

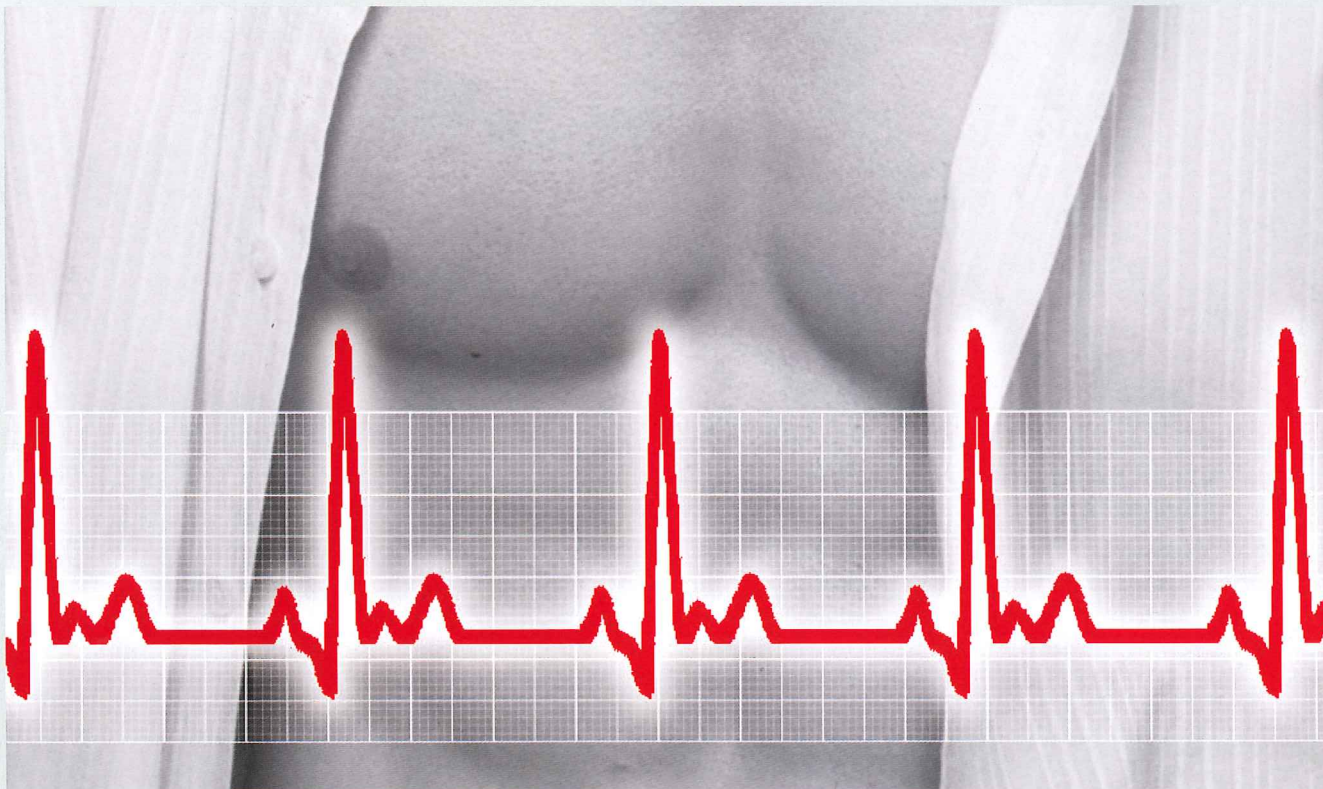
# Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das  
Personal-Management

A 08514  
66. Jahrgang  
Oktober 2011

# 10

- ARBEITSRECHT    Wiedereingliedern – Step by Step
- PERSONALPRAXIS    Kostenfaktor Stress
- VERGÜTUNG    Neue Rechtsprechung zur bAV
- RECHTSPRECHUNG    BEM auch ohne Betriebsrat
- IM BLICKPUNKT    **Betriebliches Gesundheitsmanagement**



