

# praxis + recht

**DAK MAGAZIN**

für Firmen und  
Selbstständige

WIEDEREINGLIEDERUNG

## Langsam auf die Beine helfen

Seite 15



**DAK**

Unternehmen Leben

### PRAXIS

Wenn die Arbeit krank macht:  
Strategien gegen Stress

Seite 6

### RECHT

Kurzarbeit: Auswirkungen auf  
die Sozialversicherungsbeiträge

Seite 22

### SERVICE

Gesundheitsreport 2009:  
Doping am Arbeitsplatz

Seite 33



# Der Job als Krankmacher

**Dauerstress, schlechtes Betriebsklima, Angst um den Job. Für viele Menschen bestimmen diese Gefühle den Arbeitsalltag – die Wirtschaftskrise verschlimmert die Sorgen noch zusätzlich. Der Druck kann so groß werden, dass er psychisch krank macht. Aber: Das muss nicht passieren. Arbeitnehmer und Unternehmen können viel für die seelische Gesundheit tun.**

Eine E-Mail nach der anderen läuft im Postfach auf, die Deadline für den Auftrag rückt immer näher, und ständig ändern die Kunden ihre Wünsche. Die Kollegin mit den entscheidenden Infos meldet sich nicht zurück, vom Vorgesetzten kommt seit Wochen keine Rückmeldung, und die Chefin lässt sich mal wieder nicht in die Karten schauen – so kann Arbeitsalltag aussehen. Für viele Menschen ist es der blanke Horror, anderen macht der Stress nichts aus. Im Gegenteil, sie genie-

Foto: MEV

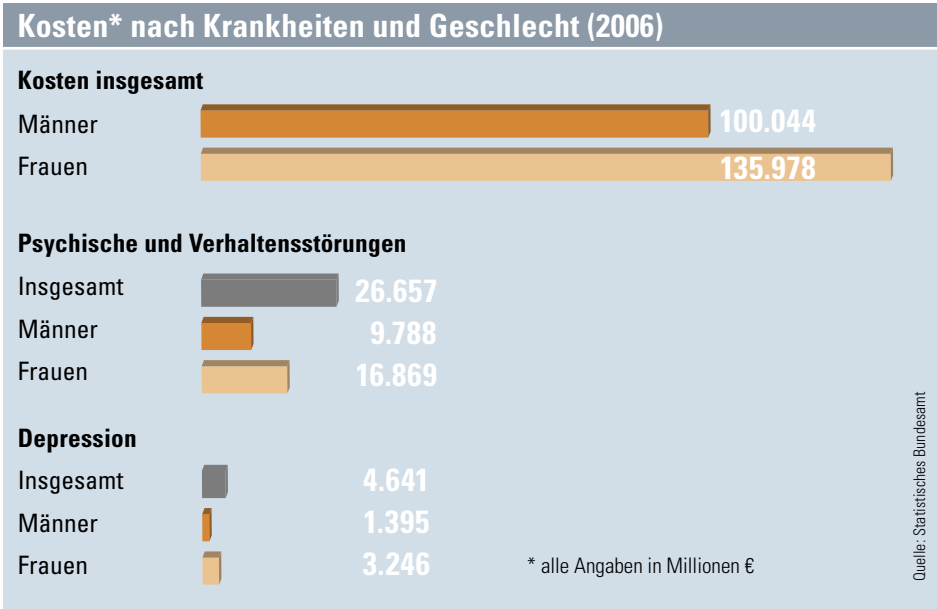
ßen jede Herausforderung und freuen sich, wenn es richtig zur Sache geht. Doch Vorsicht: Bei Dauerstress stößt irgendwann jeder an seine Grenzen. Auch die Supermotivierten. Positiv oder negativ: Die Arbeit beeinflusst unser Wohlbefinden. Das zeigt sich vor allem jetzt, da die Wirtschaftskrise existenzielle Fragen aufkommen lässt: Habe ich nächsten Monat noch einen Job? Sind meine Leistungen so gut, dass mich meine Firma trotz schlechter Zeiten weiterbeschäftigt, oder entscheidet sie

sich für den Kollegen im Büro nebenan? Solche Ängste gehen auf Dauer an die Substanz. Besser, man achtet auf einen vernünftigen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben. Arbeitsbedingte psychische Störungen treten in Deutschland immer häufiger auf. Laut DAK-Gesundheitsreport 2009 lag ihr Anteil am Krankenstand im vergangenen Jahr bei 10,6 %. Die dadurch verursachten Fehltage nahmen gegenüber 2007 um 7,9 % zu. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren auf Platz zwei vorgerückt sein.

