

UMSETZUNGSHILFE Nr. 22

Fehlzeiten reduzieren – Gesamtkonzept



Januar 2026

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ihre Umsetzungshilfe kompakt:

Geringere Fehlzeiten in zehn Schritten:

1. Schulen Sie alle Führungskräfte zum Thema „Fehlzeiten reduzieren, Mitarbeiter motivieren“
2. Legen Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften klare Erwartungen zum Thema „Arbeitsfähigkeit“ fest
3. Verpflichten Sie alle Führungskräfte die Schulung „Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel“ mit den eigenen Mitarbeitern durchzuführen
4. Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter in der Gesprächsführung nach einer Arbeitsunfähigkeit
5. Verpflichten Sie die Führungskräfte zu Gesprächen nach Arbeitsunfähigkeit
6. Messen und visualisieren Sie den Krankenstand
7. Lassen Sie die Krankmeldung ausschließlich beim Vorgesetzten zu. Handeln Sie konsequent bei Fehlverhalten
8. Sorgen Sie für klare Handlungsspielräume
9. Führen Sie Fehlzeiten-Durchsprachen durch, um eine klare Aufgabenteilung zwischen Führungskräften, Personalabteilung und Geschäftsleitung festzulegen
10. Auditieren Sie die Qualität der Umsetzung der Punkte 1 bis 9 durch systematische Fehlzeitaudits

Sie möchten krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren, wissen jedoch nicht genau, **wie?** Oder Ihre bisherigen Ansätze führen nicht zum gewünschten Erfolg?

Diese Umsetzungshilfe unterstützt Sie dabei, sich im Dschungel der Maßnahmen zurechtzufinden und gezielt jene Schritte zu gehen, die Fehlzeiten in Ihrem Bereich nachhaltig und messbar senken.

Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir im Folgenden die Abkürzung **A.U. für Arbeitsunfähigkeit**. Bitte verwechseln Sie dies nicht mit A.U.B. = Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Erkenntnis, dass es zwei Formen von A.U. gibt. Nur Unternehmen und Führungskräfte, die diese beiden Formen konsequent in ihrem Handeln unterscheiden, sind in der Lage, die A.U.-Quote wirksam zu verbessern.

Es gibt „vom Mitarbeiter **beeinflussbare A.U.**“ und es gibt „vom Mitarbeiter **nicht beeinflussbare A.U.**“

1. Schulen Sie alle Führungskräfte zum Thema „Fehlzeiten reduzieren, Mitarbeiter motivieren“

In dieser Schulung lernen die Führungskräfte die Begriffe **krank** und **arbeitsunfähig** zu unterscheiden. Sie lernen, **nicht** über Krankheiten vom Mitarbeiter zu sprechen, sondern konsequent zwischen „vom Mitarbeiter beeinflussbarer A.U.“ und „vom Mitarbeiter nicht beeinflussbarer A.U.“ zu unterscheiden. Dabei wird deutlich: Führungskräfte sind nicht verantwortlich für Krankheiten. Sie sind jedoch verantwortlich für den Umgang mit Arbeitsfähigkeit.

Nur die vom Mitarbeiter beeinflussbare A.U. lässt sich über die Führung des Vorgesetzten beeinflussen. Die Beeinflussung erfolgt über **Vorbild, Einsicht und Konsequenz**.

Die wesentlichen Inhalte der gesamten Schulung sind in den folgenden Umsetzungshilfen vertieft dargestellt:

UH42: „Kurzschulung: Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel“¹

UH23: Motivation²

UH33: Führen mit Erwartungen³

UH78: Fehlzeitenkultur⁴

UH54: Konsequenzen in der Führung von Mitarbeitern⁵

In der Schulung legen Sie mit Ihren Führungskräften die Erwartungen zum Thema „Arbeitsfähigkeit“ fest, die anschließend von den Führungskräften an die Mitarbeiter weitergegeben werden.

