

# Absenzenmanagement

## Wie Unternehmen psychischen lohnt sich für alle

### Problemen vorbeugen können

Immer mehr Menschen im erwerbsfähigen Alter entwickeln psychische Probleme und fallen am Arbeitsplatz aus. Menschliches Leid, hohe Kosten und Know-how-Verlust für den Betrieb sind die Folgen. Richtig eingesetzt, kann ein systematisches Absenzenmanagement im Unternehmen zur Früherkennung psychischer Probleme beitragen, schreiben die Psychologinnen Barbara Gözl und Marcella Looser-Paardekooper.

Bei der Invalidenversicherung (IV) stöhnt man: Jährlich wird ein massiver Zuwachs an Rentenbezüglern registriert, darunter viele junge Menschen mit langer Rentenbezugsdauer. Im Jahre 2002 wurden über 40% der krankheitsbedingten IV-Neurenten aufgrund psychischer Erkrankungen gesprochen, Tendenz zunehmend. Die IV verzeichnet mittlerweile ein Defizit von jährlich rund 1,5 Milliarden Franken, per Ende 2004 wird der Schuldenberg auf über 6 Milliarden angewachsen sein.

Experten aus Politik und Gesundheitswesen schlagen angesichts der explodierenden Kosten Alarm, Spar-

und Reformpläne werden heftigst und kontrovers diskutiert. Dennoch kommt es in etlichen Unternehmen vor, dass erkrankte Mitarbeitende während Wochen zu Hause sind, ohne dass sich jemand nach ihrem Befinden erkundigte. Nach wie vor ist es in manchen Unternehmen auch gang und gäbe, angeschlagene, nicht mehr voll leistungsfähige Mitarbeitende so rasch als möglich zu «invalidisieren», das heisst, sie abzuschieben und bei der IV anzumelden.

#### Nachteile für alle Seiten

Diese Art der Symptombekämpfung ist nicht nur ein volkswirtschaftliches Problem: Auch den Unternehmen entstehen durch die wachsende Zahl an Arbeitsausfällen wegen psychischer Probleme enorme Kosten und Verluste. Zwar wird der grösste Teil der direkten Kosten – die Lohnfortzahlungen bei Arbeitsunfähigkeit – in vielen Unter-

nehmen über eine Krankentaggeldversicherung gedeckt. Stärker fallen jedoch die indirekten Folgekosten ins Gewicht, beispielsweise für die Rekrutierung und Einarbeitung von Ersatzpersonal, durch Einbussen aufgrund von Produktionsausfällen, durch Auslieferungsverzögerungen, Konventionalstrafen oder auch aufgrund der Mehrbelastung der anwesenden Belegschaft. Die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (Suva) rechnet für die krankheitsbedingten Folgekosten mit einem Faktor 1 bis 2 der direkten Kosten, wobei Imageschäden und Einbussen durch schwindende Attraktivität des Unternehmens im Markt nicht mitgerechnet sind.

Es lohnt sich deshalb auch für Unternehmen, in Früherkennung, Prävention und Reintegration zu investieren. Bloss, wie soll das gelingen? Durch systematisches Absenzen- und gezieltes Gesundheitsmanagement im Betrieb.

#### Ursachen psychischer Störungen

Wie leistungsfähig und motiviert bzw. wie störbar und krankheitsanfällig Mitarbeitende sind, hängt von diversen betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen ab. Aus der arbeitspsychologischen Forschung ist bekannt, dass psychische (wie auch somatische) Störungen in den meisten Fällen aus einer Kombination von bedingungsbezogenen und personenbezogenen Faktoren entstehen. Nicht jede Person reagiert gleich auf dieselbe Belastung.

Was Einzelne als Herausforderung oder «Kick» empfinden, bedeutet für andere Stress und krank machende Strapaze. Bei Personen, die über wenige eigene und Fremdressourcen verfügen, kann eine anhaltende Belastung zu einer erhöhten Beanspruchung oder sogar zu einer Überbeanspruchung und zu psychischen Problemen führen.

