STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



KPIS

DER KRANKENSTAND: WAS DIE QUOTE VERBIRGT

Warum die Krankheitstage in Deutschland 2022 sprangen, warum drei Quellen drei Zahlen liefern, warum wenige lange Fälle die meisten Tage ausmachen, was die elektronische Krankmeldung änderte, und die Abwesenheit, die die Quote nicht zeigt.

11,2 → 14,8

Arbeitstage mit Krankmeldung je Arbeitnehmer in Deutschland, 2021 zu 2022; die elektronische Krankmeldung erklärt einen Teil des Sprungs.

DESTATIS, 2026

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
Der Sprung von 2022
SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Woraus der Sprung bestand
SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE
Die Fehlzeitenkarte
SEITE 08

NR. 92 · KPIS

In dieser Ausgabe

Der Krankenstand ist eine der wenigen Personalkennzahlen, die jedes Unternehmen hat, und er wird oft als Zeichen für Moral oder Disziplin gelesen. Diese Ausgabe fragt, was die Zahl eigentlich zählt, wie Deutschland sie zählt, warum sie 2022 sprang und was sie auslässt.

Destatis beziffert die Krankmeldungen 2021 auf 11,2 und 2022 auf 14,8 Arbeitstage je Arbeitnehmer, das Jahr, in dem die Krankmeldung elektronisch von der Praxis zur Kasse zu gehen begann. Die Kassen zählen in anderen Einheiten, daher weichen ihre Zahlen ab. In den TK-Daten machten 3,6 % der Krankmeldungen 45,7 % der Tage aus. Die DAK-Analyse führt einen großen Teil des Sprungs auf vollständigere Erfassung zurück. Und 62,5 % der befragten Beschäftigten hatten krank gearbeitet.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Der Sprung von 2022

04 DIE ZAHLEN
Drei Quellen, drei Zahlen

05 DAS MODELL
Wenige lange Fälle, die meisten Tage

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Woraus der Sprung bestand

07 WAS DIE QUOTE VERBIRGT
Anwesend, aber krank

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Fehlzeitenkarte

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

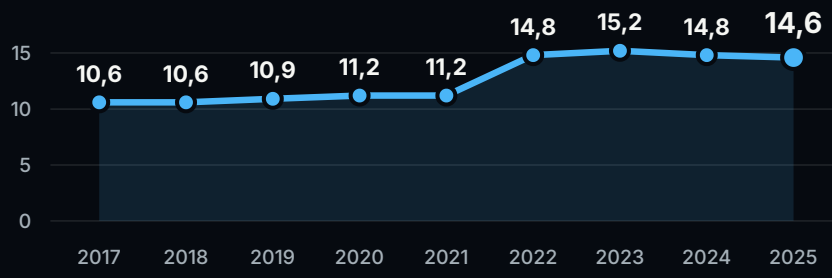
Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Der Sprung von 2022

Jahrelang fehlten Arbeitnehmer in Deutschland rund 10 bis 11 Arbeitstage im Jahr krankheitsbedingt. 2022 stieg die Zahl auf 14,8. In diesem Jahr begann der gelbe Schein zu verschwinden: Ab Januar stellten die Praxen nach und nach darauf um, die Krankmeldung elektronisch an die Krankenkasse zu senden.

ARBEITSTAGE MIT KRANKMELDUNG JE ARBEITNEHMER, DEUTSCHLAND (DESTATIS, 2026)



Früher schickten Beschäftigte der Kasse ihre Ausfertigung selbst. In der DAK-Befragung 2024 sagten 57,5 %, sie hätten das immer getan, 12,5 % manchmal, 16,3 % nie. Destatis führt den Anstieg seit 2021 unter anderem auf die eAU zurück, die kurze Fälle vollständiger erfasst.

UNSERE LESART

Wenn sich die Zählweise ändert, bewegt sich die Zahl, auch wenn niemand kränker ist. Vergleichen Sie die Jahre seit 2022 miteinander.

Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitszeitrechnung des IAB, 2026; Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 1994; DAK-Gesundheit; Susanne Hildebrandt, Terese Dehl & Hans-Dieter Nolting, IGES Institut, 2025

Destatis, Fehltage je Arbeitnehmer, aus der Arbeitszeitrechnung des IAB; erfasst werden nach Destatis nur Krankmeldungen über drei Tage, die tatsächliche Zahl dürfte höher liegen. Ein Attest ist nach drei Kalendertagen fällig, früher auf Verlangen des Arbeitgebers (§ 5 EntgFG).

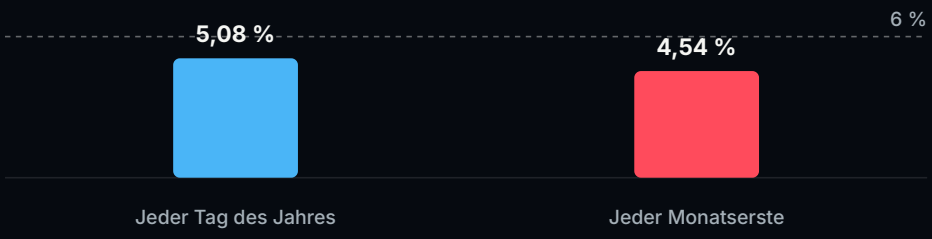
DIE ZAHLEN

Drei Quellen, drei Zahlen

Jede Quelle zählt auf ihre Weise: Arbeitstage oder Kalendertage, Arbeitnehmer oder alle Versicherten, jeden Tag des Jahres oder einen Tag im Monat. Die Zahlen lassen sich nicht nebeneinanderstellen, ohne das zu sagen.

01	**Destatis: 14,6 Tage (2025)**	Arbeitstage je Arbeitnehmer, aus der Arbeitszeitrechnung des IAB
02	**TK: 18,5 Tage, 5,08 % (2025)**	Kalendertage je Versicherungsjahr; Erwerbstätige und Arbeitslose; nach Alter und Geschlecht standardisiert
03	**DAK: 5,4 % (2024)**	Anteil Kranker an einem durchschnittlichen Kalendertag: 1.967,4 Tage je 100 Versichertenjahre durch 366 Tage

DER TK-KRANKENSTAND 2025, AUF ZWEI ARTEN GEZÄHLT (2026)



UNSERE LESART

Eine höhere Zahl einer Kasse bedeutet nicht mehr Krankheit. Oft ist es eine andere Einheit.

Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitszeitrechnung des IAB, 2026; Techniker Krankenkasse; Thomas Grobe & Sven Bessel, aQua-Institut, 2026; DAK-Gesundheit; Susanne Hildebrandt, Terese Dehl & Hans-Dieter Nolting, IGES Institut, 2025

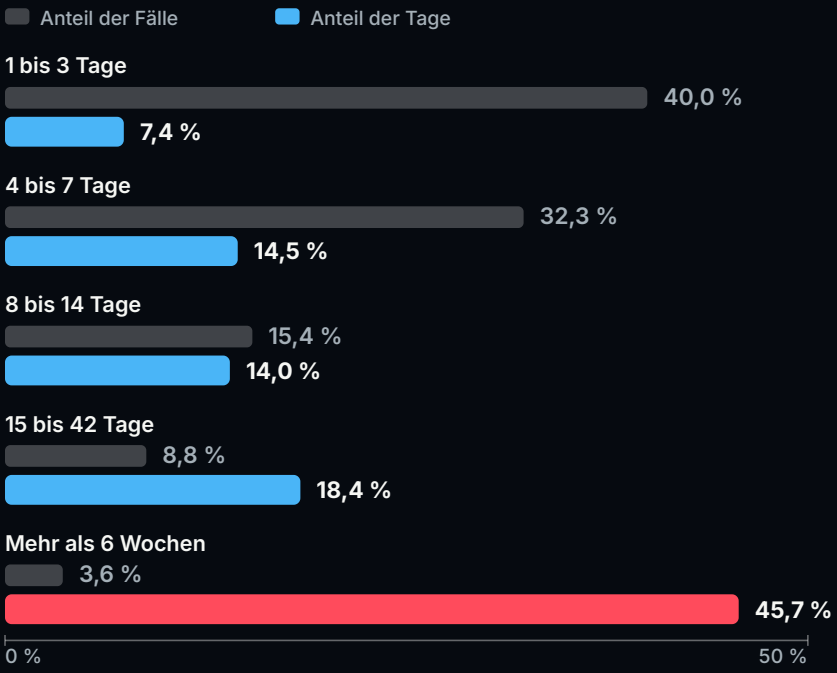
Die Monatsstatistik des Gesundheitsministeriums zählt am Ersten jedes Monats. Die TK rechnete ihre Daten so nach; 2025 fielen viele dieser Tage auf Wochenenden, Feiertage oder Tage mit wenig Krankmeldungen, deshalb fiel die Methode zu niedrig aus.

