

„Fehlzeiten sind deutlich stärker beeinflussbar als man denkt“

Karenztag oder professionelles Fehlzeitenmanagement? Manuel Fink von der Adecco Group verrät im Interview, wie Arbeitgeber mit Mitarbeitenden über Fehlzeiten sprechen können.



von **Lena Onderka**

06. Februar 2025, 08:59 Uhr | Lesezeit: 6 Min.



Manuel Fink, Autor des Buches „Fehlzeiten aktiv managen“, erzählt im Interview, wie Arbeitgeber die Fehlzeiten ihrer Mitarbeitenden reduzieren können.
(Foto: Jonas Neugebauer)

Personalwirtschaft: Herr Fink, Sie haben gerade Ihr Buch „Fehlzeiten aktiv managen“ veröffentlicht. Und das in einer Zeit, in der das Thema intensiv in der Gesellschaft diskutiert wird. Wie sehen Sie die aktuelle Debatte rund um Karenztage als Lösung, um Fehlzeiten zu reduzieren?

Manuel Fink: Fehlzeiten sind grundsätzlich ein emotionales Thema. Wenn hierbei noch pauschalisiert wird und Geld ins Spiel kommt, ist es klar, dass es polarisierende Reaktionen gibt. **An der Debatte** stört mich, dass alle unter Generalverdacht gestellt werden. Auch die Mitarbeitenden, die wirklich krank sind, werden bestraft. Zudem entspricht die Regelung eines Karenztages nicht unserem Ansinnen des Sozialversicherungssystems.

Inwiefern?

Es gibt Menschen, die es sich nicht leisten können, einen Tag weniger bezahlt zu werden. Gleichzeitig werden chronisch Kranke, die einen hervorragenden Job machen, finanziell belastet. Kurzum: Die Einführung eines Karenztages empfinde ich nicht zielführend. Es ist lediglich ein Weg, um als Arbeitgeber möglicherweise kurzfristig Kosten zu sparen. Aber die Krankmachenden werden sich sagen, wenn ich schon den ersten Tag nicht bezahlt bekomme, dann bleibe ich so lange wie möglich zu Hause. Zudem lenkt er davon ab, das Problem wirklich an der Wurzel zu packen.

Wie kann das geschehen?

Fehlzeiten sind deutlich stärker beeinflussbar als die meisten denken. Dafür muss man sich als Arbeitgeber aber jede Fehlzeit genau anschauen und nicht pauschale Schlussfolgerungen aus dem Krankenstand im Unternehmen ziehen. Vielmehr braucht es ein gut durchdachtes Fehlzeitenmanagement.

Dieses beinhaltet ein Monitoring, Führungskräfte trainings und Gespräche mit wieder gesunden Mitarbeitenden. Zudem ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass es mehrere Gründe für Abwesenheit gibt.

Welche sind das?

Erstens: Medizinische Gründe, etwa eine Krankheit oder eine Verletzung, die nichts mit der Arbeit zu tun hat. Zweitens: Eine Krankheit oder Verletzung, die auf oder durch die Arbeit verursacht wurde. Drittens: Persönliche Gründe, wenn man sich beispielsweise um sein Kind kümmern muss und dann gegenüber seinem Arbeitgeber aber eine Krankheit vorschreibt. Viertens: Konflikte auf der Arbeit. Ein Arbeitnehmer ärgert sich beispielsweise über eine Arbeitsaufgabe und bleibt als Retourkutsche den nächsten Tag oder etwas später einfach zu Hause. Fünftens: Fehlende Motivation, also die klassischen Krankmachenden. Die letzten drei Gründe sind durch aktive **Führungsarbeit**, gute Kommunikation und einen direkten Dialog beeinflussbar.

Wie sollte dieser aussehen?

Im besten Fall weiß jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin, dass nach einem Fehltag ein Gespräch mit der Führungskraft folgt – wir nennen das Gesundheitsförderungsgespräch. Hier kommt es auf das richtige Framing an, damit der Prozess nicht als Leistungskontrolle angesehen wird. Nur so erfährt man die eigentlichen Gründe für Fehlzeiten und kann mit diesem Wissen die möglichen Ursachen wie Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgabe oder Einfluss der Führungskraft verbessern.

Können Sie hierfür Beispiele nennen?

Wir hatten mal einen Mitarbeiter, der aufgrund eines leichtfertigen Fehlers von Kollegen einige Stunden lang schwere Säcke über die Schulter die Kellertreppe hoch transportieren musste. Darüber hat er sich so sehr geärgert, dass er sich als Retourkutsche krankgemeldet hat. Ich habe mit ihm gesprochen und im Dialog die ungerechtfertigte **Krankmeldung** offengelegt. Daraus resultierend haben wir einen Lastenkran installiert, die schwere körperliche Arbeit eliminiert und so seinen Job auch besser und produktiver gemacht. Eine Win-win-Situation für beide Seiten. Solche Gespräche kann man auch präventiv führen.

Inwiefern?

Angenommen, ein alleinerziehender Elternteil fängt an, bei uns zu arbeiten. Sie oder er ist für den Job von Berlin in den Schwarzwald gezogen. Wahrscheinlich gibt es wenig familiäre Unterstützung bei der Kinderbetreuung im Notfall. Hier kann man als Führungskraft im Vorfeld schon einmal fragen: Wie stemmen Sie die Kinderbetreuung, wenn das Kind krank ist? Wenn Arbeitgebern gespiegelt wird, dass dies eine Herausforderung ist, können sie bei der Vermittlung einer Tagespflege helfen, **Homeoffice** oder **flexible Arbeitszeiten** ermöglichen.