● Dabei spielen auf Seite der Arbeitssituation unter anderem folgende Faktoren mit:

- die *Tätigkeit* selbst (Anforderungen, Über-/Unterforderung, Entscheidungs- und Handlungsspielraum);
- die *Arbeitsumgebung* (Lärm, Licht, Temperatur etc.);

- die *Arbeitsorganisation* (Zeitdruck, Arbeitszeit, Unterbrechungen etc.);
- die *Arbeitsnebenleistungen* (Entlohnungs- und Incentive-System, Sozialleistungen, Ferien- und Kompensationsreglement etc.);
- das *Teamklima* (Misstrauen, Mobbing, soziale Unterstützung);
- das *Verhältnis zum Vorgesetzten*.
- Auf Seite der Person fallen zum Beispiel die folgenden Aspekte ins Gewicht:
  - der *Gesundheitszustand*;
  - die *Konstitution* und die *Dispositionen*;
  - das *Alter* und das *Dienstalder*;
  - der *Qualifizierungsgrad*, die *berufliche Kompetenz*;
  - das *kulturelle* und *gesellschaftliche Umfeld* und *Normen*;
  - *persönliche Motive* und *Einstellungen, Ansprüche* und *Erwartungen*;
  - *Persönlichkeitsvariablen* wie *Selbstsicherheit*, *Selbstwirksamkeitserwartung*, *Frustrations-* und *Stresstoleranz* bzw. *Belastbarkeit*.

#### Schwachstellen und Potenziale

Da die Kombination und Wechselwirkung verschiedener Belastungsfaktoren sowohl körperliche wie psychische, oft aber eben auch psychosomatische Störungen zur Folge haben kann, unterscheidet sich die Prävention psychischer Probleme am Arbeitsplatz nicht wesentlich von der Prävention somatischer Probleme. Generell versuchen Präventionsprogramme, potenzielle Risiken einzuschätzen und Fehlbeanspruchungen zu verhüten oder frühzei-

#### Résumé

Selon les psychologues Barbara Gözl et Marcella Looser-Paardekooper, de plus en plus de personnes développent des problèmes psychiques sur leur lieu de travail. La souffrance humaine, des frais élevés et la perte de savoir-faire sont des conséquences directes pour l'entreprise. Pour les psychologues, un management systématique des absences dans l'entreprise peut contribuer à une détection rapide des problèmes psychiques.

Foto: Gesina Gaudenz



tig zu erkennen und zu korrigieren. Unbestritten ist aber, dass die Arbeitswelt nicht nur Belastungen und Gesundheitsrisiken birgt, sondern auch etliche Ressourcen wie Chancen zur Selbstentfaltung und Persönlichkeitsentwicklung bereithält, die Quellen positiver Erfahrungen und des Wohlbefindens sein können.

So leuchtet sofort ein, dass eine wirksame Prävention auf Schwachstellen- und Potenzialanalysen aufbauen muss.

● **Schwachstellenanalysen** sollen aufzeigen, welche gesundheitsbeeinträchtigenden Belastungsfaktoren im Unternehmen wirksam werden könnten.

● **Potenzialanalysen** hingegen identifizieren Ressourcen, die eine gesunde, leistungsfähige und motivierte Belegschaft fördern helfen.

Systematische Analysen betriebspezifischer Besonderheiten sollten sowohl die Verhältnisse – die Situationsbedingungen – wie auch das Verhalten der Mitarbeitenden, also personenbezogene Aspekte, berücksichtigen.

#### **Quantitativ, qualitativ analysieren**

Wo soll nun ein Unternehmen mit der Prävention beginnen?

Verschiedene Untersuchungen belegen immer wieder klar, dass psychische Belastungen am Arbeitsplatz die Absenzen im Unternehmen deutlich erhöhen (Seco, 2002, S. 42).

Absenzenmanagement hat zum Ziel, die Ursachen von Krankheit, Unbehagen oder anhaltender Demotivation aufzuspüren und zu analysieren, um der Entwicklung psychischer und/oder somatischer Probleme entgegenzuwirken.

Systematisch ausgewertet, können allein schon die Absenzdaten je nach Art («Krankheit», «Berufs- oder Nichtberufsunfall», «andere»), Verteilung und Struktur (Kurz- oder Langzeitabsenzen) gewisse Hinweise auf problematische Unternehmensbereiche oder Personengruppen liefern.

Aus Fehlzeitenstatistiken, welche die kumulierte Anzahl Absenttage pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Jahr erheben, lassen sich einzig die allgemeine Fehlzeitenquote eines Unternehmens sowie die damit verbundenen direkten Kosten nach der Formel «Anzahl Tage mal durchschnittliches Tagessalär» errechnen. Diese Kosten sagen aber nichts darüber aus, ob diese Quote durch viele Fälle von kurzer Dauer oder durch einzelne wenige Langzeitfälle zustande gekommen ist.

