

## **Motivationsbedingte Fehlzeiten:**

### **Eine arbeitspsychologische Betrachtung**

**05.03.2025**



## Agenda

- Fehlzeiten als Fokus-Indikator
- Die Bettkantenentscheidung
- Der Ursachenkomplex
- Wirkzusammenhänge
  - Motivation
  - Gruppenpsychologie
- Führung bei Fehlzeiten
- Projekte „Fehlzeiten-Management“
- Pflege der Unternehmenskultur
- Empfehlungen

## Fokus-Indikator

Fokus heute:

Motivationsbedingte Fehlzeiten  
(im Gegensatz zu krankheitsbedingten Fehlzeiten)

- Fehlzeiten als ein Indikator von vielen
  - Fluktuation, Produktivität, Qualität, ...
  - Zusammenhänge / Korrelationen
    - sowohl bei der Messung als auch bei den Ursachen
    - bei der Aufarbeitung erwischt man „mehrere Fliegen mit einer Klappe“
- Dimensionen / Fokus
  - Situation oder Person
  - Einzelfall oder Gruppenphänomen



## Die Bettkantenentscheidung



*„Leichte Schniefnase am Morgen eines Arbeitstages - der oder die Angestellte fühlt sich **eigentlich fit genug**, doch ein arbeitsfreier Tag würde gut passen: Die sogenannte Bettkantenentscheidung fällt bei **59 Prozent der Beschäftigten in Deutschland zugunsten der Krankmeldung** aus, obwohl sie arbeitsfähig wären.“  
(Pronova BKK, 2024)*



*10 Prozent tun dies häufig, 23 Prozent manchmal und 26 Prozent selten. 36 Prozent sagen von sich, gesund immer dem Job nachzugehen.*

## Entstehungsgeschichte der Bettkantenentscheidungen

**Bettkantenentscheidung als  
motivationsbedingte  
Krankmeldung  
(Analoges Kontinuum)**

„Ich fühle mich nicht gut“  
„Es kratzt im Hals“

„So kann man nicht arbeiten“  
„Jetzt bin ich auch mal dran“



**Krankmeldung  
(Digitale Festlegung)**

**Befund:  
Gesund (1) – Krankgeschrieben (0)**

## Vielschichtige Ursachen



### Berufliche Ursachen

- Unerfreuliche Arbeitsbedingungen, z.B.
- Mangelhafte Führung
- Über-/ Unterlastung
- Unklare Aufgabenstellung und Abläufe
- Ungeeignete Arbeitsmittel
- Destruktive Unternehmenskultur



### Persönliche Ursachen

- Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein
- Arbeitsethos
- Persönliche Krisen in der Familie/ im Privatleben
- Finanzielle Schwierigkeiten



### Wechselwirkungen/ Zusammenhänge

- Demotivierende Arbeitsbedingungen -> steigende motivationsbedingten Fehlzeiten
- Beruflich (und privat) induzierter Stress -> steigende motivationsbedingte Fehlzeiten **und** krankheitsbedingten Fehlzeiten
- Paradoxon:  
Private Schwierigkeiten führen zur „Flucht in den Job“

## Herausragende betriebliche Ursache: Fairness-Erleben



- Projektbeispiel Verkehrsunternehmen:  
Bevorteilung von bestimmten Mitarbeitern bei der Diensterteilung,  
Reaktion (O-Ton): „Doc statt doofe Dienste“



- Fairness- Erleben als Entscheidungsgrundlage



- Sozialer Vergleichsprozess:  
„Das ist nicht fair, Euch werde ich es zeigen, jetzt bin ich erstmal krank!“



- Maßstab entscheidend: Kollegen, Freunde, Vergleichsunternehmen

## Motivationspsychologie

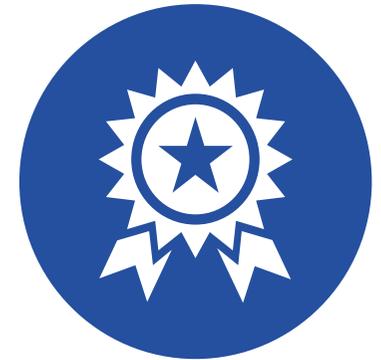
- Glaubenssätze
  - Motivation als Führungsaufgabe bedeutet im Umkehrschluss, dass Mitarbeitende unmotiviert zur Arbeit kommen und durch die Leitung in Schwung gebracht werden

GRAVIERENDER DENKFEHLER !!

