



Grafik mit KI generiert

# Umgang mit und Entwicklung von Fehlzeiten in Unternehmen

- Eine empirische Untersuchung -

Prof. Dr. Jutta Rump / Anna-Maria Ogermann  
Im April 2026

**IBE** INSTITUT FÜR  
BESCHÄFTIGUNG  
UND EMPLOYABILITY

 Hochschule  
für Wirtschaft und Gesellschaft  
Ludwigshafen

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>A Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>B Explorative Studie als Ausgangspunkt</b> .....	<b>7</b>
<b>C Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b> .....	<b>9</b>
<b>C.1 Soziodemografische Struktur</b> .....	<b>9</b>
<b>C.2 Kontext und Relevanz von Fehlzeiten</b> .....	<b>9</b>
C.2.2 Entwicklung von Fehlzeiten .....	10
C.2.3 Fehltage pro Mitarbeitendem.....	11
C.2.4 Fehlzeitformen .....	12
C.2.5 Veränderung der Fehlzeitformen .....	13
<b>C.3 Struktur der Fehlzeiten</b> .....	<b>13</b>
C.3.1 Abwesenheit aufgrund tatsächlicher Erkrankungen .....	14
C.3.2 Abwesenheit bei leichten gesundheitlichen Symptomen .....	15
C.3.3 Abwesenheit aufgrund individuellen strategischen Verhaltens .....	16
C.3.4 Abwesenheiten aufgrund kollektiver informeller Fehlzeitenplanung .....	17
C.3.5 Einschätzung Veränderung der Abwesenheitsarten .....	18
<b>C.4 Treiber von Fehlzeiten</b> .....	<b>18</b>
<b>C.4.1 Vom Unternehmen nicht oder kaum beeinflussbare Treiber</b> .....	<b>19</b>
C.4.1.1 Umgang mit Krankheit seit der COVID-19-Pandemie.....	19
C.4.1.2 Vereinfachte Krankschreibung .....	20
C.4.1.3 Demografie und Generationen .....	20
<b>C.4.2 Vom Unternehmen beeinflussbare Treiber</b> .....	<b>21</b>
C.4.2.1 Arbeitsbedingungen.....	21
C.4.2.2 Arbeitszeit und Erreichbarkeit .....	22
C.4.2.3 Belegschaftsstruktur .....	23
C.4.2.4 Teamkultur und soziale Dynamiken .....	23
C.4.2.5 Führung.....	24
<b>C.4.3 Auf einen Blick</b> .....	<b>25</b>
<b>C.5 Strategisches Verhalten und inoffizielle Praktiken</b> .....	<b>25</b>
C.5.1 Bewusstes bzw. strategisches Abwesenheitsverhalten.....	26
C.5.2 Informelle Fehlzeitenplanung .....	26
<b>C.6 Fehlzeitenmanagement</b> .....	<b>28</b>
<b>C.6.1 Zielsetzung des Fehlzeitenmanagements in Unternehmen</b> .....	<b>28</b>
<b>C.6.2 Steuerung von Fehlzeiten</b> .....	<b>29</b>
C.6.2.1 Steuerung über Regeln und Konsequenzkultur .....	29
C.6.2.2 Steuerung über Führung und Dialog.....	30
C.6.2.3 Steuerung über Organisation und Arbeitsgestaltung.....	31
C.6.2.4 Steuerung über Gesundheitsmanagement.....	32
C.6.2.5 Steuerung über Anreize und Sanktionen .....	33
C.6.2.6 Steuerung über Team und Kultur .....	34
<b>C.6.3 Bewertung des Fehlzeitenmanagements</b> .....	<b>34</b>
<b>C.7 Externe Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Stellhebel</b> .....	<b>35</b>
C.7.1 Wirksamkeit externer Regelungen.....	35
C.7.2 Risiken bei strengeren externen Regelungen .....	36
C.7.3 Einschätzung zur Steuerung.....	37
<b>C.8 Gesamturteil und Ausblick</b> .....	<b>38</b>
C.8.1 Umgang mit Fehlzeiten.....	38

C.8.2 Steuerbarkeit von Fehlzeiten .....	39
C.8.3 Zuversichtlichkeit hinsichtlich Steuerbarkeit von Fehlzeiten .....	40
C.9 Fazit und Handlungsempfehlungen .....	41
C.9.1 Fazit .....	41
C.9.2 Handlungsempfehlungen .....	41
Literaturverzeichnis .....	42

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Relevanz von Fehlzeiten .....	9
Abbildung 2: Entwicklung von Fehlzeiten .....	10
Abbildung 3: Fehltag pro Mitarbeitendem in 2025.....	11
Abbildung 4: Fehlzeitformen aktuell.....	12
Abbildung 5: Veränderung der Fehlzeitformen.....	13
Abbildung 6: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund tatsächlicher Erkrankungen.....	14
Abbildung 7: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund leichter gesundheitlicher Symptome .....	15
Abbildung 8: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund individuellen, strategischem Verhalten.....	16
Abbildung 9: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund kollektiver informeller Fehlzeitenplanung .....	17
Abbildung 10: Einschätzung Veränderung der Abwesenheitsarten.....	18
Abbildung 11: Umgang mit Krankheit seit der Pandemie .....	19
Abbildung 12: Vereinfachte Krankschreibung.....	20
Abbildung 13: Demografie und Generationen.....	21
Abbildung 14: Arbeitsbedingungen als Treiber.....	22
Abbildung 15: Arbeitszeit und Erreichbarkeit .....	22
Abbildung 16: Belegschaftsstruktur .....	23
Abbildung 17: Teamkultur und soziale Dynamiken.....	24
Abbildung 18: Führung und Fehlzeiten.....	24
Abbildung 19: Ausmaß von bewussten Abwesenheitsverhalten .....	26
Abbildung 20: Ausmaß von informeller Fehlzeitenplanung.....	27
Abbildung 21: Motive informeller Fehlzeitenplanung .....	28
Abbildung 22: Zielsetzung.....	29
Abbildung 23: Steuerung über Regeln und Konsequenzkultur .....	30
Abbildung 24: Steuerung über Führung und Dialog .....	31
Abbildung 25: Steuerung über Organisation und Arbeitsgestaltung .....	31
Abbildung 26: Steuerung über Gesundheitsmanagement .....	32
Abbildung 27: Steuerung über Anreize und Sanktionen.....	33
Abbildung 28: Steuerung über Team und Kultur .....	34
Abbildung 29: Bewertung des Fehlzeitenmanagements .....	35
Abbildung 30: Wirksamkeit externer Regelungen .....	36
Abbildung 31: Risiken externer Regelungen .....	37
Abbildung 32: Einschätzung zur Steuerung .....	37
Abbildung 33: Umgang mit Fehlzeiten.....	38
Abbildung 34: Steuerbarkeit von Fehlzeiten .....	39
Abbildung 35: Zuversicht hinsichtlich Steuerbarkeit.....	40

## Executive Summary

Fehlzeiten stellen für Unternehmen ein zunehmend relevantes und komplexes Handlungsfeld dar. Die vorliegende empirische Untersuchung überprüft, wie sich Fehlzeiten aktuell entwickeln, welche Ursachen dahinterstehen und wie Unternehmen mit dem Thema umgehen sowie, welche Faktoren die zukünftige Steuerbarkeit beeinflussen.

### Zentrale Ergebnisse im Überblick:

- **Fehlzeiten steigen in der Breite:**  
Rund 68 % der befragten Unternehmen berichten von steigenden Fehlzeiten in den letzten Jahren. Der Anstieg zeigt sich branchen- und größengruppenübergreifend und deutet auf strukturelle Ursachen hin.
- **Strategisches Verhalten und informelle Praktiken sind verbreitet:**  
Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen nimmt strategisches Abwesenheitsverhalten und informelle Fehlzeitenplanung zumindest in mittlerem Umfang wahr. Defizite wie fehlende Früherkennung von Überlastung (69 % Zustimmung), unsicheres Führungsverhalten (56 %) oder eine rein administrative Steuerung (64 %) begünstigen informelle Praktiken und bewusstes Fernbleiben.
- **Umgang mit Fehlzeiten überwiegend reaktiv:**  
Der Umgang ist in vielen der befragten Unternehmen noch nicht strategisch verankert: 41 % arbeiten teilweise systematisch, 32 % überwiegend reaktiv. Präventive (20 %) und strategische Ansätze (7 %) sind deutlich seltener.
- **Struktur wirkt auf Entwicklung:**  
Unternehmen mit reaktivem oder nur teilweise systematischem Vorgehen berichten besonders häufig steigende Fehlzeiten (rund 69–70 %). Präventive Ansätze zeigen dagegen häufiger stabilisierende Effekte.
- **Steuerbarkeit wird differenziert gesehen:**  
Insgesamt halten 71 % Fehlzeiten für zumindest teilweise steuerbar. Gleichzeitig sinkt diese Einschätzung mit steigender Fehlzeitenhöhe deutlich. Bei hohen Fehlzeiten sehen nur noch rund 60 % eine Steuerbarkeit.
- **Zuversicht insgesamt hoch, aber nicht stabil:**  
Rund 60 % der befragten Unternehmen sind zuversichtlich, Fehlzeiten künftig wirksam steuern zu können. Diese Zuversicht ist jedoch stark abhängig vom eigenen Vorgehen: Präventive und strategische Ansätze gehen mit höherer Sicherheit einher, während reaktive Organisationen häufiger Unsicherheit zeigen.
- **Wechselwirkungen verstärken Fehlzeiten:**  
Informelle Absprachen und strategisches Abwesenheitsverhalten treten häufig gemeinsam auf und verstärken sich gegenseitig. In stark informell geprägten Kontexten steigt bewusstes Fernbleiben deutlich an.
- **Fehlzeiten als Spiegel betrieblicher Rahmenbedingungen:**  
Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass Fehlzeiten weniger ein isoliertes Gesundheitsproblem darstellen, sondern ein Indikator für strukturelle, kulturelle und soziale Bedingungen im Unternehmen sind.

### Fazit:

Fehlzeitenmanagement entwickelt sich zunehmend zu einer zentralen Managementaufgabe. Die empirische Untersuchung macht deutlich, dass reaktive Einzelmaßnahmen häufig nicht ausreichen, um Fehlzeiten nachhaltig zu beeinflussen. Entscheidend sind vielmehr präventive, systematische und strategisch verankerte Ansätze, die Arbeitsbedingungen, Führung und Unternehmenskultur gleichermaßen in den Blick nehmen.

## A Einleitung

Fehlzeiten sind in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus von Unternehmen, Politik und Öffentlichkeit gerückt. Krankheitsbedingte Ausfalltage befinden sich weiterhin auf einem hohen Niveau. Auswertungen der gesetzlichen Krankenkassen zeigen, dass der Krankenstand in Deutschland zuletzt im Durchschnitt bei mehr als 20 Fehltagen pro Beschäftigten lag.<sup>1</sup> Auch aktuelle Veröffentlichungen aus den Jahren 2025 und 2026 bestätigen, dass sich die Fehlzeiten auf einem dauerhaft erhöhten Niveau stabilisiert haben; so berichten etwa DAK-Gesundheit und IGES-Institut für 2025 von durchschnittlich 19,5 krankheitsbedingten Fehltagen pro Kopf, nahezu unverändert gegenüber 2024.<sup>2</sup>

Die Relevanz von Fehlzeiten geht dabei über individuelle Gesundheitsfragen hinaus. Hohe Krankenstände wirken sich unmittelbar auf die Gestaltung von Arbeitsorganisation und Personalplanung aus und haben zugleich direkte Auswirkungen auf die Produktivität. Die Bedeutung von Fehlzeiten nimmt insbesondere vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel, veränderten Altersstrukturen in den Belegschaften und steigenden Anforderungen an Arbeit weiter zu. Gleichzeitig zeigen Studien und Fehlzeitenreports der Krankenkassen sowie Analysen der Hans-Böckler-Stiftung, dass Fehlzeiten nicht allein medizinisch erklärbar sind, sondern in engem Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen, Führung, betrieblichen Strukturen und der Bindung von Beschäftigten an ihr Unternehmen stehen.<sup>3</sup>

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung ist die Exploration „Fehlzeiten auf Rekordniveau: Umgang mit Fehlzeiten - Möglichkeiten und Grenzen im Unternehmen“ des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE aus 2025, in der ein theoretisch-konzeptioneller Rahmen zur Erklärung von Fehlzeiten entwickelt wurde. Darin werden Fehlzeiten nicht isoliert betrachtet, sondern als Ergebnis des Zusammenspiels externer und betrieblicher Einflussfaktoren verstanden. Sie werden zugleich als Ausdruck struktureller, kultureller und sozialer Bedingungen im Unternehmen eingeordnet.

Vor diesem Hintergrund überprüft die vorliegende Untersuchung die in der Exploration entwickelten Annahmen und überführt den konzeptionellen Rahmen in eine empirische Analyse. Im Fokus steht, wie Unternehmen Fehlzeiten einschätzen, welche Ursachen sie identifizieren und inwieweit sich die beschriebenen Zusammenhänge in der betrieblichen Praxis wiederfinden. Darüber hinaus wird untersucht, welche Maßnahmen im Fehlzeitenmanagement eingesetzt werden und wie deren Wirksamkeit aus Sicht der Unternehmen bewertet wird. Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die zentralen Treiber von Fehlzeiten differenziert zu analysieren, betriebliche Strukturen und Umgangsweisen empirisch einzuordnen und darauf aufbauend zentrale Handlungsfelder im Fehlzeitenmanagement sichtbar zu machen.

---

<sup>1</sup> Vgl. AOK-Bundesverband (2025): Fehlzeiten-Report 2025.

<sup>2</sup> Vgl. Techniker Krankenkasse (2025): Gesundheitsreport 2025; DAK-Gesundheit (2025): Gesundheitsreport / Krankenstand 2024; IGES Institut (2025): Krankenstand 2025 bleibt auf hohem Niveau.

<sup>3</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung / WSI (2024): Ursachen für hohe Krankenstände – Arbeitsbelastung und Personalengpässe.

## B Explorative Studie als Ausgangspunkt

Die Entwicklung von Fehlzeiten in Unternehmen hat in den vergangenen Jahren deutlich an Dynamik gewonnen und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Vor dem Hintergrund steigender Arbeitsunfähigkeitstage, wachsender Belastungen sowie tiefgreifender Transformationsprozesse rückt das Thema zunehmend in den Fokus wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Diskussionen. Fehlzeiten sind dabei nicht mehr ausschließlich als Ausdruck individueller gesundheitlicher Einschränkungen zu verstehen, sondern auch als Indikator für strukturelle, organisationale und kulturelle Veränderungen in der Arbeitswelt.

Vor diesem Hintergrund wurde in einem ersten Schritt eine explorative Studie<sup>4</sup> durchgeführt, mit dem Ziel, zentrale Einflussfaktoren und Wirkzusammenhänge von Fehlzeiten zu identifizieren und theoretisch zu strukturieren. Die Ergebnisse machen deutlich, dass Fehlzeiten nicht auf einzelne Ursachen zurückzuführen sind, sondern aus dem Zusammenspiel mehrerer Einflussfaktoren entstehen.

Ein zentrales Ergebnis der explorativen Studie ist, dass sich die Arbeitswelt in einem Zustand anhaltender Transformation befindet. Ökonomische, digitale und ökologische Veränderungen sowie demografische Entwicklungen und globale Krisen verändern Arbeitsanforderungen, Belastungsstrukturen und Erwartungshaltungen grundlegend. In diesem Kontext gewinnt Gesundheit eine neue Bedeutung und wird zunehmend zur Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und langfristige Beschäftigungsfähigkeit. Zugleich zeigt sich eine Verschiebung im Umgang mit Krankheit und Abwesenheit. Insbesondere die Erfahrungen der COVID-19-Pandemie haben zu einer veränderten Norm geführt: Krankheit wird stärker wahrgenommen, weniger tabuisiert und eher als legitimer Grund für Abwesenheit akzeptiert. Auch institutionelle sowie demografische Entwicklungen haben das Fehlzeitenverhalten nachhaltig beeinflusst.

Darüber hinaus lassen sich unterschiedliche Einflussfaktoren klar unterscheiden. Neben externen, nur begrenzt steuerbaren Rahmenbedingungen spielen insbesondere unternehmensinterne Faktoren eine zentrale Rolle, darunter Arbeitsbedingungen, Personalstruktur, Teamkultur, Führung, Identifikation und Work-Life-Balance. Diese wirken sowohl direkt auf die Gesundheit der Beschäftigten als auch indirekt über Motivation, Bindung und Verhalten.

Ein weiterer Befund ist, dass Fehlzeiten über ihre gesundheitliche Dimension hinaus auch eine verhaltensbezogene und soziale Komponente haben. Sie können als Ausdruck von Distanzierung, als Reaktion auf wahrgenommene Ungleichgewichte oder als Teil informeller Praktiken im Unternehmen verstanden werden. Fehlzeiten sind damit in soziale und organisationale Zusammenhänge eingebettet.

Auf dieser Grundlage werden die folgenden zentralen Thesen formuliert, die die konzeptionelle Basis für die vorliegende empirische Untersuchung bilden:

### **1. Fehlzeiten sind Ausdruck eines strukturellen Wandels – nicht primär eines individuellen Problems.**

Fehlzeiten sind kein isoliertes Gesundheitsphänomen, sondern ein Indikator für tiefgreifende Veränderungen in Arbeitswelt, Gesellschaft und Mindset der Beschäftigten.

### **2. Der Anstieg der Fehlzeiten ist real – aber mehrdimensional verursacht.**

Die Zunahme von Arbeitsunfähigkeitstagen resultiert aus einem Zusammenspiel medizinischer, institutioneller und kultureller Faktoren – nicht allein aus „mehr Krankheit“.

---

<sup>4</sup> Vgl. Rump (2025): Fehlzeiten auf Rekordniveau: Umgang mit Fehlzeiten - Möglichkeiten und Grenzen im Unternehmen (IBE)

### **3. Der Umgang mit Krankheit hat sich grundlegend verändert (Paradigmenwechsel).**

Der Wechsel von Präsentismus zu stärkerer Selbstfürsorge und Abwesenheit markiert einen kulturellen Wandel im Verständnis von Gesundheit und Verantwortung.

### **4. Niedrigere Schwellen zur Krankschreibung erhöhen Fehlzeiten statistisch.**

Vereinfachte Krankschreibungsverfahren führen zu einer früheren und häufigeren Dokumentation von Krankheit – ohne zwingend eine Verschlechterung der Gesundheit zu bedeuten.

### **5. Demografie wirkt strukturell fehlzeitenerhöhend.**

Mit steigender Alterung der Belegschaften nehmen Dauer und Komplexität von Erkrankungen zu – Fehlzeiten steigen systematisch mit dem Alter.

### **6. Generationenunterschiede verändern das Fehlzeitenverhalten nachhaltig.**

Jüngere Generationen zeigen eine geringere Toleranz gegenüber gesundheitlicher Belastung und eine höhere Legitimation von Abwesenheit – bei gleichzeitig sinkendem Präsentismus.

### **7. Fehlzeiten sind stark kontextabhängig – insbesondere von organisationalen Bedingungen.**

Arbeitsbedingungen, Führung, Teamkultur und Identifikation beeinflussen Fehlzeiten maßgeblich und sind zentrale Stellhebel für Unternehmen.

### **8. Psychosoziale Faktoren gewinnen gegenüber medizinischen Ursachen an Bedeutung.**

Erschöpfung, Überforderung, mangelnde Zugehörigkeit oder Konflikte sind zentrale Treiber von Fehlzeiten – häufig stärker als rein körperliche Erkrankungen.

### **9. Fehlzeiten spiegeln die Qualität von Führung und Unternehmenskultur wider.**

Gute Führung und starke Bindung erhöhen die Anwesenheitsbereitschaft, während schlechte Führung Fehlzeiten systematisch verstärkt.

### **10. Fehlzeiten können auch strategisches bzw. soziales Verhalten sein.**

Phänomene wie „inoffizielle Fehlzeitenplanung“ zeigen, dass Abwesenheit teilweise bewusst genutzt wird – z. B. als Ausgleich, Protest oder Entlastungsstrategie.

### **11. Anonymität und fehlende soziale Einbindung erhöhen Fehlzeiten.**

Wo soziale Kontrolle, Zugehörigkeit und Teamverantwortung fehlen, sinkt die Schwelle zur Krankmeldung deutlich.

### **12. Fehlzeiten steigen insbesondere nach Belastungsspitzen (z. B. Change).**

Transformationsprozesse führen zunächst zu Präsentismus, danach häufig zu einem verzögerten Anstieg von Fehlzeiten („Survivor Sickness“).

### **13. Work-Life-Imbalance ist ein zentraler Treiber moderner Fehlzeiten.**

Chronische Überlastung durch Arbeit, fehlende Flexibilität oder Doppelbelastung erhöht das Risiko psychischer und psychosomatischer Ausfälle.

### **14. Fehlzeiten sind ein multifaktorielles Systemphänomen.**

Sie entstehen durch das Zusammenwirken externer (nicht steuerbarer) und interner (steuerbarer) Faktoren und müssen entsprechend ganzheitlich analysiert werden.

