



Ernst Rudolf Fissler  
Geschäftsführender Gesellschafter  
HDP Health Development Partners  
Königstein

### Präsentismus-Management in der Praxis: Produktivität messen, analysieren und verbessern

Das Phänomen ist seit langem bekannt: Wenn Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen arbeiten, geht produktive Zeit verloren. Aber erst seit Wissenschaftler dafür den Begriff Präsentismus geprägt haben und das Problem im Hinblick auf die verlorene Produktivität untersuchen, ist das Thema für Unternehmen fassbar geworden – man kann endlich die Verluste messen und durch gezielte Interventionen senken.

Vor allem in Presseberichten wird Präsentismus allerdings häufig sehr einseitig dargestellt. Da ist dann die Rede von „Mitarbeitern, die sich krank zur Arbeit schleppen“. Wer sich näher mit dem Thema befasst, erkennt schnell, dass solche Fälle nur einen Teil des Phänomens ausmachen. Denn das Spektrum der Probleme, die zu entsprechenden Produktivitätsverlusten führen, ist deutlich breiter.

#### Doppelt so hohe Kosten wie bei Fehlzeiten

Betroffen sind nicht nur Mitarbeiter, die aufgrund einer akuten oder chronischen Erkrankung eigentlich arbeitsunfähig sind. Man spricht vielmehr immer dann von Präsentismus, wenn Menschen zwar arbeiten, aber qualitativ oder quantitativ nicht die volle Leistung erbringen, weil sie gesundheitliche Probleme haben. Solche Probleme können z.B. Kopfschmerzen, Allergien oder Rückenschmerzen sein, aber auch Depressionen oder Schlafstörungen, die häufig durch Stress ausgelöst werden. Daneben kann Präsentismus noch viele weitere Ursachen haben, zum Beispiel mangelnde Motivation oder private Sorgen.

Alle diese Probleme können natürlich auch zu Fehlzeiten führen. In der Regel sind die entstehenden Produktivitätsverluste jedoch in höherem Anteil auf dem Konto Präsentismus zu verbuchen. Denn die verlorene Produktivität durch Präsentismus ist mindestens doppelt so hoch wie die Einbußen durch Fehlzeiten. Das belegen internationale Studien<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Fissler, Ernst Rudolf / Krause, Regina: Absentismus, Präsentismus und Produktivität. In: Badura, Bernhard / Walter, Uta / Hehlmann, Thomas: Betriebliche Gesundheitspolitik, Berlin/Heidelberg, 2010, S. 411 ff.

## Ausgangssituation und Zielsetzung

Beträchtliche Verluste entstehen z.B. dann, wenn betroffene Mitarbeiter über Jahre hinweg in ihrer Arbeitsqualität eingeschränkt sind und deshalb zu langsam arbeiten oder Fehler machen. Gesundheitsprobleme wie Schlafstörungen oder Kopfschmerzen können darüber hinaus indirekt Kosten verursachen, weil sie die Unfallgefahr erhöhen. Das Gleiche gilt für Spätfolgen wie chronische Erkrankungen oder Burnout, die sich häufig aus stressinduzierten Gesundheitsproblemen ergeben.

## Präsentismus gewinnt an Bedeutung

Warum rückt das Thema gerade jetzt in den Fokus? In der Literatur erklärt man das Phänomen teilweise dadurch, dass Mitarbeiter aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes eher gesundheitlich angeschlagen zur Arbeit gehen, als sich krank zu melden. Als weitere Ursache wird der steigende Leistungsdruck genannt – man treibt Raubbau mit der eigenen Gesundheit und spürt irgendwann die Folgen. Außerdem lässt die demographische Situation befürchten, dass mit einer alternden Belegschaft in Zukunft noch mehr gesundheitliche Probleme auftreten. Auch der massive Anstieg psychischer Erkrankungen dürfte die Präsentismusquote weiter in die Höhe treiben. Dementsprechend stellte Prof. Bernhard Badura, Universität Bielefeld, bereits im Fehlzeitenreport 2006<sup>2</sup> fest: „An die Stelle des Absentismus tritt der Präsentismus als Haupt-Problemstellung, die neue Antworten erfordert“.

