

**Maik Jäger**

## Anwesenheitsprämien

Mögliche Gestaltungsmodelle zur Reduzierung von  
Mitarbeiterfehlzeiten und Personalkosten

**Masterarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2014 Diplom.de  
ISBN: 9783956363429

**Maik Jäger**

## **Anwesenheitsprämien**

**Mögliche Gestaltungsmodelle zur Reduzierung von Mitarbeiterfehlzeiten  
und Personalkosten**



**Jäger, Maik: Anwesenheitsprämien. Mögliche Gestaltungsmodelle zur Reduzierung von Mitarbeiterfehlzeiten und Personalkosten, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014**

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95636-342-9

Herstellung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2014

Zugl. Fachhochschule Schmalkalden, Schmalkalden, Deutschland, Masterarbeit, 2014

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© *Diplom.de*, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2014

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	1
1.2 VORGEHENSWEISE.....	4
1.3 ZIELSTELLUNG.....	5
<b>2 FEHLZEITEN ALS URSACHE BETRIEBLICHER PROBLEMFELDER</b> .....	<b>6</b>
2.1 BEGRIFF DER FEHLZEITEN .....	6
2.2 ARTEN VON FEHLZEITEN .....	7
2.2.1 Krankheitsbedingte Fehlzeiten.....	8
2.2.2 Absentismus.....	9
2.3 DURCH FEHLZEITEN VERURSACHTE KOSTEN.....	12
2.4 DAUER, HÄUFIGKEIT UND VERTEILUNG VON ABWESENHEITSFÄLLEN.....	14
<b>3 SENKUNG VON FEHLZEITEN ANHAND VON ANWESENHEITSPRÄMIEN</b> .....	<b>19</b>
3.1 BEGRIFF DER ANWESENHEITSPRÄMIE .....	20
3.2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER ANWESENHEITSPRÄMIE .....	22
3.3 ZIELSETZUNG DER ANWESENHEITSPRÄMIE.....	26
3.3.1 Verringerung motivationsbedingter Fehlzeiten.....	27
3.3.2 Fehlzeitensenkung durch Gesundheitsprävention .....	28
3.3.3 Produktivitätssteigerung und Senkung von Mitarbeiterkosten .....	29
3.3.4 Anerkennung für den Beitrag zum betrieblichen Erfolg.....	30
3.4 VERBREITUNG DER ANWESENHEITSPRÄMIE.....	31
<b>4 GESETZLICHER RAHMEN FÜR DIE GEWÄHRUNG VON ANWESENHEITSPRÄMIEN</b> .....	<b>33</b>
4.1 REGELUNGEN AUS DEM ARBEITSRECHT.....	33
4.1.1 Fehlzeiten aufgrund von Krankheit .....	33
4.1.1.1 Allgemeine Vorgaben .....	33
4.1.1.2 Berechnung des Kürzungsbetrages.....	36
4.1.1.3 Kürzungsbeträge nach Einkommensstufen .....	38
4.1.2 Sonstige Fehlzeiten.....	40

4.1.2.1	Berechtigte Abwesenheit mit Entgeltanspruch.....	40
4.1.2.2	Berechtigte Abwesenheit ohne Entgeltanspruch .....	41
4.1.2.3	Unberechtigte Fehlzeiten.....	42
4.1.3	Mitbestimmung des Betriebsrates.....	42
4.1.4	Anforderungen an die vertraglichen Klauseln .....	43
4.1.4.1	Allgemeine Anforderungen.....	43
4.1.4.2	Rückzahlungsklauseln.....	44
4.1.4.3	Bedingung eines ungekündigten Arbeitsverhältnisses .....	45
4.1.4.4	Vorbehaltsklauseln.....	46
4.2	REGELUNGEN AUS DEM STEUER- UND SOZIALRECHT.....	47
<b>5</b>	<b>GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN DER ANWESENHEITSPRÄMIE.....</b>	<b>50</b>
5.1	GEWÄHRUNG EINER LAUFENDEN ANWESENHEITSPRÄMIE .....	51
5.1.1	Gewährung einer klassischen Prämie.....	51
5.1.1.1	Beispiel für eine laufende monetäre Anwesenheitsprämie .....	52
5.1.1.2	Formulierungsvorschlag für eine laufende monetäre Anwesenheitsprämie .....	52
5.1.2	Gewährung einer Sach- oder Zusatzleistung.....	53
5.1.2.1	Beispiel für eine laufende nicht-monetäre Anwesenheitsprämie.....	55
5.1.2.2	Formulierungsvorschlag für eine laufende nicht-monetäre Anwesenheitsprämie .....	56
5.2	GEWÄHRUNG EINER STICHTAGSBEZOGENEN ANWESENHEITSPRÄMIE .....	57
5.2.1	Beispiel für eine stichtagsbezogene Anwesenheitsprämie .....	58
5.2.2	Formulierungsvorschlag für eine stichtagsbezogene Anwesenheitsprämie .....	59
5.3	KOPPLUNG MIT BESTEHENDEN PRÄMIENSYSTEMEN .....	61
5.4	ZUSÄTZLICHE MAßNAHMEN.....	61
<b>6</b>	<b>KRITIK AN DER GEWÄHRUNG VON ANWESENHEITSPRÄMIEN.....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>69</b>
7.1	FAZIT .....	69
7.2	AUSBLICK .....	70
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VI</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>VIII</b>
	DRUCKWERKE .....	VIII
	INTERNETQUELLEN .....	X