### **15. Fehlzeitenmanagement ist eine strategische Führungs- und Organisationsaufgabe**

Eine wirksame Reduktion von Fehlzeiten erfordert systemische Ansätze (BGM, Führung, Kultur, Arbeitsgestaltung) – nicht punktuelle Maßnahmen

## C Ergebnisse der empirischen Untersuchung

### C.1 Soziodemografische Struktur

Die empirische Untersuchung basiert auf 1.030 Teilnehmenden, von denen 65 % männlich und 35 % weiblich sind. Die Altersstruktur verteilt sich über mehrere Gruppen, wobei 30 bis unter 40 Jahre (36 %) die größte Gruppe darstellen. 23 % der Teilnehmenden sind unter 29 Jahre, 21 % zwischen 40 und unter 50 Jahren. Weitere 14 % sind 50 bis unter 60 Jahre alt und 7 % sind 60 Jahre oder älter. Hinsichtlich der beruflichen Funktion sind 39 % Führungskräfte mit Personalverantwortung, 31 % arbeiten im HR- bzw. Personalbereich und 30 % gehören zur Unternehmensleitung.

Auch die Unternehmensgrößen sind breit vertreten. 41 % der Teilnehmenden arbeiten in Unternehmen mit unter 500 Beschäftigten, 32 % in Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden, 18 % in Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten und 10 % in Unternehmen mit 5.000 oder mehr Beschäftigten. Branchenseitig stammen 48 % der Teilnehmenden aus dem Dienstleistungssektor, 41 % aus der Industrie und 12 % aus dem öffentlichen Dienst.

### C.2 Kontext und Relevanz von Fehlzeiten

#### C.2.1 Relevanz von Fehlzeiten

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass Fehlzeiten in Unternehmen eine sehr hohe aktuelle Relevanz besitzen. Insgesamt bewerten 89 % der Befragten das Thema als relevant, davon 50 % als sehr relevant und 39 % als eher relevant. Lediglich 9 % schätzen die Bedeutung als kaum relevant ein, während 2 % angeben, dass Fehlzeiten für ihr Unternehmen derzeit keine relevante Rolle spielen. Damit wird deutlich, dass Fehlzeiten in der betrieblichen Praxis inzwischen als ein zentrales Thema wahrgenommen werden.

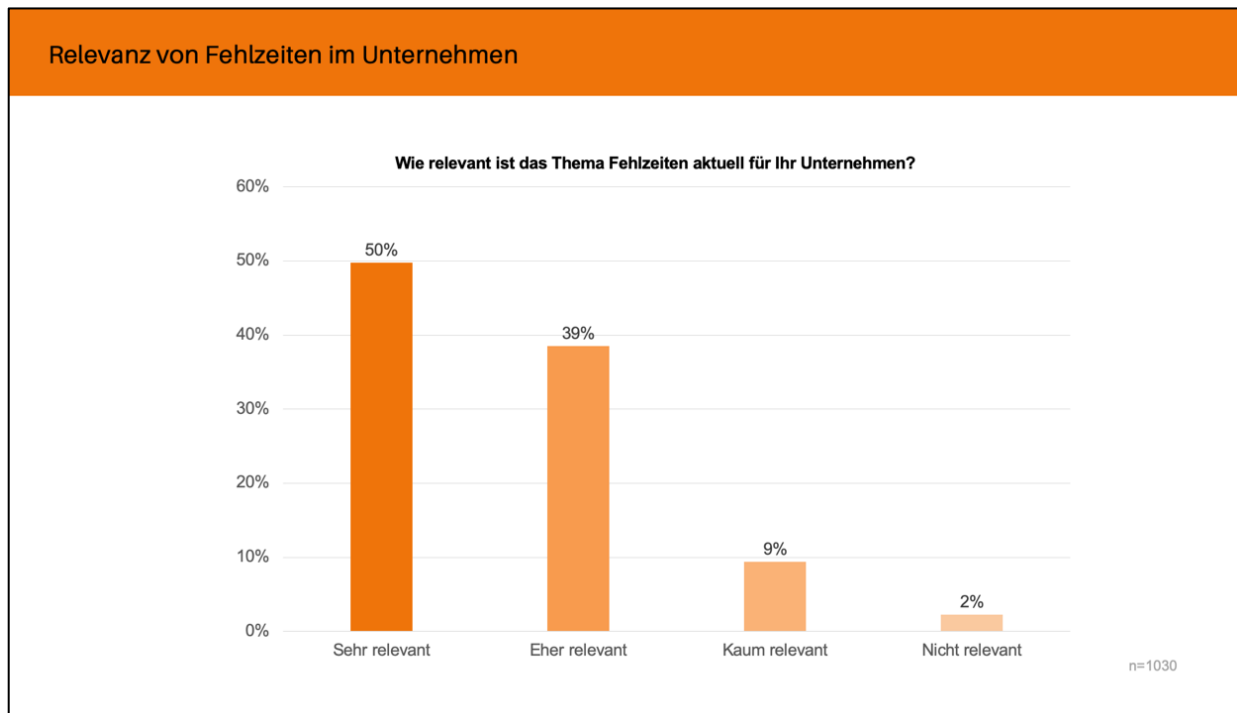


Abbildung 1: Relevanz von Fehlzeiten

## C.2.2 Entwicklung von Fehlzeiten

Auch die Entwicklung der Fehlzeiten in den letzten zwei bis drei Jahren deutet auf eine steigende Bedeutung hin. 68 % der Befragten berichten von einer Zunahme der Fehlzeiten (20%/48%). 22 % sehen keine wesentliche Veränderung, während lediglich 9 % eine Abnahme beobachten. Diese Ergebnisse bestätigen die Wahrnehmung vieler Unternehmen, dass Fehlzeiten in den vergangenen Jahren an Dynamik gewonnen haben.

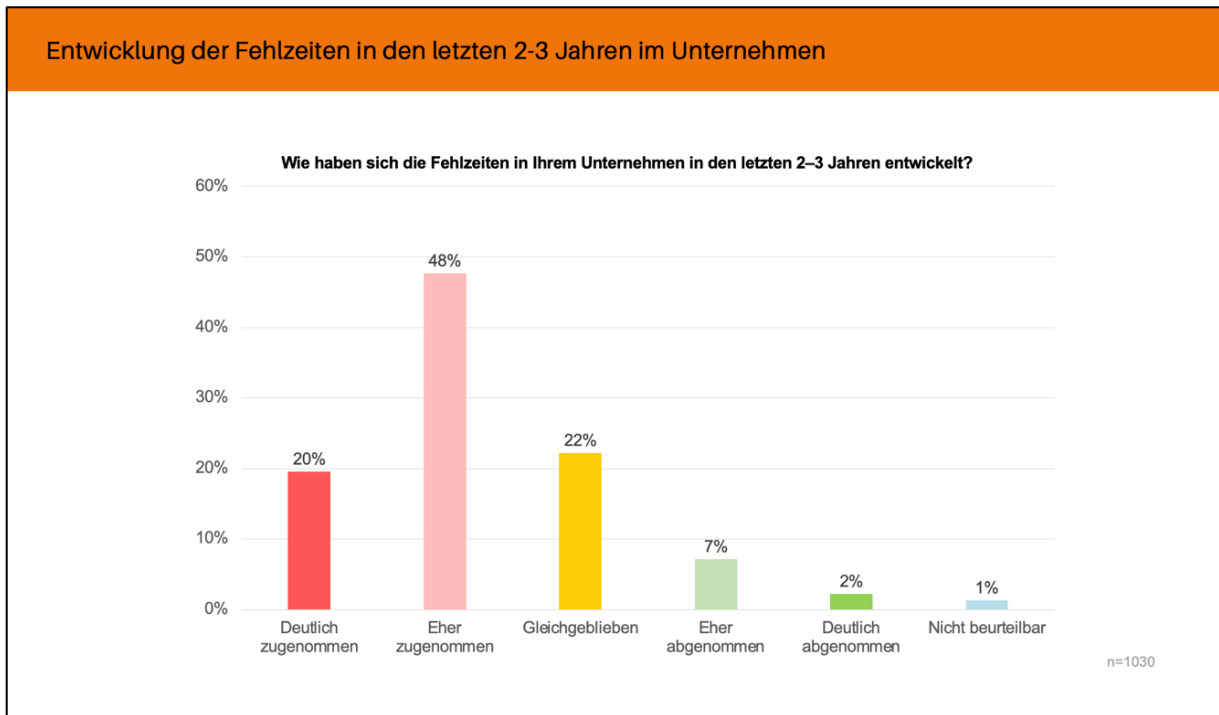


Abbildung 2: Entwicklung von Fehlzeiten

### C.2.3 Fehltage pro Mitarbeitendem

Die Angaben zu den durchschnittlichen Fehltagen pro Mitarbeitendem im Jahr 2025 weisen auf eine breite Verteilung hin, konzentrieren sich jedoch vor allem auf ein mittleres Niveau. 35 % der Unternehmen berichten von 5 bis 10 Fehltagen pro Mitarbeitendem, 31 % von 11 bis 15 Fehltagen. Weitere 13 % geben bis zu 5 Fehltage an, während 13 % zwischen 16 und 20 Fehltagen verzeichnen. Nur 5 % berichten von mehr als 20 Fehltagen. 3 % sind die durchschnittlichen Fehltage nicht bekannt. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass Fehlzeiten in vielen Unternehmen zwar auf einem moderaten Niveau liegen, gleichzeitig jedoch eine relevante organisatorische Größe darstellen.

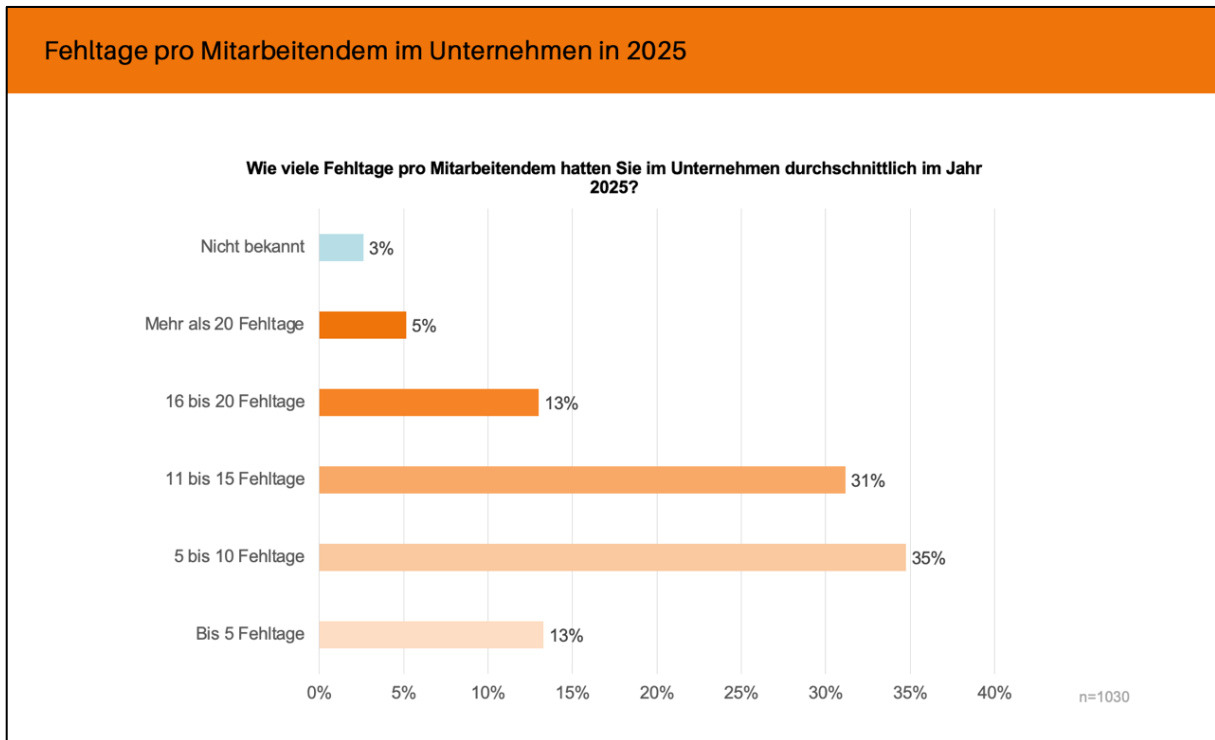


Abbildung 3: Fehltage pro Mitarbeitendem in 2025

### C.2.4 Fehlzeitformen

Was die Formen von Fehlzeiten, die aktuell das Bild in Unternehmen prägen, betrifft, so wird eine Dominanz kurzfristiger Abwesenheiten sichtbar. Kurzzeitige Fehlzeiten von ein bis drei Tagen werden von 58 % der Befragten als prägend beschrieben und stellen damit die häufigste Form dar. Mehrtägige Fehlzeiten von bis zu zwei bis drei Wochen folgen mit 44 %. Saisonale Häufungen, etwa im Zusammenhang mit Infektwellen, werden von 24 % genannt, während Langzeitfehlzeiten von 19 % der Unternehmen als prägend eingeschätzt werden. Deutlich seltener werden gleichmäßig über das Jahr verteilte Fehlzeiten (12 %) oder erkennbare Muster, etwa im Zusammenhang mit Wochenenden oder Dienstplänen (12 %) berichtet. Unterschiedlich je nach Bereich / Einheit (7 %) und nicht beurteilbar (1 %).

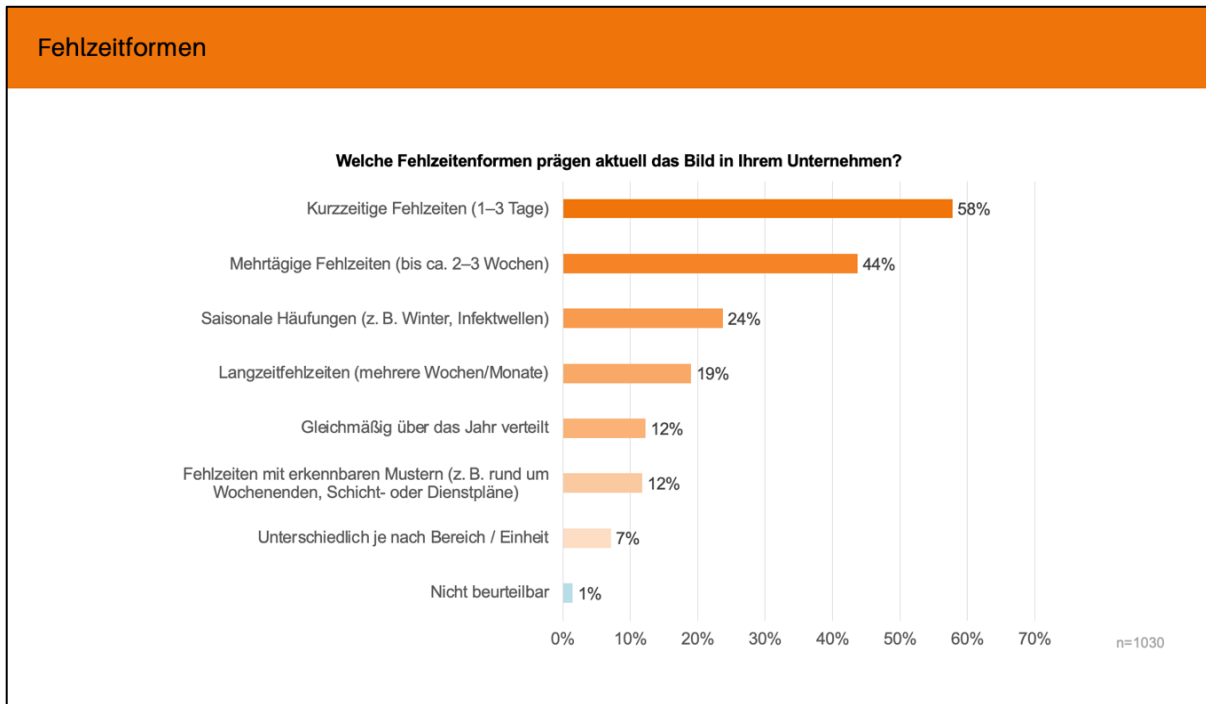


Abbildung 4: Fehlzeitformen aktuell

## C.2.5 Veränderung der Fehlzeitformen

Die Ergebnisse zu den Veränderungen einzelner Fehlzeitenarten in den letzten fünf Jahren zeigen ein ähnliches Bild. Besonders stark verändert haben sich aus Sicht der Unternehmen kurzzeitige Fehlzeiten (39 %) sowie mehrtägige Fehlzeiten bis zu zwei bis drei Wochen (36 %). Auch Langzeitfehlzeiten (22 %) und saisonale Häufungen (17 %) werden von einem Teil der Unternehmen als verändert wahrgenommen. Andere Formen, etwa gleichmäßig über das Jahr verteilte Fehlzeiten oder Fehlzeiten mit bestimmten Mustern, spielen dagegen eine geringere Rolle (je 10%).

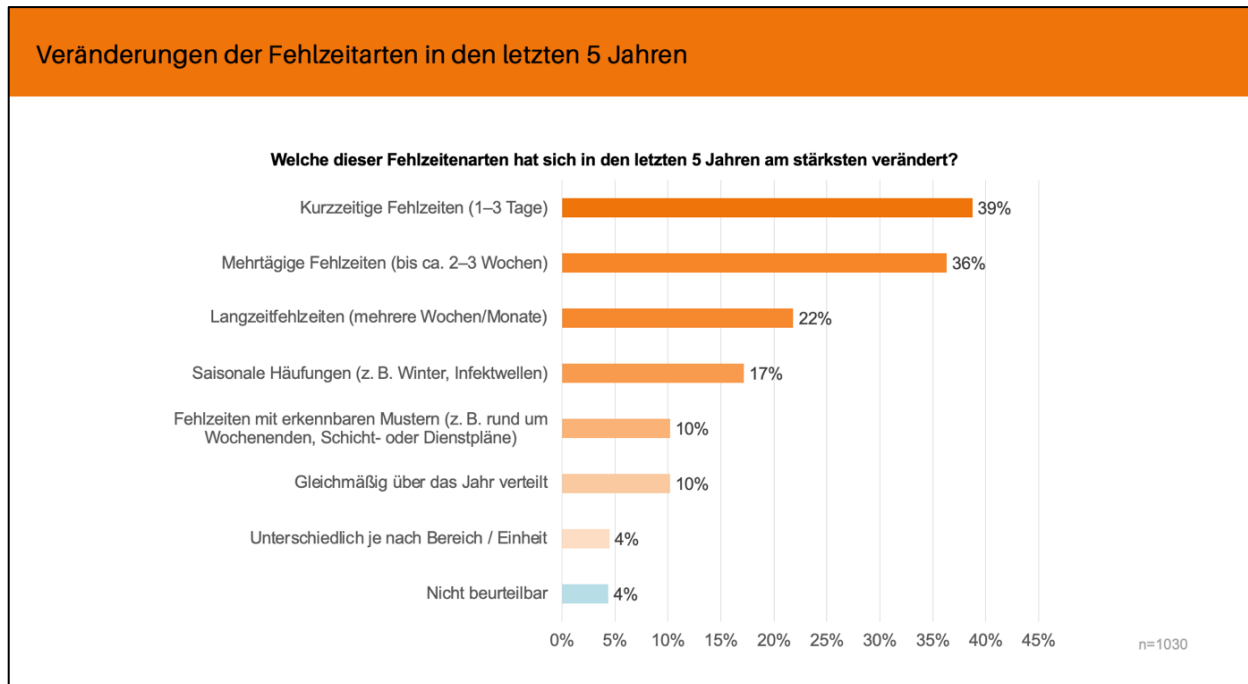


Abbildung 5: Veränderung der Fehlzeitformen

## C.3 Struktur der Fehlzeiten

Im folgenden Abschnitt wird die Struktur der Fehlzeiten aus Sicht der Unternehmen betrachtet. Ziel ist es, ein besseres Verständnis dafür zu gewinnen, aus welchen unterschiedlichen Ursachen sich Fehlzeiten zusammensetzen und welche Bedeutung einzelne Formen von Abwesenheit in der betrieblichen Wahrnehmung haben.

Dabei handelt es sich nicht um administrative oder medizinische Fehlzeitendaten, sondern ausdrücklich um Einschätzungen der Teilnehmenden auf Grundlage ihrer beruflichen Erfahrung und ihrer Wahrnehmung der betrieblichen Praxis. Die Ergebnisse spiegeln somit keine exakten Messwerte wider. Stattdessen geben sie ein Bild davon, wie Unternehmen die Ursachen von Fehlzeiten aktuell einschätzen und interpretieren.

Um diese Wahrnehmung zu konkretisieren, werden die Teilnehmenden gebeten, insgesamt 24 Punkte auf verschiedene Ursachen von Fehlzeiten zu verteilen. Durch diese Punktverteilung wird die relative Bedeutung der einzelnen Fehlzeitenarten aus Sicht der Befragten deutlich. Die Wahl von 24 Punkten orientiert sich dabei an aktuellen Fehlzeitendaten: Laut AOK-Fehlzeitenreport 2025 lagen die

Arbeitsunfähigkeitstage je Versichertem im Jahr 2024 durchschnittlich bei 23,6 Tagen.<sup>5</sup> Vor diesem Hintergrund ermöglicht die Punktverteilung eine vereinfachte, aber anschauliche Einschätzung, wie sich diese Fehlzeiten aus Sicht der Unternehmen auf unterschiedliche Ursachen verteilen.

Unterschieden wurden vier grundlegende Arten von Fehlzeiten:

- (1) tatsächliche Erkrankungen (körperlich oder psychisch),
- (2) Abwesenheiten bei leichten gesundheitlichen Symptomen,
- (3) Abwesenheiten aufgrund individuellen strategischen Verhaltens,
- (4) Abwesenheiten aufgrund kollektiver informeller Fehlzeitenplanung.

