



Krankheit im Arbeitsverhältnis: Herausforderungen der unternehmerischen Praxis aus Sozialpartnerschaftlicher Sicht

23. Göttinger Forum zum Arbeitsrecht, 16.10.2025

Matthias Metzger, Leiter Arbeitssicherheit & Gesundheitsmanagement / Projektleiter Separierung

Leitfragen für den Vortrag

- › **Warum** ist Krankheit im Arbeitsverhältnis ein relevantes Thema?
- › Was sind die relevanten **Fakten**? (Wissenschaft & Statistik)
- › Was können die **Betriebe** tun?

Produktivität

Wettbewerbsfähigkeit

Warum ist ein hoher Krankenstand ein Problem?

- › **Direkte Kosten:** Zusätzlich zu hohen Tarif-Gehältern (Chemie/Kautschuk, Metall...) und Lohnnebenkosten, hohen Energiekosten, wachsender Bürokratie (in allen Bereichen), stagnierender Produktivität, haben wir den weltweit höchsten Krankenstand!
- › **Weitere Kosteneffekte:** Aufträge werden nicht fristgerecht fertig, Projekte verlängern sich, Kollegen müssen Überstunden machen, Umsätze gehen verloren, zusätzliche Mitarbeiter müssen eingestellt werden...

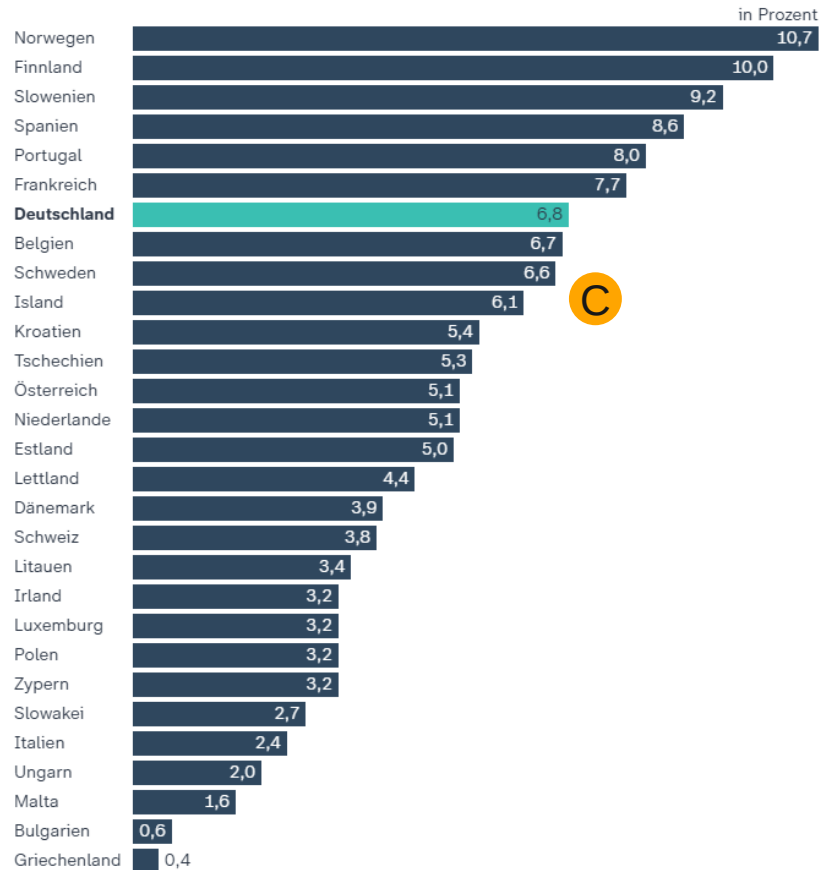


Darstellung Dashboard

Continental Krankenstand Deutschland 2024, ca. 40.000 Mitarbeiter, Internes Dashboard

Zahlen, Daten, Fakten

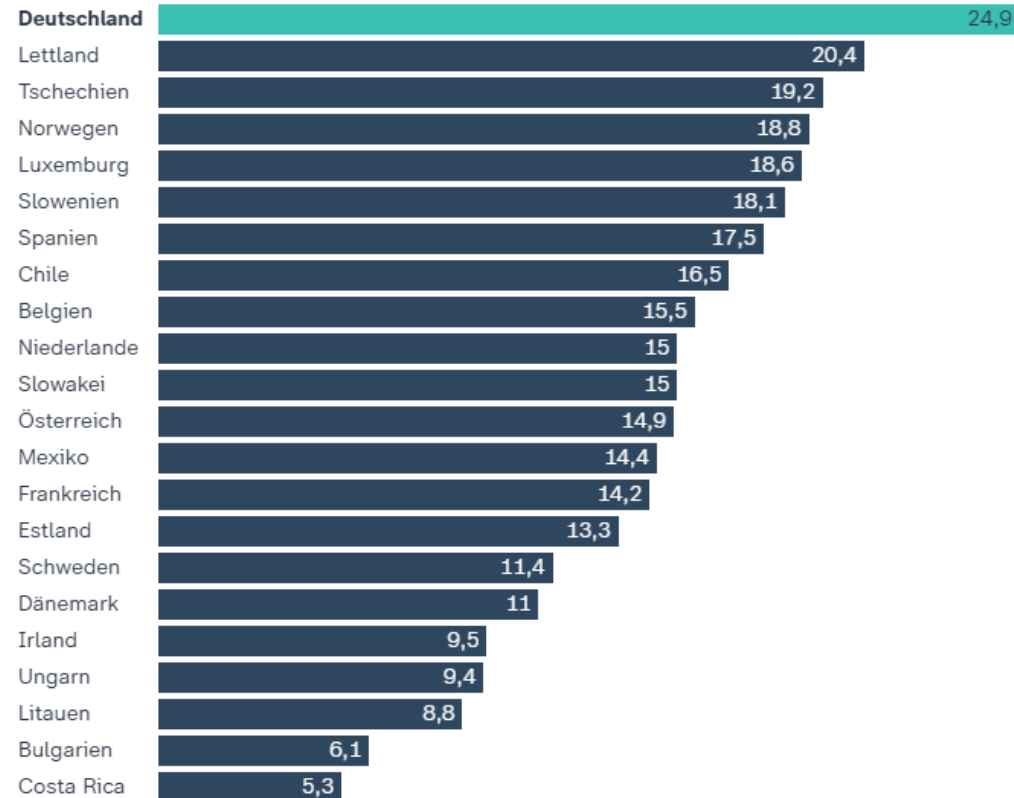
Wie viel Arbeitszeit geht durch Krankheit verloren?