## Psychischer Druck nimmt zu

Für diese Entwicklung gibt es keine pauschale Erklärung. Dass Stress im Beruf eine wichtige Rolle spielt, liegt jedoch nahe: Der Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft hat das Belastungsprofil von Arbeitnehmern grundlegend verändert. Während die körperliche Beanspruchung durch Lärm oder Hitze zurückgegangen ist, nimmt der psychische Druck zu. „Die fortschreitende Arbeits- und Anforderungsverdichtung führt zu mehr Stress, da sie meist mit Zeit- und Termindruck einhergeht. Personal wird abgebaut, die Arbeitsmenge bleibt jedoch gleich oder erhöht sich sogar. Ständig präsent ist außerdem die Angst, den Job zu verlieren. Das geht ganz schön an die Nerven und raubt Energien“, erklärt die Arbeits- und Organisationspsychologin Dr. Fritz Wiessmann im Interview mit praxis+recht (siehe Seite 9). Befristete Arbeitsverträge, Outsourcingtendenzen, Leiharbeiter und billige Praktikanten setzen die Belegschaft eines Betriebs unter Druck, weil die stille Übereinkunft, Arbeitsplatzsicherheit im Tausch gegen Engagement und Loyalität zu erhalten, ins Wanken gerät. Stattdessen fühlen Mitarbeiter sich ständig mehr gefordert – aber trotzdem ersetzbar. Die Folge: Überforderung und chronischer Stress. „Stress ist einer der wichtigsten psychosozialen Auslöser von Depressionen“, sagt Diplom-Psychologe Frank Meiners, stellvertretender Pressesprecher der DAK: „Stress wird allerdings erst dann zum Problem, wenn er über Monate oder Jahre anhält, ohne aus- ➤“





► geglichen zu werden. Daraus muss dann auch keine Depression entstehen, es kann aber passieren.“ Wo die Belastungsgrenze liegt, hängt vom Individuum ab. Stress hat viele Ursachen, unter anderem die kontinuierliche Beschleunigung der Arbeitsprozesse. Dank Internet und E-Mail, Fax und Telefon reißt der Informationsstrom praktisch nie ab und will schnell verarbeitet werden. „Das erfordert ständige Konzentration“, erklärt Meiners. Ein weiteres Problem sei, dass es kaum noch Zeitpuffer gebe. Ergebnisse müssten schnell erzielt werden. „Wie der Einzelne das schafft, ist sein Problem“, sagt der Psychologe. Ein eng damit zusammenhängender Faktor, der auf der Seele vieler Arbeitnehmer lastet: „Es mangelt häufig an Möglichkeiten, Arbeitsprozesse nach eigenen Vorstellungen zu gestalten.“ Die Folgen sind Demotivation und schlechte Leistungen. Aus einer Studie im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht außerdem hervor, dass schlecht gestaltete Arbeit das Risiko depressiver Störungen erhöht. Ebenfalls entscheidend für die seelische Gesundheit: das Betriebsklima. Wo Ellbogenmentalität an der Tagesordnung ist, wo gemobbt und intrigiert wird, bleiben viele Menschen auf

der Strecke. Fehlende Loyalität unter Kollegen, Konflikte im Team und mangelnde Unterstützung durch den Vorgesetzten können zu Verunsicherung, Vereinsamung und schließlich Depressionen führen.

