

5 Fragen an...

## Prof. Dr. Carmen Binnewies

*Prof. Dr. Carmen Binnewies ist Professorin für Arbeitspsychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich unter anderem mit der Bewältigung von Stress bei der Arbeit, mit Erholung sowie mit dem Thema „Work-Life-Balance“.*

### **Präsentismus – was ist das eigentlich? Das genaue Gegenteil von Absentismus?**

Ein Stück weit kann man das so sagen. Absentismus bezeichnet das Fehlen eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz aufgrund von Krankheit, fehlender Motivation oder privaten Problemen. Präsentismus hingegen bezeichnet die Anwesenheit am Arbeitsplatz ungeachtet dessen, dass Beeinträchtigungen vorliegen, die eine Abwesenheit rechtfertigen würden. Das bedeutet, dass Beschäftigte darauf verzichten, sich krank zu melden, obwohl sie sich krank fühlen und in ihrer Arbeitsfähigkeit eingeschränkt sind – dass sie mitunter sogar eine Krankschreibung ihres Arztes ignorieren, um arbeiten zu gehen. Allerdings umfasst das Konzept des Präsentismus auch das Phänomen, dass Menschen schlichtweg länger an ihrem Arbeitsplatz verweilen, als sie müssten, also weit über ihre vertragliche Arbeitszeit hinaus. Das berührt dann schon den Bereich „Arbeitssucht“. Präsentismus ist ein noch vergleichsweise neues Konzept in der Arbeitspsychologie. Und es ist nicht einfach zu erfassen. Das liegt unter anderem daran, dass nicht jede Krankheit die Leistungsfähigkeit so stark einschränkt, dass die betroffene Person tatsächlich arbeitsunfähig ist, und dass bei bestimmten Krankheiten – wie etwa Rückenschmerzen oder auch psychischen Erkrankungen – von einer Arbeitsruhe abgeraten wird. Auch können die Gründe für Präsentismus sehr unterschiedlicher Natur sein.

### **Aus welchen Gründen gehen Menschen denn krank zur Arbeit?**

Meistens sind es eher negative Gründe, die dazu führen, dass Menschen trotz eingeschränkter Arbeitsfähigkeit zur Arbeit gehen: Sie haben Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, Angst vor den Konsequenzen, die ihnen entstehen, wenn die Kollegen mehr Leistung bringen, Angst davor, die zu bewältigende Arbeitsmenge in der vorgegebenen Zeit nicht schaffen zu können. Hinzu kommen „positive“ Gründe wie etwa die – an sich positiven und motivierenden – Überzeugungen „Ich werde gebraucht“ oder „Ich bin nicht ersetzbar“. Wenn es in einem Arbeitsteam gut läuft, entsteht zudem ein gewisses Verantwortungsgefühl den anderen gegenüber. Das ist an sich gut und motivierend. Im Krankheitsfall kann das aber ungünstige Auswirkungen haben und es für Betroffene schwer machen, rechtzeitig die Reißleine zu ziehen. Denn aus Verantwortungsbewusstsein oder auch aus freundschaftlichen Verhältnissen zu den Arbeitskollegen erwächst das Gefühl, die anderen nicht hängen lassen zu können. Ferner können die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements etablierten Wiedereingliederungsgespräche nach längerer Krankheit ein Grund sein, zu versuchen, gar nicht erst auszufallen.

### **Aber Wiedereingliederungsgespräche sind doch ein positives Angebot in Unternehmen...**

Ja, sie bieten eine Möglichkeit, Mitarbeitern, die krankheitsbedingt für längere Zeit ausgefallen sind, den Wiedereinstieg zu erleichtern. Wenn Unternehmen allerdings schon relativ früh Rück-

kehrergespräche führen, wird das von den Beschäftigten oft als aversiv empfunden. Besonders dann, wenn die Gespräche in einem größeren Konzern nicht vom direkten Vorgesetzten, sondern beispielsweise von der Personalabteilung geführt werden. Das hat ein wenig den Charakter, als habe man in der Schule etwas falsch gemacht und müsse zum Direktor.

