Prävention ist nicht kompliziert, erfordert aber viel Organisation

acture

Im Jahre 2023 gehen Arbeitgeber:innen effizient mit ihren Mitarbeiter:inne:n um. Die Prävention von Fehlzeiten steht im Mittelpunkt ihrer Bemühungen. Bei der Ausarbeitung einer Präventivstrategie sehen sich viele Arbeitgeber:innen jedoch oft mit Hürden konfrontiert, wie eine Studie von Acture zeigt. Es stellt sich heraus, dass Präventivmaßnahmen Zeit und Geld kosten. Zudem fragen sich Arbeitgeber:innen: Welche Präventivmaßnahmen sind wirksam, welche nicht? In diesem Orange Paper zur Prävention vermitteln wir einen Einblick in dieses Thema und präsentieren eine innovative und effektive Methode, wie Prävention in Organisationen umgesetzt werden kann: Das „Design Studio"-Präventionskonzept.

Von Acture in Auftrag gegebene Studien haben gezeigt, dass viele Arbeitgeber:innen alles Mögliche unternehmen, um Personalausfälle in den Griff zu bekommen – auch Präventivmaßnahmen. Jede:r Arbeitgeber:in hat dabei sehr unterschiedliche Prioritäten: Manche setzen auf eine Unternehmensstrategie „von oben herab", andere wiederum verlassen sich auf „praxisbezogene" Maßnahmen. Bei der Vorgehensweise im Hinblick auf Prävention in niederländischen Organisationen zeigt sich eine breite Mischung aus vorhersehbaren, aber manchmal auch exotischen Lösungen.

Mehr tun: jeder gesund und fit

Aber warum wird von den niederländischen Arbeitgeber:innen nicht mehr unternommen? Warum suchen sie nicht stärker nach Maßnahmen, die jeden einzelnen Mitarbeiter bei der Arbeit gesund, fit und glücklich macht? Es hat sich herausgestellt, dass Arbeitgeber:innen sich mit Hürden konfrontiert sehen. Einige Maßnahmen werden einfach nicht ergriffen, weil sie Zeit und Geld kosten.

Der erforderliche Einsatz

Dass manche Arbeitgeber:innen mit Ihren Präventivmaßnahmen nicht durchgreifen, hängt oft mit dem erforderlichen Einsatz zusammen: Sie kosten Zeit, Einsatz und oft auch Geld. Viele Dinge lassen sich relativ einfach umsetzen, wie z. B. die Einführung ergonomischer Arbeitsplätze und einer Fehlzeiten-Liste. Arbeitsschutzmaßnamen erstellen? Auch kein Problem. Die Einführung eines integrierten Maßnahmenpakets, das zur eigenen Organisation und den dort vorhandenen Herausforderungen passt, ist schon etwas komplizierter. Sie kostet nicht nur Zeit und Einsatz, man ist oft auch auf die Dienste externer Experten angewiesen. Kurzum: Einige Arbeitgeber:innen sparen sogar Geld, indem sie wenig für die Prävention tun. Aber „günstig" kann sie am Ende teuer zu stehen kommen, denn die entstehenden Kosten durch Fehlzeiten steigen auf Dauer. Eine offene Tür, und trotzdem wahr: Mitarbeiter:innen, die weniger krank sind, sorgen für mehr Arbeitskapazitäten.

Hürden

Welche Erfahrungen machen Arbeitgeber:inne:n und Arbeitnehmer:inne:n mit diesen Hürden? Gibt es in der niederländischen Präventionspraxis Perspektiven, die Fehlzeiten tatsächlich reduzieren können? Gibt es ein Konzept, das Fehlzeiten nachweislich verhindern kann?

In diesem Orange Paper beantworten wir diese Fragen.