**Erkennen und helfen**

Stress im Job lässt sich nicht vermeiden. Psychische Belastungen sind ein normaler und notwendiger Bestandteil des Alltags – auch des Arbeitslebens. Das betont auch Meiners: „Dass ein Betrieb hohe Anforderungen an seine Mitarbeiter stellt, ist völlig legitim. Die Frage ist nur: Wie sorgt man für eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben?“ Indem man in das Wohlbefinden der Belegschaft investiert. Unternehmen, die das nicht tun, zahlen unter Umständen drauf, erklärt Wiessmann: „Unzufriedene Mitarbeiter äußern ihren Protest durch hohe Krankheitsquoten oder häufige Kurzerkrankungen.“ Nach Informationen des Statistischen Bundesamts verursachten psychische und Verhaltensstörungen im Jahr 2006 Krankheitskosten in Höhe von 26,7 Milliarden € – im Jahr 2002 waren es noch 23,3 Milliarden €. Depressionsbedingte Frühberentungen schlagen laut der Deutschen Depressionshilfe mit jährlich 1,5 Milliarden € zu Buche.

Psychische Krankheiten sind schon lange bevor es zu Fehltagen kommt teuer für Unternehmen, weil sie die Leistungsfähigkeit der Betroffenen mindern. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schätzt die daraus resultierenden Verluste auf 1,3 Milliarden €. Im eigenen Interesse sollten Personalverantwortliche deshalb mitarbeiterfreundliche Rahmenbedingungen schaffen und ihre Führungskräfte dazu animieren, sich über die Symptome einer Depression zu informieren. „Der Übergang zwischen gedrückter Stimmung und einer Depression ist fließend. Stimmungsschwankungen treten auf, wenn man gerade Ärger bei der Arbeit oder mit dem Partner hat. Oder weil der November so grau ist. Das geht meistens nach ein paar Wochen vorbei. Depressionen sind etwas völlig anderes“, erklärt Meiners. Kollegen und Vorgesetzte sollten aufmerksam werden, wenn ein Mitarbeiter dauerhaft gleichgültig wirkt, sich plötzlich abweisend oder aggressiv verhält oder sich isoliert. Häufig trauen Betroffene sich nichts mehr zu, wirken verunsichert oder sind oft krankgeschrieben. Psychische Störungen äußern sich je nach Geschlecht anders. So bleiben Frauen der Arbeit häufiger wegen psychischer Erkrankungen fern als Männer. Laut Angaben der DAK entfielen bei den Frauen im vergangenen Jahr 13,1 % der Fehltag auf diese Ursache – bei den Männern waren es 8,7 %. Von Depressionen sind sie mit 5,4 % nur halb so oft betroffen wie Frauen (11,2 %). Eine Erklärung dafür könnte sein, dass bei Frauen durch starke hormonelle Schwankungen häufig Depressionen ausgelöst werden können. Möglich ist aber auch, dass Frauen ein anderes Hilfesuchverhalten als Männer haben und depressive Episoden so seltener erkannt werden. Ein weiterer Unterschied: Männer sind anfälliger für Alkoholismus und Schizophrenie. Bei den psychischen und Verhaltensstörungen durch Alkohol fielen Männer im Jahr 2007 beispielsweise doppelt so oft aus wie ihre Kolleginnen. Psychische Probleme fordern einen sensiblen Umgang. Betroffenen sollte man Gesprächsbereitschaft signalisieren, aber auf Durchhalteparolen à la „Reiß dich zusammen!“ verzichten. Steigt ein Kollege nach einer Erkrankung wieder in den Job ein, empfiehlt Meiners ein ►

## Zufriedene Mitarbeiter: Was Führungskräfte tun können

Seit 14 Jahren arbeitet die Darmstädter Arbeits- und Organisationspsychologin Dr. Fritzi Wiessmann in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung. Zu ihren Spezialgebieten gehören die Gestaltung von Arbeits-, Ablauf- und Führungsprozessen sowie das Thema Arbeitssicherheit. Im Interview mit praxis+recht erläutert sie, wie Führungskräfte die Zufriedenheit im Betrieb steigern können.

**praxis+recht:** Die Weltwirtschaftskrise setzt Unternehmen derzeit unter starken Druck. Wie sollten Führungskräfte sich in der aktuellen Situation verhalten?

