

Hochschule Merseburg (FH)  
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Personalwesen

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B. A.)

Fehlzeiten im Unternehmen:  
Phänomen, Ursachen und Handlungsmöglichkeiten

vorgelegt bei  
Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Jürgen Heimbrock

eingereicht von:

Gloria Bockemühl

Kirchstraße 5

06369 Trinum

Tel.: 03496/550157

E-Mail: [gloria\\_bockemuehl@yahoo.de](mailto:gloria_bockemuehl@yahoo.de)

Matrikel: BW08

Kennnummer: 16270

Abgabetermin: 15.05.2014

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	2
1.1 Wichtige Begriffe .....	4
1.2 Wichtige Datenerhebungen .....	8
1.3 Das Gesundheitschoaching.....	10
2 Absentismus .....	13
3 Physische Ursachen .....	18
3.1 Krankheitserreger .....	18
3.2 Schädigung .....	20
3.3 Körperliche Abnutzung .....	25
3.4 Exogene Ursachen .....	27
4 Psychische Ursachen .....	33
4.1 Angst.....	33
4.2 Stress.....	34
5 Soziale Ursachen .....	41
5.1 Sozialer Konflikt .....	41
5.2 Spezialfall: Mobbing .....	44
6 Sucht .....	46
7 Zusammenfassung .....	53
8 Fazit .....	54
Literaturverzeichnis .....	56
Eidesstattliche Erlärung .....	57
Darstellungsverzeichnis.....	57

## 1. *Einleitung*

---

Das Thema der Bachelorarbeit lautet: Fehlzeiten im Unternehmen: Phänomen, Ursachen und Handlungsmöglichkeiten.

Aufgrund des zentralen Begriffes Fehlzeiten, werde ich vorab wichtige statistische Zahlen und Kennziffern, deren Gewinnung (Informationsbeschaffung) und Auswertung überblicksmäßig erläutern und darstellen. Die allgemeinen Daten (Statistiken) werden in diesem Zusammenhang ebenfalls dargelegt, um die Wichtigkeit der Krankentage für ein Unternehmen verdeutlichen zu können. Die drei Möglichkeiten des Gesundheitscoaching's müssen selbstverständlich auch im allgemeinen charakterisiert werden, bevor ich zum Hauptteil der Arbeit komme.

Den Hauptteil habe ich nach der möglichen Ursache der Fehlzeiten gegliedert, diese Strukturierung habe ich an Neuberger (Absentismus) und seiner Diskussion des Themenkreises, sowie an der Definition der WHO (World Health Organisation) und der besonders hervorzuhebenden Problematik der Sucht angelehnt, um einen erleichternden Überblick zu gestalten.

Neuberger hat in seinem Buch „Personalwesen 1“ den Begriff der Fehlzeiten insofern erweitert, dass er auch die Minuten, Stunden und Tagen, in dem der Mitarbeiter abstinent ist (nicht am Arbeitsplatz). Der Mitarbeiter seinen vertraglichen Pflichten gegenüber dem Arbeitgeber nicht nachkommt. Seine Arbeitszeit mit privaten und/oder unwichtigen Erledigungen beziehungsweise Arbeitsaufgaben verbringt, oder auch die Problematik der motivationsbedingten Krankschreibungen („blauer Montag“). Dieses Phänomen diskutiert er sehr kontrovers und stellt die Wirtschaftlichkeit solches Verhaltens dar.

Die folgenden drei Hauptthemen, in dieser Arbeit, sind: physische, psychische und soziale Ursachen, welche von der Definition der WHO von Gesundheit adaptiert ist.

„Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen **körperlichen, geistigen** und **sozialen Wohlbefindens** und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.“ („Health is a state of complete physical, mental and social wellbeing and not merely the absence of disease or infirmity.“). In dieser Definition wird zwar explizit auf das Wohlbefinden eingegangen, welches impliziert, dass auch eine Person nach Laborwerten ein

Ungleichgewicht beziehungsweise Krankheitssymptome aufweisen kann und sich denn noch mit diesem Gleichgewicht wohl fühlt und somit als gesund bezeichnen kann.

Die Definition sagt aus, dass sich im Vordergrund, ob eine Person „krank“ oder „gesund“ ist, seinen subjektiven Empfindungen unterliegt.

Das letzte Hauptthema setzt sich mit der Problematik der Süchte auseinander. Speziell dieses Thema habe ich als Extrapunkt eingestuft, weil eine Sucht viele Ursachen beziehungsweise Auslöser haben kann. Auch stellt sich die rechtzeitige Früherkennung oft problematisch dar. Die Auswirkungen einer Sucht am Arbeitsplatz ist nicht nur für die Fehlzeitenstatistik im Unternehmen von Bedeutung, sondern für den gesamten Betrieb. Die Arbeitssucht und der Missbrauch von leistungssteigernde Substanzen werden am Ende des Kapitels behandelt.

In dem gesamten Hauptteil werde ich eine einheitliche Vorgehensweise, die sich wie folgt darstellt:

- 1) Definition der Ursache (Nennung, Erläuterung)
- 2) Beispiele für Krankheitsbilder
- 3) Auswirkungen für das Unternehmen
- 4) Früherkennung und Prävention
- 5) mögliche Handlungsstrategie/Intervention

verwenden um den Lesern ein bessere und einfachere Aufnahme der wichtigsten Informationen zu bieten. Jedoch musste ich bei der Suchthematik von dieser Struktur absehen, da im besonderen die Ursachen sehr vielschichtig sind und die Prävention und Intervention gleiche Züge aufweisen, werde ich zu gegebener Zeit nochmals darauf hinweisen.

Im Schlussteil werde ich nochmals eine prägnante Zusammenfassung aufzeigen und das Fazit sowie wichtige Handlungsstrategien formulieren und hervorheben.

Zum einfacheren Verständnis und für einen besseren Lesefluss, habe ich jede Person (Personengruppe) in der maskulinen Form gewählt, wobei diese auch immer zeitgleich als feminin zu betrachten ist.

### 1.1. Wichtige Begriffe:

In diesem Teil werden Definitionen von zentraler Bedeutung näher beleuchtet und erklärt. Die Termini sind Fehlzeiten und Fehlzeitenquote.

- Fehlzeiten:

Dieser Begriff ist zentral für meine Arbeit und muss daher genauer betrachtet werden. In dem Buch von Oswald Neuberger werden einige Definitionen aufgezeigt, die ich an dieser Stelle aufzählen und anschließend eine Aufstellung der verschiedenen Termini in diesem Zusammenhang zu tätigen.

*nach Pillat (1986) zitiert eine Definition eines Arbeitskreises der Deutschen Gesellschaft für Personalführung:*

*„Ausfallzeiten sind alle Zeiten, in denen der Mitarbeiter dem Unternehmen nicht zur Erfüllung seiner Aufgaben, wozu er sich vertraglich verpflichtet hat, zur Verfügung steht und Fehlzeiten sind alle Zeiten, in denen der Arbeitnehmer aus persönlichen Gründen seiner Verpflichtungen nicht nachkommen kann.“<sup>1</sup>*

Bei dieser Definition werden aber Rüstzeiten, Ausfälle (von Anlagen etc.) und Störfälle nicht berücksichtigt. Diese Störungen im Unternehmen bzw. beim Arbeitsablauf hat der Arbeitnehmer nicht zu vertreten, denn noch sind es ebenfalls Zeitspannen bei dem der Arbeitnehmer, mit seiner Leistung, dem Unternehmen nicht zur Verfügung steht. Aus diesem Grund kann der Begriff Fehlzeit nicht ausreichend definiert werden ohne auch Ausfallzeiten näher zu betrachten.

*nach Eschweiler, Hinze & Nieder (1979)*

*„Fehlzeiten sind alle auf die durch Einzelarbeitsvertrag, tarifliche Regelungen und Betriebsvereinbarungen begründeten Anwesenheitspflichten bezogenen, in Tagen gemessenen Abwesenheiten vom Betrieb.“ [Hierbei werden also z.B. Urlaubs, Mutterschutz und Erziehungszeiten als Fehlzeiten ausgeschlossen].<sup>2</sup>*

Bei dieser Definition werden nur volle Tage berücksichtigt, aber durch die Existenz von Absentismus muss diese Definition genauer differenziert werden.

---

<sup>1</sup> siehe Seite 316 (Neuberger, 1997)

<sup>2</sup> siehe Seite 316 (Neuberger, 1997)

Abwesenheit kann im Falle von Absentismus auch bedeuten, dass man physisch anwesend ist, aber keine Leistungsbereitschaft<sup>3</sup> hat, sich bewusste an Nebentätigkeiten aufhält, unbemerkt Pausen verlängert oder ähnliches.

Diese Definition berücksichtigt ausschließlich die reine Abwesenheit und somit kein Absentismus oder unbemerktes Fehlen.

Aber wenn man Fehlzeiten mit Leistungsbereitschaft in Verbindung bringt, setzt man immer ein gewisses Maß an Misstrauen dem Mitarbeiter gegenüber, voraus, dazu werde ich im Abschnitt Absentismus noch einmal genauer eingehen

- (tarif-) vertraglich oder gesetzliche Fehlzeiten:

Pausen, Schulungen, Urlaub, Feiertage, Mutterschutz

- Unfalls- oder Krankheitsbedingt:

diese quasi durch höhere Gewalt verursacht sind, dazu können auch gehören: streik- oder aussperrungsbedingte Abwesenheit bzw. Krankheit eines abhängigen Familienmitglied

- Absentismus:

sind motivationsbedingte Fehlzeiten

- „Krankfeiern“

- kurzzeitige Fehlzeiten :

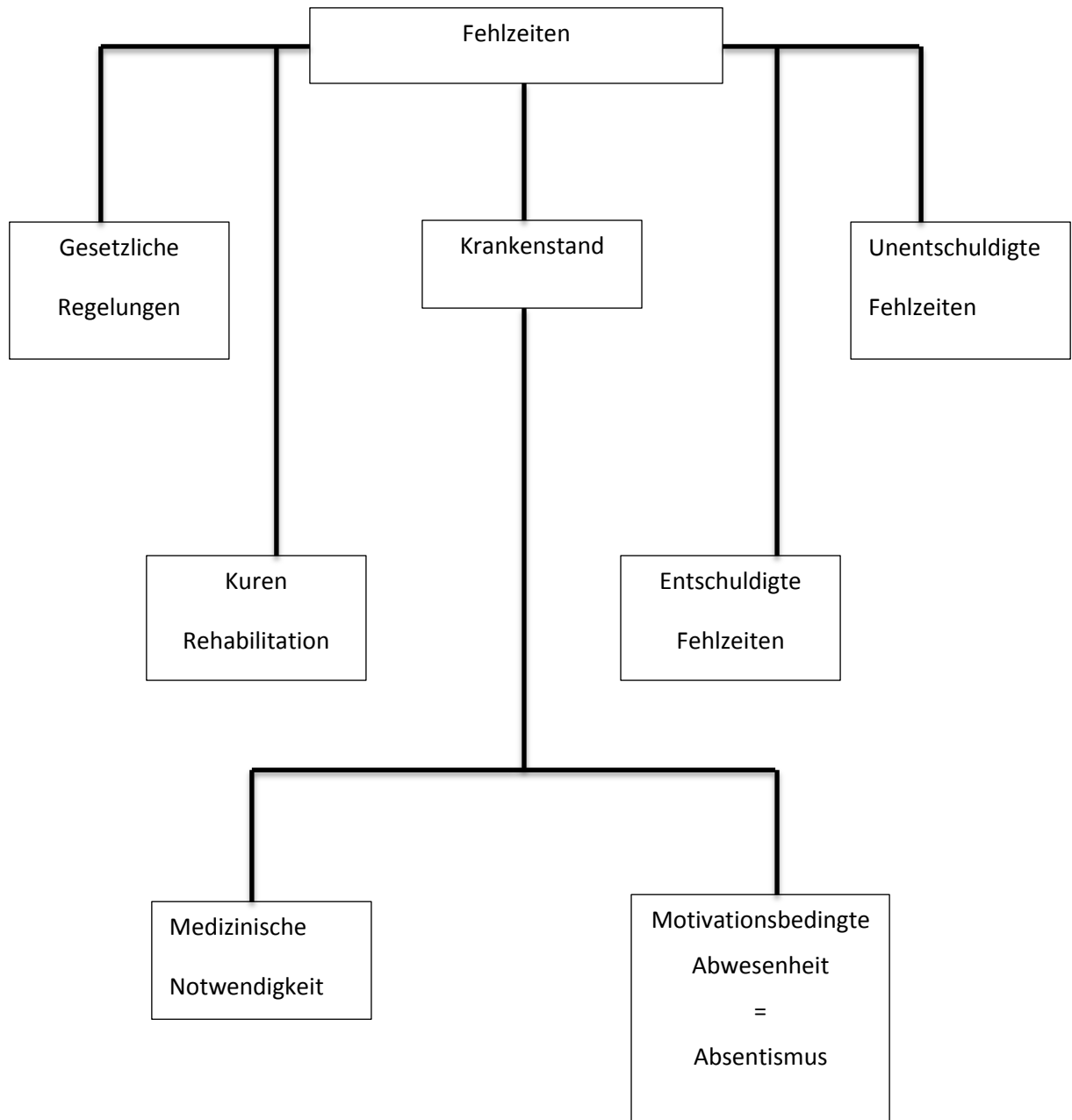
verlängerte Pausen, Zuspätkommen, zu früh gehen, private Erledigungen während der Arbeitszeit (private Telefonate, Arztbesuche, Behördengänge)

---

<sup>3</sup> Leistungsbereitschaft nach Gabler Wirtschaftslexikon:

Die Leistungsbereitschaft stellt den Umfang dar, indem der Mitarbeiter bereit ist sein Leistungsvermögen der Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Abbildung 1 (Modell der Fehlzeiten<sup>4</sup>)



<sup>4</sup> siehe Seite 238 (Rudow, 2011)

- Fehlzeitenquote<sup>5</sup>:

Die Formel dient der statistischen Erfassung der „ist“ beziehungsweise der „war“ Erfassung der Fehlzeiten in einem Unternehmen und der daraus resultierenden tendenziellen Wirkung. Im besonderen Maße ist wichtig, dass die zu Grunde liegenden Daten zur Berechnung den Kriterien der Aussagefähigkeit, Vergleichbarkeit und Transparenz genügen müssen

$$\circ \text{ Fehlzeitenquote(in Prozent)} = \frac{\text{Fehlzeiten pro Zeitraum}}{\text{Sollarbeitszeit}} \times 100$$

Die Fehlzeiten werden in dieser Formel im Zusammenhang zu einem Zeitraum gesehen, der vorher gut gewählt werden muss (wöchentlich, monatlich oder jährlich), da er immer wieder in den folgenden Perioden Anwendung findet, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Unter Sollarbeitszeit wird die tatsächlich zu leistenden Arbeitszeit gesehen, welche vom Arbeitnehmer aufgrund vertraglicher Vereinbarungen zu leisten ist. (Nicht berücksichtigt werden dabei Urlaubs- und Feiertage).

