



## „Geh‘ doch nach Hause!“ – Präsentismus am Arbeitsplatz

*Viele Arbeitnehmer erscheinen auch krank zur Arbeit. Was sind die Ursachen und Folgen dieses Phänomens und welche Handlungsempfehlungen gibt es für Arbeitnehmer und Arbeitgeber?*

Alle Jahre wieder lässt sich in der Arbeitswelt dasselbe Phänomen beobachten: Im Herbst und Winter, während der klassischen „Erkältungszeiten“, schleppen sich unzählige Arbeitnehmer in die Arbeit, obwohl sie krank sind. Schnupfen, Halsweh, Husten und weitere Symptome halten viele Arbeitnehmer nicht davon ab, zur Arbeit zu gehen. Erscheint ein Arbeitnehmer trotz eines schlechten Gesundheitszustandes, der eine Krankmeldung legitimieren würde, zur Arbeit, so spricht man von **Präsentismus** [1].

### Präsentismus als weit verbreitetes Phänomen

Von den gesundheitsbedingten Ausfällen in deutschen Unternehmen entfallen nur ca. ein Drittel auf Absentismus, definiert als das Nicht-Erscheinen zur planmäßigen Arbeit, unabhängig von Gründen [2, 3]. Zwei Drittel hingegen entfallen auf Präsentismus [3]. Wie eine Studie der AOK aus dem Jahr 2009 zeigt, gingen mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmer im vorangegangenen Jahr mindestens einmal zur Arbeit, obwohl sie sich krank fühlten [4]. Knapp jeder dritte gab sogar an, mindestens einmal gegen den ärztlichen Rat gearbeitet zu haben. Natürlich ist der gesundheitliche Zustand ein Kontinuum, welches keine klare

Grenze zwischen „gesund“ und „krank“ zulässt. Doch fast 13 % der Befragten gaben an, schon einmal Urlaub zum Zweck der Genesung genommen zu haben. Dies macht deutlich, dass Arbeitnehmer manchmal durchaus erkennen, dass sie zu krank zum Arbeiten sind, sich jedoch nicht krankmelden wollen.

### Folgen von Präsentismus

Präsentismus kann unterschiedliche negative Folgen nach sich ziehen. Abgesehen vom ökonomischen Schaden für das Unternehmen durch z.B. eine reduzierte Leistungsfähigkeit und eine erhöhte Fehlerrate [1, 5] kann Präsentismus erhebliche gesundheitliche Folgen haben. Wer krank zur Arbeit geht, riskiert, die Krankheit zu verschleppen, andere anzustecken [5] und provoziert unter Umständen eine Chronifizierung oder ein erhöhtes Unfallrisiko [1, 3, 5]. Nicht zuletzt kann Präsentismus auch zu späterem Absentismus führen, wenn die betroffene Person dann so krank ist, dass sie für längere Zeit nicht mehr arbeiten kann [5]. Darüber hinaus steht Präsentismus mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für spätere Arbeitsunfähigkeit und Herz-Kreislauf-Erkrankungen in Verbindung [3].

## Gründe für Präsentismus

Doch warum gehen so viele Arbeitnehmer immer wieder krank zur Arbeit? Nur, wer die Gründe für das Phänomen kennt, kann Präsentismus auch entgegenwirken und sich selbst davor schützen. In der Fachliteratur werden vier Gruppen von Gründen für Präsentismus unterschieden [1, 2, 3]:

### 1. Organisationale Faktoren

Zu den organisationalen Faktoren zählt unter anderem die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust, z. B. bedingt durch Stellenabbau oder befristete Verträge [6]. So plagt viele Arbeitnehmer der Gedanke, dass sie ihren Job verlieren könnten, wenn sie zu oft oder sogar nur ab und zu aufgrund von Krankheit nicht arbeiten können. In Deutschland lässt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitslosenquote und Präsentismus erkennen, d. h. je größer die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit, desto stärker ist die Neigung, auch krank zur Arbeit zu gehen [2, 3, 7].

### 2. Arbeitsplatzbedingte Faktoren

Zu den arbeitsplatzbedingten Faktoren gehören Aspekte wie die Ersetzbarkeit (d. h., ob sich Arbeit anhäuft, die später nachgeholt werden muss, da sie niemand sonst erledigt) [2, 7], die wahrgenommene Unterstützung durch Kollegen, wenn man wieder zurück am Arbeitsplatz ist (z. B. wieder auf den aktuellen Stand gebracht zu werden) oder die Arbeit in Teams. Wenn die Arbeit nachgeholt werden muss, die Unterstützung gering ist oder viel im Team gearbeitet wird, fördert dies Präsentismus - letzteres durch ein Verpflichtungsgefühl und Loyalität gegenüber den Kollegen [2].

