

# Strategien zur Vermeidung betrieblicher Fehlzeiten

Darstellung am Beispiel einer fiktiven GmbH & Co. KG

Bearbeitet von  
Michael Schmohl

1. Auflage 2014. Taschenbuch. 92 S. Paperback  
ISBN 978 3 95485 125 6  
Format (B x L): 19 x 27 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3, Bedeutung, Erfassung und Analyse der Fehlzeiten:

3.1, Bedeutung und Folgen von Fehlzeiten:

3.1.1, Folgen für Mitarbeiter und Vorgesetzte:

Fehlzeiten eines Kollegen bedeuten für die Mitarbeiter eines Unternehmens Mehrarbeit sowie eine Veränderung gewohnter Arbeitsabläufe. Dies verursacht starke Unruhe im betrieblichen Leistungsprozess und beeinträchtigt die Motivation, da die verbliebenen Mitarbeiter zusätzlich Verantwortung übernehmen müssen. Nur mit einem gewissen Maß an Solidarität kann das Fehlen eines Mitarbeiters toleriert werden. Ohne einsichtigen, verständlichen Abwesenheitsgrund tun sich viele Mitarbeiter schwer, für den Abwesenden einzuspringen. Insbesondere häufige Kurzerkrankungen, die noch dazu freitags und montags auftreten, führen schnell zu Verärgerung bei den Kollegen. Wird diesem Abwesenheitsverhalten nicht durch den Vorgesetzten entsprechend entgegengewirkt, führt dies unter Umständen sogar zu Nachahmern in den Reihen der Kollegen, bzw. es besteht die Gefahr, dass die Bereitschaft sinkt, als 'Springer' auszuhelfen, wo kurzfristig Bedarf entsteht. Demotivation kann im Zusammenhang mit Abwesenheit also auch Auswirkungen auf die Flexibilität des jeweiligen Bereiches haben.

Die Bedeutung von Fehlzeiten für Vorgesetzte äußert sich hauptsächlich in einem zusätzlichen Aufwand für organisatorische Umstellungen, um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten.

Eines der wesentlichsten Probleme ist in diesen Zusammenhang die Entstehung von Engpässen. Zu diesem Zweck ist von manchen Unternehmen eine Personalreserve zu halten. Bei der Einsatzplanung spielt jedoch nicht nur der quantitative Aspekt eine Rolle. Auch müssen Mitarbeiter über ein ausreichendes Qualifikationspotential verfügen, um andere Beschäftigungsinhalte übernehmen zu können. Hierfür sind gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zu installieren, was erheblichen Vorbereitungs- und Umsetzungsaufwand erfordert.

Die komplexe Koordination des Personaltransfers stellt aufgrund des meist kurzfristigen und unterschiedlichen Bedarfs eine äußerst schwierige Aufgabe dar. Einerseits muss die nötige Transparenz geschaffen und andererseits der Personaleinsatz örtlich und zeitlich geplant werden. Zusätzliche Störungen im Arbeitsablauf entstehen durch Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat, da es vorkommt, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Gründen nicht bereit sind, die Vertretung der fehlenden Mitarbeiter zu übernehmen und infolgedessen den Betriebsrat einschalten.

3.1.2, Folgen für das Unternehmen:

Für das Unternehmen bewirken Fehlzeiten neben einer Nichterreichung betrieblicher Zielsetzungen und einer Störung des Arbeitsablaufs hauptsächlich eine erhöhte Kostenbelastung, was einen negativen Einfluss auf das Betriebsergebnis und damit auf die Wirtschaftlichkeit des

Unternehmens hat.

Die bisher beschriebenen Auswirkungen der Abwesenheit von Mitarbeitern münden alle in Kosten, die dem Unternehmen durch fehlendes Personal im betrieblichen Leistungsprozess entstehen. Die Arten der anfallenden Kosten sind sehr vielfältig und lassen sich teilweise nur grob schätzen.

