

245	2 Do	275
246	3 Fr Tag der Dt. Einheit	276
247	4 Sa	277
248	5 So Erntedankfest	278
249	6 Mo	279
250	7 Di	○ 280
251	8 Mi	281
252	9 Do	282
253	10 Fr	283
254	11 Sa	284
255	12 So	285
256	13 Mo	● 286
257	14 Di	287
258	15 Mi	288
259	16 Do Weltkindertag	289
260	17 Fr	290
261	18 Sa	291
262	19 So	292
263	20 Mo	293
264	21 Di	● 294
265	22 Mi	295
266	23 Do	296
267	24 Fr	297
268	25 Sa	298
269	26 So Ende November	299
270	27 Mo	300
271	28 Di	301
272	29 Mi	● 302
273	30 Do Weltpartag	303

K  
R  
A  
N  
K

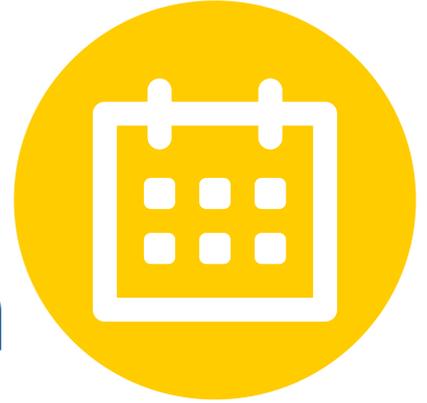
2 So	Allerseelen
3 Mo	
4 Di	
5 Mi	
6 Do	
7 Fr	
8 Sa	
9 So	
10 Mo	
11 Di	Martinstag
12 Mi	
13 Do	
14 Fr	
15 Sa	
16 So	Volkstrauertag
17 Mo	
18 Di	
19 Mi	Buß- und Betttag
20 Do	
21 Fr	
22 Sa	
23 So	Totensonntag
24 Mo	
25 Di	
26 Mi	
27 Do	
28 Fr	
29 Sa	
30 So	1. Advent

45

46

47

48



# Wie Sie **Fehlzeiten** besser managen

Strukturiertes Fehlzeitenmanagement entlastet Pflorgeteams, verhindert Missbrauch und senkt Kosten nachhaltig. Tipps für den konstruktiven Umgang mit krankheitsbedingten Fehlzeiten.

Text: Michael Wipp

**E**ine Debatte über die Thematik der Fehlzeiten in der vollstationären Langzeitpflege ist erforderlich und längst überfällig. Jeder, der in der Pflege tätig ist, weiß: es gibt Mitarbeitende, die tatsächlich krank sind und deshalb fehlen, und solche, die unter dem Vorwand, krank zu sein, nicht zur Arbeit kommen. Der Umgang mit Fehlzeiten stellt eine der herausforderndsten und anspruchsvollsten Führungsaufgaben dar und darf nicht aus reiner Bequemlichkeit indirekt denjenigen aufgebürdet werden, die innerhalb der einzelnen Dienste zwangsläufig dem Fehlen von Kollegen ausgesetzt sind wie z. B. den Wohnbereichsleitungen. Nicht zu unterschätzen sind die betrieblichen Kosten, welche die Fehlzeiten entstehen. Ein konstruktiver Umgang lohnt sich folglich für alle Beteiligten.

Ein konstruktives Fehlzeitenmanagement muss ein integrativer Bestandteil jedes Unternehmens sein – auch in der Pflege. Parolen wie „Die armen überlasteten Mitarbeiter in der Pflege sind halt viel krank“ entlasten nicht, sondern fördern Fehlzeiten. Sie unterstützen Mitarbeiter, die auf Kosten ihrer Kollegen derlei Parolen für sich ausnutzen, und belasten andere engagierte Mitarbeiter. Oftmals ist die Aussage zu hören: „Fehlzeiten sind eine Auswirkung von Führung“ oder die „X-Tage-Woche“ sei schuld an den hohen Fehlzeiten. Natürlich gilt es, die Komplexität möglicher Einflussfaktoren zu

berücksichtigen. Voraussetzung dafür ist eine qualifizierte Analyse der Fehlzeiten, um den Ursachen gezielt begegnen zu können. Die Frage „Und wer springt morgen ein?“ löst das Problem nicht, sondern kaschiert dessen Ursachen. Ein konstruktives Fehlzeitenmanagement zielt keineswegs darauf ab, Mitarbeiter zu drangsaliieren. Vielmehr geht es darum, diejenigen zu unterstützen, die wirklich

