je mehr Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitsinhalt vom Vorgesetzten bestimmt werden, um so höher sind Häufigkeit und Dauer der Fehlzeiten.
- Je stärker die *Arbeitsgeschwindigkeit* von der Situation bestimmt wird, desto mehr nehmen die Fehlzeiten nach Häufigkeit und Dauer ab.
- Je mehr der Arbeitsinhalt durch die Gruppe der Kollegen und Kolleginnen oder von eigenen Entscheidungen bestimmt wird, um so weniger fehlen die Arbeiterinnen.

Soziale Beziehungen bei der Arbeit sind also sehr wichtig. Dies dokumentiert sich noch in einem anderen Ergebnis: Je eher die Möglichkeit besteht, dass die einzelne Mitarbeiterin bei der Arbeit von Kollegen und Kolleginnen unterstützt wird, um so geringer sind ihre Fehlzeiten.

Die objektive Arbeitssituation deckt sich mit dem subjektiven Erleben der Befragten: Die weitaus meisten Lohnempfängerinnen haben nach eigener Auffassung keinen Einfluss darauf, wie sie ihre

¹ Vgl. auch die vorausgegangenen Beiträge von Hans Dieter Seibel in den Heften 3/85 und 4/85: Sind die Simulanten physisch krank?; Stressfaktoren erhöhen Fehlzeiten.

² Mit Unterstützung des Ministers für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW.

Arbeit ausführen. Sie haben keinen Spielraum für eigene Entscheidungen; mitgestalten können sie die Arbeit nicht. Es ist verständlich, dass diese Frauen einen Sinn in der Arbeit selbst nicht sehen, sondern in erster Linie des Geldes wegen arbeiten:

„Da gibt's nur einen Grund: Geld.“

Viele sind darauf angewiesen mitzuverdienen, um sich die notwendigen Dinge des Lebens kaufen oder sich einen gewissen Lebensstandard leisten zu können:

Von dem Geld, das mein Mann verdient, das reicht für die Lebenshaltung. Aber wenn die Kinder ein Paar Schuhe brauchen, das reicht nicht.“

„Ohne Gelddruck würde man die Arbeit den Kindern zuliebe aufgeben.“

„Nur eine Antwort: Lebensstandard.“

Neben dem Geld sind allenfalls soziale Kontakte noch von Belang als Grund, warum man arbeitet. Andere Wünsche bestehen kaum. Bestrebungen, mehr Verantwortung zu übernehmen oder gar aufzusteigen, haben nur wenige Mitarbeiterinnen. Eigene Einsicht oder praktische Erfahrung lassen sie daran nicht glauben:

„Frauen haben keine Aufstiegsmöglichkeiten.“

„Inoffiziell war ich Einrichterin, aber als ich auch entsprechend bezahlt werden wollte, war es vorbei.“

Ein genereller Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Tätigkeit und den Fehlzeiten besteht nicht. Allerdings haben diejenigen Mitarbeiterinnen, die Führungsverantwortung übernommen haben, deutlich weniger Fehlzeiten als die übrigen Kolleginnen. Die Übernahme von Verantwortung scheint sich also dann positiv auf die Fehlzeiten auszuwirken, wenn die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung von Seiten der Mitarbeiterinnen besteht.

Für die Mehrzahl der Lohnempfängerinnen stellt sich diese Frage nach mehr Verantwortung nicht. Sie haben mehr oder minder immer dasselbe zu tun, ihre Arbeit ist monoton. Das Gefühl der Langeweile bei der Arbeit ist in dieser Gruppe stark verbreitet. Dieses Gefühl der Langeweile steht in einem engen Zusammenhang mit den Fehlzeiten: je größer die Langeweile, desto höher die Fehlzeiten.

Die Ursachen der Fehlzeiten liegen aber nicht nur im betrieblichen, sondern auch im häuslichen Bereich. Die Doppelbelastung durch die berufliche Tätigkeit und die Pflichten des Haushaltes und der Kinderbetreuung macht vielen zu schaffen. Dabei stellt die Unterbringung der Kinder während der beruflichen Abwesenheit von zu Hause und das Hinbringen und Abholen von und zu der Stätte der Unterbringung eines der Hauptprobleme der berufstätigen Frauen dar. Dieses Problem verschärft sich, wenn ein Kind krank wird. Dann kommt die Frau sehr schnell in einen Konflikt zwischen der Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz und ihrer Rolle als Mutter. Sind die tariflichen Möglichkeiten (erlaubte Abwesenheit bis zu fünf Tagen bei Kindern bis zu einem Alter von acht Jahren) ausgeschöpft, bleibt oft nur als letzte Möglichkeit, sich selbst krank schreiben zu lassen.