### C.3.1 Abwesenheit aufgrund tatsächlicher Erkrankungen

Die erste Kategorie umfasst tatsächliche Erkrankungen (körperlich oder psychisch), also medizinisch begründete Arbeitsunfähigkeiten. Aus Sicht der Unternehmen stellt diese Kategorie weiterhin den größten Anteil der Fehlzeiten dar. Im Durchschnitt wurden 9,11 der insgesamt 24 Punkte dieser Kategorie zugeordnet (Median: 8 Punkte). Die Verteilung zeigt dabei eine deutliche Konzentration im mittleren Bereich: 41,4 % der Befragten ordnen tatsächlichen Erkrankungen zwischen 6 und 10 Fehltagen zu, während 27,7 % einen Anteil von 1 bis 5 Fehltagen sehen. Weitere 19,3 % verorten den Anteil bei 11 bis 15 Fehltagen, 8,3 % bei 16 bis 20 Punkten, und 2,4 % gehen sogar davon aus, dass mehr als 20 der 24 Fehlitage auf tatsächliche Erkrankungen entfallen. Diese Einschätzungen verdeutlichen, dass gesundheitlich begründete Abwesenheiten zwar den größten Anteil ausmachen, gleichzeitig aber aus Sicht vieler Unternehmen nicht die gesamte Fehlzeitenstruktur dominieren.

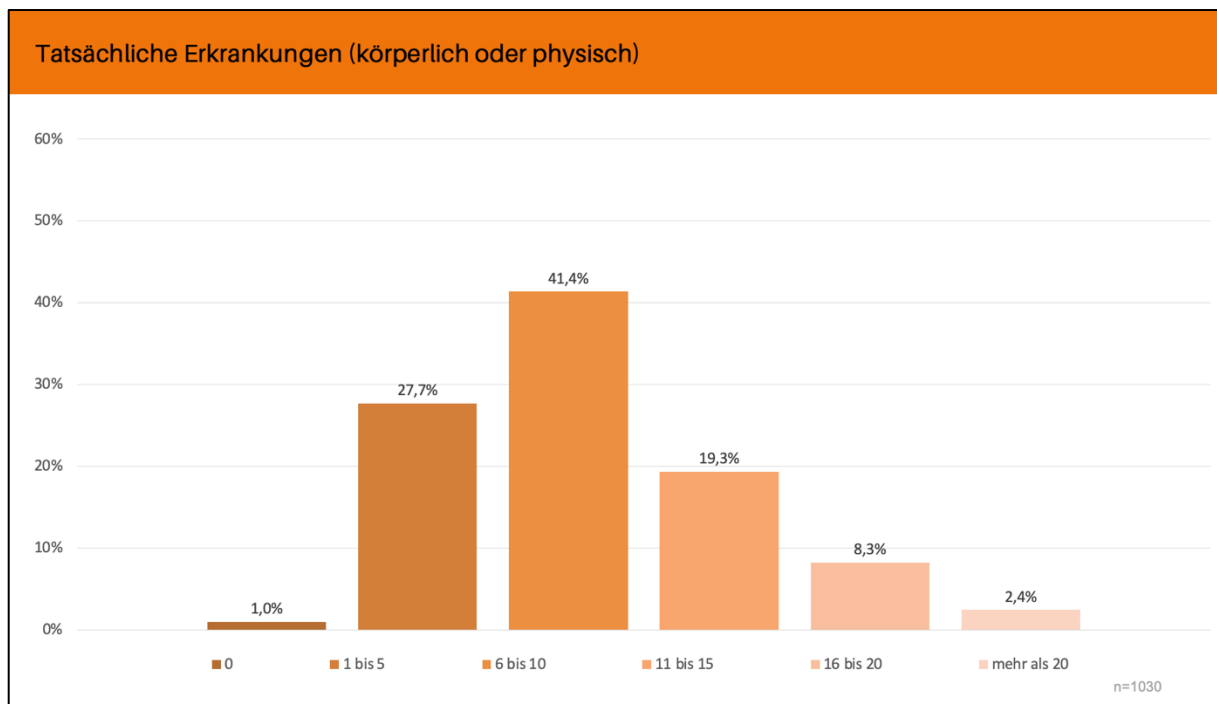


Abbildung 6: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund tatsächlicher Erkrankungen

<sup>5</sup> Vgl.: AOK-Bundesverband (2025): Fehlzeiten-Report 2025.

### C.3.2 Abwesenheit bei leichten gesundheitlichen Symptomen

Die zweite Kategorie betrifft Abwesenheiten bei leichten gesundheitlichen Symptomen. Hierzu zählen Situationen, in denen Beschäftigte bei vergleichsweise milden Beschwerden – etwa Erkältungen, Erschöpfung oder leichten gesundheitlichen Beeinträchtigungen – der Arbeit fernbleiben, obwohl eine Arbeitsfähigkeit möglicherweise noch gegeben wäre. Im Durchschnitt werden dieser Kategorie 6,2 Punkte zugeordnet (Median: 6 Punkte). Die Einschätzungen der Teilnehmenden konzentrieren sich stark auf den mittleren Bereich: 46,5 % der Befragten sehen hier einen Anteil von 6 bis 10 Fehltagen, während 45,1 % einen Anteil von 1 bis 5 Fehltagen angeben. Deutlich seltener werden höhere Anteile genannt: 5,3 % der Befragten ordnen 11 bis 15 Fehltag zu, während nur rund ein Prozent Werte von mehr als 15 Fehltagen nennt. Insgesamt zeigt sich damit, dass Abwesenheiten bei leichteren gesundheitlichen Beschwerden aus Sicht vieler Unternehmen einen relevanten, aber begrenzten Anteil an der Gesamtstruktur der Fehlzeiten darstellen.

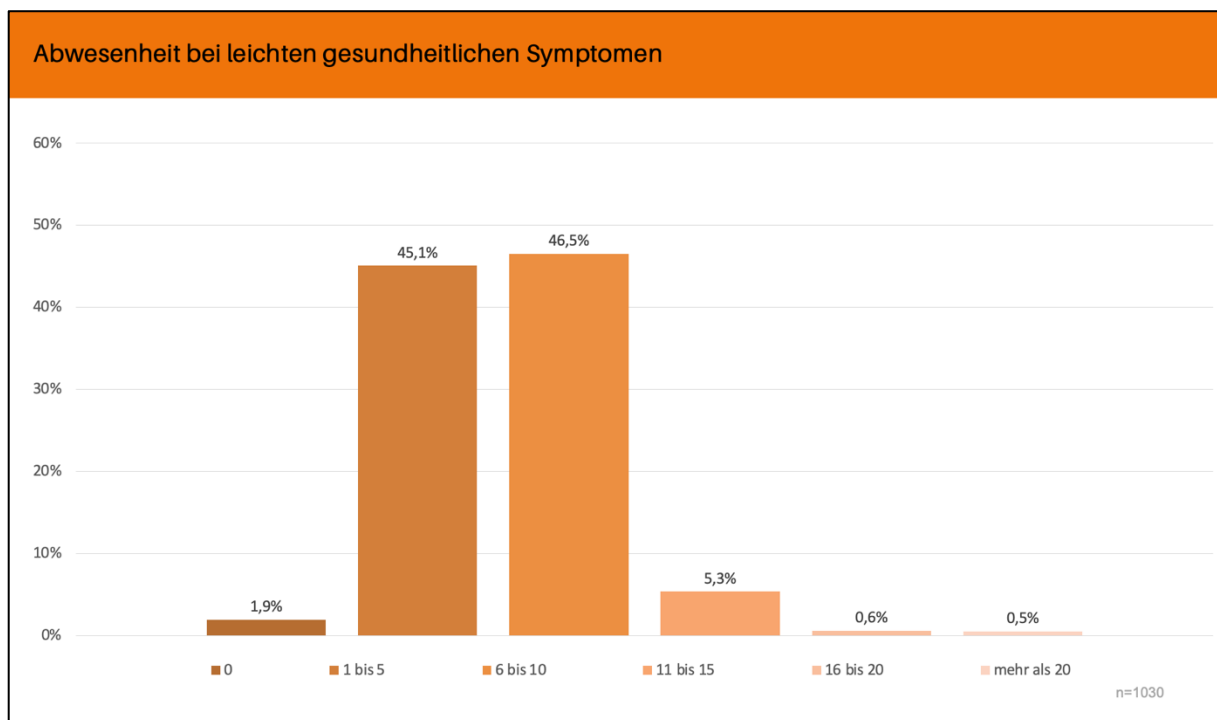


Abbildung 7: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund leichter gesundheitlicher Symptome

### C.3.3 Abwesenheit aufgrund individuellen strategischen Verhaltens

Als dritte Kategorie wird strategisches Abwesenheitsverhalten betrachtet. Darunter wird das bewusste individuelle Fernbleiben vom Arbeitsplatz ohne zwingende medizinische Arbeitsunfähigkeit verstanden, um eigene Interessen zu verfolgen oder individuelle Belastungen zu regulieren. Dieses Verhalten ist auf der individuellen Ebene (Ich-Ebene) angesiedelt und beruht auf persönlichen Motiven, Bewertungen und Entscheidungen. Im Durchschnitt entfallen auf diese Kategorie 4,68 Punkte (Median: 5 Punkte). Die Einschätzungen zeigen eine deutliche Konzentration im unteren Bereich der Skala: 59,4 % der Befragten ordnen strategischem Verhalten zwischen 1 und 5 Fehltagen zu, während 31,3 % einen Anteil von 6 bis 10 Fehltagen sehen. Höhere Werte werden nur selten genannt: 2,1 % der Teilnehmenden sehen 11 bis 15 Fehltag, während Werte darüber hinaus kaum eine Rolle spielen. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass strategisches individuelles Fernbleiben zwar wahrgenommen wird, im Durchschnitt jedoch einen deutlich geringeren Anteil an Fehlzeiten ausmacht als gesundheitlich bedingte Abwesenheiten.

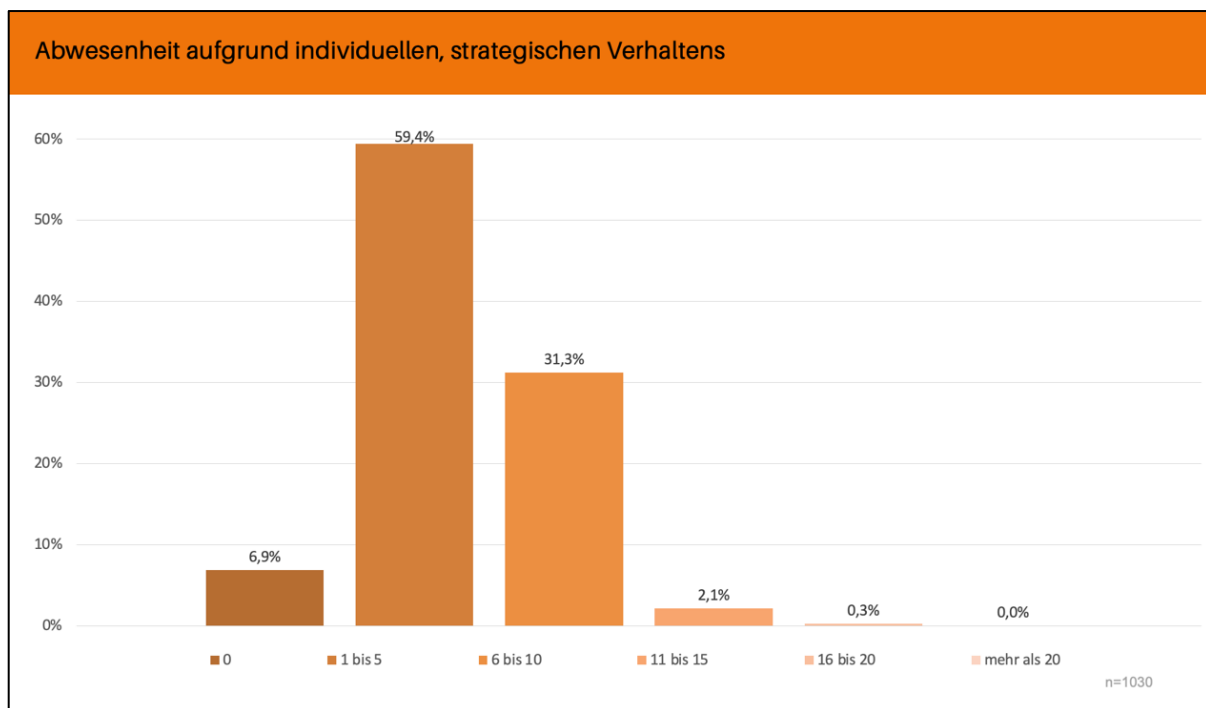


Abbildung 8: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund individuellen, strategischem Verhalten

### C.3.4 Abwesenheiten aufgrund kollektiver informeller Fehlzeitenplanung

Die vierte Kategorie umfasst Abwesenheiten im Zusammenhang mit kollektiver informeller Fehlzeitenplanung. Dabei handelt es sich nicht um individuelles Verhalten, sondern um teaminterne, informelle Absprachen, durch die Abwesenheiten außerhalb offizieller Regelungen koordiniert oder legitimiert werden. Auch hier konzentrieren sich die Einschätzungen auf vergleichsweise niedrige Werte. Im Durchschnitt entfallen 4,01 Punkte auf diese Kategorie (Median: 4 Punkte). 56,6 % der Befragten sehen hier einen Anteil von 1 bis 5 Fehltagen, während 25,1 % einen Anteil von 6 bis 10 Fehltagen angeben. Höhere Anteile werden nur selten genannt: 2,2 % sehen 11 bis 15 Fehltage, während Werte darüber hinaus kaum vorkommen. Damit wird deutlich, dass kollektive informelle Absprachen über Fehlzeiten zwar aus Sicht einiger Unternehmen existieren, insgesamt jedoch einen vergleichsweise kleinen Anteil an der Fehlzeitenstruktur einnehmen.

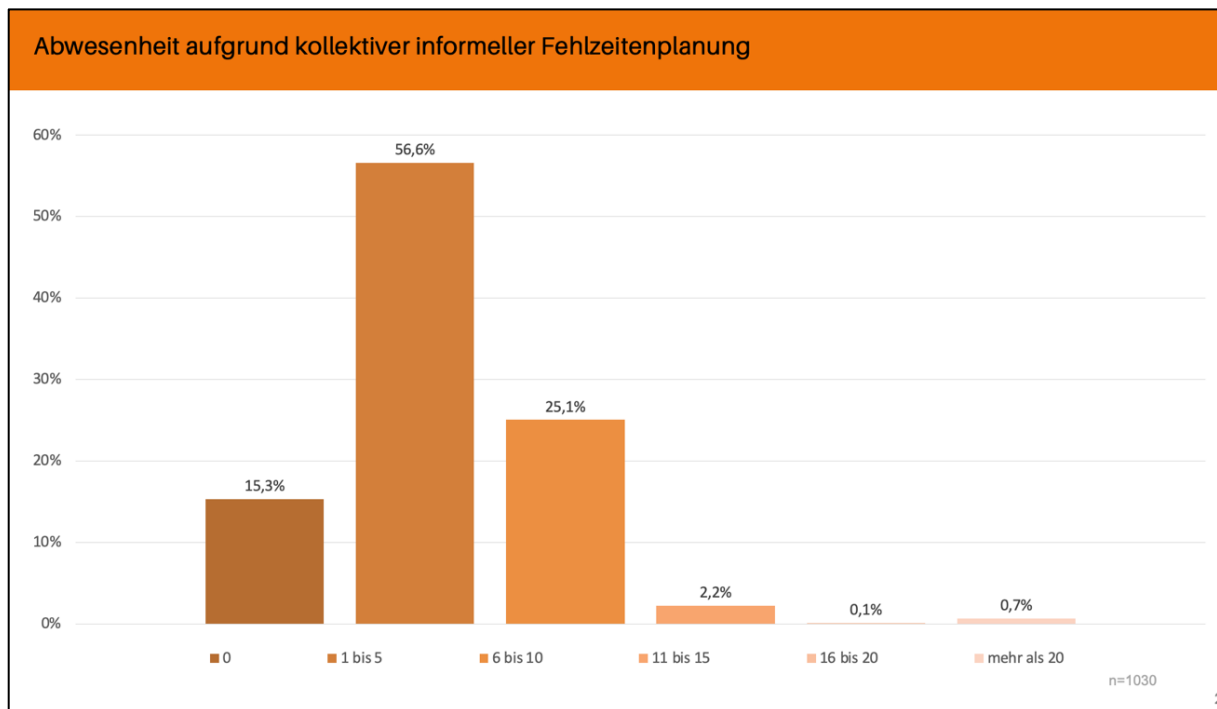


Abbildung 9: Einschätzung der Abwesenheit aufgrund kollektiver informeller Fehlzeitenplanung

### C.3.5 Einschätzung Veränderung der Abwesenheitsarten

Neben der aktuellen Verteilung schätzen die Teilnehmenden auch ein, wie sich diese Kategorien in den letzten zehn Jahren verändert haben. Die Ergebnisse deuten insbesondere bei gesundheitsbezogenen Fehlzeiten auf eine zunehmende Bedeutung hin. Über die Hälfte der Befragten (52%) sehen eine Zunahme tatsächlicher Erkrankungen, während 43 % von stabilen Werten und 5 % von einer Abnahme berichten. Ähnlich wird die Entwicklung bei Abwesenheiten aufgrund leichter gesundheitlicher Symptome eingeschätzt: 49 % beobachten hier eine Zunahme, 45 % sehen keine wesentliche Veränderung und 6 % berichten von einem Rückgang. Auch bei strategischem Abwesenheitsverhalten wird teilweise eine Zunahme wahrgenommen: 38 % der Befragten sehen hier steigende Werte, während 50 % keine Veränderung und 12 % eine Abnahme beobachten. Bei kollektiver informeller Fehlzeitenplanung sehen 32 % eine Zunahme, 54 % stabile Werte und 14 % eine Abnahme.

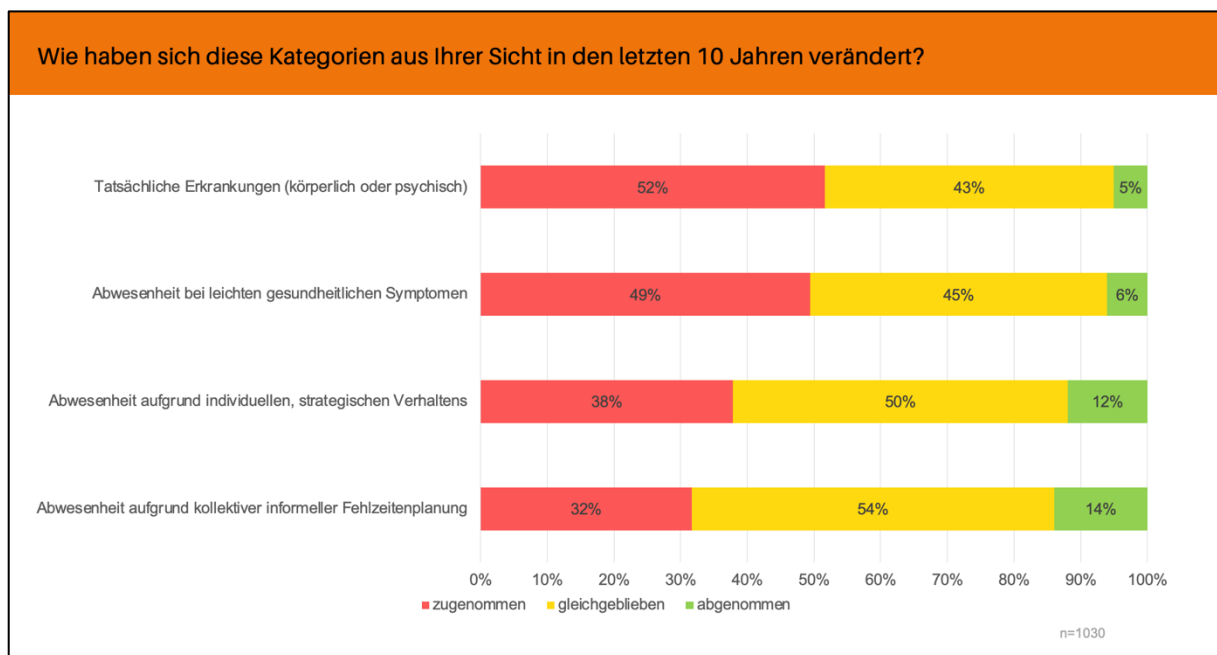


Abbildung 10: Einschätzung Veränderung der Abwesenheitsarten

### C.4 Treiber von Fehlzeiten

Im Folgenden werden die wahrgenommenen Treiber von Fehlzeiten aus Sicht der Unternehmen näher beleuchtet. Dabei wird zwischen Faktoren unterschieden, die von Unternehmen nicht oder nur begrenzt beeinflusst werden können – etwa gesellschaftliche Entwicklungen, Veränderungen im Umgang mit Krankheit oder demografische Trends – und solchen Treibern, die im direkten Einflussbereich der Unternehmen liegen, beispielsweise Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, Führung oder soziale Dynamiken innerhalb von Teams. Durch diese Differenzierung wird deutlich, welche Ursachen von Fehlzeiten eher struktureller Natur sind und welche Ansatzpunkte sich für ein aktives betriebliches Fehlzeitenmanagement ergeben.

