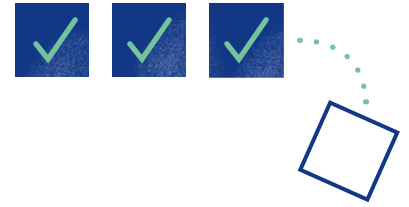


Wer Anwesenheit kauft, bekommt Abwesenheit



Ein Gastbeitrag über Maßnahmen, die Fehlzeiten wirklich senken, und warum Kontrolle nicht dazu gehört.

Von Antoinette Weibel

Attest ab dem ersten Tag, Rückkehrgespräch, Prämie für lückenlose Präsenz: Steigt der Krankenstand, greifen Unternehmen häufig zu Werkzeugen, die davon ausgehen, dass der Mitarbeitende fehlt, weil man ihn lässt. Studien zeigen jedoch, dass solche Massnahmen häufig fehlgreifen.

Wer Anwesenheit bezahlt, macht Fehlen zum Normalfall

Der erste Impuls, wenn wir Demotivation vermuten: Wir greifen zu Boni. Die können bekanntlich alles, auch Fehlzeiten senken. Jakob Alfitian, Dirk Sliwka und Timo Vogelsang testeten in einem Feldexperiment die Wirksamkeit von Boni. Eine deutsche Handelskette zahlte 346 Auszubildenden in 232 Filialen einen Bonus fürs Dasein, bis zu 240 Euro im Jahr. Statt zu sinken, stiegen die Fehlzeiten um rund 50 Prozent, mehr als fünf zusätzliche Tage pro Person. Die Erklärung der Forschenden: Der Bonus machte aus Anwesenheit eine Ware. Wer Präsenz bezahlt, erklärt Fehlen zum Normalfall, den man sich abkaufen lässt. Besonders problematisch: die neue Norm blieb auch, als die Prämie längst wieder abgeschafft war.

Weniger Kontrolle, weniger Abwesenheit

Wenn das nicht wirkt, verlassen wir uns gerne auf Regeln und Sanktionen, etwa Atteste oder Rückkehrgespräche. Aber während hierzulande über das Attest ab dem ersten Tag gestritten wird, ging die norwegische Kommune Mandal den umgekehrten Weg und strich den Arztzeugniszwang ganz. Wer krank war, meldete sich bis zu einem Jahr selbst. Was geschah? Ein Forscherteam verglich die Kommune über Jahre mit anderen Gemeinden: Der befürchtete Missbrauch blieb aus, die Abwesenheiten stiegen nicht, bei den Frauen sanken sie um 17 Prozent. Die Formulararbeit sparte sich die Kommune gleich mit.

Solche Druckinstrumente haben zudem einen verdeckten Preis: Wer sich dem Druck beugt und sich krank zur Arbeit schleppt, arbeitet schlechter und steckt andere an.

Freiräume wirken, wo Kontrolle scheitert

Umgekehrt wird mehr ein Schuh draus. Freiräume und Vertrauen wirken besser, weil sie zweierlei bringen: mehr Motivation auch während der WM zu arbeiten, und bessere Gesundheit. Wilmar Schaufeli und Kollegen begleiteten 201 Führungskräfte ein Jahr lang und glichen deren Angaben mit den betrieblich registrierten Fehlzeiten ab. Wo die Freiräume und Unterstützung zunahmen, stieg das Engagement, und wer engagiert war, fehlte seltener. Und wo die Anforderungen wachsen, sind beide ein Gegengift gegen Burnout. Wo Vorgesetzte umsichtig sind und mit Vertrauensvorschuss Abwesenheiten zuerst als Warnsignal verstehen, sinken auch die langfristigen Krankheitsstände.

Das alles ist kein Freispruch fürs Wegschauen. Wer ein Vertrauenssystem ausnutzt, muss zur Rechenschaft gezogen werden. Bei allen anderen lohnt der billigste Schritt zuerst: nicht das Formular, sondern die Frage, warum jemand fehlt. ■

Quellennachweis steht beim Artikel auf www.wjd.de/junge-wirtschaft



Prof. Dr. Antoinette Weibel

ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören unter anderem Vertrauensmanagement im Unternehmen und Corporate Trust, Mitarbeiterengagement und Motivationsmanagement sowie positives Personalmanagement.