### 3. Kulturabhängige Faktoren (Unternehmens-/ Führungskulturen)

Kulturabhängige Faktoren beziehen sich auf Unterschiede in der Unternehmens- oder Führungskultur im Umgang mit Krankheit und Fehlzeiten [1]. Ein deutlicher Unterschied zeichnet sich hier zwischen verschiedenen Branchen ab: vor allem Arbeitnehmer im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen, z. B. im Gesundheitswesen oder aber im Bildungsbereich, neigen zu Präsentismus [2]. Dies kann z. B. daran liegen, dass man hier eine persönliche Beziehung zum Patienten / Klienten aufbaut oder eine professionelle Selbstidentität aufgebaut hat, in deren Bild es nicht passt, selbst einmal die Rolle des Patienten einzunehmen [2].

## 4. Persönliche Faktoren

Die Entscheidung, ob man zur Arbeit geht oder nicht, wird neben diesen drei Faktorengruppen auch durch persönliche Merkmale in einem komplexen individuellen Entscheidungsprozess beeinflusst. Möglicherweise ist es manchmal organisatorisch schlicht einfacher zu erscheinen, anstatt sämtliche Pläne, wie beispielsweise Termine oder (persönliche) Tagesziele, umzuwerfen. Aber auch Persönlichkeitsfaktoren und der Arbeitsstil sind von Bedeutung [1, 3, 7]. Menschen, denen es schwer fällt „nein“ zu sagen oder sich beim Arbeiten Grenzen zu setzen und sich von den Erwartungen anderer abzugrenzen, neigen stärker zu Präsentismus [1, 3, 7].

## Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmer

Wie oben beschrieben hat Präsentismus sowohl für die Unternehmen (ökonomisch) als auch für die Individuen (gesundheitlich) negative Folgen. Der vorangegangene Abschnitt stellte einige der Gründe dar, warum dennoch viele Arbeitnehmer krank zur Arbeit gehen. Doch was können Sie als Arbeitnehmer tun, um dem eigenen Präsentismus oder dem ihrer Kollegen entgegenzuwirken?

### Eigenverantwortliche Entscheidungen treffen und Selbstfürsorge

Klar sollte sein: Jeder „darf“ mal krank sein! Es ist vollkommen normal und legitim, hin und wieder aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen regenerative Fehlzeiten aufzuweisen. Dies ist sogar ein notwendiger Bewältigungsmechanismus, um z. B. Stress zu reduzieren oder die Arbeitsbelastung zu regulieren [8]. Außerdem kann so einer Chronifizierung von Krankheiten vorgebeugt und der Genesungsprozess beschleunigt werden [1]. Die Arbeitswelt hat sich zunehmend dahingehend verändert, dass Angestellten vermehrt die Rolle eines „Unternehmers im Unternehmen“ zukommt. Damit ist mehr Gestaltungsspielraum verbunden, aber auch mehr Eigenverantwortung und Komplexität. Arbeitnehmer und insbesondere Berufseinsteiger müssen unter Umständen erst lernen, mit dieser komplexen Umwelt umzugehen. Dazu gehört auch die Gesundheitskompetenz, eigenverantwortlich und adäquat zu entscheiden, wann eine Krankmeldung sinnvoll ist und wann nicht. Trauen Sie sich, Selbstfürsorge zu zeigen! Ob als Mitarbeiter oder gar als Führungskraft mit Vorbildfunktion [9]: Selbst einmal die Bremse zu ziehen und selbstverantwortlich zu entscheiden, dass man nicht arbeiten kann, ist sinnvoll, auch wenn es manchmal Überwindung kostet. Und diesen Mut auf-

zubringen, dazu soll Sie dieser Text motivieren! Da ein solches Umdenken meist nicht leichtfällt, kann auch ein unterstützendes Coaching oder Training in diesem Bereich sinnvoll sein, um für das Thema Präsentismus und die negativen Folgen sensibilisiert zu werden und die eigene Arbeitshaltung gegebenenfalls zu überprüfen. [1, 3]

### **Fürsorge für Kollegen zeigen und „Multiplikator“ sein**

Neben der Selbstfürsorge sollten Sie auch auf Ihre Kollegen achten: Wie geht es ihnen? Sofern Ihnen auffällt, dass es jemandem nicht gut geht, sollten Sie diesen ansprechen. Vielleicht können Sie auf diese Weise die nötige Einsicht schaffen, dass sich ein kranker Kollege auch *krankmeldet*. Im Gegenzug zeigen sich hoffentlich auch Ihre Kollegen fürsorglich, wenn es Ihnen am Arbeitsplatz einmal nicht so gut geht. Sprechen Sie offen über das Thema Präsentismus, sodass das gesamte Kollegium dafür sensibilisiert wird und auch Akzeptanz für Krankmeldungen geschaffen wird [9]. Idealerweise gibt es in Ihrem Team klare Stellvertreter-Regelungen, sodass genau festgelegt ist, welche Aufgaben im Krankheitsfall von wem übernommen werden. Durch die allgemeine Akzeptanz von Fehltagen und klare Zuständigkeiten kann erreicht werden, dass Arbeitnehmer bereit sind, bei Krankheit zu Hause zu bleiben [9].