Eine andere wichtige Formel in diesem Zusammenhang ist der Krankenstand beziehungsweise der immer mehr von Bedeutung gewinnende Gesundheitsstand. Der Gesundheitsstand ist weitaus aussagekräftiger, da dieser sich mehr an der Definition der WHO orientiert und das Wohlbefinden der Mitarbeiter besser wieder spiegelt. Der bedeutende Unterschied ist in der Definition der Sollarbeitszeit/Sollarbeitstage zu finden (siehe Formeln). So wird beim Krankenstand sowie auch bei der Fehlzeitenquote die vertraglichen Verpflichtungen veranschlagt (Sollarbeitszeit), wo hingegen bei der Gesundheitsquote alle Tage an denen der Arbeitnehmer arbeiten müsste, veranschlagt werden (Sollarbeitstage). Somit sind diese Tage schließen Samstags-/Sonntagsschichten ein. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist, die Definition der Krankentage, diese schließt die Tage mit Entgeltfortzahlungsansprüche (die 3-Tage-Regelung oder Arbeitsunfälle) ein.

$$\circ \text{ Krankenstand(in Prozent)} = \frac{\text{Abwesenheit aufgrund von Krankheit}}{\text{Sollarbeitszeit}} \times 100$$

$$\circ \text{ Gesundheitsstand/-quote} = \frac{\text{Sollarbeitstage} - \text{Krankentage} \times 100}{\text{Solltage}}$$

---

<sup>5</sup> siehe Seite 239: (Rudow, 2011)



## 1.2. Wichtige Datenerhebungen:

### **Extern**

Die Krankenkassen erheben jedes Jahr eigene Statistiken anhand ihrer Daten. Die aussagekräftigste Erhebung (da dort die meisten Mitglieder sind), hat das Wissenschaftliche Institut der AOK mit Ihren Statistiken und deren Analysen. Weiterhin fertigen auch die anderen Krankenkassen Fehlzeitenreporte an, zum Beispiel die TK. Diese beiden Reporte werden im dem folgenden Abschnitt näher betrachtet und der Inhalt prägnant wiedergegeben.

- Das Wissenschaftliche Institut der AOK(WIdO):
- Widmet sich jedem Jahr den wichtigsten Schwerpunkten von Fehlzeitenursachen und deren mögliche Überwindung. So haben sie anhand ihrer Daten im Jahr 2012 die räumliche und zeitliche Entgrenzung thematisiert, welche zu besonderen psychischen Belastungen führt und Handlungsstrategien dargestellt. Laut des Jahresreports von 2013 ist es zunehmend die Suchtproblematik, die den Arbeitgeber im Betrieb beschäftigen muss. Vor allem der zunehmende Ge- und Missbrauch von leistungssteigernden Substanzen. Es ist auch ein Themenschwerpunkt der vorliegenden Arbeit.

- Die Techniker Krankenkasse (TK):

Der Report der TK weist weniger mögliche Handlungsstrategien auf, als viel mehr statistische Auswertungen und einen stärkeren Vergleich zwischen den einzelnen Jahren anhand von Zahlen und deren übersichtlichen Präsentation in Tabellen und Grafiken. Diese eignen sich besonders um Zusammenhänge zu verdeutlichen. Für die Ursachen von Fehlzeiten zeigen sie ähnliche respektive gleiche Gründe auf. In dem Report von 2012 wird explizit die Wohnortssituation (Pendler) und den Arbeitsplatzwechsel vergleichend untersucht.

Jedoch muss berücksichtigt werden, dass in beiden Beispielen der ICD 10 – Diagnoseschlüssel als Basis für die Erhebungen zu Grunde liegt. Erkrankungen, welche noch nicht ausreichend diagnostiziert, erforscht oder Nebenbefunde sind und auch Fehldiagnosen, sind nicht enthalten, diese fließen nicht mit ein.

## **Intern:**

Die wichtigsten statistischen Formeln sind: die Fehlzeitenquote, der Krankenstand und die Gesundheitsquote, welche schon benannt und erläutert wurden <sup>6</sup>.

Darüber hinaus können Rückkehr-, Fehlzeiten und Mitarbeitergespräche zur Findung der Fehlzeitenursache beitragen, auch Krankenbesuche sind ein oft genutztes Instrument. Jedes dieser Instrumente hat seine Vorteile und verschiedene Aspekte, die bei der Durchführung berücksichtigt werden müssen.

- Das Rückkehr-, Fehlzeitengespräch oder auch Krankengespräch<sup>7</sup>:  
Diese Gespräche sind seit Mitte der 90-er Jahre ein Instrument der Personalarbeit, bekanntes Beispiel ist die Adam Opel AG. Die das AVP- Konzept (Anwesenheits-Verbesserungs-Prozess) initialisiert hat unter der Prämisse der Standardisierung, Dokumentation und Visualisierung.
  - Standardisierung:  
in Bezug auf die Abfolge und Bedingungen der Gesprächsstufen
  - Dokumentation:  
Nutzung von vorgefertigten Formularen
  - Visualisierung:  
Entwicklung der Abwesenheit und die Anzahl der durchgeführten Gespräche

Die Zielsetzung sollte daraus aufgelegt sein den Mitarbeiter zu motivieren und nicht zu „Tadeln“, für die jeweiligen auffälligeren Fehlzeiten.

- Das Mitarbeitergespräch:  
Findet Anwendung, wenn kein Stufenkonzept für ein Rückkehrgespräch vorliegt. Es sollte mindestens halb jährlich durchgeführt werden. Wichtig ist dabei dem Mitarbeiter die Problematik verständlich zu machen und gegebenenfalls nötige Konsequenzen darzulegen.

---

<sup>6</sup> Siehe Fehlzeitenquote

<sup>7</sup> Siehe Seite 363-364 (Rudow, 2004)

- Der Krankenbesuch:

Eine vorherige Absprache mit dem erkrankten Mitarbeiter ist sehr wichtig. Damit es als Fürsorge von dem entsprechendem Arbeitnehmer verstanden wird und nicht als Kontrollbesuch. Dementsprechend ist es auch nötig die erkrankte Person um Erlaubnis zu bitten, ob man ihn besuchen darf und ob der direkte Vorgesetzte eventuell auch mitkommen könnte, um den Mitarbeiter nicht bloßzustellen. Desweiteren können so Genesungswünsche der Abteilung vom direkten Vorgesetzten übermittelt werden. Dies kann eine positive Motivation für den Mitarbeiter zur Rückkehr an den Arbeitsplatz sein.<sup>8</sup>

In der Literatur sind aber auch einige negative Beispiele bekannt, wie das Daimler-Chrysler-Werk Bremen; wo“...unangemeldete Kontrollbesuche bei erkrankten Mitarbeitern den Betriebsrat verärgert“<sup>9</sup> haben.

### 1.3. Das Gesundheitscoaching

Ist im ursprünglichen Sinne ein Kutscher der die Zugpferde lenkte und betreute, diese Bedeutung wurde erweitert und auf andere Gebiete adaptiert, so zum Beispiel der Sport und später in der Wirtschaft (1980-er Jahre in Deutschland bekannt).

Das Coaching ist mittlerweile eine temporäre „Hilfe zur Selbsthilfe“. Während eines Coaching sollen umfassende Mittel und Methoden zur Problemlösung aufgezeigt und vermittelt werden, wobei die Problemfelder sehr umfassend sein können. Die Probleme der Teilnehmer des Programms können zum Beispiel persönliche, berufliche und gesundheitliche Themen umfassen und sollen dabei vom Coach ganzheitlich erfasst und analysiert werden. Das erfordert besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten von der „leitenden“ Person.

Laut dem Duden werden Fähigkeiten gleichgesetzt mit Begabung<sup>10</sup>. Dies sind Eigenschaften die der Person zu Eigen sind und nicht erworben werden können, sondern nur stärker ausgeprägt. Dazu zählen:

- Integrität

---

<sup>8</sup> vgl. 364: (Rudow, 2004)

<sup>9</sup> siehe Seite 364: (Rudow, 2004)

<sup>10</sup> **Begabung**, Fähigkeiten, Befähigung, Ingenium, Anlage, Veranlagung, Gaben, Intelligenz, Auffassungsgabe, Klugheit, Geistesgaben, Talent, Genialität, Genie, Charisma, Berufung, das Berufensein (c) Dudenverlag

- Neutralität
- Sensibilität
- analytisches und strategisches Denken
- zielorientiertes Verhalten
- ganzheitliche Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit

,sowie:

- Empathie
- Wertschätzung
- Konfliktbereitschaft
- soziale Kompetenz

Fertigkeiten sind Eigenschaften die durch Bildung beziehungsweise Weiterbildung erworben werden können, dazu zählen speziell bei einem Coach:

- psychologisches
- psychotherapeutisches
- betriebswirtschaftliches Know-how.<sup>11</sup>

Es gibt drei besonders hervorzuhebende Coachingkonzepte:

a) Einzelcoaching:

Ist das populärste und meist praktizierende Coachingskonzept, während des Trainings wird der Klient von einem internen oder auch externen Coach beraten und geleitet.

Dieses Konzept befasst sich intensiv mit allen Problematiken des Klient's und eine intensive Auseinandersetzung dessen. Dem Klienten soll eine Strategie vermittelt werden, um die Situation zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten mit zugeben um Probleme zu lösen („Hilfe zur Selbsthilfe“).

Das Konzept soll dazu führen das der Klient eine gemeinsame aktive Problemlösung erfährt und dazu befähigt wird zukünftig ein Selbstcoaching durchführen.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> vgl. Seite 170 (Rudow, 2004)

b) Gruppencoaching:

Es wird hierbei ein Coach-Klienten-Schlüssel empfohlen von drei bis maximal 15 Personen um ein effizientes Coaching zu ermöglichen. Der Coach hat in dem Konzept eine etwas andere Aufgabe, da er mehrere Personen und Ihre Sicht auf die Probleme (der Klientengruppe) reflektieren, definieren und dieses den einzelnen Gruppenmitgliedern verdeutlichen muss, um gemeinsam zu einer Konfliktlösung zu finden.

Die häufigsten Beweggründe zur Nutzung dieses Konzeptes sind:

- Konflikte zwischen Gruppenmitglieder
- Integration eines neuen Gruppenmitglieds
- Strategische Ausrichtung der Gruppe
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Herausforderungen
- Leistungssteigerung der Gruppe
- Erkennen von Stärken und Schwächen von Gruppenmitgliedern.<sup>13</sup>

c) Selbstcoaching:

Ist meist der krönende Abschluss des Einzelcoaching, da der Coach den Klienten dazu befähigt hat, die Probleme selber zu analysieren und Lösungswege für sich zu definieren.

Perspektivisch alle Methoden und Techniken des Selbstmanagement die zur Folge haben, dass die betroffene Person eigenständig Probleme erfassen und effektiv, sozialverträglich lösen kann.<sup>14</sup>

Bei allen Coachingskonzepten ist die wichtigste Basis, dass ein vertrauensvolles und ehrliches Klima herrscht, welches stark von der offensichtlichen Problematik des Absentismus in Betrieben gestört wird.

---

<sup>12</sup> vgl. Seite 170 (Rudow, 2004)

<sup>13</sup> vgl. Seite 171-172 (Rudow, 2004)

<sup>14</sup> vgl. Seite 172 (Rudow, 2004)

## 2. *Absentismus*

---

Neuberger stellt in seinem Buch, Personalwesen 1, die Problematik des Vertrauens zu seinen Mitarbeitern grundlegend in Frage, und die These auf: Kann man seinen Mitarbeitern total vertrauen? Ist eine Krankheit „echt oder simuliert“<sup>15</sup>. Das Entgeltfortzahlungsgesetz (§5) legt fest, dass ein erkrankter Arbeitnehmer erst am vierten Tag der Arbeitsunfähigkeit ein ärztliches Attest beim Arbeitgeber vorzulegen hat und somit im besonderen für Kurzerkrankungen viel Spielraum gegeben ist. Neuberger geht sogar noch einen Schritt weiter und hinterfragt die „...Objektivität und Gültigkeit ärztlicher Diagnosen und vor allem das ‘Krankschreibverhalten’ der Ärzte ...“. Dies muss ich in abgeschwächter Form bestätigen, da meine Recherche mich auf einige interessante Internetseiten (z.B. [www.krankfeiern.net](http://www.krankfeiern.net).) geführt haben, aber eine gesunde Skepsis darf nicht zu einem Betriebsklima, dass von Misstrauen dem Arbeitnehmer gegenüber geprägt ist, führen.