DAS MODELL

Wenige lange Fälle, die meisten Tage

Die Quote ist die Zahl der Krankmeldungen mal ihre durchschnittliche Dauer, verteilt auf die Tage des Jahres. Zwei Teams können dieselbe Quote haben, eines mit vielen kurzen Fällen, eines mit wenigen langen.

KRANKMELDUNGEN NACH DAUER, TK-VERSICHERTE, 2025 (2026)



UNSERE LESART

Kurze Fälle stören die Schicht, lange machen die Quote. Sie verlangen verschiedene Antworten: Vertretung für die einen, einen Weg zurück in die Arbeit für die anderen.

Quellen: Techniker Krankenkasse; Thomas Grobe & Sven Bessel, aQua-Institut, 2026; Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 1994; Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitszeitrechnung des IAB, 2026

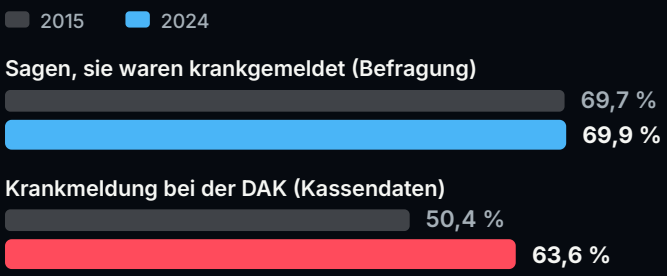
TK-Rohwerte; die Redaktion fasste 15–28 und 29–42 Tage in einer Zeile zusammen. Nach sechs Wochen endet die Entgeltfortzahlung und das Krankengeld der Kasse beginnt (§ 3 EntgFG). Fälle bis drei Tage sind unvollständig erfasst.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Woraus der Sprung bestand

Für ihren Report 2025 ließ die DAK-Gesundheit den Sprung vom IGES Institut zerlegen. Ihr Krankenstand stieg von 4,0 % 2021 auf 5,5 % 2022. Von den zusätzlichen Fällen dauerten 94 % bis zu 14 Tage; sie machten 80 % der zusätzlichen Tage aus.

BESCHÄFTIGTE MIT MINDESTENS EINER KRANKMELDUNG IM JAHR: WAS SIE SAGEN UND WAS DIE KASSE SAH (2025)



Erkältungen (J06) machten 35 % der zusätzlichen Tage aus. Ärzte behandelten tatsächlich mehr davon: 20,1 % der versicherten Beschäftigten Ende 2023, 9,7 % Ende 2019. Das ließe Krankmeldungen für 8,8 % erwarten; die DAK erhielt sie für 13,8 %. IGES führt 60 % dieses Anstiegs auf die eAU zurück, 40 % auf mehr Behandlungen.

UNSERE LESART

Was Beschäftigte sagen, bewegte sich kaum; was die Kasse sah, stieg um 13 Punkte. Viel von der neuen Krankheit ist alte Krankheit, jetzt gezählt.

Quelle: DAK-Gesundheit; Susanne Hildebrandt, Terese Dehl & Hans-Dieter Nolting, IGES Institut, 2025

DAK: 2,4 Millionen Mitglieder. Befragung: 7.068 Beschäftigte, 2024 online von forsa befragt, repräsentativ gewichtet, neben der DAK-Befragung von 2015. Die Aufteilung 60:40 ist die Schätzung von IGES für eine Diagnose, J06, im Mittel des Jahres 2023.