### C.4.1 Vom Unternehmen nicht oder kaum beeinflussbare Treiber

Abgeleitet aus der explorativen Studie werden im Rahmen der empirischen Untersuchung folgende vom Unternehmen nicht oder kaum beeinflussbaren Treiber bewertet:

- (1) Umgang mit Krankheit seit der COVID-19-Pandemie
- (2) Vereinfachte Krankenschreibung
- (3) Demografie und Generationen

#### C.4.1.1 Umgang mit Krankheit seit der COVID-19-Pandemie

Ein erster Untersuchungsbereich betrifft Veränderungen im Umgang mit Krankheit seit der COVID-19-Pandemie. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich Normen und Wahrnehmungen im Umgang mit gesundheitlichen Beschwerden teilweise verschoben haben. Rund zwei Drittel (63 %) der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Schwelle zur Krankmeldung gesunken ist. Auch die Enttabuisierung von Krankheit wird deutlich wahrgenommen. 60 % der Befragten stimmen zu, dass Krankheit heute weniger tabuisiert ist als früher. Zugleich berichten viele Unternehmen von größerer Unsicherheit darüber, wann Beschäftigte als arbeitsfähig gelten. Insgesamt 55 % der Befragten stimmen dieser Aussage zu. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass sich die Grenzen zwischen Krankheit, eingeschränkter Leistungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit in der betrieblichen Praxis zunehmend schwieriger definieren lassen.

Interessant ist zudem die Wahrnehmung von Präsentismus. 53 % der Befragten sind der Ansicht, dass Präsentismus seit der Pandemie zurückgegangen ist, während rund ein Drittel keine Veränderung erkennt. Dies spricht dafür, dass sich die Norm, trotz Krankheit zu arbeiten, zumindest in Teilen der Unternehmen abgeschwächt haben könnte.

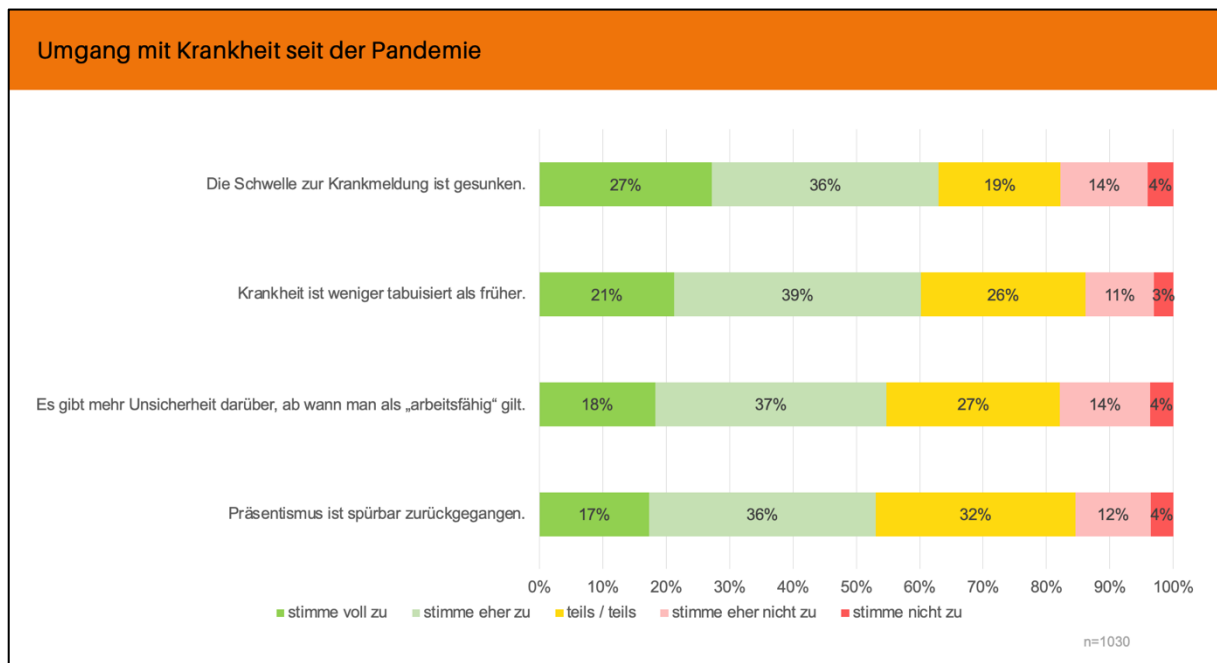


Abbildung 11: Umgang mit Krankheit seit der Pandemie

### C.4.1.2 Vereinfachte Krankschreibung

Ein weiterer Themenbereich betrifft vereinfachte Krankschreibung. So stimmen 69 % der Befragten zu, dass telefonische oder digitale Krankschreibungen die Hemmschwelle zur Krankmeldung senkt. Gleichzeitig sind 62 % der Befragten der Ansicht, dass leichte Symptome heute häufiger zu Krankschreibungen führen als früher. Trotz dieser Entwicklungen zeigt sich in vielen Unternehmen weiterhin ein hohes Maß an Vertrauen im Umgang mit Krankmeldungen. Bei 58 % der Befragten dominiert das Vertrauen im Umgang mit Krankmeldungen.

Bezüglich der Dauer von Krankmeldungen ergibt sich ein differenziertes Bild. 55 % der Unternehmen sind der Ansicht, dass ärztliche Krankschreibungen tendenziell länger ausfallen, während knapp die Hälfte der Befragten (48 %) dies auch für telefonische oder digitale Krankschreibungen annimmt.

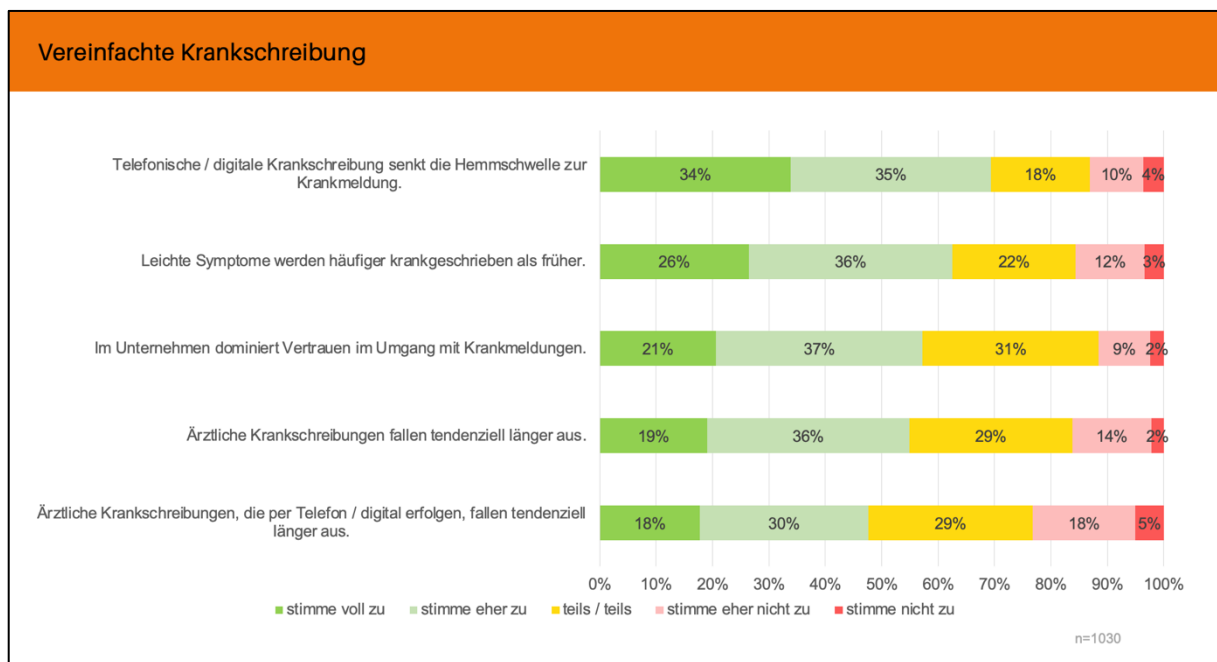


Abbildung 12: Vereinfachte Krankschreibung

### C.4.1.3 Demografie und Generationen

Auch demografische und generationenabhängige Faktoren werden von vielen Unternehmen als relevante Einflussgröße für Fehlzeiten wahrgenommen. So stimmen 71 % der Befragten der Aussage zu, dass jüngere Beschäftigte sich bei leichten Symptomen schneller krankmelden, während nur etwa 10 % diese Einschätzung nicht teilen. Ebenso sehen 69 % der Befragten unterschiedliche Vorstellungen verschiedener Generationen darüber, was „gesund arbeiten“ bedeutet. Darüber hinaus berichten 62 % der Befragten, dass ältere Beschäftigte eher zu Präsentismus neigen, also trotz gesundheitlicher Beschwerden arbeiten.

Besonders deutlich wird die Bedeutung des demografischen Wandels insgesamt: 62 % der Unternehmen sind der Ansicht, dass dieser spürbar zur Entwicklung der Fehlzeiten beiträgt. Gleichzeitig sehen 58 % der Befragten, dass Fehlzeiten bei älteren Beschäftigten zwar seltener auftreten, jedoch häufiger länger dauern.

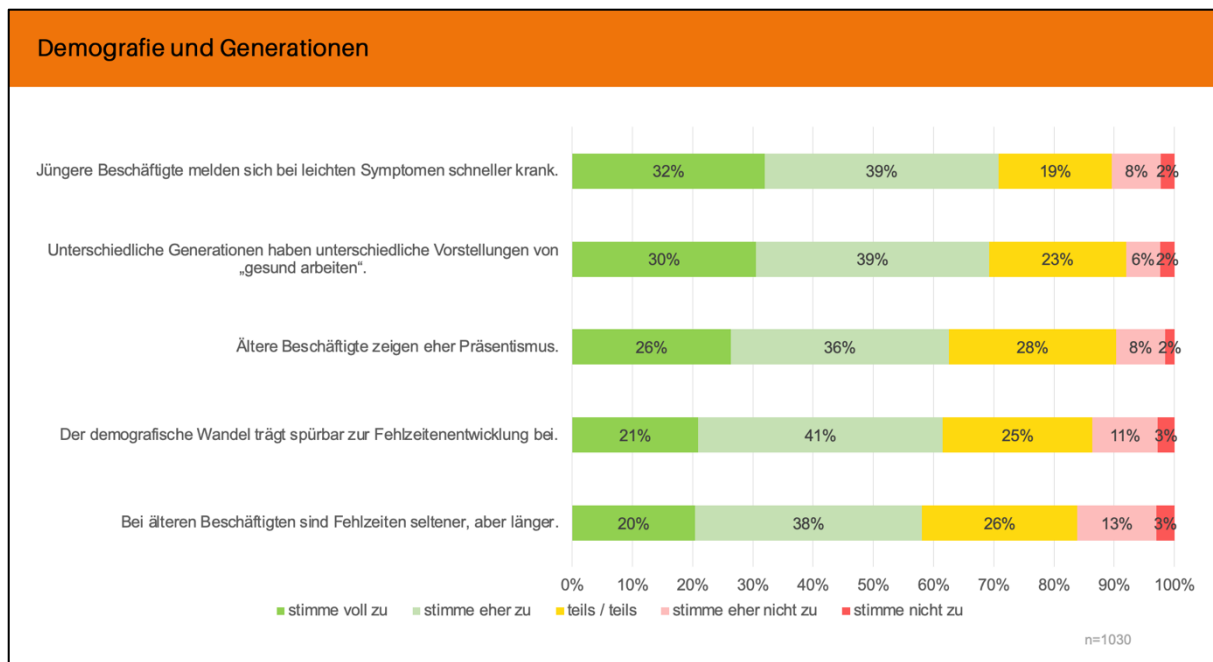


Abbildung 13: Demografie und Generationen

## C.4.2 Vom Unternehmen beeinflussbare Treiber

Neben den von Unternehmen nicht oder kaum zu beeinflussenden Treibern zur Fehlzeitenentwicklung lässt sich eine Reihe von Faktoren identifizieren, auf die Betriebe durchaus Einfluss haben können. Im Kontext der explorativen Studie identifiziert und im Rahmen der empirischen Untersuchung evaluiert, zählen zu diesen Treibern

- (1) Arbeitsbedingungen,
- (2) Arbeitszeit und Erreichbarkeit,
- (3) Belegschaftsstruktur,
- (4) Teamkultur und soziale Dynamiken,
- (5) Führung.

### C.4.2.1 Arbeitsbedingungen

Ein zentraler Untersuchungsbereich betrifft Arbeitsbedingungen, die Unternehmen potenziell selbst beeinflussen können. Besonders häufig wird die Verdichtung von Arbeit als Risikofaktor genannt. 66 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass zunehmende Arbeitsverdichtung zu dauerhafter Erschöpfung führt. Auch die Vielzahl gleichzeitiger Veränderungen im Unternehmen wird von 62 % der Befragten als Überforderung für viele Mitarbeitende wahrgenommen.

Darüber hinaus sehen 59 % der Befragten, dass Erholungs- und Regenerationsphasen im Arbeitsalltag häufig zu kurz kommen. Genauso viele Unternehmen berichten, dass Informationsflut und permanente Transparenzanforderungen als belastend erlebt werden. Ein weiterer häufig genannter Aspekt ist das subjektive Gefühl von Überforderung. 58 % der Befragten sehen Hinweise darauf, dass viele Mitarbeitende mit dem Arbeitstempo oder den Anforderungen zunehmend Schwierigkeiten haben.

Auch organisationaler Wandel spielt aus Sicht der Unternehmen eine Rolle: 54 % der Befragten beobachten, dass Fehlzeiten nach Veränderungsprozessen ansteigen können, etwa als Folge von Erschöpfung oder Anpassungsbelastungen.

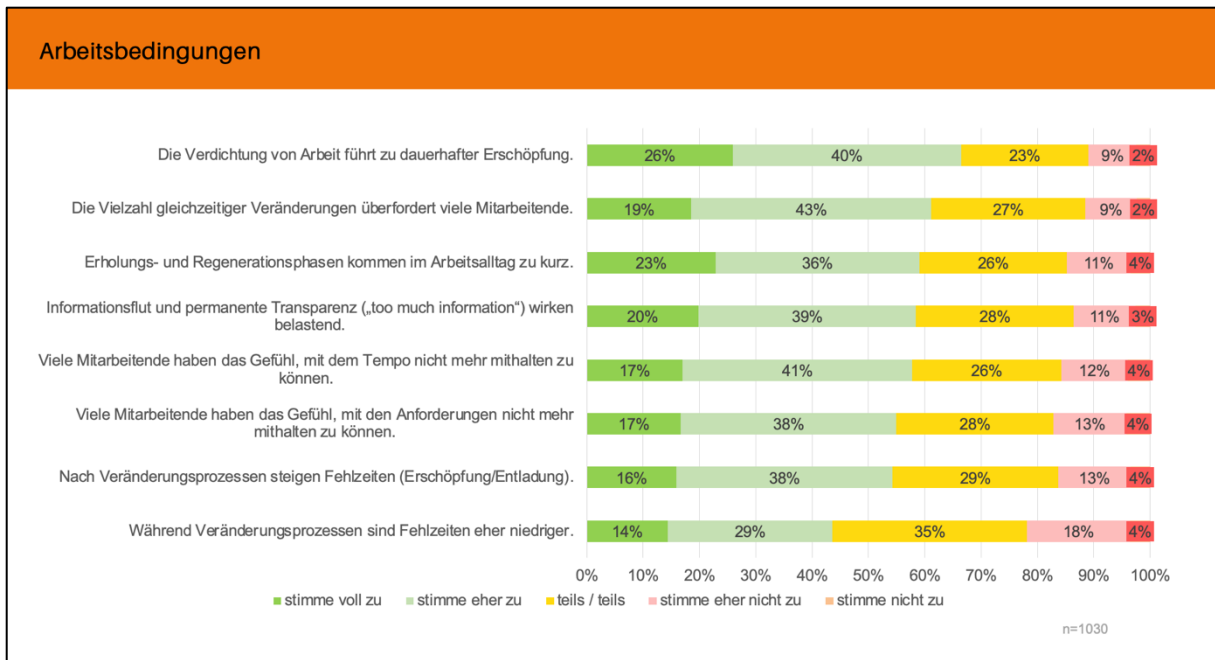


Abbildung 14: Arbeitsbedingungen als Treiber

#### C.4.2.2 Arbeitszeit und Erreichbarkeit

Neben allgemeinen Arbeitsbedingungen spielt auch die Organisation von Arbeitszeit und Erreichbarkeit im Hinblick auf Fehlzeiten eine Rolle. Besonders deutlich ist die Wahrnehmung hinsichtlich ständiger Erreichbarkeit: 67 % der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass diese die notwendige Regeneration erschwert. Auch lange Pendelzeiten werden von 64 % der Befragten als gesundheitlich belastend eingeschätzt. Ähnlich viele Unternehmen sehen Risiken durch Schicht- und Nachtarbeit. Insgesamt 62 % der Befragten sind der Ansicht, dass diese Arbeitsformen das Risiko von Fehlzeiten erhöhen. Schließlich räumen 54 % der Befragten ein, dass Arbeitszeitmodelle teilweise zu wenig Raum für Erholung lassen.

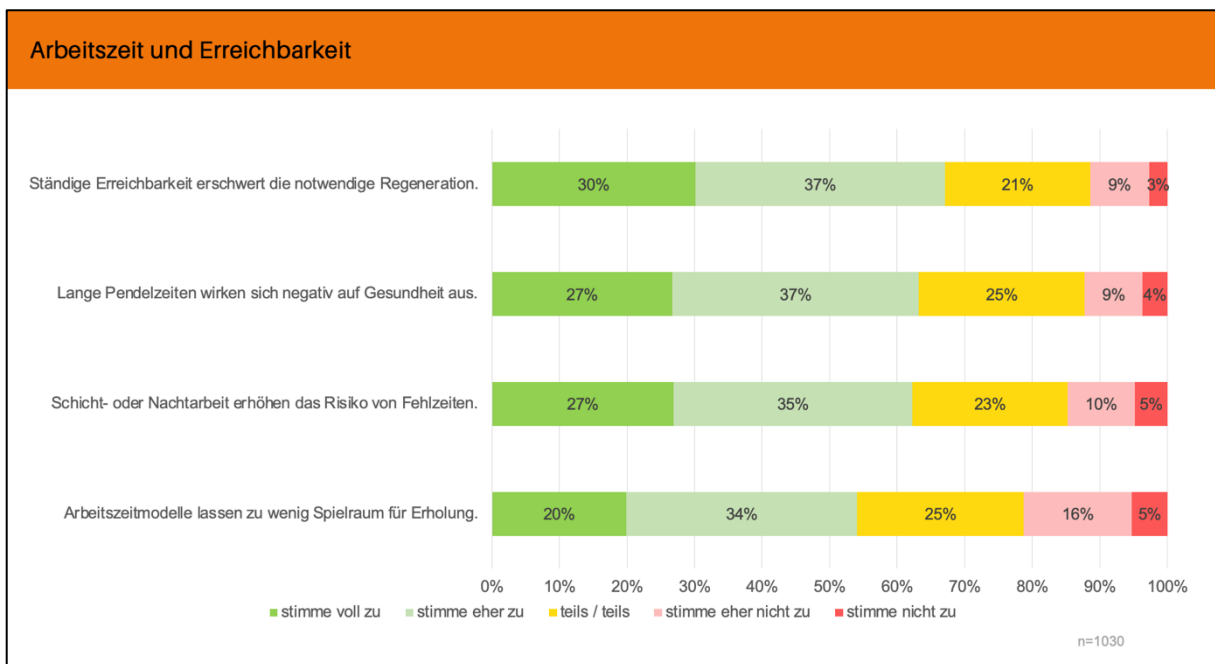


Abbildung 15: Arbeitszeit und Erreichbarkeit

### C.4.2.3 Belegschaftsstruktur

Ein weiterer Treiber betrifft die Belegschaftsstruktur. Besonders deutlich wird der Zusammenhang zwischen Fluktuation und Fehlzeiten. 66 % der Befragten sehen, dass hohe Fluktuation das Zugehörigkeitsgefühl schwächt und Fehlzeiten begünstigt. Auch temporäre oder wechselnde Beschäftigungsformen werden als Einflussfaktor gesehen. 62 % der Befragten sind der Ansicht, dass solche Beschäftigungsformen Distanz zum Unternehmen fördern können.

Darüber hinaus sehen 59 % der Unternehmen, dass Fehlzeiten häufiger auftreten, wenn soziale Bindung im Team fehlt. Gleichzeitig erkennen 47 % der Befragten Defizite bei der Integration neuer Mitarbeitender, was ebenfalls als potenzieller Risikofaktor betrachtet wird.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Fehlzeiten auch mit der Stabilität sozialer Beziehungen und organisationaler Integration zusammenhängen.

