

PERSONAL FÜHRUNG

„Wir müssen
immer eine
Lösung finden“

Lufthansa-Personalvorstand
Dr. Michael Niggemann
über Rezepte gegen Streik

04.2025

70 JAHRE ERFA

Wie die DGFP den Know-how-Transfer in der HR-Community erfunden hat

BEST PRACTICE

\ Busch Group
\ Internationaler Bund
\ Kärcher \ Lieken
\ T-Systems
\ YeaHR!

SCHWERPUNKT

Mitarbeitende finden, binden, halten
Der Nachwuchs will überzeugt werden, nicht überredet. Auf dem Weg vom Talentmanagement zum Talentengagement.

Reizthema Krankenstand

Der Krankenstand in Deutschland steigt seit Jahren und befindet sich auf Rekordniveau. Namhafte CEOs fordern die Einführung eines Karenztages. Fehlzeitenexperte Manuel Fink hält davon nicht viel und setzt auf der individuellen Ebene an. Mit Druckmachen hätten dies und das Gesundheitsfördergespräch nichts gemein.

Herr Fink, die Anzahl der Krankheitstage von Arbeitnehmenden bewegte sich laut Statistischem Bundesamt 2023 mit durchschnittlich 15,1 auf einem Rekordniveau – ebenso die Zahl der Krankmeldungen pro 100 Mitglieder, wie für 2024 zuletzt die KKH berichtete. Woran liegt das?

Manuel Fink Die Antwort ist nicht einfach, da die Fehlzeiten in Deutschland bereits seit 2008 kontinuierlich ansteigen. Das aktuelle Rekordniveau ist eine Kumulierung mehrerer Faktoren. Heute bleiben viele wegen möglicher Ansteckungsgefahren eher mit einem Schnupfen zu Hause als vor der Pandemie. Zudem steigen aufgrund unserer alternden Gesellschaft die Ausfälle aufgrund von „Verschleißerscheinungen“. Unser Arbeits- und Fachkräftemangel führt zu physischen und psychischen Mehrbelastungen, woraus krankheitsbedingte Ausfälle resultieren. Die digitale Erfassung und Übermittlung der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen tragen sicherlich auch ihren Anteil dazu bei. Und Kritiker der telefonischen Krankenschreibung führen an, dass es zu leicht sei, sich krankzumelden. Nicht zuletzt führt auch die jahrelange positive wirtschaftliche Situation zu einem höheren Krankenstand.

Einige Unternehmen fordern wie der Allianz-Chef die Einführung eines Karenztages. Andere Unternehmensvertreter sind vorsichtiger, verweisen etwa auf international unterschiedliche Meldeverfahren und darauf, dass die Lage im eigenen Unternehmen sehr unterschiedlich sei. Was ist vergleichbar, und wie sollte möglichst differenziert an das Thema herangegangen werden?

Fink Natürlich verstehe ich den wirtschaftlichen Druck und die Produktivitätsdiskussion. Und auch die über eine im internationalen Vergleich hohe Entgeltfortzahlung. Jedoch lenkt die Diskussion von den eigentlichen Ursachen ab. Ich sehe hingegen viel Potenzial auf der individuellen Ebene im Betrieb durch ein strukturiertes Fehlzeitenmanagement. Die Unternehmen sollten sich an ihren Marktbegleitern mit vergleichbaren Arbeitsbedingungen, aber den geringsten Fehlzeiten, messen. Das ist relevant, vergleichbar und auch motivierend.

Teilen Sie die Ansicht, ein Karenztag würde die Zahl der Krankheitstage senken?

