Workshop

Hohe Fehlzeiten sind eine Lösung – nur für welches Problem?

Königswinter den 10. März 2008

Dr. Andreas Blume

BIT e.V. Unterstr. 51, 44892 Bochum
0234/9223142 od. 43
dr.andreas.blume@bit-bochum.de

© Dr. Andreas Blume, 2008

Wenn ich an fehlende MitarbeiterInnen denke…

Vorstand:

„Treiben die Kosten hoch“
„Kosten, Maßnahmen, Ursachen“
„Die Kosten steigen“
„Hoffentlich kommt das Produkt raus“

Betriebsrat:

„Keine Hetzjagd“
„Wurden für die anderen Überstunden gemeldet?“
„Schlechte Arbeitsbedingungen“
„Der wird halt immer unter Druck gesetzt“
„Schon gehört, warum der krank ist?“

MitarbeiterInnen:

„Schon wieder der“
„Gut: Rote Punkte“
„Faule Sau“
„Mehr Belastung“
„Der Suffkopf“
„Muss ich anrufen, kommt hoffentlich bald
„Wieder“
„Hoffentlich ist die nicht so lange krank“
„Hoffentlich stimmt der Schnitt“
„Jetzt könnte es aber eng werden“

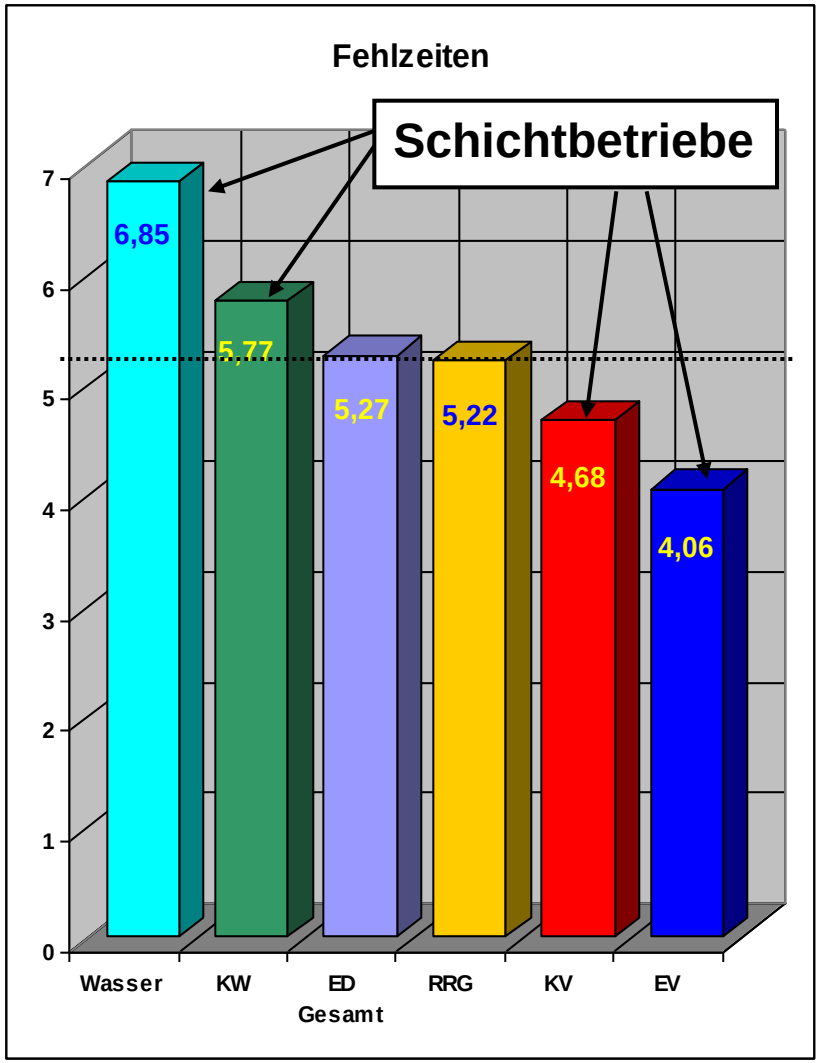
Führungskräfte:

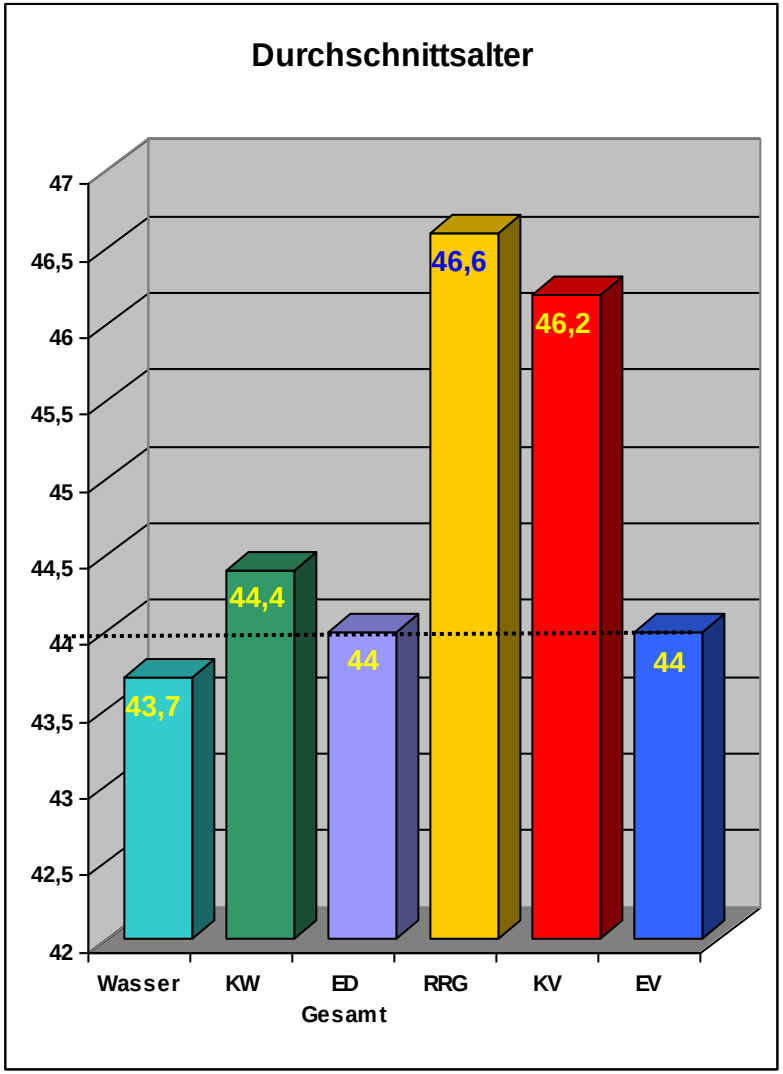
„Dieser faule Sack“
„Immer die Frühschicht“
„Klar, Frühschicht“
„Klappt es noch? Aushilfe? Wie lange? Was hat er? Wie geht es ihm? Blumen“
„Wer Übernimmt die Arbeit?
„Der schon wieder“
„Drückt sich vor unangenehmer Arbeit“

Protokoll einer Kartenabfrage in einem Verlagshaus (ca. 2000 MA)

© Dr. Andreas Blume, 2008

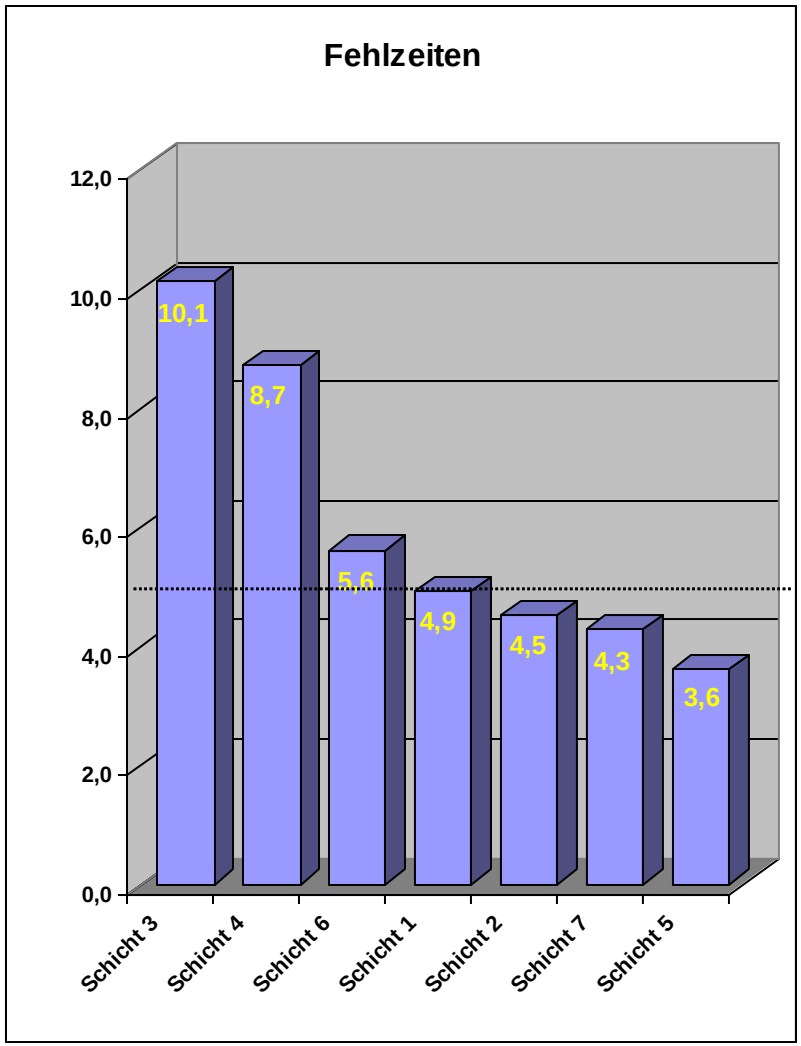
Fall 1: Fehlzeiten/Durchschnittsalter - Bereich X

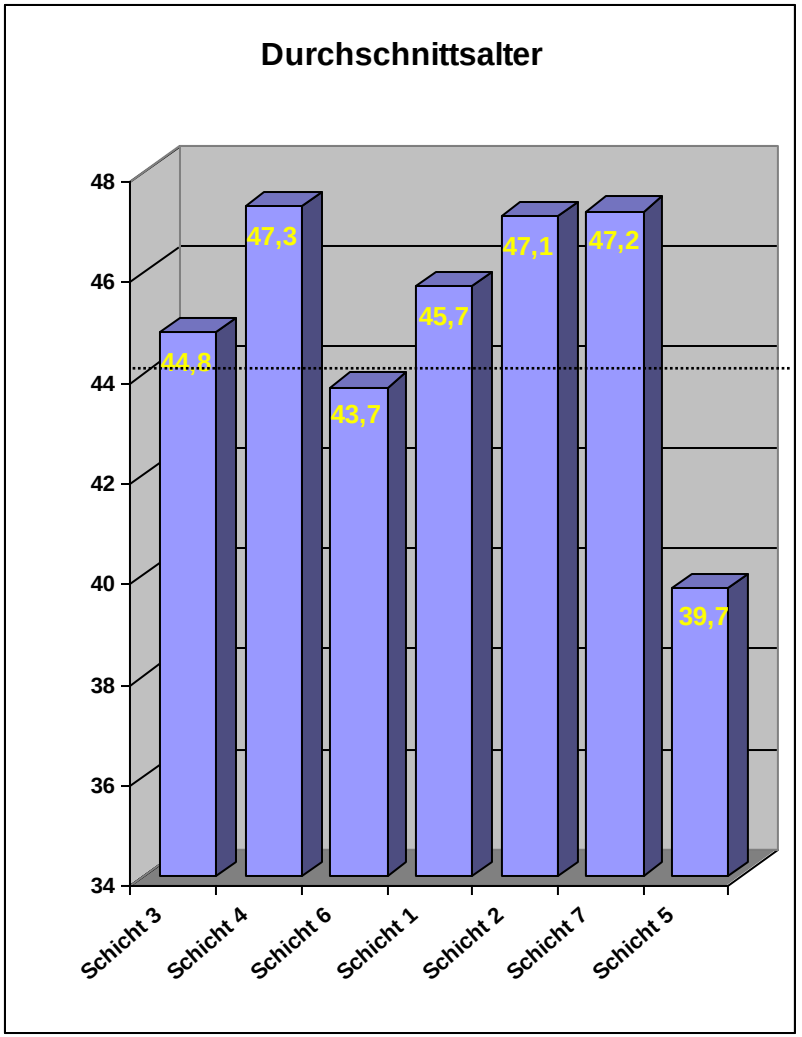




© Dr. Andreas Blume, 2008

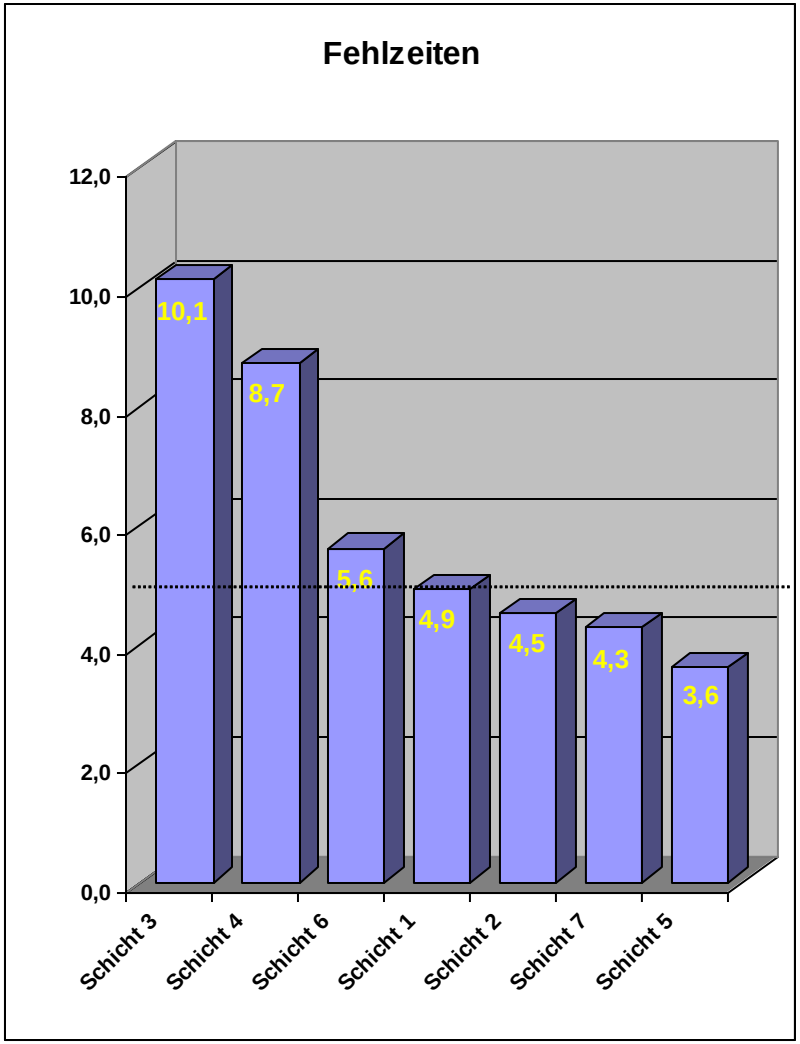
Fehlzeiten/Durchschnittsalter - Schichten