Die Arbeitnehmer die motivationsbedingt auffallen sind schwierig zu identifizieren, zumal auch direkte Vorgesetzte sich bestimmte Vorteile des „Vertuschens“ von Absentismus erhoffen. Nach dem Motto: „eine Hand wäscht die Andere“, so implizieren sie, dass der Arbeitnehmer in Situationen bei Personalengpässen auch kulant reagiert und hilfsbereit (engagierter) ist.<sup>16</sup>

Eine genaue Erkennung von Absentismus gestaltet sich äußerst schwierig. Es wird geschätzt, dass ca. 30% aller Fehlzeiten motivationsbedingt sind. Unternehmen können auf die Motivation Ihrer Arbeitnehmer durchaus Einfluss nehmen.<sup>17</sup>

### 1) Nennung Definition des Phänomens:

„In der Arbeits- und Organisationspsychologie bezeichnet Absentismus (lat. absentia = Abwesenheit) Fehlzeiten, die auf Probleme im privaten Umfeld oder motivationale Ursachen, nicht aber auf krankheitsbedingte Gründe zurückzuführen sind.“<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> siehe Seite 334 (Neuberger, 1997)

<sup>16</sup> vgl. Seite 311 (Neuberger, 1997)

<sup>17</sup> vgl. Seite 240 (Rudow, 2011)

<sup>18</sup> (Bartscher)

## 2) Beispiele für mögliche Krankheitsbilder:

Das mit am häufigsten und simpelste zu simulierende Krankheitsbild ist die Migräne. Diese tritt schubweise auf, ist schwer zu diagnostizieren und somit auch schwierig für den behandelnden Arzt festzustellen, außer durch gezielte Röntgenaufnahmen der Gehirnschlagadern. Der Mitarbeiter ist maximal für eine Woche durch ein Attest Arbeitsunfähig.<sup>19</sup>

Weitere interessante Krankheiten (z.B. das Lendenwirbelsyndrom), wie diese zu simulieren (wo die Schmerzen sind, wie Bewegungen aussehen sollten etc.) sind, wie häufig man diese Erkrankung anwenden kann (Zeitabschnitte), wie lange die durchschnittliche Krankschreibung (im Bsp. 2-14 Wochen) dauert und worauf der Simulant achten muss ( im Bsp. Spritzen bzw. die Myelographie verweigern) ist auf der Internetseite [www.krankfeiern.net](http://www.krankfeiern.net) oder auch [www.krankheit-simulieren.de](http://www.krankheit-simulieren.de) zu finden.

Indikatoren für Absentismus können sein:

- „der „blaue“ Montag bzw. Freitag
- „Flucht“ in die Arbeitsunfähigkeit bei Umsetzung
- Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen bei Nichtgewährung von Urlaub oder im Urlaub
- Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen bei Konflikten (bis hin zum Mobbing<sup>20</sup>) mit Kollegen oder Vorgesetzten.“<sup>21</sup>

## 3) Auswirkung für das Unternehmen:

In einer Organisation, wenn mehrere Arbeitnehmer zusammen als Team arbeiten, kann es zu erhöhtem Konfliktpotenzial kommen, wenn die Kollegen zu der Schlussfolgerung ziehen, dass der häufiger fehlende Mitarbeiter abstinent ist. So kann ein solches Verhalten bei den Kollegen die Frage aufwerfen: „Warum schufte ich wenn der Kollege Blau macht?“ oder „Wegen dieser Person müssen alle

---

<sup>19</sup> vgl. Seite 338 (Neuberger, 1997)

<sup>20</sup> siehe Kapitel 5.2.

<sup>21</sup> siehe Seite 357 (Rudow, 2004)

anderen schon wieder Mehrstunden leisten“, dies hat zur Folge, dass soziale Spannungen und Konflikte entstehen und sogar zum Extremfall des Mobbing führt. Das Betriebsklima wird dadurch empfindlich gestört.

Das Verhalten des häufiger fehlenden Mitarbeiters kann auch als Vorbild dienen, wobei es zu mehr Absentismus in dem Unternehmen kommen kann. Diese Entwicklung führt ebenfalls zu erhöhten Fehlzeiten in einer Abteilung.

Diese Ursache für Fehlzeiten ist unter anderem auch eine Signalfunktion für den Betrieb und kann auch zu einem Imageverlust führen.

Ein Warnsignal für die Unzufriedenheit in dem Unternehmen ist, ein plötzlicher Imageverlust, da der Mitarbeiter im privaten Bereich erzählt. Ist das Betriebsklima in der Unternehmung schlecht, „gehen“ viele Mitarbeiter (Kündigung, innere Kündigung), was eine hohe Fluktuationsrate erzeugt (hohe Mehrkosten für das Personal). Diese hohe Fluktuation von Mitarbeitern wirkt sich auch negativ, bei den Kooperationspartnern und der Kundenzufriedenheit, aus. Die Zufriedenheit der Kunden und Kompagnons nimmt durch ständig wechselnde Ansprechpartner stetig ab.

#### 4) Prävention

Absentismus sind motivationsbedingte Fehlzeiten, bei der Motivationssteigerung der Mitarbeiter kann man am besten Einfluss nehmen. Neckhausen hat: „vor allem in Anschlussmotiv und Leistungsmotiv unterschieden.“<sup>22</sup>

Unter der **Anschlussmotivation** versteht man, dass der Arbeitende: „...sozialen Anschluss in der Arbeit erreichen möchte.“<sup>23</sup> Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten z.B.:

- Unternehmensrichtlinien, festgelegter freundlicher Umgang mit allen Mitarbeitern

---

<sup>22</sup> siehe Seite 359 (Rudow, 2004)

<sup>23</sup> siehe Seite 359 (Rudow, 2004)



- Einrichtung einer Cafeteria/Kantine
- Gemeinsame Pausenzeiten
- Betriebliche Events/ Veranstaltungen/ Geburtstage(in Abteilung)
- Teambildung (neue Mitarbeiter integrieren):
- Bei einer Neueinstellung sollte der betreffende zukünftige Mitarbeiter einige Probearbeitstage in dem Team verbringen und danach sollte eine Evaluation mit dem bestehendem Team durchgeführt werden, so fühlen sich so die Mitarbeiter wertgeschätzt und einbezogen sowie das Konfliktpotenzial wird erheblich gemindert.
- Team-, Gruppen- und Abteilungsbesprechungen:
- Dort ist ein allgemeiner Meinungs austausch möglich und bietet auch weitere Vorteile, die der Arbeitgeber gezielt nutzen kann.

Unter dem Leistungsmotiv wird hauptsächlich verstanden, dass der Mitarbeiter:“... sich selbst und anderen, die eigene Leistungsfähigkeit, unter Beweis“ stellen möchte. Wichtige Möglichkeiten zur Einflussnahme auf dem Leistungsmotiv wären:

- „richtig Loben“<sup>24</sup>
- Wettbewerbssituation
- Motivationspotentiale einer Arbeitssituation:
  - Anforderungsvielfalt
  - Vollständigkeit der Aufgabe
  - Wichtigkeit der Aufgabe
  - Autonomie des Aufgabenbezogenen Handelns<sup>25</sup>
- Rückmeldungen über Arbeitsweise und –ergebnis

---

<sup>24</sup> (Wehrle, 2014)

<sup>25</sup> vgl. Seite 360 (Rudow, 2004)

Die monetäre Motivation hat in der Presse einige interessante Anregungen, wie zum Beispiel das Prämienmodell für Anwesenheit, welches die sich als Auszahlungen oder in einer Lotterie äußert. Dieses Modell hat jedoch hohes Potenzial dass es zu Präsentismus kommt.<sup>26</sup>

## 5) Intervention

Die wichtigsten Instrumente wurden schon im vorherigen Kapitel ausreichend dargelegt (Rückkehr-/ Fehlzeitengespräch, Mitarbeitergespräch und der Krankenbesuch).

Wenn diese Instrumente nicht zur gewünschten Verhaltensänderung führen, stehen dem Unternehmen die Möglichkeiten der Abmahnung bis hin zur Kündigung offen. Diese Varianten sind arbeitsrechtlich relevant und bedürfen vorheriger genauer Prüfung und Einhaltung der rechtlichen Lage.

---

<sup>26</sup> siehe Kapitel: Physische Ursachen: Krankheitserreger

### 3. *Physische Ursachen*

---

Dieses Kapitel befasst sich mit allen körperlichen Ursachen, dass wären:

- Krankheitserreger
- Schädigungen (mechanisch, thermisch und chemisch)
- Körperliche Abnutzungserscheinungen
- Exogene Ursachen (die Arbeitsumgebung).

Physische Ursachen können kausal (z.B. Berufserkrankungen) einem eindeutigen Grund zugeordnet werden und sind auch Bestandteil der einzuhaltenden Arbeitssicherheitsgesetze. Die gesetzlichen Vorschriften müssen eingehalten werden und sind meist gut umgesetzt, sodass die Präventionsmaßnahmen schon frühzeitig greifen können.

#### 3.1. Krankheitserreger

1) Es gibt verschiedene Ursachen für eine starke Anfälligkeit gegenüber Krankheitserreger, so zum Beispiel:

- eine schwache Immunabwehr, dies kann durch vieles begünstigt werden:
  - eine ungesunde Lebensweise
  - die Wohnsituation (z.B. Schimmel in der Wohnung)
  - Autoimmunerkrankungen
- übertriebenes Pflichtbewusstsein (Präsentismus<sup>27</sup>)

2) Typische Krankheitsbilder dafür sind:

- Grippale Infekte
- Atemwegserkrankungen
- Magen- und Darmerkrankungen
- Rheuma- und Gichtformenkreis (Autoimmunerkrankungen)

---

<sup>27</sup> weitere Informationen siehe (Oldenburg, 2011)

### 3) Auswirkungen für das Unternehmen

Bei der schwachen Immunabwehr tritt es ein häufiges Fehlen von ca. ein bis zwei Wochen mit einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung auf, wohingegen es bei dem Präsentismus, durch ständige Neuansteckungen zwischen den Mitarbeitern, es zu erheblichen Störungen kommt.

Der Mitarbeiter die trotz ersichtlicher Erkrankung zur Arbeit kommt, hat einen negativen Einfluss auf den Betriebsablauf. Er ist geringer leistungsfähig, steckt unter Umständen andere Mitarbeiter, Kunden und/ oder Kooperationspartner an, auch die Außenwirkung kann sehr stark darunter leiden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es auch erheblich wenn der „Kranke“ im Betrieb ist und die Belegschaft ansteckt, fallen nach der Inkubation Zeit<sup>28</sup> weit mehr Angestellte aus, welches zu Personalengpässen führt und mehr Aufwand für das jeweilige Unternehmen bedeutet. Weiterhin kann es zu einer Verschlimmerung oder Verschleppung der Krankheit kommen und er fällt um einiges länger aus. Zudem hat der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht gegenüber dem erkrankten Mitarbeiter sowie der Belegschaft zu erfüllen.

### 4) Prävention

Bei der schwachen Immunabwehr stehen dem Betrieb einige Möglichkeiten zur positiven Einflussnahme zu Verfügung, wie etwa:

- Sport und Fitnessprogramme (Betriebssport)
- Bewegung am Arbeitsplatz:

Dies könnte am Arbeitsplatz sehr leicht umgesetzt werden durch Einsatz eines Programms, das den Arbeitnehmer daran erinnert leichte Dehn- und Lockerungsübungen auszuführen. Ein positiver Nebeneffekt wäre eine kurze Unterbrechung der Tätigkeit und dadurch ein eintretender Erholungseffekt sowie einer neuer Konzentrationsaufbau.

---

<sup>28</sup>Die Zeit die verstreicht, bevor eine Krankheit nach Ansteckung ausbricht.

- Ernährung:

Die Gestaltung von der in der Kantine angebotenen Menüs und entsprechende Schulungen des Küchenpersonals nehmen darauf einen positiven Einfluss.

Beim Präsentismus sollte der Vorgesetzte direkt darauf hinweisen und die Person über mögliche Folgen für sich und den Betrieb aufklären, um eine mögliche Verhaltensänderung zu erreichen. Speziell in der Erkältungszeit muss man direkt auf Hygieneaspekte hinweisen, so zum Beispiel das man sich richtig die Hände wäscht (Körper Kontakt durch Hände schütteln vermeiden).

## 5) Intervention

Ein Fehlzeitengespräch ist angebracht um die genauere Ursache zu klären, Hilfsangebote tätigen zu können. Für häufige Fehlzeiten kann auch ein anfälliges Kind sein, welches der Arbeitnehmer pflegt. Auf diesem Umstand kann der Betrieb keinen Einfluss nehmen, außer der Arbeitgeber bietet in Verbindung mit der zuständigen Rentenstelle die Teilnahme einer „Mutter-Kind-Kur“ an.

Der Arbeitgeber hat eine Fürsorgepflicht seinen Mitarbeitern gegenüber und kann aus Grund dessen den Arbeitnehmer nach „Hause“ schicken und die Person für einige Tage freistellen, um ihn und dessen Kollegen zu schützen. Bei schwerwiegenden und wiederholten Auftreten des Verhalten (Präsentismus) hat der Arbeitgeber die Möglichkeit den Arbeitnehmer abzumahnern und in härte Fällen zu kündigen. Hierbei müssen selbstverständlich die rechtlichen Rahmenbedingungen erfüllt werden, um Folgekosten für das Unternehmen zu minimieren.

## 3.2. Schädigung (mechanisch, thermisch und chemisch)

Diese Schädigungen können am Arbeitsplatz und auf dem Weg zur Arbeit auftreten. Schon in der Antike gab es einen Sinn für das Themenfeld der Arbeitsschutzhinweise dieses kann man sogar in der Bibel finden, so steht im fünften Buch Moses Kapitel 22 Vers acht:

„Wenn du ein neues Haus baust, so mache ein Geländer ringsum auf deinem Dache, damit du nicht Blutschuld auf dein Haus ladest, wenn jemand herabfällt.“

Dies ist heutzutage noch mehr in den Vordergrund getreten und wird durch gesetzliche Verordnungen und Vorschriften vereinheitlicht und transparent gestaltet.