2. Legen Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften die Erwartungen zum Thema „Arbeitsfähigkeit“ fest

Der UH42: „Kurzschulung: Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel“ entnehmen Sie die Kernbotschaften, die mit den Mitarbeitern besprochen werden. Im Wesentlichen sind dies folgende Erwartungen und Botschaften:

1. **Es gibt vom Mitarbeiter beeinflussbare und vom Mitarbeiter nicht beeinflussbare A.U.**
2. **Beeinflussbare A.U. hängt wesentlich von der Einstellung und Motivation der Mitarbeitenden ab.**
3. **Es gibt keine Blaumacher.**

¹ UH42: Kurzschulung „Fehlzeiten reduzieren“ www.briegert-hochgeschurtz.com/uh42

² UH23: Motivation in der Praxis www.briegert-hochgeschurtz.com/uh23

³ UH33: Führen mit Erwartungen www.briegert-hochgeschurtz.com/uh33

⁴ UH78: Fehlzeitenkultur www.briegert-hochgeschurtz.com/uh78

⁵ UH54: Konsequenzen in der Führung von Mitarbeitern www.briegert-hochgeschurtz.com/uh54

4. **Ungefähr 2%-Punkte der AU-Quote in Entgeltfortzahlung sind nicht vom Mitarbeiter beeinflussbar.**
5. **A.U. ist A.U. (nicht: krank ist krank).**
6. **Null Tage A.U. pro Jahr sind normal.**
7. **Mitarbeiter dürfen trotz A.U.B. arbeiten gehen.**
8. **Mitarbeiter sind auch bei Arbeit trotz A.U.B. unfallversichert (B.G.).**
9. **Über A.U. entscheidet die betroffene Person, nicht der Arzt.**
10. **Das Nichteinhalten der Anzeigepflicht hat Konsequenzen.**

Diese Erwartungen werden gemeinsam mit den Führungskräften verbindlich festgelegt und dienen als einheitliche Orientierung für den Umgang mit Arbeitsunfähigkeit im Führungsalltag.

3. Verpflichten Sie alle Führungskräfte die Schulung „Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel“ mit den eigenen Mitarbeitern durchzuführen

Die zehn Kernbotschaften sind durch die jeweilige direkte Führungskraft zu schulen. Dabei darf keine Standardpräsentation verwendet werden. Die zehn Kernbotschaften entfalten ihre Wirkung, wenn sie von der Führungskraft heraus moderiert werden. Die Methoden dazu finden Sie in der UH84: Trainertipps⁶.

Die Schulung darf nicht delegiert werden – die direkte Führungskraft tritt selbst in den Dialog mit seinen Mitarbeitern. Nutzen Sie den Trainingsleitfaden aus der UH42⁷.

Lassen Sie Ihre Führungskräfte im Rahmen eines Train-the-Trainer-Tages die Schulung mit einer Testgruppe aus Führungskräften üben. Entbinden Sie die Führungskräfte dadurch jedoch nicht von ihrer Verantwortung. Schulen Sie konsequent **alle Mitarbeiter**, nicht nur jene, die aktuell beeinflussbare Fehlzeiten aufweisen.

4. Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter in der Gesprächsführung nach A.U.

Der größte Hebel zum Erfolg liegt in der richtigen Gesprächsführung nach A.U. Das Besondere dabei: Die Gespräche unterscheiden sich, da beeinflussbare und nicht beeinflussbare Arbeitsunfähigkeit unterschiedliche Gesprächsansätze erfordern.

Mit „vom Mitarbeiter **nicht** beeinflussbaren Arbeitsunfähigen“ führen Führungskräfte ausschließlich wertschätzende Begrüßungsgespräche. Mit „**vom Mitarbeiter beeinflussbaren Arbeitsunfähigen**“ werden ebenfalls wertschätzende Begrüßungsgespräche geführt, ergänzt durch ein **Fehlzeitengespräche**.

⁶ UH84: Trainertipps www.briegert-hochgeschurtz.com/uh84

⁷ UH42: Kurzschulung „Fehlzeiten reduzieren“ www.briegert-hochgeschurtz.com/uh42

Darüber hinaus gibt es Mitarbeiter, die nicht gefehlt haben. Mit diesen werden wertschätzende Anerkennungsgespräche geführt.