Daten für 2023. OECD-Analyse auf Basis von Befragungen im European Labour Force Survey.
► Mehr zur Methodik

Grafik: ZDFheute, lhm • Quelle: OECD

Bezahlte Krankentage pro Jahr im Vergleich



Daten pro Person im Jahr 2022. Definitionen, Erhebungsmethoden und Gesundheitssysteme weichen voneinander ab.

Grafik: ZDFheute, lhm • Quelle: OECD

Was wenig hilft... isolierte Vorschläge!



Oliver Bäte (CEO Allianz) plädiert für die Wiedereinführung des sogenannten Karenztages.

Bildquelle: Allianz, 2025

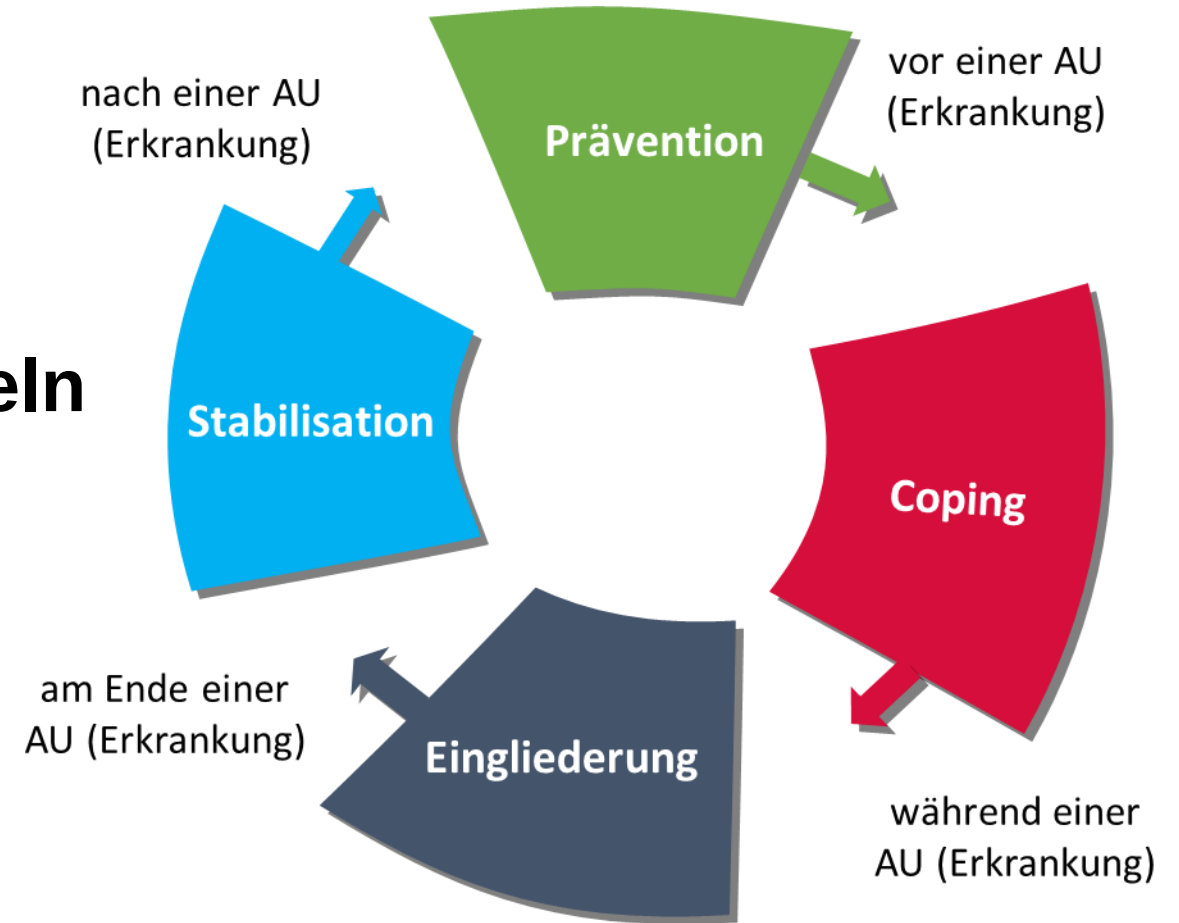
Was auch nicht wirklich hilft...