### 3.1.2.1, Direkte Kosten:

Als direkte Kosten werden diejenigen Aufwendungen bezeichnet, die aufgrund gesetzlicher oder tarifvertraglicher Bestimmungen trotz nicht erbrachter Leistung des Arbeitnehmers vom Betrieb erbracht werden müssen. Den wichtigsten Kostenfaktor stellt dabei die gesetzliche Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall dar.

Nach §§ 3, 4 EFG beträgt sie für die ersten sechs Wochen der Arbeitsunfähigkeit 100% des dem Arbeitnehmer bei der für ihn maßgebenden regelmäßigen Arbeitszeit zustehenden Bruttoarbeitsentgeltes und ist vom Arbeitgeber zu tragen. Für Kuren und Heilverfahren gelten die §§ 3, 4 entsprechend (§ 9 EFG). Ist der Arbeitnehmer aus anderen in seiner Person liegenden Gründen nicht in der Lage, seine Arbeit zu verrichten, regelt § 616 BGB, dass der Arbeitnehmer den Anspruch auf Vergütung nicht verliert, wenn er für eine verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit ohne Verschulden an der Leistungserbringung verhindert ist (z. B. Geburt, Todesfall, Hochzeit, Arztbesuch, gerichtliche Ladung, Musterung, Ehrenämter, Behördengänge etc.).

Für zahlreiche Unternehmen ist die Entgeltfortzahlung ein wichtiger Kostenfaktor, was angesichts der quantitativen Bedeutung wenig erstaunlich ist.

So beziffert die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände die Kosten der Arbeitgeber für die Entgeltfortzahlung im Jahr 2001 auf über 26 Milliarden €. Berücksichtigt man zusätzlich die auch während der Arbeitsunfähigkeitszeiten zu entrichtenden Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, so liegen die direkten Kosten sogar noch weit höher. Dabei lässt sich nicht bestreiten, dass nicht immer in verantwortungsbewusster Weise mit der Entgeltfortzahlung umgegangen wird, da es einen deutlichen Kostenschub nach der Einführung dieses Gesetzes gab und Arbeitnehmer in Ländern ohne gesetzlich geregelte Entgeltfortzahlung durchschnittlich deutlich weniger krank sind.

Über die gesetzlichen Ansprüche auf Entgeltfortzahlung hinaus können weitergehende Leistungen durch Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder einzelvertraglich vereinbart werden. So sind in dem für die Fa. X maßgeblichen Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg / Nordbaden bei unverschuldeter Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit über den gesetzlich festgelegten Entgeltfortzahlungszeitraum von sechs Wochen hinaus Krankengeldzuschüsse durch den Arbeitgeber vereinbart. Dabei ist eine längere Betriebszugehörigkeit Voraussetzung (mindestens 2 Jahre). Diese Zuschüsse sollen die Einkommenslücken, die bei längerer Arbeitsunfähigkeit als sechs Wochen zwischen Krankengeld und Nettoarbeitsentgelt entstehen, schließen (siehe § 12 Abs. 4, 1. TV).

Die X GmbH & Co. KG gab im Jahr 2002 ca. 121.185 € für Lohn und Gehaltsfortzahlungen aus. Diese Kosten entsprechen 3,5 % der Brutto Lohn- und Gehaltssumme 2002 (~ 3.462.427 €). Auf jeden Mitarbeiter entfielen dabei ~ 866 €. Ein fehlender Mitarbeiter verursachte im Durchschnitt Kosten von ~112 € je Fehltag. Bei durchschnittlich fünf fehlenden Mitarbeitern pro Arbeitstag

entspricht dies einem Aufwand von ~ 562 €.

Würde der Krankenstand um 0,5 Prozentpunkte gesenkt, was bei einer konsequenten Durchführung von entsprechenden Maßnahmen durchaus möglich ist, könnten ~17.312€ pro Jahr eingespart werden. Bei einer Senkung um 1% betragen die Einsparungen ~ 34.624 € und bei 1,5 Prozentpunkten ~ 51.936€.

