

**Katrin Oppermann**

**Anreizbezogene Strategien zur Reduzierung  
von Fehlzeiten und Fluktuationen in  
Unternehmungen**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# **Anreizbezogene Strategien zur Reduzierung von Fehlzeiten und Fluktuation in Unternehmungen**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Hannover

vorgelegt von:

Katrin Oppermann

Referent: Prof. Dr. Claus Steinle

Universität Hannover

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Unternehmensführung und Organisation

Hannover, den 25.03.1998

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	8
<b>1. Einführung: Fehlzeiten und Fluktuation im Fokus betriebswirtschaftlicher Überlegungen</b>	<b>10</b>
1.1 Zur Aktualität des Themenfeldes Fehlzeiten und Fluktuation in der personalwirtschaftlichen Diskussion	10
1.2 Problemstellung, Zielsetzung und Gang der Arbeit: anreizbezogenes Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagement als Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen	11
<b>2. Ein Bezugsrahmen zur personalwirtschaftlichen Analyse der Phänomene Fehlzeiten und Fluktuation</b>	<b>13</b>
2.1 Generierung eines themenbezogenen Referenzrahmens zur Einordnung der Thematik in den personalwirtschaftlichen Kontext	13
2.2 Terminologische Grundlegungen und Abgrenzungen	13
2.2.1 Begriff und Abgrenzung von Fehlzeiten und Fluktuation	13
2.2.2 Anreize, Anreizsysteme und anreizbezogene Strategien	17
2.3 Nachzeichnung des Verlaufs der personalwirtschaftlichen Diskussion zu Fehlzeiten und Fluktuation	19
2.3.1 Fehlzeitendebatte im Zeitablauf der personalwirtschaftlichen Analyse	19
2.3.2 Interpretation der Fluktuationsthematik vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsmarktkonstellationen	21
2.4 Grundsätzliche Überlegungen zu Zusammenhängen und Unterschieden von Fehlzeiten und Fluktuation	22
2.5 Entwicklung eines Prozeßschemas zur strukturierten Vorgehensweise bei der anreizbezogenen Reduzierung von Fehlzeiten und Fluktuation	24

	Seite
<b>3. Generierung einer Anreizkonzeption zur Senkung von Fehlzeiten und Fluktuation auf Grundlage einer prozeßorientierten Vorgehensmethodik</b>	<b>25</b>
3.1 Personalwirtschaftlicher Problemdruck als Auslöser für einen Handlungsprozeß	25
3.1.1 Personal-Controlling als Informationslieferant für gezielte Personalentscheidungen	25
3.1.2 Problemerkfassung und -analyse anhand von Kennzahlen	26
3.2 Personalwirtschaftliche Zielsetzungen in Bezug auf die Parameter Fehlzeiten und Fluktuation als Maßstab für systematisches Handeln	28
3.2.1 Senkung von Fehlzeiten als Zielgröße	28
3.2.2 Unternehmungsbezogene Fluktuationsoptimierung als Zielkriterium	29
3.3 Ursachenanalyse bei hohen Fehlzeiten- und Fluktuationsraten als Voraussetzung für gezielte personalwirtschaftliche Steuerungsaktivitäten	31
3.3.1 Einflußfaktoren für Fehlzeiten und Arbeitsplatzwechsel	31
3.3.2 Instrumente zur Erhebung der Ursachen	34
3.4 Anreizpolitisches Maßnahmenspektrum zur Reduzierung hoher Fehlzeiten- und Fluktuationsquoten	36
3.4.1 Anreizpolitische Handlungsparameter zur Einflußnahme auf Fehlzeiten: ein Überblick	36
3.4.2 Ausgestaltungsformen anreizpolitischer Maßnahmen zur Fehlzeiten-senkung	38
3.4.2.1 Institutionelle Anreize: Unternehmungskultur und betriebliche Gesundheitspolitik als zentrale Gestaltungsfelder	38
3.4.2.2 Interaktionelle und replizierende Anreize: führungsrelevante Möglichkeiten zur Reduzierung von Fehlzeiten	40
3.4.2.3 Strukturelle Anreize: Arbeitsumwelt, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung als Gestaltungsparameter	42
3.4.2.4 Kompensatorische Anreize: monetäre und immaterielle Optionen zur Senkung von Fehlzeiten	44