Für eine gezielte Prävention sind solche Quoten deshalb wenig aussagekräftig. Denn schon ein einzelner Langzeitfall

kann die Fehlzeitenquote einer insgesamt sehr gesunden Belegschaft in die Höhe schnellen lassen.

Absenzen sollten deshalb betriebs- wie auch personenbezogen erfasst und anschliessend quantitativ und qualitativ analysiert werden. Fehlzeiten sollten somit zunächst einmal nach Häufigkeit und Dauer pro Fall, pro Unternehmenseinheit und auch pro Person erhoben werden. Nur anhand solcher Verteilungen lässt sich frühzeitig erkennen, welches Glied eines Unternehmens anfällig ist.

#### **Kurzabsenzen als Warnsignal**

So sollten insbesondere gehäufte Fälle von Kurzabsenzen in einer bestimmten Abteilung als Indikator für motivationale Ursachen oder als Hinweis auf betriebsbedingte Belastungsfaktoren wie Konflikte, ungünstige Arbeitsorganisation oder unvorteilhafte Arbeitsbedingungen frühzeitig erkannt

#### **Die Autorinnen**

Barbara Gözl ist Psychologin FSP und Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie SGAOP. Sie berät Unternehmen und Führungskräfte bei Fragen rund um betriebliches Absenzen- und Gesundheitsmanagement sowie bei Management-Development-Programmen und -Prozessen.

Marcella Looser-Paardekooper ist Psychologin FSP und dipl. Physiotherapeutin. Sie absolviert zurzeit das Nachdiplomstudium «Arbeit + Gesundheit» an der ETH in Zürich. Marcella Looser-Paardekooper ist Inhaberin der Firma conSensio ([www.consensio.ch](http://www.consensio.ch)). conSensio unterstützt Unternehmen bei Fragen und Problemen betreffend Arbeit + Gesundheit. Änderungsprozesse, welche im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der betrieblichen Gesundheitsförderung relevant sind, werden von conSensio initiiert und koordiniert.

#### **Anschriften**

Barbara Gözl: [info@goelzconsulting.ch](mailto:info@goelzconsulting.ch) / [bgoelz@ems.ch](mailto:bgoelz@ems.ch); Marcella Looser-Paardekooper: [info@consensio.ch](mailto:info@consensio.ch)

und ernst genommen werden. Werden diese häufigen Kurzabsenzen von einigen wenigen Personen mit wiederholten Fehlzeiten verursacht, stehen vermutlich eher deren persönlichen Anfälligkeiten wie zum Beispiel geringe Belastbarkeit, hohe Anspannung, Stress, Unsicherheit, Unzufriedenheit, Alkohol- oder private Probleme im Vordergrund. Folgt einem datenbasierten Fehlzeiten-Scanning eine fundierte Ursachenanalyse, so zeigen sich in ein und demselben Unternehmen je nach Bereich unter Umständen sehr unterschiedliche Belastungs- und Demotivationsmomente: In der Abteilung A herrscht möglicherweise permanent Lärm und Unruhe, die Beschäftigten müssen also unter grösserer Belastung ihre Aufgabe erledigen.

In der Abteilung B kommt es immer wieder zu Konflikten mit dem Vorgesetzten, und mehrere Personen fallen häufig aus: Laut Resch (2003, S. 23) verursachen Mitarbeitende, die mit ihrem Vorgesetzten unzufrieden sind, deutlich mehr Krankheitstage als andere.

Sowohl in Abteilung A wie in Abteilung B gäbe es dringenden Handlungsbedarf, um psychischen oder psychosomatischen Problemen vorzubeugen. Es stellt sich bloss die Frage, wie die Unternehmensverantwortlichen zu den

nötigen Informationen über die Gründe potenzieller Gesundheitsrisiken gelangen und wie sie diesen Risiken entgegenwirken können.

Einige Bestandteile eines umfassenden Absenzen- und Gesundheitsmanagements im Unternehmen seien hier kurz erwähnt.

#### **Sensibilisieren und schulen**

Wer der wachsenden Zahl an psychischen Problemen am Arbeitsplatz wirksam entgegenwirken will, muss die Zusammenhänge zwischen betriebs- und personenbedingten Belastungsfaktoren, zwischen Stress, Motivation und Fehlzeiten kennen und in der Arbeitsgestaltung berücksichtigen.