### 3.1.2.2, Indirekte Kosten:

Neben der durch das Gesetz, Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen geregelten Entgeltfortzahlung verursachen Fehlzeiten auch noch zahlreiche indirekte Kosten, die für Unternehmen ebenfalls eine erhebliche Belastung darstellen.

Fehlzeiten (gleich welcher Art) verursachen personelle Kapazitätsengpässe. Da sie in der Regel plötzlich und unerwartet auftreten, hat der Arbeitgeber keine Möglichkeit, rechtzeitig betriebliche Ausgleichsmaßnahmen einzuleiten. Arbeitsplätze bleiben unbesetzt und Anlagevermögen kann nicht optimal ausgelastet werden. Die Höhe der dadurch entstehenden Leerkosten hängt von der Kapitalintensität des Arbeitsplatzes ab. Daneben spielt auch die Tätigkeit des fehlenden Arbeitnehmers insofern eine Rolle, als dass andere Beschäftigte, die auf die Vorarbeit des Fehlenden angewiesen sind, nicht weiterarbeiten können. Dies verursacht wiederum Kosten durch ungenügende Nutzung ihres Arbeitsplatzes.

Um Leerkosten zu vermeiden, werden besonders im Großunternehmen Personalreserven beschäftigt. Zusätzlich werden in Verwaltung und Produktion Springer eingesetzt. Die X GmbH & Co. KG kann sich die durch die Personalüberdeckung entstehenden zusätzlichen Personalkosten nicht leisten. Also wird versucht, die durch Fehlzeiten entstehenden Engpässe durch zusätzliche Arbeitsleistung der anwesenden Arbeitnehmer abzudecken. Dabei spielen zuschlagspflichtige Überstunden eine wichtige Rolle. Eine weitere, häufig praktizierte Methode ist der Einsatz von Leiharbeitskräften. Das Unternehmen muss dann neben den Kosten für die Entgeltfortzahlung des erkrankten Arbeitnehmers auch noch das Entgelt für die Leiharbeitnehmer tragen.

Ersatzkräfte erbringen in der Regel nicht die gleiche Leistung wie die regulär an einem Arbeitsplatz Beschäftigten, so dass unter Umständen die Qualität eines Produktes darunter leidet. Höhere Fehlerzahlen und Kundenreklamationen führen so zu teilweise umfangreichen Nacharbeiten, die Personal binden und Kosten verursachen.

Zusätzliche kann die langsamere Arbeitsgeschwindigkeit und geringere Flexibilität der Ersatzkräfte zu großen Problemen bei der Terminplanung, Lieferschwierigkeiten und sogar zu Produktionsausfällen führen, was neben der Unzufriedenheit von Kunden und einem gewissen Imageverlust möglicherweise auch Konventionalstrafen nach sich ziehen kann.

Durch die bereits erwähnten Probleme für Vorgesetzte und Mitarbeiter, wie z. B. Regelungen für Vertretungen, entstehen weitere immaterielle, nicht monetäre Folgekosten.

Das gesamte Ausmaß der indirekten Kosten ist schwer erfass- und abschätzbar. Sie variieren in Abhängigkeit von Kapitalausstattung, Produktionsprozess und Arbeitsorganisation etc. und liegen zwischen 50 und 100 % der Entgeltfortzahlungskosten.

Die Tatsache, dass ein Großteil der dem Betrieb entstehenden indirekten Kosten nicht quantifizierbar ist, macht eine genaue Aussage über die Höhe der in der X GmbH & Co. KG

angefallenen Gesamtkosten der Fehlzeiten unmöglich. Addiert man zu den direkten durch die Entgeltfortzahlung angefallenen Kosten von ~121.185 € indirekte Kosten in Höhe von 75% der direkten Kosten hinzu, so ergibt sich eine beachtliche Summe von ~ 212.074 € für das Jahr 2002.