Wenn nichts mehr geht

# Kostenfaktor Stress



**Renate Wittmann,**  
persolog GmbH, Remchingen

**Es ist ein Trend, der unaufhaltsam scheint. Schon seit Jahren nehmen die Krankmeldungen wegen Stress, Burnout oder anderer psychischer Schädigungen rasant zu. Fast monatlich veröffentlicht eine der großen gesetzlichen Krankenkassen neue Zahlen. Diese belegen, dass Stress sich zunehmend zu einem gesamtgesellschaftlichen Problem entwickelt. Stress, Burnout und Co. sind demnach keine Managerkrankheiten mehr. Sie sind längst in der Gesellschaft angekommen.**

## 1 Stress kostet jedes Jahr Milliarden

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (OSHA) hat herausgefunden, dass bereits jeder vierte Arbeitnehmer von arbeitsbedingtem Stress betroffen ist. 50 bis 60 % der Fehltagetage seien auf Stress zurückzuführen, so die Agentur. Diesem Trend gilt es, endlich mit gezielten Maßnahmen der Personalentwicklung entgegenzusteuern. Dabei steht das Thema eigentlich schon seit Jahren auf der Agenda. Bereits im Jahr 2001 bezifferte die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) den Schaden, der der deutschen Wirtschaft durch Stress entsteht, auf rund fünf Milliarden Deutsche Mark. Was das beim heutigen Krankenstand wegen Stress bedeutet, kann sich jeder ausmalen. Eine Investition in Personalentwicklungsmaßnahmen, um die Kompetenzen im Umgang mit Stress zu erhöhen, lohnt sich also allemal für die Unternehmen. Das gilt vor allem, weil es immer öfter zum Totalausfall von Mitarbeitern kommt.

## 2 Großer Bruder Burnout

Prominente Burnout-Opfer sind Brandenburgs Ministerpräsident Matthias Platzeck oder Starkoch Tim Mälzer. Auch im Profifußball häufen sich die Fälle. Zuletzt begaben sich der Ersatztorwart von Hannover 96, Markus Miller, und Schalke-Trainer Ralf Rangnick wegen „mentaler Erschöpfung“ und drohenden Burnouts in Behandlung. Diese Prominenten sind aber nur die Speerspitze der Betroffenen. Beim Burnout sind die Kosten im Einzelfall für die Unternehmen noch um einiges höher als bei Stress. Denn die Stelle bleibt auf längere Sicht vakant und muss neu besetzt werden. Personalbeschaffung kann aber sehr teuer werden, besonders wenn Headhunter ins Spiel kommen. Einarbeitungszeiten und Integration des neuen Mitarbeiters ins Unternehmen sind weitere versteckte Kosten, die sich schwer beziffern lassen.

### Praxistipp

Die Kosten, die Stress und Burnout verursachen, sind oft versteckt. Personalentwicklungsmaßnahmen verursachen dagegen offene Kosten. Dennoch sollten Unternehmen nicht vor Investitionen in die Mitarbeiter zurückschrecken, vor allem nicht in Krisenzeiten. Denn genau dann ist der Druck besonders hoch und Stresskompetenz gefragt.

## 3 Stress – produktiv und nonproduktiv

Stress ist ein Phänomen, das entsteht, wenn zwischen den Anforderungen, denen sich ein Arbeitnehmer ausgesetzt sieht, und seinen Ressourcen/Kompetenzen, diesen gerecht zu werden, ein Ungleichgewicht besteht. Bewertet der Mitarbeiter seine Ressourcen als ausreichend, kann Stress produktiv wirken. Er fühlt sich herausgefordert und setzt alles daran, die Situation zu lösen. So kann er sich bspw. Hilfe von Dritten holen oder sich mit guten Zeitmanagementmethoden behelfen und damit das Gleichgewicht wieder herstellen. Bewertet er seine Ressourcen dagegen als nicht ausreichend, kann Stress nonproduktiv wirken. Der Arbeitnehmer schafft es in dem Fall nicht, das Ungleichgewicht wieder ins Lot zu bekommen, s. **Grafik 1**. Die Folgen dieses nonproduktiven Stresses verschlechtern die Situation zusätzlich, etwa durch negatives Feedback vom Vorgesetzten. Die Verantwortung der Personalentwicklung besteht darin, die Mitarbeiter im Umgang mit Stress zu unterstützen.