- › **Anwesenheitsprämien!**
- › **Zu starker Fokus auf MA mit Kurzzeit-AU!**
- › **Attestpflicht bereits am 1. Tag!**
- › **Formalistische Rückkehrgespräche nach jeder AU!**

Die DAK-Studie ergab, dass kein Missbrauch der telefonischen Krankschreibung bestehe und die "Blaumacher"-Quote in Deutschland gering sei.

Was wirklich hilft...

- › **Bewährtes Wirkungsmodell**
- › **Konsistente Datenerhebung**
- › **Dauerhaftes stringentes Handeln**



Was wirklich hilft... (ausgewählte Beispiele)

› Prävention

- › **Ergonomie**, Sucht im Betrieb, Gesundheitskompetenz, gemeinsames Verständnis durch **befragungsbasierte Dialoginstrumente & Datentransparenz**

› Coping

- › Employee Assistant Programm

› Eingliederung

- › BEM optimieren, berufliche Neuorientierung optimieren

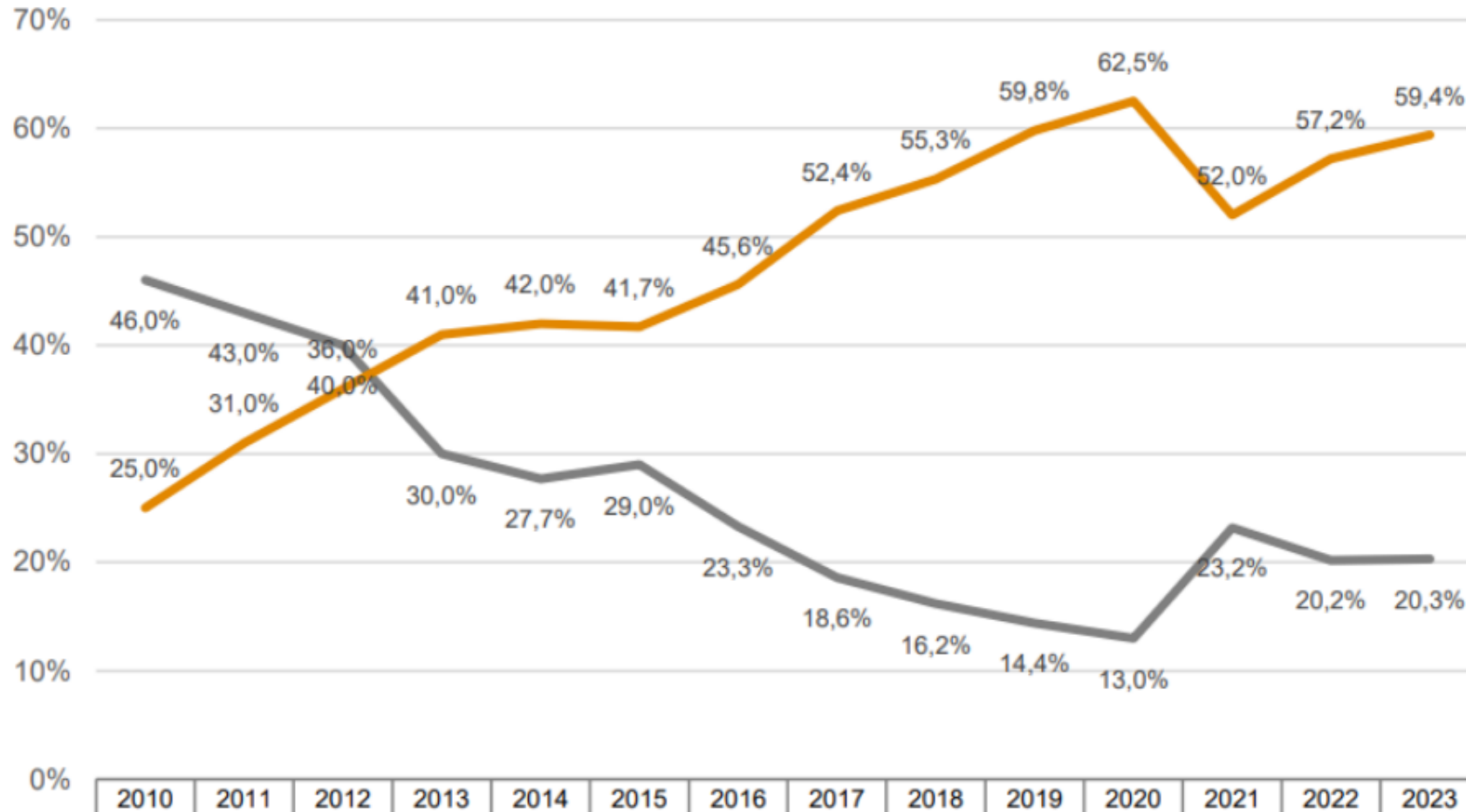
› Stabilisation

- › Nachverfolgung Langzeit-AU

Plus Führungskompetenz!

Prävention: Beispiel Ergonomie

Langjährige Kooperation mit
ASER in Wuppertal (Belastungs-
Dokumentationssystem)



Altersstabilität

Percentage of blue collar head count working at an age-stable workplace. Age Stable = w/o exceeding strain limits for elderly population ≥ 55 years.