Wichtige Begriffe in diesen Zusammenhang sind:

- die arbeitsbedingte Gefährdung:  
Arbeitnehmer kommen in den Einflussbereich von Gefahrenträgern (Stoffe/Personen)
- der Unfall  
ist ein Zusammentreffen von Gefahrenträgern mit Personen, die eine nachfolgende Schädigung von Personen, Sachgütern und/oder Umwelt mit sich zieht.
- der Arbeitsunfall:  
ist ein anzeigepflichtiger Unfall (bei Berufsgenossenschaft) während der Arbeitszeit oder auf dem Weg zur Arbeit.
- der tödliche Unfall:  
der Tod tritt sofort oder innerhalb von 30 Tagen nach dem Unfall ein
- Bagatell oder Beinahe Unfall:  
beim Bagatellunfall treten kleinere Schäden (Person-, Sach- und/oder Umweltschäden) auf.  
Unter anderen Umständen könnte der Beinahe Unfall zu einem Unfall auswirken.<sup>29</sup>

## 1) Ursache

### a. Technische Ursachen:

Dies bezieht sich auf die Gegenstände die in einem Unternehmen zum Einsatz kommen, sie sollen bestimmte Eigenschaften aufzeigen.

Die Kriterien hierfür sind:

---

<sup>29</sup>siehe Seite 207-208 (Rudow, 2004)

- *Funktionsicherheit:*  
sicher funktionieren (z.B. durch sicherheitstechnische Verriegelung)
- *Gestaltungssicherheit:*  
sicherheitsgerecht Gestaltet sein (Maschine-Mensch-Schnittstelle, Bedienelemente richtig gestalten)
- *Emissionssicherheit:*  
frei von gefährlichen Emissionen auf die Arbeitsumwelt und die außerbetriebliche Umwelt sein (Ausdünstungen von Geräten, Feinstaub)
- *Umfeldsicherheit:*  
gegenständliche Arbeitsumwelt (z.B. ausreichende Beleuchtung)<sup>30</sup>

#### **b. Organisatorische Ursachen:**

Weitere Ursachen für Gefahrenquellen kann die Gestaltung der Arbeitsaufgabe darstellen. Sie sollte auf einige Eigenschaften hin überprüft werden, damit eine geringere Unfallgefährdung im Unternehmen eintritt.

Hier sollte das Unternehmen darauf achten, dass folgende Kriterien analysiert und überprüft werden.

- *Mengenmäßige Überforderung der Mentalkapazität:*  
eine Person kann nur eine gewisse Anzahl an Informationen pro Zeiteinheit aufnehmen und verarbeiten. Diese Anzahl hängt stark von den kognitiven Fähigkeiten und der Tagesform des Menschen ab.
- *Zeitliche Überforderung der Mentalkapazität:*  
bei der Konzentration von einförmigen Reizeinflüssen kommt es über eine kurze Zeitspanne zu Ermüdungserscheinungen und Konzentrationsabbau (Schläfrigkeit), welches ein hohes Gefahrenpotenzial in sich birgt.
- *Arbeitsgestalterische Verstöße gegen Verhaltensstereotypen (Populationsstereotypen):*

---

<sup>30</sup> vgl. Seite 210 (Rudow, 2004)

diese Stereotypen sind teilweise angeboren bzw. erlernte Verhaltensmuster, so wird z.B. die Farbe rot als Warnfarbe betrachtet und sollte auch so eingesetzt werden.

- *Gedächtnisüberforderung:*  
dies bedeutet nicht, dass der Mensch sich nicht genug behalten kann, sondern dass er in einer Gefahrensituation nicht daran denkt und es somit umsetzt. Damit die Gefahrensituation kontrollierbar wird, muss die Situation so trainiert werden, dass es kein aktives Überlegen über die Handlungsstrategie mehr gibt, sondern die Person automatisch das einstudierte Verhalten ausführt.
- *Urteilsüberforderung:*  
damit wird in Verbindung gebracht, dass Menschen schlecht Wahrscheinlichkeiten einschätzen können, vor allem Risikowahrscheinlichkeiten. Das Einschätzungsvermögen nimmt signifikant ab, je routinierter eine Person bei einem Vorgang ist.
- *Aufmerksamkeitsüberforderung:*  
wenn eine Person, wie schon genannt routiniert vorgeht, entsteht in diesem Falle auch ein hohes Gefahrenpotenzial, wenn die technischen und oder organisatorischen Rahmenbedingungen sich ändern.<sup>31</sup>

### **c. Personelle Ursachen:**

hier werden im besonderen die Reflexe, die jeder Mensch aufgrund seiner Persönlichkeit hat, verstanden.

Einflussfaktoren auf das Sicherheitsverhalten einer Person sind:

- *„die Wahrnehmung und Bewertung von Gefahren*
- *die Einstellung zur Arbeitssicherheit*
- *die Motivation zum Sicherheitsverhalten*
- *die Erfahrung mit Gefahren*
- *die Stimmung“*
- *die emotionale Stabilität vs. Labilität“<sup>32</sup>*

## 2) Typische Krankheitsbilder

---

<sup>31</sup> vgl. Seite 215-216 (Rudow, 2004)

<sup>32</sup> siehe Seite 218 (Rudow, 2004)



Dies sind Verletzungen des Körpers jedweder Art, Verbrennungen, Unterkühlungen, Überhitzungen und Verätzungen. Meist geht der Fehlzeit ein unmittelbarer vorgefallener Arbeits- oder Wegeunfall voraus.

### 3) Auswirkungen auf das Unternehmen:

Ausfälle von den betroffenen Mitarbeitern und /oder auch von involvierten Kollegen, durch traumatische Erfahrungen. Diese Erlebnisse können sich durch Negierung der Vorgesetzten manifestieren und so zu Langzeitkrankheiten auswirken. Ebenso hat ein Arbeitsunfall, eine unmittelbare Imagewirkung für den Betrieb und kann zu einer erhöhten Fluktuationsrate bzw. Absentismus führen.

### 4) Prävention

Der Betrieb kann das Gefahrenpotenzial deutlich minimieren, wenn er die gesetzlichen Arbeitsschutzmaßnahmen durchführt und darauf achtet, dass die schon angesprochenen Ursachenkriterien<sup>33</sup> auf Ihre Relevanz hin überprüft werden. Der Arbeitsschutzbeauftragte sollte ergänzende Mitarbeiterbefragungen durchführen, um Verbesserungsvorschläge zu sammeln. Die Arbeitnehmer zeigen sich oft sehr motiviert, wenn man Ihnen für effektive Vorschläge eine Vergütung anbietet.

Die Jobrotation wirkt sich in vielerlei Hinsicht positiv aus, so kann man eine zu starke Routine bei Erledigung einer Arbeitsaufgabe entgegenwirken, der Arbeitnehmer kann mehr Erfahrungen sammeln und ist motivierter.

### 5) Intervention

Hier ist eine unverzügliche Unfallursachenforschung angebracht, um eine Vertuschung zu vermeiden. In Zweifelsfällen ist es notwendig einen unbeteiligten, objektiven Sachverständigen mit dieser Aufgabe zu betrauen. Die Aufklärung, und Auswertung des Sachverhaltes muss unbedingt neutral sein, um aus den „Fehlern“ beziehungsweise Schwachstellen lernen zu können und diese zu verbessern. Ebenso muss der Sachverständige die Haftbarkeit und somit evtl. Ansprüche dem Arbeitgeber gegenüber klären

---

<sup>33</sup> siehe 1) Ursachen

### 3.3. Körperlich Abnutzung

#### 1) Definition und Nennung des Phänomens:

Körperliche Abnutzungserscheinungen, im Verständnis der vorliegenden Arbeit, erweitert um den Formenkreis der Muskelverspannung.

Durch langanhaltende einseitige Bewegungsabläufen bzw. Körperhaltung kommt es oft zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. An dieser Stelle möchte auf die Bürotätigkeit hinweisen, da ca. die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland, am Computer- bzw. Bildschirmarbeitsplatz beschäftigt sind.<sup>34</sup>

Als anderes Beispiel möchte ich die Aufmerksamkeit auf die Fließband und Montagearbeit hinweisen. Diese Tätigkeiten sind körperlich stark anstrengend und haben somit völlig andere Risiken.

#### 2) Typische Krankheitsbilder

##### a. Bürotätigkeit:

Durch einseitige wiederkehrende Beanspruchung der Hände und Arme, bei der Eingabe von Daten an den Peripheriegeräten, kommt es starken eindimensionaler Belastung von den betreffenden Muskeln und den Sehnen. Dies hat zur Folge die Beschäftigten, die starr an dem PC-Arbeitsplatz tätig sind, Verspannungen im Schulter und Nackenbereich haben. Sie leiden häufig unter chronische Sehnenscheidenentzündungen und die daraus resultierende Folgeerkrankungen.

##### b. Fließbandarbeit/Montagetätigkeit

Es ist vermehrt darauf hinzuweisen, dass es sich um eine körperlich stark beanspruchende Tätigkeit handelt. Es kann durch übermäßige Abnutzungserscheinungen des Körpers kommen und sich unter anderem in Arthrose und dessen Formenkreis äußern. Die einzunehmenden Haltungen kann im speziellen Fall nicht vermieden werden, und birgt ein hohes Risiko für die körperliche Gesundheit des Mitarbeiters<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> vgl. Seite 95 (Rudow, 2011)

<sup>35</sup> siehe über Kopf Arbeit (Automobilindustrie)

### 3) Auswirkungen für das Unternehmen

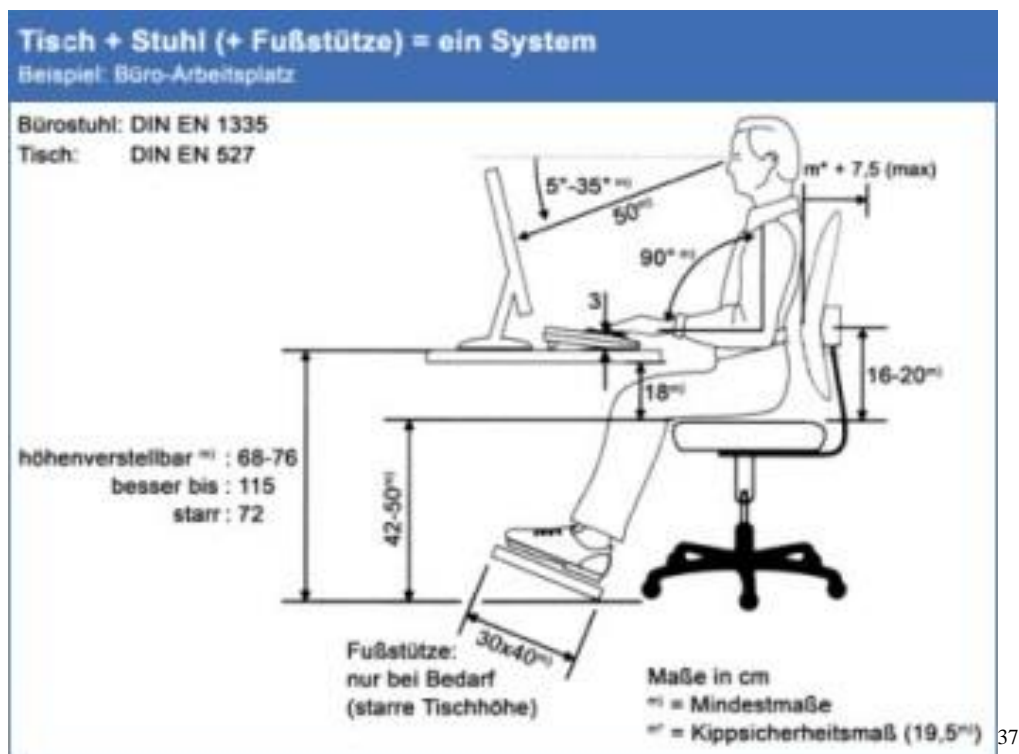
Langzeiterkrankungen und hohe Fehlzeiten, aufgrund von langwierigen Rehabilitationen sind oft das Ergebnis von jahrelanger Fehlbelastung des Körpers.

Durch die Monotonie am Arbeitsplatz steigt auch signifikant das Risiko von Arbeitsunfällen<sup>36</sup>, ein nicht zu vernachlässigender Aspekt ist es, dass die Motivation und Aufmerksamkeit des Mitarbeiters erheblich sinkt, denn meist ruft die einzunehmende Fehlhaltung Schmerzen hervor.

### 4) Prävention:

Bei der Bürotätigkeit muss das Unternehmen schon bei der Anordnung des Arbeitsplatzes auf die ergonomische Gestaltung achten

Abbildung 2



Bewegung am PC-Arbeitsplatz ist auch ein wichtiger Punkt zur Reduzierung von Haltungsschäden.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> siehe das vorherige Kapitel

<sup>37</sup> siehe (Zumdick, 2013)

<sup>38</sup> siehe hier (Windel, 2013)

Als effektive Präventionsmaßnahmen bei der Montagearbeit hat sich die Jobrotation in der Praxis bewährt. Dies bedeutet dass der Arbeitnehmer in einem bestimmten Zeitintervall seinen Tätigkeitsbereich wechselt.

#### 5) Intervention

Als geläufigste Erstmaßnahme wird bei dem entsprechendem Krankheitsbild, die sofortigen Hilfsangebote unternommen. Dies können zum Beispiel körperliche Entlastungen durch spezielles Equipment (Gymnastikbälle als Sitzmöbel, ergonomische Mousepad/Tastatur, Steh-PC-Arbeitsplätze, Vermittlung bzw. Angebote von Massagen und/oder Rückenschulen).