## 4 Stress – situativ und individuell

Ob sich jemand am Arbeitsplatz gestresst fühlt, kommt auf die Gesamtsituation an. Dazu gehört auch, was er aus seinem privaten Umfeld an Stress mitbringt.

### Beispiel

Der Mitarbeiter muss an einem bestimmten Tag pünktlich gehen, damit er seine Tochter vom Hort abholen kann. Er weiß aber genau, dass er eine Präsentation unbedingt noch vorher fertigstellen muss. Das eingeschränkte Zeitfenster schafft Stress, weil zwei zeitliche Fixpunkte aufeinandertreffen. Jede dieser Situationen für sich würde jedoch keinen Stress hervorrufen.

Hinzu kommt, dass jeder die geschilderte Situation individuell wahrnimmt und anhand seines Erfahrungsschatzes bewertet. Wer über ausgeprägte Kompetenzen im Umgang mit solch stressigen Situationen verfügt, wird den Stress anders wahrnehmen als jemand, der über geringfügigere Kompetenzen verfügt.

### Wichtig

Stress ist also nicht per se negativ. Ganz im Gegenteil: Stress wirkt motivierend und anregend. Wo die Grenze zum negativen Stress liegt, ist von Situation zu Situation und von Persönlichkeit zu Persönlichkeit verschieden. Unternehmen sollten daher Wert auf Kompetenzen in Sachen Stressmanagement bei ihren Mitarbeitern legen.

## 5 Wo können Unternehmen ansetzen?

Im Grunde gibt es drei Interventionsansätze, um den nonproduktiven Stress am Arbeitsplatz zu verringern oder in eine produktive Richtung umzulenken. Diese werden in der Literatur auch gerne als primäre, sekundäre und tertiäre Prävention bezeichnet:

- Bei der primären Stressprävention steht das Arbeitsumfeld im Fokus. Es geht darum, Strukturen und Arbeitsorganisation dahingehend zu verändern, dass Prozesse effizienter funktionieren und die Arbeitsbelastung sinkt. Außerdem wird die Arbeitsplatzbeschaffenheit beleuchtet. So können schon scheinbar marginale Begebenheiten, wie die Schreibtischhöhe oder die Nähe zum einzigen Drucker im Großraumbüro, Stress auslösen.
- Bei der sekundären Stressprävention werden die Kompetenzen des Einzelnen im Umgang mit Stress durch Maßnahmen der Personalentwicklung gestärkt. Das können Trainings zum Stressmanagement oder gezielte Einzelcoachings sein. Hier haben Maßnahmen die größte Hebelwirkung.
- Die tertiäre Stressprävention will die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf Beschäftigte verringern, etwa indem das Unternehmen Rehabilitations- oder Wiedereingliederungskonzepte entwickelt.