1 Was halten Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen in den Niederlanden von Prävention?

Stärkere Berücksichtigung von „soften“ Maßnahmen wie z. B. eine „bessere Unternehmenskultur“

Arbeitgeber:innen wissen, dass sie in sehr hohem Maße für die seelische und physische Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen verantwortlich sind. Die meisten sind sich ihrer gesetzlichen Sorgfaltspflicht bewusst und ergreifen verschiedene Präventivmaßnahmen, um Fehlzeiten zu vermeiden. Es scheint jedoch Hürden zu geben, wodurch Arbeitgeber:innen Chancen verpassen. Maßnahmen kosten nun einmal Energie und oft auch Geld. Bei Unterlassung dieser Pflicht ist der Schaden gering: Nach Erfahrung der Arbeitgeber:innen wird wenig zur Kontrolle der Sorgfaltspflicht unternommen. Außerdem sind die Geldstrafen gering.

Das sind einige Ergebnisse aus einer großen Studie, die Acture unter 433 Arbeitgeber:inne:n und 1.136 Arbeitnehmer:inne:n in den Niederlanden durchführen ließ. Beauftragt mit der Studie war das Forschungsinstitut No Ties.

Die Sorgfaltspflicht ist wichtig und erforderlich

Die Feststellung, dass 89% der Arbeitgeber:innen mit der Sorgfaltspflicht vertraut sind und auch 76% der Arbeitnehmer:innen darüber informiert sind, ist beruhigend. Die Einsicht in die Notwendigkeit in diesem Bereich ist groß; Arbeitgeber:innen erkennen ihren Anteil an, den sie an der Vermeidung von Fehlzeiten tragen. Eine große Mehrheit der Arbeitnehmer:innen sieht auch, dass ihr:e Arbeitgeber:in in diesem Bereich aktiv ist, wobei weiterer Verbesserungsbedarf besteht: Einer von fünf Arbeitnehmer:inne:n (19%) antwortet auf die Aussage „Mein Arbeitgeber setzt sich aktiv dafür ein, Krankheiten oder Fehlzeiten zu vermeiden“ mit „Nein“.

Warum werden keine Maßnahmen ergriffen?

Warum verzichtet man in Unternehmen auf Maßnahmen? Als wichtigsten Grund werden „mangelnde Kontrolle und niedrige Geldstrafen“, „keine Zeit“ und in genauso hohem Maße „mangelnde Kenntnisse/Kompetenz“ genannt, woran die Umsetzung scheitert. Bei den Maßnahmen „BHV“, „Arbeitsschutzmaßnahmen“, „RI&E“, „Fehlzeiten-Liste“ und „Sicherheitsschulungen“ wird als Hauptgrund angegeben, dass dies nicht überwacht wird und die Geldstrafen niedrig sind. Außerdem finden viele Arbeitgeber:innen diese Maßnahmen zu teuer.

Meest genoemde preventiemaatregelen

1. Betriebsersthelfer („BHV“) (76%)
2. Politik zum Krankheitsurlaub (70%)
3. Ergonomic workstations (69%)
4. Ergonomische Arbeitsplätze (67%)
5. Sicherheitsverfahren (67%)

Welche Präventivmaßnahmen unternehmen Arbeitgeber:innen ganz konkret? Die am häufigsten genannte Maßnahme ist der Betriebsersthelfer („BHV“). In vielen Unternehmen gibt es außerdem Strategien zur Vermeidung betrieblicher Fehlzeiten, ergonomische Arbeitsplätze und eine Fehlzeiten-Liste. Zudem nennen viele Unternehmen Arbeitsschutzmaßnahmen. Andere geben an, dass sie das Arbeitsschutzgesetz befolgen oder dass sie flexible Arbeitsvereinbarungen haben. Relativ wenige Unternehmen verfügen über eine offene Sprechstunde beim Betriebsarzt (33%), einen betrieblichen Sozialarbeiter (27 Prozent) oder Betriebspsychologen (21%) oder einen Online-Fragebogen, mit der Arbeitnehmer:innen ihre Gesundheit testen können (24%).