Falls diese Erstmaßnahmen keinen Erfolg bringen, sollte mit dem Arbeitnehmer eine entsprechende Strategie (Mitarbeitergespräch) entwickelt werden, um die Arbeitskraft und die Erfahrung für das Unternehmen zu erhalten. Dies kann sich durch eine innerbetriebliche Versetzung (mit entsprechender Weiterqualifizierung) oder Teilzeit äußern.

### 3.4. Exogene Ursachen – die Arbeitsumgebung

Dieses Themengebiet ist gut erforscht, da der Betrieb für jeden Faktor die Parameter einzeln verändern kann und somit die Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit dokumentierfähig sind. In der Literatur werden allgemeine optimale Werte genau definiert und erläutert. Jedoch wird immer wieder darauf hingewiesen, dass der einzelne Arbeitnehmer eigene individuelle Wohlfühlparameter in der Arbeitsumgebung hat.

#### 1) Definition, Nennung der Ursache

Die äußeren Umstände (Arbeitsumgebung) auf die das Unternehmen einflussnehmen kann bei der Gestaltung sind:

- Lärm
- Klima:
  - Lufttemperatur
  - relative Luftfeuchtigkeit
  - Luftgeschwindigkeit
  - Wärmestrahlung
  - Luftqualität

- Licht/Beleuchtung
- Farben (Wandfarben)<sup>39</sup>

## 2) Typische Krankheitsbilder

### a. Lärm

Im Arbeitsschutz gibt es Vorschriften die einzuhalten sind, wenn diese nicht oder nur teilweise umgesetzt werden, kommt es zu auralen (das Ohr betreffend) und exaurale Beschwerden (Auswirkungen auf den Körper).

*Aurale* Schädigungen treten auf, wenn das Ohr eine gewisse Lautstärke über eine bestimmte Zeit hinweg ausgesetzt ist.

Bezeichnung	Ursache	Schädigung	Heilungsaussichten
Explosions- trauma	>2ms >150dB	Schädigung des Innen-/ Mittelohrs und evtl. des Gleichgewichtsorgan	Unter Umständen Irreversibel
Knall- trauma	< 2ms >150 dB	Akuter Hörverlust Schädigung der Haarzellen	Spontanheilung nach tagen möglich  Sonst medikamentös therapierbar
Hörermüdung	Dauerpegel von ca. 90 dB	Schädigung der Haarzellen	Wenn Regeneration (16-18 Std) nicht eingehalten, kommt es zu irreversiblen Schädigungen <sup>40</sup>

*Exaureale* Reaktionen sind schon ab 65 dB bei Tag und 50 dB bei Nacht möglich, der menschliche Körper kann sich in einem gewissen Maße auch an eine Dauerschallbelastung (65-99 dB) gewöhnen. Die Reaktionen auf diese Dauerbelastung ist eine Beeinflussung des vegetativen Nervensystems, es weist ein erhöhtes Aktivierungsniveau auf und auch die Stresshormone sind signifikant

<sup>39</sup> siehe Seite 273-288 (Rudow, 2004)

<sup>40</sup> vgl. Seite 6-7 (Hansen, et al., 2006/2007)

erhöht (ergotrope Reaktion) <sup>41</sup>. Eine Vielzahl von Krankheitsbildern weisen Symptome, die durch Stress verursacht werden auf.).

#### b. Klima

Wenn die Klimaeinstellungen nicht optimal sind kommt es unter anderem zu:

- Trockene Schleimhäute
- Erkältungserscheinungen
- Bindehautentzündungen
- Allergien
- Nacken- bzw. Rückenschmerzen
- Übelkeit und Schwindelgefühl
- Kopfschmerzen
- Konzentrationsstörungen und Ermüdungserscheinungen

#### c. Licht

Wenn die Leuchtmittel nicht optimal zum Einsatz gebracht werden, oder natürliches Sonnenlicht nicht richtig genutzt wird, kommt es unter anderem zu:

- Augenproblemen durch Pupillenreaktionen
- Kopfschmerzen
- Stressreaktionen
- Asthenopische Beschwerden (Beschwerden jeder Art im Körper)
- Fehl- und Zwangshaltungen mit Muskelverspannungen<sup>42</sup>

#### d. Farben, farbliche Gestaltung

Die Farbgestaltung in Arbeitsräumen spielt bislang eine eher untergeordnete Rolle, da die Wahrnehmung und deren Auswirkung sehr vielseitig sind.

---

<sup>41</sup> vgl. Seite 7 (Hansen, et al., 2006/2007)

<sup>42</sup> siehe Seite 281 (Rudow, 2004)

Grundsätzlich hängt der Sinneseindruck von drei Merkmalen ab, welcher Farbton, wie die Sättigung und wie die Helligkeit ist. Die Bildung (education), eine Rot-Grün-Schwäche und der Kulturkreis sind weitere Faktoren, die großen Einfluss auf die individuelle Deutung und Auswirkung haben.

Eine geeignete und persönliche Farbgestaltung kann sich positiv auf die Motivation und Leistungserhaltung/sowie Leistungssteigerung auswirken.<sup>43</sup>

### 3) Allgemeine Auswirkungen

Wenn sich der Arbeitnehmer in seiner Arbeitsumgebung „unwohl“ fühlt kommt es zu Leistungseinbrüchen und einer Verringerung dessen Motivation (Generierung von Absentismus).

Ebenso kommt es durch ungeeigneten Klima- und Lichtverhältnissen zu Erkrankungen und dementsprechenden Fehlzeiten

### 4) Prävention

Wenn ein neuer Arbeitsplatz geschaffen wird, muss nicht nur auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes geachtet werden, sondern im gleichen Maße auch auf die Arbeitsumgebung.

An dieser Stelle möchte ich auf einige wichtige Aspekte bei der Planung eines Bildschirmarbeitsplatzes hinweisen, dieses Beispiel habe ich aufgrund der immer mehr zunehmenden Bedeutung für die deutsche Wirtschaft gewählt.

Der Verantwortliche muss bevor er den Arbeitsplatz einrichtet, einige wichtige Fragen stellen, die da sind:

- Wo sind die Räumlichkeiten in dem Betrieb (Standort)?
  - ↳ Klärung von Lärmbelastungen von Außen.

---

<sup>43</sup> vgl. Seite 284-285 (Rudow, 2004)

- Wie viele Arbeitsplätze werden eingerichtet?
  - ↳ Lichtverhältnisse?
  - ↳ Klimabedingungen:
    - Luftqualitätsbeeinträchtigung durch Peripheriegeräte, Kollegen
    - Wärmestrahlung durch Peripheriegeräte, Kollegen
  - ↳ Lärm:
    - Telefonate
    - Besprechungen zwischen Kollegen
    - Peripheriegeräte
- Fensteranordnungen, sind diese vielleicht zu öffnen?
  - ↳ Klima:
    - Luftqualität
    - Wärmestrahlung
  - ↳ Licht:
    - Reflexion auf Monitoren
    - evtl. ein Sonnenschutz von Nöten

Dieser sehr komprimierte Fragenkatalog ist stark verdichtet und erhebt auf keinen Fall, den Anspruch umfassend ausgeführt zu sein. Das Beispiel sollte nur dazu dienen, einen kleinen Eindruck zu erhalten, welche Bereiche bei der Planung Beachtung erlangen sollten. Konkrete Zahlenwerte für Klima und Lichtverhältnisse u. ä. sind in der entsprechenden Fachliteratur zu finden. Die Nennung und Erläuterung jedes einzelnen Faktors würde den Umfang dieser Bachelorarbeit um ein zu hohes Maß erweitern.

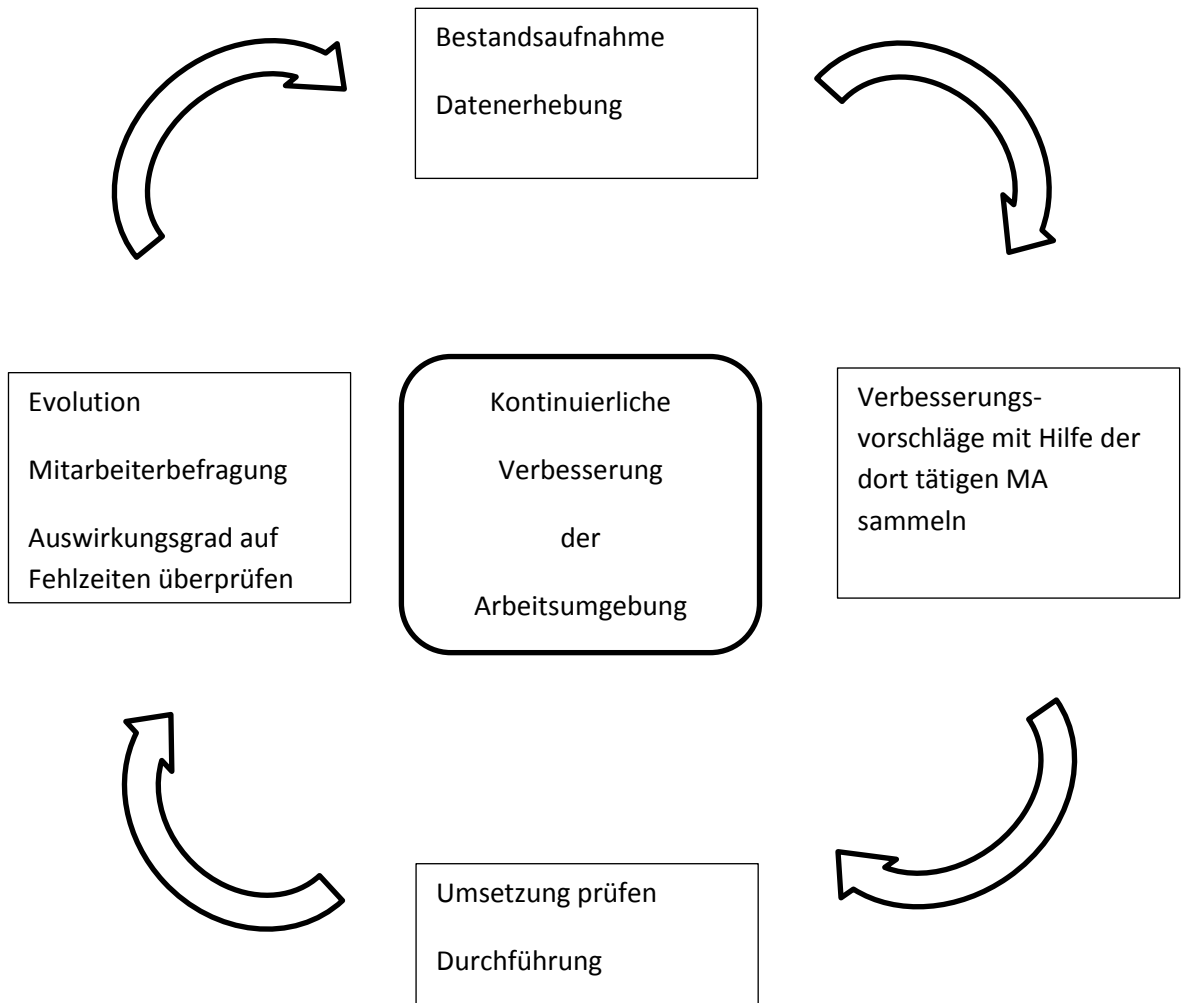
## 5) Intervention

Wenn die Arbeitsumgebung als wichtiger Faktor für die Erhöhung von Fehlzeiten spricht, sollten die Verantwortlichen einen Arbeitskreis schaffen.

Dieser muss vorerst damit anfangen eine Bestandsaufnahme der Räumlichkeiten vorzunehmen und mit Hilfe dieser Daten eine systematische und kontinuierliche Verbesserung vornehmen. Die dort tätigen Arbeitnehmer müssen in den Prozess mit eingebunden werden, damit zum einem eine Akzeptanzbasis geschaffen wird und zum anderen eine Ursachenbekämpfung und keine Symptombekämpfung stattfindet.



Abbildung 3 (adaptierte Kaizen Modell)



## 4. *Psychische Ursachen*

---

Dieses Themengebiet ist äußerst komplex und vielschichtig, so wie jede einzelne Person. Die Motive für eine Arbeitsaufnahme ist nicht immer im vollen Umfang für die Personalverantwortlichen ersichtlich, ebenso wie eventuelle psychische Dispositionen eines Individuum. Innerhalb der letzten 15 Jahren wurde ein Zuwachs von mehr als 80% bei den psychischen Erkrankungen verzeichnet (in Zahlen 53 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage von psychischen Erkrankungen hervorgerufen.) und der daraus zunehmenden Wahrnehmung der Problematik.<sup>44</sup> In einer Unternehmung gibt es zwei hauptsächliche Ursachen, welche das seelische Wohlbefinden beeinträchtigt auf die der Betrieb Einfluss nehmen kann.

Aus diesem Grund werde ich das Hauptaugenmerk auf Angst und Stress legen mit dem Sonderfall des Burnouts, obwohl die Arbeitsorganisation (Schichtarbeit, Nachtschicht etc.) eine weitere hohe Auswirkung auf das psychische und soziale Wohlbefinden hat. Die Prävention und Intervention ist ähnlich und aus diesem Grund fasse ich beides zusammen.

### 4.1. Angst

#### 1) Definition und Nennung des Phänomens

Definition von Angst:

*„Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind. Jede Entwicklung ist mit Angst verbunden..., die wir noch nicht und in der wir uns noch nicht erlebt haben... Sie kommt am ehestens ins Bewusstsein... da, wo alte, vertraute Bahnen verlassen werden müssen, wo neue Aufgaben zu bewältigen oder Wandlungen fällig ist“<sup>45</sup>*

Die drei Ebenen der Angstreaktion:

- Subjektive Ebene:

Dies sind Bedrohungskognitionen (Gedanken, Bewertungen und Vorstellungen einer Person), aber auch das subjektive Erleben von Emotionen und Physischen Erleben.

- Verhaltensebene:

Damit sind alle Reaktionsstrategien (Vermeidung, Flucht und/oder Angriff) auf Ängste gemeint.