WAS DIE QUOTE VERBIRGT

Anwesend, aber krank

Eine niedrige Quote kann auch heißen, dass Menschen krank zur Arbeit kommen. In der DAK-Befragung 2024 hatten 62,5 % der Beschäftigten im vergangenen Jahr mindestens einmal gearbeitet, obwohl sie sich besser krankgemeldet hätten, im Betrieb oder im Homeoffice; 2015 waren es 67,5 %.

GRÜNDE DERER, DIE KRANK ARBEITETEN, 2024 (2025)



UNSERE LESART

Der häufigste Grund ist Loyalität zu den Kollegen. Wo es keine Vertretung gibt, schützen Menschen das Team, indem sie krank kommen.

Quelle: DAK-Gesundheit; Susanne Hildebrandt, Terese Dehl & Hans-Dieter Nolting, IGES Institut, 2025

Anteile der 3.950–4.261, die krank gearbeitet hatten; mehrere Gründe möglich. Eine Prämie ohne Krankmeldung bewog 1,6 %. 92,2 % aller Befragten fehlten nie ohne triftigen Grund. Burnout steht in Nr. 29, psychische Gesundheit in Nr. 75.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Fehlzeiten-karte

Eine Karte, um jeden Monat die Fehlzeiten des Teams zu lesen. Das Werkzeug Shift Capacity rechnet bei den Köpfen je Schicht einen Abwesenheitszuschlag ein, damit erwartete Fehlzeiten geplant statt aufgefangen werden.

01	**Was gezählt wird**	Arbeits- oder Kalendertage; wer in der Basis ist; nur Atteste oder jede Abwesenheit
02	**Wie oft, wie lange**	Zahl der Fälle und mittlere Dauer, getrennt
03	**Lange Fälle getrennt**	über sechs Wochen: wer die Rückkehr begleitet
04	**Gleicher Monat im Vorjahr**	Erkältungen gipfeln im Winter; Gleiches mit Gleichem vergleichen, nie einen Stichtag
05	**Krank gearbeitet**	das Team anonym fragen: wer krank kam oder sich einloggte, und warum
06	**Was wir ändern**	Vertretung, Arbeitslast, der Abwesenheitszuschlag im Plan

Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitszeitrechnung des IAB, 2026; Techniker Krankenkasse; Thomas Grobe & Sven Bessel, aQua-Institut, 2026; DAK-Gesundheit; Susanne Hildebrandt, Terese Dehl & Hans-Dieter Nolting, IGES Institut, 2025

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf die Definitionen von Destatis, TK und DAK und die DAK-Befragung; sie nutzt die Zahlen des Teams, nie die Diagnose einer Person. Der unten verlinkte Essay zeigt die KPI-Karte des Autors.

Mehr im Essay Kennzahlen, denen das Team vertraut

Tool öffnen: Schichtkapazität stivencatalyst.com/de/tools/shift-capacity/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Indikatoren zur Qualität der Arbeit: Krankenstand
Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitszeitrechnung des IAB, 2026
https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Indikatoren-Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand.html

Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG), § 3 Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und § 5 Anzeige- und Nachweispflichten
Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 1994
https://www.gesetze-im-internet.de/entgfg/

Gesundheitsreport 2026: Arbeitsunfähigkeiten
Techniker Krankenkasse; Thomas Grobe & Sven Bessel, aQua-Institut, 2026
https://www.tk.de/resource/blob/2214302/78df7e278b4eb9519cf89ef483ecb8a7/gesundheitsreport-au-2026-data.pdf

Gesundheitsreport 2025: Analyse der Arbeitsunfähigkeiten. Mythos Rekordkrankenstand. Generation Z in der Arbeitswelt
DAK-Gesundheit; Susanne Hildebrandt, Terese Dehl & Hans-Dieter Nolting, IGES Institut, 2025
https://caas.content.dak.de/caas/v1/media/142382/data/8f878876acd7ba6e3076622bcc006219/gesundheitsreport2025-ebook.pdf

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 92 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html