

Sascha Knospe

Präsentismus als Chancenutzen: Hintergründe, Daten, Lösungswege

#

Wenn über das Thema Präsentismus berichtet wird, ist häufig die Rede von „Mitarbeitern, die sich krank zur Arbeit schleppen“. Diese Darstellung ist zwar nicht falsch, aber sie erfasst nur einen Teilaspekt des Präsentismus. Denn die Produktivitätsverluste, die durch Präsentismus entstehen, haben eine deutlich breitere Basis: Von Präsentismus spricht man immer dann, wenn Menschen zwar arbeiten, aber qualitativ und quantitativ nicht die volle Leistung bringen, weil sie gesundheitliche Probleme haben.

Solche Mitarbeiter sind also nicht unbedingt im herkömmlichen Sinne krank. Sie leiden vielleicht „nur“ unter gesundheitsbedingten Beeinträchtigungen wie Kopfschmerzen, Allergien, Rückenschmerzen, Depressionen oder Schlafstörungen. Alle diese Probleme können natürlich auch zu Fehlzeiten führen. In der Regel sind die Produktivitätseinbußen aber in höherem Anteil auf dem Konto Präsentismus zu verbuchen.

Hochaktuell und zunehmend brisant

Das Thema Präsentismus rückt seit einiger Zeit immer mehr in den Fokus der Personalverantwortlichen. Denn die verlorene Produktivität durch Präsentismus ist mindestens doppelt so hoch wie die Einbußen durch Fehlzeiten. Das belegen internationale Studien [1]. Ein wesentlicher Faktor sind dabei Kosten, die entstehen, wenn betroffene Mitarbeiter oft über Jahre hinweg in ihrer Arbeitsqualität eingeschränkt sind, zu langsam arbeiten oder mehr Fehler machen. Auch die demographische Entwicklung spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle – mit einer alternden Belegschaft werden in Zukunft noch mehr gesundheitliche Probleme auftreten. Dementsprechend stellt Prof. Bernhard Badura, Universität Bielefeld, im Fehlzeitenreport 2006 [2] fest: „An die Stelle des Absentismus tritt der Präsentismus als Haupt-Problemstellung, die neue Antworten erfordert“.

Wichtiges Thema für Gesundheits- und Arbeitsschutz

Bedenkt man mögliche Spätfolgen wie chronische Erkrankungen oder Burn out wird klar, dass Präsentismus auch ein Schlüsselthema für den Gesundheits- und Arbeitsschutz

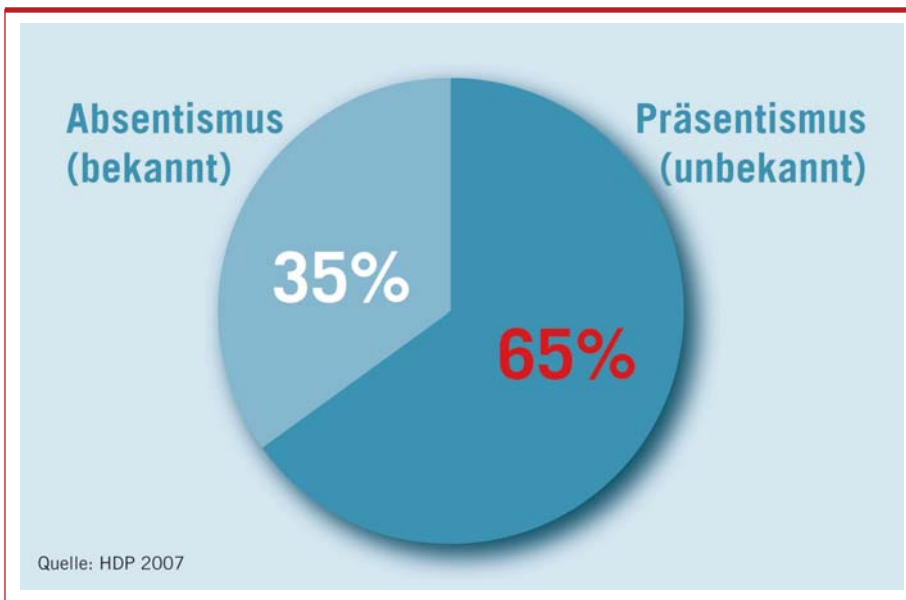


Abb. 1: Produktivitätsverluste; Relation Präsentismus/Absentismus

ist. Zudem erhöhen scheinbar banale Gesundheitsprobleme wie Schlafstörungen oder Kopfschmerzen die Unfallgefahr. Auch falsche Medikamente oder unerwünschte Nebenwirkungen von Arzneien können die Sicherheit gefährden. Wird der Themenkomplex Präsentismus bei den Präventionsangeboten berücksichtigt, kann man einen Teil der Wiedereingliederungsmaßnahmen vermeiden und damit Kosten einsparen.