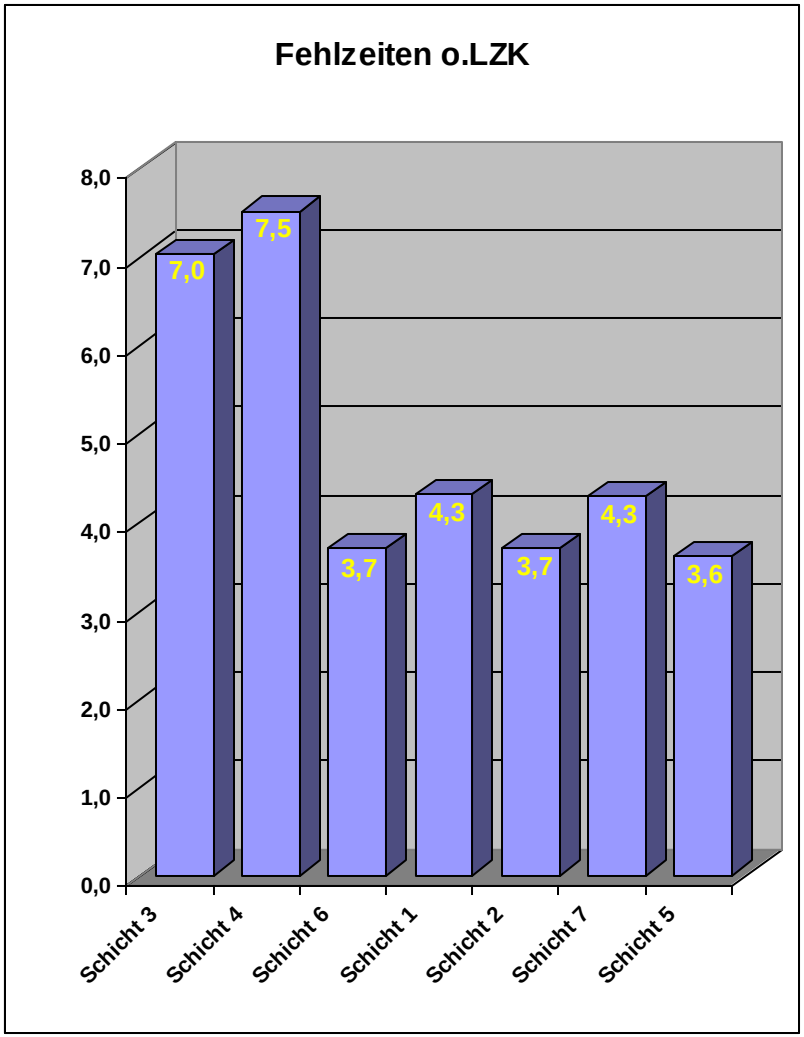




© Dr. Andreas Blume, 2008

Fehlzeiten/Fehlzeiten o. LZK*

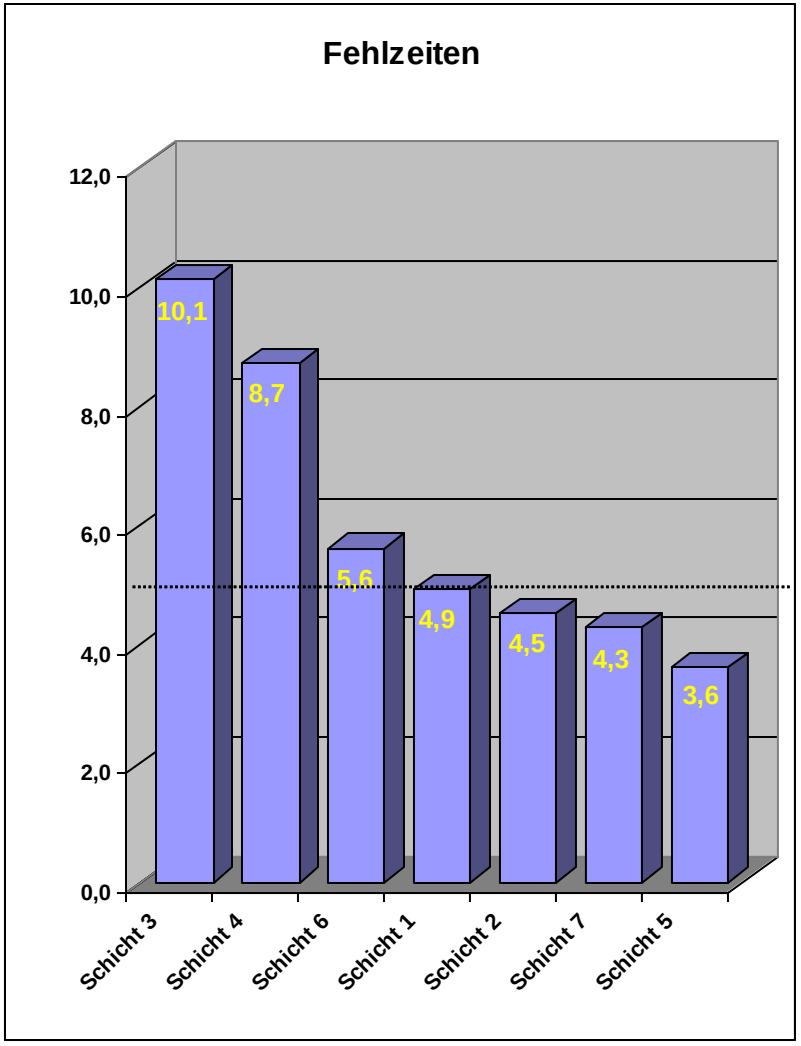


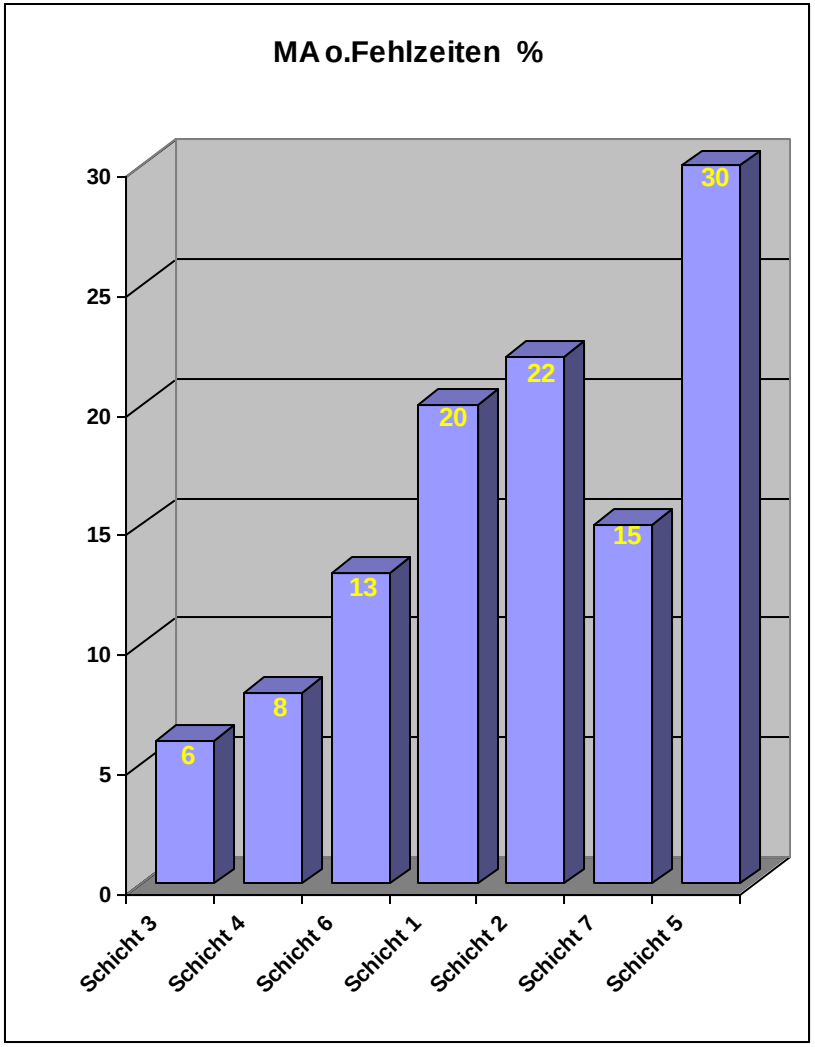


* nicht genau

© Dr. Andreas Blume, 2008

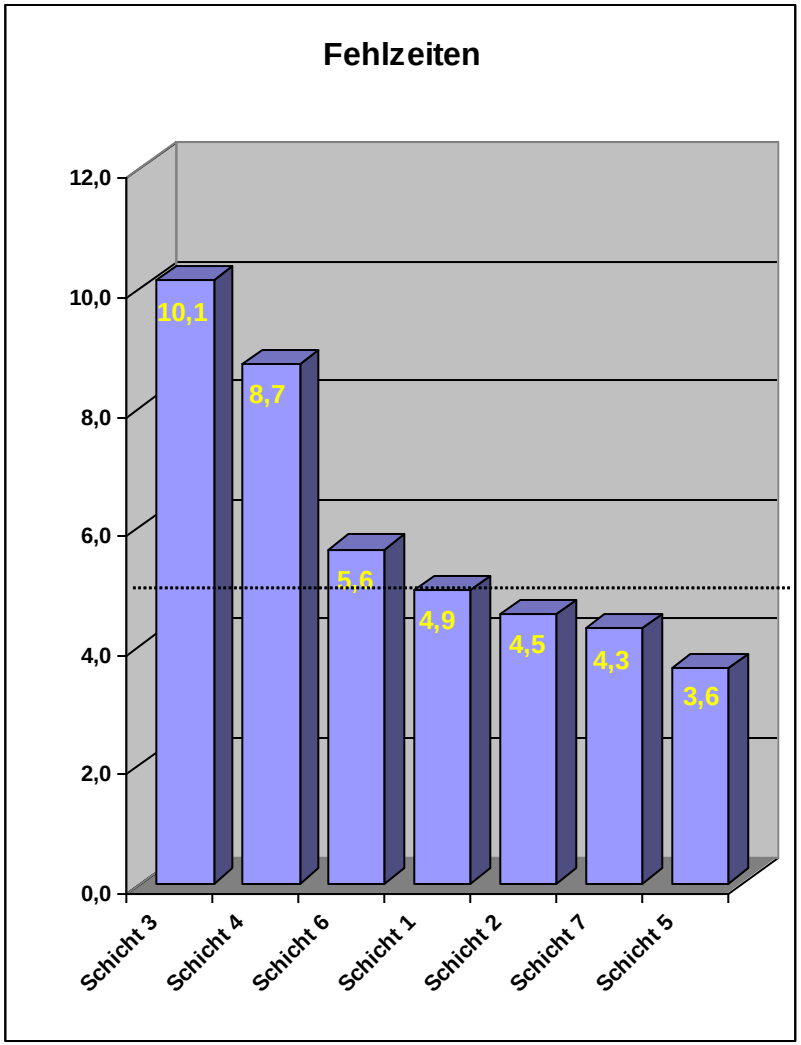
Fehlzeiten/MA ohne Fehlzeiten

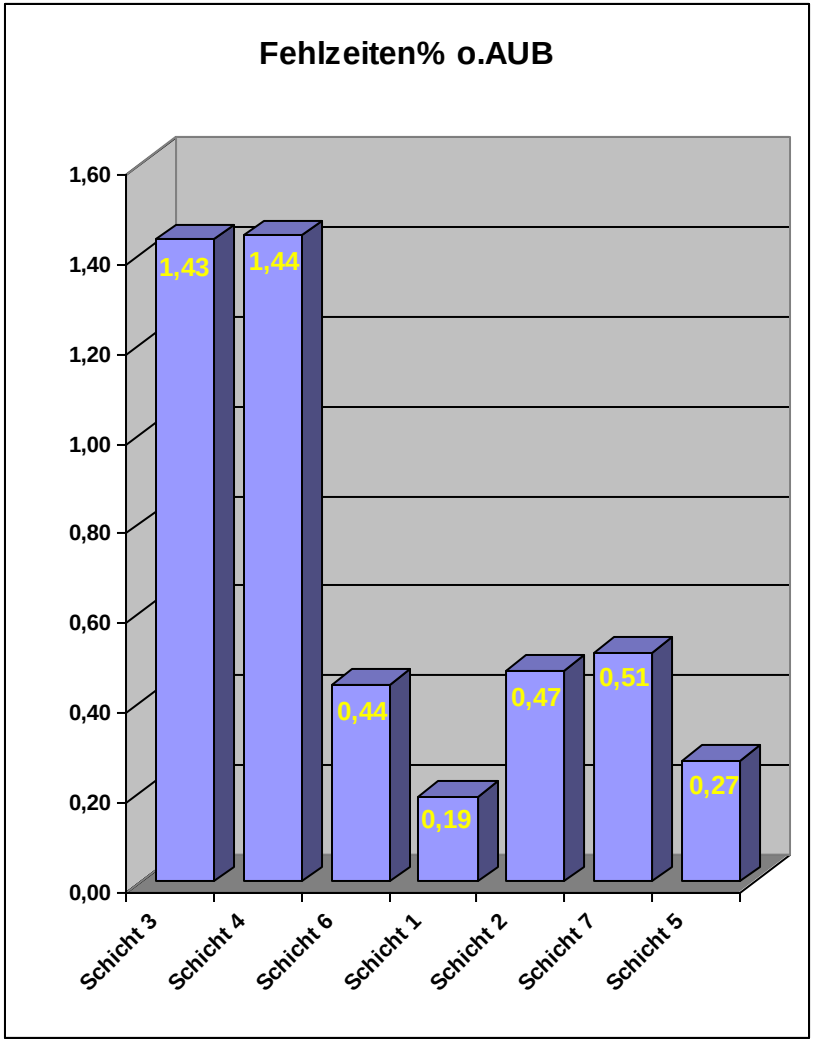




© Dr. Andreas Blume, 2008

Fehlzeiten/Fehlzeiten ohne AUB





© Dr. Andreas Blume, 2008

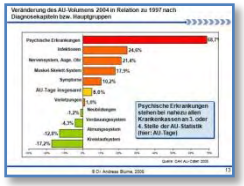
Und wer führt hier eigentlich wen?