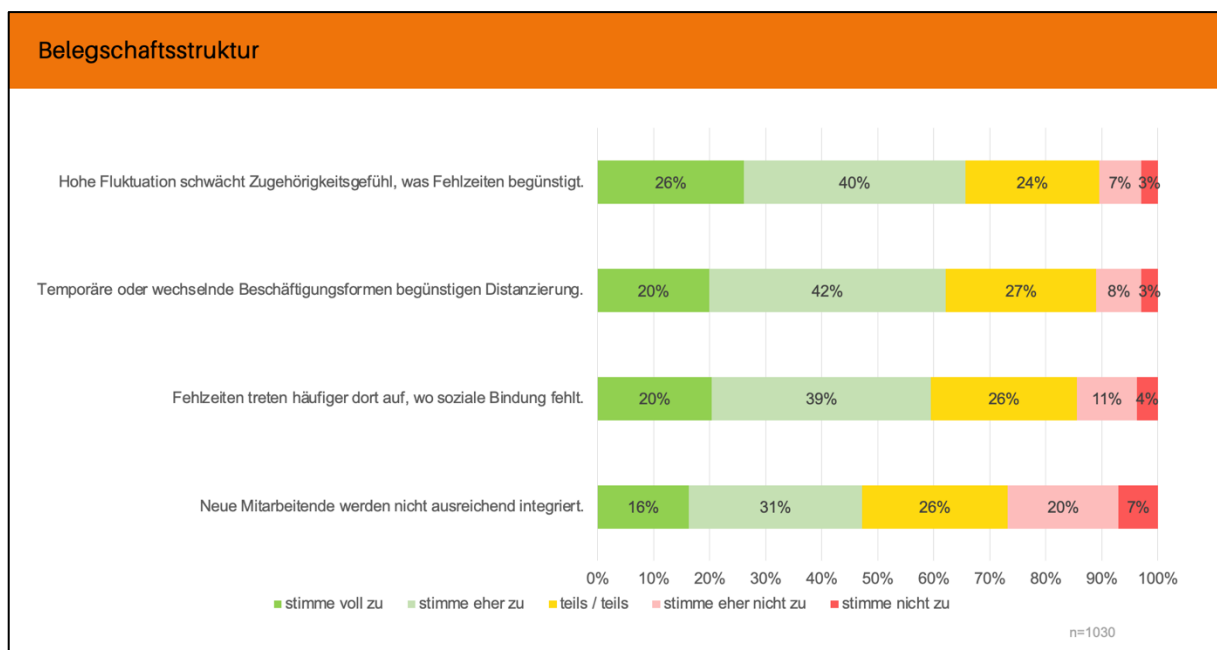


Abbildung 16: Belegschaftsstruktur

### C.4.2.4 Teamkultur und soziale Dynamiken

Es wird deutlich, dass auch Teamkultur und soziale Dynamiken relevante Treiber für Fehlzeiten sind. So stimmen 68 % der Befragten zu, dass ein fehlendes Wir-Gefühl die Hemmschwelle zur Krankmeldung senken kann. Ebenso sehen 68 % der Befragten einen Zusammenhang zwischen ungelösten Konflikten im Team und Rückzugsverhalten von Mitarbeitenden.

Auch wahrgenommene Ungerechtigkeit wird von vielen Unternehmen als relevanter Einflussfaktor betrachtet. 65 % der Befragten sehen hierin einen möglichen Treiber von Fehlzeiten. Zudem stimmen 61 % der Unternehmen der Aussage zu, dass schwache Kommunikation in Teams mit höheren Fehlzeiten einhergehen kann. Etwa 60 % der Befragten erkennen zudem, dass Fehlzeiten gelegentlich genutzt werden können, um belastenden Teamsituationen zu entgehen.

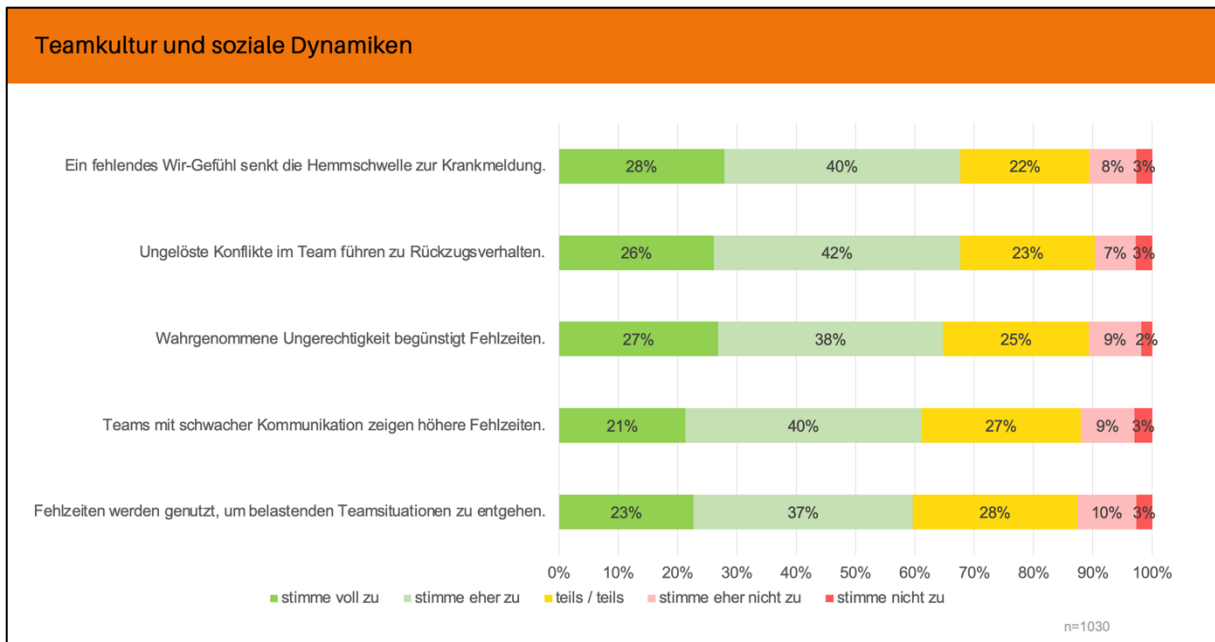


Abbildung 17: Teamkultur und soziale Dynamiken

#### C.4.2.5 Führung

Ein letzter zentraler Bereich betrifft die Rolle von Führung im Umgang mit Fehlzeiten. 69% der Befragten weisen Ihnen eine wichtige Vorbildfunktion im Umgang mit Krankheiten zu. Gleichzeitig sind 67% der Befragten der Ansicht, dass Führungskräfte Überlastung häufig zu spät erkennen. Auch Anerkennung und Wertschätzung werden von 65% der Befragten als Faktoren betrachtet, die Fehlzeiten reduzieren können. Zudem gaben 59% der Unternehmen an, dass Fehlzeiten häufig zu stark administrativ und zu wenig dialogisch behandelt werden. Außerdem sehen 55% der Befragten, dass Teams bei personellen Ausfällen nicht immer ausreichend unterstützt werden. Schließlich berichten 54% der Befragten, dass sich Führungskräfte im Umgang mit Fehlzeiten teilweise unsicher fühlen.

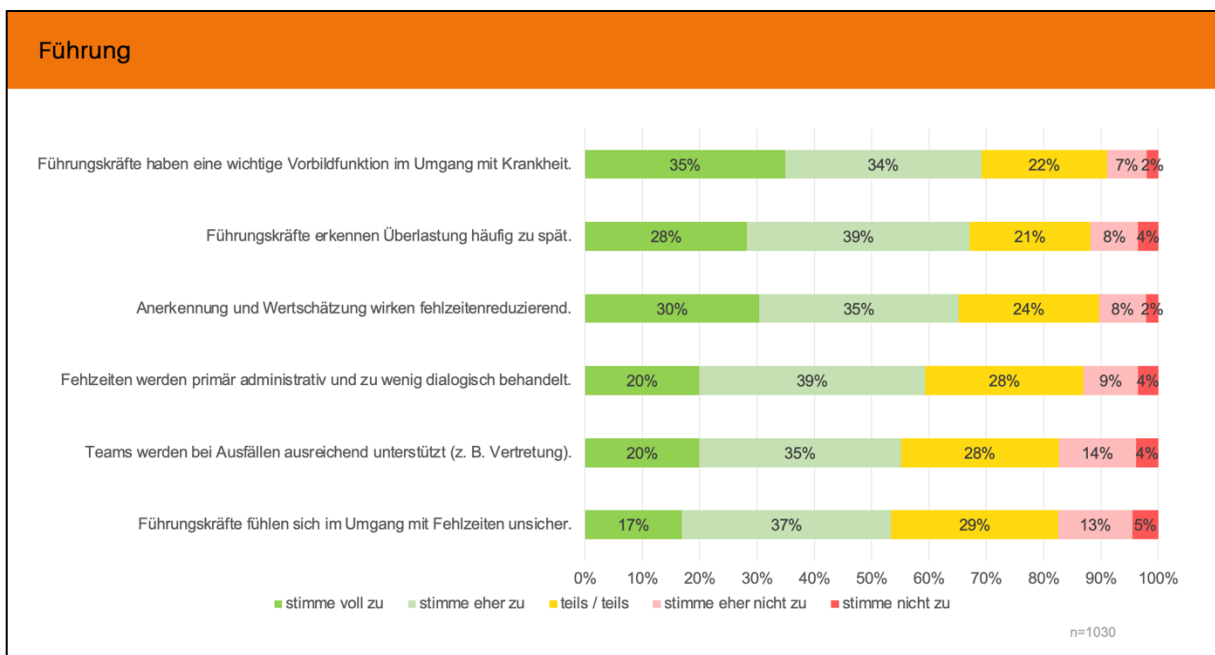


Abbildung 18: Führung und Fehlzeiten

### **C.4.3 Auf einen Blick**

Insgesamt zeigt sich aus Sicht der befragten Unternehmen, dass Fehlzeiten durch ein komplexes Zusammenspiel struktureller, arbeitsorganisatorischer, sozialer und kultureller Treiber geprägt sind. Neben gesundheitlichen Ursachen spielen insbesondere Arbeitsbelastung, organisationale Veränderungen, soziale Dynamiken im Team sowie Führungskultur eine wichtige Rolle.

Die Ergebnisse verdeutlichen damit, dass Fehlzeiten im Unternehmen nicht ausschließlich als individuelles Gesundheitsproblem verstanden werden können. Vielmehr sind sie Ausdruck der Wechselwirkung zwischen Arbeitsbedingungen, betrieblichen Strukturen und sozialen Beziehungen im Betrieb.

Dabei wird deutlich, dass sowohl nicht oder nur begrenzt beeinflussbare Faktoren, wie demografische Entwicklungen, Fachkräftemangel oder Krisen, als auch unternehmensseitig gestaltbare Faktoren zusammenwirken. Während erstere den Rahmen und die Ausgangsbedingungen definieren, bestimmen letztere maßgeblich, wie stark sich diese Einflüsse konkret in Fehlzeiten niederschlagen. Insbesondere Arbeitsorganisation, Führung, Unternehmenskultur und Teamdynamiken fungieren dabei als zentrale Stellhebel, über die Unternehmen die Auswirkungen externer Belastungen abfedern oder verstärken können.

Ein nachhaltiges Fehlzeitenmanagement erfordert daher nicht nur Maßnahmen der Gesundheitsförderung, sondern auch eine bewusste Gestaltung von Arbeitsorganisation, Führung, Teamkultur und strukturellen Rahmenbedingungen. Nur wenn diese Faktoren gemeinsam betrachtet werden, können Unternehmen Fehlzeiten langfristig wirksam beeinflussen.

## **C.5 Strategisches Verhalten und inoffizielle Praktiken**

Die empirische Untersuchung berücksichtigt neben krankheitsbedingten Fehlzeiten auch solche, die auf individuelle oder kollektive Verhaltensmuster im Arbeitskontext zurückzuführen sind. Dabei wird zwischen strategischem Abwesenheitsverhalten auf individueller Ebene und informeller Fehlzeitenplanung auf Teamebene unterschieden.

Strategisches Abwesenheitsverhalten bezeichnet das bewusste individuelle Fernbleiben vom Arbeitsplatz, obwohl keine zwingende medizinische Arbeitsunfähigkeit vorliegt, um eigene Interessen zu verfolgen oder individuelle Belastungen zu regulieren. Dieses Verhalten ist auf der individuellen Ebene verortet und beruht auf persönlichen Motiven, Bewertungen und Entscheidungen. Es bleibt grundsätzlich steuer- und beeinflussbar, da es stark von individuellen Handlungsspielräumen sowie der wahrgenommenen Situation im Arbeitsumfeld abhängt.

Informelle Fehlzeitenplanung bzw. inoffizielle Absprachen stellen demgegenüber ein kollektives Phänomen auf Teamebene dar. Darunter werden teaminterne, nicht formalisierte Absprachen verstanden, durch die Abwesenheiten außerhalb offizieller Regelungen koordiniert oder legitimiert werden. Solche Absprachen können dazu dienen, Arbeitsbelastungen auszugleichen, Belastungsspitzen zu kompensieren oder als informeller Umgang mit wahrgenommenen organisationalen Anforderungen zu fungieren. Gleichzeitig können sich solche Muster innerhalb von Teams stabilisieren und gegenüber klassischen Führungsinterventionen relativ resistent werden.

### C.5.1 Bewusstes bzw. strategisches Abwesenheitsverhalten

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass strategisches Abwesenheitsverhalten aus Sicht der Unternehmen keineswegs ein Randphänomen darstellt. Zwar geben 8 % der Befragten an, ein solches Verhalten gar nicht wahrzunehmen, gleichzeitig berichten jedoch 37 % von einem mittleren Ausmaß und 19 % sogar von einem hohen Ausmaß strategischer Abwesenheit. Weitere 34 % beobachten ein solches Verhalten zumindest in geringem Maß. Insgesamt nehmen damit mehr als die Hälfte der Unternehmen strategisches Abwesenheitsverhalten zumindest in einem mittleren Umfang wahr. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass entsprechende Verhaltensmuster in der betrieblichen Praxis deutlich verbreiteter sind, als häufig angenommen wird.

Strategisches Abwesenheitsverhalten tritt vor allem in Kontexten mit geringer Bindung an das Unternehmen auf. So steigt die Zustimmung zum Zusammenhang mit hoher Fluktuation von 59 % auf 73 % bei hoher Ausprägung strategischer Abwesenheit. Auch temporäre Beschäftigungsformen und fehlende soziale Bindung tragen dazu bei. Zusätzlich zeigt sich ein deutlicher Bezug zu wahrgenommenen Defiziten im Arbeitsumfeld, etwa fehlendem Zusammenhalt, ungelösten Konflikten und wahrgenommener Ungerechtigkeit. Strategisches Fernbleiben scheint damit vor allem eine Reaktion auf Belastung, fehlende Fairness und eine schwache Bindung an das Unternehmen zu sein.

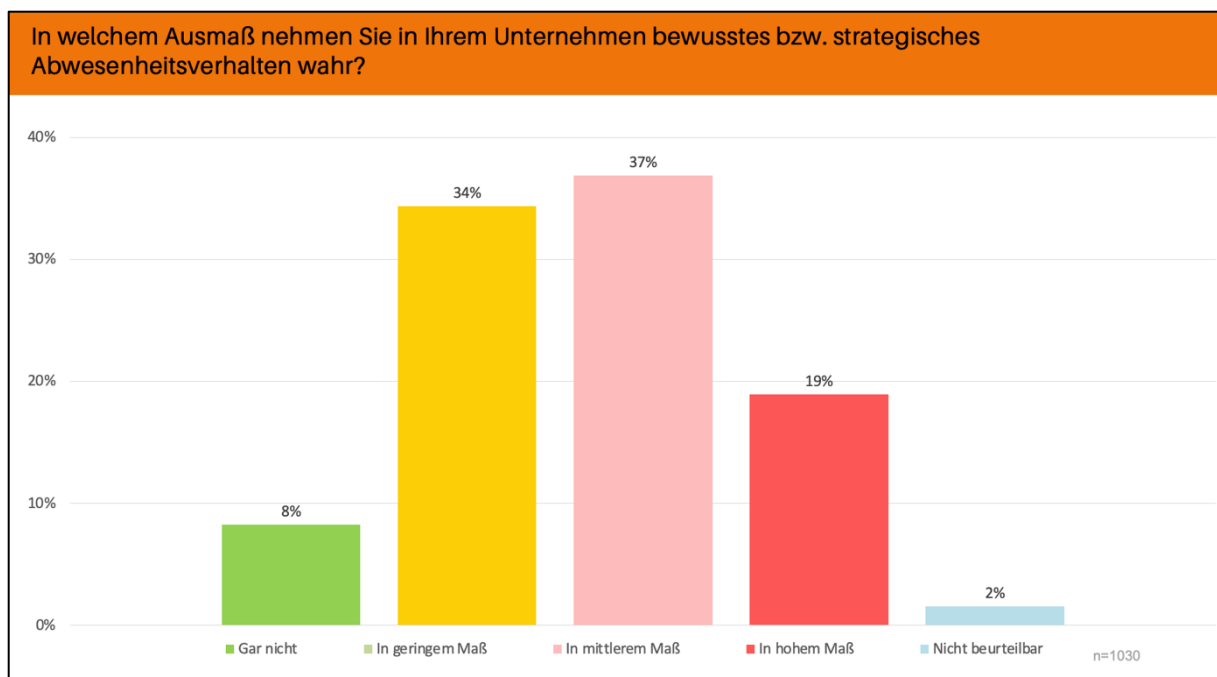


Abbildung 19: Ausmaß von bewussten Abwesenheitsverhalten

### C.5.2 Informelle Fehlzeitenplanung

Ein vergleichbares Bild wird bei der Wahrnehmung informeller Fehlzeitenplanung sichtbar. 35 % der Unternehmen berichten von einem mittleren Ausmaß solcher Absprachen, während 29 % diese zumindest in geringem Maß wahrnehmen. Weitere 19 % geben an, dass informelle Fehlzeitenplanung in ihrem Unternehmen in hohem Maß vorkommt. Lediglich 15 % der Befragten berichten, entsprechende Absprachen gar nicht zu beobachten. In einem relevanten Teil der Unternehmen spielen sie jedoch eine spürbare Rolle.

Wie bei strategischem Abwesenheitsverhalten besteht auch bei der informellen Fehlzeitenplanung ein klarer Bezug zu betrieblichen und sozialen Faktoren. Informelle Absprachen setzen zwar eine gewisse

Abstimmung im Team voraus, sind jedoch kein Ausdruck besonders starker Bindung, sondern vielmehr funktionale Lösungen in Situationen wahrgenommener Probleme. Besonders häufig tritt sie bei geringem Zusammenhalt (71 %), ungelösten Konflikten im Team (72 %) und belastenden Teamsituationen (67 %) auf.

Zudem wird informelle Fehlzeitenplanung durch Schwächen in Führung und Organisation begünstigt, etwa durch fehlende Früherkennung von Überlastung, einen unsicheren Umgang von Führungskräften sowie mangelnde Unterstützung im Team.

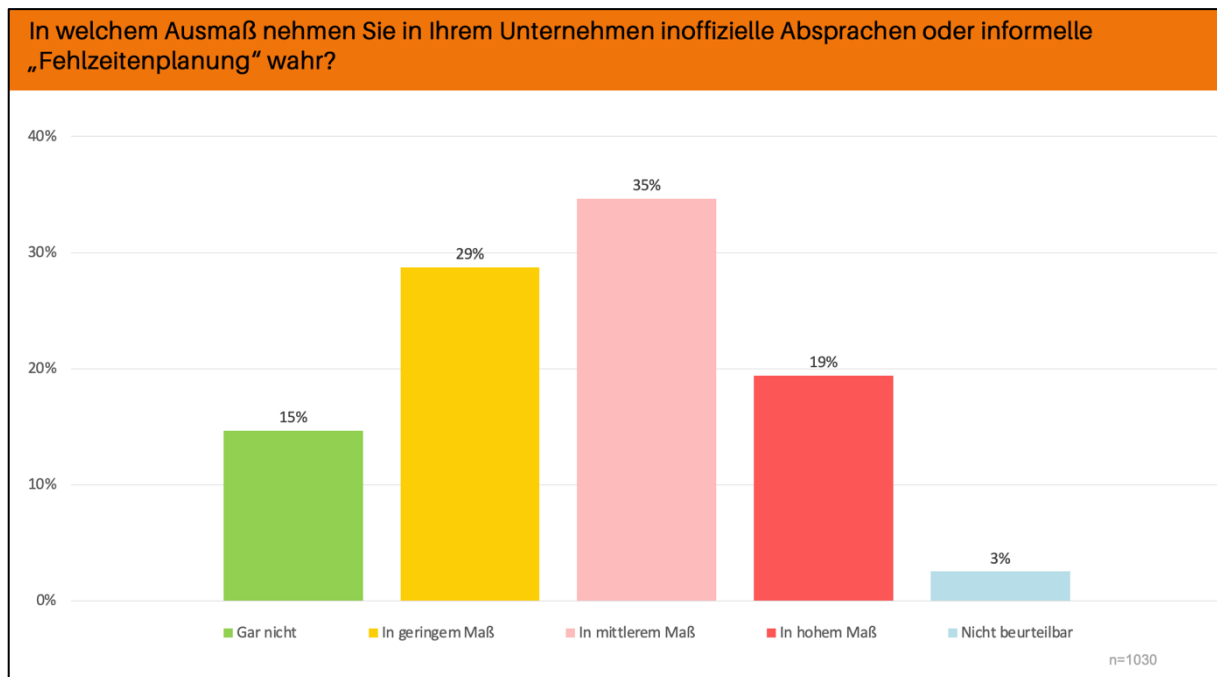


Abbildung 20: Ausmaß von informeller Fehlzeitenplanung

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass strategisches Abwesenheitsverhalten und informelle Fehlzeitenplanung aus Sicht der Unternehmen keine Randphänomene darstellen. Vielmehr berichten jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen, solche Muster zumindest in mittlerem Umfang wahrzunehmen. Informelle und strategische Formen von Abwesenheit spielen damit in der betrieblichen Praxis eine größere Rolle, als häufig angenommen wird.