Was weiß man bisher über Präsentismus?

Präsentismus war bis vor zehn Jahren eine Blackbox. Man ging zwar davon aus, dass Mitarbeiter nicht hundertprozentig produktiv sind, wenn sie sich nicht wohl fühlen.

Wie groß diese Einbußen aber tatsächlich sind, wurde erst klar, als amerikanische Studien Ende der 90-er Jahre das Phänomen Präsentismus systematisch untersuchten. Obwohl amerikanische Unternehmen und das Gesundheitswesen nicht eins zu eins mit den europäischen und deutschen Verhältnissen zu vergleichen sind, zeigen die Zahlen wie z.B. die Ergebnisse der Dow Chemical Studie (2004), welche Bedeutung Präsentismus hat und zunehmend haben wird.

► 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 Erkrankungen sind Allergien, Arthritis/Gelenkschmerzen, Rücken- und Nackenschmerzen.

Präsentismus in deutschen Unternehmen

Relevante Zahlen für Deutschland stellt ein Berechnungsmodell auf Basis einer Metaanalyse zur Verfügung, das 2007 von den beiden Gesundheitswissenschaftlern Prof. Donald C. Iverson und Dr. Wendy Lynch erarbeitet wurde [3]. Iverson und Lynch entwickelten das Modell auf der Basis von internationalen Forschungsdaten und bundesdeutschen Prävalenzdaten. Ziel der Berechnung ist eine vorsichtige Schätzung, die hohe Sicherheitsmargen berücksichtigt. Das Modell kommt zu dem Schluss, dass hauptsächlich 13 Gesundheitsprobleme zu Produktivitätsverlusten führen. Abb. 2 zeigt diese 13 Beschwerde- und Krankheitsbilder mit der höchsten Relevanz für Präsentismus und Absentismus.

Die häufigsten Gesundheitsprobleme sind demnach Kopfschmerzen, Allergien, Schlafstörungen, Stress, Depressionen und Rückenschmerzen. Dabei fällt auf, dass es sich bei vielen dieser Beschwerden um chronische Erkrankungen handelt, die dauerhaft zu Problemen führen. Im Durchschnitt ist jeder Beschäftigte von 2,3 Gesundheitsproblemen betroffen. Ohne präventive Maßnahmen, die den Einzelnen



Der Autor

Sascha Knospe, Dipl.-Kfm., ist Leiter der Programmentwicklung und -durchführung bei der HDP – Health Development Partners GmbH & Co. KG in 61462 Königstein. HDP bietet ein Programm zum Präsentismus-Management an sowie In-Balance, ein Health Management Programm für Führungskräfte.



Abb. 2: Welche Gesundheitsthemen sind die größten Produktivitätsräuber? (in Tagen pro 1.000 Mitarbeiter pro Jahr)

dabei unterstützen etwas für seine Gesundheit zu tun, nimmt die Belastung durch gesundheitliche Probleme, insbesondere durch chronische Erkrankungen, mit fortschreitendem Alter weiter zu.

Wie hoch sind die Produktivitätsverluste durch Absentismus und Präsentismus in deutschen Unternehmen? Das Berechnungsmodell von Iverson & Lynch kommt zu folgenden Ergebnissen:

- ▶ Durch gesundheitsbedingten Absentismus und Präsentismus gehen 10–15% der Gesamtproduktivität verloren. Dabei entfallen ein Drittel auf Absentismus und zwei Drittel auf Präsentismus.
- ▶ Das entspricht im Durchschnitt einem Verlust von 27.000 Tagen pro 1.000 Mitarbeitern. Pro Mitarbeiter ergibt sich also jährlich ein Verlust von 27 Tagen.
- ▶ Pro Tag muss bei jedem 4. Mitarbeiter mit Produktivitätsausfällen gerechnet werden.