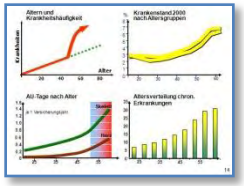
© Dr. Andreas Blume, 2008

Ausgangsthesen zum Fehlzeiten-Workshop

1. **Fehlzeiten sind individuelle Lösungen für Organisationsprobleme mit z. T. nicht akzeptablen Kosten auf beiden Seiten, aber getrennten Bilanzen**

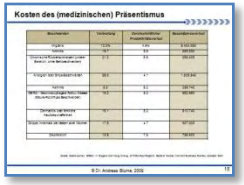
   z. B. arbeitsbedingte Erkrankungen
   z. B. „Innere Kündigung“





2. **Organisationsspezifische Fehlzeitenmuster sind (tradierte) Lösungsangebote des Systems für „individuelle“ Probleme mit entsprechend z. T. nicht akzeptablen Kosten auf beiden Seiten**

   z. B. Präsentismus/“Gesundheitsquote“
   z. B. Duldung von „Missbräuchen“

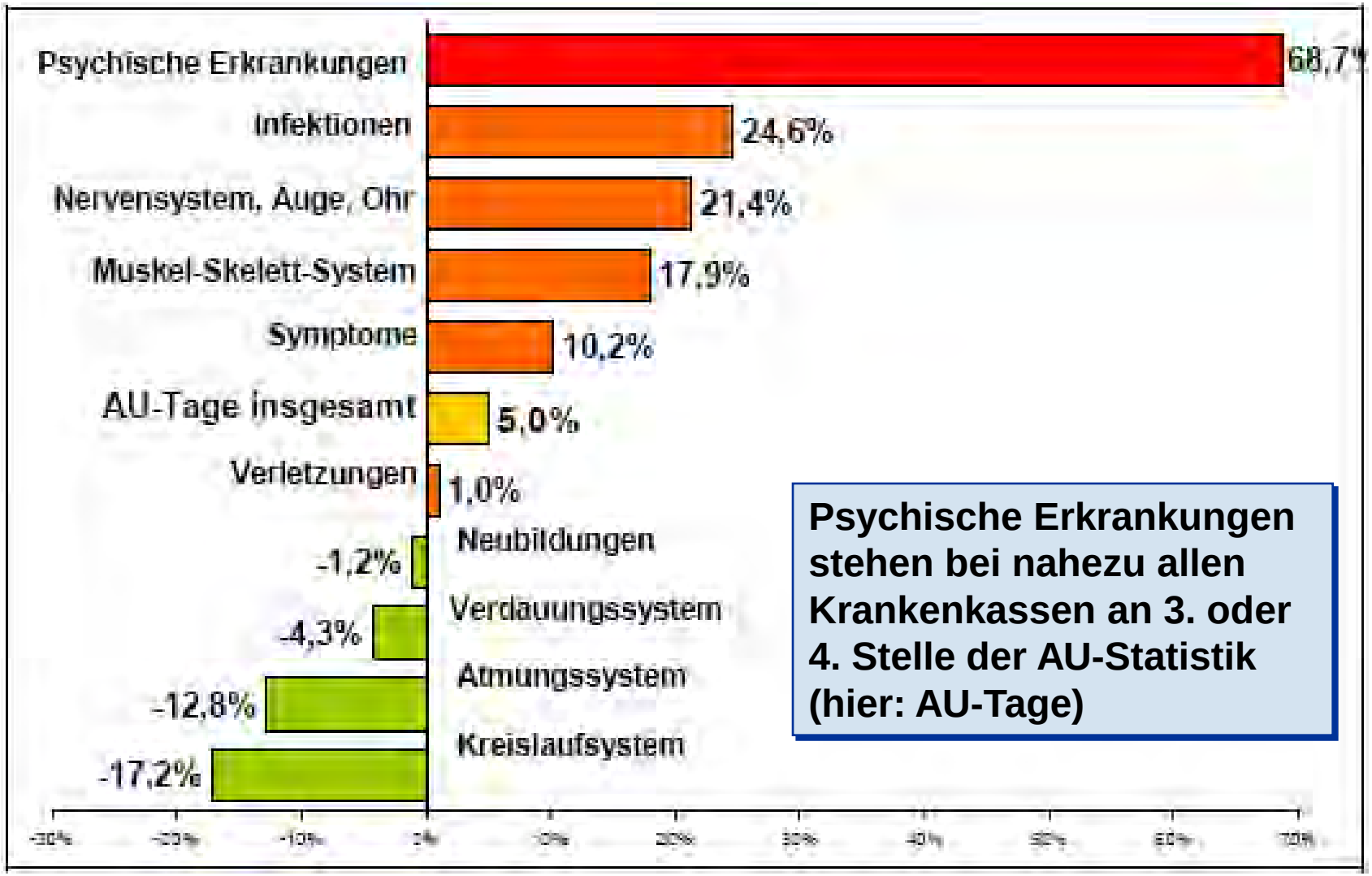


3. **Strategien und Diskussionen zur Reduktion von Fehlzeiten fokussieren i.d.R. die Fehlzeiten und sind deshalb selten Lösungsorientiert**

   z. B. Ampelprinzip bei Rückkehrgesprächen

© Dr. Andreas Blume, 2008

Veränderung des AU-Volumens 2004 in Relation zu 1997 nach Diagnosekapiteln bzw. Hauptgruppen

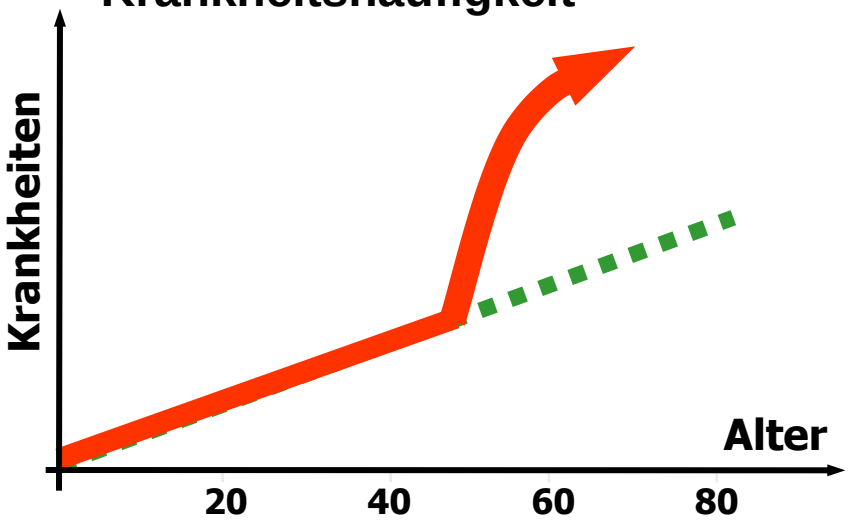


Psychische Erkrankungen stehen bei nahezu allen Krankenkassen an 3. oder 4. Stelle der AU-Statistik (hier: AU-Tage)