Ein besonders aufschlussreicher Befund ergibt sich aus der Verknüpfung beider Phänomene: Je stärker Fehlzeiten im Team informell abgestimmt werden, desto häufiger tritt auch bewusstes Abwesenheitsverhalten auf. Während in Unternehmen ohne informelle Planung rund 80 % kaum oder kein bewusstes Fehlen beobachten, zeigt sich bei mittlerem Ausmaß bereits bei etwa 60 % ein deutliches Auftreten. In stark informell organisierten Kontexten steigt dieser Anteil auf rund 84 %. Dies deutet darauf hin, dass informelle Absprachen im Team die Hemmschwelle senken und bewusstes Fernbleiben begünstigen.

Die Analyse möglicher Motive bestätigt dieses Bild. Informelle Absprachen entstehen häufig im Kontext arbeitsbezogener Belastungen und teambezogener Probleme. Am häufigsten wird wahrgenommene Ungerechtigkeit genannt: 40 % der Befragten sehen hierin ein mögliches Motiv für informelle Fehlzeitenplanung. Ebenfalls häufig werden fehlende Führung (33 %), dysfunktionaler Teamzusammenhalt (30 %) sowie der Ausgleich empfundener Überlastung (30 %) genannt. Rund 29 % der Befragten interpretieren informelle Absprachen zudem als eine Form stillen Protests gegen als belastend empfundene Arbeitsbedingungen.

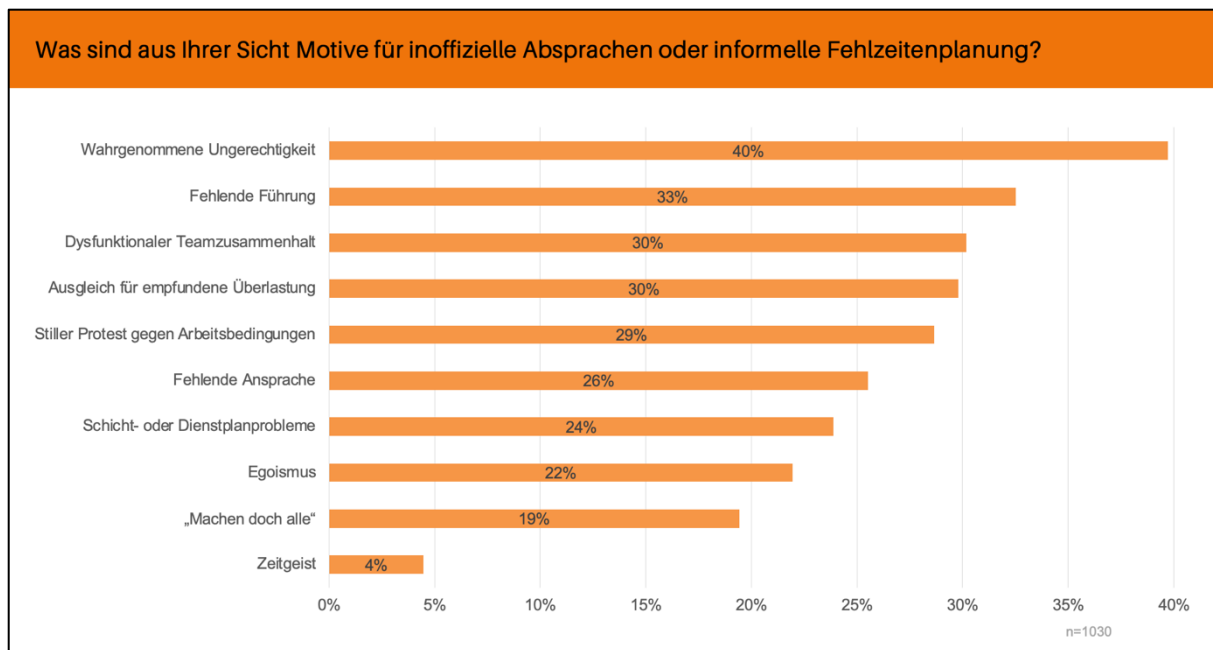


Abbildung 21: Motive informeller Fehlzeitenplanung

## C.6 Fehlzeitenmanagement

Darüber hinaus analysiert die empirische Untersuchung, welche Zielsetzungen Unternehmen mit ihrem Fehlzeitenmanagement verfolgen, welche Maßnahmen konkret eingesetzt werden und wie deren Wirksamkeit eingeschätzt wird. Die betrachteten Maßnahmen wurden dazu in mehrere Steuerungsbereiche gegliedert: Regelwerke und Konsequenzkultur, Führung und Dialog, organisationale Arbeitsgestaltung, Gesundheits- und Präventionsmaßnahmen, Anreiz- und Sanktionsmechanismen sowie Team und Kultur.

### C.6.1 Zielsetzung des Fehlzeitenmanagements in Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass der Umgang mit Fehlzeiten in den meisten Unternehmen primär gesundheitsorientiert ausgerichtet ist. Am häufigsten wird der Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden als zentrale Zielsetzung genannt (48 %). Ebenfalls hohe Zustimmungswerte erhalten die Reduktion von Fehlzeiten (43 %) sowie die Verbesserung der Gesundheit der Belegschaft (42 %). Neben diesen gesundheitsbezogenen Zielen spielen auch leistungs- und organisationsbezogene Aspekte eine Rolle. Rund ein Viertel der Unternehmen nennt die Reduktion strategischen Verhaltens im Kontext von Fehlzeiten (26 %) sowie die Fairness im Team (26 %) als wichtige Zielsetzung. Ähnlich häufig wird die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten (25 %) genannt.

Weitere Ziele betreffen stärker betriebliche Leistungsfähigkeit und wirtschaftliche Aspekte. 23 % der Unternehmen nennen die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit des Betriebs, während jeweils 21 % die Reduktion fehlzeitenbedingter Kosten sowie den Erhalt der Produktivität als zentrale Zielsetzung angeben. 19 % der Unternehmen betonen darüber hinaus das Ziel „Prävention statt Reaktion“.

Seltener werden stärker indirekte Ziele genannt, etwa die Sicherstellung der Kundenqualität (17 %) oder die Aufrechterhaltung der Wertschöpfungskette im Unternehmen (11 %). Rechtliche Aspekte wie Compliance oder Rechtssicherheit spielen mit 8 % eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Nur 4 % der Unternehmen geben an, keine klare Zielsetzung im Umgang mit Fehlzeiten zu verfolgen.

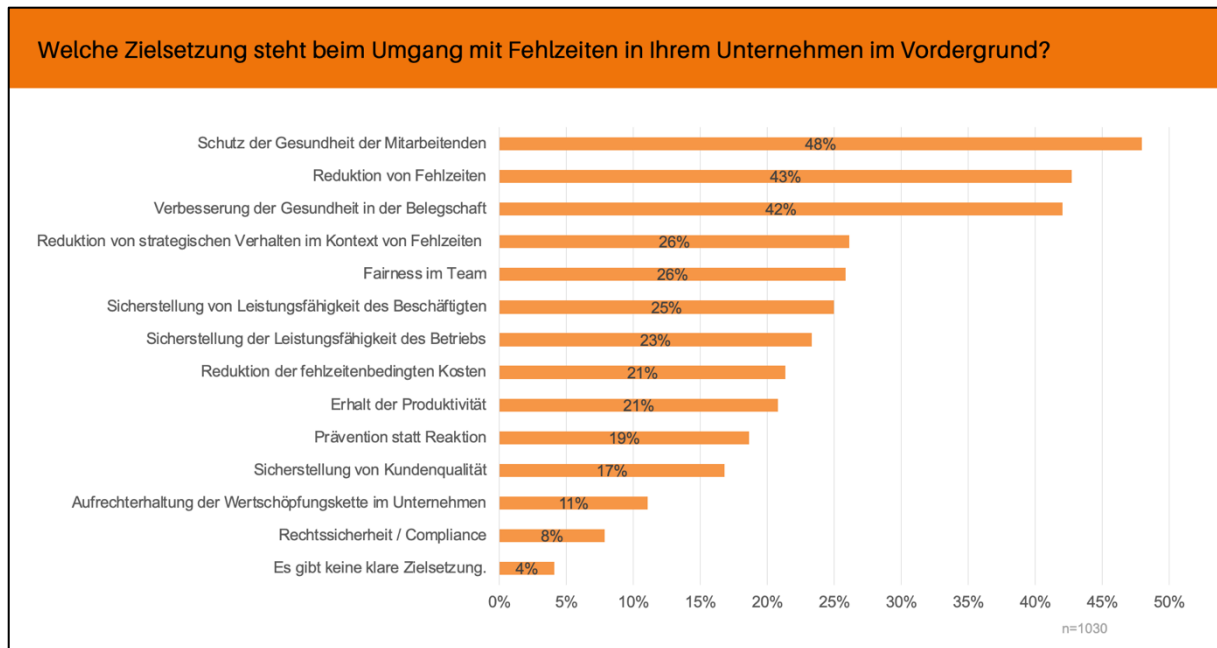


Abbildung 22: Zielsetzung

## C.6.2 Steuerung von Fehlzeiten

Die Steuerung von Fehlzeiten erfolgt über die folgenden sechs zentralen Handlungsfelder, die im Folgenden näher beleuchtet werden:

- (1) Steuerung über Regeln und Konsequenzkultur
- (2) Steuerung über Führung und Dialog
- (3) Steuerung über Organisation und Arbeitsgestaltung
- (4) Steuerung über Gesundheitsmanagement
- (5) Steuerung über Anreize und Sanktionen
- (6) Steuerung über Team und Kultur

### C.6.2.1 Steuerung über Regeln und Konsequenzkultur

Die Analyse der eingesetzten Maßnahmen zeigt, dass Unternehmen Fehlzeiten über mehrere Steuerungslogiken gleichzeitig adressieren. Besonders verbreitet sind Maßnahmen, die auf Regeln, Transparenz und klare Erwartungen setzen. 74 % der Unternehmen kommunizieren Regeln und Erwartungen im Umgang mit Fehlzeiten transparent. 72 % verfügen über klare und verbindliche Regelungen bei Fehlzeitenmissbrauch, während 70 % eine Krankmeldung ab dem ersten Krankheitstag verlangen. 68 % achten auf eine einheitliche Anwendung von Regeln über Bereiche und Hierarchien hinweg, und 62 % führen Rückkehrgespräche nach Fehlzeiten.

Auch die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wird überwiegend hoch eingeschätzt, insbesondere bei klaren Regeln und der Krankmeldung ab dem ersten Tag, denen jeweils etwa die Hälfte der Unternehmen eine sehr hohe bis hohe Wirkung zuschreibt.

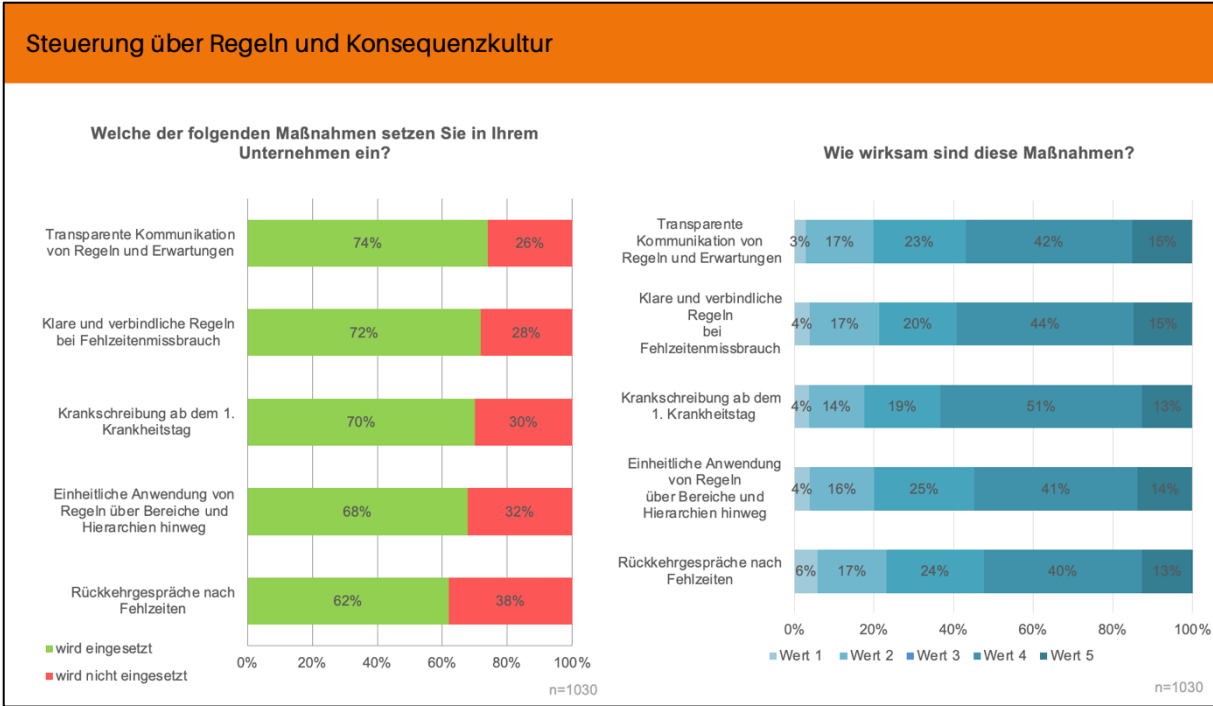


Abbildung 23: Steuerung über Regeln und Konsequenzkultur

**C.6.2.2 Steuerung über Führung und Dialog**

Neben formalen Regeln spielt auch Führung und Kommunikation eine zentrale Rolle im Fehlzeitenmanagement. 65 % der Unternehmen geben an, eine unterstützende, statt kontrollierende Führungskultur im Umgang mit Fehlzeiten zu fördern. 64 % qualifizieren ihre Führungskräfte gezielt für den Umgang mit Fehlzeiten. Ebenfalls 64 % setzen auf eine frühzeitige und wertschätzende Ansprache von Fehlzeiten durch Führungskräfte, während 61 % Maßnahmen zur Früherkennung von Belastungssignalen nutzen.

Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird insgesamt ähnlich eingeschätzt, ohne dass sich einzelne Ansätze deutlich hervorheben.

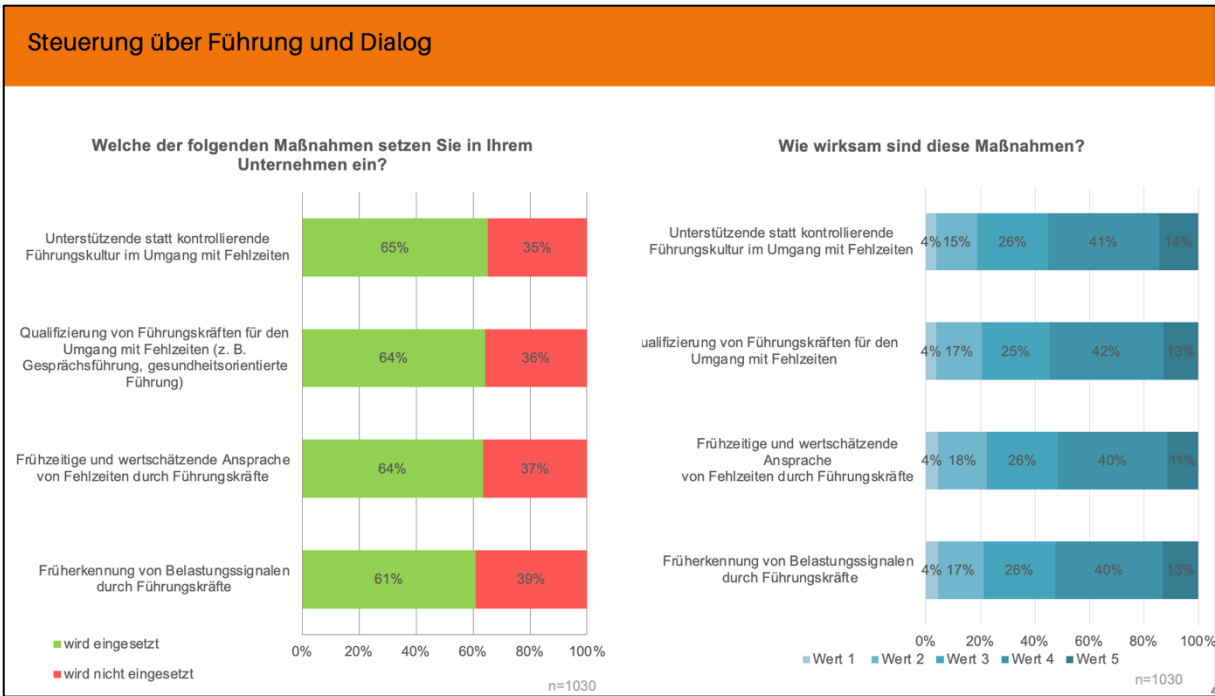


Abbildung 24: Steuerung über Führung und Dialog

**C.6.2.3 Steuerung über Organisation und Arbeitsgestaltung**

Ein weiterer wichtiger Bereich betrifft organisationale Arbeitsgestaltung. 70 % der Unternehmen verfügen über klare Vertretungs- und Übergaberegungen bei Abwesenheit. 68 % flexibilisieren Arbeitszeiten, während 65 % Maßnahmen zur Verbesserung der Personal- und Schichtplanung einsetzen. 64 % geben an, Arbeitsmengen oder Prioritäten bei hoher Belastung anzupassen. 60 % der Unternehmen nutzen eine Flexibilisierung des Arbeitsorts. Auch diese Maßnahmen werden insgesamt als ähnlich wirksam wahrgenommen.

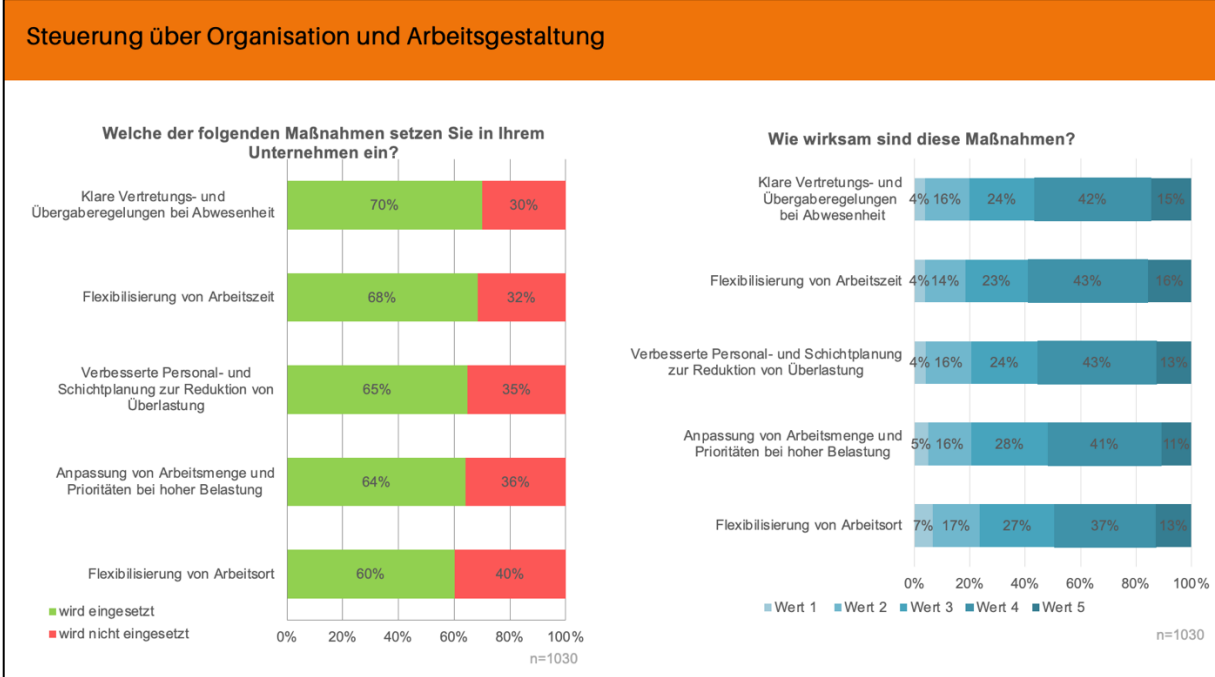


Abbildung 25: Steuerung über Organisation und Arbeitsgestaltung

### C.6.2.4 Steuerung über Gesundheitsmanagement

Auch gesundheitsbezogene Maßnahmen sind weit verbreitet. 66 % der Unternehmen setzen ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ein, während 65 % über ein systematisch verankertes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) verfügen. 61 % bieten Programme zur physischen Gesundheit, 60 % Angebote zur psychischen Gesundheit. Ein integriertes Gesundheitsmanagement, das sowohl individuelles Verhalten als auch Arbeitsbedingungen adressiert, wird von 54 % der Unternehmen umgesetzt.

Gesundheitsbezogene Maßnahmen werden mehrheitlich als wirksam bewertet. In den meisten Fällen liegt der Anteil der Unternehmen, die diesen Maßnahmen eine hohe Wirksamkeit zuschreiben, im Bereich von etwa 45 bis 55 %.