---

<sup>44</sup> (Ständig unter Strom - ohne Bremse im Hamsterrad, 2013)

<sup>45</sup> siehe Seite 109 (Rudow, 2004)

- Physiologische Ebene:  
Beinhalten alle körperlichen Reaktion auf die Angstausslösende Situation (übermäßige Transpirationsproduktion, rasender Herzschlag usw.).<sup>46</sup>

Wenn sich ein temporärer Angstzustand manifestiert und nicht bewältigt werden kann, ist die Entwicklungstendenz einer Phobie (pathologische Angst) gegeben. Wirtschaftlich Betrachtet sind vor allem drei Phobien hervorzuheben, da sie am häufigsten auftreten.

## 2) Typische Beispiele und deren Auswirkungen von Angst in einem Betrieb

- Die *Agoraphobie* oder auch Platzangst äußert sich indem die betreffende Person ein Vermeidungsverhalten entwickelt und Fahrstühle, große Menschenmengen und/oder öffentliche Plätze meidet (z.B. Cafeteria), die bedeutet nicht nur seelischen Unwohlsein für die betroffene Person, sondern birgt auch ein hohes Maß an Konfliktpotenzial für das Betriebsklima.
- Die *soziale Phobie* äußert sich bei Situationen mit sozialen Kontakten. Diese können unter anderem sein, Teambesprechungen, Telefonate und Unterredungen mit Vorgesetzten oder Kunden. In Deutschland sind ca. 5 % der Arbeitnehmer von dieser Störung betroffen.<sup>47</sup>
- Die *Aviophobie* oder auch Flugangst tritt häufig bei Managern auf, die berufsbedingt viele Dienstreisen tätigen müssen. Diese äußern sich durch starke Panikattacken und ein Vermeidungsverhalten.<sup>48</sup>

## 4.2. Stress

### 1) Definition und Erklärung des Phänomens

„**Stress** [englisch »Druck«, »Anspannung«, gekürzt aus distress »Sorge«, »Kummer«, letztlich zu lateinisch *distringere* »beanspruchen« (!) , »einengen«] *ist ein* Sammelbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelphänomene, für die ein Zustand erhöhter Aktivierung des Organismus kennzeichnend ist ... . Die meisten Definitionen verstehen Stress als einen Zustand des Organismus, bei dem als Resultat

<sup>46</sup> vgl. Seite 110 (Rudow, 2004)

<sup>47</sup> vgl. (Der Horror vor den Anderen ist weit verbreitet, 2013)

<sup>48</sup> vgl. Seite 113 (Rudow, 2004)

einer inneren oder äußeren Bedrohung das Wohlbefinden als gefährdet wahrgenommen wird und deshalb der Organismus alle seine Kräfte konzentriert und zur Bewältigung der »Gefährdung« schützend einsetzt ... Dabei bezeichnet Stress ein ambivalentes Phänomen, für das der Stressforscher H. Selye die Unterscheidung zwischen Eustress und Disstress eingeführt hat.<sup>49</sup>

**Eustress** ist prägnant formuliert eine positive Aktivierung der persönlichen Ressourcen.

„**Disstress** beinhaltet demgegenüber ein schädigendes Übermaß an Anforderungen an den Organismus. In den letzten Jahrzehnten ist der Stressbegriff vor allem unter diesem Gesichtspunkt zur Bezeichnung für komplexe Reizkonstellationen und Reaktionszusammenhänge als Folge des Leistungs- und Zeitdrucks, in der modernen Industriegesellschaft verwendet worden.“<sup>50</sup>

## 2) Anzeichen für Disstress

Stressauslösende Faktoren in einem Betrieb sind zum einen die „Anfälligkeit“ des Mitarbeiters und dessen Bewältigung von Stress und die Häufigkeit von Stressoren.

Die Stressoren in einem Unternehmen sind unter anderem:

- Termin- und Zeitdruck
- Häufigkeit von Störungen und Unterbrechungen
- Unsicherheiten des Arbeitnehmers
- Überforderungen
- Widersprüchlichkeiten bei Anforderungen.

## 3) Auswirkungen für das Unternehmen

Disstress äußert sich in Verhaltensänderungen, physischen Beschwerden und einer Minderung der kognitiven Leistungsfähigkeit.

## 4) Prävention vor Angst- und Stresssymptomatik:

Dem Arbeitgeber ist es nicht immer möglich dem Mitarbeiter vor stressigen Situationen zu schützen. Dieser kann nur auf extreme Belastungssituationen frühzeitig reagieren und das sogenannte Stressmanagement oder das

---

<sup>49</sup> (Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, 2002)

<sup>50</sup> (Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, 2002)

Gesundheitscoaching anbieten. Beide Methoden sollten im Idealfall den Arbeitnehmer dazu befähigen diese und ähnliche Situationen selbstständig und stressfreier zu bewältigen.<sup>51</sup>

## 5) Intervention:

Die Stressmanagementmethoden oder -programme

Diese Programme vermitteln in erster Linie geeignete körperliche Aktivitäten, Entspannungsmethoden, Verhaltenstraining und der Einsatz von Medikamenten, welche nur die durch entsprechende Ärzte eingestellt werden dürfen. Die wichtigsten und wirtschaftlich zu betrachtenden Methoden werden exakter erläutert.

### a. Körperliche Aktivitäten

Diese regen den Stoffwechsel (das Herz-Kreislauf-System) an und bewirken eine Ausschüttung von Endorphinen. Geeignete Tätigkeiten sind:

- schwimmen, Radfahren, inline-skating, Jogging, Walking
- tanzen
- Tai Chi
- aktive Hobbies (z.B. Gartenarbeit)
- Sauna, Kneippkuren und Massagen<sup>52</sup>

### b. Entspannungsmethoden

die nur unter Mediation einer dafür hinreichend ausgebildeten Fachkraft angewendet werden sollte.

In der Fachliteratur werden einige Systeme erwähnt, unter anderem:

- Autogenes Training,
- Progressives Muskeltraining
- Regulatives Muskeltraining
- Atemtechniken
- Isometrische Übungen
- Hypnose
- Kognitives Training

---

<sup>51</sup> nähere Erläuterung siehe nächsten Abschnitt

<sup>52</sup> vgl. Seite 118-124 (Rudow, 2004)

- Einstellungsreflexion und -modifikation
- Selbstinstruktion
- Phantasieren<sup>53</sup>

c. Verhaltenstraining - Die Hilfe zur Selbsthilfe

Diese Instrumente sind darauf ausgelegt eine Situation zu erkennen und erlernte Verhaltensmuster anzuwenden, das heißt es ist keine Symptombehandlung, sondern eine erlernte Handlungsweise. Das Verhalten kann mit etwas Übung von dem Lernenden auf alle Bereiche seines Lebens angewendet werden und schafft somit eine immer anwendbare Handlungsstrategie.

Auf Grund dessen wird im Folgenden dies etwas näher beleuchtet.

a. Das Belastungs-Management-Training (BMT)

Hier bei sollen in neun logisch aufeinander aufgebauten Abschnitten („Bausteinen“) eine Maßnahme zur Bewältigung von Belastungssituationen vermittelt werden und soweit gefestigt, dass der Klient diese selbständig anwenden kann. Das System kann von Personen mit verhaltenstheoretischen Grundkenntnissen und Erfahrungen in Gruppenarbeit mit Erwachsenen leicht erlernt werden, sie stellen auch einen weiteren wichtigen wirtschaftlichen Aspekt dar (keine externen Mediatoren von Nöten).

<b>„Baustein“</b>	<b>Methode und Materialien</b>
Einführung in die Problematik	Lehrgespräch, Diskussion, Einführung ggf. Videofilm zur Stressproblematik
Progressive Muskelrelaxation	Demonstration, Übung, Einzelarbeit, Hausaufgabe ggf. Lernpartnerschaft, Tonaufnahme (mp3)
Identifikation von Belastungen	Lehrgespräch, Diskussion Metaplantchnik, Flipchart

<sup>53</sup> vgl. Seite 125-132 (Rudow, 2004)

„Baustein“	Methode und Materialien
Identifikation von Stressreaktion	Lehrgespräch, Diskussion ggf. imaginative Übungen, Flipchart
Bewältigung akuter Belastungssituationen	Lehrgespräch, Diskussion Fallbeispiel, Rollenspiel
Reflexion berufsrelevanter Einstellung	Lehrgespräch, Diskussion, Disputation, Einzelarbeit
Systematisches Problemlösen	Diskussion, Brainstorming, autonome Kleingruppen, Fallbeispiele
Belastungsausgleich in Freizeit	Analyse der Ist-Situation, Diskussion über Soll-situation mit Hilfe von Freizeittagebuch <sup>54</sup>
Transfer	Evaluation in der Gruppe <sup>55</sup>

#### b. Das Zeitmanagement

- Das Pareto-Prinzip:

Dieses sagt aus, dass es ca. 20% der Aufgaben größtes Gewicht haben und somit die erste Priorität zur Erfüllung besitzen.

- Die ABC-Analyse:

Diese Betrachtung nennt mit ca. 15 % A-Aufgaben (höchste Priorität), mit ca. 20% B-Aufgaben (hohe Priorität) und die C-Aufgaben mit ca. 65% (mit geringerer Priorität).

- Eisenhower-Prinzip:

Teilt die Wichtung in vier Kategorien ein.

- A-Aufgaben: dringlich und wichtige Aufgaben
- B-Aufgaben: dringliche und weniger wichtige Aufgaben
- C-Aufgaben: weniger dringlich, aber wichtige Aufgaben
- D-Aufgaben: weniger dringlich und weniger wichtige Aufgaben<sup>56</sup>

#### c. Selbstsicherheitstraining:

<sup>54</sup> siehe auch Körperliche Aktivität und Entspannungsmethoden

<sup>55</sup> siehe Seite 126, vgl. Seite 126-130 (Rudow, 2004)

<sup>56</sup> siehe Seite 131 (Rudow, 2004)

Der Mitarbeiter soll in seiner Selbstsicherheit gestärkt werden es werden 3 Hauptziele verfolgt:

- Aufbau sozialer Fähigkeiten
- Abbau von sozialer Angst und Gehemmtheit
- Veränderung von Kognitionen (die Einstellung zu sich selbst)

Diese Ziele kann man durch Training von Verhaltenselementen erreichen, wie z.B.

- Sprachtraining (fest angemessen laut)
- Gestik und Mimik
- angemessener Augenkontakt
- Körperhaltung und Abstand
- absichtlicher und häufiger gebrauch des Wortes „Ich“
- Bitten, Wünsche und Forderungen äußern
- Bitten, Wünsche und Forderungen ausschlagen können
- Äußerung und Zustimmung bei Lob
- differenzierter Umgang mit Kritik
- Emotionen situationsangemessen äußern<sup>57</sup>

d. Medikamentation:

Als weitere Methode um psychische Symptome zu behandeln ist die Verabreichung von geeigneten Medikamenten (Tranquilizer, Betablocker und Antidepressiva). Dies kann nur zur Symptombehandlung genutzt werden und muss ärztlich verordnet sein. Daher muss eine geeignete Therapie oder Verhaltenstrainingsmaßnahme eingeleitet werden, damit der Mitarbeiter langfristig die Ursache für psychische Beschwerden lösen kann.

Den Spezialfall des Burn-Outs hat bis lang noch nicht Erwähnung gefunden, obwohl es ein ernst zunehmendes und in der Fachpresse weit verbreitetes Thema ist. Es ist nicht nur wie am Anfang der Forschung angenommenes Phänomen bei Helfer-Berufen (Krankenpflege personal, Suchttherapeuten etc.)<sup>58</sup>, sondern vielmehr kann es jeden Arbeitnehmer treffen.

---

<sup>57</sup> siehe Seite 132 (Rudow, 2004)

<sup>58</sup> 12 und 36-38 (Peter Missel, 1995)



Die gefährdetsten Personen Gruppen sind Menschen die sehr häufigen und intensiven Kontakt zu anderen Menschen haben. Der Prozess des Burn-Outs hat einen schleichenden Verlauf (über Jahre/ Jahrzehnte hinweg) die Forschung hat ergeben, dass es vier Stufen gibt, in dem die Person sich bewegen kann (Enthusiasmus, Stagnation, Frustration, Resignation).

Ein wichtiges Hilfsinstrument um feststellen zu können, ob ein Mitarbeiter ein Risiko hat oder eventuell schon erste Anzeichen zeigt, ist die von Pines, Aronson und Kafry entwickelte Überdross-Skala. Präventionsmaßnahmen werden auf der Persönlichen-, Interpersonellen-, Organisatorische- und Arbeitsplatzebene empfohlen.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> vgl. Seite 134-146 (Rudow, 2004)

## 5. Soziale Ursachen

---

Dies sind in einem Unternehmen Konflikte zwischen Personen und/oder Organisationseinheiten (Teams, Gruppen, Abteilungen, Werkstätten etc.), die einen negativen Einfluss auf die Fehlzeitenquote haben.

In diesem Teil der Arbeit wird allgemein auf Konflikte eingegangen und anschließend der „Spezialfall“ des Mobbings beleuchtet

### 5.1. Sozialer Konflikt

#### 1) Definition

„Sozialer Konflikt ist gegeben, wenn zwischen Parteien (Personen, Gruppen, Organisationen) Unvereinbarkeit in den *Bedürfnissen, Interessen, Zielen und Wertvorstellungen* bestehen, welche zu Nachteilen mindestens einer Partei führen können.“<sup>60</sup>

Aus der Definition leiten sich verschiedene Arten von Konflikten ab, die in einem Unternehmen von Bedeutung sind. Diese werden nach dem Erscheinungsbild, bzw. der Ursache eingeordnet „Ziel-, Interessen- und Normenkonflikte

- Verteilungs-, Beurteilungs- und Bewertungskonflikt
- interkultureller Konflikt
- Machtkonflikt
- hierarchischer Konflikt
- heißer vs. kalter Konflikt
- politischer Konflikt“<sup>61</sup>

Es muss auch die Wertung von Konflikten betrachtet werden, in wie weit sie als negativ auf emotionale Ebene zu interpretieren sind. Dies hängt stark von der Einstellung der jeweiligen Person oder Gruppen ab und eine aktive Streitkultur kann stark darauf Einfluss nehmen.

