



Checkliste Fehlzeitenmanagement



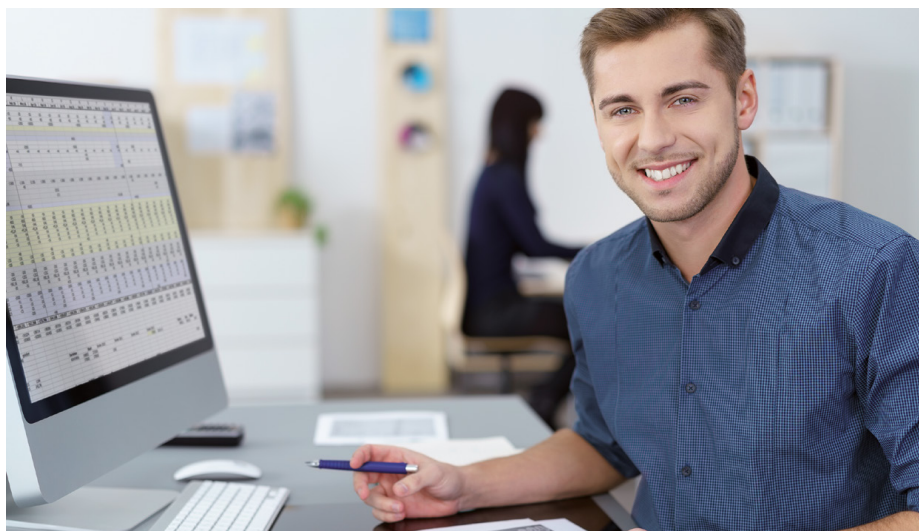
ifaa | THEMENFELDER

-  **Arbeitsgestaltung/Ergonomie**
-  **Arbeits- und Gesundheitsschutz**
-  **Arbeitswelt der Zukunft/New Work**
-  **Arbeitszeit**
-  **Digitalisierung/Industrie 4.0**
-  **Entgelt und Vergütung**
-  **Fachkräftesicherung**
-  **Gesundheit im Unternehmen**
-  **Industrial Engineering**
-  **künstliche Intelligenz/lernende Systeme**
-  **Nachhaltigkeit**
-  **Planspiele**
-  **Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung**
-  **psychische Belastung am Arbeitsplatz**

INHALT

Warum es hilfreich ist, sich systematisch mit Fehlzeiten zu beschäftigen	05
Folgen erhöhter Fehlzeiten	06
An wen richtet sich die Checkliste?	06
Ziele und Nutzen der Checkliste	06
Aufbau und Bearbeitung der Checkliste	07
Dimension 1: Arbeitsgestaltung & Ergonomie	09
Dimension 2: Arbeitsschutz & Gefährdungsbeurteilung	10
Dimension 3: Arbeitszeiten, Pausen & Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben	12
Dimension 4: Früherkennung, Monitoring von Fehlzeiten	14
Dimension 5: Rückkehrgespräche/Gesundheitsgespräche	16
Dimension 6: Wertschätzung, Feedback → Motivation	18
Dimension 7: Resilienz, Gesundheitsbewusstsein & Eigenverantwortung stärken	21
Dimension 8: Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	23
Dimension 9: Mitarbeiterbefragungen & Organisationsentwicklung (allgemeine Maßnahmen)	26
Dimension 10: Strategisches Personalmanagement & Ressourcensteuerung (HR-Fokus)	28
Maßnahmenplan	30
Literatur	33

Warum es hilfreich ist, sich systematisch mit Fehlzeiten zu beschäftigen



Steigende Fehlzeiten in Unternehmen sind eine ernsthafte Herausforderung für die deutsche Wirtschaft. Für Führungskräfte stellt das erfolgreiche Managen von Fehlzeiten heutzutage eine der zentralen Herausforderungen dar. Fehlzeiten sind ein komplexes Phänomen. Sie gehen weit über Erkrankungen hinaus und stellen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer vor erhebliche Herausforderungen. Sie sind kein isoliertes Personalthema, sondern stellen einen wesentlichen Indikator für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Führungs- und Unternehmenskultur dar. Sie entstehen in der Regel multifaktoriell und haben direkte Auswirkungen auf Produktivität, Kosten und Motivation.

Die häufigsten Ursachen für krankheitsbedingte Fehlzeiten sind Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems. Betriebliche Stellschrauben können hier zum Beispiel sein: Ergonomische Erkenntnisse berücksichtigen bei Tätigkeiten mit einseitiger Belastung, schwerem Heben und Tragen oder Belastungswechsel bei überwiegender Bildschirmarbeit. Zudem sind psychische Störungen eine weitere Ursache von Fehlzeiten. Dabei führen bei relativ geringer Fallanzahl

eine hohe Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen zu betrieblichen Ausfällen. Betrieblich unterstützen können hier realistische Zeitplanungen, Rollenklarheit, Feedback und Wertschätzung durch Führungskräfte und Kollegen.

Weitere Ursachen sind Atemwegserkrankungen, deren Auftreten im Unternehmen unter anderem begünstigt werden durch hohe Kontaktfrequenz, Großraumbüros sowie Präsentismus. Auch Arbeitsunfälle können zu Fehlzeiten führen; Ursachen dafür können zum Beispiel in Sicherheitsmängeln, Unachtsamkeit, erlebtem Zeitdruck oder unzureichende Unterweisung bestehen.

Motivations- und Führungsaspekte, wie fehlende Anerkennung, als ungerecht erlebte Arbeitsverteilung, Konflikte im Team oder fehlende Perspektiven können sich auf Anwesenheitsverhalten und Engagement auswirken und damit Fehlzeiten mittelbar und unmittelbar beeinflussen.

Grob unterscheiden lassen sich Einflüsse auf Fehlzeiten aus dem privaten Bereich, der Arbeit oder auch aus gesellschaftlichen Umständen. Um nur eine beispielhafte Auswahl zu nennen, gehören dazu im privaten Umfeld unter anderem Familienstand, Kinder, Lebensalter oder Qualifikation.