	Seite
3.4.3 Anreizpolitische Handlungsparameter zur Beeinflussung und Optimierung der Fluktuation: ein Überblick	46
3.4.4 Ausgestaltungsformen anreizpolitischer Maßnahmen zur Fluktuationsbeeinflussung und -optimierung	46
3.4.4.1 Institutionelle Anreize: betriebliche Sozialeinrichtungen und Personalentwicklung als Gestaltungsparameter zur Personalerhaltung	46
3.4.4.2 Interaktionelle und replizierende Anreize: mitarbeiterbezogene Personalführung zur Fluktuations-Prävention	48
3.4.4.3 Strukturelle Anreize: motivationsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld	50
3.4.4.4 Kompensatorische Anreize: monetäre Bleibeanreize zur gezielten Einflußnahme auf Mitarbeiter mit Fluktuationsabsichten	51
3.5 Konkretisierung eines fehlzeiten- und fluktuationsbezogenen Anreizkonzepts unter Beachtung unternehmungsspezifischer Rahmenbedingungen	54
3.5.1 Komposition eines effektiven und unternehmungsindividuellen Anreizmaßnahmenbündels zur Verminderung von Fehlzeiten und Fluktuation	54
3.5.2 Einbettung der fehlzeiten- und fluktuationsorientierten Anreizkonzeptteile in ein umfassendes Anreizsystem	55
3.5.3 Implementationsansätze zur Realisierung einer partiellen Neuausrichtung der Anreizkonzeption	56
<b>4. Empirisches Schlaglicht zur Fehlzeiten- und Fluktuationsproblematik</b>	<b>57</b>
4.1 Konturen und inhaltliche Ausrichtung der Expertenbefragung	57
4.2 Zentrale Ergebnisse der empirischen Untersuchung	58
4.2.1 Generelle Einschätzungen zur Problematik von Fehlzeiten und Fluktuation	58
4.2.2 Praxisrelevante Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten	61
4.2.3 Betriebliche Reaktionsmuster zur Fluktuationsproblematik	63
4.3 Implikationen für ein effektives Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagement	64
4.3.1 Unternehmungsspezifischer Stellenwert der Fehlzeiten- und Fluktuationsfragen	64
4.3.2 Betriebliches Fehlzeitenmanagement: mehr als reaktive Handlungsmuster	66
4.3.3 Partielle Neubewertung der Fluktuationsthematik	67

	Seite
<b>5. Neubewertung der Fehlzeiten- und Fluktuationsproblematik vor dem Hintergrund veränderter personalwirtschaftlicher Rahmenkonstellationen und Gestaltungsanforderungen</b>	<b>68</b>
5.1 Fehlzeiten- und fluktuationsrelevante Entwicklungstendenzen im personalwirtschaftlichen Umfeld	68
5.1.1 Veränderungen der Beschäftigungsstrukturen und ihre Implikationen für das Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagement	68
5.1.2 Veränderungen der Aufgaben- und Qualifikationsstrukturen und ihre Auswirkungen auf das Fehlzeiten- und Fluktuationsverhalten	69
5.1.3 Veränderungen der Arbeitsmarktlage und Folgerungen für Fehlzeiten- und Fluktuationsfragen	71
5.2 Gestaltungsleitlinien für ein situativ-flexibles und antizipatives Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagement	73
5.2.1 Nutzen des Leitgedankens einer differentiellen Personalwirtschaft	73
5.2.2 Antizipatives versus reaktives Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagement	74
5.2.3 Flexible und situative Ausrichtung der fehlzeiten- und fluktuationsorientierten Personalpolitik	76
<b>6. Konturen eines antizipativen Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagements im Rahmen einer zukunftsorientierten Personalpolitik</b>	<b>77</b>
Literaturverzeichnis	78
Anhangsverzeichnis	96
Anhang	97