---

**Ein Fehlzeitenproblem lässt sich nur mit konsequentem Management angehen. Laissez-faire verschärft es nur.**

---

krank sind. Aber auch diejenigen, die ständig für scheinbare Krankheiten anderer einspringen müssen, sind Leidtragende eines Laissez-faire-Stils von Führungskräften im Umgang mit Fehlzeiten. Sie gilt es vor Überforderung zu schützen. Verantwortung besteht nicht nur gegenüber den (scheinbar) Kranken, sondern auch gegenüber denjenigen, die ständig für Fehlzeiten anderer einspringen müssen und somit ihre eigene Gesundheit gefährden. Es muss erlaubt sein, die Frage zu stellen, wo hier die Grenze ist. Manche Führungskräfte haben Angst, etwas zu



33,1

Tage sind Beschäftigte in der Altenpflege im Jahr 2024 laut Daten der Techniker Krankenkasse ausgefallen.



unternehmen. Die Furcht vor Erpressung bei konsequentem Handeln ist zwar nachvollziehbar, jedoch ein schlechter Ratgeber. Dieses angstbehaftete Vorgehen geht zu Lasten der Einspringenden. Leider ist es in der Praxis oft so, dass nicht einmal eine differenzierte Fehlzeitenanalyse vorliegt oder diese nicht genutzt wird. Aus anderen Branchen ist nachgewiesen, dass ein konsequentes Fehlzeitenmanagement die Ausfallzeiten definitiv senkt, während ein Laissez-faire-Stil das Gegenteil bewirkt. Wenn häufiges Fehlen von Mitarbeitern zur Regelsituation wird, ist eine gefährliche Eskalationsstufe erreicht.

**Lösungsansätze:  
Fehlen darf nicht einfach sein**

Um zu verhindern, dass sich unter den Mitarbeitenden ein Gefühl von Mobbing in Bezug auf dieses Thema ausbreitet, sind sporadische Ad-hoc-Maßnahmen nicht zielführend. Vielmehr ist ein Konzept für einen konstruktiven Umgang mit Fehlzeiten erforderlich. Die Umsetzung eines qualifizierten betrieblichen Fehlzeitenmanagements liegt im Interesse aller, vor allem der kranken Mitarbeitenden, damit diese nicht unter den Fake-Krankzeiten anderer leiden. Letztlich sind es immer die Gleichen, die sich trotz Krankheit noch in den Betrieb schleppen. Aber ebenso

weiß jeder im Team genau, wen es als Ersten im Hals kratzt, wenn die Boulevardpresse schreibt: „Grippevirus im Anflug auf Deutschland“. Aus anderen Branchen ist nachweislich belegt, dass ein differenziertes Fehlzeitenmanagement die Fehlzeiten reduziert.

**Maßnahmen:  
Betriebliches Fehlzeitenmanagement**

Zunächst muss definiert werden, was unter Fehlzeiten zu verstehen ist und welche Zeiten konkret darunterfallen. Dabei steht die qualifizierte Erfassung der Gesamtausfallzeiten (Urlaub, Krankheit, Fortbildung etc.) an erster Stelle, heruntergebrochen auf die einzelnen Dienstplan-Organisationseinheiten. Man sollte meinen, dass dies mit einer Dienstplansoftware kein Problem ist. Doch wenn ich im Rahmen bundesweiter Dienstplananalysen die Frage nach dem Umfang von Fehlzeiten stelle, kann ein Großteil der Einrichtungen keine differenzierte Aussage zum aktuellen Stand machen. Zu wissen, in welchen Arbeitsbereichen bzw. Wohnbereichen welche krankheitsbedingten Fehlzeiten in welchem Umfang an welchen Wochentagen anfallen, ist die elementare Voraussetzung, um darauf aufbauend konstruktiv handeln zu können. Die Erfassung muss in Stunden erfolgen, da eine Erfassung in Tagen nur eine begrenzte Aussagekraft hat: Bei einem Mitarbeiter umfasst ein Arbeitstag vier Stunden, bei einem anderen zehn Stunden

**Umgang mit eAU**

Ab dem wievielten Kranktag fordert die Einrichtung eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ein, unabhängig von gesetzlichen Regelungen? Wer wertet die eAUs aus? Wer sind die ausstellenden Ärzte, erfolgten rückwirkende Ausstellungen? Im rechtlichen Teil wird auf die mögliche Unwirksamkeit einer AUB eingegangen.