An sich ist die Idee der Wiedereingliederungsgespräche gut: Man zeigt Interesse an der Gesundheit der Mitarbeiter und erkundigt sich, wo welche Unterstützung gebraucht wird. Wenn sich das Unternehmen aber ansonsten nicht allzu sehr um die Gesundheit seiner Beschäftigten kümmert, entsteht bei diesen bezüglich der Rückkehrergespräche schnell der Eindruck einer – gefährlichen – Kontrolle.

### **Welche Folgen kann Präsentismus haben – für die Betroffenen, aber auch für das Unternehmen?**

Generell gilt: Der Mensch braucht Erholungszeiten, um leistungsfähig zu bleiben. Und das ist natürlich umso wichtiger und richtiger, wenn eine Erkrankung oder körperliche Beeinträchtigung vorliegt. Langfristig gesehen ist es sehr ungesund, dem Körper nicht die Chance zu geben, Krankheiten auszukurieren. Wenn jemand seine persönlichen Grenzen nicht einhält, egal wo diese verlaufen, dann droht die Gefahr, eine Erschöpfung zu erleiden oder eine ernsthafte – und dann umso langwierigere – Erkrankung zu entwickeln.

Für das Unternehmen entstehen vor allem indirekte Kosten: Denn natürlich ist die Leistungsfähigkeit eingeschränkt, wenn Beschäftigte krank zur Arbeit kommen. Das fällt vielleicht nicht sofort auf, tatsächlich werden aber vermehrt Fehler gemacht. Und – je nach Arbeitsfeld – muss mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von Arbeitsunfällen gerechnet werden.

Ob die Kosten für die Unternehmen allerdings tatsächlich so hoch sind, wie in einigen Publikationen behauptet, nämlich höher als die des Absentismus, ist schwer einzuschätzen: Da es erst vergleichsweise wenige Studien zum Präsentismus gibt, fehlt es an wirklich belastbaren Zahlen. Zudem darf man nicht vergessen: Es gibt auch Mitarbeiter, die länger bei der Arbeit sind und auch krank erscheinen, weil es ihnen Spaß macht und gut tut.

Dennoch: Die Fehler sind teilweise enorm und in manchen Arbeitsbereichen entsprechend schwerwiegend. Denken Sie nur an die Arbeit in Krankenhäusern, bei der verminderte Leistungsfähigkeit durchaus mit Behandlungsfehlern und erhöhten Todesraten einhergehen kann. Zudem möchte man gar nicht daran denken, was es für schwerkranke Patienten mitunter bedeuten kann, wenn ihr Arzt seine Grippe bei der Arbeit auskuriert.

### **Wobei auch in anderen Bereichen die Kollegen meist nicht begeistert sind, wenn jemand krank am Schreibtisch sitzt.**

Ja, und abgesehen davon, dass es nicht schön ist, wenn jemand seine Viren im Büro verteilt, besteht noch eine andere Gefahr: Auch aufgrund des Verhaltens Einzelner kann sich in einem Arbeitsteam – schleichend und unbewusst – eine Kultur der Anwesenheit entwickeln. In dem Sinne, dass alle immer kommen, egal wie krank. So dass vielleicht sogar ein gewisses Misstrauen entsteht, wenn sich jemand krank meldet.

### **Wie kann Präsentismus vorgebeugt werden?**

Bei der Beantwortung dieser Frage muss man immer beide Seiten beachten: das Unternehmen und das Individuum. Es gibt bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die Menschen eher dazu verleiten, ein solches Verhalten an den Tag zu legen. Und das sind eigentlich genau die Eigenschaften,

die sich Unternehmen an ihren Mitarbeitern wünschen: Gewissenhaftigkeit, Zielstrebigkeit und ein hohes Verantwortungsgefühl. Deswegen muss Prävention einerseits am einzelnen Mitarbeiter ansetzen – und diesem deutlich machen, dass es langfristig nicht nur Fürsorge für sie selbst, sondern auch für Unternehmen ist, wenn sie sich auskurieren. Andererseits muss natürlich das Unternehmen dafür sorgen, dass das so gelebt werden kann. Was unter anderem bedeutet, dass im Vorfeld geklärt sein sollte, was passiert, wenn ein Mitarbeiter ausfällt. Und dass eben nicht mit 100 Prozent geplant werden kann – denn Abweichungen gibt es so gut wie immer.