Investitionen in Entwicklung und Wachstum

Der Arbeitskräftemangel ist ein guter Grund, um sich (mehr) um das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu kümmern. Arbeitgeber:innen investieren bereits in die Weiterentwicklung und das Wachstum der Arbeitnehmer:inne:n (69%), kümmern sich um verbesserte Technologie und Automation (63%) und bieten flexible Arbeitszeiten oder Arbeit im Homeoffice (63%). Auch die Verbesserung der Organisationskultur wird angegeben (57%). Auffällig ist, dass gerade bei Unternehmen die etwas „softeren“ Maßnahmen auf der Planungsliste stehen: 14% (mehr als bei vielen anderen Maßnahmen) sagen diesbezüglich „machen wir zwar noch nicht, werden wir aber in Zukunft tun“. 15% der Arbeitgeber:innen gibt an, noch kein Gesundheits- und Vitalitätsprogramm anzubieten, dass es jedoch Pläne dafür gibt.

Eine positive Unternehmenskultur

Bemerkenswert ist, dass eine positive Unternehmenskultur gut bei Arbeitnehmer:innen ankommt: 67% würden, wenn sie sich jetzt bewerben würden, eine:n Arbeitgeber:in wählen, der/die sich um diesen Punkt kümmert und Arbeitnehmer:innen ermutigt. Auch würden 61% eine:n Arbeitgeber:in bevorzugen, der flexible Arbeitszeiten und die Option zum Arbeiten im Homeoffice anbietet. Besser qualifizierte Arbeitnehmer:innen legen noch mehr Wert auf eine positive Unternehmenskultur, flexible Arbeitszeiten und die Option zum Arbeiten im Homeoffice. Auch Arbeitgeber:innen, die Gesundheits- und Vitalitätsprogramme anbieten, punkten hier eher. Diese Chance sollte ergriffen und bei Personaleinstellungen und bei der Positionierung als Arbeitgeber:in genutzt werden.

2 Prof. Wilmar Schaufeli über Amplifikation

Prof. Wilmar Schaufeli, emeritierter Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Utrecht und Gründer des Forschungs- und Beratungsbüros Triple I Human Capital, ist der geistige Vater, wenn es darum geht, neue Betrachtungsweisen im Hinblick auf gesunde und vitale „Arbeitskräfte“ zu entwickeln. Auf seiner Suche danach, wie man die Motivation und Leistung der Arbeitnehmer:inne:n optimieren kann, öffnete er 2009 das lateinische Wörterbuch. „Das Konzept, das ich als Ergänzung zu Prävention und Heilung definiert habe, hatte ein neues Wort verdient. Amplifikation passte dazu und hatte positive Assoziationen im Sinne, etwas zu stärken und verbessern.“

„Erfolg steht oder fällt mit dem Maß an Aufmerksamkeit und Zuneigung, die man seinem Personal entgegenbringt“

Die Prävention von krankheitsbedingten Fehlzeiten ist für alle Arbeitgeber:innen, die ihr Team im Griff behalten wollen, ein Muss. Dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter:innen nicht krank werden, ist eine Seite der Medaille. Was kann eine Organisation zudem im Hinblick auf den „positiven Aspekt“ und auf Initiativen tun, die Mitarbeiter:innen glücklich machen und motivieren? Vielleicht ist es für Ihre Organisation höchste Zeit umzudenken – weg vom rein medizinischen Modell und hin zur Amplifikation. Es lebe die amplifizierte Organisation!

Amplifikation ist mit positiver Psychologie verwandt. Der Gedanke, Menschen positiv zu fördern, trägt zu Wachstum und Entwicklung bei.

Amplifikation ist also etwas anderes als Prävention?
„Bei Heilung geht es darum, dass Menschen, die ausgefallen sind, genesen und wieder arbeiten können. Bei Prävention geht es um Risiken, um Dinge wie Druck und Belastung bei der Arbeit. Es ist vor allem das krankhafte Nachdenken über negative Dinge, das eine:n Arbeitnehmer:in in die Knie zwingen kann. Amplifikation richtet sich an alle. Dieses Konzept durchbricht den Teufelskreis der negativen Gedanken und berücksichtigt stattdessen eher das Potenzial von Menschen. Menschen soll geholfen werden, sich weiterzuentwickeln, wodurch eine gute Verbindung zwischen Ärzten und HR hergestellt wird. Von der Pflege hin zu Förderung, Optimierung, Leistung. Im Laufe der Jahre hat Amplifikation eine wichtige Bedeutung in der Arbeits- und Organisationspsychologie eingenommen."