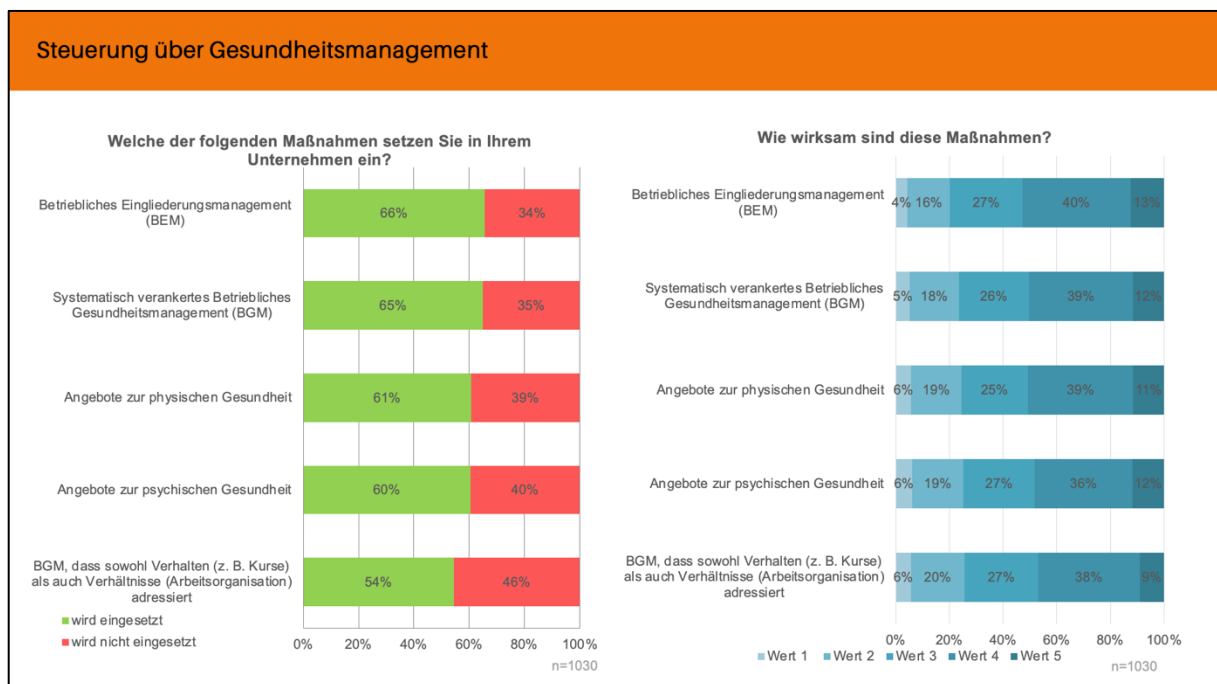


Abbildung 26: Steuerung über Gesundheitsmanagement

### C.6.2.5 Steuerung über Anreize und Sanktionen

Vergleichsweise selten kommen Anreiz- und Sanktionsinstrumente zum Einsatz. 54 % der Unternehmen nutzen Gesundheits- oder Anwesenheitsprämien, während 48 % variable Vergütungsbestandteile mit Fehlzeitenbezug einsetzen. 47 % wenden finanzielle Sanktionen bei Fehlzeitenmissbrauch an.

Etwas zurückhaltender wird die Wirksamkeit von Anreiz- und Sanktionsinstrumenten eingeschätzt. Finanzielle Sanktionen, variable Vergütungselemente mit Fehlzeitenbezug oder Anwesenheitsprämien werden zwar ebenfalls von einem Teil der Unternehmen als wirksam bewertet, erreichen jedoch insgesamt geringere Zustimmungswerte als Maßnahmen, die auf Führung, Organisation oder Prävention ausgerichtet sind.

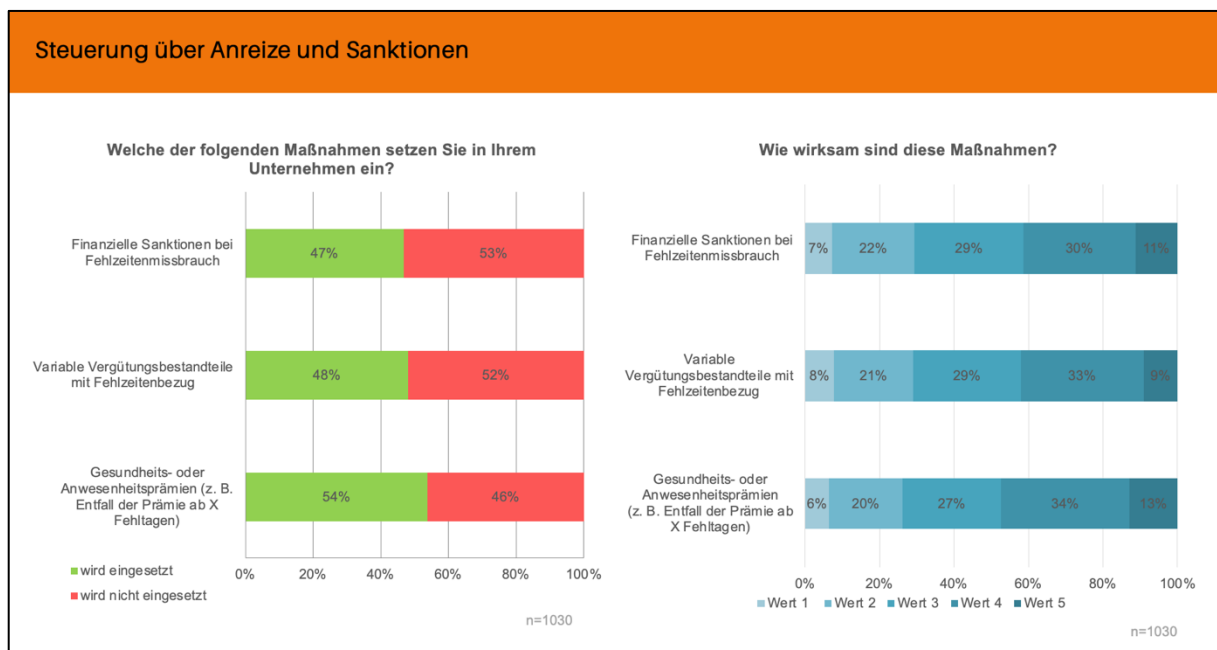


Abbildung 27: Steuerung über Anreize und Sanktionen

### C.6.2.6 Steuerung über Team und Kultur

Außerdem setzen viele Unternehmen auf Maßnahmen, die Teamkultur und soziale Dynamiken adressieren. 64 % nutzen aktives Konfliktmanagement in Teams, ebenso viele setzen Maßnahmen zur Stärkung von Zugehörigkeit und Wir-Gefühl ein. 60 % führen Teaminterventionen bei hoher Belastung oder Konflikten durch, während 58 % Maßnahmen zur Reduktion von Anonymität, etwa durch kleinere Einheiten oder feste Ansprechpersonen, einsetzen.

Maßnahmen im Bereich Team und Kultur gehören im Vergleich zu anderen Steuerungsansätzen zu den wirksameren Ansätzen und erreichen häufiger hohe Bewertungen.

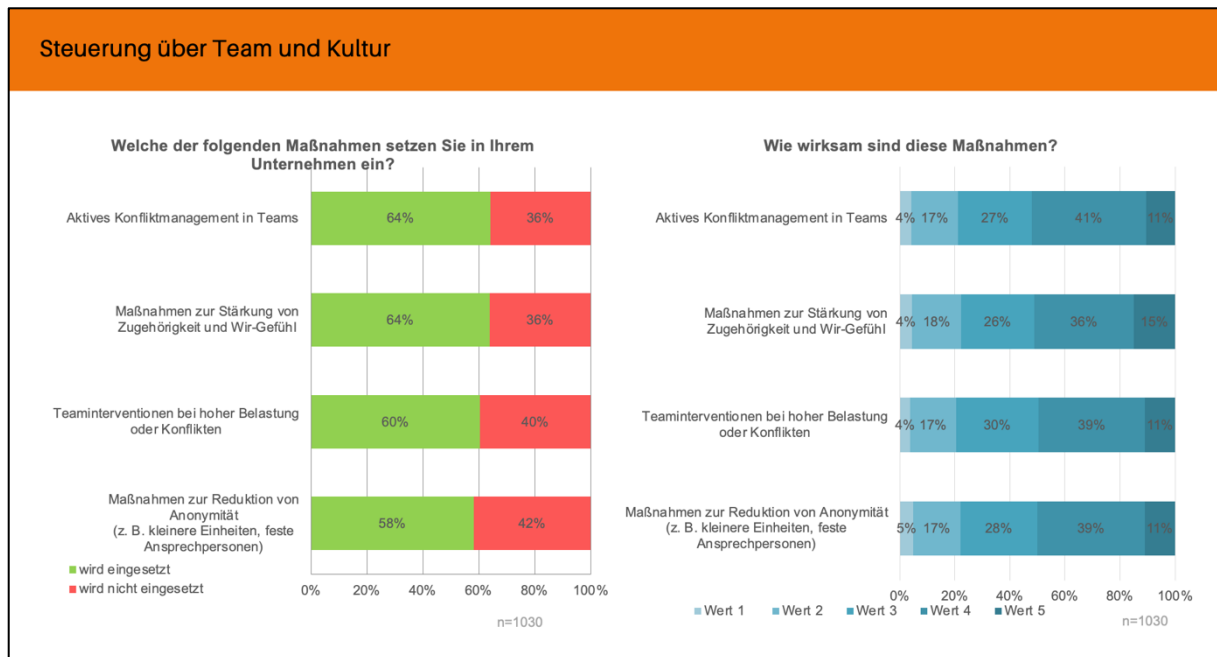


Abbildung 28: Steuerung über Team und Kultur

### C.6.3 Bewertung des Fehlzeitenmanagements

In der abschließenden Bewertung überwiegt ein insgesamt positives Bild des Fehlzeitenmanagements. 66 % der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass Fehlzeitenmanagement verhaltenssteuernd wirkt, während weitere 27 % dies zumindest teilweise so sehen. Auch die Einschätzung, dass Fehlzeitenmanagement insbesondere Kurzzeitfehlzeiten reduziert, wird von 60 % der Unternehmen geteilt.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Unternehmen die Wirkung von Fehlzeitenmanagement nicht ausschließlich kurzfristig erwarten. Mehr als die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass Maßnahmen vor allem mittel- bis langfristig Effekte entfalten. Darüber hinaus stimmen 58 % der Unternehmen der Aussage zu, dass Fehlzeitenmanagement zwar mit organisatorischen Kosten verbunden ist, sich langfristig jedoch lohnt. Gleichzeitig zeigt sich eine gewisse Ambivalenz: Ein Teil der Unternehmen sieht auch mögliche Nebenwirkungen. So stimmen 58 % zumindest teilweise der Aussage zu, dass Fehlzeitenmanagement Präsentismus fördern kann, wenn Mitarbeitende trotz gesundheitlicher Beeinträchtigung arbeiten.

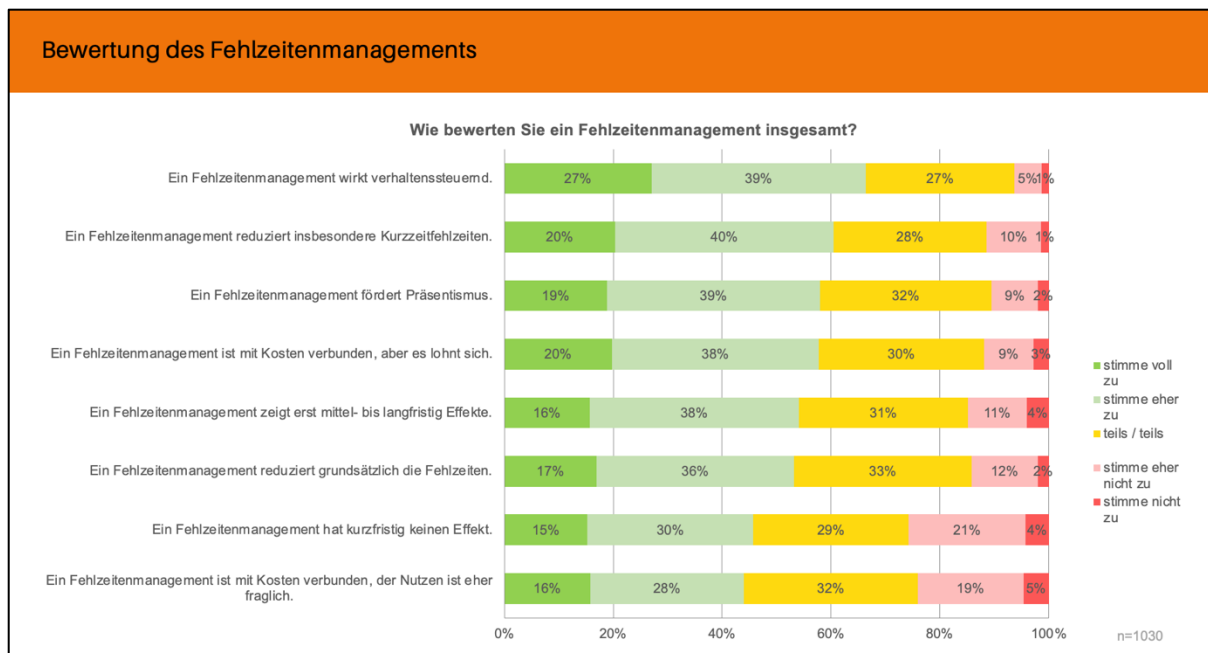


Abbildung 29: Bewertung des Fehlzeitenmanagements

## C.7 Externe Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Stellhebel

Neben betrieblichen Maßnahmen können auch externe institutionelle Rahmenbedingungen Einfluss auf Fehlzeiten nehmen. Dazu zählen insbesondere gesetzliche Regelungen, das Gesundheitssystem sowie institutionelle Kontrollmechanismen. In der Befragung wurden die Teilnehmenden daher gebeten einzuschätzen, inwieweit verschiedene externe Regelungen aus ihrer Sicht dazu beitragen könnten, Fehlzeiten zu beeinflussen.

### C.7.1 Wirksamkeit externer Regelungen

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass viele Unternehmen durchaus Potenzial in bestimmten externen Rahmenbedingungen sehen. Am häufigsten wird eine verpflichtende ärztliche Krankschreibung ab dem ersten Krankheitstag als möglicher Hebel genannt. 30 % der Befragten halten eine solche Regelung für sehr wirksam, weitere 42 % für eher wirksam. Insgesamt sehen damit 72 % der Unternehmen hierin grundsätzlich ein wirksames Instrument zur Beeinflussung von Fehlzeiten.

Ähnlich hohe Werte zeigen sich bei Maßnahmen im Gesundheitssystem. Eine bessere Prävention und Versorgung, etwa durch schnellere Arzttermine oder eine verbesserte medizinische Betreuung, wird ebenfalls von 71 % der Befragten als wirksam eingeschätzt (30 % sehr wirksam, 41 % eher wirksam).

Auch strengere Vorgaben zur telefonischen oder digitalen Krankschreibung werden von vielen Unternehmen als potenziell wirksam gesehen. 64 % der Befragten sehen hier grundsätzlich Einflussmöglichkeiten.

Etwas zurückhaltender werden Veränderungen bei der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, etwa durch einen Karenztag, beurteilt. 22 % der Befragten halten solche Regelungen für sehr wirksam, 41 % für eher wirksam. Gleichzeitig sehen 23 % hierin eher keine Wirksamkeit, während 11 % eine Wirkung grundsätzlich verneinen.

Eine differenzierte Regulierung nach Dauer oder Häufigkeit von Fehlzeiten wird von 62 % der Unternehmen als wirksam eingeschätzt (19 % sehr wirksam, 43 % eher wirksam). Die vergleichsweise

geringste Zustimmung erhält die Idee stärkerer Kontrollen durch Krankenkassen oder den medizinischen Dienst. Zwar sehen auch hier 59 % der Befragten eine potenzielle Wirksamkeit (25 % sehr wirksam, 34 % eher wirksam), gleichzeitig äußert ein größerer Anteil Skepsis: 25 % halten diese Maßnahmen für eher nicht wirksam und 12 % für nicht wirksam.

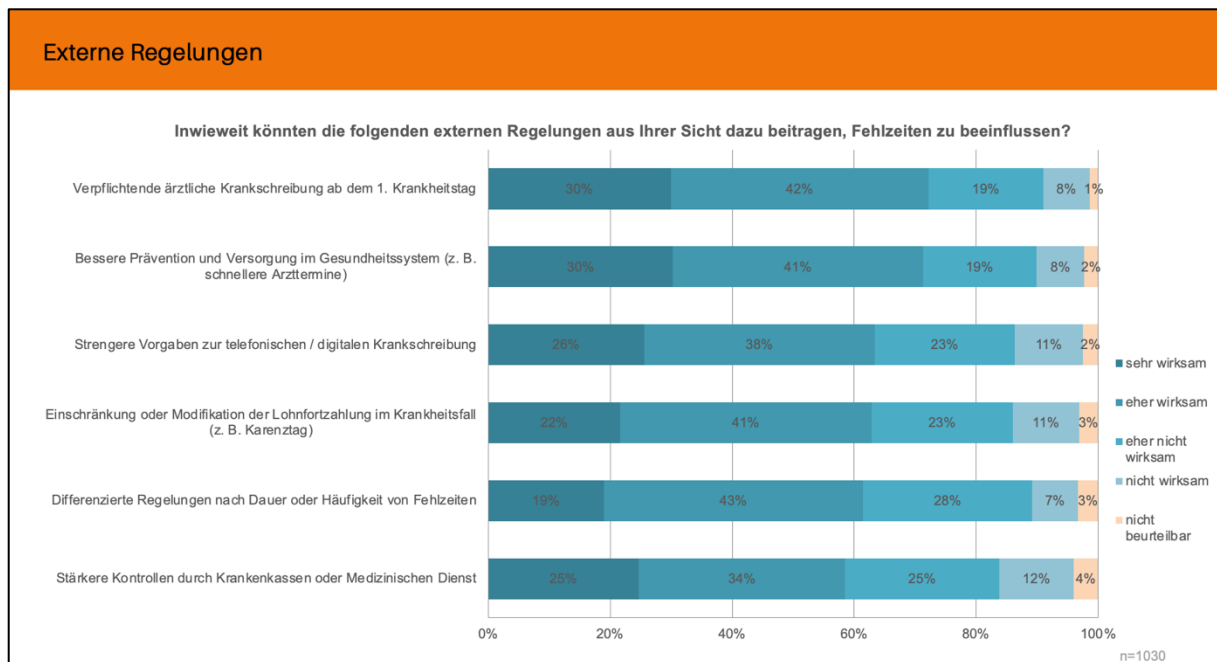


Abbildung 30: Wirksamkeit externer Regelungen

### C.7.2 Risiken bei strengeren externen Regelungen

Neben der potenziellen Wirksamkeit werden die Unternehmen auch gefragt, welche Risiken sie mit strengeren externen Regelungen im Umgang mit Fehlzeiten verbinden. Am häufigsten wird eine Verschlechterung des Betriebsklimas genannt. 55 % der Befragten sehen hierin ein mögliches Risiko. Ebenfalls häufig wird die Zunahme von Präsentismus befürchtet: 46 % der Unternehmen gehen davon aus, dass strengere Regelungen dazu führen könnten, dass Beschäftigte trotz Krankheit zur Arbeit erscheinen.

Weitere Risiken betreffen soziale und betriebliche Aspekte. 40 % der Befragten sehen die Gefahr einer höheren sozialen Ungleichheit, etwa wenn bestimmte Beschäftigtengruppen stärker belastet werden. 37 % befürchten zudem einen Vertrauensverlust zwischen Mitarbeitenden und institutionellen Systemen. Nur 6 % der Befragten sehen dagegen keine wesentlichen Risiken in strengeren externen Regelungen.

Die Ergebnisse zeigen damit, dass mögliche regulatorische Eingriffe zwar teilweise als wirksam eingeschätzt werden, gleichzeitig jedoch mit erheblichen Nebenwirkungen verbunden sein könnten.

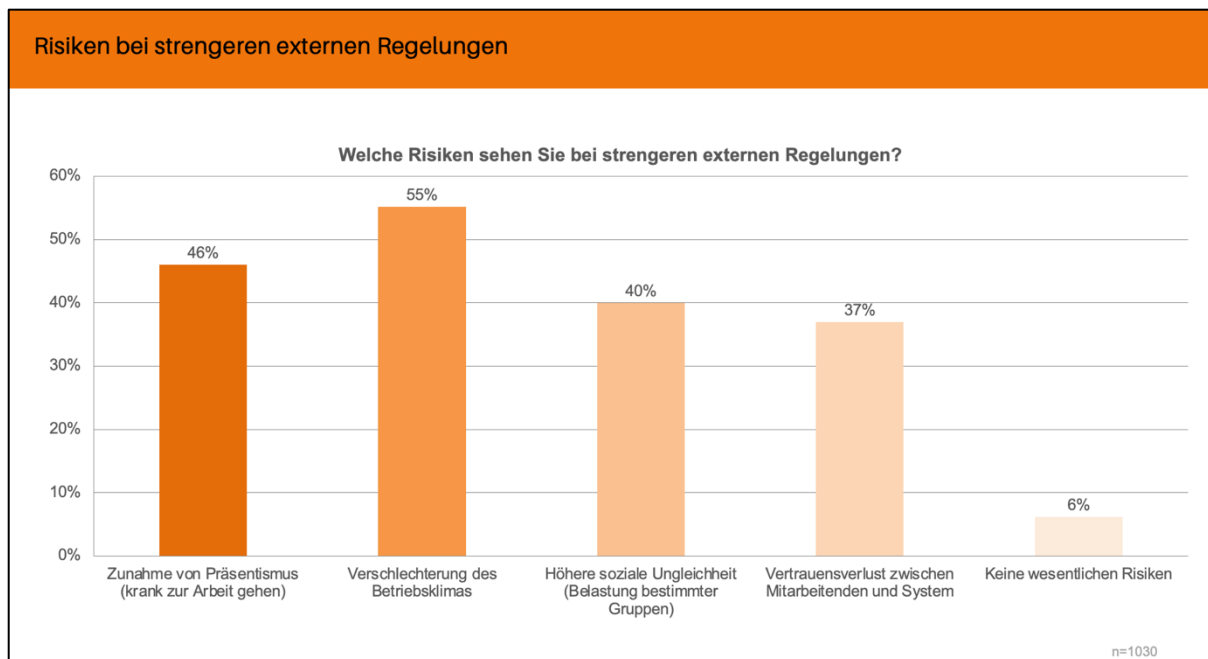


Abbildung 31: Risiken externer Regelungen

### C.7.3 Einschätzung zur Steuerung

Die größte Gruppe der Befragten (35 %) ist der Ansicht, dass Fehlzeiten zusätzlich klare externe oder regulatorische Rahmenbedingungen erfordern. Gleichzeitig vertreten 25 % der Unternehmen die Position, dass Fehlzeiten primär durch betriebliche Maßnahmen gesteuert werden sollten. Weitere 20 % der Befragten sind der Meinung, dass Fehlzeiten durch klare Regeln grundsätzlich beeinflusst werden können, während 16 % davon ausgehen, dass Fehlzeiten nur begrenzt durch Regeln steuerbar sind. Lediglich 4 % der Befragten geben an, keine klare Position zu diesem Thema zu haben.