Eine wichtige Rolle bei der Prävention – und allgemein in puncto Gesundheit – kommt den direkten Vorgesetzten zu. Und zwar in vielerlei Hinsicht: Auf der einen Seite sind sie für die Verteilung der Arbeitsaufgaben verantwortlich. Auf der anderen Seite hat ihr Verhalten eine Vorbildwirkung für die Mitarbeiter. Wenn beispielsweise Vorgesetzte ihre Arbeit mit nach Haus nehmen und immer erreichbar sind, wenn sie also Arbeit und Freizeit sehr stark vermischen, dann tun das auch ihre Mitarbeiter häufiger. Auch wenn dieses Verhalten nicht grundsätzlich negativ sein muss, geht es doch mit verringerten Erholungszeiten einher – und entsprechend mit einer höheren Erkrankungsgefahr. Oft ist es den Vorgesetzten überhaupt nicht bewusst, was alles von den Mitarbeitern wahrgenommen wird und wie sehr sie diese in allem, was sie tun, beeinflussen. Es sind gar nicht immer die „bösen Chefs“, die ihre Untergebenen unter allen Umständen zur Arbeit antreiben. Mitunter kommen sie einfach selbst aus Pflichtbewusstsein krank zur Arbeit und bedenken dabei nicht, welche Auswirkungen das auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter in ähnlichen Fällen hat.

**Allgemein sinkt der Krankenstand seit Jahren kontinuierlich. Das klingt zunächst nach einer guten Nachricht. Aber zum Teil bedeutet das sicher, dass die Beschäftigten nun lediglich nicht mehr ausfallen, sondern krank am Arbeitsplatz sind, oder?**

Letztendlich sind die Leute wahrscheinlich nicht gesünder. Deutlich wird das auch an folgendem statistischen Zusammenhang: Wenn die wirtschaftliche Lage sich verschlechtert, sinkt der Krankenstand. Das ist paradox und widerspricht völlig der gefühlten Wahrheit. Begründen lässt sich der gefundene Zusammenhang allerdings dadurch, dass die Leute in wirtschaftlich schlechten Zeiten mehr Angst haben, zu Hause zu bleiben. Ob diese Angst begründet ist oder nicht, ist eine andere Frage. Sie ist auf jeden Fall da.

Ein Problem sehe ich darin, dass in Unternehmen, wenn diese sich mit dem Thema „Gesundheit“ beschäftigen, immer die Absentismusrate ganz oben auf der Agenda steht. Wenn nur diese Zahlen im Mittelpunkt stehen, kann Gesundheitsförderung nicht funktionieren. Eher führt dieser Ansatz zu einem Druck, der tendenziell ungesunde Verhaltensweisen, wie beispielsweise Präsentismus, begünstigt. Im Zuge der Gesundheitsförderung sollten daher immer auch andere Indikatoren betrachtet werden: Wie viele Mitarbeiter verlassen das Unternehmen? Wie bewerten die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz? Wie hoch ist die Arbeitszufriedenheit? Dann kann mitunter deutlich werden, dass die Krankenstandszahlen zwar super aussehen, aber die Beschäftigten überhaupt nicht motiviert oder glücklich sind in ihrer Situation. Und dadurch entstehen die weitaus größeren und für die Arbeit bedeutsameren Probleme. Ein niedriger Krankenstand kann nicht das alleinige Ziel betrieblicher Gesundheitsförderung sein.

*Die Fragen stellte Susanne Koch.*