(nährt die Trainings- und Coaching-Industrie mit tausenden Ratgebern und Führungstrainings)

(R. K. Sprenger: „Mythos Motivation“)

- Forschungsergebnisse (u.a. T. Amabile, Harvard Business School):  
Größter Motivator bei der Arbeit ist das **Arbeitsergebnis**



## Gruppenpsychologie

### ■ Psychologie der Gruppe

- Merkmal:  
Räumlich-zeitliche Gemeinschaft  
Gemeinsames Ziel
- Gruppennormen  
(Leistungsnormen)
- Soziale Wahrnehmung  
Sozialer Vergleich



### ■ Effekte der Gruppennormen

- Gruppenkohäsion und Abweichler
- Sanktionieren von Abweichungen
- Größter Strafreiz  
Ausschluss aus der Gruppe

### ■ Nutzen der Gruppenpsychologie

- Thematisieren der Gruppennormen
- „Unser Thema heute: Fehlzeiten!  
Einmal der Reihe nach, einer nach dem anderen:  
„Wie wirken sich Fehlzeiten aus?  
Welche Auswirkungen haben Fehlzeiten auf Ihre Arbeit?“

Sanktionsbedarf:

- HAUPT-EFFEKT: Norm- Erfüller,  
zeigen dass Abweichung  
sanktioniert wird
- NEBEN-EFFEKT: Abweichler auf  
die Spur bringen

## Führung bei Fehlzeiten

### Fehltag als leitungsrelevantes Ereignis

**Nach Rückkehr das Fehlen direkt thematisieren**

**Transparenz: Sie haben uns gefehlt**

**Gemeinsames Ziel**

**Dialog: Wie geht es ihnen? Was können wir tun, damit es besser geht?**

### Lernpsychologie

**Operantes Konditionieren:  
Reiz - Reaktion**

**Kontingenz = zeitnahe Reaktion auf den Reiz**

**Verstärkung/ Negative Verstärkung**

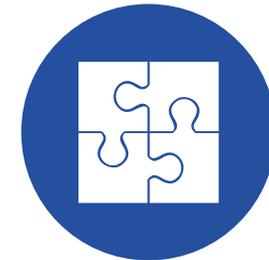
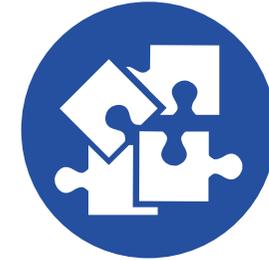
## Fehlzeiten-Projekte

- Projekt-Titel „Präsenz ...“
- Kick-off:  
Unser Fokus für das nächste Quartal sind Fehlzeiten!
- Aufbereitung der Daten zu Fehlzeiten und Kategorisierung der Mitarbeitenden
- Befragung zu und Aufarbeitung von betrieblichen „Motivationsbremsen“
- Führung gemäß Krankenstand:
  - Lob-Gespräche, Rückkehr-Gespräche, Ermahnungen / Abmahnungen, ...
- Konstruktiver Regelkreis: Arbeitsbedingungen optimieren, MF-Spezialisten „auf die Spur“ / aus dem Unternehmen führen, Fehlzeiten monitoren, Verbesserungen gemeinsam reflektieren, weitere Optimierungen herausarbeiten, Erfolge feiern



## Pflege der Unternehmenskultur

- Wahrnehmung des Mitarbeitenden und der Arbeitsleistung:  
REGELMÄßIGE PRÄSENZ
- (An)erkennen der individuellen Arbeitsleistung, auch als Wert und Beitrag für das Gesamtunternehmen  
WERTSCHÄTZUNG
- Pflegen der Unternehmenskultur
  - Loben und Verstärken von Soll-Verhalten (Normen)
  - (Für die Leistungsträger sichtbares) Sanktionieren von Fehlverhalten



## Empfehlungen

### Relevante Faktoren für eine „Präsenz-Kultur“

#### Wahrnehmen

Sichtung der Krankenstände: Unternehmensweit, in Teams und bei Einzelpersonen

#### Arbeitsbedingungen screenen

Verhaltensleitende Rahmenbedingungen (im Blick auf „Bettkantenentscheidung“) erfassen

#### Fehlzeiten thematisieren

Relevanz des Themas und Aufmerksamkeit (gerade hinsichtlich der „Norm-Abweichler“) betonen

#### Wertschätzung / Sanktionierung

Leistung anerkennen und aussprechen, Fehlverhalten sanktionieren

## Präsenz

- als Schlüsselbegriff
- als Wert
- als Kern der Führung
- im Blick auf Motivation
- im übertragenen Sinne:

**„Ich bin da!“**

# Kontakt



**Frank G. Dormeyer**

Partner

Gördes, Rhöse & Collegen  
Unternehmensberatung KG

Adenauerallee 20  
30175 Hannover

+49 511 / 54 44 56 – 0

dormeyer@grc-con.de



## Trusted Advisor

Vertrauensvolle  
Zusammenarbeit schafft  
Mehrwert  
Sparringspartner & Berater  
auf Augenhöhe



## Dienstleister

Erledigung von spezifischen  
Aufgaben:  
analytisch  
konzeptionierend  
umsetzend



## Experte

Expertenwissen zur  
Verfügung stellen und  
anwenden



## Netzwerker

Für alle Themen, die über  
den Tellerrand hinausgehen