Foto: Thomas Winz / Getty Images

Blaumachen per Krankschreibung

S+ Warum Menschen nicht zur Arbeit kommen

Nicht jeder, der sich krankmeldet, ist es auch. Fehlzeiten-Experte Manuel Fink hat fünf Gründe identifiziert, weshalb Angestellte ausfallen.

Ein Interview von **Stefan Boes** • 11.06.2025, 06.10 Uhr

9 Min

SPIEGEL: Herr Fink, wer krank ist, ist krank – gehen Sie bei dieser Aussage mit?

Fink: Nein. Diesen Satz kenne ich vor allem von Führungskräften, wenn sie auf hohe Fehlzeiten in der Belegschaft angesprochen werden. Die Reaktion ist dann oft: »Krank ist krank, ich habe keinen Grund, das anzuzweifeln, ich bin ja kein Arzt.«

SPIEGEL: Wo hören Sie den Satz noch?

Fink: Von Mitarbeitenden, die auffallend häufig mit unterschiedlichen Erkrankungen ausfallen, und sagen: »Na ja, jeder wird ja mal krank.«

SPIEGEL: Sie behaupten, dass häufig etwas anderes dahintersteckt.

Zur Person

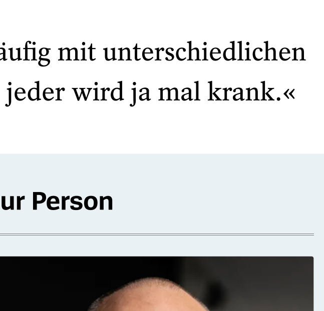
Foto: Jonas Neugebauer

Manuel Fink wechselte nach seiner Meisterausbildung im Handwerk in die Personaldienstleistung und ist seit 25 Jahren als Führungskraft tätig. Er ist Trainer für Erwachsenenbildung, Coach und Experte für betriebliches Fehlzeitenmanagement. 2025 erschien sein Buch »Fehlzeiten aktiv managen« im Haufe-Verlag.

Fink: Ja. Es lassen sich fünf Ursachen unterscheiden, die zu Fehlzeiten führen. Der offensichtlichste Fall sind medizinische Gründe. Dazu zählen eine starke Erkältung oder Grippe, ein Unfall sowie jede andere Diagnose eines Arztes, der eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ausstellt. In diesem Fall gilt tatsächlich: Wer krank ist, ist krank – und sollte sich zu Hause auskurieren. Diese Ursachen sind am Arbeitsplatz wenig bis gar nicht beeinflussbar, weil sie tief ins Privatleben eingreifen. Die zweite Ursache ist eine schädliche Gestaltung des Arbeitsplatzes: wenn etwa eine Pflegekraft einen Bandscheibenvorfall erleidet, weil es bei der häuslichen Pflege keine Hebehilfen für sie gibt. Das sind tatsächliche Krankheitsausfälle, die durch besseren Arbeitsschutz beeinflussbar und damit vermeidbar sind – wenn auch nicht so stark wie die weiteren drei Ursachengruppen.

> »Wenn sich jemand ungerecht behandelt fühlt, sitzt das oft tief. Selbst sehr loyale Mitarbeitende können dadurch so stark getroffen sein, dass sie krank machen.«

SPIEGEL: Welche sind das?

Fink: Das sind Krankmeldungen, obwohl die Beschäftigten gar nicht krank sind. Das können etwa persönliche Gründe sein, bei denen die Krankmeldung als Lösung für private Probleme genutzt wird. Etwa dann, wenn Angehörige erkranken oder die Kinderbetreuung fehlt.

SPIEGEL: Was raten Sie Beschäftigten, die sich privat so überlastet fühlen, dass sie keinen anderen Ausweg sehen, als sich krankzumelden?

Fink: Mit direkten Vorgesetzten reden, die Situation schildern und gemeinsam überlegen, ob man vielleicht vorübergehend in eine Viertagewoche wechseln S+, Urlaub nehmen oder ein Zeitkonto in Anspruch nehmen kann. Durch Gespräche und individuelle Lösungen lassen sich potenzielle Fehlzeiten oft von vornherein vermeiden. Daneben sind gesetzliche Leistungen wie Kinderkrankengeld oder Pflegeunterstützungsgeld oft gar nicht bekannt.

SPIEGEL: Welche Gründe für Fehlzeiten gibt es noch?