**Dr. Wiessmann:** Die Bundesrepublik wird wegen der Wirtschaftskrise nicht untergehen. Führungskräfte tun deshalb gut daran, Überreaktionen zu vermeiden. Schlechte Nachrichten sollen zwar nicht zurückgehalten werden, aber bevor man damit an die Belegschaft herantritt, sollte mit kühlem Kopf kalkuliert werden. Panik und Hektik bringen keinen weiter, übertragen sich jedoch schnell auf die Mitarbeiter. Führungskräfte sollten auch im Auge behalten, dass die Wirtschaftskrise ein idealer Nährboden für Gerüchte ist. Eine glaubwürdige Informationspolitik beugt ihnen vor. Kommt die Gerüchteküche erst einmal in Gang, kann das verhängnisvolle Konsequenzen für ein Unternehmen haben: Mitarbeiter bringen schlechte Leistungen oder bewerben sich weg. Das Management sollte deshalb Transparenz und Berechenbarkeit in sein Handeln bringen. Dazu gehört, dass Worten auch entsprechende Taten folgen – dieser Grundsatz gilt übrigens nicht nur in Krisenzeiten.

**praxis+recht:** Was können Unternehmen generell tun, um die Zufriedenheit der Belegschaft zu steigern?

**Dr. Wiessmann:** Aus meiner Erfahrung sind systematische Mitarbeitergespräche, zum Beispiel Jahres-, Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche, sowie regelmäßige Teambesprechungen ein gutes Mittel, um

sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit in einem Betrieb auszuloten. Mitarbeiterbefragungen – im Rahmen der gesetzlichen Gefährdungsbeurteilung sowieso Pflicht – sind eine weitere Möglichkeit, Belastungsfaktoren aufzudecken.

**praxis+recht:** Warum lohnen sich solche Maßnahmen für Unternehmen?

**Dr. Wiessmann:** Ganz einfach: Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz unwohl fühlen, äußern ihren Unmut, indem sie beispielsweise Fehlzeiten produzieren, Aufträge und Termine nicht fristgerecht erfüllen und dadurch Kunden verstimmen. So etwas kann einen Betrieb auch jenseits der Wirtschaftskrise in eine Schieflage bringen. Außerdem kann das Betriebsklima darunter leiden. Konflikte, Mobbing, innere Kündigung oder Burn-out sind die möglichen Folgen.

**praxis+recht:** Warum sind so viele Personalverantwortliche zurückhaltend bei der Ermittlung der Belastungsfaktoren?

**Dr. Wiessmann:** Sie fürchten sich vor unlösbaren Aufgaben und überzogenen Forderungen der Beschäftigten. Aber in der Regel sind die Mitarbeiter vernünftig und verlangen nicht, dass das gesamte Unternehmen umgekrempelt wird. Nicht jeder wünscht sich sofort einen schicken Flachbildschirm. Es ist meiner Erfahrung nach häufig möglich, für beide Seiten akzeptable Kompromisse zu finden. Die Unternehmensführung sollte aber eins bedenken: Wenn sie nach Veränderungsvorschlägen fragt, darf das keine Alibiveranstaltung sein. Die Aussagen müssen ernst genommen werden, und es muss danach auch etwas Wahrnehmbares passieren.

**praxis+recht:** Wie lassen sich die Führungsqualitäten von Personalverantwortlichen verbessern?

**Dr. Wiessmann:** Indem man zum Beispiel Weiterbildungen im Bereich Mitarbeiterführung zur Pflicht macht. Denkbar ist auch, die



Dr. Fritzi Wiessmann

Bewertung von Führungskräften nicht nur an ihre wirtschaftliche Leistung, sondern auch an die Zufriedenheit der Belegschaft zu koppeln. Das kann sogar so weit gehen, dass das Gehalt davon abhängig gemacht wird. Man darf aber auch nicht vergessen, dass Führungskräfte heutzutage immens unter Strom stehen und selbst sehr belastet sind. Wer sonntagabends um 22 Uhr E-Mails beantwortet, hat sicherlich keine gute Work-Life-Balance. Eine solche Prioritätensetzung schadet zum einen der eigenen Gesundheit und ist auch nicht Vorbild und Maßstab für die Mitarbeiter.