Führungssystem, Organisation, Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit gehören zum beruflichen Umfeld. Gesellschaftliche Einflussgrößen bzw. außerhalb des Einflussbereichs eines Unternehmens liegende Faktoren sind zum Beispiel Jahreszeit, Arbeitsmarktlage und Konjunktur.

Auch der demografische Wandel trägt zu einer Erhöhung von Fehlzeiten bei – so steigt bei älteren Beschäftigten die Wahrscheinlichkeit von Herz-Kreislauferkrankungen, Neubildungen wie Krebs oder auch Muskel-Skelett-Erkrankungen. Ältere Menschen sind allerdings nicht häufiger krank, vielmehr sind die Fehltag pro Fall höher als dies bei jüngeren Menschen der Fall ist.

Für ein wirksames und aktives Fehlzeitenmanagement ist es wichtig, diverse Einflussfaktoren zu kennen und diese zu differenzieren. Nur wer Abwesenheiten systematisch analysiert, kann deren Ursachen verstehen und gezielt Maßnahmen ergreifen.

Folgen erhöhter Fehlzeiten

Fehlzeiten verursachen nicht nur direkte Kosten, sondern beeinflussen die gesamte Organisation. Sie wirken sich direkt auf Leistung, Qualität und Betriebsklima aus. Zum Beispiel:

Wirtschaftliche Folgen

- › Entgeltfortzahlung
- › Produktions- oder Dienstleistungsausfall
- › Qualitätsverluste
- › Koordinations- und Verwaltungsaufwand

Organisatorische Folgen

- › Ersatzplanung und Personalumverteilung
- › Einarbeitung von Aushilfen
- › Mehrbelastung vorhandener Mitarbeitender
- › Organisation von Nacharbeiten

Kulturelle Folgen

- › Demotivation des anwesenden Personals
- › Ungleich empfundene Arbeitsverteilung
- › Vertrauensverlust
- › Zunahme von Konflikten

An wen richtet sich die Checkliste?

Diese Checkliste richtet sich insbesondere an Führungskräfte und die Personalabteilung (HR). Sie unterstützt Führungskräfte dabei, ihren Verantwortungsbereich strukturiert zu analysieren und Handlungsfelder systematisch abzuleiten. Die Personalabteilung (HR) erhält zudem eine Grundlage, um Fehlzeiten systematisch auszuwerten und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen zu begleiten.

Ziele und Nutzen der Checkliste

Die vorliegende Checkliste unterstützt Unternehmen dabei, Einflussgrößen und Fehlzeiten systematisch zu analysieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Sie dient nicht nur der Bestandsaufnahme, sondern vor allem der Identifikation von Handlungsfeldern im operativen Alltag. Ziel ist es, sowohl strukturelle als auch verhaltensbedingte Einflussfaktoren auf Fehlzeiten sichtbar zu machen und darauf aufbauend nachhaltige Verbesserungen zu initiieren.

Langfristig soll sie dazu beitragen, Fehlzeiten zu reduzieren, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Gesundheit sowie Motivation der Beschäftigten zu fördern.

Aufbau und Bearbeitung der Checkliste

Die Checkliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern adressiert wesentliche aus der Praxis abgeleitete Handlungsfelder, bzw. Dimensionen, die wichtig für ein systematisches Fehlzeitenmanagement sind.

Als Grundlage wurden in dieser Checkliste zehn wesentliche Dimensionen für ein erfolgreiches Fehlzeitenmanagement definiert, nämlich:

- › Arbeitsgestaltung & Ergonomie (Aspekte der Gefährdungsbeurteilung)
- › Arbeitsschutz & Gefährdungsbeurteilung
- › Arbeitszeiten, Pausen & Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben
- › Früherkennung, Monitoring von Fehlzeiten
- › Rückkehrgespräche/Gesundheitsgespräche
- › Wertschätzung & Feedback → Motivation
- › Resilienz, Gesundheitsbewusstsein und Eigenverantwortung stärken
- › Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- › Mitarbeiterbefragungen & Organisationsentwicklung (allgemeine Maßnahmen)
- › Strategisches Personalmanagement & Ressourcensteuerung (HR-Fokus)

Für jede Dimension wurden spezifische, praxisorientierte Checkpunkte definiert, deren Umsetzung zu einem wirksamen Fehlzeitenmanagement beitragen kann.



Abbildung 1: Wichtige Dimensionen des Fehlzeitenmanagements

Aufbau und Bearbeitung der Checkliste

Die Bearbeitung der Checkliste kann im Rahmen eines gemeinsamen Austauschs mehrerer betrieblicher Akteure erfolgen. Dazu zählen insbesondere Führungskräfte, die Personalabteilung sowie – je nach Struktur des Unternehmens – auch Vertretungen aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Arbeitsschutz oder der Interessenvertretung (Betriebsrat, Personalrat). Durch die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven wird eine realistische und umfassende Einschätzung der Situation ermöglicht.

Schritt 1: Gehen Sie die einzelnen Punkte der Checkliste (gemeinsam) durch und bewerten Sie diese hinsichtlich ihres Umsetzungsgrades. Dabei ist es wichtig, nicht vorschnell zu entscheiden, sondern konkrete Beispiele aus dem Arbeitsalltag heranzuziehen. Die Einschätzung der einzelnen Aspekte erfolgt anhand einer dreistufigen Skala. Die Bewertung erfolgt anhand der Kategorien »ja«, »zum Teil« und »nein«. Eine Anforderung gilt als erfüllt, wenn sie im Unternehmen/der Abteilung systematisch und wirksam umgesetzt wird. Als teilweise erfüllt wird sie bewertet, wenn zwar Ansätze vorhanden sind, diese jedoch noch nicht durchgängig oder konsequent angewendet werden. Eine Bewertung als nicht erfüllt weist darauf hin, dass entsprechende Regelungen oder Maßnahmen bislang fehlen oder nicht ausreichend wirksam sind. Diese Einteilung ermöglicht eine differenzierte Betrachtung und erleichtert die Identifikation konkreter Verbesserungspotenziale. Ziel ist es, ein möglichst authentisches Bild des aktuellen Zustands zu erhalten, auch wenn dies bedeutet, bestehende Defizite offen anzusprechen.