Hohe körperliche Belastung

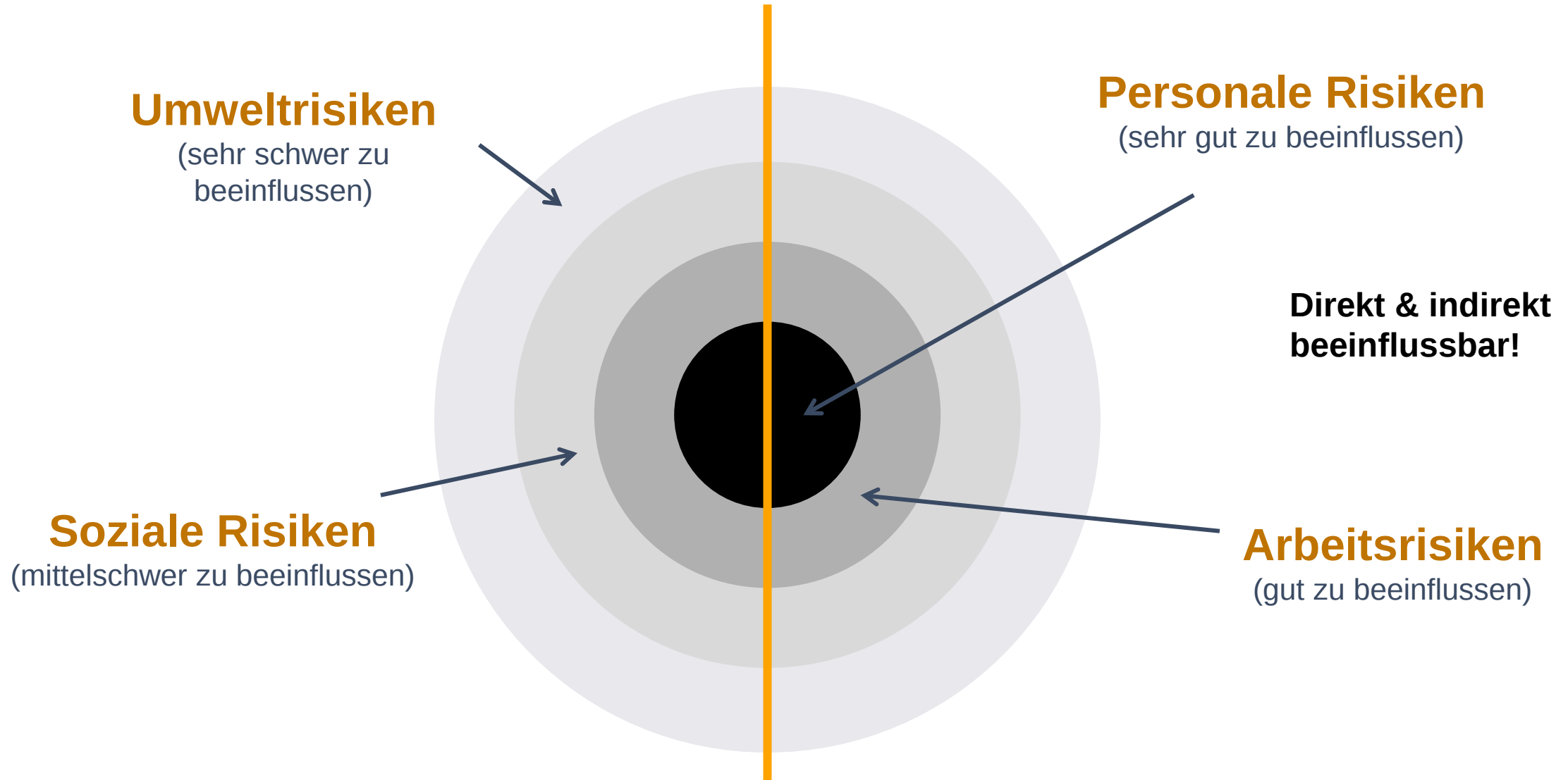
Percentage of blue collar head count exposed to manual peak load lifting / carrying of ≥ 25 kg or pulling / pushing actions using a device that is not suitable to the load.



