

*In einem Pilotprojekt bei einem Markenartikelhersteller wurde eine hohe Präsentismusquote ermittelt – und schon mit der Analyse ein Schritt in Richtung Umkehr getan.*

# Produktivität erhöhen



© Image Source



*Ernst Rudolf Fissler, Geschäftsführender Gesellschafter, HDP Health Development Partners, Königstein*

*Kontakt: info@inbalance.de*



*Sascha Knospe, Leiter Programm-entwicklung und -durchführung, HDP Health Development Partners, Königstein*

*Kontakt: s.knospe@inbalance.de*

Jeder Personalverantwortliche kennt das Phänomen: Wenn die Konjunktur einbricht, gehen auch die Fehlzeiten der Arbeitnehmer zurück. Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass dadurch auch die Produktivitätsverluste zurückgehen. Aber Vorsicht: Diese Verluste verschieben sich lediglich vom Absentismus (Fehlzeiten) in die Grauzone des Präsentismus. Und von Präsentismus spricht man, wenn Arbeitnehmer zwar anwesend sind, aber auf Grund gesundheitlicher Probleme nicht die volle Leistung erbringen. Solche Mitarbeiter sind also nicht im herkömmlichen Sinne krank. Vielmehr leiden sie unter gesundheitsbedingten Beeinträchtigungen wie Kopfschmerzen,

Allergien, Rückenschmerzen oder Depressionen.

Präsentismus war bis vor zehn Jahren eine Blackbox. Man ging zwar davon aus, dass Mitarbeiter nicht 100 Prozent produktiv sind, wenn sie sich nicht wohl fühlen. Wie groß diese Einbußen aber tatsächlich sind, wurde erst klar, als amerikanische Studien Ende der 90er-Jahre das Phänomen Präsentismus systematisch untersuchten: Man erkannte, dass die Produk-

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Kosten-Nutzen
- Win-Win-Situation
- Mehrstufige Kommunikation

tivitätsverluste durch Präsentismus mindestens doppelt so hoch sind wie die Einbußen durch Absentismus. Beide Elemente zusammen summieren sich also zu einer beträchtlichen Größenordnung. Und: Beide Elemente können durch die gleichen Interventionen reduziert werden. Wie sieht die Präsentismus-Situation in deutschen Unternehmen aus? Das Königsteiner Unternehmen HDP Health Development Partners hat erstmals in Deutschland ein Präsentismus-Projekt durchgeführt. Dazu wurde im Herbst 2008 bei einem großen Markenartikelhersteller die Präsentismus-Situation analysiert und gleichzeitig die erste Stufe der Intervention implementiert.

### Eckdaten in Metastudie erarbeitet

Die Analyse basiert auf einer Metastudie, die HDP von Gesundheitswissenschaftlern erstellen ließ. Dazu wurden alle relevanten Studien aus Europa, USA und Australien ausgewertet. Diese Metastudie hatte das Ziel, aus den vorhandenen Studien, deren Ergebnisse auf Grund ihrer Ansatzpunkte sehr breit gestreut sind, eine praxistaugliche Datenbasis zu gewinnen – mit repräsentativen Dimen-

sionen und den wichtigsten Treibern für das Problem. Die Ergebnisse wurden auf das deutsche Krankheitsspektrum bezogen. (Abb. 1)

Die Metastudie kam zu folgenden Ergebnissen:

- Durch gesundheitsbedingten Absentismus und Präsentismus gehen 10 bis 15 Prozent der Gesamtproduktivität verloren. Dabei entfallen 35 Prozent auf Absentismus und 65 Prozent auf Präsentismus.
- Pro Mitarbeiter entsteht so jährlich ein Verlust von durchschnittlich 27 Tagen.
- Jeder Beschäftigte ist von 2,3 Gesundheitsproblemen betroffen.
- Die größten Produktivitätsräuber sind Kopfschmerzen, Allergien und Schlafprobleme.

### Firmen-Analyse – ein Muss

Wie das Praxis-Beispiel zeigt, führt jedoch die Erhebung des Ist-Zustandes im Unternehmen jeweils zu einem eigenen, sehr spezifischen Profil, das von den besonderen Gegebenheiten in der Firma geprägt ist. Der gesamte Produktivitätsverlust durch Absentismus und Präsentismus beträgt in dem untersuchten Unternehmen 21 Tage pro Jahr und Mitarbeiter. Dieses Ergebnis liegt in der erwarteten Grö-

ßenordnung. Aber in den Details ergeben sich deutliche Abweichungen. So sind von diesen 21 Tagen 16 Tage – also mehr als 75 Prozent – bisher nicht bekannte Produktivitätsverluste, die durch Präsentismus verursacht werden. Dieser Anteil ist gemessen an der HDP-Modellrechnung überdurchschnittlich hoch.