Fink: Die vierte Ursachengruppe sind interne Konflikte im Unternehmen, wie die klassische Retourkutsche. Für die allermeisten Menschen ist Gerechtigkeit ein sehr hoher Wert. Wenn sich jemand ungerecht behandelt fühlt, sitzt das oft tief. Selbst sehr loyale Mitarbeitende können dadurch so stark getroffen sein, dass sie krank machen.

SPIEGEL: Ein Mitarbeiter ist nach einer Auseinandersetzung gekränkt und fällt am nächsten Tag aus?

Fink: Genau. Oder zu einem späteren Zeitpunkt. Eine klassische Situation: Jemand beantragt einen freien Brückentag und bekommt ihn nicht. Stattdessen nimmt jemand den Brückentag, der keine Kinder hat oder immer an Brückentagen freihat. Vielleicht gibt es dafür plausible Gründe, die der Chef aber nicht kommuniziert. Die Person hat etwa eine Qualifikation, die sonst niemand hat, der an diesem Tag arbeitet. Das kann so tief sitzen, dass jemand irgendwann sagt: »Weißt du was, jetzt bleibe ich einfach mal eine Woche zu Hause. Ich bin krank.«

> »Die Gruppe derjenigen, die keine gesundheitlichen Einschränkungen haben, aber trotzdem nicht zur Arbeit gehen, liegt statistisch bei etwa zehn Prozent. Es geht aber um die 90 Prozent, die einen engagierten Job machen, damit das Unternehmen läuft.«

SPIEGEL: Wie könnten sich Mitarbeitende stattdessen verhalten?

Fink: Ich empfehle immer das Gespräch mit Vorgesetzten und dort die klassischen Ich-Botschaften: Ich habe mich geärgert, weil ich den Brückentag nicht bekommen habe. Ich hätte an dem Tag das und das machen wollen, das war mir wichtig. Ich verstehe nicht, warum das nicht möglich war. Deshalb ist mir wichtig, dass du weißt, wie ich darüber denke. Das gibt der Führungskraft die Chance, eventuelle Fehler wahrzunehmen und Verständnis zu zeigen.

SPIEGEL: Die Blaumacher S+ haben Sie jetzt noch gar nicht genannt.

Fink: Das ist die fünfte Gruppe. Hier sind die Ursachen der Abwesenheit fehlende Arbeitsmoral und Charakterdefizite. Diese Fälle müssen wir unbedingt identifizieren. Wenn Vorgesetzte dieses Verhalten nicht ahnden, frustriert das Leistungsträger und teamorientierte Mitarbeitende. Und die sind die Mehrheit.

Mehr zum Thema

- S+ Bist du noch krank – oder machst du schon blau?
- S+ Röchel, röchel, Ruhe!
- S+ Ist Deutschland ein Paradies für Blaumacher?
- S+ Was kos… hohe Krank… Herr Miche…

SPIEGEL: Tatsächlich? Wenn man den Diskussionen rund um Karenztage und hohe Krankenstände S+ folgt, würde man das nicht zwingend denken.

Fink: Es ist schade, dass wir in der aktuellen Diskussion oftmals nur über die Krankmacher reden. Die Gruppe derjenigen, die keine gesundheitlichen Einschränkungen haben, aber trotzdem nicht zur Arbeit gehen, liegt statistisch bei etwa zehn Prozent. Es geht aber um die 90 Prozent, die einen engagierten Job machen, damit das Unternehmen läuft.

SPIEGEL: Beschäftigte melden sich hierzulande also nicht zu schnell krank?

Fink: Ich mache mir keine Sorgen um die individuelle Leistungsbereitschaft. Menschen sind von Natur aus motiviert. Das Problem ist vielmehr: Sie werden häufig entnervt oder arbeiten an für sie unpassenden Arbeitsplätzen. Motivation zu fördern und Demotivation zu vermeiden, sind die beiden wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.

SPIEGEL: Und was ist dabei wichtig?

Fink: Kommunikation. Das heißt nicht, dass Vorgesetzte fragen sollten, was jemand hatte, wenn sie oder er an den Arbeitsplatz zurückkehrt. Das ist rechtlich auch gar nicht zulässig. Nach der Fehlzeit ist aber eine günstige Gelegenheit, um das Gespräch darüber zu suchen, ob Beschäftigte sich über- oder unterfordert fühlen. Gibt es vielleicht eine Unzufriedenheit mit Vorgesetzten oder Kollegen? Belastungen durch Lärm oder Hitze? Fehlt es an Entwicklungsmöglichkeiten im Job? Solche Gesundheitsfördergespräche sind für mich das effektivste Instrument, um Fehlzeiten vorzubeugen und zu reduzieren.

