Gesundheitsmanagement ist Changemanagement

Präsentismus – die Mitarbeiterperformance

Dr. Barbara Ruß-Thiel

Seminargliederung

- Vorstellungen und Wünsche der Teilnehmer/innen
- WPAI Fragebogen
- Vortrag Präsentismus - Definition/ Historie/ Ursachen
- Brainstorming: Ausgangslage/ Ziele/ Probleme

Kurze Pause

- Folgen des Präsentismus/ Prävention/ Lösungsansätze
- Fazit
- Soll/ Ist Abgleich

- Warum haben Sie sich gerade das Seminar zum Thema Präsentismus ausgesucht?
- Welche Erwartungen haben Sie?

Die folgenden Fragen betreffen die Auswirkungen gesundheitlicher Probleme auf ihre Fähigkeiten zu arbeiten und ihren normalen Aktivitäten nachzugehen. Unter gesundheitlichen Problemen verstehen wir alle körperlichen oder seelischen Probleme und Symptome.

Q1. Gehen Sie zur Zeit einer Beschäftigung nach?

JA ☐ NEIN ☐

Wenn Sie die Frage mit NEIN beantworten, fahren Sie mit Frage 6 fort.

Die nächsten Fragen betreffen die letzten **7 Tage**, ausgenommen heute.

Q2. Wie viele Stunden Arbeitszeit haben Sie wegen ihrer gesundheitlichen Probleme in den letzten 7 Tagen versäumt? Bitte berücksichtigen sie hier Stunden, die sie an Krankentagen versäumt haben, Verspätungen, vorzeitiges Nachhausegehen usw.

_____ Stunden

Link für die deutsche Ausgabe: www.reillyassociates.net/WPAI_Translations.html

Q3. Wie viele Stunden Arbeitszeit haben Sie in den letzten 7 Tagen aus anderen Gründen, wie z. B. Urlaub, Feiertage versäumt?

_____ Stunden

Q4. Wie viele Stunden haben Sie in den letzten 7 Tagen tatsächlich gearbeitet?

_____ Stunden

Beantworten Sie die Frage mit 0 Stunden, fahren Sie mit Frage 6 fort

Q5. **Wie stark haben sich ihre gesundheitlichen Probleme in den letzten 7 Tagen auf ihre Produktivität (Leistung) bei der Arbeit ausgewirkt? Denken sie an Tage, an denen sie in der Menge oder Art der Arbeit, die sie schaffen konnten, eingeschränkt waren; Tage an denen sie weniger schafften als sie wollten, oder Tage, an denen sie ihre Arbeit nicht so sorgfältig wie üblich erledigen konnten. Wenn sich ihre gesundheitlichen Probleme nur geringfügig auf ihre Aktivitäten ausgewirkt haben, wählen sie eine niedrige Zahl. "Null" ist die niedrigste Zahl und bedeutet: "Meine gesundheitlichen Probleme hatten keine Auswirkung auf meine Arbeit". Wenn sich ihre gesundheitlichen Probleme stark auf ihre Arbeit ausgewirkt haben, wählen sie eine hohe Zahl. "Zehn" ist die höchste Zahl und bedeutet: "Meine gesundheitlichen Probleme haben mich völlig am Arbeiten gehindert".**

Meine gesundheitlichen Probleme hatten keine Auswirkung auf meine Arbeit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meine gesundheitlichen Probleme haben mich völlig am Arbeiten gehindert

Bitte kreisen sie die Nummer ein

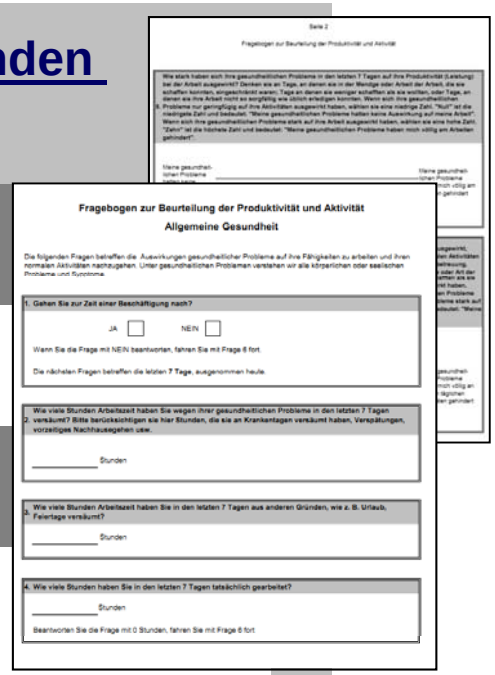
Q6. **Wie stark haben sich ihre gesundheitlichen Probleme in den letzten 7 Tagen auf ihre Fähigkeit ausgewirkt, ihren normalen täglichen Aktivitäten nachzugehen, ausgenommen Berufstätigkeit? Unter normalen Aktivitäten verstehen wir die üblichen Aktivitäten, die sie erledigen, wie z. B. Hausarbeit, Einkaufen, Kinderbetreuung, Gymnastik/ körperliche Bewegung, Lernen usw. Denken sie an Zeiten, in denen sie in der Menge oder Art der Aktivitäten, die sie erledigen wollten, eingeschränkt waren, und Zeiten, in denen sie weniger schafften als sie wollten. Wenn sich ihre gesundheitlichen Probleme nur geringfügig auf ihre Aktivitäten ausgewirkt haben, wählen sie eine niedrige Zahl. "Null" ist die niedrigste Zahl und bedeutet: "Meine gesundheitlichen Probleme hatten keine Auswirkung auf meine täglichen Aktivitäten". Wenn sich ihre gesundheitlichen Probleme stark auf ihre Aktivitäten ausgewirkt haben, wählen sie eine hohe Zahl. "Zehn" ist die höchste Zahl und bedeutet: "Meine gesundheitlichen Probleme haben mich völlig an meinen täglichen Aktivitäten gehindert".**

Meine gesundheitlichen Probleme hatten keine Auswirkungen auf meine täglichen Aktivitäten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meine gesundheitlichen Probleme haben mich völlig an meinen täglichen Aktivitäten gehindert

Bitte kreisen sie die Nummer ein

Aus diesen Fragen Q1. – Q6. werden dann die folgenden Scores (*100) berechnet.

