Für Top-Management, mittleres Management und alle, die über Personal und Arbeitsverteilung entscheiden

Was begünstigt lange Ausfälle in unserem Unternehmen?

71 Prozent der Fehltage aus psychischen Gründen entfallen auf Ausfälle von mehr als sechs Wochen (DAK-Psychreport 2026, Evidenzstufe B: große Datenbasis, die ein Muster zeigt, aber keine Ursache). Wie lange ein Ausfall dauert, hängt auch von Alter und Krankheitsverlauf ab. Für das, was im Unternehmen geschieht, kommen aus unserer Sicht drei Erklärungen in Frage; die Daten zeigen nicht, welche zutrifft. Dieses Blatt hilft, Hinweise zu sammeln, welche Erklärung in Ihrem Unternehmen eher zutrifft. **Wichtig:** Nur zusammengefasste Angaben für größere Bereiche, keine Namen, keine Diagnosen, keine Angaben aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement, keine Deutung einzelner Krankmeldungen. Kleine Bereiche zusammenfassen, bis niemand erkennbar ist. Den Grund eines Ausfalls kennt der Arbeitgeber nicht, und er fragt nicht danach. Vorher den Betriebs- oder Personalrat, wo es einen gibt, und die oder den Datenschutzbeauftragten beteiligen. Die Übersicht dient Gesprächen über Besetzung und Unterstützung, nicht der Bewertung einzelner Führungskräfte. Dauer: etwa 20 Minuten.

1. Drei Angaben je größerem Bereich, über mehrere Jahre

Bereich	Ausfälle von mehr als sechs Wochen im letzten Jahr (Anzahl)	Besetzung: offene Stellen, Überstunden, Vertretung geregelt?	Bewertung der Führung durch das Team (zusammengefasst)	Was fällt auf?

2. Drei Selbstprüfungen (geben Hinweise, entscheiden nichts): Welche Erklärung trifft bei Ihnen eher zu?

1 **Die Arbeit erschöpft die Beschäftigten.** Häufen sich über mehrere Jahre lange Ausfälle in den Bereichen, in denen am meisten Arbeit auf am wenigsten Menschen kommt? Wer hat die Arbeit während der Ausfälle erledigt?

2 **Der Umgang im Alltag kann entlasten oder belasten.** Gibt es bei gleicher Arbeit mehr lange Ausfälle in Bereichen, die ihre Führung schlechter bewerten? Achtung: Die schlechtere Bewertung kann auch eine Folge der Mehrarbeit sein. Wie stark stehen die Führungskräfte dort selbst unter Druck?

3 **Ungeklärte Fragen bleiben liegen.** Berichten Teams von offenen Fragen dazu, wer was macht, oder von Streit, den niemand beilegt?

3. Was bleibt liegen, wenn jemand länger fehlt?

Diese Aufgaben haben Vorrang	Diese Aufgaben dürfen bei einem längeren Ausfall warten

Im Top-Management: Lassen Sie sich von der Personalabteilung einmal im Jahr für größere Bereiche die drei Angaben aus Feld 1 in einer Übersicht zusammenstellen, ohne Namen, mit dem Betriebs- oder Personalrat abgestimmt und nicht als Kennzahl für einzelne Führungskräfte. Führen Sie keine Anwesenheitsprämie ein, bevor Sie diese Angaben kennen.

Im mittleren Management: Legen Sie mit Ihren Teamleitungen fest, bevor jemand ausfällt, welche Arbeit bei einem längeren Ausfall warten darf (Feld 3), und sagen Sie dem Team, welche Arbeit das ist.

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, Geschäftsführer der SYNK GROUP. Recherchiert und geschrieben mit KI-Unterstützung. Quellen: DAK-Psychreport 2026, IGES, rund 2,4 Mio. Versicherte, 2025 (Evidenzstufe B); Mehta u. a. 2022, doi:10.5271/sjweh.4036 (Stufe A); Duchaine u. a. 2020, doi:10.1001/jamapsychiatry.2020.0322 (Stufe A); § 167 Abs. 2 SGB IX. Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 11 und 13. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Keine Rechts- oder Gesundheitsberatung. Impressum: zukunft-fuehren.com/impressum. Stand: 13.11.2026. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.

Für Teamleitung und Führung ohne Linienverantwortung

Wie geht es uns mit der Arbeit, und was klären wir?

Für sich allein oder für das nächste Teamtreffen, etwa 15 Minuten. Es geht um Arbeit und Zusammenarbeit, nie um die Gesundheit einzelner Personen.

4. Meine Woche unter Druck (Buch „Zukunft führen“, Kapitel 11)

„Welche Art Macht üben Sie aus, wenn Sie müde sind?“ Als Einladung gemeint, nicht als Prüfung. Am Ende einer anstrengenden Woche notieren:

Wo habe ich mehr kontrolliert oder angewiesen als sonst?	Wen frage ich, wie sie oder er die Woche erlebt hat? Was habe ich gehört?

5. Offene Fragen im Team

Welche Frage wartet seit Wochen auf eine Entscheidung (Zuständigkeit, Übergabe, Streit)?	Wer klärt sie?	Bis wann?

6. Wenn jemand zurückkommt

Gemeinsam mit der Person besprechen, nicht allein festlegen. Nie nach der Diagnose fragen. Gesundheitliche Angaben muss niemand machen; hier keine Angaben zur Gesundheit notieren.

Welche Aufgaben möchtest du zuerst übernehmen, und was würde dir den Einstieg erleichtern?

Wann sprechen wir wieder darüber? Auf das Betriebliche Eingliederungsmanagement hinweisen: Darin klärt der Arbeitgeber mit der Person, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann (Pflichtangebot bei mehr als sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb eines Jahres, § 167 Abs. 2 SGB IX; nur mit Zustimmung der Person).

7. Drei Fragen zum Perspektivwechsel, nur für Sie selbst (nicht im Team besprechen)

Die Kolleginnen und Kollegen, die während eines Ausfalls mehr arbeiten: Was glauben sie, was ihre Führungskraft über diesen Mehraufwand weiß?

Die Teamleitung: Was glaubt sie, wie ihr Team ihren Umgang beschreiben würde?

Die erkrankte Kollegin oder der erkrankte Kollege: Was glaubt diese Person, was ihre Führungskraft über sie denkt?

Ohne Linienverantwortung: Planen Sie für jedes Arbeitspaket zusätzliche Zeit für Ausfälle ein und klären Sie vorab mit den Vorgesetzten Ihrer Projektmitglieder, wer die Arbeit übernimmt. Urteilen Sie nicht über die Gründe eines Ausfalls.

Die Frage für das Wochenende: Wer in Ihrem Team hat zuletzt die Arbeit einer kranken Kollegin oder eines kranken Kollegen mit übernommen, und weiß diese Person, dass Sie es bemerkt haben?

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, Geschäftsführer der SYNK GROUP. Recherchiert und geschrieben mit KI-Unterstützung. Quellen: DAK-Psychreport 2026, IGES, rund 2,4 Mio. Versicherte, 2025 (Evidenzstufe B); Mehta u. a. 2022, doi:10.5271/sjweh.4036 (Stufe A); Duchaine u. a. 2020, doi:10.1001/jamapsychiatry.2020.0322 (Stufe A); § 167 Abs. 2 SGB IX. Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 11 und 13. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Keine Rechts- oder Gesundheitsberatung. Impressum: zukunft-fuehren.com/impressum. Stand: 13.11.2026. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.