Rahmenbedingungen belasten zunehmend

Gesundheitliche Probleme können durch eine Vielzahl beruflicher und privater Faktoren verursacht oder negativ beeinflusst werden. So weist Badura [4] auf aktuelle Entwicklungen in Unternehmen hin, die sich negativ auf die Gesundheit auswirken:

#####

Verlust an Vertrauen in die und an Identifikation mit der Organisation, wenig Transparenz, Verschlechterung des Betriebsklimas, soziale Ungleichheit und Individualisierung statt Teamarbeit. Weitere Belastungsfaktoren können ungünstiges Führungs- und Kommunikationsverhalten sein, Arbeitsüberlastung, Arbeitsplatzunsicherheit, eine Kultur des Misstrauens oder viel Verantwortung mit gleichzeitig geringen Entscheidungsspielräumen. An persönlichen Faktoren können Krankheitsanfälligkeit oder der Lebensstil die Gesundheit belasten, aber auch viele weitere Stressoren, z.B. die Betreuung kranker Kinder oder älterer Angehöriger.

Ansatzpunkte für die Intervention

Wenn Präsentismus mehr Produktivität kostet als Fehlzeiten, ist es für jedes Unternehmen sinnvoll, etwas gegen dieses Phänomen zu tun. So weist Sean Sullivan vom

Institute für Health and Productivity Management, Scottsdale, auf die Chancen hin, die sich durch Interventionen ergeben: „Ein besseres Management der Mitarbeitergesundheit kann zu verbesserter Produktivität führen, was einen entscheidenden Geschäftsvorteil schaffen kann“. Weiter stellt Sullivan fest, dass Investitionen zur Reduzierung von Präsentismus bessere Möglichkeiten bieten, die Konkurrenz zu überholen als Investitionen in traditionelle Bereiche wie Schulungen [5].

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 einfach die richtigen Informationen: Gesundheitliche Probleme wie Gelenkschmerzen oder Heuschnupfen werden oft als „schicksalhaft“ oder altersbedingt hingenommen, weil die Betroffenen nicht immer wissen, welche erfolgreichen Behandlungsmethoden es gibt. Interventionen sollten deshalb also immer darauf abzielen, die Mitarbeiter im Hinblick auf ihre eigene Gesundheit zu sensibilisieren, gezielt zu informieren und entsprechend zu aktivieren.

Wie kann man Präsentismus messen?

Interventionen, die unter anderem auch die Präsentismusquote reduzieren, gibt es bereits seit längerer Zeit, allerdings wurden nur wenige Interventionen bisher evaluiert. Eines der am besten dokumentierten Beispiele bietet Unilever GB. Dort erweiterte man das bereits umfangreiche Gesundheitsangebot u.a. um Aktivitäten zum Schmerzmanagement und zur Schlafverbesserung. Auch die Stressbewältigungsangebote wurden verstärkt. Durch die Maßnahmen konnte die Produktivität um 8,5% erhöht werden, der return-on-invest (ROI) lag bei 1:6,2.

Basis jeder Intervention sollte immer ein Präsentismusprofil sein, das in jedem Unternehmen anders aussieht. Je nach Zusammensetzung der Belegschaft können dabei unterschiedliche Faktoren in den Vordergrund treten.

Wie lassen sich nun aber die durch Präsentismus bedingten Produktivitätsverluste messen? Um die relevanten Einflussfaktoren zu bestimmen, verwendet man in der Forschung Fragebögen, mit denen sich Erkrankungen und Leistungsbeeinträchtigungen ermitteln lassen. Studien haben belegt, dass die per Fragebogen erhobenen Daten als verlässlich angesehen werden können [6].

Sehr wichtig bei jeder Intervention ist eine hohe Beteiligungsquote. Generell kann man davon ausgehen, dass Leidensdruck der Betroffenen die Teilnahme fördert. Aus Erfahrungen mit Gesundheitsprogrammen lassen sich darüber hinaus folgende Erfolgsfaktoren ableiten:

- ▶ Niederschwelliges Angebot: Die Betroffenen können sich schnell, einfach, anonym und unverbindlich orientieren
- ▶ Aktionsorientiertes Angebot: Betroffene können Empfehlungen schnell umsetzen
- ▶ Incentives für die Beiteilung erhöhen die Teilnahmequote

Intervention in drei Stufen

Es bietet sich an, die Intervention in drei aufeinander aufbauenden Ebenen zu konzipieren, die sich im Hinblick auf