Fink Ich halte dies für keine gute Idee. Krankenstand muss von der Wurzel her angepackt werden. Zum einen werden bei einer generellen Regelung stets die bestraft, die wirklich erkrankt sind und Hilfe benötigen. Krankmachende, die trotz Arbeitsfähigkeit zu Hause bleiben, werden dies zum Anlass nehmen, wenn sie schon den ersten Tag nicht bezahlt bekommen, dann doch gleich die ganze Woche oder darüber hinaus zu Hause zu bleiben. Zudem gilt es zu bedenken, dass sich gerade Mitarbeitende im Niedriglohnsektor und auch andere einen Tag Entgeltausfall nicht leisten können. Und dann reden wir über Präsentismus. Dafür werden Verschleppungen und die Gefährdung anderer durch Ansteckungsgefahren in Kauf genommen.

Sie selbst kommen aus der Personaldienstleistungsbranche. Verzerrt das den Blick auf das Thema? Oder anders gefragt: Ist der Krankenstand hier höher als in anderen Branchen?

Fink Wenn wir vom Umsatz einen Lohnkostenanteil von 80 Prozent in unserer Kalkulation haben, dann weiß man, wie existenziell es ist, sich um die Motivation und Gesundheit der Belegschaft zu kümmern. Sicherlich ist dies ein Grund, warum wir intensiv auf das Thema Fehlzeiten schauen und warum ich eine Methode zur Reduzierung ungeplanter Fehlzeiten entwickelt habe. Diese ermöglicht uns seit Jahren einen deutlich geringeren Krankenstand, als unsere Marktbegleiter und Kunden ihn haben.

Im Buch schreiben Sie, „Blaumachen“ beziehungsweise Absentismus sei weitverbreitet. Woran machen Sie das fest?

Fink Hier ist mir wichtig nicht falsch verstanden zu werden. Dies ist nicht nur ein deutsches Thema, sondern weltweit verbreitet. Aufgrund mehrerer Umfragen und Statistiken der vergangenen 20 Jahre können wir festhalten, dass circa zehn Prozent der Mitarbeitenden sich hierzulande öfter krankmelden, obwohl sie fit genug wären, zu arbeiten. Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist dies. Ich will mit meinem Ansatz herausfinden, was die wirklichen Abwesenheitsgründe derjenigen sind, die im Vergleich zu anderen häufiger sowie

immer wieder mit anderen Fehlzeitengründen ausfallen. Die Häufigkeit gepaart mit einer hohen Anzahl unterschiedlicher Krankheitsgründe ist ein starkes Indiz.

Der Aussage, Absentismus sei zum größten Teil Ausdruck von Führungsdefiziten, stimmen Sie „zu 100 %“ zu. In Ihrem Buch geht es aber nicht um Führungsdefizite im umfassenden Sinn, sondern speziell um die Kompetenz beim Reduzieren von Fehlzeiten. Greift das nicht zu kurz?

Fink Mit Führungsdefiziten meine ich vor allem das mangelnde Bewusstsein dafür, dass der motivationsbedingte Absentismus durch Führung beeinflussbar ist. Der Glaubenssatz von Führungskräften „Krank ist krank, da kann ich nichts machen“ ist leider weitverbreitet. In Wirklichkeit geht es um die Bindung zwischen den Mitarbeitenden, der Führungskraft und dem Unternehmen. Je stärker diese ist, desto geringer sind die individuellen Fehlzeiten.

Das von Ihnen empfohlene Fehlzeitenmanagement und insbesondere die R.U.F.-Methode – das bedeutet „Reduzierung ungeplanter Fehlzeiten“ – gleichen einem Balanceakt: Einerseits sollte verhindert werden, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, ihnen werde grundsätzlich misstraut. Andererseits soll durch die Methode erreicht werden, dass die Fehlzeiten spürbar zurückgehen, und zwar im Interesse beider Seiten. Wie kann dies gelingen?

Fink Vor allem durch Transparenz, denn Transparenz schafft Vertrauen. Die betroffenen Mitarbeitenden müssen davon überzeugt sein, dass es um das systematische Aufdecken von betrieblichen Schwächen geht. Diese können in der Arbeitsorganisation liegen, im Verhalten der Führungskraft, in der Arbeitsaufgabe, die nicht mit den eigenen Erwartungen und Kompetenzen übereinstimmt, in der persönlichen Lebensweise der Mitarbeitenden und vielem mehr. Dies im Dialog herauszuarbeiten und geeignete gesundheitsfördernde Maßnahmen zu vereinbaren, ist für beide Seiten sehr wertvoll.