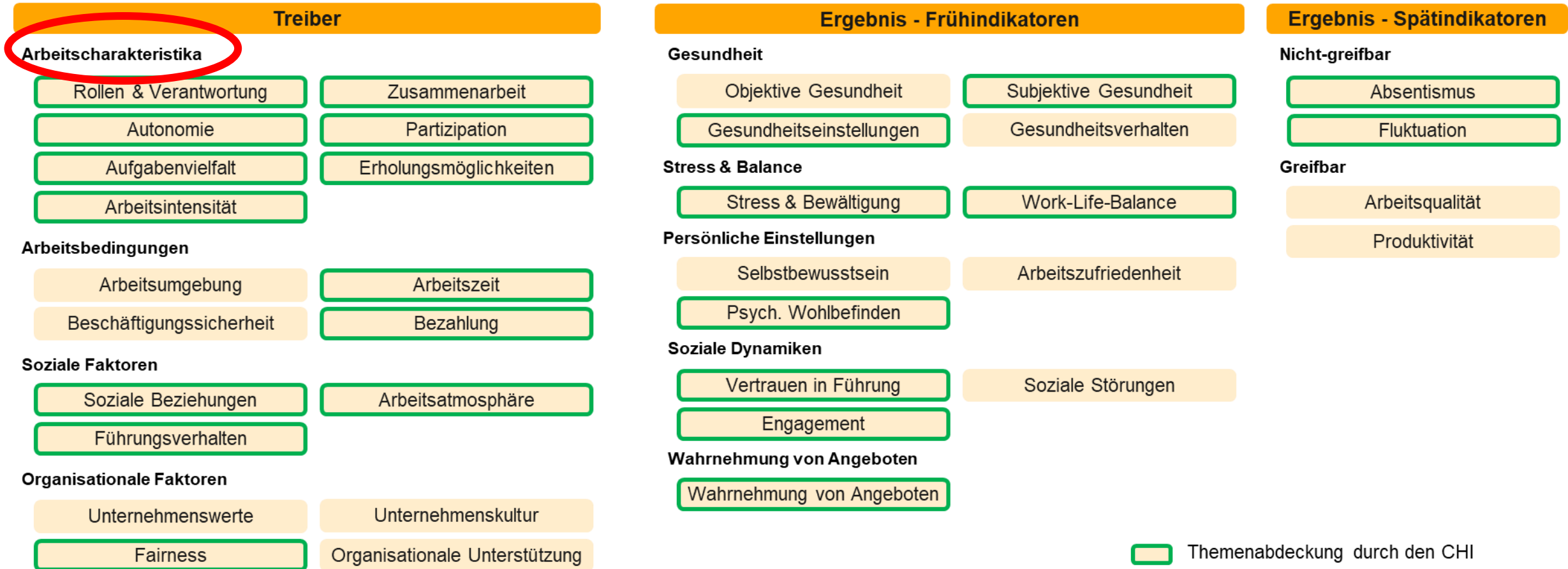
Prävention: Datenbasierte Dialogformate „Continental Health Index“

- › Wirkungsmodell
- › Datenerhebung
- › Ableitung von Maßnahme auf verschiedenen Ebenen

Betriebliche Einflussgrößen: Fokus Arbeit & Person

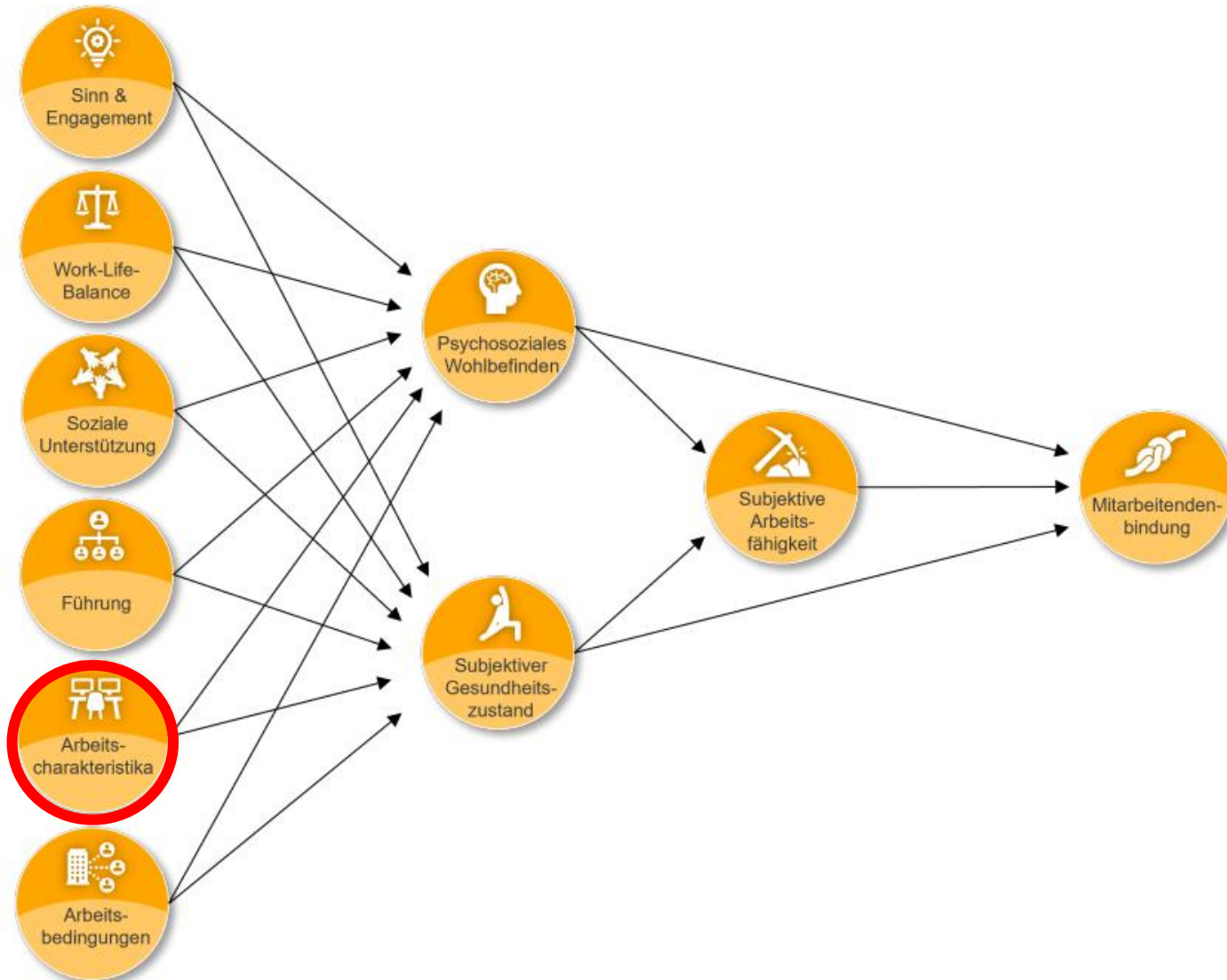


Unser Wirkungsmodell (entwickelt mit Prof. Müller, Uni Osnabrück)