SPIEGEL: Warum ist das so wichtig?

Fink: Führungskräfte zeigen dadurch Wertschätzung. Die Mitarbeitenden fühlen sich gesehen, wenn zur Kenntnis genommen wird, dass sie an den Arbeitsplatz zurückkehren. Wenig ist schädlicher für die Motivation als das Gefühl, nicht gebraucht zu werden.

SPIEGEL: Dann kommt es vielleicht zur erwähnten Retourkutsche: Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit nicht gewürdigt wird – und kann durch meine Abwesenheit deutlich zeigen, dass es ohne mich nicht läuft.

Fink: Wenn es eine Retourkutsche ist, dann will ich als Führungskraft die Gründe kennen, damit ich mein Verhalten ändern kann. Und wenn es ein Blaumacher ist, will ich das auch wissen, damit ich daran arbeiten kann, dass die Person ihr Verhalten ändert – oder das Unternehmen verlässt. Der Unmut im Team wächst mit jeder Fehlzeit, die keine Reaktion der Führungskraft bewirkt.

SPIEGEL: Was trägt noch dazu bei, Fehlzeiten zu reduzieren?

Fink: Der wichtigste Hebel ist das Bewusstsein, dass Fehlzeiten beeinflussbar sind. Der Glaubenssatz »Wer krank ist, ist krank« wirkt wirklich tief und muss aufgelöst werden. Dicht gefolgt davon ist die Transparenz. Fehlzeiten müssen in Unternehmen offengelegt werden. Natürlich nicht bezogen auf einzelne Personen. Aber vom Azubi bis zur Geschäftsführung sollte jeder wissen, wie gesund das Team und das Unternehmen ist. Denn: Fehlzeiten sagen viel über die Zufriedenheit im Team aus. Je zufriedener eine Person ist, desto geringer ist die Gefahr einer Krankmeldung.

SPIEGEL: Viele Beschäftigte arbeiten allerdings trotz Erkrankung weiter. Statistiken zeigen, dass Präsentismus in Deutschland weitverbreitet ist. Woran liegt das?

Fink: Häufige Gründe sind Personalmangel, Auftragsdruck, die Angst vor Arbeitsplatzverlust und Schuldgefühle. Dazu neigen vor allem sehr leistungsorientierte und loyale Mitarbeitende, die eine hohe Verpflichtung gegenüber dem Team oder dem Vorgesetzten spüren. Andere haben Angst, dass sie vom nächsten Stellenabbau betroffen sein werden oder sich bestimmte Karrierepfade verschließen. In diesen Fällen müssen Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen aber sagen: »Hey, du bist krank. Geh nach Hause und schon dich.« Ein gutes Team macht das auch und schützt die Schwächeren.

Vermeidbare Fehlzeiten – und was Beschäftigte tun können

Nicht jede Krankmeldung ist medizinisch zwingend. Oft spielen beeinflussbare Faktoren eine Rolle – aufseiten der Beschäftigten wie der Organisation. Wenn Mitarbeitende privat überlastet sind, hilft ein offenes Gespräch über flexible Lösungen. Auch unausgesprochene Konflikte führen zu »Rückzugs-Krankmeldungen«, die sich durch frühzeitige Gespräche vermeiden lassen.

Einseitige Belastungen, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten oder mangelnde Anerkennung können krank machen. Frühzeitig über Unzufriedenheit zu sprechen, ist ein wichtiger Schritt zur Prävention. Viele Beschäftigte arbeiten trotz Krankheit – aus Pflichtgefühl oder Angst, unzuverlässig zu wirken. Das birgt gesundheitliche Risiken und kann zu längeren Ausfällen führen. Besser: Symptome ernst nehmen, sich auskurieren und in einem gesunden Team auch mal »Nein« sagen dürfen.

SPIEGEL: Wozu führt Präsentismus?

Fink: Wenn Krankheiten verschleppt werden, führt das zu weiteren Belastungen, die Gefahr von langfristigen Ausfällen steigt. Außerdem führt Präsentismus dazu, dass Beschäftigte weniger leistungsfähig sind. Die Produktivitätsverluste und gesundheitlichen Folgen durch Präsentismus kosten die deutsche Wirtschaft jährlich Milliarden. Wir müssen also über beides gleichermaßen sprechen, über Präsentismus und Absentismus. S