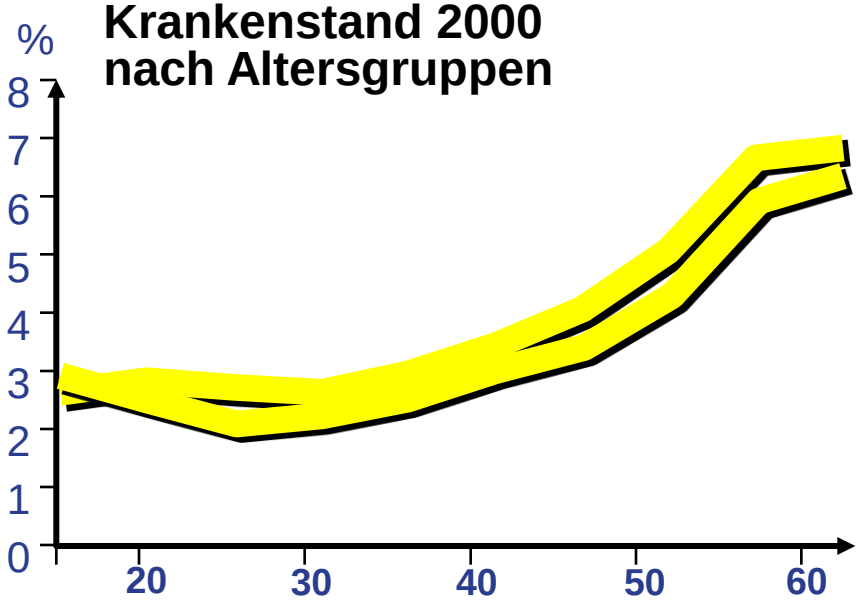
Quelle: DAK AU-Daten 2005

© Dr. Andreas Blume, 2008

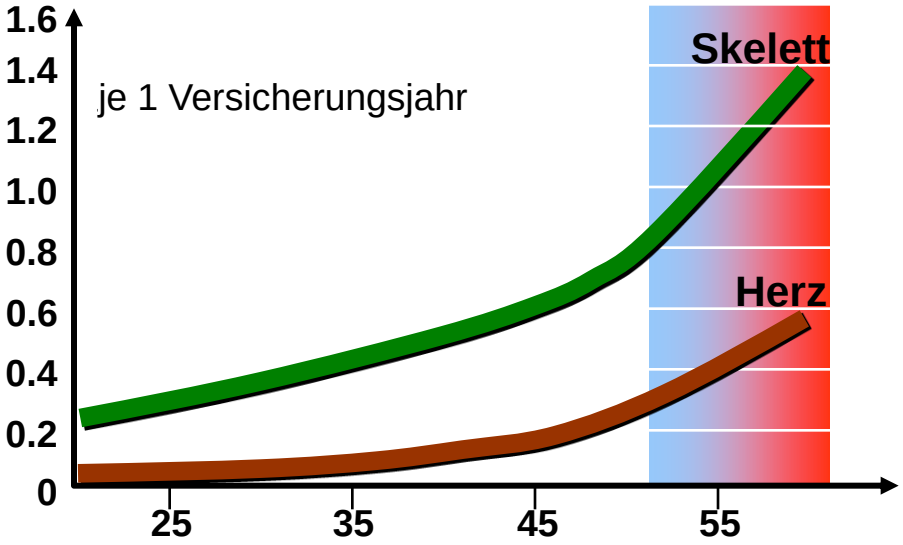
Alter und Krankheitshäufigkeit



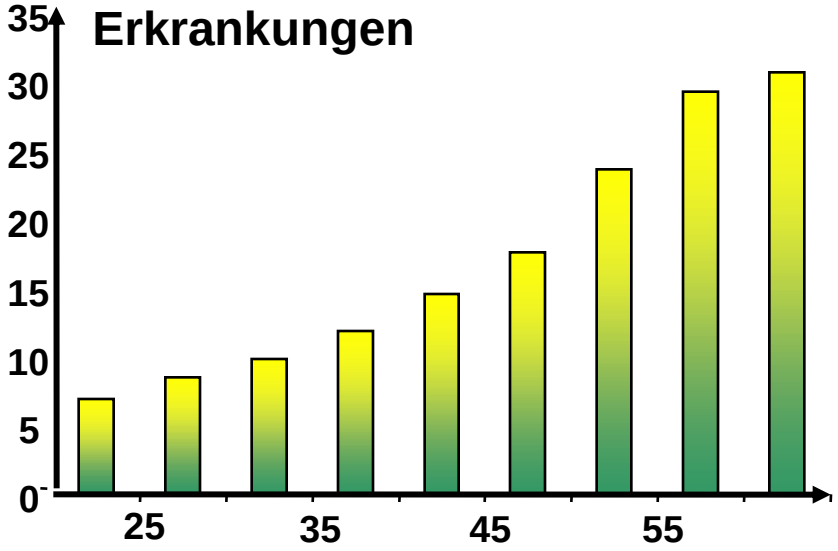
Krankenstand 2000 nach Altersgruppen



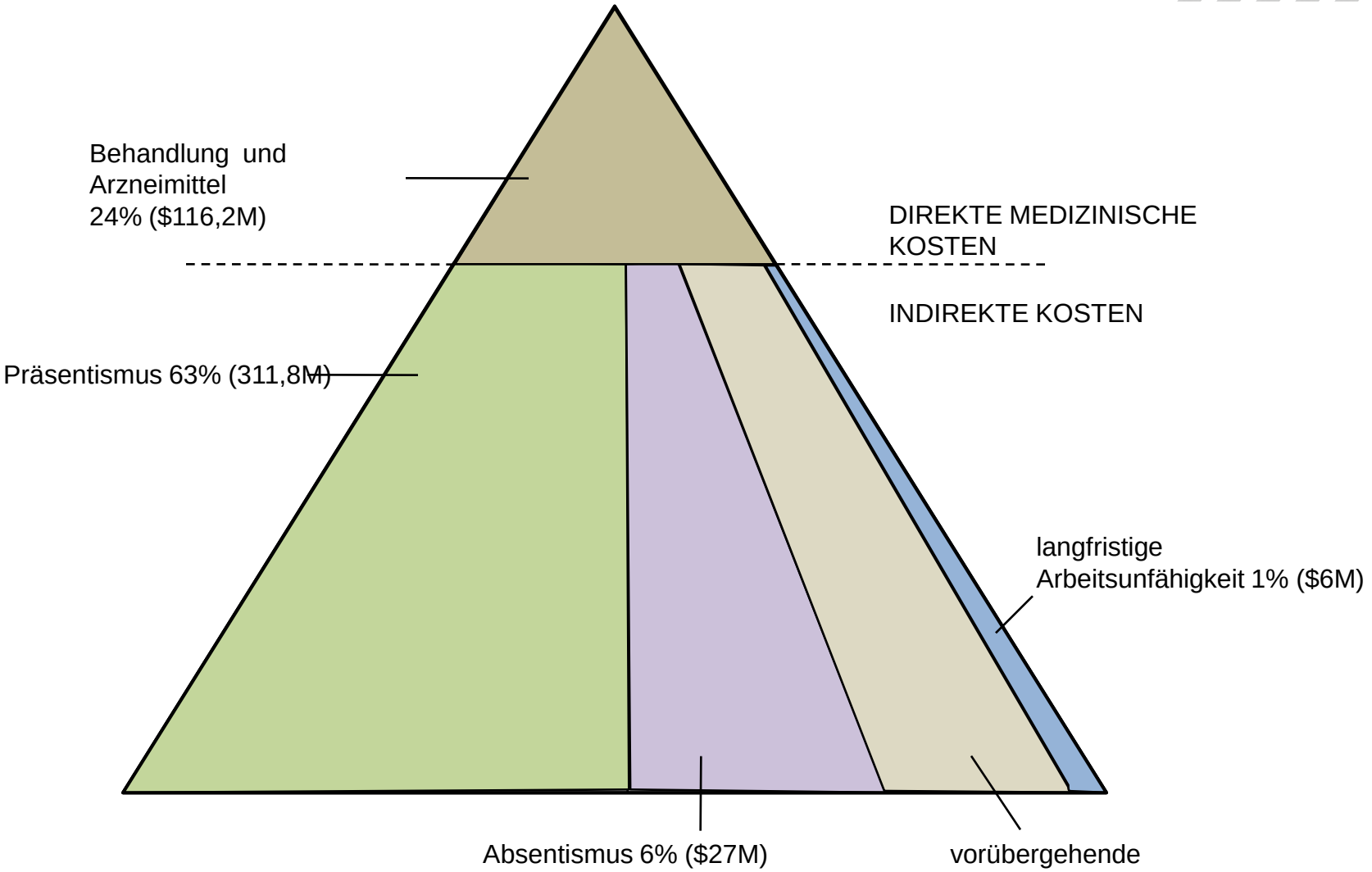
AU-Tage nach Alter



Altersverteilung chron. Erkrankungen



Die versteckten Kosten des Präsentismus

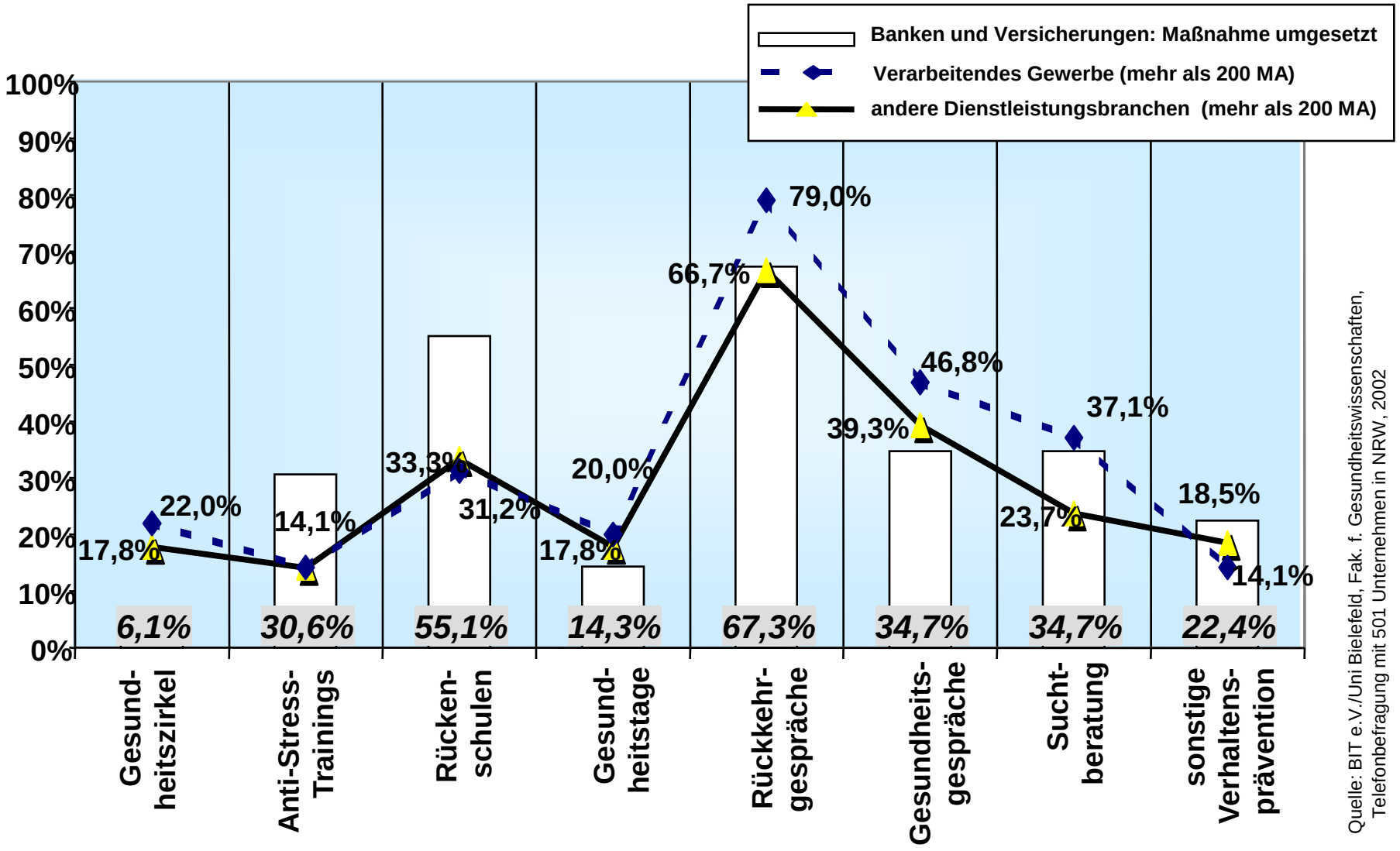


Quelle: Zahlen basieren auf den jährlich veröffentlichten Daten von „Bank One“, 2000

vgl.: Hemp, Paul (2004): Presenteeism: At Work—But Out of It. Harvard Business Review, 82(10), 49-58 Harvard Business Review, October 2004

© Dr. Andreas Blume, 2008

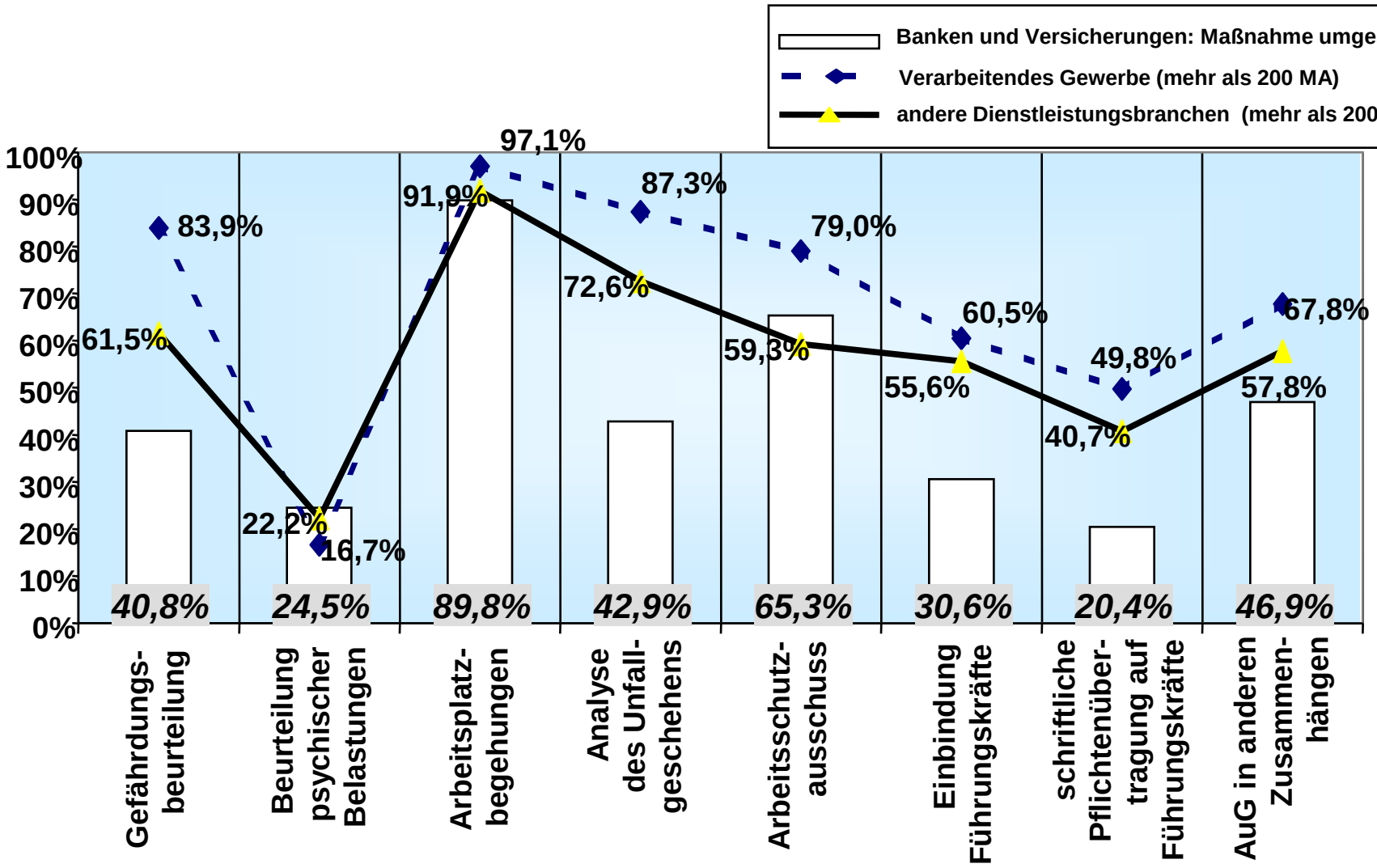
Vorhandene freiwillige Maßnahmen: Banken und Versicherungen (n=49) im Vergleich zu anderen Branchen (Betriebe mit mehr als 200 MA) (Verarbeitendes Gewerbe, n=205, andere Dienstleistungsbranchen, n=135)



Quelle: BIT e.V./Uni Bielefeld, Fak. f. Gesundheitswissenschaften, Telefonbefragung mit 501 Unternehmen in NRW, 2002

© Dr. Andreas Blume, 2008

Stand der Umsetzung gesetzlicher AuG-Vorschriften: Banken und Versicherungen (n=49) im Vergleich zu anderen Branchen (Betriebe mit mehr als 200 MA) Verarbeitendes Gewerbe, n=205, andere Dienstleistungsbranchen, n=135)



Quelle: BIT e.V./Uni Bielefeld, Fak. f. Gesundheitswissenschaften, Telefonbefragung mit 501 Unternehmen in NRW, 2002

© Dr. Andreas Blume, 2008

„Der Fehlzeitenworkshop“ als systemische Intervention

- **Initiative:** i.d.R. Personalwesen, Geschäftsleitung oder Betriebs-/Personalrat
- **Zusammensetzung:** Geschäftsleitung, 2. Linie, geschäftsführende Betriebsräte, Personalleiter, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit i.d.R. erst zu 2. Sitzung als Sachverständige
- **Ablauf:** Sequenz von 2-3 Halbtagesworkshops
- **Spielregel:** Vertraulichkeit (nur explizit Beschlossenes verlässt den Workshop)
- **Ergebnisse:**
  - einvernehmlicher Handlungsplan (BR/GF)
  - Entwicklung eines nachhaltig gemeinsamen Verständnisses von Fehlzeiten, Präsentismus etc.

(Ein FzW kann auch für einzelne Organisationseinheiten durchgeführt werden)

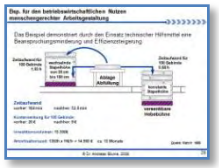
© Dr. Andreas Blume, 2008

Systemische Herangehensweise

- **Lokalisierung von organisationsspezifischen „Fokussierungen“ und „Problemtrancen“**
  z.B. „die Faulen“ ….. „die Kranken“

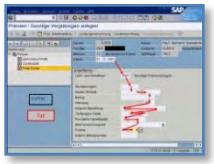
- **Kontrastierung der Fokussierungen mit überprüfbaren Fakten**
  z.B. wie viele „Faule“ und „Drückeberger“ gibt es denn wirklich?

- **Überprüfen der jeweilig separaten „Ökonomie“ von Problem und Lösung**



- **Und wenn es keine „Sachzwänge“ gäbe…….?**

- **Prüfen der Ambivalenzen von schon erprobten und bislang nicht verfolgten Strategien der Organisation**



- **ggf. gemeinsame Neuorientierung oder bewusstes und akzeptiertes Weiterverfolgen der bisherigen Strategie**

© Dr. Andreas Blume, 2008

Typische Fehlzeitenmuster?

Mitarbeiter unter 30 Jahre alt

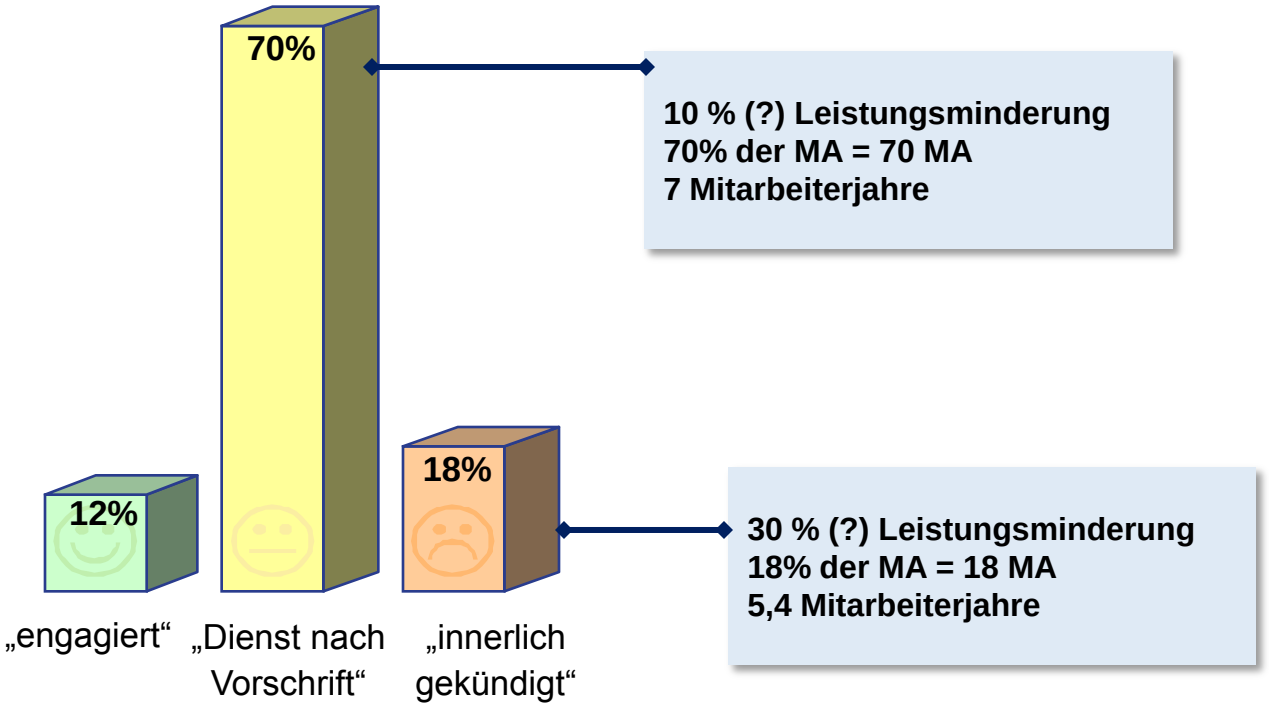
Montag Dienstag Mittwoch Donnerstag Freitag

Mitarbeiter über 30 Jahre alt

Montag Dienstag Mittwoch Donnerstag Freitag

© Dr. Andreas Blume, 2008

Was beeinträchtigt die Produktivität von MA?



Umfrage von Gallup im Juni/Juli 2003/2006, n=2001

Σ ~ 12,4 Mitarbeiterjahre/100 MA?!

© Dr. Andreas Blume, 2008

Folgen psychischer Fehlbelastungen

Das relative Risiko, an Hypertonie zu leiden, ist bei Stressexponierten etwa um das dreifache erhöht .Quelle: Siegrist (1999) in Fehlzeiten-Report

11-14% aller Herzinfarkte lassen sich – zumindest bis zu einer Altersgrenze von 55 Jahren durch Stressreduktion am Arbeitsplatz vermeiden.

Quelle: Siegrist (1999) in Fehlzeiten-Report

Personen mit geringer sozialer Unterstützung und geringer Kontrolle am Arbeitsplatz haben sign. mehr Schulterschmerzen (Untersuchung am Pflegepersonal eines Krankenhauses).

Quelle: Ahlberg-Hultén, Theorell et al. 1995

Personen mit einem Missverhältnis von beruflicher Verausgabung und Belohnung haben ein 2 bis 4fach erhöhtes Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden.

Quelle: Siegrist (1999) in Fehlzeiten-Report

Personen mit hohem Arbeitsstress haben ein 1,4 bis 4fach erhöhtes Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden.

Quelle: Theorell & Karasek (1996)

Personen mit hoher psychischer Belastung am Arbeitsplatz hatten eine um 7 Jahre geringere Lebenserwartung.

Quelle: Karasek & Theorell, 1990

Befragte, die ihr Unternehmen nicht als mitarbeiterorientiert wahrnehmen, geben dreimal häufiger Kreuzschmerzen an.