Wie das?
„Es geht um positive Interventionen. In der gesamten Breite: strukturellen Raum in Teams für Komplimente schaffen. Initiativen ergreifen, um eine schönere, geselligere Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Förderung, damit Mitarbeiter:innen neue Dinge erlernen. Statt „Feedback"-Gespräche „Feedforward"-Gespräche, bei denen es darum geht, was ein:e Arbeitnehmer:in im Job und bei den Aufgabenbereichen selbst erreichen möchte. Dabei liegt der Fokus nicht darauf, was verkehrt gelaufen ist, sondern darauf, wie man es besser machen kann; was der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin dazu braucht. Übernehmen Sie die Idee des „Job Crafting" und geben Sie den Menschen den Freiraum, ihre Laufbahn selbst zu gestalten und Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter Kolleg:inn:en zu verteilen, damit Wünsche und Talente optimal genutzt werden. Initiativen können in den einzelnen Organisation sehr unterschiedlich sein, denn jedes Unternehmen und jedes Team hat seine eigene Kultur."

Funktionieren amplifizierte Organisationen anders?
„Sie haben eine andere Philosophie und gehen vom Potenzial der Menschen aus. Sie versuchen, Mitarbeiter:innen zu „befähigen", was zu einer Verbesserung des Wohlbefindens, der Motivation und der Leistung führt."

Ist es erwiesen, dass das funktioniert?
„Nicht im herkömmlichen Sinn von Studien; die Wirksamkeit ist nur schwer nachzuweisen. Es gibt jedoch Zeichen, die gut zu rationalisieren sind. Wenn Menschen erfahren, dass sie positiv gefördert werden und dass man ihnen Freiraum lässt; wenn die Arbeit mehr Spaß macht und die Stimmung besser wird, dann lässt sich das Ergebnis leicht erraten. Sie stellen fest, dass das Personal eine größere Leidenschaft und Begeisterung zeigt; das ist ein wichtiger psychologischer Mechanismus. Menschen arbeiten härter und länger, sind freundlicher zu Kunden, und vieles mehr. Und dafür gibt es genügend Beispiele und enthusiastisches Praxisverhalten zu finden. Außerdem ist zu erkennen, dass die Zahl amplifizierter Organisationen steigt, genau wie die Zahl der Organisationen, die solche Aufgabengebiete wie „Chief Happiness Officer" ins Leben ruft, was ich auch für eine schöne Entwicklung halte."

Wie wird man zur amplifizierten Organisation?
„Fangen Sie beim Umdenken an. Setzen Sie sich mit Teams, mit einer großen Gruppe Mitarbeiter::inne:n aus allen Bereichen an einen Tisch, um gemeinsam zu beraten, welche positiven Fördermaßnahmen funktionieren würden. Überlassen Sie die Ausführung der HR-Abteilung. Vorgesetzte sollten sich zurückhalten, wenn die Mitarbeiter:innen ihre Ideen in die Runde werfen. Ist das „Job Crafting"? Wollen wir andere Dinge? Arbeiten Sie bei der Entwicklung und Einführung mit den verfügbaren Toolboxen, wie ‚Human Capital'. Es gibt ausreichend Literatur über Entwicklungswege bis hin zur Amplifikation."

„Ich nenne gern einen wichtigen Erfolgsfaktor. Sorgen Sie zum Beispiel dafür, dass die Führungskräfte daran glauben. Das betrifft vor allem das mittlere Management; die Menschen, die Teams leiten. Die müssen Sie auf Ihre Seite ziehen. Das kann bedeuten, dass eine Organisation früher an der Managemententwicklung arbeiten muss, um Manager:innen klüger und stärker zu machen und damit sie nicht nur ständig an Zielvorgaben denken. Ziehen Sie sie auf Ihre Seite! Amplifikation steht oder fällt mit dem Maß an Aufmerksamkeit und Zuneigung, die man seinem Personal entgegenbringt. Das trifft an sich auf jedes Unternehmen zu: Positive Förderung ist der Schlüssel zum geschäftlichen Erfolg."