Prozent der Arbeitzeit, die durch Gesundheitsprobleme versäumt wurde (Absentismus):
Q2/ (Q2+Q4)
Prozent Verringerung der eigenen Produktivität durch Gesundheits-Probleme (Präsentismus):
Q5/10


Fragebogen zur Beurteilung der Produktivität und Aktivität

Allgemeine Gesundheit

Die folgenden Fragen betreffen die Auswirkungen gesundheitlicher Probleme auf Ihre Fähigkeiten zu arbeiten und Ihren normalen Aktivitäten nachzugehen. Unter gesundheitlichen Problemen verstehen wir alle körperlichen oder seelischen Probleme und Symptome.

1. Gehen Sie zur Zeit einer Beschäftigung nach?

JA ☐ NEIN ☐

Wenn Sie die Frage mit NEIN beantworten, fahren Sie mit Frage 6 fort.

Die nächsten Fragen betreffen die letzten 7 Tage, ausgenommen heute.

2. Wie viele Stunden Arbeitszeit haben Sie wegen Ihrer gesundheitlichen Probleme in den letzten 7 Tagen versäumt? Bitte berücksichtigen sie hier Stunden, die sie an Krankentagen versäumt haben, Verspätungen, vorzeitiges Nachhausegehen usw.

_____ Stunden

3. Wie viele Stunden Arbeitszeit haben Sie in den letzten 7 Tagen aus anderen Gründen, wie z. B. Urlaub, Feiertage versäumt?

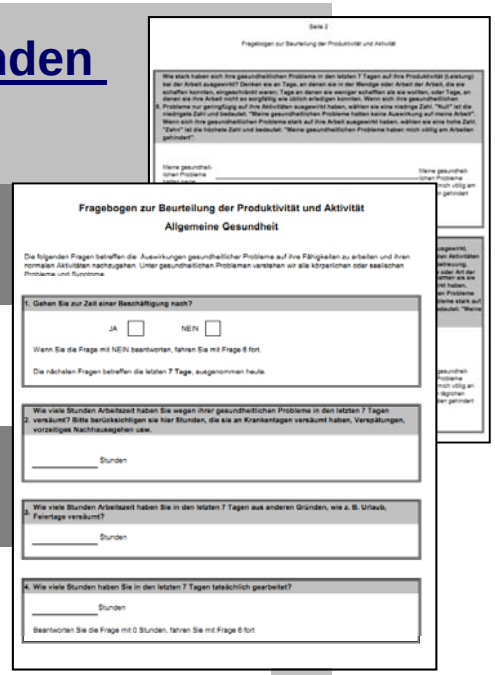
_____ Stunden

4. Wie viele Stunden haben Sie in den letzten 7 Tagen tatsächlich gearbeitet?

_____ Stunden

Beantworten Sie die Frage mit 0 Stunden, fahren Sie mit Frage 6 fort

Aus diesen Fragen Q1. – Q6. werden dann die folgenden Scores (*100) berechnet.


Fragebogen zur Beurteilung der Produktivität und Aktivität

Allgemeine Gesundheit

Die folgenden Fragen betreffen die Auswirkungen gesundheitlicher Probleme auf Ihre Fähigkeiten zu arbeiten und Ihren normalen Aktivitäten nachzugehen. Unter gesundheitlichen Problemen verstehen wir alle körperlichen oder seelischen Probleme und Symptome.

1. Gehen Sie zur Zeit einer Beschäftigung nach?

JA ☐ NEIN ☐

Wenn Sie die Frage mit NEIN beantworten, fahren Sie mit Frage 6 fort.

Die nächsten Fragen betreffen die letzten 7 Tage, ausgenommen heute.

2. Wie viele Stunden Arbeitszeit haben Sie wegen Ihrer gesundheitlichen Probleme in den letzten 7 Tagen versäumt? Bitte berücksichtigen sie hier Stunden, die sie an Krankentagen versäumt haben, Verspätungen, vorzeitiges Nachhausegehen usw.

_____ Stunden

3. Wie viele Stunden Arbeitszeit haben Sie in den letzten 7 Tagen aus anderen Gründen, wie z. B. Urlaub, Feiertage versäumt?

_____ Stunden

4. Wie viele Stunden haben Sie in den letzten 7 Tagen tatsächlich gearbeitet?

_____ Stunden

Beantworten Sie die Frage mit 0 Stunden, fahren Sie mit Frage 6 fort

Prozent Beeinträchtigung der Arbeit insgesamt durch Gesundheit-probleme:
Q2/ (Q2 + Q4) + [(1 - Q2/(Q2 + Q4)) x (Q5/10)]
Prozent Beeinträchtigung der Freizeitaktivitäten:
Q6/10

- Die Ergebnisse der Befragung zu diesen Scores werden im Folgenden dargestellt.

Definition Präsentismus:

Bisher gibt es keine allgemein gebräuchliche und international anerkannte Definition!