Schritt 2: Überlegen Sie, ob Handlungsbedarf besteht, nachdem Sie das Bewertungskriterium, die Hinweise und die Handlungsempfehlungen geprüft haben. Die Beantwortung der Fragen in der Spalte »Beispielfragen« kann dazu dienen, den Handlungsbedarf abzuschätzen.

Schritt 3: Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen. Die in der Checkliste enthaltenen »Handlungsempfehlungen« dienen dabei als Orientierung und können bzw. sollen an die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens angepasst werden. Wichtig ist, dass die Maßnahmen möglichst konkret formuliert werden und einen klaren Bezug zu den zuvor identifizierten Problembereichen aufweisen. In der Spalte »Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan« können Sie sich Notizen machen, festlegen, welche Informationen noch erforderlich sind, ob Sie externe oder interne Unterstützung benötigen. Auch können Sie die genannten übrigen Checklisten und Handlungshilfen heranziehen, wenn Aspekte detaillierter bearbeitet bzw. bewertet werden sollen.

Schritt 4: Notieren Sie im Maßnahmenplan am Ende der Checkliste, für welches Vorgehen Sie sich gemeinsam entschieden haben. Hier legen Sie auch teilnehmende Personen, den Zeitrahmen sowie für die Maßnahmen verantwortliche Personen fest. Nur durch eine strukturierte Planung und Nachverfolgung kann sichergestellt werden, dass die erarbeiteten Ansätze tatsächlich umgesetzt werden und ihre Wirkung entfalten.

Dimension 1: Arbeitsgestaltung & Ergonomie

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
1.1	Die Arbeitsplätze sind ergonomisch gestaltet (Arbeitsmittel, Möbel).						Ergonomie-Checks im Team durchführen.	Sind alle Arbeitsmittel funktionstüchtig und z. B. an die Größe der Beschäftigten angepasst, sofern erforderlich?	
1.2	Einseitige körperliche Belastung wird durch Aufgabenwechsel reduziert.						Um einseitige körperliche Belastung zu reduzieren, Tätigkeitswechsel oder Jobrotation prüfen.	Besteht eine Belastung durch dauerhaftes Stehen/Sitzen oder Zwangshaltungen?	
1.3	Die Arbeitsumgebung wird regelmäßig geprüft (Lärm, Klima, Beleuchtung, Unfallgefahren).						Strukturierte Begehungen des Arbeitsbereichs bei Veränderungen (Umbau, neue Maschinen, neue Prozesse) durchführen. Gezielte Überprüfung von Lärmquellen und bei Bedarf Messungen und technische Schutzmaßnahmen. Checkliste zur ergonomischen Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln & Arbeitsumgebung: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Ergonomie_Neuaufgabe_Formular_AR_01.pdf	Gibt es laute Geräusche, die das Hörvermögen, die Sprachverständigung oder die Konzentration beeinträchtigen können? Fehlen geeignete Blendenschutz Vorrichtungen?	
1.4	Beschäftigte nutzen ergonomische Arbeitsmittel.						Unterweisungen zur Nutzung ergonomischer Arbeitsmittel, Kurzschulungen am Arbeitsplatz durchführen.		
1.5	Bewegung wird in den Arbeitsalltag integriert.						Kurze Bewegungsimpulse etablieren (Plakat mit Dehnübungen, aktive Pausen).		

Dimension 2: Arbeitsschutz & Gefährdungsbeurteilung

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
2.1	Die Gefährdungsbeurteilung wird regelmäßig durchgeführt und aktualisiert.						Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung durch die Führungskräfte, wenn sich die Arbeitsaufgaben, Prozesse oder Personal ändern. Prüfung der persönlichen Schutzausrüstung der Beschäftigten.		
2.2	Informationen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind aktuell verfügbar. ► Hinweis: Aktualisierte und transparent kommunizierte Arbeitsschutzinformationen tragen zur Reduktion arbeitsbedingter Erkrankungen und Fehlzeiten bei.						Sicherstellen, dass Unterweisungen durchgeführt, dokumentiert und sicherheitsrelevante Informationen für alle Beschäftigten zugänglich sind.		
2.3	Psychische Belastung wird in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt. ► Hinweis: Durch die Beurteilung der psychischen Belastung können Überforderung und Überlastung und damit zusammenhängenden Fehlzeiten vorgebeugt werden.						Geeignete Methoden für die Gefährdungsbeurteilung prüfen und auswählen (z. B. Beobachtungen, Interviews, Befragungen, Workshops). https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/buecher/alf-das-kpb-informationen-und-angebote		

Dimension 2: Arbeitsschutz & Gefährdungsbeurteilung

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
2.4	Beschäftigte werden in die Beurteilung der Belastung einbezogen.						Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung mit den jeweiligen Führungskräften und Beschäftigten in den Bereichen besprechen.		
2.5	Maßnahmen werden priorisiert, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit geprüft.						Belastungsspitzen (z. B. saisonale Hochphasen) identifizieren und organisatorisch entzerren (z. B. Aufgaben vorziehen oder nach hinten verschieben). Maßnahmen priorisieren. Die Wirksamkeit der Maßnahmen gegebenenfalls nach drei bis zwölf Monaten prüfen.		
2.6	Führungskräfte sind für Stresssignale und Überlastung sensibilisiert.						Schulungen für Führungskräfte zur psychischen Gesundheit und Belastung durchführen.		