Die Inhalte der Darstellung basieren auf: Rubenstein et al. (2018); Badura (2010); Duijts et al. (2007); Langenhoff (2011); Uhle & Treier (2019); Velthuisen et al. (2022)

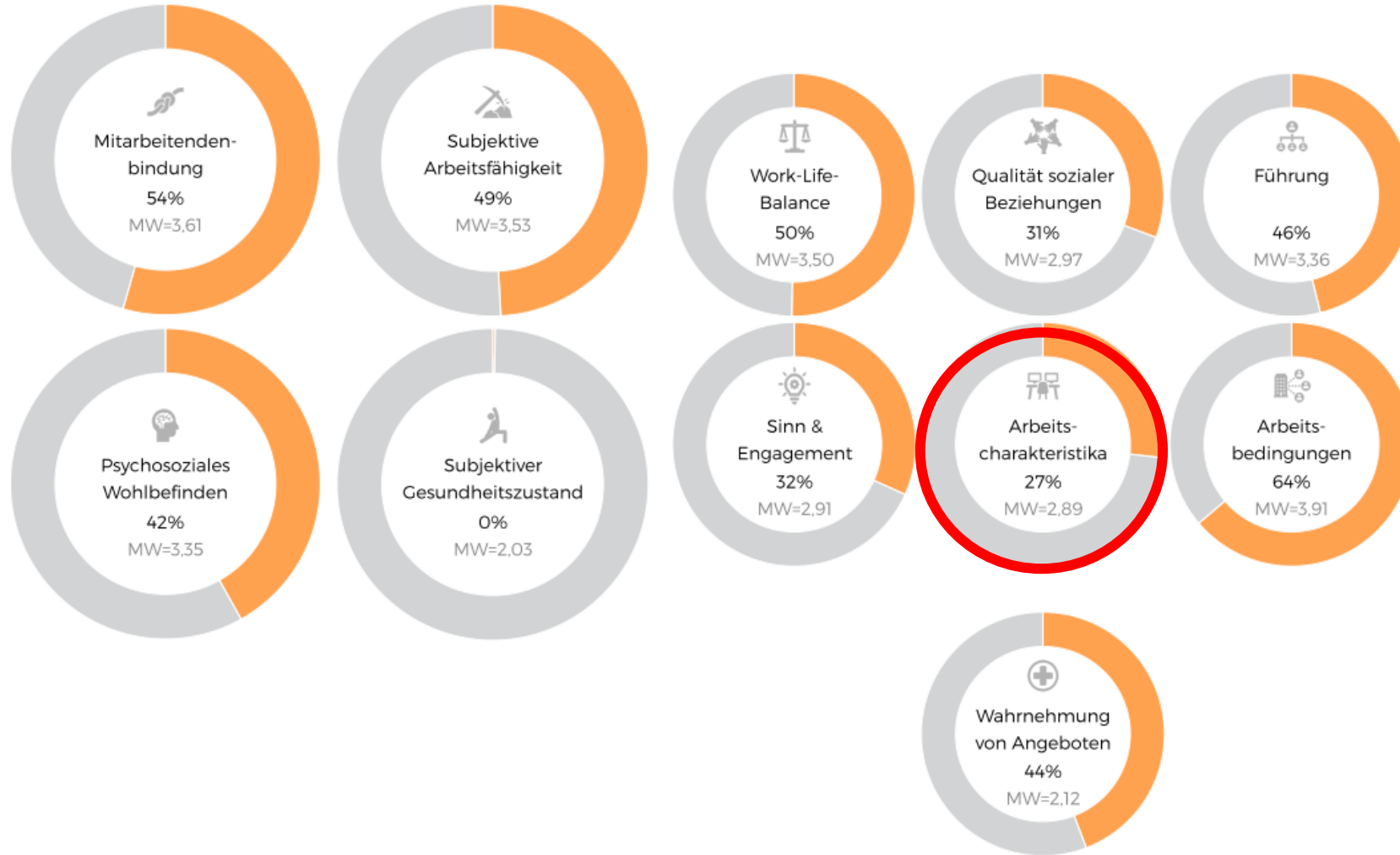
Treiberanalyse



- › Geringe Fluktuation
- › Wohlbefinden
- › **Produktivität**
- › Reduzierte Ausfälle
- › Arbeitgeberattraktivität