Im nächsten Schritt sind neben der beschriebenen Analyse von Fehlzeiten auch Verhaltensregeln zum Auftreten von Krankheit sowie deren verpflichtende Überwachung zur Einhaltung unabdingbar. Wo hat sich der Erkrankte wann zu melden? Wo und bei wem an den Tagen von Montag bis Freitag, wo am Wochenende? Wann ist ein Anruf erforderlich, wann eine persönliche Meldung, sobald dies möglich ist? Ein Anruf bei der Kollegin im Nachtdienst mit der Aussage „Sage bitte der WBL, dass ich heute nicht zur Arbeit kommen kann“ ist einfach. Es besteht nicht die Gefahr, dass die entgegennehmende Kollegin viele Nachfragen stellen wird. Deswegen ist eine Regelung zu treffen, die festlegt, wann die erneute Meldung bei der Vorgesetzten persönlich zu erfolgen hat.

<b>Beispielhafter Monat</b>			
<b>Beispiel: Team mit 10,5 Stellen</b>			
Wochen AZ	40,00	Stunden	
Ø AZ / Tag	8,00	Stunden	
AT / Monat	21	Tage	
monatl. Soll AZ / MA	168,00	Stunden	
Gesamtes Team Soll Std.	1764,00	Stunden / Monat	
Gesamtes Team Ist Std.	1834,75	Stunden	gem. abgerechnetem Dienstplan
<b>Ausfallzeiten gem. aktuell abgerechnetem Dienstplan:</b>			
Krankenzeiten	176,40	Stunden	
Urlabszeiten	211,68	Stunden	
Fortbildungszeiten	36,50	Stunden	
Feiertageinsatz	0,00	Stunden	Monat ohne Feiertage
sonstige Ausfallzeiten	0,00	Stunden	
Summe	424,58	Stunden	
<b>Prozentuale Ausfallzeit</b>	23,14		

Beispiel für eine differenzierte Fehlzeitenanalyse am Beispiel eines Wohnbereichsteams mit 10,5 0 VK-Stellen. Die gesamte Prozentuale Ausfallzeit beträgt in diesem Abrechnungsmonat 23,14 Prozent; der Anteil an Krankzeiten 9,60 Prozent (= 176,40/1834,75 Std.) Bundesdurchschnitt Gesamtausfallzeiten 23 – 25 Prozent davon Anteil Krankzeiten Ø 8 Prozent (eigene Erhebungen).

In weiterer Folge gilt es zu überlegen, inwieweit die Frage nach Rückkehrgesprächen im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) in die Regelungen zum Betrieblichen Fehlzeitenmanagement eingebunden ist. Oft hört man: „Wenn wir bei jedem Fehlen Rückkehrgespräche führen wollen, werden wir nicht mehr fertig damit.“ Dazu sei die Gegenfrage erlaubt: Wie viel Zeit kostet es uns, für krankheitsbedingte Fehlzeiten eine „Ersatzregelung“ im Dienstplan zu organisieren? Jeder verringerte Fehltag reduziert den ansonsten erforderlichen Organisationsaufwand. Eine Vorgabe, ab wie vielen Fehltagen erst mit Rückkehrgesprächen begonnen wird, könnte zu der gefährlichen Annahme führen: „Die ersten X Fehltag sind frei.“

Auswertung der Fehlzeitenanalyse: Dazu sind mitarbeiterbezogene kalendarisch aufgebaute Übersichten von Vorteil, weil diese Zusammenhänge transparent darstellen. Aus diesen Übersichten lässt sich vieles ableiten: Gibt es Mitarbeitende die häufiger vor oder nach dem Wochenende fehlen, vor oder nach dem Urlaub oder an Brückentagen? Im Nachtdienst stellt sich die Frage nach der Nachtdienstdauer und der Häufigkeit aufeinanderfolgender Nächte. Eine Kollegin, die bei 7 Nächten à 10 Stunden nach der ersten Nacht ausfällt, zerschlägt nicht nur die Dienstplanung komplett, sondern zieht eine ganze Reihe negativer Auswirkungen für die übrigen Mitarbeiter mit Dienstplanveränderungen und Einspringen nach sich.