Quelle: Osterholz, 1999 (in Fehlzeiten-Report)

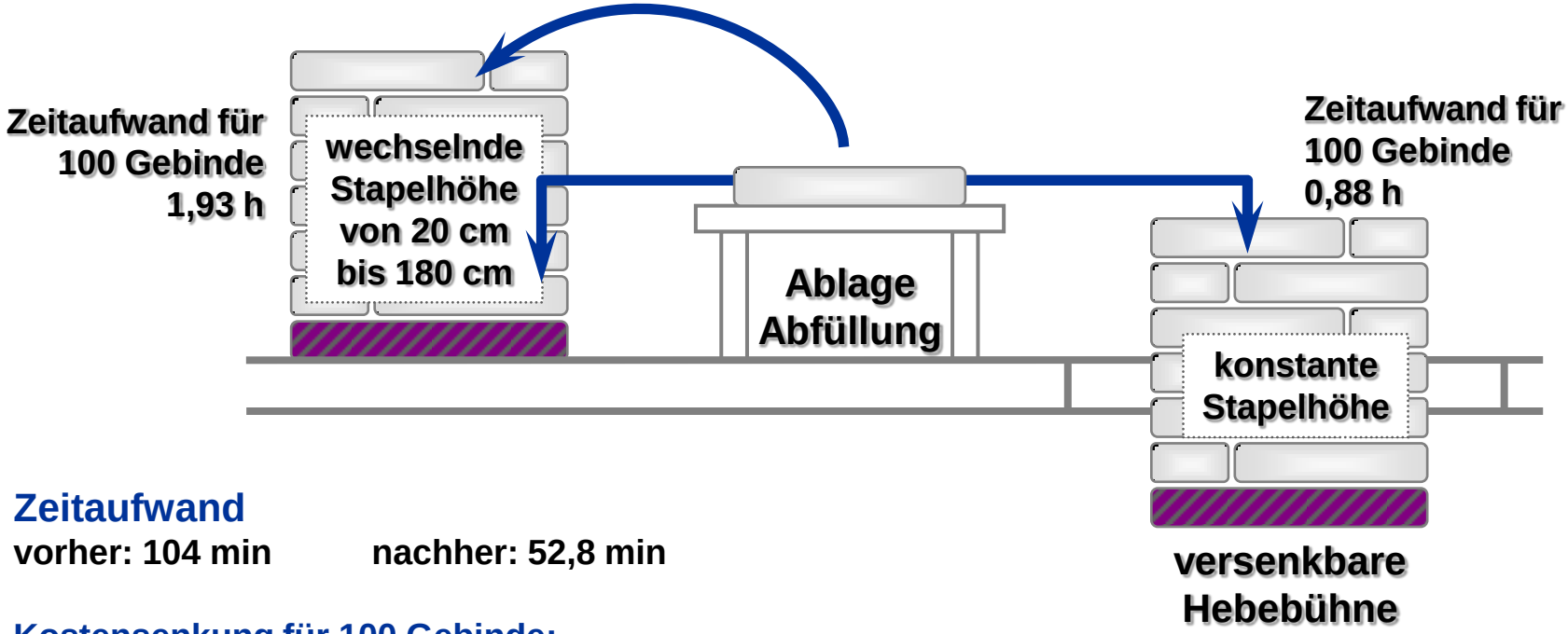
Das Risiko einer Neuerkrankung bei Beschäftigten, die unter einem Missverhältnis von Verausgabung und Belohnung leiden, ist um das 2,2fache erhöht gegenüber nicht belasteten.

Quelle: Bosma, Peter, Siegrist & Marmot (1998)

© Dr. Andreas Blume, 2008

Bsp. für den betriebswirtschaftlichen Nutzen menschengerechter Arbeitsgestaltung

Das Beispiel demonstriert durch den Einsatz technischer Hilfsmittel eine Beanspruchungsminderung und Effizienzsteigerung.



Zeitaufwand
vorher: 104 min **nachher: 52,8 min**

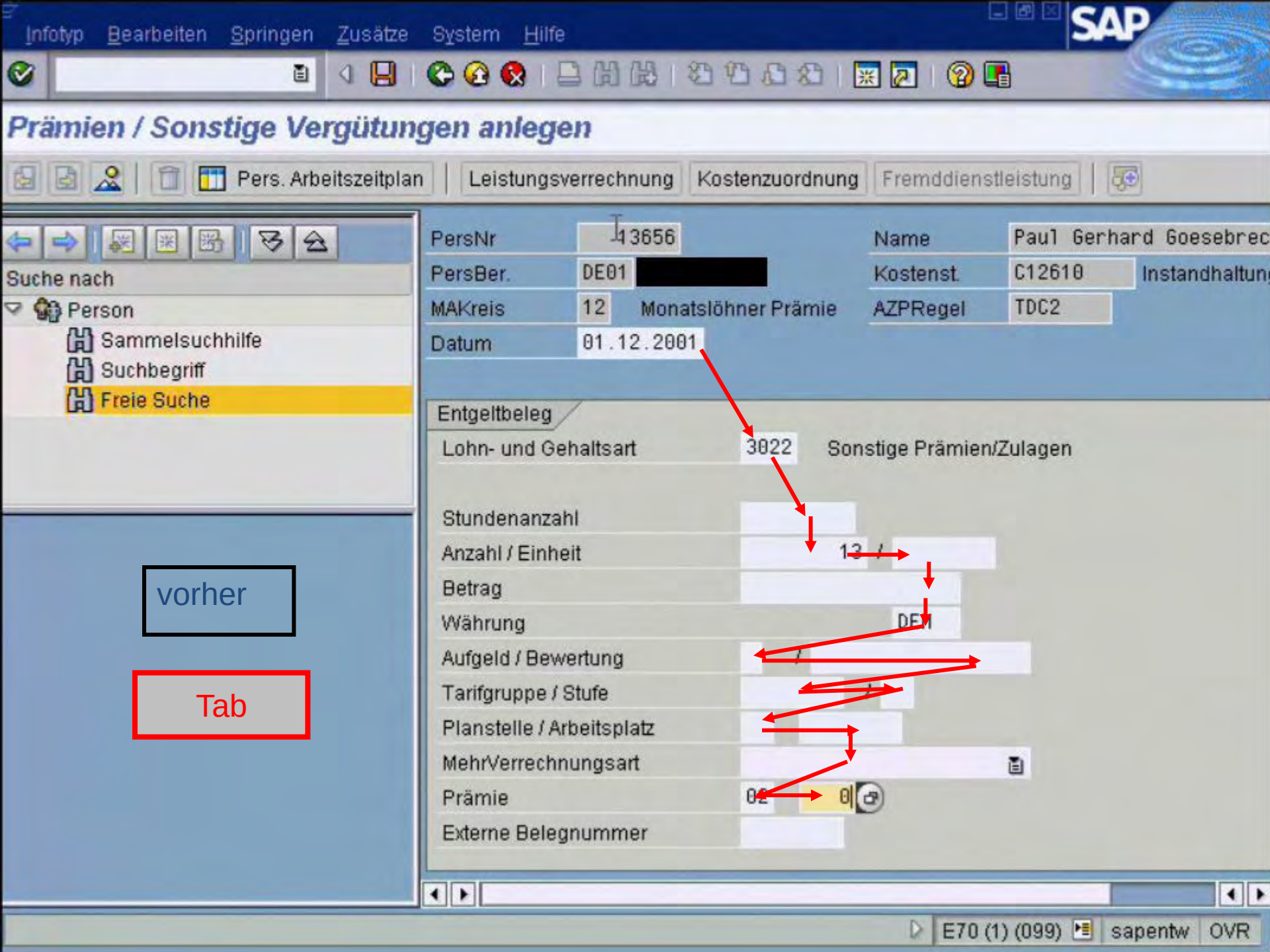
Kostensenkung für 100 Gebinde:
vorher: 20 € **nachher: 9 €**

Investitionsvolumen: 15.500€

Amortisationszeit: 1360h x 11€/h = 14.960 € **ca. 12 Monate**

Quelle: Martin 1989

© Dr. Andreas Blume, 2008


Infotyp Bearbeiten Springen Zusätze System Hilfe
SAP
Prämien / Sonstige Vergütungen anlegen
Pers. Arbeitszeitplan
Leistungsverrechnung
Kostenzuordnung
Fremddienstleistung
Suche nach
Person
Sammelsuchhilfe
Suchbegriff
Freie Suche
PersNr 43656
Name Paul Gerhard Goesebrec
PersBer. DE01
Kostenst. C12610 Instandhaltun
MAKreis 12 Monatslöhner Prämie
AZPRegel TDC2
Datum 01.12.2001
Entgeltbeleg
Lohn- und Gehaltsart 3022 Sonstige Prämien/Zulagen
Stundenanzahl
Anzahl / Einheit 13 /
Betrag
Währung DEM
Aufgeld / Bewertung /
Tarifgruppe / Stufe /
Planstelle / Arbeitsplatz
MehrVerrechnungsart
Prämie 0
Externe Belegnummer
vorher
Tab
E70 (1) (099)
sapentw
OVR

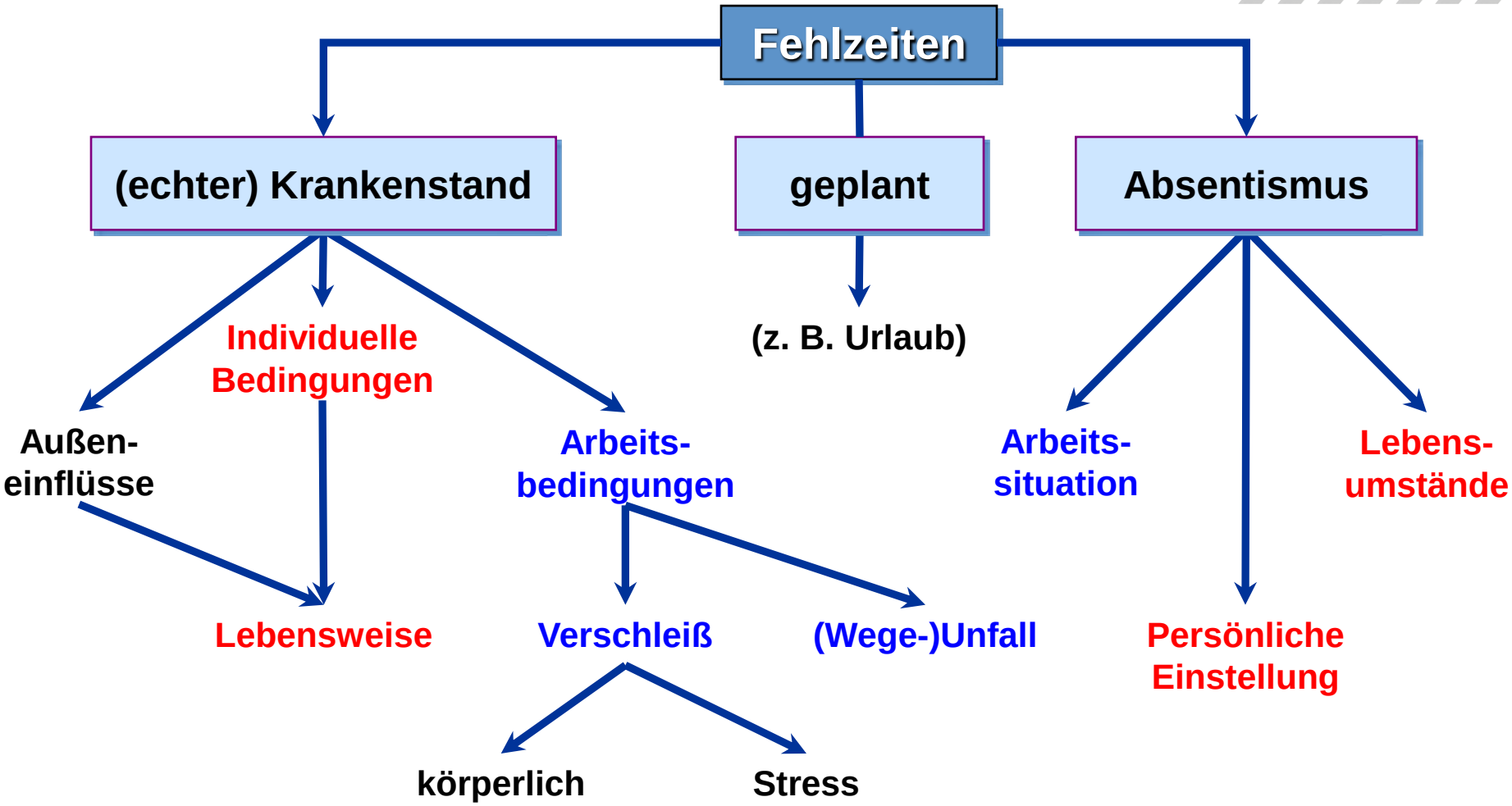
Steigerung von Produktivität

- Brodbeck (1991)
  - 10% der Benutzungszeit ist Fehlerkorrekturzeit
  - ca. 50 min. Fehlerbehebungszeit/Arbeitstag (erfahrene Benutzer)

- Landauer (1995)
  - Benutzerzentrierte Entwicklung senkt Fehlerraten bei der Nutzung von 5% auf 1%
  - 25% Reduktion der Schulungszeiten durch Usability Engineering während der Entwicklung

© Dr. Andreas Blume, 2008

Fehlzeitenarten in selektiver Wahrnehmung



Rot: eher Führungskräfte Blau: eher Betriebs- u. Personalräte (Ratingerfahrungen)

© Dr. Andreas Blume, 2008

Der Fokus „Absentismus“

a) Rückzugsmodell:

- Betriebsklima
- Führungsverhalten
- Über-/Unterforderung
- Ohnmacht
- Ungerechtigkeit
- etc.

– „Bettkantenentscheidungen“
– langfristige Tendenz zu „innerer Kündigung“ und körperlichen/psychischen Folgen von Fehlbeanspruchungen

b) Medizinisches Modell:

- Bagatellerkrankungen
- Unwohlsein
- Gesundheitsbewusstsein
- Arbeitsbedingungen
- Sucht, private Situation
- etc.