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
<b>Abbildung 1:</b> Begriffliche Abgrenzung von Ausfallzeiten und Fehlzeiten	15
<b>Abbildung 2:</b> Die Abgrenzung des Fluktuationsbegriffs	17
<b>Abbildung 3:</b> Systematisierung von Anreizarten	18
<b>Abbildung 4:</b> Ein Prozeßschema zur strukturierten Vorgehensweise bei der Entwicklung von anreizorientierten Strategien zur Fehlzeiten- und Fluktuationsreduzierung	25
<b>Abbildung 5:</b> Beispiele für Fehlzeiten- und Fluktuationskennzahlen	28
<b>Abbildung 6:</b> Einflußfaktoren für ein Fehlzeitenverhalten	31
<b>Abbildung 7:</b> Ein Überblick zu betrieblichen Maßnahmen der Reduzierung von Fehlzeiten	37
<b>Abbildung 8:</b> Gesetzliche bzw. tarifvertragliche Möglichkeiten zur Reduzierung von Fehlzeiten	37
<b>Abbildung 9:</b> Ein Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung	40
<b>Abbildung 10:</b> Ein Überblick zu Möglichkeiten der Reduzierung und Optimierung der Fluktuation	46
<b>Abbildung 11:</b> Instrumente zur Einführung neuer Mitarbeiter	49
<b>Abbildung 12:</b> Verstärkter Wunsch nach flexibler Arbeitszeit	51

<b>Abbildung 13:</b>	Die Bedeutung der Fehlzeitenproblematik in deutschen Unternehmen in Anlehnung an eine Befragung im Februar 1998	59
<b>Abbildung 14:</b>	Die Bedeutung der Fluktuationsproblematik in deutschen Unternehmen in Anlehnung an eine Befragung im Februar 1998	60
<b>Abbildung 15:</b>	Umgesetzte und geplante Fehlzeitenmaßnahmen der Unternehmen in Anlehnung an eine Befragung im Februar 1998	61
<b>Abbildung 16:</b>	Umgesetzte und geplante Maßnahmen der Unternehmen zur Fluktuationsbeeinflussung in Anlehnung an eine Befragung im Februar 1998	63
<b>Abbildung 17:</b>	Krankenstand und Arbeitslosenquote in Deutschland	71
-----		
<b>Abbildung A1:</b>	Charakteristika der im Februar 1992 befragten Unternehmen	97

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. ....	Abbildung
AG .....	Aktiengesellschaft
Aufl. ....	Auflage
BAG .....	Bundesarbeitsgericht
BAT.....	British American Tobacco
BDA .....	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
bzgl. ....	bezüglich
bzw. ....	beziehungsweise
BRD .....	Bundesrepublik Deutschland
ca. ....	circa
d.h. ....	das heißt
Diss. ....	Dissertation
EfzG .....	Entgeltfortzahlungsgesetz
etc. ....	et cetera
EU .....	Europäische Union
evtl. ....	eventuell
F+E-Bereich .....	Forschungs- und Entwicklungsbereich
Hrsg. ....	Herausgeber
IAB .....	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
i.d.R. ....	in der Regel
i.e.S. ....	im engeren Sinne
IW .....	Institut der deutschen Wirtschaft
i.w.S. ....	im weiteren Sinne
IZT .....	Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Jg. ....	Jahrgang
LfzG .....	Lohnfortzahlungsgesetz
m.E. ....	meines Erachtens
NF .....	Neufassung
No. ....	number
Nr. ....	Nummer
o.V. ....	ohne Verfasserangabe