### **„Führung von unten“**

Doch was hilft Ihnen die Rückendeckung der Kollegen, wenn Ihr Chef negativ auf Fehlzeiten reagiert? Auch hier gilt: sprechen Sie das Thema offen an – möglicherweise muss auch Ihre Führungskraft erst einmal für das Thema sensibilisiert werden [9]. Wenn dies nichts ändert, können Sie versuchen – idealerweise gemeinsam mit Kollegen – Ihren Chef dezent in eine verständnisvollere Richtung zu lenken („Führung von unten“). Dies ist nicht leicht, aber auf jeden Fall einen Versuch wert. [1]

#### **Was können Arbeitnehmer gegen Präsentismus tun?**

- ✓ Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Gesundheit: Kranksein ist keine Schande!
- ✓ Achten Sie auch auf Ihre Kollegen und sprechen Sie diese an, falls diese krank arbeiten.
- ✓ Schaffen Sie klare Stellvertreter-Regelungen.
- ✓ Sensibilisieren Sie Ihr Umfeld und Ihre Führungskraft für Präsentismus und die Folgen.

## **Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber**

Neben diesen Maßnahmen, die Arbeitnehmer ergreifen können, um Präsentismus zu reduzieren, gibt es auch zahlreiche Schritte, die seitens des Arbeitgebers eingeleitet werden können, um für ein verbessertes betriebliches Gesundheitsmanagement zu sorgen [1]. So können Unternehmen etwa Risikopersonen identifizieren [1, 9], über die Auswirkungen von Präsentismus aufklären und einen sensiblen und verständnisvollen Umgang mit Fehlzeiten und krankgemeldeten Mitarbeitern pflegen [1, 9]. Durch unterschiedliche Maßnahmen und Angebote wie gesundheitliche Aufklärung, Betriebssport und einen ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz [9] können Arbeitgeber auch dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiter insgesamt ein geringeres Krankheitsrisiko aufweisen.

#### **Was können Arbeitgeber gegen Präsentismus tun?**

- ✓ Identifizieren Sie Risikopersonen.
- ✓ Klären Sie über die Auswirkungen von Präsentismus auf.
- ✓ Pflegen Sie einen sensiblen Umgang mit Fehlzeiten und Krankmeldungen.
- ✓ Sorgen Sie für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, z.B. durch Aufklärung, Betriebssport und ergonomische Arbeitsplätze.

## **Fazit**

Präsentismus ist ein häufiges Phänomen, welches sowohl einen ökonomischen, als auch einen gesundheitlichen Schaden anrichtet. Arbeitnehmer können Präsentismus vorbeugen bzw. vermeiden, indem sie Selbstfürsorge zeigen, aber auch mit Kollegen offen über das Thema sprechen und gegebenenfalls auf vorhandenen Präsentismus aufmerksam machen. Auch mit dem Vorgesetzten sollte die Themen Krankheit und Fehlzeiten offen besprochen werden.

Die Wunderformel für ewig andauernde Gesundheit gibt es leider nicht. Daher sollten Sie erstens akzeptieren, dass es jeden einmal „erwischen“ kann. Und zweitens sollten Sie darüber hinaus akzeptieren, dass Sie als Arbeitnehmer im Krankheitsfall nicht wirklich arbeitsfähig sind. Und deshalb ist es nicht nur vollkommen in Ordnung, sondern sogar unabdingbar, dass Sie im Krankheitsfall zu Hause bleiben.

## Erläuterungen

### Glossar

**Präsentismus:** das Verhalten, trotz Krankheit, die eine Krankmeldung legitimieren würde, zu arbeiten

**Absentismus:** das Nicht-Erscheinen zur planmäßigen Arbeit, unabhängig von Gründen

**Chronifizierung:** Übergang einer vorübergehenden in eine dauerhafte (chronische) Erkrankung

### Literatur

- [1] Kramer, I., Oster, S. & Fiedler, M. (2013). Präsentismus: Verlust von Gesundheit und Produktivität. Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg.). Zugriff am 05.09.2016 unter <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igafakten/igafakten-6/>.
- [2] Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.
- [3] Steinke, M., & Badura, B. (2011). Präsentismus - Ein Review zum Stand der Forschung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Zugriff am 05.09.2016 unter [http://gpc-partners.ch/images/pdf/Presse/presentismus\\_2011.pdf](http://gpc-partners.ch/images/pdf/Presse/presentismus_2011.pdf).
- [4] Badura, B., Schröder, H., Klose, J., & Macco, K. (Hrsg.). (2009). Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern. Heidelberg: Springer-Verlag.
- [5] Skagen, K., & Collins, A. M. (2016). The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 161, 169-177.
- [6] Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261.
- [7] Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958-966.
- [8] Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of epidemiology and community health*, 54(7), 502-509.
- [9] Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50-68.

## Autorin

Verena Berthold, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

### ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © Andrey Popov / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Berthold, V. (2018). „Geh‘ doch nach Hause!“ – Präsentismus am Arbeitsplatz. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (25). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München  
  
brodbeck@psy.lmu.de  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