Zur Unterstützung der Bewertung der ersten zwei Dimensionen können die Checkliste Ergonomie und das KPB als Handlungshilfe dienen:



› https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Ergonomie_Neuaufgabe_Formular_AR_01.pdf



› <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/buecher/alf-das-kpb-informationen-und-angebote>

Dimension 3: Arbeitszeiten, Pausen & Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
3.1	Flexible Arbeitszeitmodelle werden zur Belastungssteuerung genutzt.						<p>Flexible Lösungen prüfen (Homeoffice, Arbeitszeitverschiebung, Priorisierung von Aufgaben).</p> <p>Dienstpläne frühzeitig und verlässlich erstellen.</p> <p>Ein ausgewogenes Verhältnis von Privat- und Berufsleben schaffen.</p> <p>Regelmäßig Prüfung der Arbeitszeiten und Überstunden durch die Führungskräfte.</p> <p>Arbeitszeit- und Schichtmodelle derart weiterentwickeln, dass sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der Beschäftigten erfüllt werden können.</p>	<p>Was wird benötigt, um die Aufgaben orts- und zeitflexibel auszuführen?</p> <p>Wie ändern sich die Arbeits- und Kommunikationsmittel bei orts- und zeitflexibler Arbeit?</p>	
3.2	<p>Pausen werden eingehalten und aktiv eingefordert, Mikropausen zur Regeneration werden ermöglicht und gefördert.</p> <p>► Hinweis: Bereits Mikropausen verbessern das empfundene Energiegefühl und senken die empfundene Müdigkeit.</p>						<p>Verbindliche Pausenregelungen kommunizieren und deren Einhaltung sicherstellen.</p> <p>Sicherstellung durch die Führungskräfte, dass Pausen tatsächlich genommen werden.</p> <p>Gestaltung der Pausen, sodass sie der Regeneration dienen, indem sie im Kontrast zur Tätigkeit stehen.</p>		

Dimension 3: Arbeitszeiten, Pausen & Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
3.3	Die zeitliche Planung der Pausen findet flexibel und individuell statt.						Sofern möglich, Freiheit der Beschäftigten, den Zeitraum ihrer Pausen individuell festlegen zu können und diese an ihre persönlichen Bedürfnisse wie Hunger, Müdigkeit oder Erholung anzupassen.		
3.4	Rückzugsräume oder Regenerationsmöglichkeiten sind vorhanden.						Räume zur Verfügung stellen, die zur Regeneration und zum informellen Austausch dienen und von den Beschäftigten in der Pause genutzt werden können.		
3.5	Führungskräfte sprechen Überlastung aktiv an und bieten Unterstützung an. ► Hinweis: Durch transparente, wertschätzende Gespräche wird das Vertrauen gestärkt und die wahrgenommene Unterstützung erhöht → Leistungsfähigkeit steigt.						Aktiver Austausch zwischen Führungskraft und beschäftigter Person, in dem die Führungskraft nach der subjektiven Belastung fragt, zuhört und konkrete Entlastungsmaßnahmen anbietet.		

Broschüre Bedarfsgerechte Arbeitszeitsysteme in der Praxis – Reserveplanung



› https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschu__re_Bedarfsgerechte_Arbeitszeitsysteme_Reserveplanung_web.pdf

Dimension 4: Früherkennung, Monitoring von Fehlzeiten

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
4.1	<p>Fehlzeiten im Unternehmen werden regelmäßig überprüft, bewertet und hinsichtlich auffälliger Fehlzeitenmuster systematisch analysiert.</p> <p>► Hinweis: Regelmäßigkeiten bei den Fehlzeiten oder ihrer Dauer lassen auf eher motivationsbedingte Faktoren rückschließen.</p>						<p>Regelmäßige Überprüfung der Anzahl an ausfallenden Beschäftigten.</p> <p>Die Fehlzeiten auf Muster überprüfen, Analyse von Fehlzeiten-Statistiken.</p>		
4.2	<p>Belastungen oder Konflikte werden frühzeitig erkannt.</p> <p>► Hinweis: Die frühzeitige Erkennung von Konflikten und ein gezieltes Konfliktmanagement-Programm sind sinnvoll, um negative Auswirkungen auf Motivation, Produktivität und Wohlbefinden der Beschäftigten zu vermeiden.</p> <p>Angebote für die Beschäftigten, wie z.B. Supervision, Coaching und Gruppengespräche unterstützen den Umgang mit Konflikten bei der Arbeit.</p> <p>Für die Analyse der Ursachen der Fehlzeiten ist es sinnvoll, sich als Führungskraft die Frage zu stellen, wie die Beziehung des/der Beschäftigten zu seinen/ihren Kollegen/Kolleginnen aussieht.</p>						<p>Konflikte frühzeitig ansprechen und moderieren.</p> <p>Soziale und kommunikative Kompetenzen der Beschäftigten, z.B. durch Deeskalationstrainings erweitern.</p> <p>Regelmäßiges Monitoring der Kommunikation, der Stimmung im Team/in der Abteilung.</p>		

Dimension 4: Früherkennung, Monitoring von Fehlzeiten

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
4.3	<p>Die Ursachen der Fehlzeiten werden differenziert betrachtet (Arbeit/Privat/Gesundheit).</p> <p>► Hinweis: Eine Altersstrukturanalyse ermöglicht eine vorausschauende Steuerung von Fehlzeiten, Belastung und Personalengpässen und unterstützt eine nachhaltige Sicherung der Arbeitsfähigkeit.</p>						<p>Anhand eines Überblicks über die Dauer, die Zeiten und den Verlauf der Fehlzeiten, die Ursachen der Fehlzeiten herausarbeiten.</p> <p>Überprüfen, wer in welchen Abteilungen abwesend ist.</p> <p>Verteilung der krankheitsbezogenen Fehlzeiten ermitteln.</p> <p>Durchführung einer Altersstrukturanalyse im Unternehmen.</p>		
4.4	<p>Konsequenter Umgang mit motivationsbedingten Fehlzeiten.</p>						<p>Aufzeigen der Konsequenzen für das Team bei unentschuldigten Fehlzeiten.</p> <p>Enge Abstimmung mit HR oder der Rechtsabteilung bei Pflichtverletzungen.</p>		