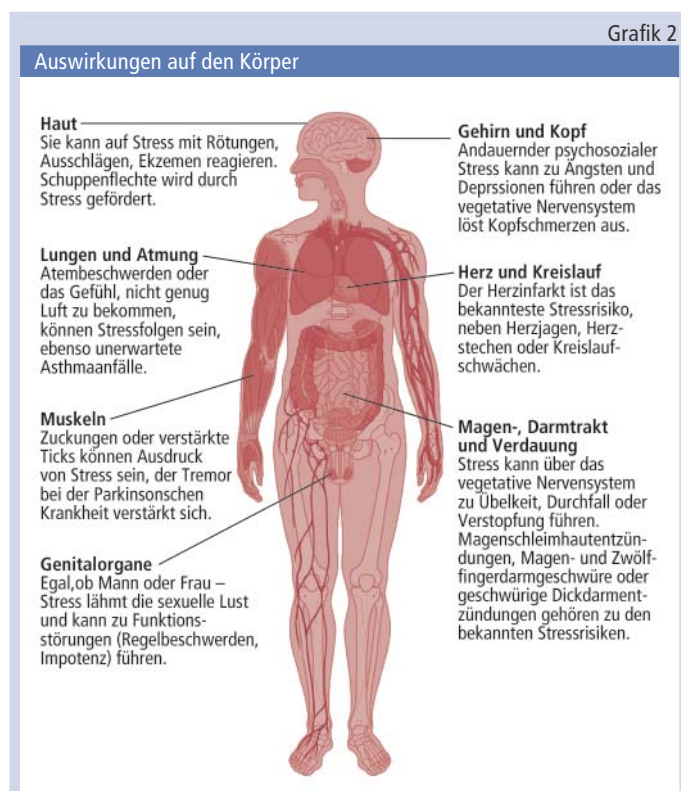
### Praxistipp

Um Stressmanagement im Unternehmen schnell und nachhaltig zu implementieren, empfiehlt es sich, auf HR-Lerninstrumente zurückzugreifen. Damit analysieren Mitarbeiter in wenigen Schritten ihr Stressniveau. Sie erkennen, was ihre individuellen Stressoren sind und lernen Strategien, um mit stressigen Situationen umzugehen.

## 6 Über Stress spricht man nicht – noch nicht

Personaler, die eine Stressmanagementkultur einführen wollen, haben ein Problem. Denn Stress ist ein Tabuthema. Jeder Arbeitnehmer ist Stress ausgesetzt und immer mehr leiden auch darunter. Aber niemand spricht offen darüber. Die Ursache: Unter Zeitdruck zu stehen, von Termin zu Termin, von Sitzung zu Sitzung zu jagen, immer erreichbar zu sein, gilt immer noch als schick und nicht als stressig. Doch die Allzeitverfügbarkeit nagt an den Nerven, am Körper, an der Gesundheit. Privates und Geschäftliches verschwimmen immer mehr, Problemfelder beginnen sich zu überlagern. Der Körper fängt an, erste Signale zu senden. Es müssen nicht immer Magen, Herz und Kreislauf sein, die unter Stress leiden. Auch wenn sich die Haut rötet oder Muskeln verstärkt anfangen zu zucken, können das schon Hinweise auf Stress sein, vgl. **Grafik 2**. Doch diese körperlichen Beschwerden sind nur schwer als Stressfolgen erkennbar. Sie werden einzeln betrachtet und daher meist schulmedizinisch behandelt.

Grafik 2



Um Stress thematisieren zu können, muss es Mitarbeitern möglich sein, offen darüber zu sprechen, ohne dass sie negative Folgen für die Bewertung ihrer Arbeitsleistung befürchten müssen.

## Praxistipp

Personalentwickler sollten alles daran setzen, sämtliche Arbeitnehmer – von der Unternehmensführung bis zum Hilfsarbeiter – für Stress und seine Symptome zu sensibilisieren. Vor allem Führungskräfte sind aufgerufen, genau hinzusehen, wenn die Arbeitsleistung von Beschäftigten nachlässt. Dabei ist zu beachten, dass die Ursachen nicht immer betrieblicher Natur sind, sondern auch aus dem privaten Umfeld herrühren können.

## 7 Stressbekämpfung mit Methode

Geht es darum, akuten Stress zu bekämpfen, brauchen Mitarbeiter Strategien, wie sie sich schnell davon befreien können. Wenn Druck sich aufbaut und beginnt, langsam die Arbeitsleistung zu blockieren, helfen kleine, aber effektive Maßnahmen, etwa kurze Ablenkungen, wie das Fenster zu öffnen, um sprichwörtlich Luft zu holen. Auch Spontanentspannung durch Büro-Yoga-Übungen kann Abhilfe schaffen. Darüber hinaus ist positive Selbstverstärkung im Gespräch mit sich selbst ebenso eine wirksame Methode, wie einfach mal Dampf abzulassen.

Um Stress aber wirklich anzugehen, braucht man langfristige Strategien. Das persolog Stress-Profil als HR-Lerninstrument unterscheidet in stressorenbezogene, kognitive, soziale, problembezogene, genussbezogene und körperbezogene Strategien, s. **Grafik 3**.