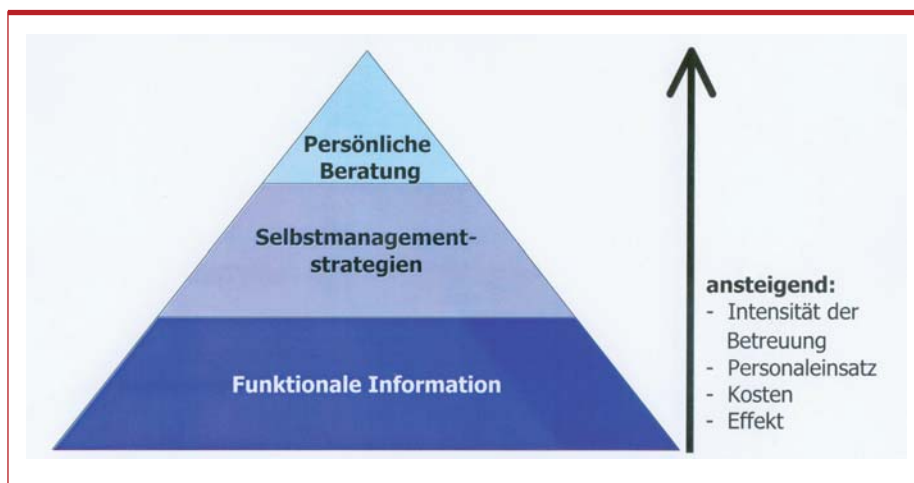


Abb. 3: Interventionsansatz für Mitarbeiter

die Intensität der Betreuung und somit nach Personaleinsatz und Kosten unterscheiden. Für den Projektstart empfiehlt sich eine Basisintervention, bei der allen Mitarbeitern schriftliche Unterlagen zu den relevanten Gesundheitsproblemen angeboten werden. Eine Möglichkeit besteht darin, den Betroffenen Anregungen zu vermitteln, wie sie selbst aktiv werden können um etwas gegen ihre Beschwerden zu tun. Dazu gehören Hinweise auf Veränderungen des Lebensstils ebenso wie Informationen über schulmedizinische und wissenschaftlich anerkannte alternative Behandlungsmethoden. Auf der zweiten Ebene können betroffenen Mitarbeitern Selbstmanagement-Programme angeboten werden. Sie bieten zusätzlich zu den Informationen konkrete Tipps für die Umsetzung, wobei individu-

elle Möglichkeiten und Vorlieben berücksichtigt werden. Die dritte Interventionsebene stellt Angebote mit persönlicher Beratung wie Kurse oder Einzelberatungen zur Verfügung, die es ermöglichen auf die Situation des Einzelnen individuell einzugehen.

Verzahnung mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement

In der Praxis ist es sinnvoll, alle Interventionsebenen jeweils mit den bestehenden Angeboten zu vernetzen. Dazu gehören Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wie Rückenurse, des Betriebsärztlichen Dienstes, der Krankenkassen und ggf. von EAP-Programmen. Für die bereits existierenden Angebote lassen sich so neue Zielgruppen gewinnen. Darüber hinaus können Gesundheitsangebote im

Hinblick auf die Problemschwerpunkte gezielt ausgebaut werden.

Was die Intervention bringt

Mit dem Modell von Iverson & Lynch lässt sich der Produktivitätsgewinn durch die Intervention prognostizieren, wobei die Berechnung auf einer sehr vorsichtigen Schätzung basiert. Allein durch die Basisintervention kann ein Unternehmen 10% der Absentismus - Präsentismus-Verluste zurückgewinnen. Bei einem durchschnittlichen jährlichen Produktivitätsverlust von 27.000 Tagen pro 1.000 Mitarbeiter bringt Präsentismusmanagement also einen Gewinn von etwa 2.700 Tagen. Für die nächst höhere Interventionsstufe werden zusätzliche Effekte von mindestens weiteren zehn Prozent erwartet. Der kalkulierte prospektive return-on-invest (ROI) wird zwischen 1:2 und 1:4 liegen.

Literatur

- [1] *Whitepaper Präsentismus, HDP Health Development Partners, Königstein, 2008*
- [2] *Badura B (2007) Fehlzeiten-Report 2006. Springer, Heidelberg*
- [3] *Whitepaper Präsentismus, HDP Health Development Partners, Königstein, 2008*
- [4] *Badura B (2006) Vortrag: Die gesunde Organisation und die gesunden Mitarbeiter. 5. BGF-Symposium „Status und Zukunft der betrieblichen Gesundheitsförderung“. AOK-Bildungszentrum, Grevenbroich*
- [5] *zitiert nach Harvard Business manager, Januar 2005, S. 60*
- [6] *s. Paul Hemp: Krank am Arbeitsplatz, Harvard Business manager, Januar 2005, S. 51ff*



Abb. 4: Effekt mit Basisintervention

Wie sieht die Praxis aus?