#### 2) Typische Konfliktreaktionen

In der Fachliteratur wird grundsätzlich von situativen Konfliktreaktionen gesprochen, die einen Verlauf von drei bis sechs Monaten aufweisen. Die

---

<sup>60</sup> siehe Seite 147 (Rudow, 2004)

<sup>61</sup> siehe Seite 148.149 (Rudow, 2004)

psychosomatischen und physischen Symptome stellen sich sehr unterschiedlich dar.<sup>62</sup> Daher ist eine eindeutige Zuordnung für den Personalverantwortlichen schwierig, wenn man nur die Fehlzeiten betrachtet. Wichtiger, ist es um Konflikte in einem Betrieb zu erkennen, andere Indikatoren, zu beachten:

- offensive Reaktion
- nonverbales Verhalten
- direkte Konfliktansprache
- Schilderungen von Betroffenen
- Resignation
- Fluchtverhalten: distanzierter Umgang zwischen Konfliktparteien
- Diskussionen ineffektiv („sich im Kreis drehen“)
- Randbemerkungen
- „gegenseinander Arbeiten“
- und allgemein schlechter werdende Arbeitsleistungen<sup>63</sup>

### 3) Auswirkungen für das Unternehmen

Konflikte sind eine psychische Belastung, die bei der Zunahme auf emotionale Ebene zu Fehlzeiten führen. Die Beanspruchung hängt davon ab, in welcher Stufe des Konfliktes, die Person ist, und in wie weit sie fähig ist diesen zu bewältigen.

Interpersonelle Spannungen kosten nicht nur, die beteiligten Personen, viel Zeit und Energie sondern, auch dem Unternehmen, sie beeinflussen weiterhin das Betriebsklima und sorgen für einen gestörten Ablauf. Der Sonderfall Mobbing<sup>64</sup> wird zu einem späteren Zeitpunkt in der Bachelor Arbeit Eingang finden. Personen die von Mobbing betroffen sind, sei es durch Mitarbeiter oder dem Vorgesetztem, stehen inzwischen so viele rechtliche Schritte zur Verfügung, dass es zu erheblichen Mehrkosten durch Rechtsstreite für das Unternehmen kommen könnte. Sollte dies nicht im Anfangsstadium unterbunden werden, führen sie nicht

---

<sup>62</sup> vgl. Seite 70 (Hans Henning Studt, 1999)

<sup>63</sup> vgl. Seite 147-148 (Rudow, 2004)

<sup>64</sup> siehe Mobbing (5.2.)

nur zum Ausscheiden des Mobbingopfers, sondern auch zum Verlust einer kreativen und wertvollen Arbeitskraft.

#### 4) Prävention

Die Personalverantwortlichen müssen schon bei der Teamzusammensetzung (Neueinstellung) darauf achten, dass sie durch ungeeignete Personen (Unvereinbarkeiten kulturell, politisch etc.) nicht die Grundvoraussetzungen für Konflikte geben. In der Mitarbeitervereinbarung kann man schriftlich so fixieren, dass eine „Streitkultur“ durchaus gewünscht ist, genauso wie ein höflicher und freundlicher Umgang zwischen den Mitarbeitern. Dies kann so ausformuliert und vorgegeben werden, dass das Personal eine bestimmte Handlungssicherheit und -strategie besitzt.

In dieser Vereinbarung ist es von Vorteil, wenn man auch die Streitkultur näher definiert, um Missverständnisse dies bezüglich von vornherein auszuschließen. In dieser Vereinbarung ist es von Vorteil, wenn man auch die Streitkultur näher definiert, um Missverständnisse dies bezüglich von vornherein auszuschließen. Wenn die Ursachen eher personell und nicht organisatorisch zu suchen sind, ist es wichtig dem entsprechenden Mitarbeiter Hilfestellungen zu geben. Das Verhaltenstraining kann dem Angestellten effektiv helfen seine Einstellung und eventuelle Überempfindlichkeit zu verbessern und sie evtl. abzubauen. Das Training eignet sich nicht nur zur akuten Reaktion auf Konflikte, sondern kann schon vor Ausbruch einer Auseinandersetzung, den betreffenden Arbeitnehmer eine mögliche Handlungsstrategie geben.

Vorrangig ist nicht der Versuch Auseinandersetzungen zu vermeiden sondern solche Konflikte heraus zu filtern, welche das Betriebsklima, die Leistung etc. negativ beeinflussen, hierfür eignen sich die schon aufgezeigten Indikatoren. Im Idealfall werden solche Konflikte schon in der erste Phase (Stufe 1-3<sup>65</sup>) identifiziert und gelöst.

---

<sup>65</sup> siehe das Neun-Stufen-Modell des Konfliktverlaufs nach F. Glasl

## 5) Intervention

In der Praxis werden Konfliktgespräche eingeleitet um eine Auseinandersetzung nicht weiter eskalieren zu lassen. Ein Vorteil einer moderierten Diskussion ist es, dass sich die Konfliktparteien, sich nicht bevorzugt fühlen können, da der Moderator objektiv und unparteiisch ist. Der Moderator (eigenes Personal oder externe Personen), sollte sich jede Position ohne Wertung anhören, die Ergebnisse zusammenfassen und mit den Diskussionspartnern auswerten und gemeinsam eine Lösung erarbeiten. Die Methode der Mediation wird in fünf Phasen durchgeführt:

- (1) Einleitung
- (2) Stellungnahme jedes Einzelnen
- (3) Darlegung von Einzelinteressen
- (4) Ausarbeitung von Lösungsmöglichkeiten
- (5) Verhandlung über Vereinbarung.<sup>66</sup>

### 5.2. Spezialfall: Mobbing

In der Presse werden immer wieder spektakuläre Fälle von Mobbing und deren Auswirkungen thematisiert und diskutiert. In vielen Fällen hat es einen negativen Einfluss auf das Image von Unternehmen. Gemobbte Arbeitnehmer sind ca. zweieinhalb Mal länger erkrankt(durchschnittlich ca. 23 Krankentage), wie nicht schikanierte Mitarbeiter (durchschnittlich ca. 9 Krankheitstage)<sup>67</sup>.

„Mobbing bedeutet, dass eine Person am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, drangsaliert, beleidigt und/oder ausgegrenzt wird. Solche Ereignisse müssen systematisch, häufig und wiederholt auftreten (z.B.

---

<sup>66</sup> vgl. Seite 158-159 (Rudow, 2004)

<sup>67</sup> vgl. Seite 161- 166 (Rudow, 2004)

einmal die Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es liegt eine Feindselige Kommunikation bzw. Interaktion vor, welche eine Schädigung des Opfers zum Ziel hat<sup>68</sup>.

Die Gerichte haben 2001 erstmals eine Definition formuliert, welche aussagt, dass Mobbingverhaltensweisen eine „ ... fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweise, die einer von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind...“<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> siehe Seite 161 (Rudow, 2004)

<sup>69</sup> siehe Seite 168 (Rudow, 2004)

Die Problematik wurde im letzten Fehlzeitenreport des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt, und auf Grund dessen wird die Ursache im nachfolgenden Abschnitt genauer beleuchtet.

Im Unternehmen ist es schwierig Personen zu identifizieren, die eine Sucht aufweisen, da die Person eine hohe Tendenz zum Verschleiern seiner Abhängigkeit hat und CO-Abhängige dieses Verhalten auch noch unterstützen. Indizien können eine erhöhte Unfallgefahr und/oder gehäufte Krankschreibungen, (insbesondere Kurzzeit-Krankschreibungen) sein.

### 1) Definition

„Darunter ist die chronische Abhängigkeit einer Person von bestimmten Stoffen, Objekten oder Personen, insbesondere von Alkohol, Medikamenten oder Drogen, zu verstehen. Besonders charakteristisch ist der Kontrollverlust gegenüber dem Suchtmitteln bzw. –objekt, da es eine zentrale Stellung in der Lebensgestaltung einnimmt. Es besteht dabei das Verlangen, die Dosis permanent zu steigern“<sup>70</sup>. Die in der Definition erwähnten konkreten Beispiele (Alkohol, Medikamenten, Drogen) sind Abhängigkeiten welche stofflich sind, dagegen sind Süchte, Objekt bezogene wie zum Beispiel: Internetsucht und Arbeitssucht und Personenbezogene Sexsucht.

*Co-Abhängige* sind Personen, unter anderem Mitarbeiter, die die Suchproblematik erkennen aber nicht entsprechend handeln. Typische Verhaltensweisen von Co-Abhängigen sind, dass sie die Problematik ignorieren, tolerieren oder ganz und gar negieren.

### 2) Sucht und Indizien zur Identifikation

- Alkohol:

Die Leistungsfähigkeit nimmt signifikant ab und liegt ca. 25% unter der von nicht Alkoholsüchtigen. Diese Beeinträchtigung zeigt sich

---

<sup>70</sup> siehe Seite 181 (Rudow, 2004)

Verringerung des Arbeitstempos, eine Zunahme der Leistungsmängel, die quantitativen Ergebnisse sinken und die Arbeitsqualität nimmt ab.<sup>71</sup>

- Drogen allgemein:
  - Wesensveränderungen und Stimmungsschwankungen, können in ihren Erscheinungsbildern sehr unterschiedlich sein. Diese schwanken von aggressiven Verhalten, Abwesenheit, Unruhe und Depression, Diese Symptome sind aber auch Anzeichen für andere Ursachen, somit ist eine klare Verifizierung für Laien erstmal nicht möglich.
  - Veränderung des Äußeren  
Aufgrund von mangelnder Vitamin- und Mineralzufuhr zeigt sich ein deutlich wahrzunehmender allgemeiner verschlechterter Gesundheitszustand.
  - Veränderung des Verhaltens

Der Betroffene ist durch den Drogenmissbrauch in seinen gedanklichen Ausführungen meist sprunghaft sowie stark vermindert und in seiner Aufnahmefähigkeit übermäßig geschwächt. Der Betroffene gibt häufig seine Gewohnheiten (Hobbys, Freundeskreis, u. ä.) auf, ohne diese zu ersetzen.

- Hoher Geldbedarf  
Auf Grund der immer höheren Dosierung und Regelmäßigkeit kommt es zu finanziellen Engpässen, um den erhöhten Bedarf decken zu können, tritt eine erhöhte Schuldenproblematik auf (Gehaltsvorschüsse, Lohnpfändungen etc.)
- Änderung der Lebensgewohnheiten  
Die nicht nur äußeren Anpassungen an eine Subkultur können Indizien sein, sondern auch ein allgemeine Vernachlässigung der Körperhygiene(starker Eigengeruch)<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> vgl. Seite 193 (Rudow, 2004)

<sup>72</sup> vgl. (Suchtarbeitskreise der Oberpfalz Verantwortlicher Dr. Norbert Wodarz)



- Objektbezogene Sucht

Internetsucht, der Süchtige ist häufig abwesend, abgespannt und nutzt, wenn es möglich ist das Betriebsinternet für Befriedigung seines Zwanges.

Die Arbeitssucht ist differenzierter zu betrachten, da es als positiv erachtet wird und dieses Verhalten meist sogar noch vom Arbeitgeber befürwortet wird. Sie verläuft in vier Phasen:

- in der ersten Phase nimmt die Bedeutung der Arbeit zu (private Kontakte verlieren an Bedeutung, erste Schuldgefühle und beginnt heimlich zu arbeiten)
- die zweite Phase ist gekennzeichnet durch Erklärungsversuche für zunehmender Arbeitsaufwand
- in der dritten Phase zieht er immer mehr Aufgaben an sich (arbeitet unkontrolliert und nicht mehr zielgerichtet)
- in der Endphase kommt es zum Einbruch der Leistungsfähigkeit (Burnout-Erscheinungen)

Frau Wagner-Link identifizierte fünf Typen von Arbeitssüchtigen, diese sind:

- der zwanghaft Arbeitssüchtige
- der vielseitig Arbeitssüchtige
- der „Hansdampf in allen Gassen“
- das „fleißige Lieschen“
- der spontan Arbeitssüchtige.<sup>73</sup>

- Personenbezogene Sucht:

An dieser Stelle muss die Sexsucht genannt werden. Die Hinweise sind schwer auszumachen, da die Suchtbefriedigung im privaten Bereich erfolgt und nur eine erhöhte Erschöpfung und beeinträchtigte Leistungsfähigkeit eine Vermutung zulassen.

---

<sup>73</sup> vgl. Seite 181 (Rudow, 2004)

### 3) Auswirkungen

Der Süchtige zeigt eine erhöhte Krankenschreibungstendenz (Erholungsphasen nach gesteigertem Konsum z.B. Alkohol), meist montags. Die Leistungsfähigkeit nimmt ab und die sozialen Konflikte nehmen tendenziell zu, auf Grund von Verhaltensänderungen<sup>74</sup>. Bei den stofflich bezogenen Süchten steigt die Risikobereitschaft, dabei tritt eine erhöhte Unfall- bzw. Fehlergefahr auf, somit können sie das Image eines Unternehmens negativ schädigen.

### 4) Prävention

Ein Auslöser für Süchte ist meist Stress im Unternehmen, hier kann der Betrieb sehr gut darauf einwirken, um diesen zu reduzieren oder zu mindestens zu mildern<sup>75</sup>. Da Süchtige eine enorme Neigung zur Verheimlichung aufweisen, ist es selten möglich eine Sucht im Anfangsstadium auf zu decken und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Zumal es auch Substanzen gibt, die eine hohe Suchtgefährdung in sich bergen. (zeitlich betrachtet z.B. Crystal Meth Abhängigkeitssymptome bereits nach der ersten Anwendung). Auch die Problematik der Arbeitssucht ist gesondert zu betrachten, da die Abhängigkeit ein schleichender Prozess ist und nur durch ein hohes Maß an Sensibilität gegenüber diesem Thema aufgedeckt werden kann.