- Anwesenheit am Arbeitsplatz
- Präsenz am Arbeitplatz, ohne die Leistungserwartungen zu erfüllen, meist infolge von Motivationsmangel oder Unterforderung
- Verhalten von Mitarbeitern, trotz Krankheit zur Arbeit zu kommen
- Produktivitätseinbußen bedingt durch beeinträchtigte Gesundheit
- unverhältnismäßig lange Anwesenheit am Arbeitsplatz

Die zwei Hauptstränge des Präsentismus [1]

1. Präsentismus als das Verhalten von Mitarbeitern, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen
   (Aronsson et al. 2000)
2. Präsentismus als Einbußen der Arbeitsproduktivität, die Organisationen dadurch entstehen, dass ihre Mitarbeiter durch gesundheitliche Beschwerden – vor allem chronische Erkrankungen – in ihrer Arbeit eingeschränkt sind und unterhalb ihres durchschnittlichen Arbeitspensums bleiben
   (Burton et al. 1999)

[1] Präsentismus – Ein Review zum Stand der Forschung; M. Steinke, B. Badura; 2011

7 | Präsentismus ist in!

Definition von Gesundheit:

Gesundheit des Menschen ist laut Weltgesundheitsorganisation
„ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“

(„Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.“)

„Präsentismus – etwas ganz Normales“

(Dr. Olaf Tscharnezki; Unilever Deutschland, 2010)

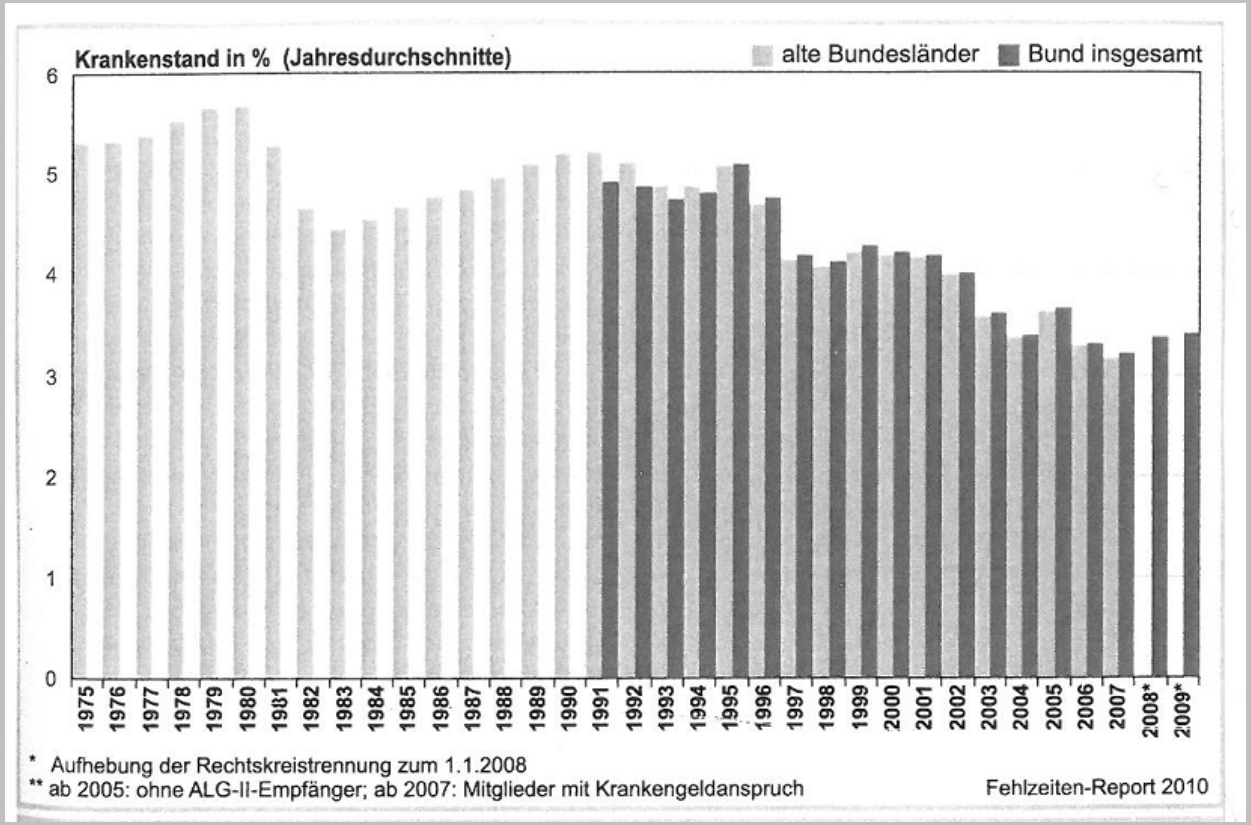
3 Stufen der Arbeitsfähigkeit (Oppolzer, 2010):

Stufe c	behandlungsbedürftig krank	→ legitime Kranke
Stufe b	relativ krank/ bedingt gesund	→ bedingt legitime Kranke
Stufe a	Gesunde	→ illegitime Kranke, Simulanten

Krankenstand in Deutschland

- Kosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten 2009: 36 Mrd. Euro (Quelle: BDA Kompakt 10/2010)

Entwicklung des Krankenstandes ** 1975 - 2009



Wie kann Präsentismus gemessen werden?

- objektive Produktivitätsdaten nur in wenigen Branchen
- kein standardisiertes Instrument zur Erhebung von Daten
- Vielzahl von Befragungsinstrumenten (EWPS; HLQ; HPQ; HWQ; SPS; WHI; WLQ; WPAI, WPSI)
- Ergebnisse unterschiedlicher Untersuchungen nicht vergleichbar
- viele amerikanische Studien, die nur teilweise auf deutsche Verhältnisse übertragbar sind