– „Bettkantenentscheidungen“
– präventives, gesundheits-bewusstes Verhalten
– wenig Präsentismus
– kostenbewusstes Verhalten

c) Abweichendes Verhalten:

- Ausnutzen der LVZ
- Labilität
- Ausnutzen von betrieblichen Spielräumen
- Egozentrik
- private Situation

– identifizierbare Fehlzeitenmuster
– chaotische Muster

erweitert nach Ziegler, Udris et al. 1996

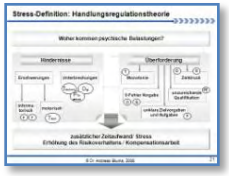
© Dr. Andreas Blume, 2008

Die 3 Gesichter des Präsentismus

- **das medizinische**

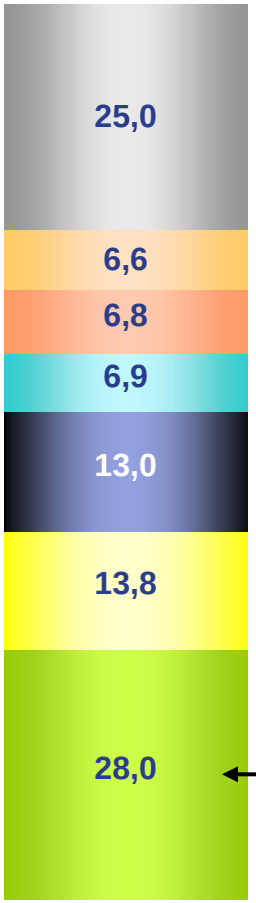
- **das motivationale**

- **das organisatorische**

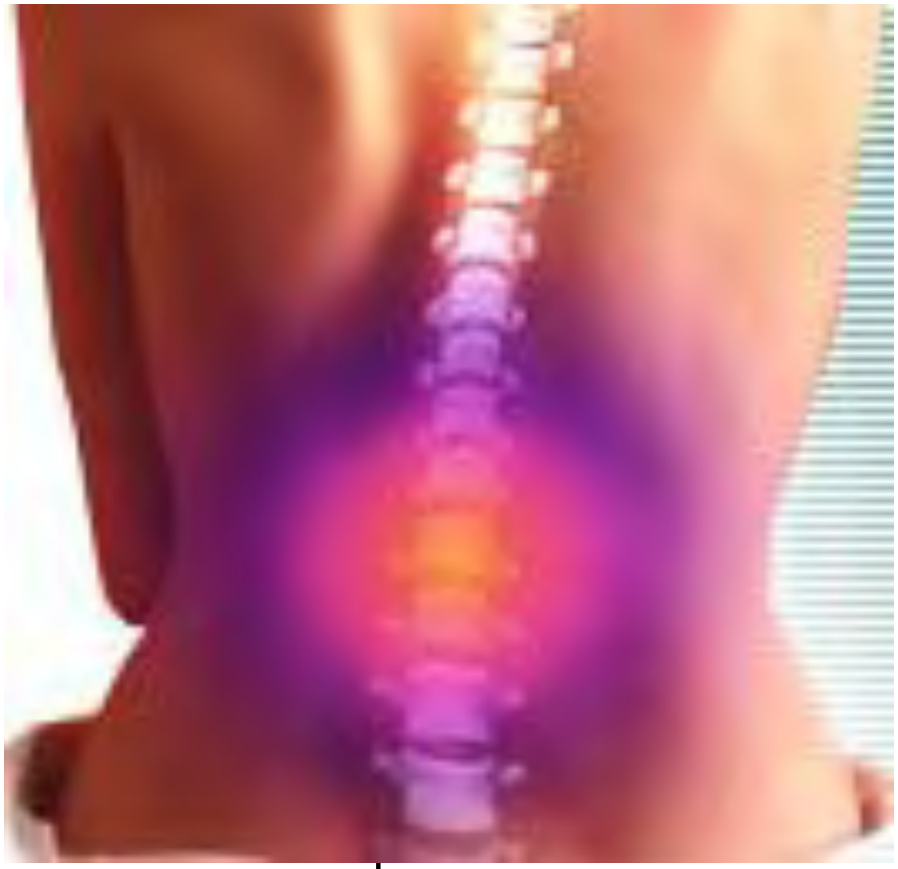


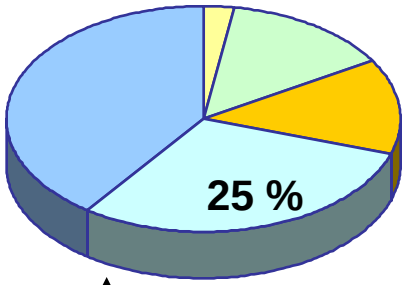
© Dr. Andreas Blume, 2008

Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit durch Rückenprobleme



AU





EU

© Dr. Andreas Blume, 2008

Kosten des (medizinischen) Präsentismus

Beschwerden	Verbreitung (%)	Durchschnittlicher Produktivitätsverlust (%)	Gesamtjahresverlust ($)
Migräne	12.0	4.9	434.385
Arthritis	19.7	5.9	865.530
Chronische Rückenschmerzen (unterer Bereich, ohne Beinbeschwerden)	21.3	5.5	858.825
Allergien oder Sinus-Beschwerden	59.8	4.1	1.809.945
Asthma	6.8	5.2	259.740
GERD - Gastroesophageal Reflux Disease (Säure-Rückfluss Beschwerden)	15.2	5.2	582.660
Dermatitis oder ähnliche Hautbeschaffenheit	16.1	5.2	610.740
Grippe innerhalb der letzten zwei Wochen	17.5	4.7	607.005
Depression	13.9	7.6	786.600

Lockheed Martin, 2002

Quelle: Debra Lerner, William H. Rogers and Hong Chang, at Tufts-New England Medical Center, Harvard Business Review, October 2004

© Dr. Andreas Blume, 2008

Innere Kündigung: „Das Vertragsmodell“

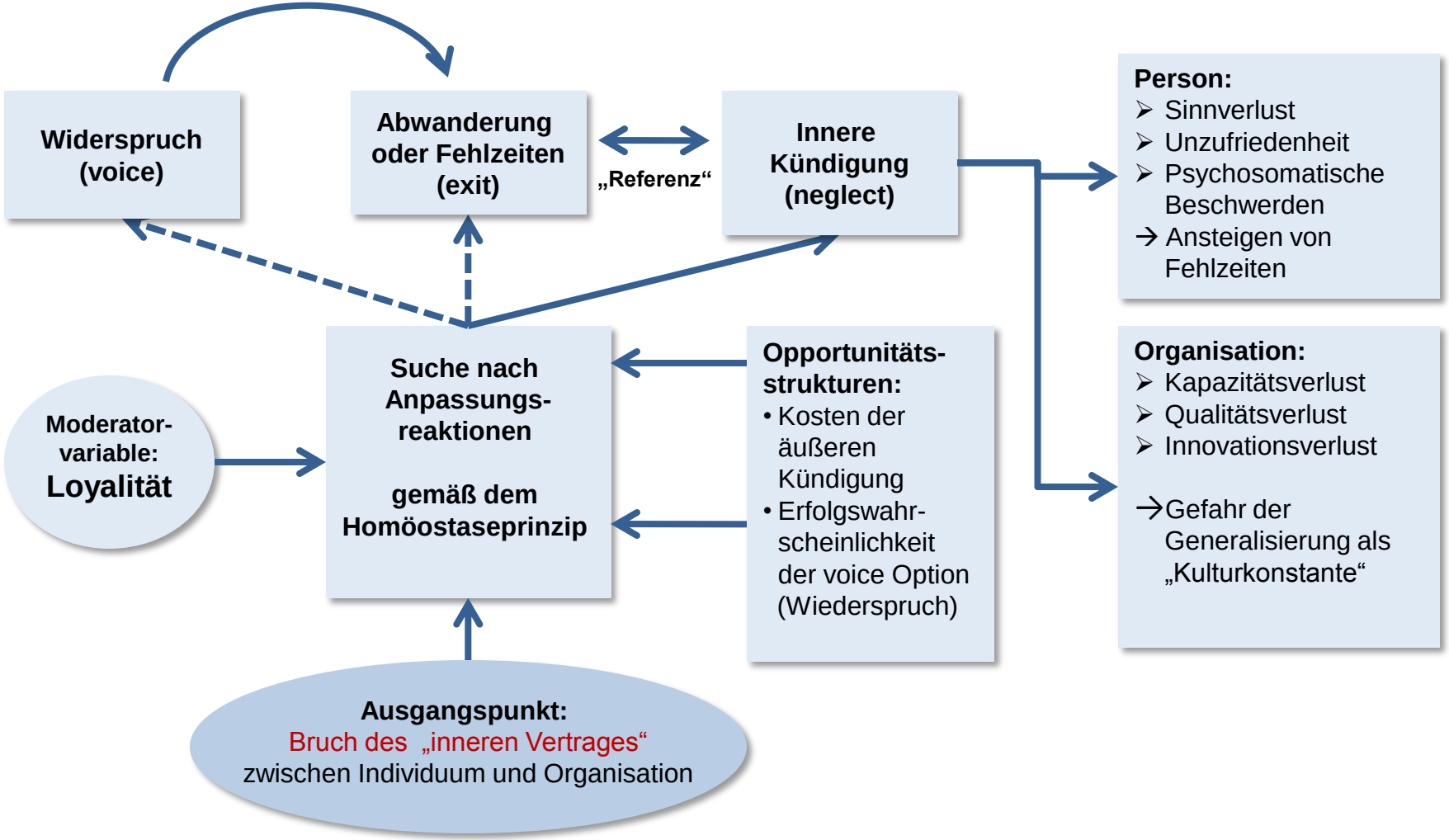


Abb1: Modellierung der Inneren Kündigung als Reaktion auf den Bruch innerer Verträge. Gestrichelte Pfeile deuten eine geringe Attraktivität von Handlungsoptionen an (erweitertes Modell nach Richter 1999)

© Dr. Andreas Blume, 2008

Gründe für innere Kündigung

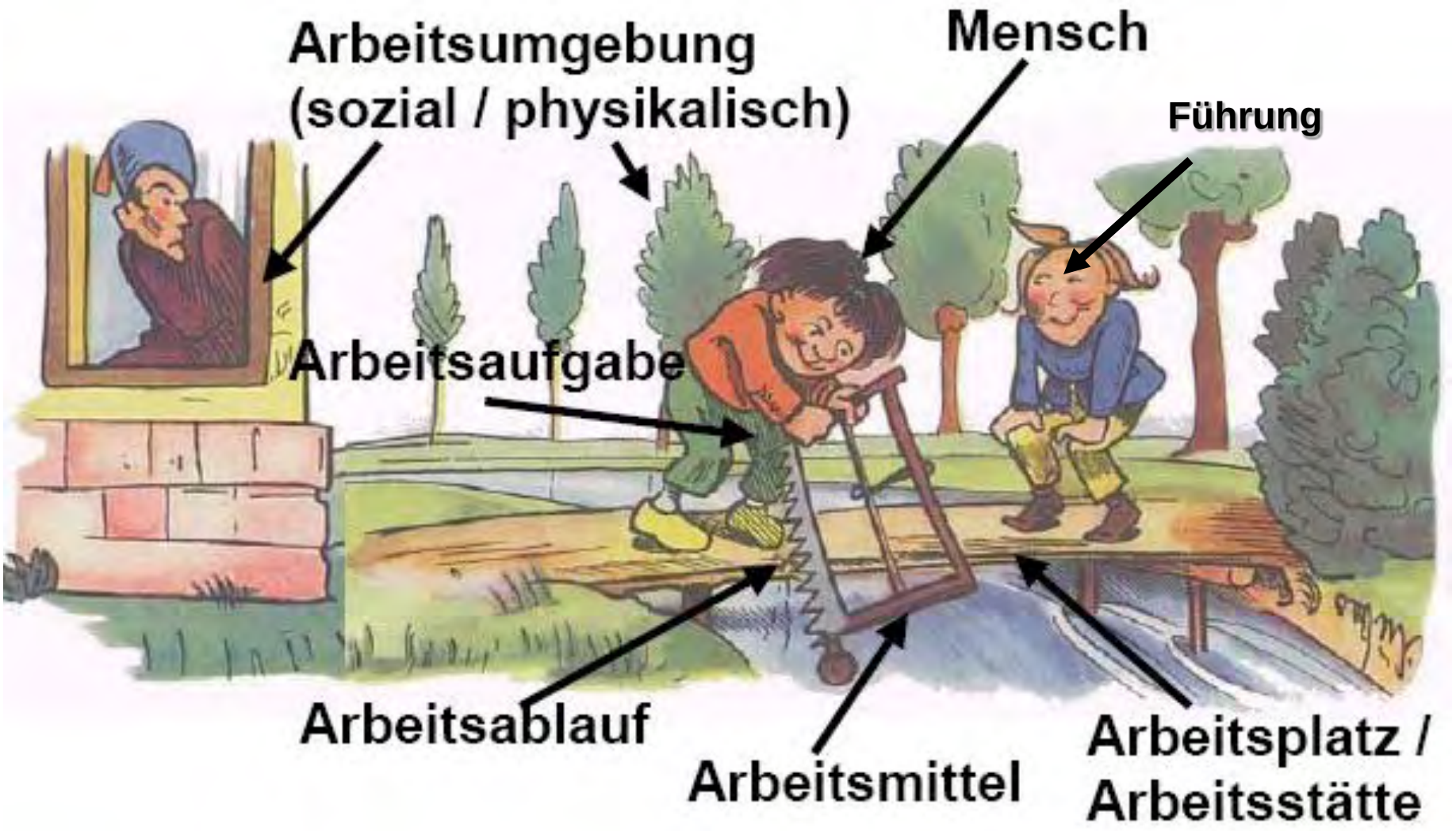
Verteilung der Antworten auf die Frage: „Was waren/sind die wesentlichen Gründe (für die ernsthafte Erwägung zu kündigen)?“ innerhalb der Gruppe 2a, b und c (n=148, Mehrfachnennungen möglich, Gruppe 1 gefiltert).

Gründe für innere Kündigung	genannt von:
Probleme mit Kollegen	11,50%
Probleme mit Vorgesetzten	29,70%
Unterforderung bei der Arbeit	25,00%
Überforderung bei der Arbeit	11,50%
wenig Aufstiegsmöglichkeiten	50,00%
zu wenig Herausforderungen	20,90%

Quelle: Richter 1999

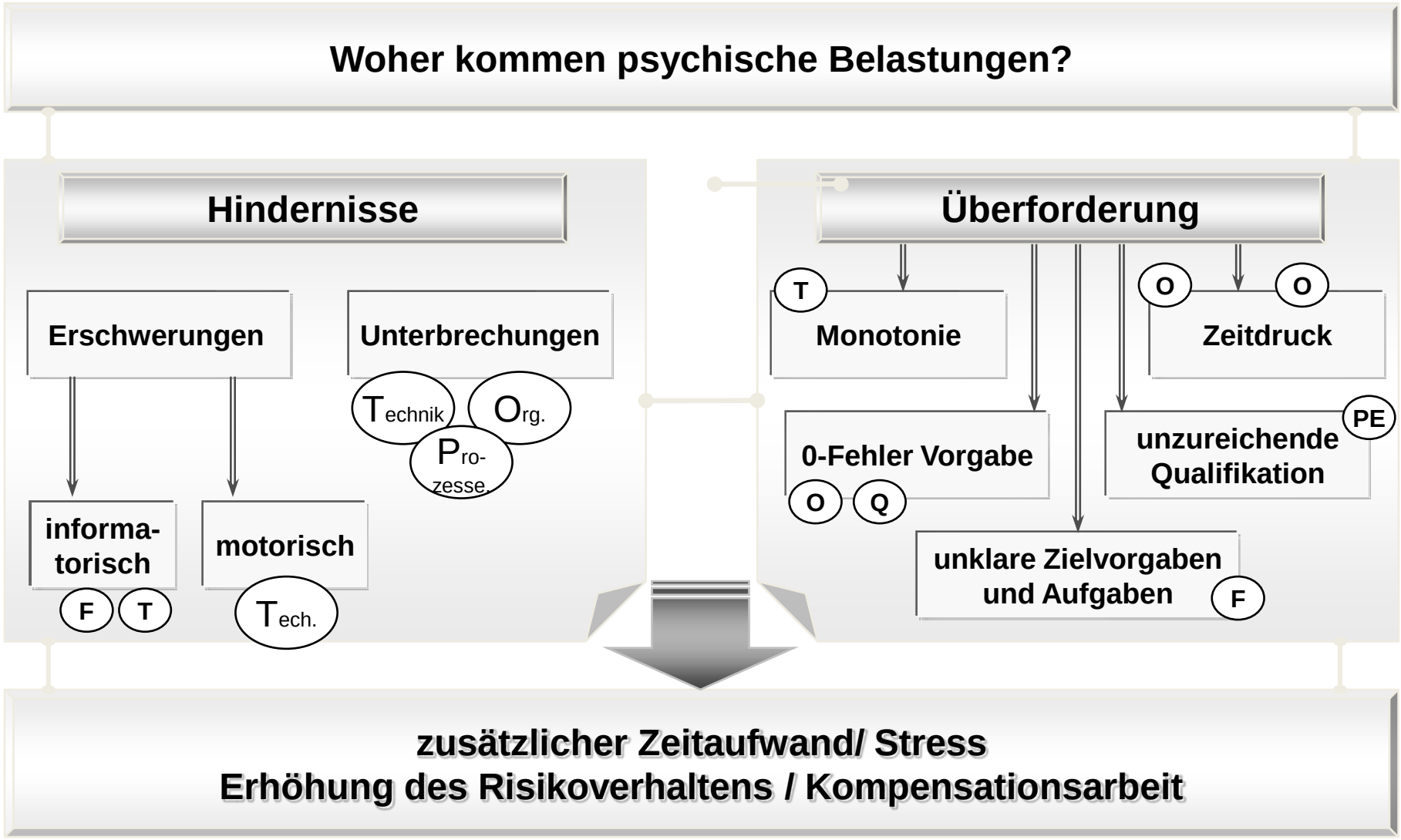
© Dr. Andreas Blume, 2008

“Das Arbeitssystem”