Führungskräfte sollten entsprechend geschult und für beobachtbare Anzeichen im Verhalten ihrer Unterstellten sensibilisiert werden. So sind zum Beispiel Gereiztheit, sozialer Rückzug oder Aggressivität, Unzufriedenheit, Ermüdungserscheinungen, ständige Klagen über Kopf- oder Rückenschmerzen, Konzentrationsschwächen bis hin zu merklichen Leistungsschwankungen und Fehlleistungen deutliche Alarmzeichen. Werden diese von Vorgesetzten rechtzeitig wahr- und ernstgenommen, können frühzeitig Massnahmen zur Belastungs- und Beanspruchungsreduktion initiiert werden.

#### **Rückkehr institutionalisieren**

Eine einheitliche, für alle Beschäftigten verbindliche Regelung der Fehlzeitenbehandlung mit einer obligatorischen Rückmeldepflicht trägt bereits einiges zur Fehlzeitenregulierung bei. Kritische Fälle erhalten dadurch rascher Unterstützung, bei Hinweisen auf situationsbedingte Belastungsfaktoren können geeignete Massnahmen eingeleitet werden: zum Beispiel eine Teamentwicklung in einer zerstrittenen Gruppe oder eine Mediation im Falle eines Mobbing.

Dass sich solche Interventionen lohnen, ist einfach zu kalkulieren, denn immerhin verursachen gemobbte Personen fast doppelt so häufig Absenzen von mehr als drei Tagen Dauer als ihre nicht gemobbten Kolleginnen und Kol-

legen (Seco, 2002, S. 27). Unnötige Absenzen werden so rascher und gründlicher identifiziert; die Präsenz der Arbeitnehmenden wird durch den klar definierten Ablauf nicht nur gefördert, sondern nötigenfalls auch gefordert.

Fehlzeitenregelungen variieren je nach Branche und betriebsspezifischen Verhältnissen. Viele Unternehmen belassen es beim standardisierten Rückkehrgespräch durch den Vorgesetzten. Einzelne Unternehmen gehen aber differenzierter vor und legen fest, dass jeder Mitarbeitende mit auffallenden Absenzen – beispielsweise mehr als zwei Absenzen in den letzten sechs Monaten oder Absenzen von mehr als einem Monat – zu einem obligatorischen Präsenztgespräch mit dem Personalverantwortlichen, mit einem Gesundheitsmanager oder mit einer eigens dafür eingerichteten, internen oder externen medizinisch/psychologischen Beratungsstelle eingeladen wird. Dabei werden sowohl gesundheitliche Beschwerden und allfällige Unterstützungsmöglichkeiten als auch die allgemeine Befindlichkeit in der Arbeitssituation angesprochen.

#### **Reintegration fördern**

Langzeitkranke sollten nicht einfach ihrem Schicksal überlassen werden. Schon nach dreimonatiger Arbeitsunfähigkeit nimmt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Angestellter je wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt, massiv ab; nach zwölf Monaten geht diese Wahrscheinlichkeit praktisch gegen null.

Das Unternehmen sollte deshalb die berufliche Reintegration aktiv fördern und begleiten. Dies setzt eine interdisziplinäre Betrachtung der Fälle und eine möglichst frühzeitige Kooperation von Unternehmen, behandelnden Ärzten/Psychologen, Versicherungen und den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus. Vermehrt setzen Unternehmen und Versicherungen deshalb auf Case-Manager, die solche Fälle aktiv begleiten und die notwendigen Abklärungen und Massnahmen koordinieren.

#### **Bibliografie**

- Badura, B., Litsch, M. & Vetter, C. (1999). Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Berlin: Springer.
- Ducki, A. (2000). Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit: eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH.
- Resch, M. (2003). Analyse psychischer Belastungen. Bern: Huber.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. München: Asanger.
- Seco-Publikation (2002). Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Arbeitsbedingungen Nr. 3.
- Zapf, D. & Dormann, C. (2001). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 560–587). Göttingen: Hogrefe.



Durch den Einsatz eines unternehmens-internen Case-Managers können Doppelspurigkeiten vermieden und Informationswege verkürzt werden. Denn dank fundierten Unternehmenskenntnissen des internen Case-Managers und seines direkten Kontakts mit den betroffenen Mitarbeitenden wird es möglich, nicht bloss generell die Arbeits(un)fähigkeit, sondern die verbleibende Funktionsfähigkeit zu fokussieren. So können für jemanden mit einer eingeschränkten Funktionsfähigkeit in einem bestimmten Umfeld zu einem früheren Zeitpunkt alternative Tätigkeiten in Betracht gezogen werden.