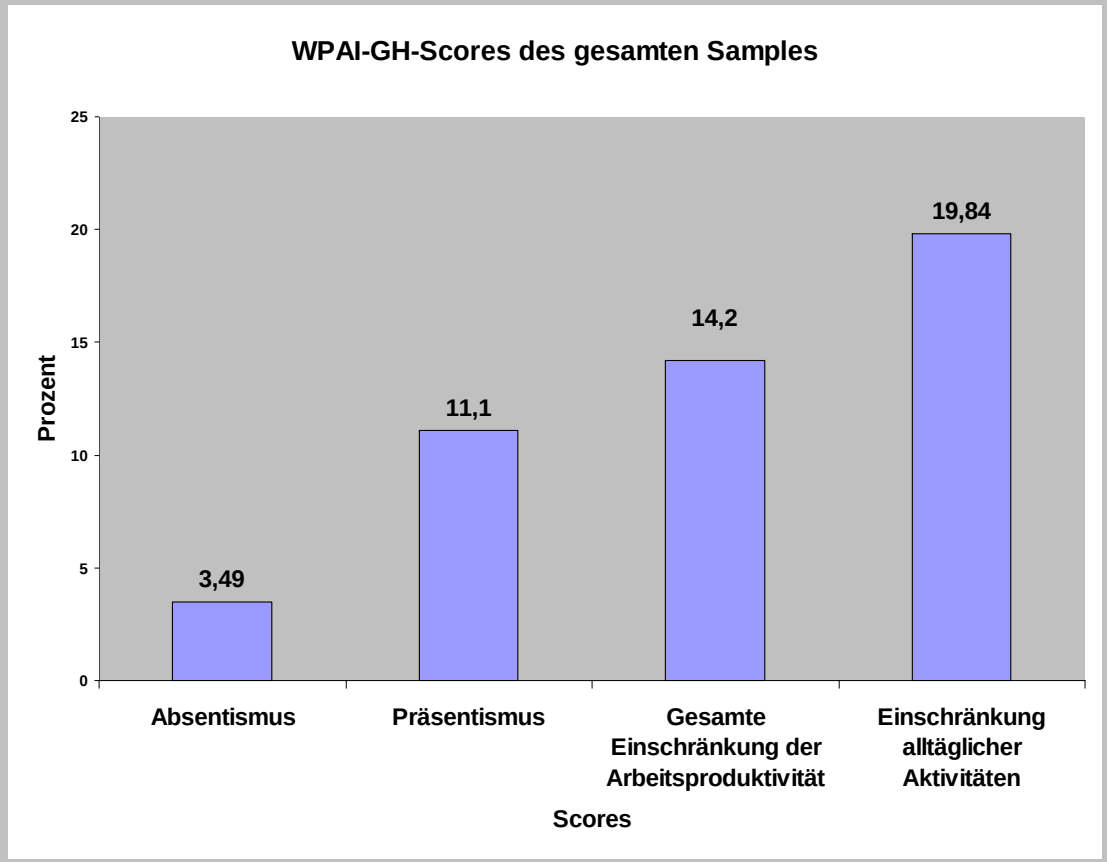
Anteil unterlassener Krankmeldungen in Prozent

WIdO – Befragung 2009. n = 2000

		Geschlecht		Altersgruppen			
Ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie ...	**Gesamt**	**m**	**w**	**16-30**	**31-40**	**41-50**	**51-65**
... krank zur Arbeit gegangen sind?	71,2	67,5	75,6	75,6	70,9	70,2	65,9
... trotz ärztlichem Rat auf eine Kur verzichtet haben?	8,6	6,7	10,7	5,9	6,8	10,2	10,8
... zur Genesung Urlaub genommen haben?	12,8	13,9	11,6	12,9	15,4	12	11,2
... zur Genesung bis zum Wochenende gewartet?	70,2	68,3	72,3	72,7	70,3	70,3	68,0
... gegen den Rat es Arztes zur Arbeit gegangen sind?	29,9	27,4	32,5	29,3	27,6	30,8	31,7

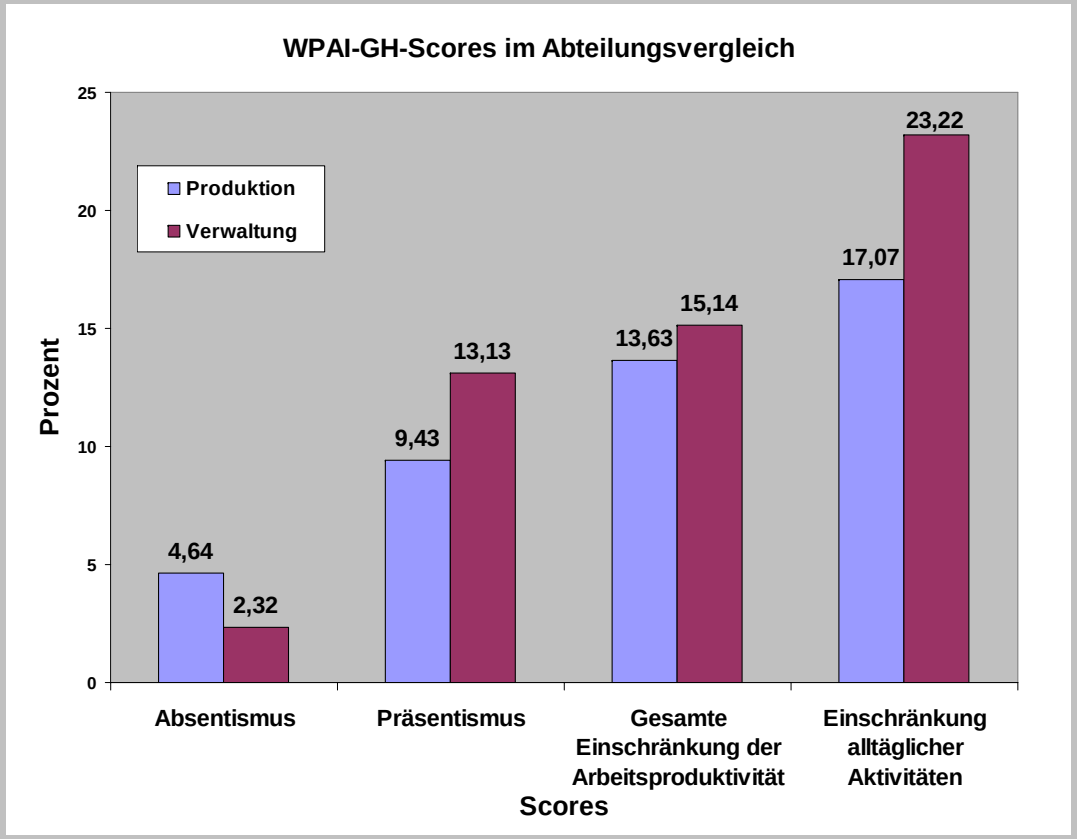
Quelle: Schmidt, Schröder; Fehlzeitenreport 2009