Ich kann mir nur schwerlich Mitarbeitende vorstellen, die öfter krank sind und im Ge-

spräch sagen, es liege mit an der cholerischen Führungskraft, die vor ihnen sitzt. Sie?

Fink Da stimme ich Ihnen zu, denn auch Mitarbeitende scheuen den Konflikt, dies im persönlichen Dialog anzusprechen. Da eine cholerische Führungskraft in der Regel nicht genug Selbstreflexion aufbringt, liegt es an der nächsthöheren Führungskraft, dies aufzudecken. Auch hier hilft die Datentransparenz als Anknüpfungspunkt.

Ihre Führungskräfte sind angehalten, im Rahmen der Methode zunächst mit Daten zu arbeiten, und zwar bezogen auf jeden einzelnen Krankenstand. Was raten Sie, zu analysieren, und wann sollte eine Führungskraft hellhörig werden? Schon die „Art der Krankmeldung gebe Hinweise“, schreiben Sie...

Fink Die Methode umfasst vier Schritte und einer davon ist, für Klarheit bei der Länge und Häufigkeit der individuellen

Fehlzeiten zu sorgen. Es macht einen Unterschied, ob jemand 30 Tage im Jahr wegen einer Knieverletzung ausfällt oder ob jemand 30 Tage aufgrund sieben verschiedener Abwesenheitsgründe der Arbeit fernbleibt. Hier empfehle ich bei jeder einzelnen Fehlzeit, herauszufinden, welcher von fünf Abwesenheitsgründen vorliegt, von denen wiederum drei durch die Führungskraft beeinflussbar sind. Ist es eine medizinisch bedingte Fehlzeit, eine Grippe oder vielleicht eine Form von motivationsbedingtem Absentismus aufgrund einer Retourkutsche? Meine Erfahrung ist, dass sich Mitarbeitende als „Blaumachende“ anders krankmelden als jemand, der sich verbunden fühlt.

Der zentrale Baustein der R.U.F.-Methode ist das „Gesundheitsfördergespräch“, das Sie abgrenzen vom Rückkehrgespräch. Um was geht es dabei?

Fink Das Gesundheitsfördergespräch ist zukunftsgerichtet und hat im Titel einen klaren Auftrag. Im ersten Schritt geht es um Wertschätzung. Ein wertschätzendes und gut geführtes Gespräch signalisiert dem Mitarbeitenden, dass seine Gesundheit von Bedeutung ist. Dies stärkt die Bindung sowie die

Manuel Fink verantwortet in der Adecco Group die Marken ProServ und Adecco Medical. Er ist Experte zum Thema Fehlzeiten und beschäftigt sich mit der Frage, was Menschen motiviert und zu einer starken Leistung antreibt.



Manuel Fink Fehlzeiten aktiv managen. Methode und Strategie zur Reduzierung von Abwesenheit und Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Haufe 2025 / 244 S. / 49,99 € / ISBN 978-3-648-18373-1

Motivation. Das Gespräch bietet für Arbeitgeber und Arbeitnehmende eine Plattform, um strukturelle organisatorische Probleme aufzudecken, die zur Krankheitsursache beigetragen haben. Beispielsweise können hohe Arbeitsbelastungen, mangelnde ergonomische Arbeitsplätze oder zwischenmenschliche Konflikte identifiziert und adressiert werden. Dies bietet die Chance, Verbesserungen vorzunehmen.

Bei der rechtlichen Einordnung des Gesprächs kommen Sie unter anderem zu dem Schluss, bestimmte erkrankungsrelevante Fragen an den Mitarbeitenden zu stellen, ergäbe sich schon aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Was unterscheidet Fürsorgepflicht von Druckmachen?