Dimension 5: Rückkehrgespräche/Gesundheitsgespräche

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
5.1	Rückkehrgespräche werden zeitnah und wertschätzend geführt. ► Hinweis: Eine beschäftigte Person, die tatsächlich krank war und nun Unterstützung seitens seiner/ihrer Führungskraft verspürt, wird dies als wertschätzend empfinden.						Den Wiedereintritt aktiv begleiten, Wertschätzung ausdrücken und gemeinsam mögliche (Entlastungs-)Maßnahmen besprechen.		
5.2	Die Rückkehrgespräche sind standardisiert.						Festlegung, wann ein Rückkehrgespräch geführt wird (z.B. nach jeder krankheitsbedingten Abwesenheit/bei häufigen Kurzfehlzeiten). Festlegung eines standardisierten Gesprächsablaufs – alle Führungskräfte nutzen eine einheitliche Struktur.		
5.3	Die Rückkehrgespräche werden im Voraus vorbereitet. ► Hinweis: Als Vorbereitung auf das Gespräch können die Fragen in der Spalte »Beispielfragen« dienen.						Strukturierte und individuelle Vorbereitung der Führungskraft auf das Rückkehrgespräch. Ausrichtung des Inhalts, der Haltung und des Ziels des Gesprächs an den/die Beschäftigte/n.	Gab es besondere betriebliche Ereignisse, Auffälligkeiten oder Veränderungen? Wie kann die aktuelle Arbeitsleistung bewertet werden – lassen sich positive oder negative Veränderungen erkennen? Wie sehen die Lebensbedingungen der/des Beschäftigten aus (Familie, Hobbys ...)? Bekommt die Führungskraft Feedback von Kollegen, das auf gesundheitliche Beschwerden der/des Beschäftigten hindeutet?	

Dimension 5: Rückkehrgespräche/Gesundheitsgespräche

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
5.4	Leitfragen bzw. ein Fragenkatalog liegen vor.						Leitfragen, an welchen sich die Führungskraft orientiert und welche Gesprächsablauf strukturieren.	Geht es Ihnen wieder gut? Gab es arbeitsbedingte Ursachen? Was benötigen Sie für einen guten Wiedereinstieg?	
5.5	Für eine wertschätzende Gesprächsatmosphäre wird gesorgt und die Vertraulichkeit des Gesprächs ist gewahrt.						Die Führungskraft versetzt sich in die Lage der/des Beschäftigten, deren/dessen aktuellen Bedürfnisse zu verstehen. Die Führungskraft lässt den/die Beschäftigte/n aussprechen. Ggf. offene Fragen. Durchführung in einem geschlossenen Raum ohne Störung.		
5.6	Vereinbarte Unterstützungsmaßnahmen werden dokumentiert.						Gemeinsame Formulierung von Unterstützungsmaßnahmen für die zukünftige Tätigkeitsausübung.		
5.7	Eine Nachverfolgung/ein Follow-Up ist geplant.						Planung zum Ende des Gesprächs, wie die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft wird → z. B. anhand eines Follow-Up-Gesprächs zwischen Führungskraft und Beschäftigter/m.		

Dimension 6: Wertschätzung, Feedback → Motivation

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
6.1	<p>Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten werden aufgezeigt.</p> <p>► Hinweis: Wenn Beschäftigte erkennen, welche Perspektive sie im Unternehmen haben, kann ihre intrinsische Motivation steigen.</p> <p>Wer Entwicklungschancen sieht, identifiziert sich stärker mit dem Unternehmen, fühlt sich wertgeschätzt und kann eine höhere Loyalität zeigen. Dies kann sich positiv auf Anwesenheit und Leistungsbereitschaft auswirken.</p> <p>Wenn eine Führungskraft Entwicklung anspricht, sendet sie die Botschaft:</p> <p>»Du bist uns wichtig und wir investieren in dich.« Diese wahrgenommene Unterstützung kann das Engagement steigern.</p>						Konkrete Weiterbildungsangebote benennen und Perspektiven im Unternehmen transparent machen.		

Dimension 6: Wertschätzung, Feedback → Motivation

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
6.2	<p>Regelmäßige Feedbackgespräche finden statt, besondere Leistungen werden zeitnah anerkannt.</p> <p>► Hinweis: Rückmeldungen können dazu beitragen, Unsicherheiten zu reduzieren und Probleme rechtzeitig zu erkennen.</p> <p>Frustration sowie das Gefühl mangelnder Wertschätzung können durch ausreichende Rückmeldungen vermieden werden.</p>						<p>Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen erfolgen möglichst zeitnah, ausreichend detailliert, konstruktiv und ggf. auch vertraulich.</p>		
6.3	<p>Ein positives, respektvolles, unterstützendes Betriebsklima wird aktiv gefördert.</p> <p>► Hinweis: Um Produktivitäts- und Leistungseinbußen bzw. allgemeine Unzufriedenheit durch Konflikte und Spannungen zu vermeiden, sollte ein Arbeitsklima gefördert werden, das durch gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung geprägt ist.</p>						<p>Zu einem wertschätzenden Arbeitsklima können z. B. regelmäßige Teambesprechungen und die Förderung einer offenen Kommunikation und Fehlerkultur für eine gute Zusammenarbeit beitragen.</p>		

