



## Teilkrankschreibung sorgt für Widerstand: Fast jedes zweite Unternehmen lehnt das neue Modell ab

Ute Pappelbaum

**Die Bundesregierung führt die Teilkrankschreibung ein, um Beschäftigten nach längeren Erkrankungen eine schrittweise Rückkehr in den Beruf zu ermöglichen. Die Maßnahme verbindet zwei politische Ziele: Sie soll den Genesungsprozess unterstützen und gleichzeitig dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken. Während Beschäftigte ihre Arbeitszeit entsprechend ihrer gesundheitlichen Belastbarkeit reduzieren können, sollen Unternehmen früher wieder auf qualifizierte Fachkräfte zurückgreifen können.**

Unternehmen bewerten die Reform jedoch aus einer anderen Perspektive. Für sie steht weniger der gesundheitspolitische Nutzen als die betriebliche Umsetzbarkeit im Mittelpunkt. Arbeitsabläufe müssen organisiert, Arbeitsschutz gewährleistet und Haftungsfragen geklärt werden. Je stärker individuelle Einschränkungen berücksichtigt werden müssen, desto komplexer wird die Personalsteuerung.

### ifo-Umfrage zeigt deutliche Skepsis der Unternehmen

Die aktuelle Personalleiterbefragung des ifo Instituts und Randstad Deutschland bestätigt diese Zurückhaltung. 48 Prozent der Unternehmen halten die Teilkrankschreibung für nicht sinnvoll. Lediglich rund ein Viertel bewertet das Instrument positiv, weitere 25 Prozent stehen ihm neutral gegenüber.

Die Ergebnisse zeigen damit einen deutlichen Unterschied zwischen der politischen Zielsetzung und den Erwartungen der Betriebe. Während die Reform auf mehr Flexibilität setzt, erwarten viele Unternehmen zunächst zusätzliche organisatorische Belastungen.

### Unternehmen sehen höhere Komplexität statt größerer Flexibilität

Die größte Herausforderung sehen 76 Prozent der Unternehmen in der Abgrenzung zwischen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsunfähigkeit. Diese Einschätzung verweist auf den eigentlichen Strukturwandel der Reform.

Mit der Teilkrankschreibung wird Arbeitsfähigkeit nicht länger ausschließlich als binäre Entscheidung organisiert. Zwischen vollständiger Arbeitsfähigkeit und vollständiger Arbeitsunfähigkeit entsteht eine weitere Kategorie, deren Ausgestaltung medizinische Diagnosen, arbeitsrechtliche

Vorgaben und betriebliche Anforderungen miteinander verbinden muss.

Dadurch verlagert sich ein Teil der Koordinationsaufgaben in die Unternehmen. Führungskräfte und Personalabteilungen müssen künftig stärker beurteilen, welche Tätigkeiten unter gesundheitlichen Einschränkungen möglich sind, wie Arbeitszeiten angepasst werden können und welche betrieblichen Risiken daraus entstehen. Die Reform reduziert damit nicht automatisch Komplexität, sondern verschiebt sie.

## Die Teilkrankschreibung eignet sich nicht für alle Tätigkeiten

Die Umfrage verdeutlicht zugleich die Grenzen des Instruments. 55 Prozent der Unternehmen halten eine Teilkrankschreibung in administrativen Bereichen für praktikabel. Im Vertrieb und Kundenservice sinkt dieser Wert auf 33 Prozent. In der Logistik halten lediglich 11 Prozent das Modell für umsetzbar, in der Produktion nur 8 Prozent.

Diese Unterschiede folgen der jeweiligen Arbeitsorganisation. Wissensarbeit lässt sich häufig zeitlich aufteilen oder mit reduzierter Belastung ausführen. Produktionsprozesse, Schichtsysteme oder körperlich belastende Tätigkeiten erlauben dagegen deutlich weniger Flexibilität. Der Nutzen der Teilkrankschreibung bleibt deshalb auf jene Bereiche begrenzt, in denen Arbeitsleistung modular organisiert werden kann.

## Wirtschaftliche Unsicherheit erhöht den Anpassungsdruck

Die Einführung der Teilkrankschreibung fällt in eine Phase steigender betrieblicher Belastungen. Nach der gleichen ifo-HR-Befragung berichten 38 Prozent der Unternehmen von einer gestiegenen Arbeitsauslastung innerhalb der vergangenen zwölf Monate. Gleichzeitig beobachten 51 Prozent eine Zunahme mentaler Belastungen ihrer Beschäftigten.

Als wichtigste Ursachen nennen die Unternehmen die Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung und die Auftragslage (49 Prozent) sowie Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmen (45 Prozent).

Diese Rahmenbedingungen verändern die Bewertung der Reform. Unternehmen müssen bereits heute knappe Personalressourcen, volatile Auftragslagen und steigende Belastungen gleichzeitig bewältigen. Jede zusätzliche

organisatorische Anforderung wird deshalb unmittelbar unter dem Gesichtspunkt ihrer praktischen Umsetzbarkeit bewertet.

## Die Reform verändert die Organisation von Arbeitsfähigkeit

Die ökonomische Bedeutung der Teilkrankschreibung liegt nicht allein in einer neuen Form der Krankmeldung. Sie verändert die institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen Arbeitsfähigkeit bewertet und organisiert wird.

Bisher dominierte eine klare Zuordnung zwischen arbeitsfähig und arbeitsunfähig. Künftig entsteht ein abgestufter Zustand, der individuelle Leistungsfähigkeit stärker berücksichtigt, zugleich aber neue Abstimmungsprozesse zwischen Ärzten, Beschäftigten und Unternehmen erforderlich macht. Die erwarteten gesundheitlichen Vorteile werden damit gegen höhere Koordinationskosten eingetauscht.

Ob dieses Verhältnis aufgeht, hängt weniger vom gesetzlichen Anspruch als von der praktischen Umsetzung ab. Klare medizinische Kriterien, eindeutige arbeitsrechtliche Verantwortlichkeiten und standardisierte betriebliche Verfahren entscheiden darüber, ob die Teilkrankschreibung tatsächlich Fehlzeiten reduziert oder vor allem zusätzliche Verwaltung erzeugt.

Die Reform wird daher nicht an ihrer politischen Zielsetzung gemessen werden, sondern an ihrer Fähigkeit, gesundheitliche Flexibilität und betriebliche Planbarkeit miteinander zu verbinden. Genau darin liegt ihre eigentliche wirtschaftspolitische Bewährungsprobe.

Quelle: ifo Institut/Randstad Deutschland, HR-Befragung 2. Quartal 2026; Pressemitteilung des ifo Instituts

Versicherungs- und Finanznachrichten

# expertenReport



<https://www.experten.de/id/4951255/Teilkrankschreibung-sorgt-fuer-Widerstand-Fast-jedes-zweite-Unternehmen-lehnt-das-neue-Modell-ab/>