Sehr häufig wird im Zusammenhang mit Fehlzeiten der Ruf nach Springern, Springerkonzepten etc. laut. Stellen diese jedoch weitgehend die einzige Reaktion auf Fehlzeiten dar, anstatt ein Betriebliches Fehlzeitenmanagement aufzubauen, kaschieren diese höchstens die Problematik. Sie tragen aber nicht nachhaltig zur Lösung bei. Daneben stellt eine Nettoarbeitszeitbasierte Dienstplanung eine der zentralen Voraussetzungen dafür dar, um überhaupt auf Fehlzeiten



## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Ein qualifiziertes und konsequent umgesetztes Fehlzeitenmanagement ist eine zentrale Führungsaufgabe in der Pflege: Es schützt sowohl tatsächlich erkrankte Mitarbeitende als auch die Kolleginnen und Kollegen, die deren Ausfälle kompensieren müssen, senkt nachweislich Fehlzeiten und verhindert hohe Kosten. Laissez-faire-Führung und bloße Notlösungen wie spontanes Einspringen verschärfen dagegen die Probleme.

## CHECKLISTE

Ein strukturiertes Fehlzeitenmanagement umfasst mindestens die folgenden Maßnahmen:

- Detaillierte Erfassung und Auswertung von krankheitsbedingten Fehlzeiten differenziert nach Arbeitsbereichen
- Auswertung von AUBs (wechselnde Ärzte/ Ausstellungsdatum etc.); ab wie vielen Tagen werden diese eingefordert und bei welchen Mitarbeitern?
- Transparente Regelungen zum Verhalten beim Auftreten von Krankheit
- Regelungen zum Umgang mit Rückkehrgesprächen
- Umsetzung Betriebliches Eingliederungsmanagement

reagieren zu können. Qualifizierte Arbeitsablaufplanungen können helfen auf kurzfristige Ausfälle zu reagieren, weil deren Transparenz schnell die Frage beantworten kann, ob ein Einspringen zwingend erforderlich ist.

### Fazit

Ein Fehlzeitenproblem lässt sich nur durch ein qualifiziertes Fehlzeitenmanagement konsequent angehen. Einige Krankenkassen bieten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auch begleitende Unterstützung an. Das Betriebliche Fehlzeitenmanagement ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Wir benötigen dringend eine sachliche Diskussion zum Umgang mit dieser Thematik – nicht gegen, sondern gerade wegen der kranken Mitarbeiter.

Wer krank ist, muss sich ohne schlechtes Gewissen auskurieren dürfen. Wer anderweitig fehlt, muss spüren, dass das Spiel so nicht läuft. In Schweden kann der erste Krankheitstag unbezahlt bleiben, danach gibt es 80 Prozent Lohnausgleich für 14 Tage. In Deutschland gibt es ab dem ersten Tag 100 Prozent des Gehalts für 42 Kalendertage. Mit 24,9 bezahlten Krankheitstagen pro Person im Jahr 2022 hat Deutschland den höchsten Wert im OECD-Vergleich. In Norwegen geht mit 10,7 Prozent die meiste Arbeitszeit verloren, wie zdf heute berichtete. Nach Daten der Techniker Krankenkasse fielen Beschäftigte in der Altenpflege im Jahr 2024 33,1 Tage aus. Im Durchschnitt anderer Berufsgruppen 18,2 Tage. Nach der Analyse des Instituts der Deutschen Wirtschaft belaufen sich die Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten auf rund 76,7 Milliarden Euro jährlich. Die Kosten für die Wirtschaft pro Krankheitstag brutto auf 225 Euro. ■



Foto: Alexa Kirsch  
Fotographie

**Michael Wipp:**  
WippCARE Beratung  
für Pflegeeinrichtungen,  
[www.michael-wipp.de](http://www.michael-wipp.de)

**Literatur:** Fehlzeiten-Report 2024;  
Springer Verlag  
Siegfried Keul: Fehlen aus Gewohnheit

**TIPP:**  
Online-Seminare zum Thema gibt es in der Vincentz-Akademie - mit Michael Wipp und Peter Sausen: <https://vinc.li/fehlzeiten>