Dimension 6: Wertschätzung, Feedback → Motivation

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
6.4	<p>Die Beschäftigten werden in Entscheidungen eingebunden und es werden individuelle Bedürfnisse berücksichtigt.</p> <p>► Hinweis: Bei der Verfügbarkeit von Entscheidungsspielräumen haben die Beschäftigten das Gefühl, Einfluss auf die Arbeit nehmen zu können.</p> <p>Inhaltliche Freiheitsgrade ermöglichen eine abwechslungsreiche Ausführung der Tätigkeit.</p> <p>Das Mitwirken an Verbesserungsmaßnahmen kann eine hohe Akzeptanz der neuen Standards und Arbeitsabläufe sichern.</p>						<p>Die Führungskraft ...</p> <ul style="list-style-type: none"> › informiert frühzeitig über anstehende Veränderungen und Entscheidungsprozesse, › holt Meinungen und Vorschläge ein (z. B. in Teamrunden oder Einzelgesprächen), › überträgt Verantwortung für Teilentscheidungen oder Projekte, › berücksichtigt Rückmeldungen sichtbar und erläutert, wie diese eingeflossen sind. 	<p>»Wie sehen Sie das?«</p> <p>»Was brauchen Sie, damit das gut gelingt?«</p>	
6.5	<p>Zielvereinbarungen, Aufgaben und Erwartungen werden klar formuliert.</p> <p>► Hinweis: Dies kann Beschäftigten die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit nachvollziehbar machen/aufzeigen.</p>						<p>Konkrete Festlegung messbarer und terminierter Ziele sowie gemeinsame Klärung, was erreicht werden soll und aus welchem Grund.</p>		

KPB — Kompaktverfahren Psychische Belastung: Werkzeug zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung



› <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/buecher/alf-das-kpb-informationen-und-angebote>

Dimension 7: Resilienz, Gesundheitsbewusstsein & Eigenverantwortung stärken

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
7.1	Freiwillige Maßnahmen der Gesundheitsförderung werden angeboten.						Gesundheitsangebote kommunizieren und sichtbar machen (Bewegung, Stressmanagement etc.).		
7.2	Selbstfürsorge und gesundheitsbewusstes Verhalten werden thematisiert. ► Hinweis: Selbstfürsorge ist ein zentraler Faktor der Erkrankungsprävention.						<p>Appell an die Eigenverantwortung der Beschäftigten und Unterstützung im Umgang mit Herausforderungen und kritischen Situationen.</p> <p>Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Eigenverantwortung.pdf</p> <p>Führungskraft als Vorbild für gesundes Arbeitsverhalten (z. B. keine Dauerüberlastung vorleben, Pausen selbst einhalten).</p>		

Dimension 7: Resilienz, Gesundheitsbewusstsein & Eigenverantwortung stärken

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
7.3	<p>Beschäftigte werden in ihrer individuellen Resilienz gestärkt.</p> <p>► Hinweis: Die Fähigkeiten, Handlungsfähigkeit in schwierigen Zeiten aufrecht erhalten zu können, sich schneller von Krisen zu erholen, gestärkt aus ihnen hervorzugehen und flexibel Lösungen zu entwickeln, werden zusammengefasst als Resilienz bezeichnet.</p> <p>Damit leistet individuelle Resilienz einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie der Gesundheit der Beschäftigten.</p> <p>Resiliente Unternehmen mit einer resilienten Belegschaft haben Vorteile bei der Bewältigung von (unvorhergesehenen und nicht planbaren) Herausforderungen sowie Krisensituationen und können damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger resilienten Unternehmen realisieren.</p>						<p>Sicherstellen, dass die Beschäftigten über Verhaltensstrategien und persönliche Ressourcen verfügen, die sie in Krisenzeiten anwenden bzw. auf sie zurückgreifen können.</p> <p>Resilienzkompass – Praxishilfe aus dem BMBF-Projekt STÄRKE zur Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf</p> <p>Checkliste individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen: https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/alf-che-resilienz</p>		

Checkliste individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen



› https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf



› https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Resilienz_Formular_AR.pdf

Dimension 8: Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
8.1	Das Unternehmen hat die Fehlzeiten der Beschäftigten insofern im Blick, dass rechtzeitig erkannt wird, welche Beschäftigten ein BEM-Verfahren benötigen (werden).						<p>Einführung eines standardisierten Fehlzeitenmonitorings (z. B. HR-Software oder Excel-Tracking).</p> <p>Definition klarer BEM-Auslösekriterien (gesetzlich: > 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit, plus interne Frühindikatoren).</p> <p>Etablierung eines regelmäßigen Austauschs zwischen HR und Führungskräften (z. B. Quartalsgespräch).</p> <p>Nutzung von Frühinterventionsgesprächen, bevor die 6-Wochen-Grenze erreicht ist.</p> <p>Klare Regelung, wer die Verantwortung für die Identifikation von BEM-Fällen trägt.</p>		
8.2	<p>BEM wird bei Anspruch frühzeitig angeboten.</p> <p>► Hinweis: Der Eingliederungsprozess soll erkrankten Beschäftigten nach längeren Ausfallzeiten (6 Wochen oder mehr innerhalb der letzten 365 Tage) eine Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglichen.</p>						<p>Die Teilnahme am BEM ist für den Beschäftigten freiwillig.</p> <p>Die Führungskraft/HR weist die Beschäftigten persönlich und wertschätzend auf das BEM hin.</p>		

Dimension 8: Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
8.3	<p>Es wird eine nachhaltige Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit sowie Gesundheitsprävention angestrebt.</p> <p>► Hinweis: Durch BEM kann einer drohenden Chronifizierung von Erkrankungen vorgebeugt und eine erneute Arbeitsunfähigkeit vermieden werden.</p> <p>Es reduziert teure Produktionsausfälle und die Notwendigkeit der Einstellung und Einarbeitung neuer Beschäftigter.</p>						Aktive Kooperation mit Krankenkassen und behandelnden Ärzten.	Liegen bei der BEM-berechtigten Person Funktions einschränkungen vor?	
8.4	Arbeitsbezogene Ursachen werden gemeinsam analysiert.						Während des Gespräches werden sowohl von der Führungskraft als auch von dem/der Beschäftigten die Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit ermittelt.	Wie ist die Belastungssituation am Arbeitsplatz? Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Erkrankung und dem Arbeitsplatz?	
8.5	<p>Persönliche Gründe für die Absenz werden besprochen.</p> <p>► Hinweis: persönliche Gründe stellen eine häufige Ursache für die Absenz dar und müssen gleichermaßen im BEM berücksichtigt werden, um eine effektive Eingliederung zu ermöglichen und eine langfristige Arbeitsfähigkeit zu sichern.</p>						Im Gespräch werden persönliche Gründe für die Abwesenheit erfragt und in die Maßnahmenplanung mit einbezogen. Dabei ist es der betroffenen Person freigestellt, persönliche Gründe für ihre Abwesenheit zu äußern.		