In erster Linie muss Aufklärungsarbeit geleistet werden, um zum einen die Betroffenen auf die Problematik und Hilfsangebote hinzuweisen und zum anderen die Co-Abhängige zu einer Intervention zu bewegen.

Die Informationsvermittlung kann durch:

- „Betriebsversammlung zum Thema...
- Beiträge in der Betriebszeitung zur Suchtproblematik

---

<sup>74</sup> siehe soziale Konflikte

<sup>75</sup> siehe Psychisch Disstress

- Broschüren der Betriebskrankenkasse (BKK), Berufsgenossenschaft(BG) usw.
- Flyers und Rundschreiben
- Plakataktionen
- Videos über Suchtprobleme (z.B. in Teamsitzungen)
- Kampagnen...
- Durchführung einer „Woche der Arbeitssicherheit“ mit besonderer Berücksichtigung...<sup>76</sup> der Sucht
- Besuche von Sucht: Beratungsstellen, Suchtkliniken, Museen etc.

## 5) Intervention

In der Literatur wird ein Fünf-Stufenplan empfohlen. Dabei beinhaltet der ausgeführte zweite Abschnitt Stufe zwei bis vier.

### 1. Vertrauliches Vier-Augen-Gespräch:

Dieses Gespräch wird nur mit dem Direkten Vorgesetzten geführt, dieser muss über die Vertraulichkeit über die Unterhaltung und deren Inhalte hinweisen.

Wichtige Inhalte bei einem solchen Gespräch sind, dass die Führungskraft auf:

- Verhaltensauffälligkeiten mit Hilfe von vorgefallenden/messbaren Sachverhalten darlegen
- den Arbeitnehmer dazu auffordern dieses Verhalten (Minderleistung, allgemeines Fehlverhalten) abzustellen
- konkreter Verdacht des Zusammenhangs des Verhaltens mit Suchtmisbrauch darlegen
- Hilfsangebote tätigen (externe/ interne Suchtberatung)
- aufzeigen von arbeitsrechtlichen Konsequenzen, wenn das Verhalten nicht abgestellt wird
- Versicherung über Vertraulichkeit des Gesprächs

---

<sup>76</sup> Siehe Seite 199 (Rudow, 2004)

- zum ende des Gesprächs eine Zielvereinbarung festlegen (ideal in 4-6 Wochen)

Wichtig ist zu beachten, dass die Unterredung nur geführt wird, wenn der Arbeitnehmer nicht unter Einfluss von „Drogen“ steht. Der direkte Vorgesetzte sollte das Gespräch positiv beginnen, die Kontrolle des Gespräches stets bei sich zu belassen, seine Besorgnis zum Ausdruck bringen, immer nur Fakten und Tatsachen darlegen und keine Vermutungen äußern, den Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, sein „Gesicht“ zu wahren, Äußerungen des Arbeitnehmers mit Anteilnahme (jedoch nicht werten, interpretieren, kommentieren oder diskutieren) wahrzunehmen. Das Gespräch soll und muss positiv beendet werden.

Sollten keine weiteren Auffälligkeiten vorgekommen sein, bis zum vereinbarten Termin, bleibt das Gespräch vertraulich.

## 2. Folgegespräch und Abmachungen

Ist keine Verhaltensänderung bis zum genannten Termin zu erkennen werden weitere schritte eingeleitet die da wären die Vertraulichkeit des Gespräches aufzukündigen, Personalabteilung, Suchthelfer, Betriebsarzt, Betriebsrat hinzuziehen. Falls es nach einer wiederholten Frist zu keiner Besserung kommt ist die erste Abmahnung zu tätigen und gegebenenfalls auch die zweite bis hin zu Kündigung.

Die allgemeinen Inhalte der Gespräche sind:

- Auswertung bisher geführter Gespräche
- Vorfälle und Verstöße gegen Zielvereinbarungen, seit dem letzten Gespräch
- Hilfsangebote aufzeigen
- Arbeitnehmer auf die Wichtigkeit der Nutzung der Hilfsangebote hinweisen
- bei der zweiten Abmahnung auf Nachweis der in Anspruch genommenen Beratung bestehen
- den Arbeitnehmer eindringlich darauf hinweisen, dass der Verlust des Arbeitsplatzes droht
- Am ende neue Zielvereinbarungen festlegen (zeitlicher rahmen ca. 4-6 Wochen)

### 3. Kündigung

Wenn alle Gespräche, Hilfsangebote und Zielvereinbarungen nicht zur Besserung des Verhaltens geführt haben, kann dem Arbeitnehmer gekündigt werden. In dem Kündigungsgespräch wird noch mal auf alle Gespräche, Hilfsangebote und Zielvereinbarungen hingewiesen, ebenso wie seine Verfehlungen dagegen, und das eine weitere Zusammenarbeit unter diesen Voraussetzungen nicht möglich ist, und er somit gekündigt wird. An dem Gespräch nehmen der direkte Vorgesetzte, Vertreter der Personalabteilung sowie ein Mitglied des Betriebsrates teil. Dem betreffenden Mitarbeiter kann offengelegt werden, dass er nach erfolgreicher Suchtbekämpfung wieder einen Arbeitsplatz im Unternehmen erhalten kann, dies wirkt sich besonders motivieren aus, dass der Süchtige die Therapie erfolgreich absolviert.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> vgl. Seite 201-203 (Rudow, 2004)

## 7. Zusammenfassung

---

In einem Unternehmen ist es wichtig die Fehlzeiten kontinuierlich zu betrachten, da die Personalkosten, der höchste Kostenfaktor in einem Unternehmen ist. Mit den vorgestellten statistischen Methoden können Auffälligkeiten aufgedeckt werden, aber genauso wichtig ist es, dass die Vorgesetzten (Führungskräften) sensibilisiert und geschult sind.

Sucht-, psychische Probleme, Präsentismus und Absentismus sind schwierig, frühzeitig zu erkennen. Die genannten Anzeichen sollten dem Vorgesetzten jederzeit bewusst sein und auch die entsprechende Handlungsweise (siehe z.B. Sucht: Intervention). Damit der Vorgesetzte auch Motivationen und eher verborgene Probleme ausfindig machen kann, sollte ein offenes und ehrliches Arbeitsklima herrschen (offene Problemansprache möglich?).

Präventive Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheitsstatistik wurden in der vorliegenden Arbeit ausführlich dargelegt und abgehandelt, welche ich nicht noch einmal ausführen werde. Allgemein muss darauf geachtet werden, dass der Arbeitsplatz eine gesundheitsfördernde Gestaltung besitzt (Ergonomie und Umgebung) und das Unfallrisiko minimiert wird.

## 8. *Fazit*

---

In der vorliegenden Arbeit habe ich mich intensiv mit der Meinung von Neuberger und Rudow beschäftigt und der ausführbaren Präventions- und Interventionsmöglichkeiten auseinandergesetzt, die einem Unternehmen offen stehen. Allgemein muss als erster Interventionsschritt immer eine Ursachenforschung für die angefallenen Fehlzeiten vorgenommen werden. Dies wird als Fehlzeitengespräch empfohlen, wobei immer darauf zu achten ist, dem Arbeitnehmer nicht tadelnd, überheblich oder bespitzelnd gegenüber zu treten. Ein offenes und freundliches Betriebsklima (Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis) ist Grundlage für ein funktionierendes Gesundheitsmanagement.

Neuberger vertritt die Meinung, dass der Absentismus ein großes Problem in einem Betrieb darstellt. Nach meinen Recherchen bin ich der Meinung, dass man ihre Werke im Kontext der Zeit betrachten muss. Zu dieser Zeit war Absentismus wesentlich verbreiteter als heute, durch Änderungen im letzten Jahrzehnt, sind die Umgestaltungen im Kündigungsschutzgesetz, die Zunahme von Leih und Zeitarbeitsfirmen und geringfügig Beschäftigten. Jene Faktoren verunsichern den Arbeitnehmer, dass eher das Phänomen der Präsentismus auftritt. Eine Folge daraus ist die Verbreitung der Psychischen Erkrankungen und auch des Mobbing (Katalysator Funktion für Disstress, Mittel zur eigenen Arbeitsplatzsicherung). Durch die starke Verunsicherung haben die Arbeitnehmer zunehmend das Gefühl, dass sie durch eine Krankschreibung oder Rekonvaleszenz starke Ansehensverluste erleiden. Dies kann nicht nur zu erhöhten Drogenmissbrauch, sondern auch zu einer Fehlprägung der Arbeitseinstellung führen.

Bis dato habe ich noch nicht den Kontext zwischen Präsentismus, Arbeitssucht, leistungssteigernden Mittel und psychischen Zusammenbruch hergestellt. Die Gesellschaft und Unternehmen setzen eine ständige Leistungssteigerung voraus, die auf Kosten des Privatlebens, der Erholung und allgemein der Gesundheit gehen. Um die menschliche

Arbeitskraft zu erhalten, muss ein humanes Arbeitsklima herrschen. Natürlich liegen in einem Unternehmen ökonomische Faktoren im Hauptaugenmerk, diese können nur erreicht werden, wenn sich der Mitarbeiter wohl, angenommen, verstanden und gerecht behandelt fühlt. Auf Grund dessen muss die Personalabteilung/-verantwortlicher mehr Wert auf Nachhaltige Gesundheitsförderung legen, in dieser Beziehung ist die Betrachtung des Präsentismus und deren Folge von zentraler Bedeutung.

Da ich in meiner beruflichen Laufbahn einige Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen sammeln konnte, ist ein auf Misstrauen aufgebautes Betriebsklima (wie von Neuberger dargestellt) für die Motivation schädlich.



## Literaturverzeichnis

**Bartscher, Prof. Dr. Thomas.** Gabler Wissenschaftslexikon, das Wissen der Experten. [Online] Springer Gabler. [Zitat vom: 23. April 2014.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86546/absentismus-v7.html>.

**Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG. 2002.** *Stress*. [Brockhaus die Enzyklopädie] Mannheim : Hammond World Atlas Corp., 2002.

*Der Horror vor den Anderen ist weit verbreitet.* **Reumschlüssel, Anja. 2013.** 24.04.2013, Berlin : Axel Springer SE, 2013, Die Welt.

**Hans Henning Studd, Ernst Richard Petzold. 1999.** *Psychotherapeutische Medizin: Psychoanalyse - Psychosomatik - Psychotherapie ; ein Leitfaden für Klinik und Praxis*. Berlin : Walter de Gruyter, 1999. 978-3110144987.

**Hansen, Peter und Richter, Jan. 2006/2007.** Macht Krach krank? [Online] 2006/2007. [Zitat vom: 15. April 2014.] [http://www.charite.de/klinphysio/bioinfo/3\\_k-pathophyfromm/06ws\\_skripten/laerm.pdf](http://www.charite.de/klinphysio/bioinfo/3_k-pathophyfromm/06ws_skripten/laerm.pdf).

**Merk, Katja. 2004.** *Mobbing: Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen*. Leonberg : Rosenberger Fachverlag, 2004. 3-931085-47-3.

**Neuberger, Oswald. 1997.** *Personalwesen 1*. Stuttgart : Ferdinand Enke Verlag, 1997.

**Oldenburg, Claudia. 2011.** Präsentismus als Indikator für die Qualität der Arbeit? *IAB/IWH Workshop "Qualität der Arbeit im Wandel"*. Halle (Saale) : Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2011.

**Peter Missel, Walter Braukmann. 1995.** *Burnout in der Suchttherapie*. [Buch] Göttingen : Verlag für Angewandte Psychologie Göttingen, 1995. 3-8017-0858-6.

**Rudow, Bernd. 2004.** *Das gesunde Unternehmen*. München : Oldenbourg Wissensverlag GmbH, 2004.

—. **2011.** *Die gesunde Arbeit; Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung*. München : Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011.

*Ständig unter Strom - ohne Bremse im Hamsterrad.* **Heimann, Dr. Klaus. 2013.** 8, 2013, Personalführung, S. 32-40.

**Suchtarbeitskreise der Oberpfalz Verantwortlicher Dr. Norbert Wodarz.** [Online] Suchtarbeitskreise der Oberpfalz. [Zitat vom: 30. April 2014.] [http://www.suchtinformatio-oberpfalz.de/aerzte\\_pat\\_drog.html](http://www.suchtinformatio-oberpfalz.de/aerzte_pat_drog.html)[http://www.suchtinformatio-oberpfalz.de/aerzte\\_pat\\_drog.html](http://www.suchtinformatio-oberpfalz.de/aerzte_pat_drog.html).

**Wehrle, Martin. 2014.** Zeit Online Beruf. [Online] Zeit Verlag, 13. April 2014. [Zitat vom: 25. April 2014.] <http://www.zeit.de/2014/14/karrieretipps-richtig-loben>.

**Windel, Dr. Armin. 2013.** Auf und nieder – immer wieder. [Hrsg.] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Paderborn : Bonifatius GmbH, Juni 2013. 5. 978-3-88261-712-2.

**Zumdick, Dr. Ulrich. 2013.** Auflistung der ergonomischen Anforderungen an Büroarbeitsmöbel und Arbeitsmittel. [Online] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2. August 2013. [Zitat vom: 13. Mai 2014.] <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Bueroarbeit/Ergonomische-Anforderungen.html>.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubter Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Gloria Bockemühl

### Darstellungsverzeichnis:

Abbildung 1: Modell der Fehlzeiten	6
Abbildung 2: Grafik ergonomischer PC-Arbeitsplatz	26
Abbildung 3: Adaption des Kaizen Modells	32