Kann dieser Ansatz nicht auch den Eindruck erwecken, dass der Arbeitgeber kein Vertrauen hat, dass man Mutter- beziehungsweise Vaterrolle und Karriere unter einen Hut bekommt?

Hier kommt es wie gesagt aufs Framing an. Der Arbeitgeber könnte sagen: Bei uns im Unternehmen gibt es einen Prozess fürs Fehlzeitenmanagement. Bei diesem Prozess interessieren wir uns für bestimmte Dinge aus dem Leben der Mitarbeitenden im Voraus, um zu prüfen, wie wir sie dabei unterstützen können, langfristig möglichst gesund und stressfrei zu bleiben. Deswegen stelle ich Ihnen die folgende Frage. Wichtig ist, dass der Umgang mit Fehlzeiten im Unternehmen von der Geschäftsführung bis zu den Auszubildenden transparent ist.

Wie genau kann man sich diese Transparenz vorstellen?

Führungskräfte, HR und **Mitarbeitervertretung** sollten ein Dashboard haben, auf dem die Fehlzeiten genau festgehalten sind. Nach der Rückkehr der wieder gesunden Person geht man ins kurze Gespräch mit ihr. Man kann sagen: „Schön, dass du wieder da bist. Bist du wieder so fit, dass du arbeiten kannst? Brauchst du bei irgendetwas Unterstützung? Ich werde dich erstmal dazu abholen, was während deiner Abwesenheit bei uns passiert ist.“ Die Frage „Was hast du gehabt?“ ist dahingegen unzulässig und darf auch aus arbeitsrechtlichen Gründen nicht gefragt werden. Eine Frage, die dahingegen legitim ist, ist: Haben Arbeitseinflüsse zur Erkrankung beigetragen?

Was ist mit den Blaumachern? Möchten sie überhaupt ein offenes Gespräch mit der Führungskraft führen und etwas an ihrem Verhalten ändern?

Aus mehreren Umfragen und Statistiken wissen wir, dass im Durchschnitt circa zehn Prozent der Arbeitnehmenden öfter mal blau machen. Diese Zahl findet man eher in größeren Unternehmen vor als in **Start-ups**, wo sich alle kennen, es eine höhere Verbindlichkeit gibt und jede Arbeitskraft mehr Auswirkungen hat. Wenn diese Personen keine Lust haben, mit der Führungskraft zu sprechen, kann kein gutes Gespräch entstehen. Diese Menschen haben ein anderes Wertegerüst. Es ist ihnen egal, ob die Kolleginnen und Kollegen dadurch Mehrarbeit haben, Betriebsabläufe gestört und oder Kundinnen und Kunden aufgrund Lieferverzögerungen vertröstet werden müssen.

Wie geht man mit den Blaumachenden am besten um?

Es ist wichtig, konsequent Maßnahmen zu ergreifen, um das Verhalten zu ändern – etwa der besagten Person andere Aufgaben zuzuweisen, ihr eine andere Position anzubieten oder sich unter Umständen von ihr zu trennen.

Wie unterscheidet man solche Personen von tatsächlich Kranken?

Indizien sind beispielsweise die Häufigkeit der Abwesenheit sowie die Vielfalt an Abwesenheitsgründen im Vergleich zur übrigen Belegschaft. Hier kann der „Bradford Faktor“ als Indikator helfen. Die Führungskraft kann die Blaumachenden auch fragen: „Woran liegt es deiner Meinung nach, dass du häufiger krank bist als deine Kolleginnen und Kollegen?“ Vielleicht nennt die betroffene Person dann nachvollziehbare Ursachen, vielleicht aber auch nicht. So oder so gibt ein Gespräch zusätzliche Klarheit.

Viele Führungskräfte suchen mit diesen Mitarbeitenden nicht das Gespräch. Woran liegt das?

Der Satz „Krank ist krank“ wird von einigen Führungskräften verwendet, um die Fehlzeit hinzunehmen und dem Konflikt im Gespräch auszuweichen. Leider verpassen sie dann die Chance auf die wirkliche Ursachenanalyse. Viele haben aber auch nicht das Wissen darüber, dass sie mit einem aktiven Fehlzeitenmanagement die Krankheitstage ihrer Mitarbeitenden reduzieren können. Auch wenn die Zeit der Führungskräfte stets knapp bemessen ist, bin ich der Meinung: Führungskräfte müssen Konflikte lieben. Denn nur die Offenlegung des Konfliktes schafft die Möglichkeit zur Lösung.

Warum sollten Führungskräfte den Konflikt direkt ansprechen, auch wenn das Gespräch nicht fruchtet?

Weil sich ein ausbleibendes Verhalten auf ihre Top-Performer auswirkt. Sie fragen sich: Warum soll ich mich hier kaputt arbeiten, wenn andere permanent krank machen? Sie fühlen sich unfair behandelt, ihre Motivation, ihr Vertrauen in die Führungskräfte und Geschäftsführung sinken und im schlimmsten Fall kommt es zu einer Kündigung.



Lena Onderka

Lena Onderka ist redaktionell verantwortlich für den Bereich Employee Experience & Retention – wozu zum Beispiel auch die Themen BGM und Mitarbeiterbefragung gehören. Auch Themen aus den Bereichen Recruiting, Employer Branding und Diversity betreut sie. Zudem ist sie redaktionelle Ansprechpartnerin für den Deutschen Human Resources Summit.