- Stressorenbezogene Strategien sind Methoden, die sich direkt auf den Stressor richten. Sind dies bspw. häufige Unterbrechungen, kann ein einfaches Schild: „Bitte nicht stören“ an der Bürotür schon viel bewirken. Jeder, der es liest, überlegt sich zweimal, ob sein Anliegen wirklich so dringend ist.
- Kognitive Strategien richten sich auf einen selbst. Wenn eine Stresssituation nicht zu ändern ist, muss man seine Einstellung zur Situation verändern, etwa von „Das schaffe ich nie. Das gibt Ärger.“ hin zu „Wie gehe ich das Problem am besten an, wo kann ich Hilfe herkommen?“ Das erfordert gute Selbstreflexion und Selbstführungskennntnisse.
- Soziale Strategien richten sich dagegen nach außen. Es geht um das soziale Netzwerk, das hilft, berät, Feedback gibt, für Entspannung und Ablenkung sorgt.
- Problembezogene Strategien sind Methoden, die den Arbeitsalltag strukturieren und erleichtern, um Freiräume zu schaffen. Dazu gehören bspw. persönliche Zeitpläne, Aufgabenanalyse oder die Einführung von Klärungsgesprächen.
- Genussbezogene Strategien haben die Aufgabe, für Ausgleich zu sorgen. Vom Essengehen bis zum monatlichen Skatabend ist alles nicht nur erlaubt, sondern gut für die Stressbekämpfung.
- Bei den körperbezogenen Strategien geht es darum, Entspannungstechniken oder Atemübungen einzuüben und die eigene körperliche Fitness zu steigern.

Grafik 3



## Praxistipp

Jeder Arbeitnehmer sollte basierend auf seinem Stressverhalten sein persönliches Stressbewältigungsprogramm erstellen. So lernt er, nonproduktiven Stress mithilfe der auf ihn zugeschnittenen Methoden aus kurz- und langfristigen Strategien in die produktive Richtung zu lenken.

## 8 Fazit

Stress ist ein Alltagsproblem. Um es zu bewältigen, müssen Mitarbeiter Kompetenzen im Umgang mit Stress aufbauen. Dabei sind sie auf die Unterstützung der Personalentwicklung angewiesen. Nur diese kann eine offene und vertrauensvolle Kultur des Stressmanagements nachhaltig im Unternehmen implementieren. Die Kosten hierfür rechnen sich für Unternehmen schnell, denn die Krankmeldung und die Belastungen der Arbeitsleistung wegen Stress nehmen immer stärker zu.

on gerückt werden müsse. Zudem berge die zunehmende Verrechtlichung des Datenschutzes die Gefahr, dass die gesellschaftlichen Auswirkungen nicht ausreichend berücksichtigt würden.

Jan Kottmann, Leiter Medienpolitik und European Policy Counsel von Google Deutschland, forderte eine stärkere Differenzierung in Datenarten und kritisierte das Prinzip des „Verbots mit Erlaubnisvorbehalt“. Zudem forderte er eine Stärkung der Selbstregulierung, um mit der Geschwindigkeit technischer Entwicklungen angemessen Schritt halten zu können. Er regte auch eine Umgestaltung der Datenschutzaufsicht an, um zu einer einheitlicheren und für Unternehmen damit verlässlicheren Linie zu gelangen.

Martin Rost vom ULD stellte in seinem Statement vor allem die Frage in den Vordergrund, welche gesamtgesellschaftliche und aus seiner Sicht demokratienotwendige Aufgabe der Datenschutz erfülle.

Bei den Zuhörern großes Interesse weckten

auch die Beiträge der ULD-Mitarbeiter

Dr. Moritz Karg und Sven Thomsen zu „Social Media in Organisationen“ sowie von Ninja Marnau und Eva Schlehahn zu „Vertrauenswürdige Cloud Computing“.

Weitere Themen waren „Informationszugang/ Open Data/Open Government vs. Amtsgeheimnis“, „Fehlerquellen in der Datenverarbeitung – Die Haftungsfrage schnappt zu“, „Verantwortung im Sicherheitsbereich“, „Privates Inkasso für die öffentliche Hand“, „Smart Meter und Smart Grid“ und „Wenn andere Daten verarbeiten – von A(ufragsdatenverarbeitung) bis Z(ertifizierung)“. Die Veranstaltung schloss mit einer Vorstellung der in den Workshops erarbeiteten Ideen und ging in einer abschließenden Diskussion auf das Thema „IT-Verantwortung in Schleswig-Holstein“ ein.