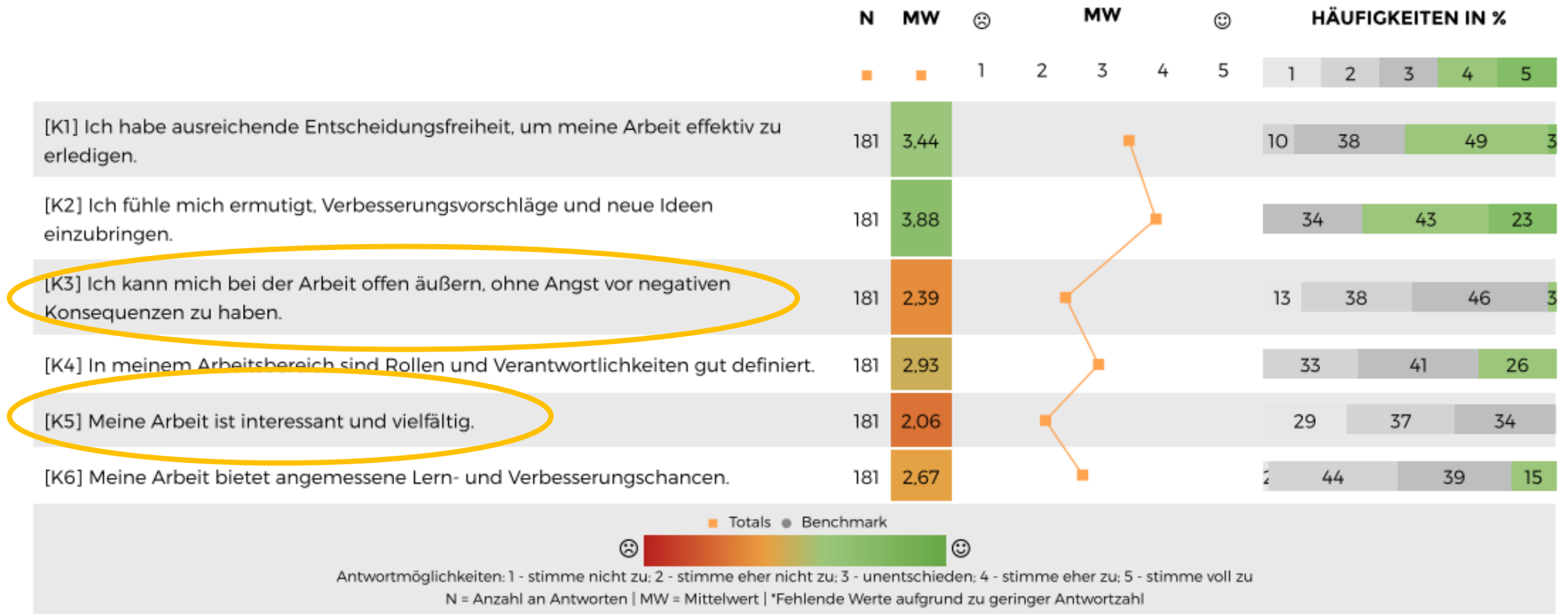
- › Absentismus
- › Präsentismus
- › Fluktuation