Systematisch untersucht wird das Phänomen Präsentismus seit etwa 10 Jahren. Bereits die ersten Studien, die Ende der 90er Jahre in den USA durchgeführt wurden, machen deutlich, welche Bedeutung das Thema hat. So kommt z.B. die Dow Chemical Studie (2004) zu folgenden Ergebnissen:

- Die Gesamtkosten chronischer Erkrankungen machen 10,7% der gesamten Personalkosten aus, wovon 6,8% auf Präsentismus entfallen.
- 65% der Befragten leiden an mindestens einer der untersuchten chronischen Erkrankungen.
- Häufigste Probleme sind Allergien, Arthritis/Gelenkschmerzen, Rücken- und Nackenschmerzen.

## Wie ist die Situation in deutschen Unternehmen?

Die beiden Gesundheitswissenschaftler Prof. Donald C. Iverson und Dr. Wendy Lynch haben 2007 ein Berechnungsmodell auf Basis einer Metaanalyse erarbeitet<sup>3</sup>. Iverson und Lynch entwickelten das Modell auf der Grundlage internationaler Forschungsdaten und bundesdeutscher Prävalenzdaten. Ziel der Berechnung ist eine vorsichtige Schätzung, die hohe Sicherheitsmargen berücksichtigt.

<sup>2</sup> Badura B (2007) Fehlzeiten-Report 2006. Springer, Heidelberg.

<sup>3</sup> Whitepaper Präsentismus, HDP Health Development Partners, Königstein, 2008.



## 4. Controlling – Gesundheit und Erfolge messbar machen

Es sind im Wesentlichen 13 Gesundheitsprobleme, die zu Produktivitätsverlusten durch Präsentismus und Absentismus führen. Kopfschmerzen, Allergien, Schlafstörungen, Stress, Depressionen und Rückenschmerzen treten dabei am häufigsten auf. Bei vielen dieser Beschwerden handelt es sich um chronische Erkrankungen, die dauerhafte Beeinträchtigungen zur Folge haben.

Im Durchschnitt ist jeder Beschäftigte von 2,3 Gesundheitsproblemen betroffen. Die Produktivitätsverluste durch Absentismus und Präsentismus in deutschen Unternehmen berechnet das Modell von Iverson & Lynch wie folgt:

- 10-15% der gesamten produktiven Zeit gehen durch gesundheitsbedingten Absentismus und Präsentismus verloren. Dabei entfallen ein Drittel auf Absentismus und zwei Drittel auf Präsentismus. (Abb.1)
- Das entspricht im Durchschnitt einem Verlust von jährlich 27 Tagen pro Mitarbeiter.
- Pro Tag muss bei jedem 4. Mitarbeiter mit Produktivitätsausfällen gerechnet werden.

Der Produktivitätsverlust aufgrund gesundheitlicher Probleme teilt sich so auf:

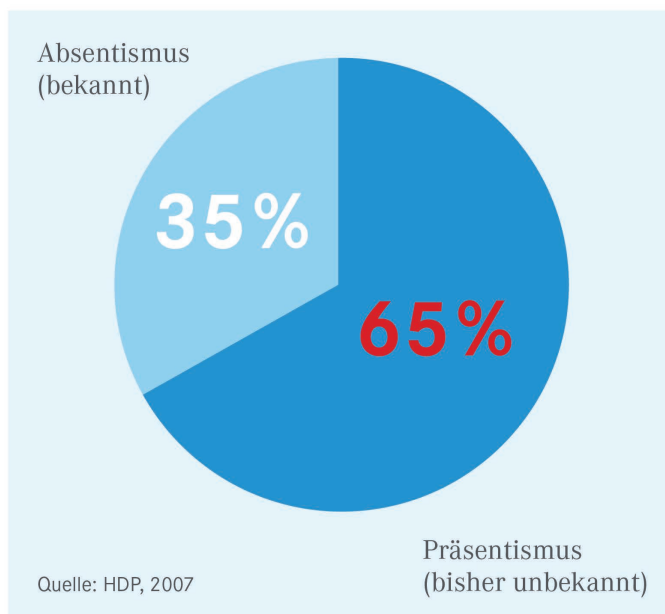


Abbildung 1: Kreisdiagramm

## Interventionen richtig angehen

Da Präsentismus mehr als doppelt so viel Produktivität kostet wie Fehlzeiten, ist es für jedes Unternehmen sinnvoll, sich mit dem Thema zu befassen und etwas dagegen zu tun. Die Prävention von Präsentismus ist jedoch ein komplexes Thema. Viele der relevanten Beschwerdebilder wie Kopfschmerzen, Schlafprobleme oder Depressionen sind vielschichtig und nicht einfach zu bekämpfen. Vielfach fehlen den Betroffenen die richtigen Informationen: Gesundheitliche Probleme wie Gelenkschmerzen oder Heuschnupfen werden oft als „schicksalhaft“ oder altersbedingt hingegenommen, weil die Betroffenen nicht immer wissen, welche erfolgreichen Behandlungsmethoden es gibt. Interventionen sollten deshalb immer darauf abzielen, die Mitarbeiter im Hinblick auf ihre eigene Gesundheit zu sensibilisieren, gezielt zu informieren und entsprechend zu aktivieren.

## Jede Firma hat andere Probleme

Jede Intervention sollte mit einer Analyse der gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste beginnen: Denn je nach Zusammensetzung der Belegschaft werden dabei unterschiedliche Faktoren in den Vordergrund treten – ein solches Präsentismusprofil sieht bei jedem Unternehmen anders aus. (Abb.2)

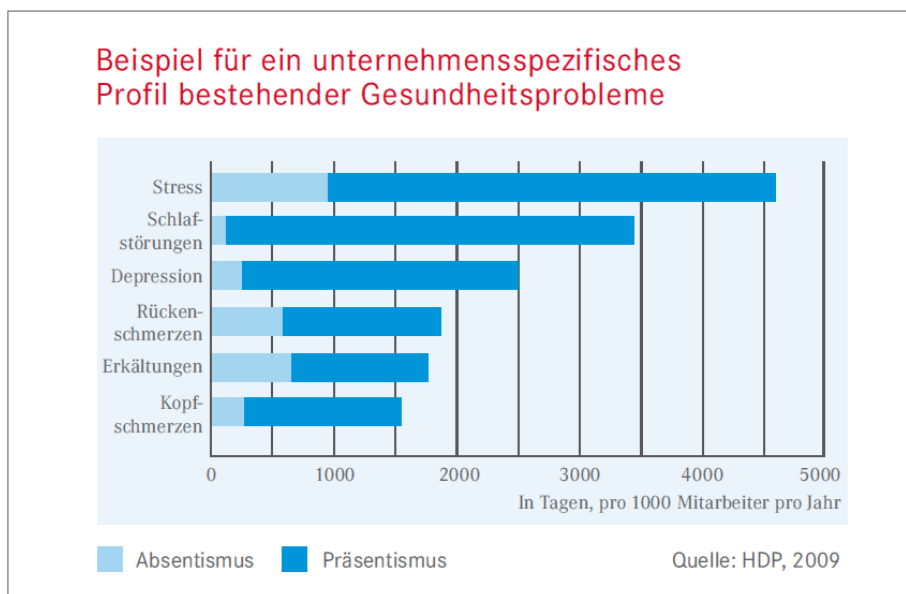


Abbildung 2: Unternehmensprofil

Mit dem VitalWork-Programm hat das Königsteiner Unternehmen HDP Health Development Partners ein Instrument entwickelt, das es möglich macht, Präsentismus zu messen, zu analysieren und zu reduzieren. Das Programm erfasst zunächst mit einer anonymen Befragung die gesamten Produktivitätsverluste durch gesundheitliche Probleme.



## 4. Controlling – Gesundheit und Erfolge messbar machen

Dabei werden sowohl der Absentismus ermittelt als auch der Präsentismus – dafür gab es bisher keine Lösungen. Neben den gängigen Gesundheitsproblemen können auch Themen wie psychische Gesundheit, Vitalität, Burnout und der Einfluss von Stress auf die Gesundheit untersucht werden.

### So sieht die Praxis aus

Bei einem großen Markenartikel-Hersteller hat HDP im Herbst 2008 das erste deutsche Projekt gestartet, um die Präsentismus-Situation zu analysieren. Eine mehrstufige, systematische Kommunikation im Vorfeld sollte eine möglichst hohe Beteiligungsquote sicherstellen. Bei der Ankündigung der Befragung stand das Thema Datenschutz im Vordergrund: Die Mitarbeiter wurden informiert, dass die Befragung durch einen externen Partner durchgeführt wird, der die Daten nur im aggregierten Zustand an das Unternehmen weiterleitet. Die Firma sicherte außerdem zu, den Ergebnissen entsprechend gesundheitsfördernde Maßnahmen zu installieren.