Fazit: Die mit großem Engagement des ULD organisierte Sommerakademie hat aus meiner Sicht einen Überblick über die aktuellen Datenschutzthemen gegeben. Gerade in den Podiumsdiskussionen wurde dabei das breite Meinungsspektrum zum Ob und Wie datenschutzrechtlicher Regelungsansätze deutlich. Daneben entwickelt sich die Sommerakademie immer mehr zum inoffiziellen Branchentreffen für Datenschutzbeauftragte und norddeutsche Aufsichtsbehörden, die sich über aktuelle Datenschutzthemen austauschen können.

Alle Vorträge und Folien sind unter [www.datenschutzzentrum.de/sommerakademie/2011](http://www.datenschutzzentrum.de/sommerakademie/2011) abrufbar.

RA Dr. Sebastian Kraska,  
externer Datenschutzbeauftragter, Gröbenzell

„Systemverantwortlichkeit“) – insbesondere beim Einsatz von Drittdienstleistern durch die öffentliche Hand – ein.

Dr. Grugel thematisierte die offene Frage der Rechtsdurchsetzung im Datenschutz und widmete sich im Schwerpunkt dem Thema der sozialen Netzwerke.

Als letzter Einzelredner am Vormittag sprach Lars Reppesgaard, der vor allem die Konzerne im Umgang mit personenbezogenen Daten kritisierte und die Schaffung einer Organisation „Greenpeace für Datenschutz“ („Datapeace“ genannt) forderte. Zudem sei davon auszugehen, dass die eigentlichen Datenkatastrophen noch kommen würden.

In der anschließenden Podiumsdiskussion, an der auch Dr. Peter Fleischer, Global Privacy Counsel von Google, teilnahm, wurden insbesondere grundlegende Fragen über Bedeutung, Themensetzung und Selbstverständnis von deutschen Datenschutzregelungen diskutiert, z. B. die zugespitzte Frage eines Teilnehmers, ob „am deutschen Wesen das Internet genesen solle“ oder ob nicht vielmehr „eine Genesung des deutschen Wesens am Internet“ wünschenswert sei. Dr. Fleischer unterstrich das Bemühen von Google, den gesetzlichen Bestimmungen von nahezu 200 Ländern zu entsprechen, führte indes auch aus, dass der Blick im Ausland auf den deutschen Datenschutz (in Anlehnung an die Schlagworte „privacy by design“ und „privacy by default“) häufig mit „privacy by prohibition“ umschrieben werde. Dr. Fleischer betonte, dass die Diskussion um Google Analytics in Kürze mit einer anerkannt rechtskonformen Lösung beendet werden soll. Dr. Weichert unterstrich seine Forderung, dass die Datenschutzregelungen an die Realität – vor allem des Internets – angepasst werden müssten, betonte aber auch seinen Standpunkt, dass außerhalb der EU beim Datenschutz mit wenigen Ausnahmen „Anarchie“ herrsche, der die EU mit einem „regulierten Verantwortungsmanagement“ begegnen müsse.

In Workshops und Infobörsen hatten die Besucher die Möglichkeit, nach jeweiligem Interessenschwerpunkt vertiefende Veranstaltungen zu besuchen. Im Workshop „Datenschutz neu denken“ skizzierten die Referenten in Kurzvorträgen ihr jeweiliges Bild vom Datenschutz, wobei die Unterschiede zwischen der Betonung der Freiheit des Individuums im Umgang mit seinen Daten und dem Ansatz, das Individuum durch staatliche Maßnahmen quasi „vor sich selbst“ schützen zu wollen, deutlich hervortraten.

Dr. Helmut Bäumler, ehemaliger Leiter des ULD, forderte eine Rückbesinnung auf die Fragestellung, was die Bürger eigentlich wollten und Jürgen Kuri, stellvertretender Chefredakteur der c't, führte aus, dass die Freiheit des Menschen wieder stärker in den Vordergrund der Diskussi-