3 Wie setzt man Prävention in der täglichen Praxis um?

Das „Design Studio“-Präventionskonzept

Es sind verschiedene Konzepte für das Problem von Fehlzeiten denkbar, mit unterschiedlichen Gesichtspunkten und Erfolgschancen. Amplifikation ist, wie von Prof. Wilmar Schaufeli vorstehend erläutert, eins davon. Aber das allein reicht nicht. Was können Arbeitgeber:innen weiter tun, um die Prävention von Fehlzeiten in den Griff zu bekommen? Wo sollte man anfangen? Wie kann eine Organisation ein aktives und engagiertes Konzept wählen, das zur eigenen Unternehmenskultur passt UND effektiv ist?

Arbodienst-Anbieter ArdoSZ hat im vergangenen Jahr ein Konzept unter dem Namen „Aanpak Design Studio Preventie“ (das „Design Studio“-Präventionskonzept) entwickelt. Ein Konzept, das ausdrücklich auf den Praktiken eines Unternehmens basiert und so hilft, (hohe) Fehlzeiten in einer Organisation in den Griff zu bekommen.

Dieses Konzept beinhaltet eine planmäßige, gut strukturierte, kollektive Entwicklung, in die Mitarbeiter:inne:n auf allen Ebenen einer Organisation einbezogen werden. Die Frage an diese Gruppe ist stets: Wie sind wir aufgestellt und wie und was übertragen wir den Mitarbeiter:innen, womit wir auch Fehlzeiten vermeiden? Damit greift das Konzept die Idee der Amplifikation auf. Diese Methode ermöglicht es (in einem konstruktiven Dialog), Informationen zu Fehlzeiten zu prüfen und zu interpretieren – um dann einen konkreten Maßnahmenplan zur Prävention zu erstellen.

Die Schritte der Reihenfolge nach

Der Kern des „Design Studio“-Präventionskonzepts besteht aus einer gemeinsamen, kollektiven Analyse der Präventionsfrage in einer Organisation nach folgendem Stufen:

1. Informationen zu Fehlzeiten: Wir betrachten gemeinsam die Informationen zu Fehlzeiten der Organisation; was fällt (auch positiv) auf? An welcher Stelle gibt es Herausforderungen? Und welche Trends und Entwicklungen sehen wir?
2. Dialog: Muss etwas reflektiert werden, welche Geschichten gehören dazu und welche Interessen gibt es? Und können wir dabei Werte feststellen, die von Bedeutung sind?
3. Deutung: Wie wirken sich die Ergebnisse aus Schritt 1 und 2 aus; gibt es einen Zusammenhang, der auf eine mögliche Ursache hinweist? Und welche Handlungsmöglichkeiten gibt es?
4. Erkenntnisse: So entstehen Erkenntnisse; was fällt auf? Welche Verbesserungen können wir durchführen?
5. Maßnahmenplan: Getragener und geteilter Maßnahmenplan über die Crazy 8-Methode. Dabei handelt es sich um eine Methode, die Gruppe unter Zeitdruck zur Kreativität zu zwingen, was zu konkreten Maßnahmen führt. Diese werden dann mithilfe der Wirkung/Aufwand-Matrix dargestellt: Was ist direkt realisierbar, mit direkten (großen) Resultaten? Dies gibt sofort eine Richtung für eine Liste mit Maßnahmen vor, mit denen das meiste erreicht werden kann. (siehe Abbildung Crazy 8)
6. Nach der Implementierung: Messen, beurteilen und wo nötig anpassen

Wie bringen Sie Prävention in die tägliche Praxis?