Die richtige Durchführung der **drei Gesprächstypen** ist in folgenden Umsetzungshilfen beschrieben:

UH36: „Das Begrüßungsgespräch und das Anerkennungsgespräch“⁸

UH38: „Das Fehlzeitengespräch“⁹

UH86: „Sieben Todsünden beim Fehlzeitengespräch“¹⁰

Wir empfehlen, die einzelnen Gesprächstypen vorab in Rollenspielen zu üben. Insbesondere das Fehlzeitengespräch ist ein eigenständiger Gesprächstyp mit zahlreichen Fehlerquellen, der gezielte Vorbereitung erfordert.

5. Verpflichten Sie die Führungskräfte zu Gesprächen nach A.U.

Menschen vermeiden gerne Konflikte, und Gespräche nach A.U. sind nicht vergnügungssteuerpflichtig. Entsprechend kommt es vor, dass Führungskräfte, diese Gespräche aufschieben oder aussitzen.

Dem sollte bewusst entgegengewirkt werden. Eine geeignete Grundlage dafür ist eine Teamanalyse, in der die Fehlzeiten der letzten drei Jahre je Mitarbeiter dargestellt werden, aufgeschlüsselt nach Anzahl der A.U.-Tage pro Jahr sowie der Anzahl der Vorfälle pro Jahr. Diese Teamanalyse wird von der direkten Führungskraft durchgeführt. Auf Basis dieser Teamanalyse wird schnell sichtbar, bei welchen Mitarbeitern mit hoher Wahrscheinlichkeit eine beeinflussbare Arbeitsunfähigkeit vorliegt. Für diese Mitarbeiter sind Fehlzeitengespräche nach UH38¹¹ vorgesehen, die von der jeweiligen Führungskraft geführt werden.

6. Messen und visualisieren Sie den Krankenstand

„You get, what you measure“ - das gilt auch für die AU-Quote. Wenn Ihnen die A.U.-Quote wichtig ist, machen Sie sie sichtbar. Hängen Sie sie offen aus und informieren Sie darüber.

Denn die krankheitsbedingte Abwesenheit mit Lohnfortzahlung ist ein anerkannte Indikator für die Motivation und Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber - und damit auch für

⁸ UH36: Gespräche wegen Krankheit Teil 1 www.briegert-hochgeschurtz.com/uh36

⁹ UH38: Gespräche wegen Krankheit Teil 2 www.briegert-hochgeschurtz.com/uh38

¹⁰ UH86: Sieben Todsünden beim Fehlzeitengespräch www.briegert-hochgeschurtz.com/uh86

¹¹ UH38: Gespräche wegen Krankheit Teil 2 www.briegert-hochgeschurtz.com/uh38

die Führungsleistung des jeweiligen Vorgesetzten. Deshalb gehört die krankheitsbedingte Abwesenheit zu den wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens. Veröffentlichen Sie dabei ausschließlich Teamquoten und erst ab einer Teamgröße von mehr als fünf Personen.

7. Lassen Sie A.U. Meldungen nur beim Vorgesetzten zu. Handeln Sie konsequent bei Fehlverhalten

Achten Sie darauf, dass der Mitarbeiter die A.U. vor Arbeitsbeginn telefonisch beim direkten Vorgesetzten oder einem Vertreter anzeigen. Damit wird deutlich, dass der Krankenstand im Team wahrgenommen und ernst genommen wird. Elektronische Medien wie E-Mail, WhatsApp oder ähnliche Kanäle eignen sich hierfür in der Regel nicht. Selbstverständlich bleiben Ausnahmen in begründeten Fällen, etwa bei akuten medizinischen Notfällen, möglich.

Die fehlerhafte oder verspätete Anzeige im Krankheitsfall ist kein Kavaliersdelikt. Das nicht fristgerechte Anzeigen stellt einen Verstoß gegen arbeitsvertragliche Pflichten dar und zieht nachvollziehbare Konsequenzen nach sich. Konsequentes Handeln ist dabei auch ein Zeichen von Fairness gegenüber den Mitarbeitenden, die zuverlässig anwesend sind und Mehrarbeit übernehmen.

Die korrekte Anzeige der A.U. ist in der UH75¹² beschrieben. Mögliche Konsequenzen in der Mitarbeiterführung sind in der UH54¹³ dargestellt.

