

Hoher Krankenstand ist kein Zufall

Wie betriebliche Krankenstände enttabuisieren und reduziert werden können.

Fehlzeiten sind kein Ausnahmefall, sondern Teil des beruflichen Alltags. Problematisch sind ungeplante Fehlzeiten und Krankenstände, die dauerhaft hoch bleiben. Besonders in Zeiten knapper Fachkräfte. Zwar lassen sich gesundheitliche Ausfälle nicht vollständig vermeiden, doch häufig spielen auch Arbeitsorganisation, psychosoziale Belastungen und motivationsbedingter Absentismus eine Rolle. Eine hohe Ausfallquote kann darauf hindeuten, dass Unterstützung, Entlastung oder Orientierung durch Führung erforderlich sind. Für Unternehmen bietet sich da-rin eine Chance: Wer hohe Fehlzeiten nicht als „Krank ist krank!“ akzeptiert, sondern als wertvolles Signal versteht, kann gezielt Maßnahmen entwickeln, um Gesundheit, Motivation und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. „Fehlzeiten in Unternehmen sind durch aktives Management und Führung viel stärker beeinflussbar, als die meisten glauben“, sagt der Experte zum Thema Fehlzeiten und Geschäftsführer von ProServ, Manuel Fink.

Die ProServ Produktionsservice und Personaldienste GmbH (Adecco Group) unterstützt mit ihren 12 Standorten und ca. 1.000 Mitarbeitenden bei individuellen Personalkonzepten, Outsourcing und Qualifizierung.

Herr Fink, in Ihrem Buch „Fehlzeiten aktiv managen“ sagen Sie, nur zwei von fünf Ursachen für ungeplante Fehlzeiten sind medizinisch bedingt. Was steckt hinter den anderen?

Neben akuten oder chronischen Erkrankungen sehen wir vor allem organisatorische, psychosoziale und motivationsbedingte Auslöser: dauerhaft hohe Arbeitsverdichtung, mangelnde Wertschätzung oder Konflikte im Team oder mit Führungskräften. Hinzu kommen private Betreuungssituationen, die sich mit starren Schichtsystemen oder wenig planbaren Arbeitszeiten schlecht vereinbaren lassen. All das führt dazu, dass Mitarbeitende sich irgendwann entziehen, oft still und ohne,



dass es bewusst adressiert wurde. Wenn aber Belastungssignale oder Demotivationen im Verborgenen bleiben und keine Verbesserungen angestoßen werden, führt dies zwangsläufig zu einer hohen Ausfallquote. Ein klares Signal für ein ungesundes und unattraktives Arbeitsumfeld.

“*Professionelles Fehlzeitenmanagement bedeutet nicht Kontrolle, sondern eine andere Haltung: Interesse zeigen, Ursachen verstehen wollen.*“

Welche Rolle spielen Führungskräfte dabei?
Sie sind häufig der wichtigste Einflussfaktor, positiv wie negativ. Sie gestalten Arbeitsbelastung, Prioritäten, Feedbackkultur und den Umgang mit Fehlern und Belastungen im Team. Eine Kultur des Vertrauens, die Raum für Prävention, Austausch und gegenseitige Unterstützung bietet, trägt entscheidend dazu bei, dass beispielsweise motivationsbedingte Fehlzeiten gar nicht erst entstehen.

Sie haben mit der R.U.F.®-Methode (Reduzierung ungeplanter Fehlzeiten) bereits 2012 einen strukturierten Ansatz dazu entwickelt. Wie funktioniert R.U.F.®?
Vier klare Prozessschritte führen zum Erfolg. Im Kern geht es darum, Fehlzeiten nicht nur quantitativ zu erfassen, sondern qualitativ zu verstehen und ein Bewusstsein dafür schaffen, dass hohe Fehlzeiten nicht zufällig entstehen. Entscheidend ist, die unterschiedlichen Arten von Abwesenheiten zu erkennen: Geht es um einmalige, medizinisch bedingte Ausfälle oder um wiederkehrende



Manuel Fink,
Geschäftsführer ProServ

Muster, die auf Unzufriedenheit oder strukturelle Ursachen hindeuten? Wenn wir solche Muster identifiziert haben, stärken wir Führungskräfte darin, diese Themen offen anzusprechen. Enttabuisierung hilft dabei und meint, offen über Belastungen und Abwesenheiten sprechen zu können, ohne Stigmatisierung oder Rechtfertigungsdruck.

Mitarbeitende könnten sich dadurch kontrolliert fühlen.
Professionelles Fehlzeitenmanagement bedeutet nicht Kontrolle, sondern eine andere Haltung: Interesse zeigen,



Mario Caleta,
Leiter Akademie ProServ

Ursachen verstehen wollen: Hatte die Abwesenheit etwas mit der Arbeit, dem Team oder der Führungskraft zu tun? Wie können wir unterstützen? Wenn Mitarbeitende erleben, dass sie Unterstützung erfahren, verändert sich auch das Gesprächsklima nachhaltig. Auch dazu gehört, dass Mitarbeitende, die auf Kosten der Kolleg:innen „Blaumachen“, ihr Verhalten verändern. In unseren R.U.F.®- Workshops, Masterclasses und Trainings zeigen wir auf, wie eine 20 bis 50 Prozent geringere Fehlzeitenquote im Vergleich zum Branchendurchschnitt erzielt werden kann.