#### Befragung, Fokus-Gruppen, Zirkel

Instrumente zur präventiven Erforschung von Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren im Arbeitsumfeld gibt es mittlerweile einige; darunter sei als erstes Beispiel die

- *Mitarbeiterbefragung* genannt. Ein sehr taugliches Instrument, das psychische, physische und soziale Aspekte der Gesundheit sowie Belastungen und Ressourcen erfasst, ist die DigA-Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit von Antje Ducki (2000).

- Mit der so genannten *Fokus-Gruppen-Methode* wird in kleineren Gruppen im Sinne eines Brainstormings über aktuelle unternehmensrelevante Belastungsfaktoren und Ressourcen diskutiert. Unter der Leitung eines arbeitspsychologisch geschulten Moderators werden dabei Ursachen erforscht und Optimierungsmöglichkeiten erörtert.

- Das Konzept des *Gesundheitszirkels* funktioniert analog jenem der Qualitätszirkel. Vertreter verschiedener Unternehmensbereiche, Funktionen, Fachrichtungen und Hierarchiestufen beschäftigen sich in regelmässigen Sitzungen mit Themen der Arbeitssicherheit und der Gesundheit am Arbeitsplatz. Dabei werden Beobachtungen und Interessen verschiedener Organisationseinheiten analysiert und diskutiert. Anschliessend fliessen die Erkenntnisse und Vorschläge aus diesen Gesundheitszirkeln in abteilungsspezifische Präventionsprogramme ein.

- Möglich sind ferner *Programme zur Ressourcenstärkung*: Angebote zur Persönlichkeits- und Teamentwicklung, individuell auf die Mitarbeiterpotenziale zugeschnittene Karriereplanung, differenzierte Führungskräfteauswahl und -entwicklung tragen zu motivations- und gesundheitsförderlichen Unternehmenskulturen und Arbeitsbedingungen bei und stellen daher einen wichtigen Teil der Ressourcenstärkung dar.

#### Schlussfolgerungen und Ausblick

Solche im Rahmen eines systematischen Absenzenmanagements vorgenommenen Ursachenabklärungen zeigen:

Die vielerorts praktizierten Pauschalprogramme im Rahmen gesamtbetrieblicher Gesundheitstage, zum Beispiel Blutdruck- und Cholesterinmessungen, Ernährungs- und Bewegungsberatungen, Grippeimpfungen und Ähnliches, können allenfalls als gut gemeintes Zeichen des «sichkümmerns» verstanden werden. Als gezielte Prävention und nachhaltige Stärkung der Ressourcen taugen sie nicht.

Denn mit allgemein gültigen Gesundheitspostulaten werden weder die individuellen noch die betriebs- oder abteilungsspezifischen Probleme erfasst. Erfolg versprechend sind Strategien, die unterschiedliche Problematiken differenziert angehen und dabei nicht bloss das Verhalten der Beschäftigten verändern, sondern auch die Verhältnisse optimieren wollen.

Mögen solche Strategien im Moment auch aufwändig erscheinen, so werden sie sich längerfristig in Form einer besseren psychischen und physischen Gesundheit der Beschäftigten, einer höheren Zufriedenheit und Motivation, einer hohen Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie niedriger Absenz- und Fluktuationsraten bezahlt machen.

## BuchTipps



Birchwood / Jackson  
**Schizophrenie**  
Eine Einführung

Aus dem Englischen  
Übersetzt von Imela Eckenbrecht

2004. 156 S., 4 Abb., 10 Tab., kt.  
€ 24.95 / CHF 43.90 (ISBN 3-456-84078-0)

Was ist und wie (re)funktioniert Schizophrenie? Wie verbreitet ist sie? Ist sie im Erbgut angelegt? Gibt es Menschen, die besonders anfällig sind? Wie kann man sie behandeln? Dieses praxisnahe, gut verständliche Buch gibt einen fundierten Überblick.



Gadenne  
**Philosophie der Psychologie**

2004. 197 S.,  
7 Abb., kt.  
€ 26.95 / CHF 46.90  
(ISBN 3-456-84123-X)

Der Autor führt in die Philosophie von Geist, Gehirn und Verhalten ein, präsentiert neue Erkenntnisse aus diesem Gebiet und wendet sie auf die Psychologie an.

<http://verlag.hanshuber.com>



**Verlag Hans Huber**  
Bern Göttingen Toronto Seattle