Fink In der Praxis findet diese Diskussion über zulässige und unzulässige Fragen selten statt. Im Gesundheitsfördergespräch berichten Betroffene zumeist ungefragt und ausführlich von den Krankheitssymptomen, was wiederum von einer vertrauensvollen Beziehung zeugt. Eine Frage, die aufgrund der Fürsorgepflicht immer gestellt werden sollte, ist folgende: „Gibt es Gründe aus dem betrieblichen Umfeld, welche Einfluss auf die Fehlzeiten haben?“ Denn diese möchte ich als Führungskraft wissen und abstellen. Zudem gibt es Ausnahmen, bei denen das Nennen des Erkrankungsgrunds sogar Pflicht ist. Druckmachen ist allerdings immer der falsche Weg.

Herr Fink, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Rainer Spies.

Ehrenamtlerin oder Arbeitnehmerin?

In einem Statusfeststellungsverfahren musste sich das SG Berlin mit der Frage befassen, ob die ehrenamtlich tätige Vizepräsidentin eines eingetragenen Vereins selbstständig (ehrenamtlich) tätig wird oder als Arbeitnehmerin einzustufen ist. Mit Entscheidung vom 18.4.2024 (S 210 BA 196/20, L 9 BA 38/24) wurde die Tätigkeit als abhängige Beschäftigung eingestuft. Die Richter stellten fest: „Erhält die ehrenamtlich tätige Vizepräsidentin eines eingetragenen Vereins, der die Interessen seiner Mitglieder – einer Berufsgruppe – in der Öffentlichkeit und gegenüber staatlichen Organen vertritt, für ihre Tätigkeit eine signifikante Aufwandsentschädigung (hier: Aufwandspauschale von bis zu 4000 € monatlich), so liegt eine abhängige Beschäftigung im Sinne des § 7 Abs. 1 SGB IV vor.“ Dabei handelte es sich nach Überzeugung des Gerichts nicht lediglich um eine Erstattung der von der Klägerin aufgewendeten Kosten, sondern um eine Vergütung ihrer für die Ausübung des Amts aufgewendeten Zeit. Darüber war auch das Weisungsrecht des Vorstands und Präsidiums mit für die Urteilsfindung relevant. Lohnsteuerlich ist dem Urteil zu folgen, sodass der eingetragene Verein neben den sozialversicherungsbedingten auch die lohnsteuerlichen Pflichten beachten muss.

Hypotax bei Auslandsentsendung

Bei sogenannten Hypotax- oder Steuerausgleichsverfahren handelt es sich üblicherweise um Nettolohnvereinbarungen besonderer Art. Wird ein solches Verfahren vereinbart, soll der Arbeitnehmer während einer Auslandstätigkeit trotz Steuerpflicht im Einsatzland weiter die Nettovergütung erhalten, die er bei hypothetischer Weitergeltung des deutschen Steuerrechts beziehen würde. Vertraglich kann dies über die Festlegung des Berechnungswegs für die zu zahlende Nettovergütung geregelt werden. Hypotax- oder Steuerausgleichsverfahren können auch in AGB wirksam vereinbart werden.

Sieht während einer vorübergehenden Auslandsentsendung ein kraft beiderseitiger Tarifgebundenheit normativ geltender Tarifvertrag eine Bruttovergütung vor, kann der Arbeitgeber jedoch den darauf gerichteten Anspruch des Arbeitnehmers nicht (teilweise) durch den Einbehalt der lediglich hypothetisch in Deutschland zu entrichtenden Lohnsteuer erfüllen, die er nicht an die deutschen Finanzbehörden abführt. Bei Anspruch auf eine Bruttovergütung beinhaltet die Vergütungspflicht nicht nur die Nettoauszahlung, sondern umfasst auch die Leistungen, die nicht in einer unmittelbaren Auszahlung an den Arbeitnehmer bestehen (BAG-Urteil vom 13.12.2023, 5 AZR 307/22).