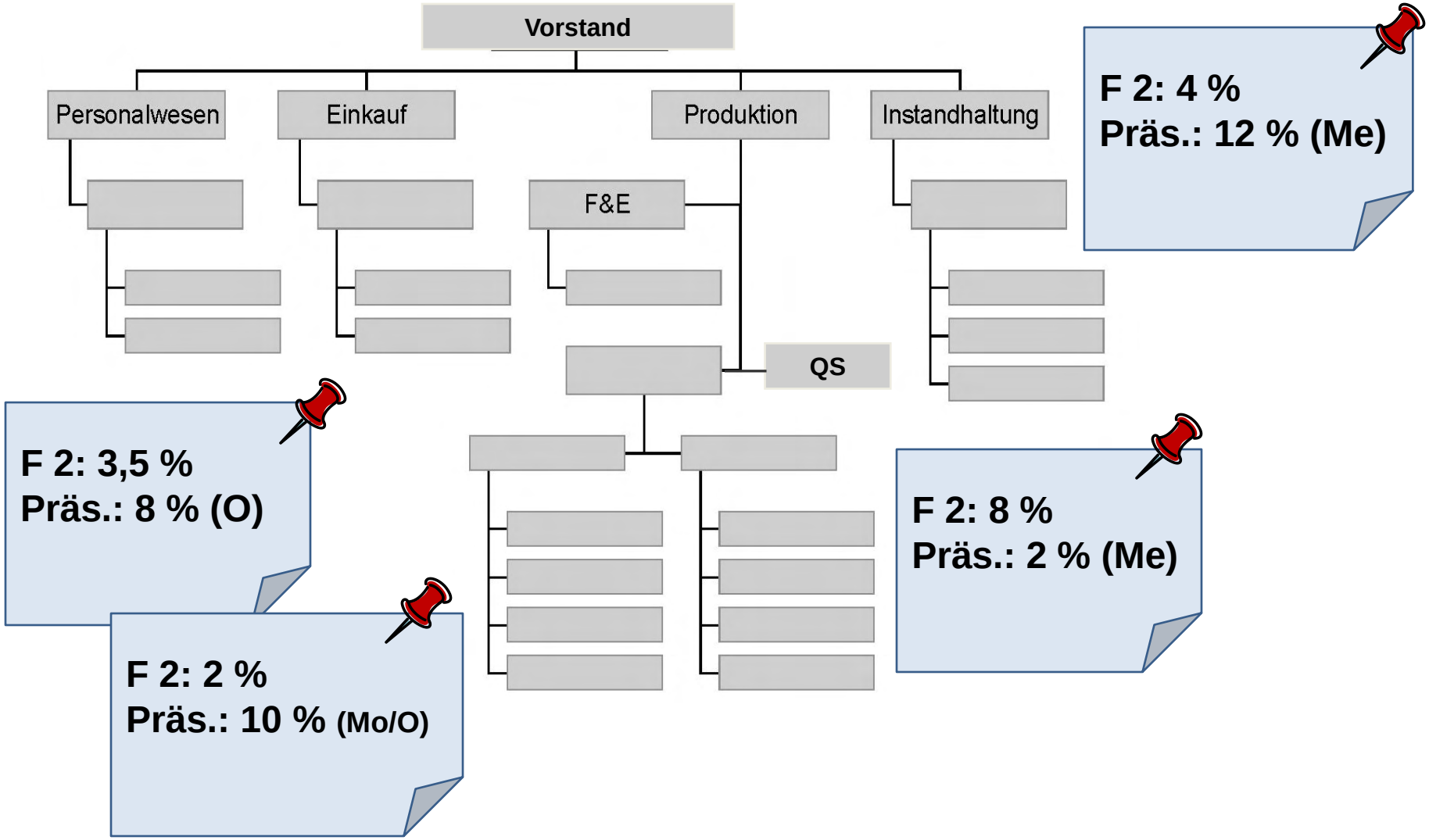
© Dr. Andreas Blume, 2008

Stress-Definition: Handlungsregulationstheorie



© Dr. Andreas Blume, 2008

Fehlzeitenlandschaft (geschätzte Werte)



© Dr. Andreas Blume, 2008

Gruppenbeurteilungsbogen

GRUPPENBEURTEILUNGSBOGEN *(Beispiel)*

☐ **Führungskräfte** ☐ **Betriebsrat** ☐ **Personalwesen**

Abteilung/Bereich/Berufsgruppe: *Systemtechnik*

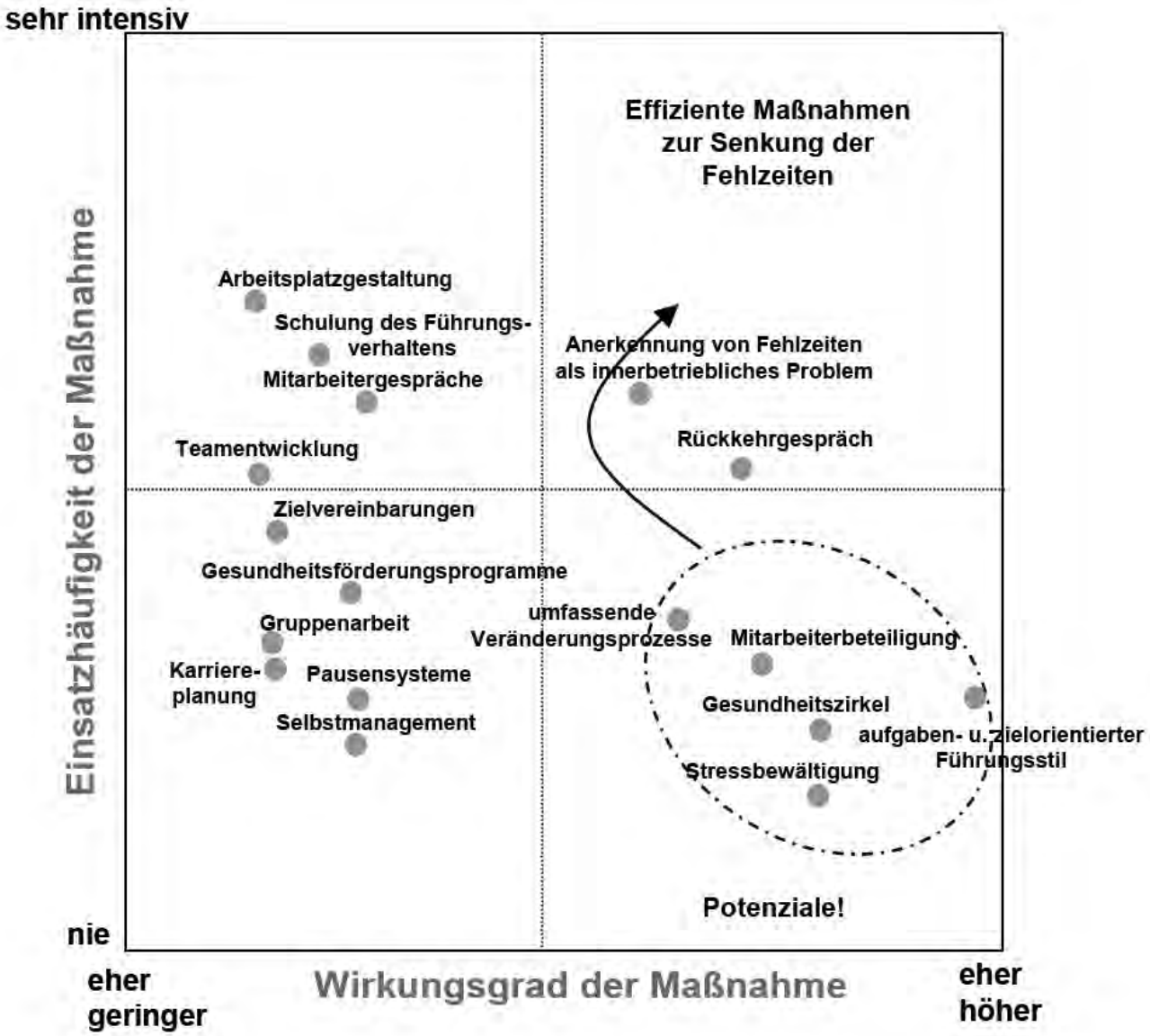
Wie beurteilen Sie die Wirkung folgender Belastungsfaktoren auf Fehlzeiten/ Präsentismus in dieser Abteilung, diesem Bereich oder dieser Berufsgruppe?

Risikofaktor	**Beitrag zu den Fehlzeiten in diesem Bereich:**
• **Physische Arbeitsbelastung (z.B. Sitzen, Heben, Tragen)** *und zwar:*	sehr hoch / hoch / mittel / eher gering / unbedeutend ☐ gesicherte Erkenntnisse ☐ subjektiver Eindruck
• **Psychische Arbeitsbelastung (z.B. Stress)** *und zwar:*	sehr hoch / hoch / mittel / eher gering / unbedeutend ☐ gesicherte Erkenntnisse ☐ subjektiver Eindruck
• **Ungünstige Arbeitszeit (Schichtarbeit)** *Anmerkung:*	sehr hoch / hoch / mittel / eher gering / unbedeutend ☐ gesicherte Erkenntnisse ☐ subjektiver Eindruck
• **Individuelles Risikoverhalten (Sucht etc.)** *und zwar:*	sehr hoch / hoch / mittel / eher gering / unbedeutend ☐ gesicherte Erkenntnisse ☐ subjektiver Eindruck
• **mangelnde Motivation** *Gründe?:*	sehr hoch / hoch / mittel / eher gering / unbedeutend ☐ gesicherte Erkenntnisse ☐ subjektiver Eindruck
• **Betriebsklima** *Hinweise?:*	sehr hoch / hoch / mittel / eher gering / unbedeutend ☐ gesicherte Erkenntnisse ☐ subjektiver Eindruck
• **Mangelnde Arbeitssicherheit/Prävention** *Beispiele:*	sehr hoch / hoch / mittel / eher gering / unbedeutend ☐ gesicherte Erkenntnisse ☐ subjektiver Eindruck

Unternehmen: ——— **Betriebsrat:** ·····

© Dr. Andreas Blume, 2008

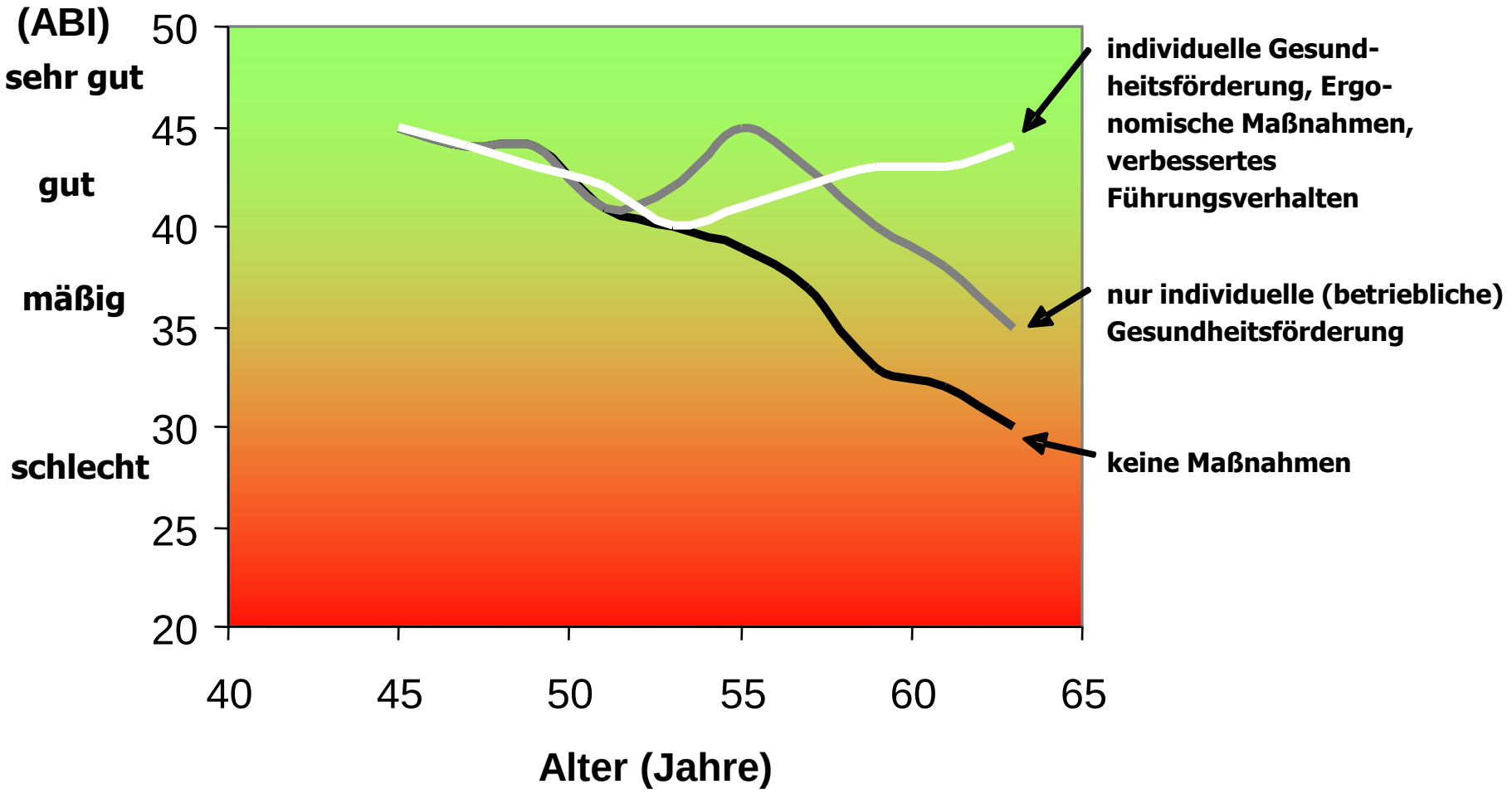
Einsatzhäufigkeit und Wirkungsgrad von Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung (N=159 Unternehmen)