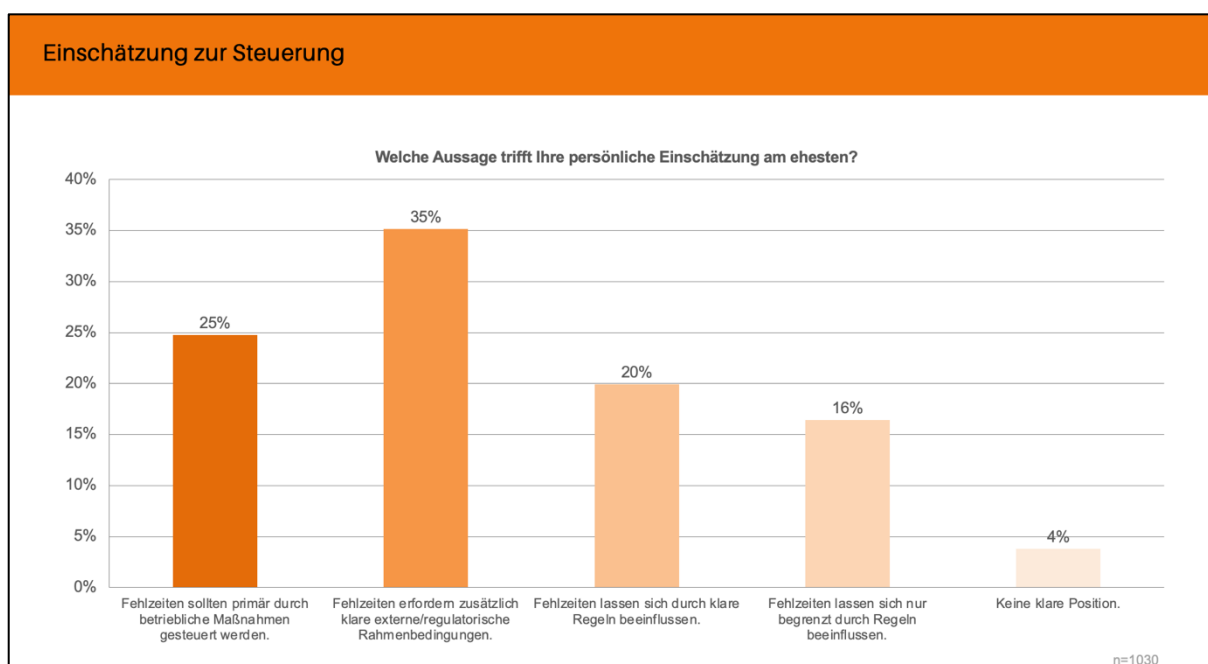


Abbildung 32: Einschätzung zur Steuerung

## C.8 Gesamturteil und Ausblick

Zum Abschluss der Befragung geben die Unternehmen eine Gesamteinschätzung zum Umgang mit Fehlzeiten in ihren Organisationen sowie zur Steuerbarkeit von Fehlzeiten und zu ihren Erwartungen für die Zukunft ab.

### C.8.1 Umgang mit Fehlzeiten

In vielen Unternehmen ist der Umgang mit Fehlzeiten bereits strukturiert, jedoch häufig noch nicht vollständig systematisch. Die größte Gruppe der Befragten (41 %) beschreibt den Umgang mit Fehlzeiten als teilweise systematisch. In diesen Unternehmen existieren zwar einzelne Regelungen oder Maßnahmen, jedoch kein vollständig integriertes oder einheitliches Vorgehen. Weitere 32 % der Unternehmen geben an, dass ihr Umgang mit Fehlzeiten überwiegend reaktiv geprägt ist. Maßnahmen werden hier vor allem dann ergriffen, wenn Fehlzeiten bereits auftreten, etwa durch Rückkehrgespräche oder individuelle Interventionen. Ein stärker präventiver Ansatz findet sich bei 20 % der Unternehmen. In diesen Organisationen werden Fehlzeiten aktiv vorzubeugen versucht, beispielsweise durch Gesundheitsprogramme, Führungsmaßnahmen oder Anpassungen der Arbeitsorganisation. Nur 7 % der Unternehmen geben an, dass der Umgang mit Fehlzeiten strategisch verankert ist. In diesen Fällen ist das Thema langfristig geplant und fest in organisationalen Strukturen, Zielen oder Managementprozessen integriert.

Vertiefende Analysen verdeutlichen einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Fehlzeiten und dem Umgang der Unternehmen mit Fehlzeiten. Reaktive und nur teilweise systematische Vorgehensweisen treten häufiger in Zusammenhang mit einer höheren Anzahl an Fehltagen auf, während präventive Ansätze eher stabilisierend wirken. Gleichzeitig dominieren über alle Fehlzeitenniveaus hinweg weiterhin reaktive und teilweise systematische Vorgehensweisen. Ein konsequenter Wechsel zu strategischen Ansätzen bleibt auch bei hoher Fehlzeitenbelastung selten.

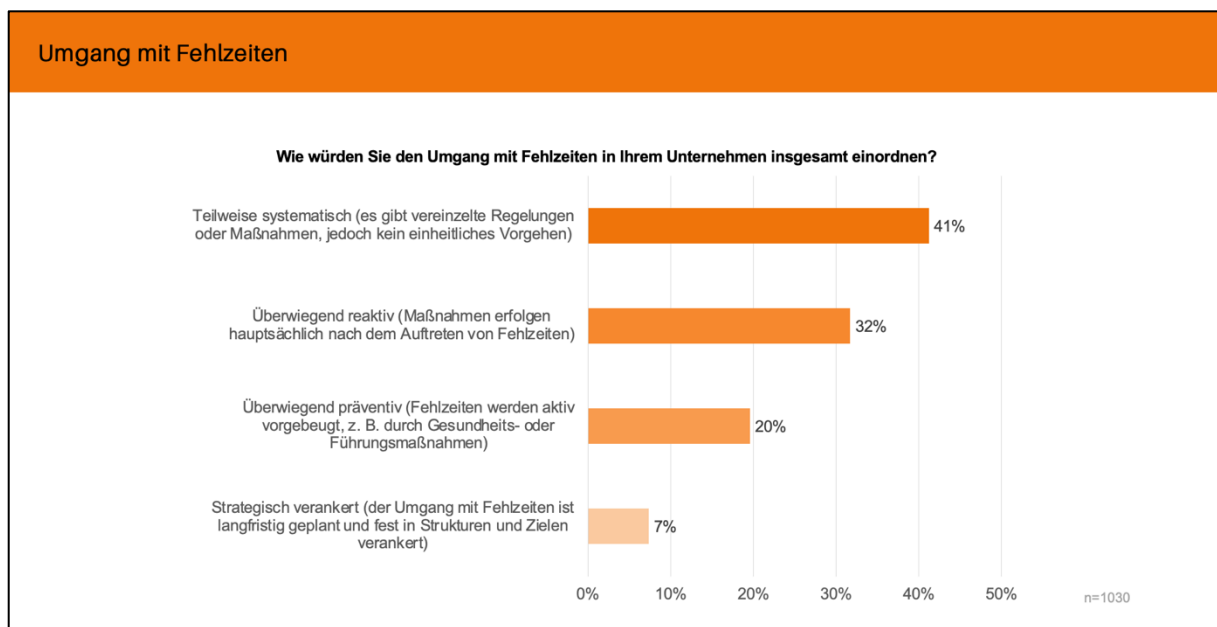


Abbildung 33: Umgang mit Fehlzeiten

### C.8.2 Steuerbarkeit von Fehlzeiten

Die Einschätzung zur grundsätzlichen Steuerbarkeit von Fehlzeiten fällt differenziert aus. Mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) ist der Ansicht, dass Fehlzeiten teilweise steuerbar sind. Weitere 17 % gehen davon aus, dass Fehlzeiten überwiegend steuerbar sind. Demgegenüber sehen 24 % der Unternehmen Fehlzeiten nur in geringem Umfang steuerbar und 5 % der Befragten der Meinung sind, dass Fehlzeiten kaum oder gar nicht steuerbar sind. Insgesamt zeigt sich damit ein realistisches Bild: Die Mehrheit der Unternehmen geht davon aus, dass Fehlzeiten zwar durch Maßnahmen beeinflusst werden können, gleichzeitig jedoch nicht vollständig kontrollierbar sind.

Betrachtet man die Höhe der Fehlzeiten in Kombination mit der Einschätzung ihrer Steuerbarkeit, ergibt sich folgendes Bild: Mit zunehmender Höhe der Fehlzeiten sinkt die Einschätzung, dass diese steuerbar sind. Während bei niedrigen Fehlzeiten rund 77 % der Unternehmen von einer Steuerbarkeit ausgehen, sind es bei hohen Fehlzeiten nur noch etwa 60 %. Entsprechend nimmt auch die wahrgenommene Einflussmöglichkeit ab.

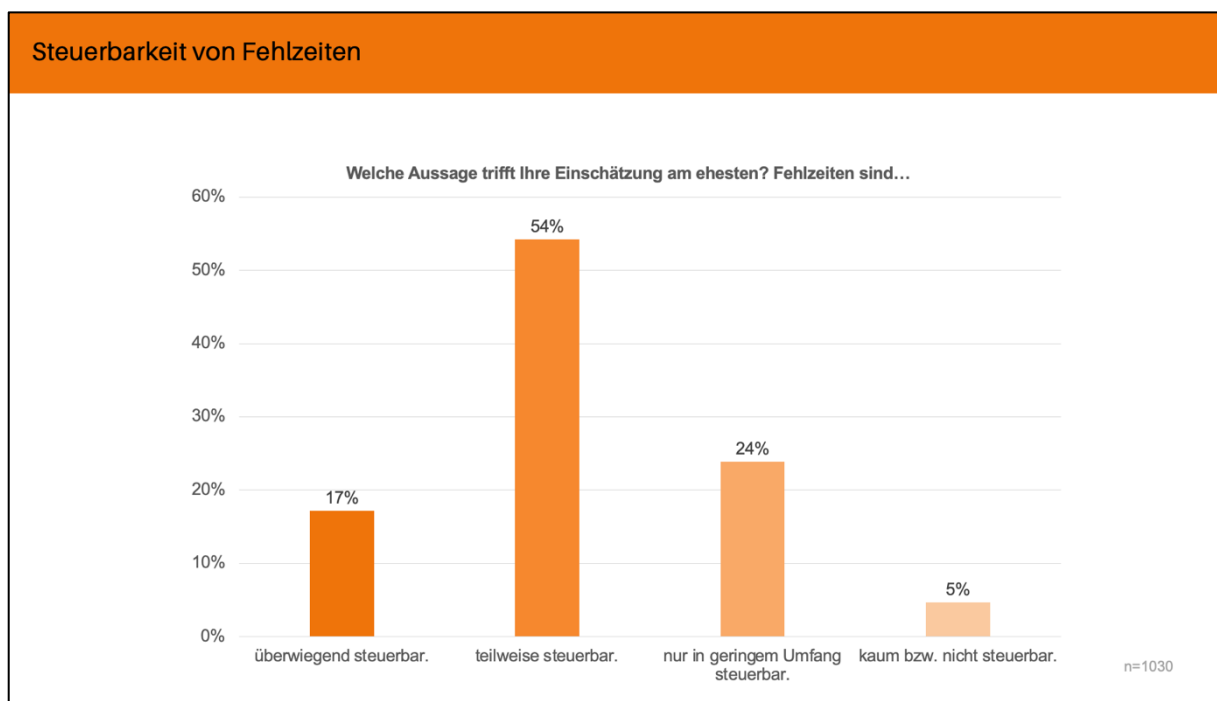


Abbildung 34: Steuerbarkeit von Fehlzeiten

### C.8.3 Zuversichtlichkeit hinsichtlich Steuerbarkeit von Fehlzeiten

Insgesamt schätzen die Unternehmen die zukünftige Steuerbarkeit von Fehlzeiten vergleichsweise positiv ein. 19 % der Unternehmen geben an, sehr zuversichtlich zu sein, dass sie Fehlzeiten künftig wirksam steuern können. Die größte Gruppe (41 %) ist eher zuversichtlich. Zusammen ergibt sich damit eine positive Einschätzung von 60 % der Unternehmen. Weitere 26 % äußern eine gemischte Einschätzung, während 11 % eher nicht zuversichtlich sind und 2 % gar nicht zuversichtlich.

Die Zuversicht, Fehlzeiten künftig steuern zu können, hängt stark davon ab, wie Unternehmen mit Fehlzeiten umgehen. Strategische und präventive Ansätze gehen dabei mit der höchsten Zuversicht einher, während reaktive Vorgehensweisen häufiger mit Unsicherheit und Skepsis verbunden sind. Gleichzeitig gilt: Je höher die Fehlzeiten, desto geringer ist die Zuversicht, diese künftig steuern zu können.

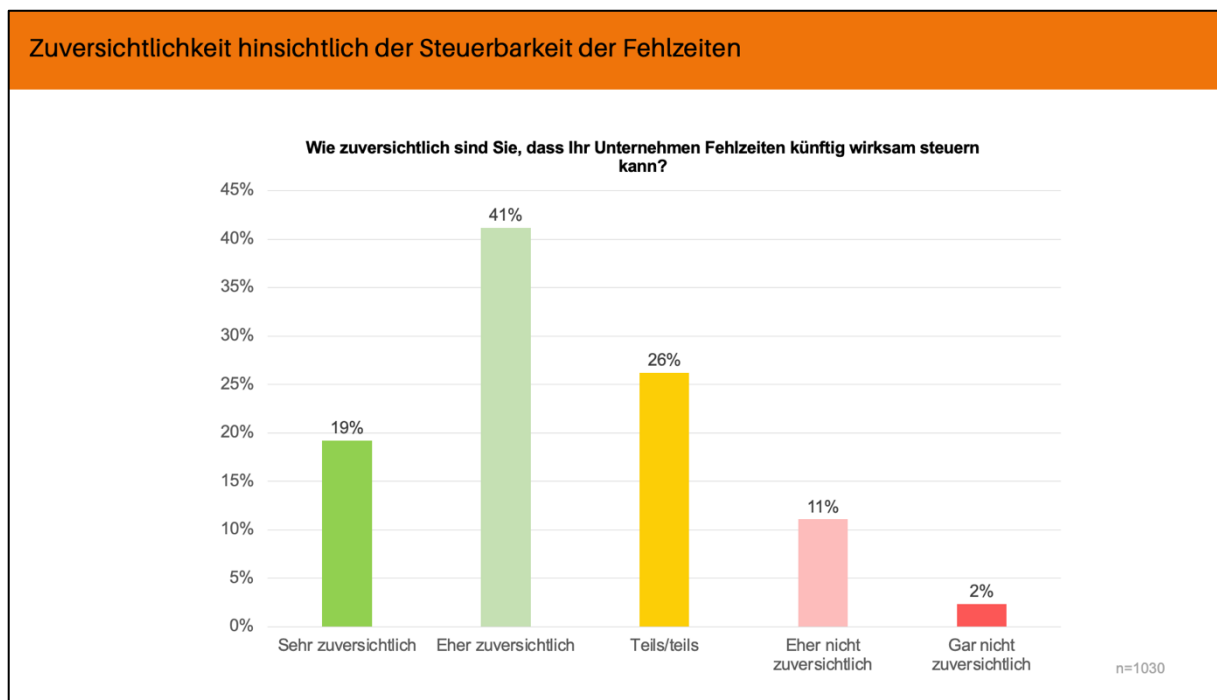


Abbildung 35: Zuversicht hinsichtlich Steuerbarkeit

## C.9 Fazit und Handlungsempfehlungen

### C.9.1 Fazit

Die Gesamtauswertung der Befragung zeigt ein klares und zugleich differenziertes Bild: Fehlzeiten werden in den meisten Unternehmen als wachsendes und relevantes Thema wahrgenommen, das zunehmend strukturelle und kulturelle Ursachen hat. Dabei wird deutlich, dass Fehlzeiten nicht allein als individuelles Gesundheitsproblem verstanden werden können, sondern eng mit Arbeitsbedingungen, Führung, Teamdynamiken und organisationalen Rahmenbedingungen verknüpft sind.

Zugleich zeigt sich, dass viele Unternehmen bereits erste Ansätze im Umgang mit Fehlzeiten etabliert haben, sich jedoch überwiegend noch in einem Übergangsstadium befinden. Der Umgang ist häufig nur teilweise systematisch, vielfach noch reaktiv geprägt und nur selten strategisch verankert. Präventive Ansätze sind zwar vorhanden, aber noch nicht flächendeckend etabliert.

Besonders relevant ist, dass informelle Praktiken und bewusstes Verhalten im Kontext von Fehlzeiten eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Dies verdeutlicht, dass Fehlzeiten auch Ausdruck organisationaler Spannungen, wahrgenommener Ungerechtigkeit oder fehlender Bindung sein können.

Die empirische Untersuchung macht damit deutlich: Fehlzeitenmanagement ist weniger ein operatives Einzelthema als vielmehr ein integraler Bestandteil moderner Organisationsentwicklung.

### C.9.2 Handlungsempfehlungen

- 1. Vom reaktiven zum präventiven Ansatz entwickeln**  
Unternehmen sollten den Fokus stärker auf Ursachenanalyse und Prävention legen, statt primär auf das Reagieren nach Auftreten von Fehlzeiten.
- 2. Fehlzeiten als Führungs- und Kulturthema verstehen**  
Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle. Transparenz, Fairness und ein funktionierendes Wir-Gefühl wirken direkt auf Fehlzeiten.
- 3. Strukturen und Prozesse systematisieren**  
Klare Verantwortlichkeiten, definierte Prozesse und datenbasierte Steuerung sind notwendig, um Fehlzeiten nachhaltig zu managen.
- 4. Informelle Praktiken sichtbar machen und adressieren**  
Inoffizielle Absprachen oder „stille Regeln“ sollten aktiv reflektiert werden, da sie Hinweise auf strukturelle Probleme geben.
- 5. Differenzierte Analysen nutzen**  
Fehlzeiten sollten nicht nur aggregiert betrachtet werden, sondern nach Bereichen, Teams und Ursachen differenziert analysiert werden.
- 6. Fehlzeiten Treiber gezielt angehen**  
Themen wie Arbeitsbelastung, Konflikte, Führung und wahrgenommene Gerechtigkeit sind zentrale Hebel zur Reduktion von Fehlzeiten.

## Literaturverzeichnis

**AOK-Bundesverband (2025):** Fehlzeiten-Report 2025. Online verfügbar unter: <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/fehlzeiten/ueberblick-fehlzeiten-report/>, zuletzt aufgerufen am 13.04.2025.

**DAK-Gesundheit (2025):** Gesundheitsreport 2025. Online verfügbar unter: [https://www.dak.de/presse/bundesthemen/gesundheitsreport\\_48012](https://www.dak.de/presse/bundesthemen/gesundheitsreport_48012), zuletzt aufgerufen am 13.04.2025.

**Hans-Böckler-Stiftung / WSI (2024):** Ursachen für hohe Krankenstände – Arbeitsbelastung und Personalengpässe. Online verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-ursachen-fur-hohe-krankenstande-63757.htm>, zuletzt aufgerufen am 13.04.2025.

**IGES Institut (2025):** Krankenstand 2025 bleibt auf hohem Niveau. Online verfügbar unter: [https://www.iges.com/ergebnisse/projekte/2026/krankenstand-2025/index\\_ger.html](https://www.iges.com/ergebnisse/projekte/2026/krankenstand-2025/index_ger.html), zuletzt aufgerufen am 13.04.2025.

**Rump, Jutta (2025):** Fehlzeiten auf Rekordniveau: Umgang mit Fehlzeiten – Möglichkeiten und Grenzen im Unternehmen. Online verfügbar unter [https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/ibe/Dokumente/Umgang\\_mit\\_Fehlzeiten\\_-\\_Mo\\_mglichkeiten\\_und\\_Grenzen\\_\\_01.06.25\\_FINAL.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/ibe/Dokumente/Umgang_mit_Fehlzeiten_-_Mo_mglichkeiten_und_Grenzen__01.06.25_FINAL.pdf), zuletzt aufgerufen am 13.04.2025.

**Techniker Krankenkasse (2025):** Gesundheitsreport 2025. Online verfügbar unter: <https://www.tk.de/firmenkunden/service/gesund-arbeiten/gesundheitsberichterstattung/gesundheitsreport-2025-2033772>, zuletzt aufgerufen am 13.04.2025.