Im Fall eines großen Markenartikelherstellers, bei dem HDP Health Development Partners im Herbst 2008 ein Präsentismus-Interventions-Projekt durchführte, ergab sich folgendes Bild: Der gesamte Produktivitätsverlust durch Absentismus und Präsentismus beträgt in diesem Unternehmen 21 Tage pro Jahr und Mitarbeiter. Davon sind 16 Tage - also rund 70 Prozent - bisher nicht bekannte Produktivitätsverluste, die durch Präsentismus verursacht werden. Jeder Beschäftigte hat im Schnitt 4,5 der insgesamt 13 untersuchten Gesundheitsprobleme. Die größten Produktivitätsräuber sind Stress, Schlafstörungen Depressionen und Rückenschmerzen. Bei diesen Beschwerden sind die Präsentismusverluste vier- bis zehnmals höher als die Verluste durch Absentismus. Kopfschmerzen und



Abb. 5: Win-Win-Situation

Allergien, die beim Modell von Iverson & Lynch an erster und zweiter Stelle stehen, findet man hier erst auf Platz sechs und sieben.

Diese Daten, die vom oben vorgestellten Modell abweichen, belegen, dass eine unternehmensspezifische Analyse der Präsentismussituation erforderlich ist, da die Auswertung als Grundlage für die zielgerichtete Auswahl der Maßnahmen dient.

#####

Um möglichst viele Mitarbeiter für eine Teilnahme zu gewinnen, wurde das Projekt von Anfang bis Ende engmaschig mit kommunikativen Maßnahmen flankiert. Bereits in der Vorbereitungsphase gelang es, alle wichtigen Akteure einzubeziehen – Geschäftsführung, Betriebsrat, Datenschutz, Betriebsarzt und die interne Kommunikation.

Wichtig: Sorgfältige Kommunikation und Anonymität

Bereits im Vorfeld der Befragung wurde eine mehrstufige, systematische Kommunikation aufgebaut:

Zunächst konnten die Mitarbeiter im Intranet Beiträge über das Phänomen Präsentismus lesen. Es folgte die Ankündigung der Befragung. Dabei 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. Das Unternehmen sicherte außerdem zu, den Ergebnissen entsprechend gesundheitsfördernde Maßnahmen zu installieren.

Die Basisintervention wurde in die Datenerhebung integriert: So konnten die Teilnehmer am Ende der Befragung sofort Informationspapiere zu den jeweils für sie relevanten Gesundheitsproblemen herunterladen – die Mitarbeiter hatten so unmittelbar einen persönlichen Gewinn.

Von den über 1.000 Mitarbeitern füllten 52% den Fragebogen aus. Etwa 75% der Befragten nutzen die Möglichkeit der Downloads – pro Person wurden 2,5 Handouts heruntergeladen.

Bei vorsichtiger Schätzung können allein durch diese Basisintervention 10% der Produktivitätsverluste zurück gewonnen werden. Der errechnete Gesamtgewinn für dieses Unternehmen liegt bei rund 340.000 Euro. Dadurch wurde schon in der ersten Phase des Projekts ein Nutzen erzielt, der die Kosten um ein Mehrfaches überschreitet.

Positive Effekte für alle Beteiligten

Verluste durch Präsentismus auf der Unternehmensseite – Mitarbeiter, die sich auf Grund gesundheitlicher Probleme nicht wohl fühlen auf der anderen Seite: Betrachtet man diese „Gleichung“ wird klar, dass es sich für alle Beteiligten lohnt, etwas zu unternehmen. Denn unter dem Strich ergibt sich durch eine Intervention eine Win-Win-Situation: Zurückgewonnene Produktivität für das Unternehmen, mehr Wohlbefinden für die betroffenen Mitarbeiter.

Gesundheitsmanagement sollte sich allerdings immer an der Präsentismussituation orientieren, da 2/3 der gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste durch Präsentismus verursacht werden. Entsprechende Interventionen senken immer auch automatisch die Absentismusquote. Unter dem Strich ist Präsentismus-Management also ein Instrument, das selbst oder besonders in Zeiten gekürzter Budgets gut ins Personalmanagement passt.