8. Sorgen Sie für Handlungsspielraum

Das größte Potenzial zur Fehlzeitenreduktion liegt in der Mitarbeitermotivation. Nur lässt sich Motivation nicht verordnen – andere Menschen können wir nicht motivieren.

Welche Möglichkeiten Führungskräfte dennoch haben, um Motivation zu fördern, ist Inhalt zahlreicher Umsetzungshilfen. Zu den wichtigsten zählen:

UH23: Motivation in der Praxis¹⁴

UH57: Handlungsspielräume erweitern¹⁵

UH72: Was demotiviert wirklich¹⁶

UH73: Was motiviert wirklich¹⁷

¹² UH75: Richtig arbeitsunfähig melden www.briegert-hochgeschurtz.com/uh75

¹³ UH54: Konsequenzen in der Führung von Mitarbeitern www.briegert-hochgeschurtz.com/uh54

¹⁴ UH23: Motivation in der Praxis www.briegert-hochgeschurtz.com/uh23

¹⁵ UH57: Handlungsspielräume erweitern www.briegert-hochgeschurtz.com/uh57

¹⁶ UH72: Was demotiviert wirklich www.briegert-hochgeschurtz.com/uh72

¹⁷ UH73: Was motiviert wirklich www.briegert-hochgeschurtz.com/uh73

Der vermutlich größte Hebel liegt in den Handlungsspielräumen, die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag haben. Suchen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden nach Wegen, mehr Verantwortung und Gestaltungsspielräume zu ermöglichen. Gelingt dies, erledigen sich viele der zuvor beschriebenen Maßnahmen von selbst.

9. Führen Sie Fehlzeiten-Durchsprachen durch, um eine klare Aufgabenteilung zwischen Führungskräften, Personalabteilung und Geschäftsleitung festzulegen

Die Fehlzeiten-Durchsprache ist **das** zentrale Steuerungsinstrument der Personalabteilung im Prozess der Fehlzeitenreduktion. Die Personalabteilung organisiert und moderiert die Fehlzeiten-Durchsprache.

In diesem Rahmen berichten die Führungskräfte über ihre jeweiligen „Fälle“, über die im vergangenen Quartal eingeleiteten Schritte sowie über die geplanten Maßnahmen für die kommenden drei Monate.

Dabei wird gezielt über einzelne Fälle im Unternehmen gesprochen und gemeinsam die weitere Vorgehensweise abgestimmt. Die konkrete Rollenverteilung sowie die Aufgaben der einzelnen Beteiligten sind in der UH82 „Fehlzeiten-Durchsprache¹⁸ beschrieben.

10. Auditieren Sie die Qualität der Durchführung der Punkte 1 bis 9 mit Fehlzeitenaudits

In der Praxis kommen Unternehmen manchmal bei der Reduktion der Fehlzeiten nicht weiter.

Dabei entdecken wir immer wieder die gleichen Fehler und Probleme.

Dabei zeigen sich immer wieder ähnliche Fehler und Muster. Häufig ist die Qualität der Umsetzung der Punkte 1–9 unzureichend. Um sich einen belastbaren Überblick über die Qualität der Maßnahmen zu verschaffen, empfiehlt sich ein Selbstaudit. Zu diesem Zweck haben wir die UH71 Fehlzeitenaudit¹⁹ entwickelt.

Im Fehlzeitenaudit werden 36 Fragen gestellt, die die Qualität der umgesetzten Maßnahmen systematisch überprüfen. Diese 36 Fragen helfen dabei, Schwächen im Unternehmen zu identifizieren und gezielt geeignete Gegenmaßnahmen abzuleiten – vorausgesetzt, das Selbstaudit wird ehrlich und konsequent durchgeführt.

Sollte dies intern nicht möglich sein, bleibt eine letzte Option:

Rufen Sie uns an – wir helfen gerne.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

¹⁸ UH82: Fehlzeiten-Durchsprache www.briegert-hochgeschurtz.com/uhs2

¹⁹ UH71: Fehlzeitenaudit www.briegert-hochgeschurtz.com/uhs71

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie **Ihre offenen Seminare!** Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Alle Umsetzungshilfen finden Sie unter: www.shop.briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com