Von den über 1.000 Mitarbeitern füllten 52% den Fragebogen aus. Die Auswertung durch das VitalWork-Programm ergab folgendes Bild: Der Produktivitätsverlust durch Absentismus und Präsentismus beträgt in diesem Unternehmen 21 Tage pro Jahr und Mitarbeiter. Davon sind 16 Tage – also rund 70% – bisher nicht bekannte Produktivitätsverluste, die durch Präsentismus verursacht werden.

Im Schnitt hat jeder Beschäftigte 4,5 von den 13 untersuchten Gesundheitsproblemen. Die größten Produktivitätsräuber sind Stress, Schlafstörungen, Depressionen und Rückenschmerzen. Bei diesen Beschwerden sind die Präsentismusverluste 4 bis 10-mal höher als die Verluste durch Absentismus. Kopfschmerzen und Allergien, die beim Modell von Iverson & Lynch an erster und zweiter Stelle stehen, findet man hier erst auf Platz 6 und 7. Alle Zahlen wurden durch verschiedene Korrekturfaktoren bereinigt, da die Befragung auf einem Selfreport beruht und sich bei den Krankheitsbildern Überschneidungen ergeben können.

### Im Fokus: Mitarbeiter mit mehrfachen Problemen

Bei der weiteren Auswertung der Daten rückte sehr schnell die Gruppe mit den höchsten Verlusten in den Fokus. Das sind etwa ein Viertel der Mitarbeiter mit durchschnittlich 6,3 Gesundheitsproblemen, die zu Produktivitätseinbußen von 48 Tagen pro Mitarbeiter und Jahr führen. (Abb.3) Erstaunlich: Unter den Mitgliedern dieser Gruppe gibt es keine typischen gemeinsamen Parameter wie Alter, Geschlecht oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Aber: Viele dieser Mitarbeiter leiden unter depressiven Verstimmungen. Es fällt auf, dass diese Betroffenen pro Gesundheitsproblem doppelt so hohe Produktivitätsverluste haben wie Mitarbeiter mit dem gleichen Problem, die keine depressiven Stimmungen angeben.

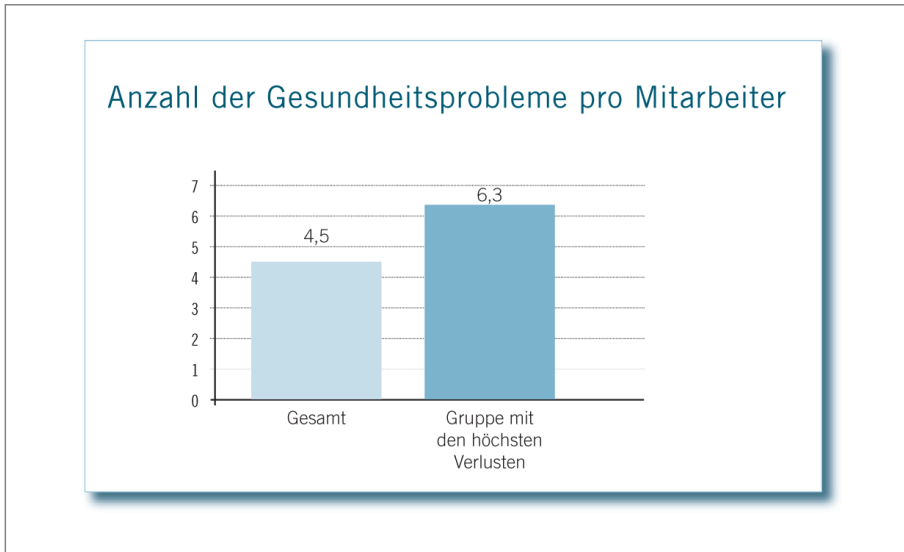


Abbildung 3: Anzahl Gesundheitsprobleme

## Hohes Burnout-Risiko

Auch das Burnout-Risiko korreliert deutlich mit Präsentismus: Rund 25 Prozent der Männer und 29 Prozent der Frauen haben ein erhöhtes Burnout-Risiko. Am meisten gefährdet sind Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen im Alter von 40 – 49 Jahren, die angeben, mit ihrem Leben „teilweise unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ zu sein.

Die gesundheitliche Verfassung wird mit „einigermaßen gut“ oder „schlecht“ bewertet. Generell ist dabei interessant, dass das Burnout-Risiko steigt, je schlechter die eigene Gesundheit eingeschätzt wird.