S. ....	Seite
sog. ....	sogenannte/n
Sp. ....	Spalte
u.a. ....	unter anderem / und andere
USA .....	United States of America
u.U.....	unter Umständen
vgl. ....	vergleiche
Vol. ....	Volume (Band)
z.B. ....	zum Beispiel
z.T. ....	zum Teil

## **1. Einführung: Fehlzeiten und Fluktuation im Fokus betriebswirtschaftlicher-Überlegungen**

### **1.1 Zur Aktualität des Themenfeldes Fehlzeiten und Fluktuation in der personalwirtschaftlichen Diskussion**

In Zeiten steigender Dynamik und erhöhter Komplexität der Umwelt gelangen immer mehr Unternehmungen zu der Erkenntnis, daß ihre Stellung im Wettbewerb in Zukunft maßgeblich durch eine erfolgreiche Personalpolitik bestimmt wird und dabei einer wirksamen Gestaltung von Anreizen sowie einer situationsgerechten Personalführung vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden muß. Als ein Bereich, der mit großer Unsicherheit behaftet ist, wird die Versorgung der Unternehmung mit ausreichend qualifizierten und vor allem auch motivierten Mitarbeitern betrachtet.<sup>1</sup> Die hiermit im Zusammenhang stehenden Phänomene Fehlzeiten und Fluktuation sind schon seit einiger Zeit verstärkt in den Blickpunkt unternehmerischer Betrachtung gelangt und werden hier insbesondere unter Kostenaspekten beleuchtet. Dies wird auch in Zukunft relevant sein, denn der sich immer stärker verschärfende Wettbewerbsdruck, insbesondere auch durch ausländische Anbieter, zwingt jede einheimische Unternehmung dazu, eine permanente Verbesserung der Kostenstruktur herbeizuführen und entsprechende Potentiale auszuschöpfen. Hierzu kann die Reduzierung von Fluktuation und Fehlzeiten einen entscheidenden Beitrag leisten.<sup>2</sup> Jede Fluktuation ist für eine Unternehmung mit hohen Kosten verbunden<sup>3</sup> und auch Fehlzeiten haben nachhaltige Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmung. Störungen der Arbeitsabläufe durch unvorhersehbare Abwesenheit von Mitarbeitern stellen die Unternehmungen vor erhebliche Schwierigkeiten.<sup>4</sup> Die Produktivität einer Unternehmung kann daher durch eine gezielte Fluktuations- und Fehlzeitenbeeinflussung wesentlich verbessert werden.<sup>5</sup> Es bedarf eines personalpolitischen Instrumentariums, das geeignet ist, diese kontraproduktiven Phänomene gezielt zu beeinflussen.<sup>6</sup> Dabei kommt heute, aufgrund erhöhter Ansprüche und heterogener Interessen auf der Mitarbeiterseite, eine individualisierte Anreizgestaltung in Betracht.<sup>7</sup>

Obwohl die krankheitsbedingten Fehlzeiten in den letzten Jahren in Deutschland zurückgegangen sind, sind sie im internationalen Vergleich immer noch extrem hoch und stellen im Zuge der Globalisierung und der immer stärker agierenden ausländischen Konkurrenz ei-

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruch (1994), S. 46. Ähnlich Hummel/Wagner (1996), S. 4-5.

<sup>2</sup> Vgl. Kowling (1993), S. 88.

<sup>3</sup> Vgl. Grassl/Hindelang/Klein (1982), S. 23.

<sup>4</sup> Vgl. BDA (1997a), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Grawert (1988), S. 233.