WPAI Anwendung bei der Henkel KGaA (n = 255)



Quelle: Wallat, 2007, 29 (eigene Darstellung)

WPAI Anwendung bei der Henkel KGaA



Quelle: Wallat, 2007, 31-32 (eigene Darstellung)

Präsentismusbefragung Unilever; 10/2008

- > 50% der Mitarbeiter (1200) haben an der Befragung zum Thema Präsentismus teilgenommen
- Produktivitäskiller: Depression/ Rückenschmerzen/ Schlaf-störungen/ Kopfschmerz u. ä.
- Verhältnis Absentismus zu Präsentismus: 1:3
- Gesamtverlust (brutto): 24 Mill. Euro

Quelle: Dr. Olaf Tscharnezki; Präsentismus – etwas ganz Normales; Dezember 2010

Beeinträchtigungen der Arbeit bei Befragten mit Gesundheitsproblemen (= 27 Prozent aller Befragten) (Prozent)

	Fehlen wegen Krankheit	Unproduktiv wegen Krankheit	Beeinträchtigung gesamt
Gesamt	15	59	60
Männer	22	63	65
Frauen	10	56	57
bis 29 Jahre	11	74	74
30-39 Jahre	9	56	59
40-49 Jahre	13	53	56
50-59 Jahre	18	61	62
60-65 Jahre	36	50	55

Quelle: IGA-Report 12

Beeinträchtigungen der Arbeit bei Befragten mit Gesundheitsproblemen (= 27 Prozent aller Befragten) (Prozent)

	Fehlen wegen Krankheit	Unproduktiv wegen Krankheit	Beeinträchtigung gesamt
Kleinstunternehmen (< 10 MA)	15	53	58
Kleinunternehmen (10 – 49 MA)	5	60	60
Mittleres Unternehmen (50 – 249 MA)	16	56	56
Großunternehmen (> 250 MA)	25	67	67
Landwirtschaft, Bergbau	15	62	62
Fertigungsberufe	20	57	61
Technische Berufe	24	64	62
Warenkaufleute und Banken	12	55	58
sonstige Dienstleistungsberufe	18	65	66
Büroberufe	12	55	55
Gesundheitswesen	10	57	59
Lehrer und Sozialarbeit	13	65	65

- Verhältnis Absentismus zu Präsentismus je nach Studie: 1 : 2 - 10
- einheitliche Beurteilung: Präsentismus kostet mehr als Absentismus

3 Kategorien von Einflussfaktoren:

- Arbeitsethik
- Unternehmenskultur
- Persönliche Faktoren

Arbeitsethik:

- Pflichtbewusstsein/ Loyalität
- Aufgaben bleiben liegen/ schwer zu ersetzen
- Teamgeist/ Kollegen nicht hängen lassen
- geringe Motivation/ Arbeitszufriedenheit
- innere Kündigung

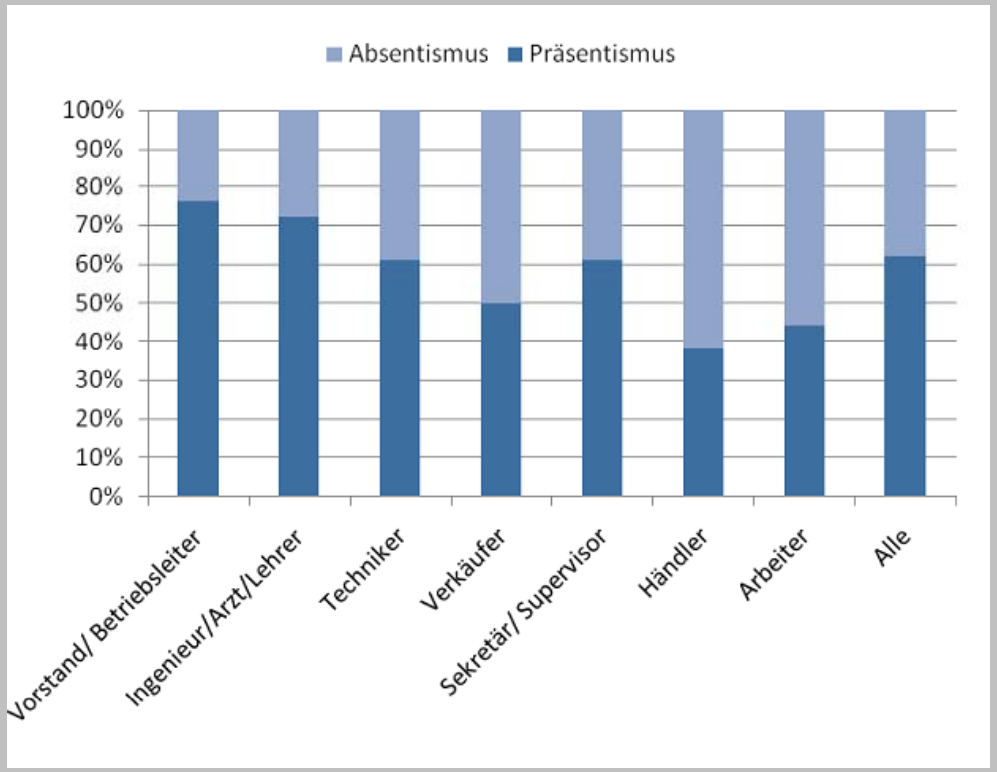
Unternehmenskultur:

- Betriebsklima
- starre/ flexible Arbeitszeiten
- falsche Vorbilder
- Arbeitsverdichtung
- Spezialisierung der Aufgaben
- steigende Eigenverantwortung
- Zielvereinbarungen
- Konflikte/ Mobbing
- Changemanagement/ Leanmanagement/ Benchmarking
- Angst um den Arbeitsplatz
- Unternehmensgröße

Persönliche Faktoren:

- Alter
- Geschlecht
- Beruf
- Einkommen
- Beziehungsstatus
- Gesundheitsstatus

Produktivitätsverlust (Absentismus und Präsentismus) bei männlichen Mitarbeitern mit Depressionen, in Abhängigkeit vom Beruf:



Quelle: (Hilton, 2007) zit. In (Sainsbury, 2007,13) (eigene Darstellung)

- Wie stellt sich Präsentismus bei Ihnen dar?
- Verfügen Sie über: Daten und Fakten?
- Wie ist Ihre Meinung dazu?

- Was möchte Ihr Unternehmen zum Problem Präsentismus erreichen?
- Gibt es konkrete Zielvorstellungen?
- Welche Barrieren verhindern die Problemlösung?

- individuell
- für das Unternehmen
- volkswirtschaftlich

für den individuellen Mitarbeiter (negativ):

- Krankheiten werden verschleppt bis hin zur Chronifizierung
- durch fehlende Erholungsphasen prolongierte Phasen der Müdigkeit und Abgeschlagenheit
- Gesundheitszustand wird als eher schlecht eingeschätzt
- Whitehall-II-Studie: Präsentisten hatten ein doppelt so hohes Risiko, eine schwere bis tödliche Herz-Kreislauf-Erkrankung zu erleiden, wie Nicht-Präsentisten
- Risiko einer späteren Arbeitsunfähigkeit > 2 Wochen im Vergleich zu Nicht-Präsentisten: 53% [2]
- Risiko einer späteren Arbeitsunfähigkeit > 2 Monate im Vergleich zu Nicht-Präsentisten: 74% [3]

[2] Hansen und Andersen, 2009
[3] ebenda

für den individuellen Mitarbeiter (positiv):

- therapeutischer Präsentismus – medizinische Leitlinien zur Weiterführung der Arbeit
  - Krankheitsbilder wie chronische Schmerzen
  - Rückenschmerzen
  - psychische Erkrankungen

für das Unternehmen:

- kranke Mitarbeiter sind unkonzentriert
  - machen Fehler
  - Gefahr von Arbeitsunfällen
- kranke Mitarbeiter sind reizbar und misslaunig
  - Kundenbeziehungen können leiden
  - Teamkonflikte entstehen leichter
  - Führung ist schwieriger

für das Unternehmen:

- kranke Mitarbeiter sind in ihrer Arbeitsproduktivität eingeschränkt
  - Teilkompensation durch Kollegen
  - Belastung der Teamkollegen steigt
  - unerledigte Arbeiten belasten alle

für das Unternehmen:

- Einschränkung der Arbeitsproduktiviät

USA:
- geschätzter Anteil der Gesundheitsausgaben an den gesamten Personalkosten: 10,7 %
  - 6,8 % eingeschränkte Arbeitsfähigkeit (Präsentismus)
  - 2,9 % medizinische Behandlungen
  - 1,0 % Fehlzeiten

Quelle: Baase, 2007, 53 Studie an 12.397 Beschäftigten der Firma Dow Chemical

für das Unternehmen:

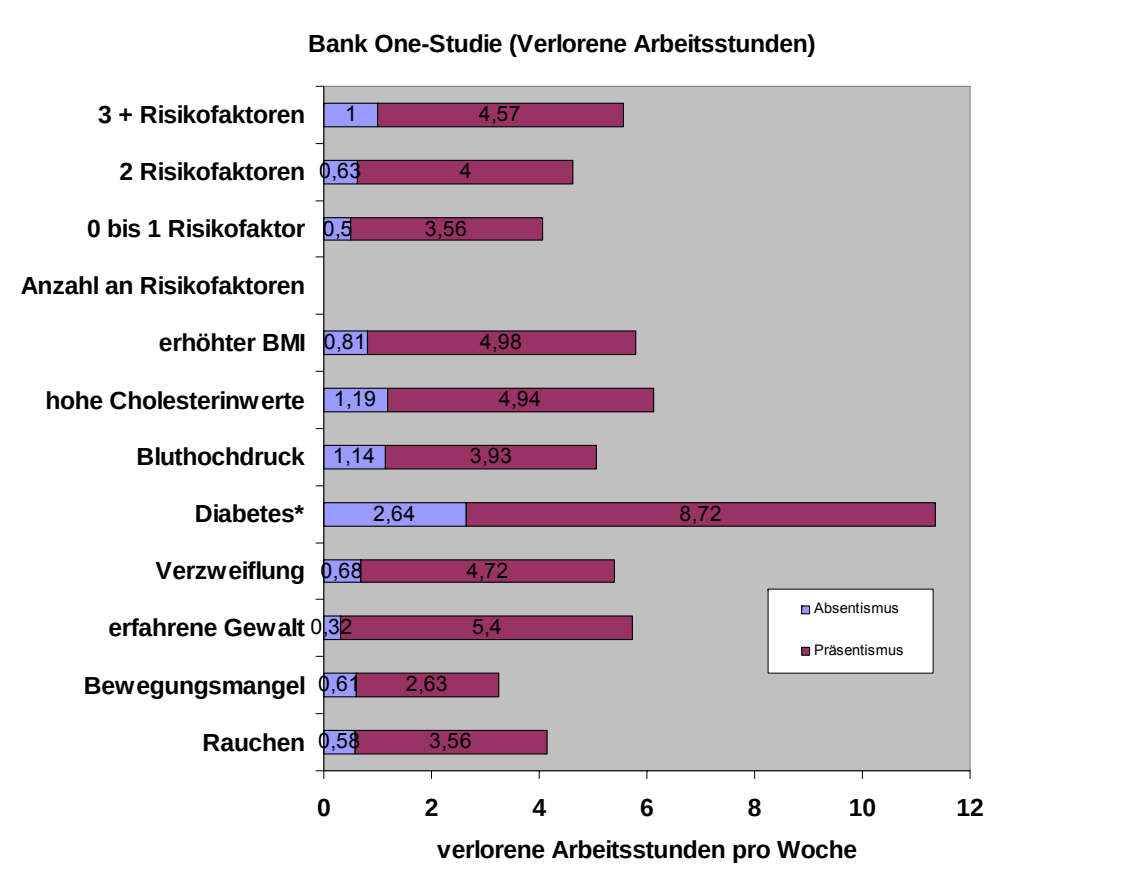
- Einschränkung der Arbeitsproduktiviät

Deutschland:
- bisher wenig Untersuchungen vorhanden (z. B. Henkel; IGA Report)

Iverson und Krause:
- 12 % der Gesamtproduktivität gehen aufgrund von Gesundheits-problemen verloren
- pro Mitarbeiter verlieren Unternehmen 27 Tage im Jahr
- Absentismus: Präsentismus = 1 : 2

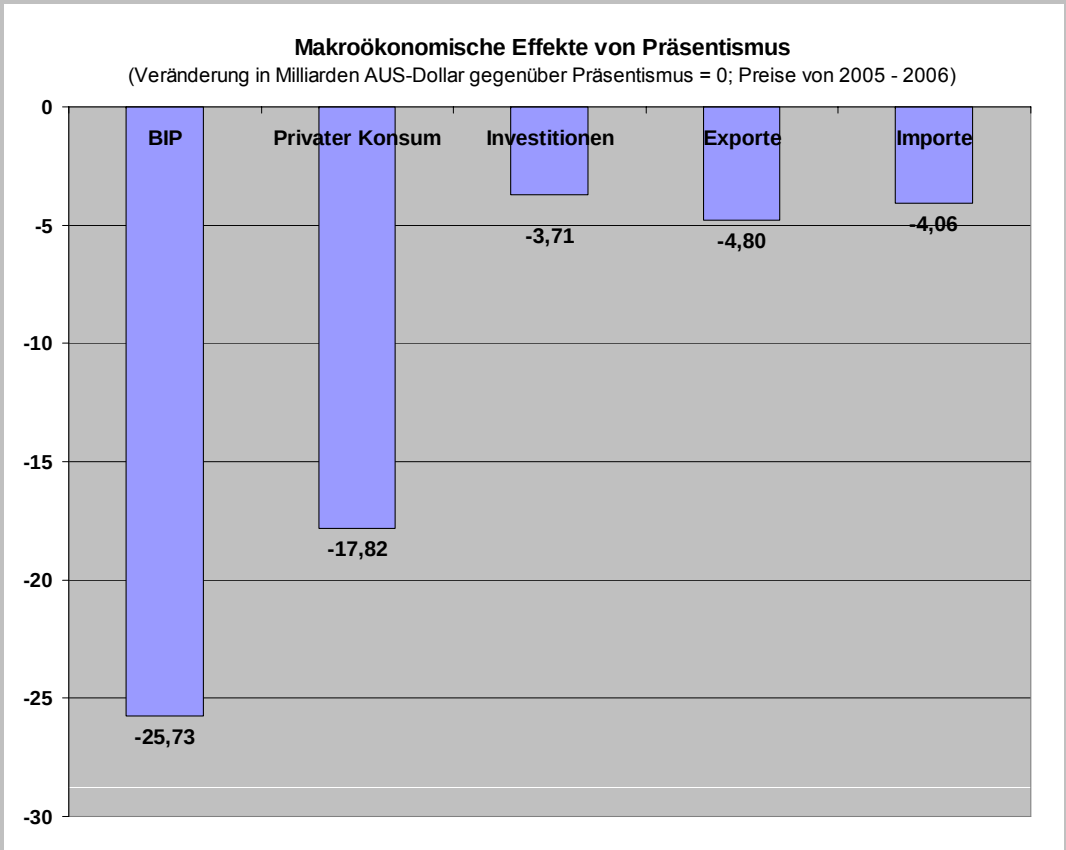
Quelle: Iverson & Krause, 2007/ Fissler & Krause, 2010

Risikofaktoren:



Quelle: Burton et al., 1999, 11 (eigene Darstellung)

volkswirtschaftlich:



Quelle: Econtech, 2007, 22 (eigene Darstellung

Lösungsansätze:

Ist-Zustand dokumentieren ➡ anonyme Mitarbeiterbefragung durchführen

- Mitarbeiterbefragung als Bestandsaufnahme ► nicht isoliert Präsentismus abfragen (Arbeitszufriedenheit, Stressfaktoren u. a.)
- Selbsteinschätzung der eigenen Produktivität relativ verlässlich
- Ursachen für Präsentismus erfragen (Krankheiten, Risikofaktoren)
- Raum für Verbesserungsvorschläge lassen

Lösungsansätze:

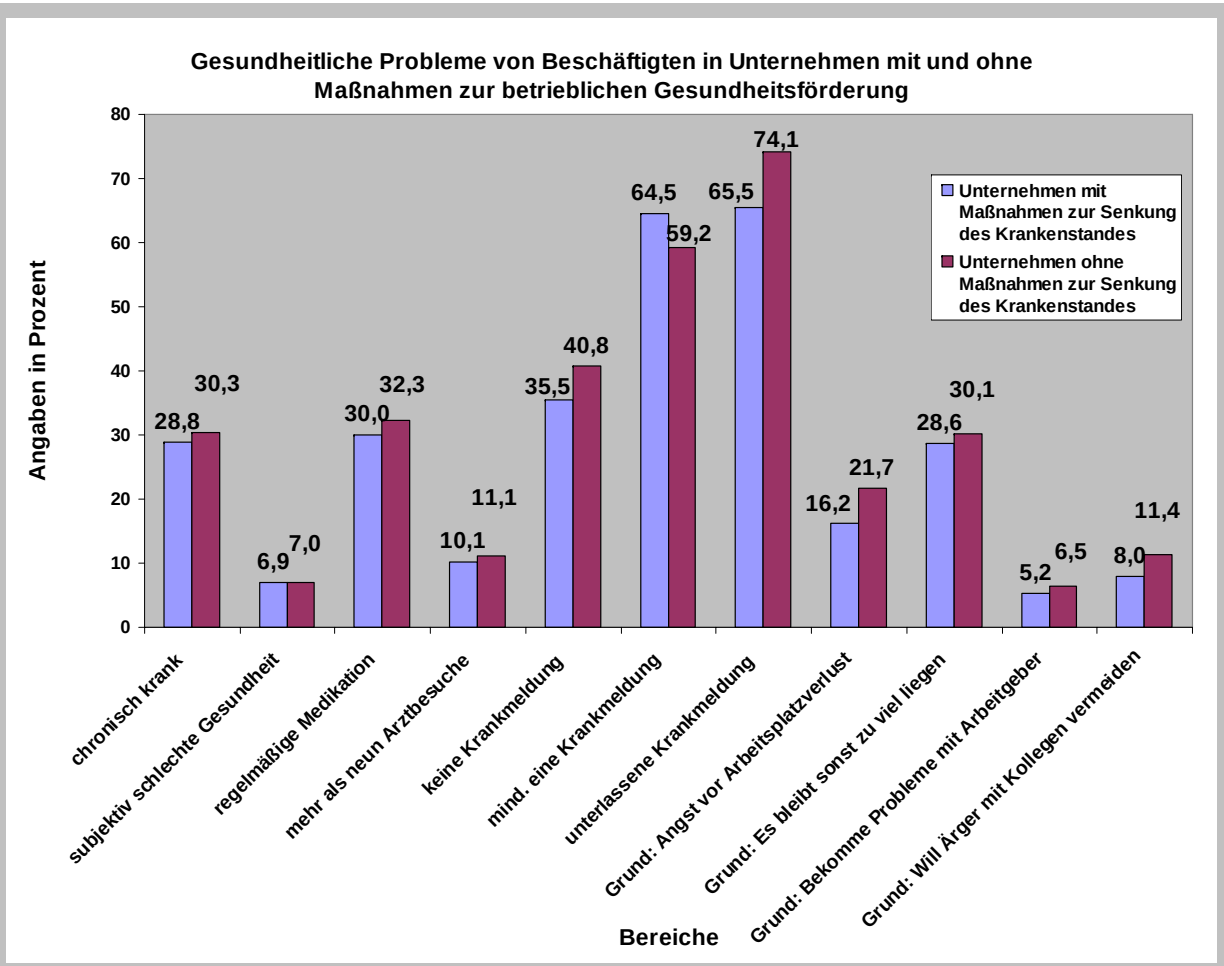
Quelle: ISO Institut, aus INQA.de

Alternativen zur Mitarbeiterbefragung:

- Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Gesundheitszirkel
- Gesundheitsberichte auf der Grundlage von Unternehmensdaten
- Screeningaktionen (ergonomische Analysen, Schadstoffanalysen)

Auswertung:

- Veröffentlichung
- Umsetzung
- Verbesserungsvorschläge beachten
- Evaluation
- ggf. Nachbesserung



Quelle: Fehlzeiten-Report 2009

- Organisation
- Führungskräfte
- individueller Mitarbeiter

Organisation:

- gesunde Führung ist Chefsache!
- Förderung der Mitarbeitergesundheit als ein Unternehmensziel
- bei den Zielen und Werten der Unternehmensleitlinien Maßnahmen zur Gesundheitsförderung integrieren
- wertschätzende, vertrauensvolle Unternehmenskultur

Führungskräfte/ Personalverantwortliche/ Betriebsräte:

- Führungskräfte stark machen und unterstützen
- Seminare/ Workshops zu den Themen anbieten
- professionelle Hilfe zur Seite stellen
- Maßnahmen zum Eigenschutz aufzeigen (z. B. Burnout-Prävention)
- Eingliederungsmanagement aufbauen und schulen

Mitarbeiter:

- Bewusstsein für Präsentismus durch Umfrage schaffen
- Arbeitskreis betriebliche Gesundheitsförderung einrichten
- Ausbildung von betrieblichen Gesundheitsberatern
- professionelle Hilfe und Beratung anbieten
- Unterstützung der Kollegen untereinander fördern („um mich wird sich gekümmert“)
- positive Rückmeldungen geben

Mitarbeiter:

- Abwechslung in die Arbeitsabläufe einbauen
- Unter- Überforderung vermeiden
- feste Besprechungstermine einräumen
- Teamverantwortung durch Transparenz fördern
- Work life Balance (z. b. flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- Angebote bedarfsgerecht anbieten (Betriebssport, Rückenschule. Stressmanagement, Entspannung etc.)

Angebote für die Mitarbeiter:

- bedarfsorientiert
- Nähe zur Arbeitsstätte
- Vermeidung zusätzlicher Zeitaufwand

Fazit:

- kein Patentrezept gegen Präsentismus
- jeder Betrieb ist individuell
- Identifikation ist der erste Schritt
- Präsentismusprävention nur im Kontext der gesamten betrieblichen Gesundheitsförderung zu betrachten
- der demographische Wandel zwingt zu einer Kultur der Achtsamkeit für die Gesundheit der Mitarbeiter