PDF-DATEIEN .....	XIII
<b>RECHTSPRECHUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XV</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>XVI</b>
ANHANG 1.....	XVII
ANHANG 2.....	XVIII

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Mitarbeiterfehlzeiten verursachen Unternehmen jeder Branche enorme Kosten und werden dadurch zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Durch Krankheit fehlende Mitarbeiter sind jedoch nicht nur verantwortlich für steigende Personalkosten in einem Unternehmen, sondern wirken sich weiterhin auch negativ auf die Produktivität des Unternehmens aus.

Statistisch gesehen war jeder Arbeitnehmer in Deutschland 14,7 Tage im Jahr 2013 krankgeschrieben. Im Vergleich zum Vorjahr ist das bereits ein halber Tag mehr und entspricht einem Krankenstand von 4,02 Prozent.<sup>1</sup>

Ausschlaggebend für die hohe Fehlzeitenquote ist mit großer Wahrscheinlichkeit auch der demografische Wandel, der in Deutschland immer weiter voranschreitet. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter ist, laut dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), in den letzten Jahrzehnten von 1980 bis 2010 von 36,4 auf 41,4 Jahre gestiegen.<sup>2</sup>

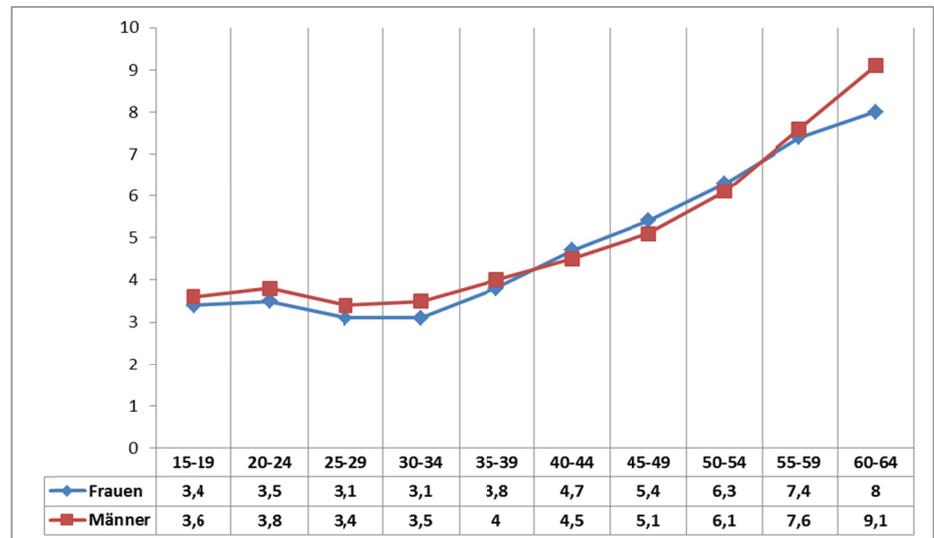
Da die Höhe des Krankenstandes entscheidend auch vom Alter der Beschäftigten abhängt, steigt der Krankenstand bei über 60-Jährigen männlichen Arbeitnehmern sogar auf über neun Prozent an. Vergleichsweise ist der Krankenstand bei 25- bis

---

<sup>1</sup> Laut einer Studie zum jährlichen Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (2013), URL 1.

<sup>2</sup> Laut einer Studie vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) zum Thema demografische Entwicklung in Deutschland, URL 2.

29-Jährigen männlichen Arbeitnehmern mit 3,4 Prozent wesentlich geringer. Mit zunehmendem Alter nimmt einerseits die Anzahl der Krankmeldungen zwar ab, aber die Dauer der Fehltage steigt andererseits kontinuierlich an.<sup>3</sup>



**Abb. 1: Krankenstand nach Altersstrukturen in Prozent**

*(eigene Darstellung in Anlehnung an Badura/ Ducki/ Klose/ Schröder/ Meyer „Fehlzeiten-Report 2013 – Verdammte zum Erfolg die süchtige Arbeitsgesellschaft?“ S. 276)*

Viele Fehltage werden jedoch nicht nur durch Krankheiten verursacht, sondern sind auch ein Ausmaß fehlender Motivation und schlechter Arbeitsbedingungen.<sup>4</sup>

Um dieser Problematik entgegenzuwirken, haben viele Unternehmen bereits ein betriebliches Gesundheitsmanagement oder ein Fehlzeitmanagement in ihre Betriebsstruktur integriert. Diese versuchen, den Mitarbeiter durch bspw. flexible Arbeitszeitmodelle, Sport- und Gesundheitsprogramme, ein gutes Betriebsklima, Arbeits- & Gesundheitsschutz, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, eine gesunde Kantinenverpflegung oder durch ein betriebliches

<sup>3</sup> Vgl. Abb. 1.

<sup>4</sup> **Hülsmann**, Kritische Analyse motivationsbedingter Fehlzeiten, S. 15.