## Erste Intervention mit der Befragung

Eine erste Intervention wurde bereits in die Datenerhebung integriert: Nachdem die Teilnehmer alle Fragen zu kürzlich aufgetretenen Gesundheitsproblemen beantwortet hatten, konnten sie sofort Informationspapiere zu den für sie relevanten Beschwerdebildern herunterladen. Dadurch waren die Mitarbeiter für Veränderungen motiviert. Außerdem hatten sie unmittelbar einen persönlichen Nutzen.



## 4. Controlling – Gesundheit und Erfolge messbar machen

Die Unterlagen wurden speziell für die Intervention in Unternehmen entwickelt. Sie klären auf und regen an, etwas gegen die Beschwerden zu unternehmen: Die Betroffenen erfahren, was sie selbst tun können oder wann es sinnvoll ist, einen Arzt aufzusuchen. Außerdem werden die wichtigsten Behandlungsmöglichkeiten vorgestellt. Dieses Angebot wurde gut angenommen: Etwa 75% der Befragten nutzen die Möglichkeit der Downloads – pro Person wurden 2,5 Handouts heruntergeladen.

### Vernetzung mit betriebseigenen Angeboten

Es ist sinnvoll, schon diese erste Intervention mit den vorhandenen Angeboten zu vernetzen. Dazu gehören Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wie Rückenkurse, Aktivitäten der Krankenkassen und ggf. EAP-Programme (Externe Mitarbeiterberatung). Für die bereits existierenden Angebote lassen sich so neue Zielgruppen gewinnen. Darüber hinaus können Gesundheitsangebote für die Gruppen mit den höchsten Verlusten gezielt ausgebaut werden. In dem hier genannten Beispiel sollten in erster Linie Maßnahmen zu den Themen Stress, Depressionen und Schlaf entwickelt werden.

### Sofort erste Einsparungen

Durch die oben skizzierte erste Intervention kann der Markenartikelhersteller bei vorsichtiger Schätzung 10% der Produktivitätsverluste zurück gewinnen. Der errechnete Gesamtgewinn liegt damit bei rund 300.000€. Dadurch wurde schon in der ersten Phase des Projekts ein Nutzen erzielt, der die Kosten um ein Mehrfaches überschreitet. Zusätzliche Interventionen würden die Verluste weiter reduzieren. So könnte man in einer zweiten aufwändigeren Interventionsstufe betroffenen Mitarbeitern Selbstmanagement-Programme anbieten. Für eine dritte Interventionsstufe sind Angebote mit persönlicher Beratung wie Kurse oder Einzelberatungen sinnvoll, die es ermöglichen, auf die Situation des Einzelnen individuell einzugehen.

Da zwei Drittel der gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste durch anwesende Mitarbeiter verursacht werden, sollte sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement generell immer auch an der Präsentismus-Situation orientieren. Denn: Interventionen, die die Präsentismus-Situation verbessern, senken immer automatisch auch die Absentismusquote.

### Vorteile für alle Beteiligten

Vor diesem Hintergrund wird deutlich: Beim Präsentismus-Management geht es nicht darum, mehr Leistung aus den Mitarbeitern herauszukitzeln. Eine Intervention bietet den Menschen vielmehr Hilfe an, damit sie die an sie gestellten Anforderungen leichter erfüllen können. Denn es gibt immer mehr berufliche und private Faktoren, die auch gesundheitliche Probleme der Mitarbeiter verursachen oder negativ beeinflussen. Im beruflichen Umfeld muss man dabei an aktuelle Entwicklungen denken wie Verlust an Vertrauen, wenig Transparenz, Verschlechterung des Betriebsklimas oder Arbeitsüberlastung.

Ohne präventive Maßnahmen, die den Einzelnen dabei unterstützen, etwas für seine Gesundheit zu tun, nimmt die Belastung durch gesundheitliche Probleme weiter zu, insbesondere durch chronische Erkrankungen und mit fortschreitendem Alter.

Präsentismus-Management ist also ein Instrument, das für alle Beteiligten eine klassische Win-Win-Situation schafft: Die Mitarbeiter können ihre Lebensqualität und ihr Wohlbefinden verbessern. Das Unternehmen gewinnt Produktivität zurück und wird darüber hinaus seine Attraktivität als Arbeitgeber verbessern.