Dimension 8: Betriebliches Eingliederungsmanagement

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
8.6	Individuelle Maßnahmen werden vereinbart und umgesetzt. Technische Arbeitshilfen werden geprüft.						Gemeinsame Formulierung von Lösungen und Vorschlägen, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann und wie der/die Beschäftigte in seiner/ihrer täglichen Arbeit unterstützt werden kann. Einbindung von Integrationsämtern zur Förderung von Hilfsmitteln. Maßnahmen sind z. B., den Arbeitsplatz an veränderte Anforderungen anzupassen und somit die Arbeitsfähigkeit zu unterstützen oder die Pausenregelung zu verändern, um Belastung zu reduzieren.	Wie kann der Arbeitsplatz ausgestattet bzw. umgestaltet werden? Gibt es bereits Angebote im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, die genutzt werden können?	
8.7	Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird überprüft.						Die Maßnahmen werden nach ihrer Einführung von den Beschäftigten und den Führungskräften auf ihre Wirksamkeit überprüft. Durchführen von Review-Gesprächen im BEM-Team zur Prozessverbesserung.	Hat eine Reduktion der Fehlzeiten stattgefunden?	

Als Handlungshilfe können die Arbeitshilfen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement dienen:



› <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/alf-che-bem-arbeitshilfen>



› https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/BEM_Broschuere_2023.pdf

Dimension 9: Mitarbeiterbefragungen & Organisationsentwicklung (allgemeine Maßnahmen)

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
9.1	<p>Mitarbeiterbefragungen werden durchgeführt.</p> <p>► Hinweis: Mitarbeiterbefragungen liefern strukturierte, vergleichbare Daten.</p> <p>Auch Führungskräfte benötigen Orientierung hinsichtlich ihres Verhaltens, um flexibel reagieren und in schwierigen Situationen bedarfsgerecht unterstützen zu können.</p>						<p>Regelmäßige (anonyme) Befragung der Beschäftigten nach ihrer Zufriedenheit und dem Commitment.</p> <p>Regelmäßige Veranlassung von Mitarbeiterbefragungen, in denen die Beschäftigten u. a. auch zu subjektiv erlebten Aspekten befragt werden.</p>		
9.2	<p>Ergebnisse werden transparent kommuniziert.</p>						<p>Führungskräfte besprechen die für ihren Bereich relevanten Ergebnisse mit den Beschäftigten.</p>		
9.3	<p>Konkrete Maßnahmen werden im Follow-Up umgesetzt.</p> <p>► Hinweis: Da eine Befragung bei den Beschäftigten Erwartungen weckt, müssen nach ihrer Auswertung Maßnahmen folgen, bzw. Konsequenzen gezogen, um Frust und Demotivation bei den Beschäftigten vorzubeugen.</p> <p>Die Ableitung von Maßnahmen auf Basis der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollte u. a. vor dem Hintergrund der aktuellen Situation im Betrieb (Ursachenforschung) sowie bisher durchgeführter Maßnahmen erfolgen.</p>						<p>Anhand der ermittelten Informationen geeignete Maßnahmen evaluieren, um künftigen Fehlzeiten vorzubeugen → z. B. Veränderung der Arbeitszeiten.</p> <p>Festlegung von zwei bis drei konkreten Maßnahmen, anstatt mehrerer kleiner.</p> <p>Regelmäßige Vermittlung der Fortschritte an die Beschäftigten.</p>		

Dimension 9: Mitarbeiterbefragungen & Organisationsentwicklung (allgemeine Maßnahmen)

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
9.4	<p>Informelle Gespräche ergänzen die Befragungen.</p> <p>► Hinweis: Informelle Gespräche helfen zu verstehen, wieso sich welche Ergebnisse zeigen und machen individuelle Faktoren sichtbar.</p> <p>Regelmäßige kurze Gespräche signalisieren Interesse der Führungskräfte an der Situation der Beschäftigten.</p>						Neben den Mitarbeiterbefragungen sollten informelle Gespräche zwischen der Führungskraft und Beschäftigten stattfinden, um ergänzende Informationen zu erhalten.		
9.5	<p>Veränderungsprozesse werden systematisch gesteuert.</p> <p>► Hinweis: Veränderungsprozesse (Umstrukturierung, neue Führungskraft etc.) sind eine der häufigsten Auslöser für steigende Fehlzeiten oder Fluktuation. → wenn die Veränderung schlecht gesteuert wird, steigen Fehlzeiten oft zeitverzögert.</p>						Frühzeitige Kommunikation der Veränderungen und Bewertung der möglichen entstehenden Belastung durch diese.		

Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen



► <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/buecher/mitarbeiterbefragungen-in-kmu-gezielt-richtig-durchfuehren>

Dimension 10: Strategisches Personalmanagement & Ressourcensteuerung (HR-Fokus)

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
10.1	Der Personalbedarf wird präventiv geplant.						<p>Fehlzeitenquoten bei der Kapazitätsplanung berücksichtigen (realistische Personalpuffer kalkulieren, frühzeitig Ersatz bei langfristigen Ausfällen einplanen, saisonale Belastungsspitzen berücksichtigen).</p> <p>Vertretungskonzepte für Schlüsselpositionen entwickeln.</p> <p>Überlastungsrisiken vor Neueinstellungen analysieren.</p> <p>Enge Abstimmung bezüglich der Personalplanung zwischen der HR-Abteilung und den Führungskräften.</p>		
10.2	<p>Es besteht eine belastungsgerechte und sinnvolle Aufgabenverteilung.</p> <p>► Hinweis: Dies verhindert das Gefühl von Überforderung und gewährleistet die Wahrnehmung einer gerechten Arbeitsverteilung.</p>						<p>Regelmäßige Überprüfung von Arbeitsvolumina und Aufgabenverteilung durch die Führungskräfte.</p> <p>Stellenprofile bei gewachsenen, veränderten Anforderungen anpassen.</p> <p>Zielvorgaben auf ihre Realisierbarkeit überprüfen.</p> <p>Individuelle Leistungsfähigkeit der Beschäftigten berücksichtigen.</p> <p>Frühzeitiges, steuerndes Eingreifen bei Nichterreichen von Zielen.</p>	Sind die Beschäftigten leistungs- und leistungsgerecht eingesetzt?	