Quelle: Priemuth, Wachter 2003

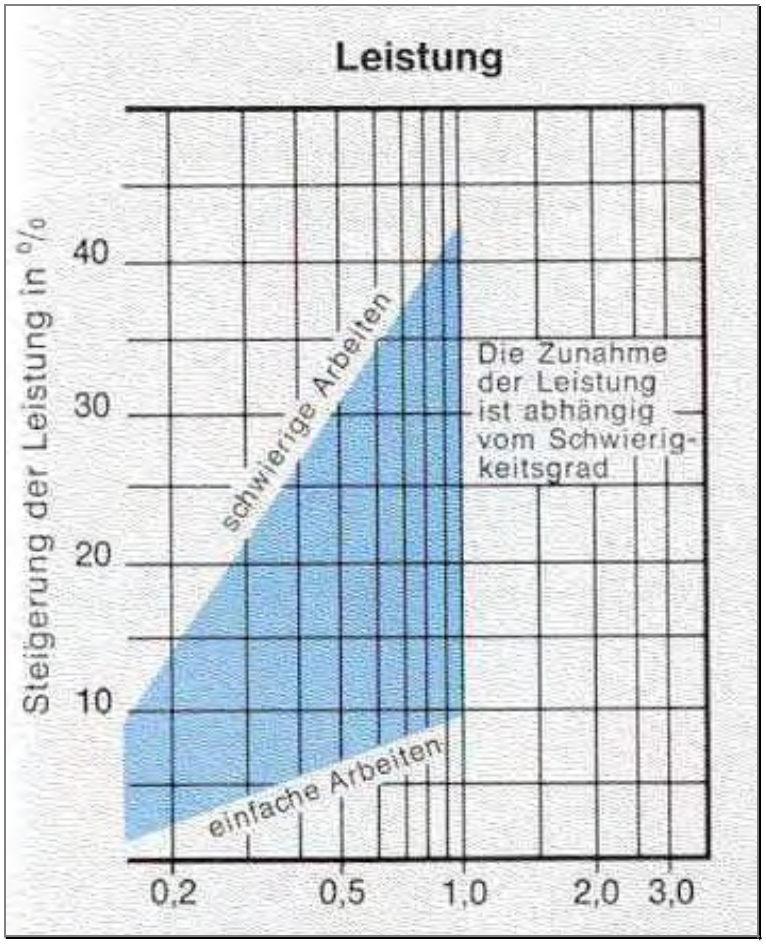
© Dr. Andreas Blume, 2008

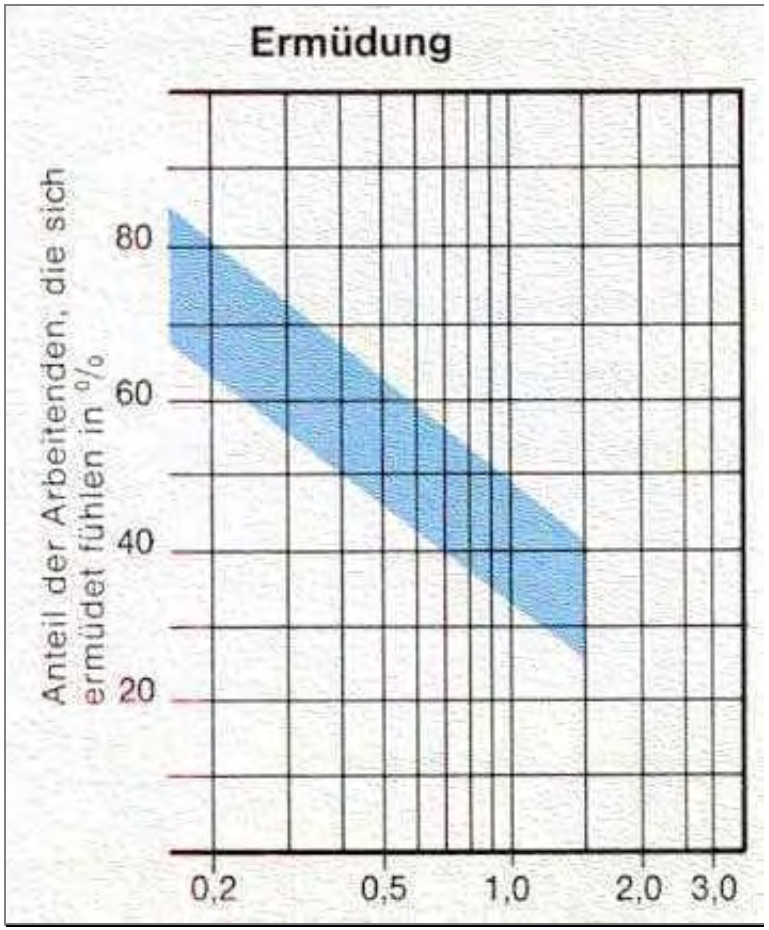
Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen (2005)



© Dr. Andreas Blume, 2008

Beispiel aus dem Infosystem A-Flex: Beleuchtung





Beleuchtungsstärke in 1000 Lux ⟶

© Dr. Andreas Blume, 2008

A-Flex-Orientierungswerte...

z.B.:

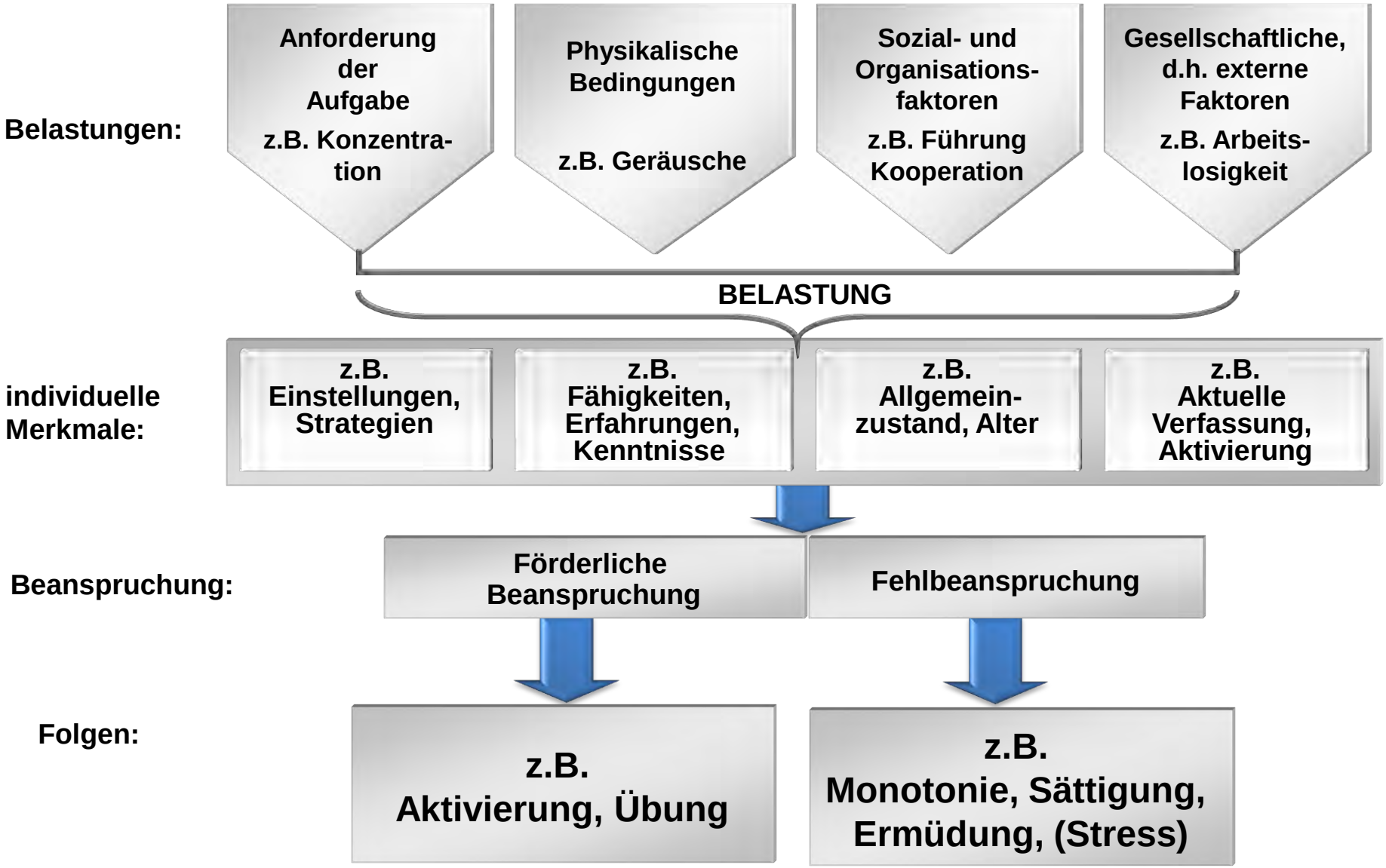
- **Beleuchtung:**

	DIN [42] in L_x	40 Jahre	50 Jahre	65 Jahre
Grobmontage	**500**	**600**	**800**	**1300**
Feinmontage	**1000**	**1200**	**1600**	**2600**
Feinstmontage	**2000**	**2400**	**3200**	**5200**
Grobe Arbeiten an Werkzeugmaschine	**500**	**600**	**800**	**1300**
Feine Arbeiten an Werkzeugmaschine	**500**	**600**	**800**	**1300**
Sehr feine Arbeiten an Werkzeugmaschine	**1000**	**1200**	**1600**	**2600**
Technisches Zeichnen	**1000**	**1200**	**1600**	**2600**
Buchhaltung, Büroarbeiten	**800 - 1000**	**960 - 1200**	**1280 - 1600**	**2080 - 2600**

Quelle: Projekt: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung (A-Flex) ; Blume et. al. 2006

© Dr. Andreas Blume, 2008

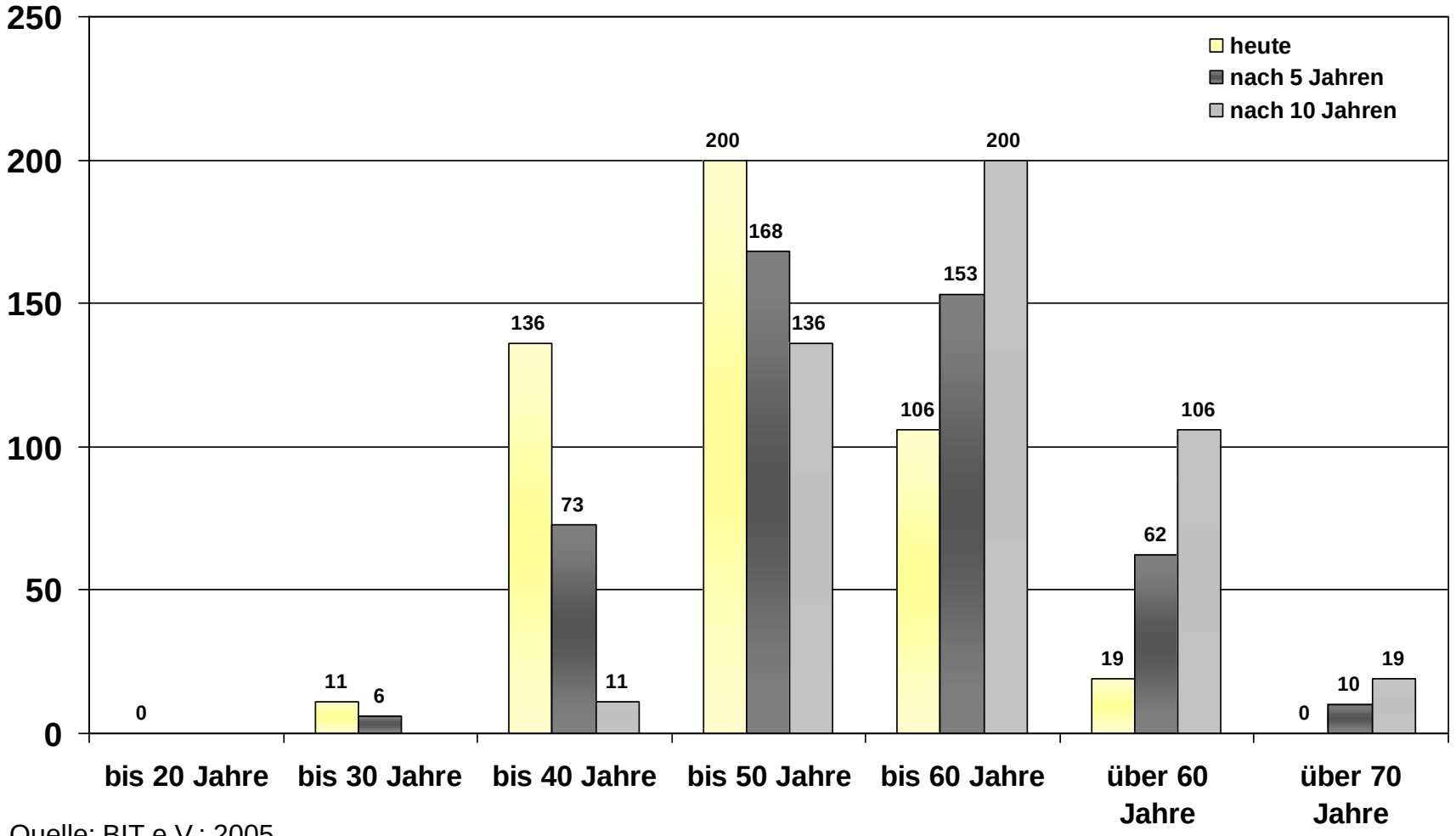
Psychische Belastung nach EN/ ISO 10075, Teil I



© Dr. Andreas Blume, 2008

Fall 2: Altersverteilung heute, in 5 und in 10 Jahren

N = 472 (Zeitungstechnik)



Quelle: BIT e.V.; 2005

© Dr. Andreas Blume, 2008

Fall 2: Teufelskreis Fehlzeiten - oder wie kommt man aus der „stabilen Seitenlage“ heraus?

Nur eine konzertierte Aktion bringt nachhaltigen Erfolg:

- **Gesundheitsgespräche**
- **Klärungsgespräche**
- **Eingliederungsmanagement**

→ Persönliche Hilfestellung
→ „Schuss vor den Bug“
→ Aufklärung von Vorurteilen
→ Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen

- **zeitlich befristete Erhöhung der Personalreserve**
- **Entwicklung der Teamarbeit**
- **Abbau kurzzyklischer Mehrarbeit**

→ Durchbruch des Überlastungsteufelskreises
→ soziale Unterstützung stärken
→ Zeit für Entwicklungen

- **Alternssensitive Gefährdungsbeurteilung**
  - psychische Belastungen
  - körperliche Belastungen

→ Mitarbeiterbeteiligung
→ nachhaltige/präventive Gesundheitsförderung
→ belastungsbezogene Personalplanung

© Dr. Andreas Blume, 2008