**praxis+recht:** Was kennzeichnet eine gelungene Personalführung?

**Dr. Wiessmann:** Wenn bei den Mitarbeitern eine erlebte Übereinstimmung herrscht zwischen dem, was sie leisten, und dem, was sie im Gegenzug vom Vorgesetzten bekommen. Das muss nicht in materieller Form geschehen, sondern kann auch ein Lob vom Chef und damit Anerkennung für die geleistete Arbeit sein. Konstruktive Rückmeldung, Respekt und Wertschätzung kosten rein gar nichts, werden viel zu wenig praktiziert und tragen ungeheuer zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.



Nur wer ein vernünftiges Maß an Ausgleich zur Arbeit schafft, kann auf Dauer Spitzenleistungen bringen.

► Rückkehrgespräch, um die Wiedereingliederung zu erleichtern. „Außerdem sollte man dem Kollegen offen und wertschätzend begegnen und seine Krankheit nicht stigmatisieren.“ So wird die Arbeit im Team für den Rückkehrer nicht zum Stressfaktor, sondern trägt zur Stabilisierung und Heilung bei.


Prävention lohnt sich

Im Jahr 2004 ergab eine Umfrage des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung unter 2.200 Betrieben, dass fast 80 % der Firmen nicht einmal wissen, was ihren Angestellten ungesunden Stress verursacht – und das, obwohl Arbeitgeber seit 1996 laut Arbeitsschutzgesetz verpflichtet sind, die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu schützen. Fritz Wiessmann weiß, warum Arbeitgeber oft davor zurückschrecken, psychische Belastungen zu erfassen: „Zum einen fehlt in einer in der Vergangenheit eher technisch orientierten Arbeitswelt ein Problembewusstsein für ein mitarbeiterfokussiertes Arbeitshandeln. Nicht selten fürchten Führungskräfte oder Geschäftsleitung, Führungsdefizite oder Organisationsmängel schwarz auf weiß aufgezeigt zu bekommen, weswegen man

Erhebungen kritisch gegenübersteht.“ Viele Unternehmen fürchten zum anderen hohe Kosten. Eine Untersuchung des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin in Herdecke sollte Arbeitgebern hingegen Mut machen. Die Wissenschaftler haben errechnet, dass sich 1 € Investition in eine moderne Gesundheitsförderung nach drei Jahren mit mindestens 1,8 € auszahlt. „Das Herzstück der Prävention in größeren Unternehmen sollte ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement sein. Dazu können beispielsweise Entspannungs- oder Stress-Management-Kurse gehören“, erklärt Frank Meiners. Aber auch das Einräumen von Gestaltungsspielräumen, klare Ansprechpartner sowie transparentes und verlässliches Handeln der Führungskräfte wirken sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter – und somit des Unternehmens – aus. Meiners: „Die Arbeitsmotivation ist immer am höchsten und die Krankenstände am niedrigsten, wenn die Identifikation mit dem Betrieb stimmt.“ Natürlich trägt auch jeder selbst Verantwortung für seine körperliche und geistige Gesundheit, fügt der DAK-Sprecher hinzu: „Es ist wichtig, sich regelmäßig zu fragen, was einen entspannt, wenn man die Arbeit verlässt. Oder ob man

nach einer stressigen Phase richtig auftanken kann und man noch Distanz zur Arbeit hat. Das hat nichts mit Leistungsrücknahme zu tun, sondern damit, ein vernünftiges Maß an Ausgleich zu wahren. Nur so kann man über einen langen Zeitraum Spitzenleistungen bringen.“

Susanne Theisen

 **Depressionen verhindern**

So können Unternehmen Arbeit mitarbeiterfreundlich gestalten.

- Auch in Krisenzeiten auf eine transparente Informationspolitik achten
- Lob und Wertschätzung zeigen
- Betriebliche Gesundheitsprävention, zum Beispiel durch das Angebot von Entspannungs- und Stressmanagementkursen
- Spielräume für die Arbeitsgestaltung schaffen
- Verpflichtende Weiterbildungen in Personalführung für Führungskräfte
- Kommunikation pflegen (Mitarbeiterbefragungen und Zielvereinbarungsgespräche)

Foto: Fotolia