„Wenn ein Kind krank wird, muss man krank feiern.“

Verständnis für diesen Rollenkonflikt finden sie im Betrieb nicht. Die meisten Vorgesetzten wollen von diesen privaten Sorgen nicht belästigt werden. Der lapidare Kommentar: „Sehen Sie zu, dass Sie zu Rande kommen“ hilft den Betroffenen je doch nicht weiter.

Generell sind berufstätige Frauen - das stellte sich (nicht nur) bei dieser Untersuchung heraus - sehr viel stärker belastet als die Männer; denn sie tragen neben ihrer beruflichen Tätigkeit oft auch die alleinige Last des Haushaltes, der Betreuung der Kinder bei den Schulaufgaben und der Behördengänge. Die Einstellung vieler Ehemänner „Du kannst Dir eher frei nehmen als ich“ hat ohne Zweifel einen Einfluss auf das Auftreten höherer Fehlzeiten bei dieser Gruppe. Die Unterstützung von Seiten der Ehemänner ist gering; am ehesten erhalten sie noch - wenn überhaupt - die jüngeren Frauen. Aus diesem Grund sind viele der Lohnempfängerinnen überfordert.

„Die Belastung zu Hause und im Betrieb, die schaukeln sich hoch.“

„Wer was auf seinen Haushalt hält, der arbeitet bis 10 oder 11 Uhr.“ Das geht auf Kosten der Gesundheit.

„Essen kochen, bei den Schularbeiten helfen und mein Mann kommt um 5 Uhr, der will einmal am Tag was Warmes zu essen haben.“

Maßnahmen

Die Ursachen der Fehlzeiten bei den Lohnempfängerinnen liegen sowohl im betrieblichen wie im außerbetrieblichen Bereich. Der betriebliche Schwerpunkt liegt in der Tätigkeit. Sie ist so strukturiert, dass die Mitarbeiterinnen einen Sinn in der Arbeit nicht erkennen und eine Identifikation mit dieser Tätigkeit nicht stattfindet. Man arbeitet deshalb „um des Geldes willen“ oder allenfalls wegen des sozialen Kontaktes im Betrieb. Neben der beruflichen Tätigkeit sind die meisten der Lohnempfängerinnen dieser Untersuchung auch hauptverantwortlich für Haushalt, Kinderbetreuung und sonstige Dinge wie z.B. Behördengänge, so dass die Doppelbelastung vielfach zu einer Überlastung führt. Vor allem dann, wenn ein Kind krank wird, kann die Frau den Konflikt zwischen betrieblicher Anwesenheitspflicht und der Pflicht zur Kinderbetreuung nur dadurch lösen, dass sie sich selbst krank meldet.

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen legen folgende Schlussfolgerungen nahe:

1. Jeder Betrieb muss eine eigene Ursachenanalyse durchführen, da nur exakt auf die Ursachen abgestimmte Maßnahmen bei der Bekämpfung der Fehlzeiten erfolgreich sind. Allgemeine Maßnahmen zielen meist ins Leere und haben nicht selten genau den gegenteiligen als den erwünschten Effekt.
2. Maßnahmen zur Reduzierung der Fehlzeiten dürfen nicht nach dem Gießkannenprinzip bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angewendet werden, sondern müssen individuell durchgeführt werden. So sind z.B. Maßnahmen, die das Ziel haben, die Arbeit interessanter zu gestalten und den Mitarbeitern in einem abgesteckten Rahmen mehr Verantwortung zu geben, nur bei solchen Mitarbeitern erfolgreich, bei denen auch der Wunsch hierzu besteht. Bei den übrigen wäre z.B. zu klären, ob generell ein Mehr an Verantwortung nicht gewünscht wird, oder ob schlechte Erfahrungen zu einer Ablehnung von Verantwortung führen. In diesem Falle müssten andere Maßnahmen durchgeführt werden.
3. Der häusliche Bereich darf bei Maßnahmen-Überlegungen zum Thema „Fehlzeiten“ nicht ausgespart bleiben. Dies darf allerdings nicht bedeuten, dass der Betrieb in die Privatsphäre der Mitarbeiter eindringt, sondern vielmehr, dass versucht wird, Möglichkeiten zu schaffen, die die Doppelbelastung durch Beruf und Familie erleichtern. Flexiblere Arbeitszeiten bieten sich in diesem Zusammenhang an. Aber auch hier muss sichergestellt werden, dass solche Arbeitszeiten den Wünschen der Mitarbeiter nicht zuwiderlaufen. Der Art und Weise der Einführung solcher flexibler Arbeitszeiten kommt dabei nach eigener Erfahrung entscheidende Bedeutung zu.