Zeitplan Ansatz Design Studio Prävention von ArdoSZ

01

Abwesenheitsdaten

Interaktives Beobachten
Was fällt (positiv) auf?
Wo liegen die Herausforderungen?
Welche Trends und Entwicklungen sehen wir?

02

Dialog

Welche Geschichten sind damit verbunden?
Was sind die Erfahrungen?
Welche Interessen gibt es?
Welche Werte hören wir?

03

Klärung

Wie charakterisieren wir das Thema?
Was wird angestrebt (Interpretation)?
Was ist die Wirkung davon?
Was würden wir gerne sehen (Handlungsperspektive)?

04

Neue Erkenntnisse

Welche Muster fallen auf?
Welche Verbindungen können wir herstellen?
Oe, ah, oi, Heureka-Momente entstehen lassen

05

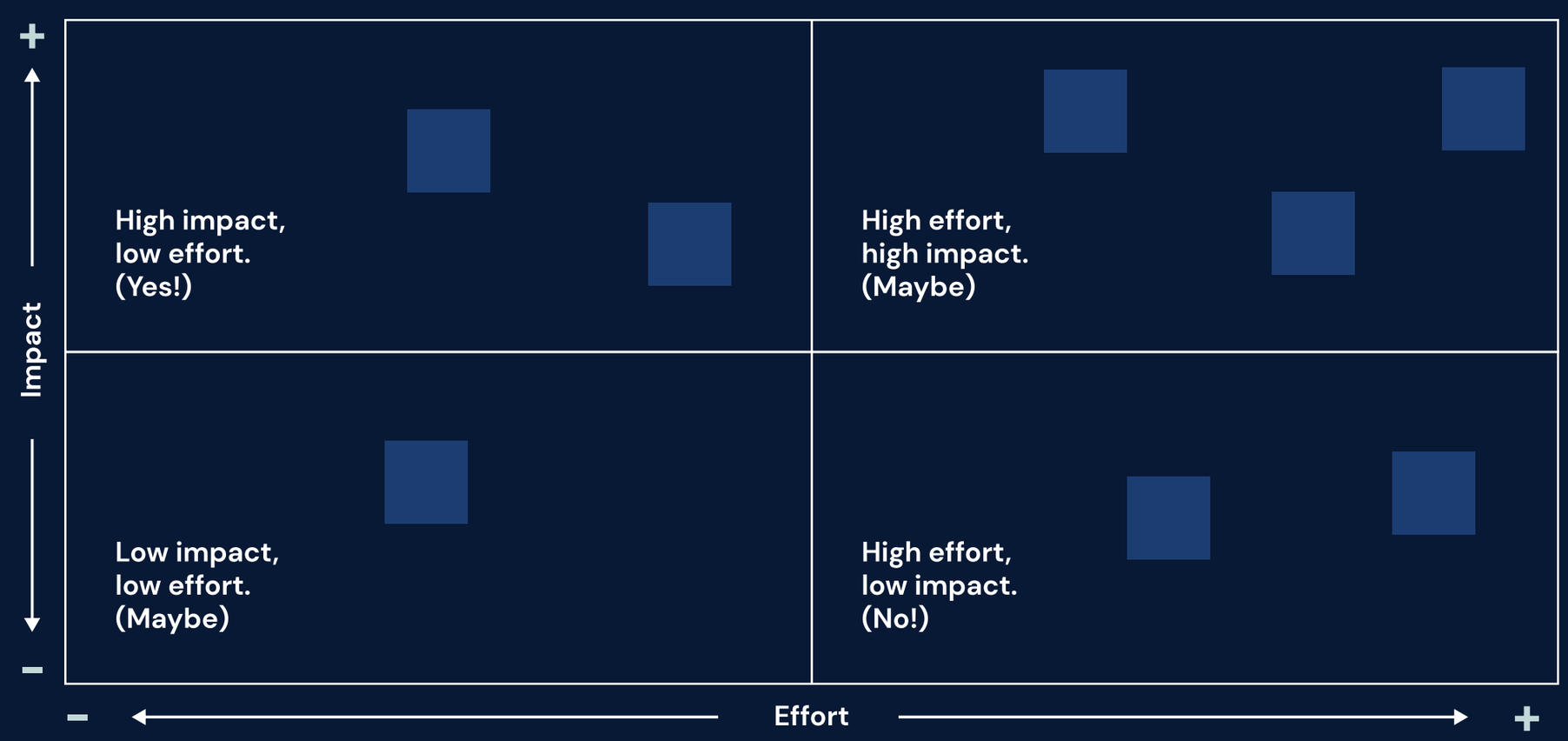
Gemeinsamer Aktionsplan

Crazy 8
Wirkung versus Aufwand
Unterstützter und gemeinsamer Aktionsplan

06

Messung und Bewertung

Crazy 8



Die Gespräche

Unter Leitung eines Experten von ArdoSZ macht sich eine repräsentative Mitarbeitergruppe einer Organisation an die Arbeit und sammelt und interpretiert Daten über Fehlzeiten. Anhand eines bewiesenen Konzepts führt die Gruppe Gespräche über die Arbeitspraxis, Stressfaktoren und andere mögliche Ursachen für Fehlzeiten in der Organisation. So lassen sich Muster und Verbindungen herauskristallisieren und ergibt sich ein Zusammenhang, der auf eine mögliche Ursache und auch darauf hinweist, welche Möglichkeiten es zum Handeln/Agieren gibt. So entstehen Erkenntnisse: Was fällt auf, und welche Verbesserungen können wir durchführen?

Die Interessengruppen

Um das „Design Studio"-Präventionskonzept zum Erfolg zu machen, ist es wichtig, die Interessengruppen nicht auf die „üblichen Verdächtigen" wie die Personalleitung zu beschränken, sondern Mitarbeiter:innen aus allen Bereichen einzubeziehen: vom Manager bis zum Beschäftigten. Für ein gutes Resultat ist es wichtig, Mitarbeiter:innen in repräsentativem Maße in den Prozess einzubeziehen.