<sup>6</sup> Vgl. Kowling (1993), S. 88.

nen Standortnachteil dar.<sup>8</sup> Daß besonders Fehlzeiten momentan wieder im öffentlichen und unternehmerischen Rampenlicht stehen, beweist z.B. die Diskussion um die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und die Verabschiedung des neuen Entgeltfortzahlungsgesetzes zum 01.10.1996.<sup>9</sup> Außerdem deutet die verstärkte Beschäftigung mit sog. Rückkehrgesprächen mit Mitarbeitern im Anschluß an Fehlzeiten sowie die Ausweitung betrieblicher Gesundheitsprogramme auf eine derzeitige Relevanz der Problematik.<sup>10</sup>

Zur Fluktuationsthematik könnte man annehmen, daß die derzeit schlechte Arbeitsmarktlage das Problem fluktuierenden Personals in den Hintergrund hat treten lassen. Sicher ist hiermit eine geringere Risikobereitschaft der Arbeitnehmer verbunden, den angestammten Arbeitsplatz zu verlassen<sup>11</sup>, jedoch sind „die Einstellungen und Entlassungen der Betriebe .. selbst bei miserabler Beschäftigungslage enorm.“<sup>12</sup> Ungeachtet dessen wurde der Fluktuationsproblematik in den letzten Jahren wenig Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>13</sup> In neueren personalpolitischen Beiträgen wird vorwiegend das Problem der *Früh*fluktuation unter dem Aspekt der Einarbeitung neuer Mitarbeiter behandelt.<sup>14</sup> Ferner sind, wie eine Analyse aktueller personalwirtschaftlicher Literatur zeigt, das sog. Austrittsinterview und die Vereinbarung von Rückzahlungsklauseln von Aktualität in Bezug auf das Fluktuationsproblem.<sup>15</sup>

## **1.2 Problemstellung, Zielsetzung und Gang der Arbeit: anreizbezogenes Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagement als Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen**

Je schlanker die Organisationsstrukturen unter dem Druck des nationalen und internationalen Wettbewerbs werden, und je bedeutender damit angesichts einer „dünnen Personaldecke“ der Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters wird, desto mehr stellen Fehlzeiten und Fluktuation eine Belastung dar.<sup>16</sup> Hiermit ist auch gleichzeitig die Problemstellung dieser Arbeit angesprochen. Nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft im Jahr 1996 fehlten die Mitarbeiter deutscher Unternehmen jährlich im Durchschnitt drei Wo-

---

<sup>7</sup> Vgl. Bruch (1994), S. 50.

<sup>8</sup> Vgl. Wersdörfer (1997), S. 716. Im Januar 1998 meldete „Die Zeit“ ein Rekordtief zum Krankenstand in westdeutschen Unternehmen. Demnach fehlten seit Kriegsende noch nie so wenig Arbeitnehmer wegen Krankheit an ihrem Arbeitsplatz wie im Jahr 1997 (4,17 %), vgl. Kieselbach (1998), S. 13.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu z.B. Heise/Lessenich/Merten (1997), S. 166. Mit der Neufassung des EfzG wurde dem Arbeitgeber u.a. die Möglichkeit eingeräumt, die Entgeltfortzahlung von 100% auf 80% zu senken.

<sup>10</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.2 zu Rückkehrgesprächen und Abschnitt 3.4.2.1 dieser Arbeit zur Gesundheitspolitik.

<sup>11</sup> Vgl. o.V. (1992), S. 4.

<sup>12</sup> Adamy (1997), S. 9; vgl. auch Boerner/Maier/Schramm (1996), S. 20 und Benz (1983), S. 20.

<sup>13</sup> Vgl. Boerner/Maier/Schramm (1996), S.3.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 3.4.4.2 dieser Arbeit.

<sup>15</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.2 dieser Arbeit zum Abgangsinterview und 3.4.4.4 zu Rückzahlungsklauseln.

<sup>16</sup> Vgl. Marr (1996b), S. 7, mit Bezug auf Fehlzeiten; vgl. auch Krystek/Becherer/Deichmann (1995), S. 1, und Kowling (1993), S. 88 bzgl. der Fluktuationsproblematik.