HCI: Übersicht Indikatorwerte

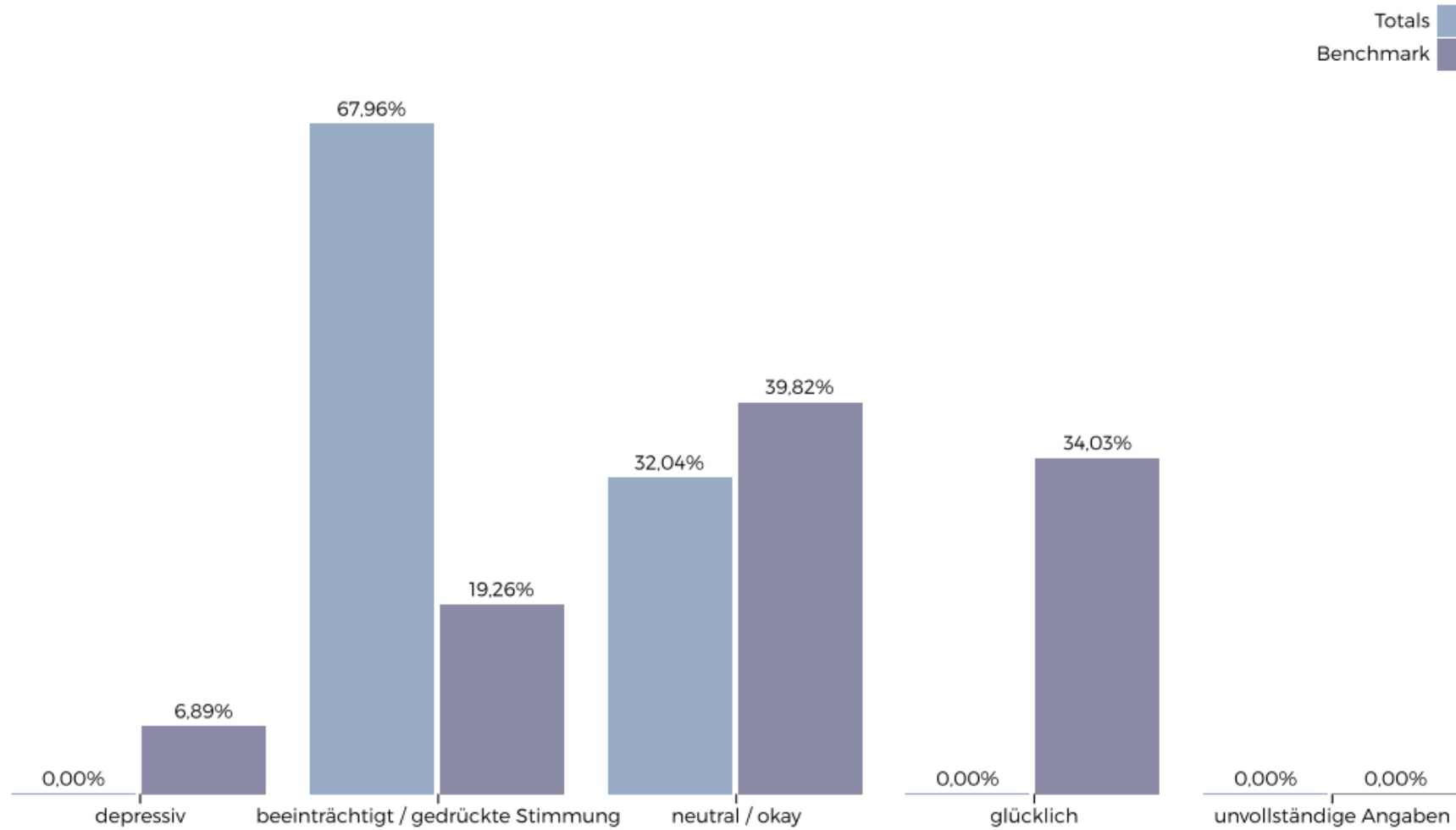


*Die Prozentzahlen sind Antworten mit Zustimmung relativiert an allen gegebenen Antworten.

HCI: Beispiel Arbeitscharakteristika

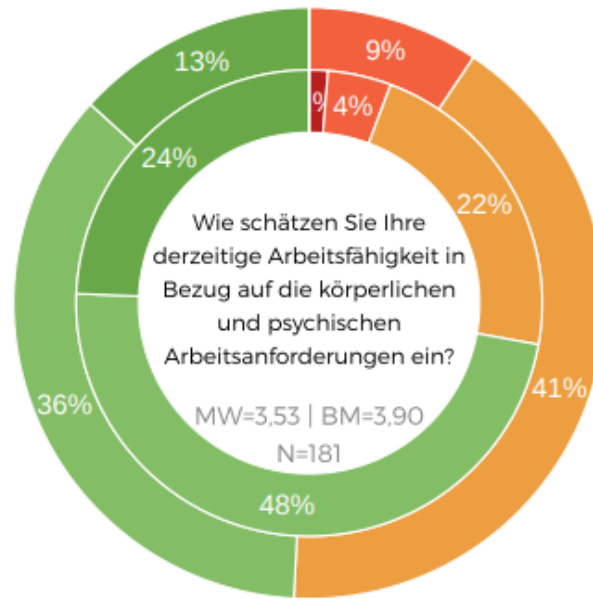


HCI: WHO-5-Wohlbefindens-Index

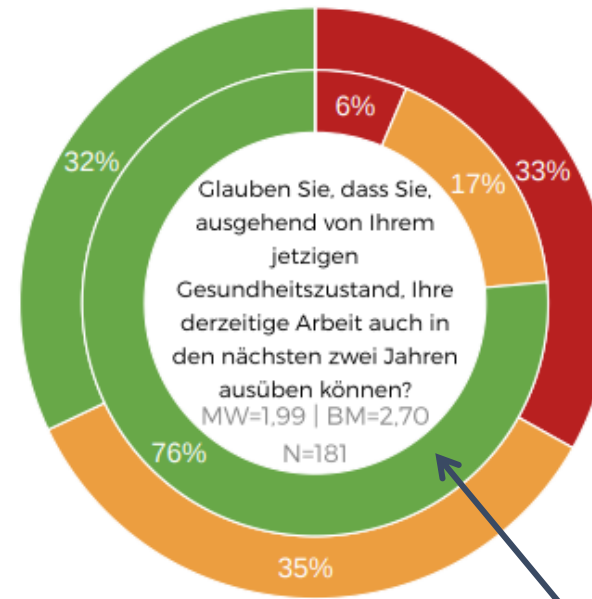


Der Index berechnet sich aus den Summenwerten der 5 Wohlbefinden-Items multipliziert mit 4.
WHO-5 Grenzen: < 28 depressiv, 28-49 beeinträchtigt, 50-74 neutral/okay, ≥ 75 glücklich

HCI: Beispiel Subjektive Arbeitsfähigkeit



- sehr schlecht (0,00%)
- eher schlecht (9,39%)
- mittelmäßig (41,44%)
- eher gut (35,91%)
- sehr gut (13,26%)
- keine Angabe (0,00%)



- unwahrscheinlich (33,15%)
- nicht sicher (34,81%)
- ziemlich sicher (32,04%)
- keine Angabe (0,00%)

Eigene Daten

Benchmark

N = Anzahl an Antworten | MW = Mittelwert | BM = Benchmark

**Der innere Ring zeigt die Benchmark-Daten.

Gemeinsam Maßnahmen ableiten – mutig neue Wege gehen! Umsetzung nachhalten!



Beispiele:

- › Neue Schichtmodelle (Experimente wagen)
- › Wahl des Schichtleiters durch das Team (Teil-) Autonome Teams
- › Optimierung der Arbeitsplätze und –abläufe
- › Klare Absprache von Vertretungsplänen
- › Verbesserung Kantinenessen & Angebote im Shopfloor
- › Teamentwicklung
- › Schulung der Führungskraft

Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung erhöhen!

Zusammenfassung:

- › Alle Maßnahmen, die den Krankenstand reduzieren, zahlen in eine erhöhte Produktivität ein!
- › Aufgrund der vielzähligen Einflussfaktoren gibt es keine einfachen Patentrezepte: **Durchhaltevermögen und konsequentes Handeln** sind unabdingbar!
- › Es gibt keinen „Stein der Weisen“ – Wir können alle **voneinander lernen!**
- › Es geht nur **gemeinsam als „Betriebsgemeinschaft“** (Mitarbeiter, Betriebsrat, Management, Werksarzt/ ESH, ...)