Praxiserprobt

Dieses Konzept kam bereits bei verschiedenen Organisationen zur Anwendung und wurde dort entsprechend getestet. Auf Basis von Beurteilungen, Resultaten und Feedback aus der Praxis ist das „Design Studio"-Präventionskonzept reif für die breite Anwendung in niederländischen Unternehmen.

„In der ‚Design Thinking Session' mit ArdoSZ haben wir uns zunächst unsere Fehlzeiten und deren Entwicklung angesehen, woraufhin wir uns auf mögliche Ursachen konzentriert haben. Das Ergebnis war ein Paket mit Verbesserungsvorschlägen, aus dem wir eine Wahl getroffen haben. Daraus wurden konkrete Projekte erstellt, die nachweisbar einen Mehrwert liefern."

- Liz Weijel

Casemanager Absence & Prevention Picnic

Abonnieren Sie jetzt die Orange Papers aus Anlass des 15-jährigen Jubiläums von Acture.

In den kommenden Auflagen werden wir Sie durch die folgenden Themen führen:

September

Fehlzeitenmanagement

Oktober

Soziale Innovation:

Das „S" in ESG (Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführung)

November

Soziale Innovation:

Total Welfare Management

Bereits in dieser Orange Paper-Reihe erschienen „Krankheitsbedingte Fehlzeiten effektiv angehen" und „Das zunehmende Problem von psychisch bedingten Fehlzeiten"

Falls Sie diese gern erhalten möchten, klicken Sie bitte **hier**

Die Orange Papers sind auch auf Deutsch erhältlich. Für die deutsche Fassung bitte hier klicken

Anmelden →

Postbus 6610
6503 GC Nijmegen

www.acture.nl

Nijmegen Juli 2023

Wünschen Sie weitere Informationen oder möchten Sie erfahren, was Acture Ihrem Unternehmen bieten kann? Kontaktieren Sie uns – wir helfen Ihnen gerne weiter!

info@acture.nl

+31 (0)24 890 94 70