### Kerngruppe mit hohen Einbußen

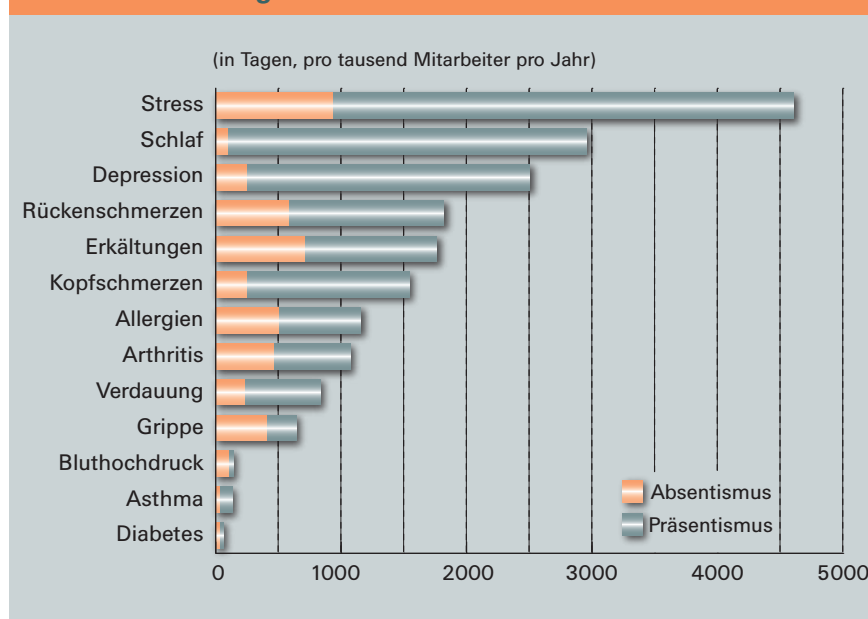
Im Schnitt hat jeder Beschäftigte 4,5 der insgesamt 13 untersuchten Gesundheitsprobleme. Auch diese Zahl liegt deutlich über den 2,3 Gesundheitsproblemen pro Mitarbeiter, die in der internationalen Metastudie errechnet wurden. Die größten Produktivitätsräuber sind bei dem Markenartikler Stress, Schlafstörungen und Depressionen, die sich jeweils durch sehr hohe Präsentismus-Verluste auszeichnen. Kopfschmerzen und Allergien findet man hier erst auf Platz 6 und 7. Bei der weiteren Auswertung der Daten rückte sehr schnell die Kerngruppe 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. Diese Gruppe verursacht somit zwei Drittel des Gesamtverlustes.

Erstaunlicherweise findet man unter den Mitgliedern dieser Gruppe keine typischen gemeinsamen Parameter wie Alter, Geschlecht oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Aber: Viele dieser Mitarbeiter leiden unter depressiven Verstimmungen. Auffallend ist, dass die Betroffenen pro Gesundheitsproblem doppelt so hohe Produktivitätsverluste haben wie Mitarbeiter mit dem gleichen Problem, aber ohne depressive Stimmungen.

### 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 Mitarbeite-

**Abb. 1: Verteilung der Produktivitätsverluste**



rinnen im Alter von 40 bis 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.

### Bewährte Erfolgsfaktoren

Wie hat die Belegschaft das Präsentismus-Projekt aufgenommen? Insgesamt wurden gut 1.000 Mitarbeiter

erfolgreich bewährt hatten. So hat man alle maßgeblichen Akteure eingebunden, den Teilnehmern wurde Datenschutz garantiert und sie bekamen die Zusage, zeitnah über die Ergebnisse informiert zu werden. Im Anschluss an die Online-Befragung konnten die Teilnehmer sofort Handouts zu den sie betreffenden Problemen herunterladen. Diese Handouts informieren und motivieren, entweder in Eigenregie etwas gegen die Beschwerden zu tun oder einen Arzt aufzusuchen. Bemerkenswert viele, nämlich 75 Prozent der Befragten, machten Gebrauch von diesem Angebot. Pro Person wurden 2,5

unter Stress, Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Rückenbeschwerden und Depressionen leiden.

Die erste Stufe der Intervention ist bei diesem Vorgehen schon in die Datenerhebungsphase integriert: Nach dem Herunterladen der Handouts wird ein Teil der Betroffenen aktiv und unternimmt gemäß den Vorschlägen in den Handouts etwas gegen die Beschwerden. Damit können – so die Hochrechnung von HDP – bereits 10 Prozent der Produktivitätsverluste zurückgewonnen werden. Im Fall des hier beschriebenen Projekts lag der errechnete Gesamtgewinn bei rund 340.000 Euro. Allein durch die Intervention bei den drei Top-Themen Stress, Rückenschmerzen und Schlafprobleme werden rund 180.000 Euro an Produktivitätsverlusten zurückgewonnen. Dadurch konnte schon in der ersten Phase des Projekts ein Nutzen für das Unternehmen erzielt werden, der die Kosten um ein Mehrfaches übertrifft. (Abb. 2)

**Abb. 2: Das bringt die Intervention**



### Punktgenaues Gesundheitsmanagement

Das Befragungsergebnis liefert darüber hinaus wertvolle Informationen für die Ausrichtung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und damit ein punktgenaues Angebot. In erster Linie ist es sinnvoll, diese Angebote auf die häufigsten Gesundheitsprobleme abzustimmen und spezielle Angebote für die Kerngruppe zu konzipieren. Im vorliegenden Fall sollten also Interventionen zu den Themen Stress und Depressionen angeboten werden.

Unterm Strich ist eine Analyse der Präsentismus-Situation also ein Instrument, das selbst oder besonders in Zeiten gekürzter Budgets gut ins Personalmanagement passt. Es geht dabei nicht darum, mehr Leistung aus den Mitarbeitern herauszukitzeln. Vielmehr will die Aktion den Mitarbeitern Hilfe anbieten, damit sie die an sie gestellten Anforderungen leichter erfüllen können. Gerade vor dem Hintergrund zunehmender Belastungen ergibt sich so eine klassische Win-Win-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen.

gebeten, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Von ihnen haben sich 52 Prozent an der Umfrage beteiligt. Diese hohe Teilnahmequote ist das Ergebnis einer mehrstufigen Kommunikation. Außerdem wurden solche Faktoren berücksichtigt, die sich gemäß der Metastudie als besonders

Handouts heruntergeladen. Am häufigsten abgefragt wurden die Themen Stress, Rückenschmerzen und Schlafprobleme. Ein überraschend hoher Prozentsatz der Mitarbeiter äußerte darüber hinaus den Wunsch nach persönlicher Beratung, wobei die meisten Anfragen von Betroffenen kamen, die