Dimension 10: Strategisches Personalmanagement & Ressourcensteuerung (HR-Fokus)

Nr.	Bewertungskriterium	Antwort			Handlungsbedarf		Handlungsempfehlungen	Beispielfragen (Fragen, die sich die Führungskraft stellen kann)	Bemerkungen und Notizen für den Maßnahmenplan
		ja	zum Teil	nein	ja	nein			
10.3	<p>Fehlzeitenorientiertes Recruiting, Anforderungs- und passungsorientierte Personalauswahl.</p> <p>► Hinweis: Dadurch, dass Arbeitsproben und simulationsnahe Aufgaben reale Arbeitsbedingungen widerspiegeln, kann vom Verhalten der Beschäftigten in diesen Situationen auf das spätere Verhalten in der tatsächlichen Tätigkeitsausführung geschlossen werden.</p>						<p>Realistische und aktuelle Gestaltung des Anforderungsprofils.</p> <p>Transparente, offene Kommunikation von Anforderungen und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen.</p> <p>Überprüfung der Passung von Person (Lebenssituation) und Arbeitszeitmodell.</p> <p>Strukturierte Auswahlverfahren (z. B. strukturierte Interviews, Assessment-Center) und Arbeitsproben einsetzen, um geeignetes Personal einzustellen.</p> <p>Neben der fachlichen Eignung ebenfalls die überfachlichen Kompetenzen sowie persönliche Merkmale (gesundheitliche Aspekte, intrinsische Motive) der Bewerbenden prüfen.</p> <p>Vakanzenzeiten kurzhalten.</p> <p>Fehlzeiten in der Probezeit auswerten und Frühfluktuation analysieren.</p>		
10.4	Onboarding zur Fehlzeitenprävention.						<p>Strukturierte Einarbeitung, um Überforderung zu vermeiden und unrealistischen Erwartungen zu begegnen.</p> <p>Feedbackgespräche in der Probezeit führen.</p> <p>Belastungssignale bei neuen Beschäftigten frühzeitig erkennen.</p> <p>Unterstützung der Führungskräfte bei Integrationsprozessen durch die HR-Abteilung.</p>		

MASSNAHMENPLAN

Maßnahmenplan zum Fehlzeitenmanagement					Datum:	
Nr.	Bewertungskriterium	Beschreibung der Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status	
1						
2						
3						
4						
5						

MASSNAHMENPLAN

Maßnahmenplan zum Fehlzeitenmanagement					Datum:	
Nr.	Bewertungskriterium	Beschreibung der Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status	
1						
2						
3						
4						
5						

MASSNAHMENPLAN

Maßnahmenplan zum Fehlzeitenmanagement					Datum:	
Nr.	Bewertungskriterium	Beschreibung der Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status	
1						
2						
3						
4						
5						

LITERATUR

BEM Arbeitshilfen 2023



Betriebliches Eingliederungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen
Anleitung für die praktische Umsetzung



Checkliste Benefits



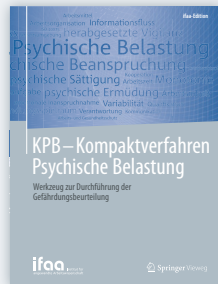
Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit



Checkliste individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen



Gutachten zum Stechururteil – Wert flexibler Arbeitszeit



KPB – Kompaktverfahren Psychische Belastung
Werkzeug zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung



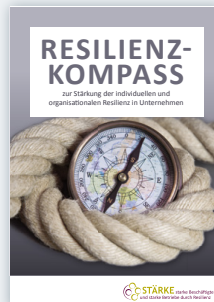
Handbuch Arbeits- und Gesundheitsschutz
Praktischer Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen



Checkliste zur ergonomischen Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln & Arbeitsumgebung



Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen



Resilienzkompas – Praxishilfe aus dem BMBF-Projekt STÄRKE zur Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen.



Bedarfsgerechte Arbeitszeitsysteme in der Praxis – Reserveplanung – Umgang mit Ausfallzeiten der Beschäftigten in Schichtplänen



Schon heute die Arbeitswelt für morgen gestalten!



Das digitale Arbeitsweltmagazin der Zukunft: **WERKWANDEL**

In einer abwechslungsreichen Mischung erwarten Sie Interviews, Berichte, Kurzinformationen und vieles mehr zu den aktuellen Themen aus Unternehmen und Forschung.



Hier geht's zur aktuellen Ausgabe:
<https://magazin.werkwandel.de>



Jetzt für das kostenfreie E-Paper anmelden! *
www.werkwandel.de

*Eine Abmeldung ist jederzeit möglich.

IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ausgenommen sind offene Dateien, die vom Herausgeber als Downloadmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet. Die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf

Telefon: +49 211 542263-0

Telefax: +49 211 542263-37

E-Mail: info@ifaa-mail.de

www.arbeitswissenschaft.net

Autoren

Stephan Sandrock, Feenya Testrut

Druck: gronenberg gmbh & co.kg, Wiehl, www.gronenberg.de

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © Robert Kneschke/stock.adobe.com

Foto: © contrastwerkstatt/stock.adobe.com (Seite 5)

Bezugsmöglichkeiten

Gedruckte Version: Christine Molketin, E-Mail: c.molketin@ifaa-mail.de

Onlineversion: Dieses Werk ist auch als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-fehlzeitenmanagement>



