

# praxis + recht

3\_2011

[www.dak-firmenservice.de](http://www.dak-firmenservice.de)

**DAK MAGAZIN**  
für Unternehmen  
und Selbstständige

BETRIEBLICHES  
GESUNDHEITSMANAGEMENT

## Fitness und Gesundheit fördern

### **Facebook**

Rechtsfragen zur Nutzung  
von Social Media im Job

### **Motivation**

Mit der MCII-Methode  
seine Ziele verwirklichen

**DAK**

Unternehmen Leben



Ich bin  
**ORGAN  
PATE**

Ich bin ORGANPATE, weil ich meine Angehörigen nicht mit einer Entscheidung zur Organspende belasten möchte.

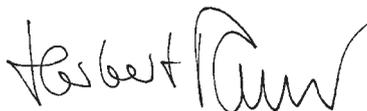
[www.organpaten.de](http://www.organpaten.de)

# Eine gemeinsame Aufgabe

In jeder Legislaturperiode unternimmt die Politik erneute Anläufe, unser Gesundheitssystem effektiver und wirtschaftlicher zu organisieren. Doch ohne den gewünschten Erfolg: Gesundheit wird nicht billiger, im Gegenteil, die Kosten steigen. Es wäre aber falsch, Gesundheitsvorsorge nur als Aufgabe der Politik zu verstehen – hier sind wir alle gefragt, und jeder muss seine persönliche Vorsorge selbst in die Hand nehmen. Je früher man das tut, um so nachhaltiger ist die Wirkung.

Auch für Unternehmen bestehen triftige Gründe, aktiv zu werden. Nicht zuletzt aus finanziellen Überlegungen: Ein hoher Krankenstand verursacht Kosten, die die Wirtschaftskraft eines Unternehmens belasten. Aber zugleich sind das Kosten, die sich reduzieren lassen: Längst gibt es Modelle für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, die nachweislich helfen, die Krankheitskosten zu senken. Doch es ist verwunderlich, dass bislang erst 15 Prozent der mittleren und großen deutschen Unternehmen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert haben.

Und ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ist weit mehr als nur die Umsetzung des Mottos „Vorbeugen ist besser als heilen“: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, das Betriebsklima verbessert sich, und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wächst. Egal, wie groß ein Unternehmen auch ist: Die DAK steht gern als Partner für die Entwicklung und Etablierung eines eigenen Gesundheitsmanagements bereit.




**Prof. Dr. h. c. Herbert Rebscher**  
Vorsitzender des Vorstandes der DAK

## ZU DIESER AUSGABE

In diesem Heft beginnen wir eine neue Serie über die gesundheitlichen Auswirkungen von Geräuschpegel, Raumluft und Raumtemperatur am Arbeitsplatz. Hier finden Sie auch Tipps, wie man mit oft einfachen Maßnahmen die Arbeitssituation verbessern und so die Gesundheit der Mitarbeiter schützen kann.

**Organspende:** neues Gesetz soll Engpässe beheben



28

**Mitarbeitergespräch:** Tipps für einen effektiven Verlauf



26



22

**Arbeitsüberlastung:** Kommunikations- und Datenflut führen zu gesundheitsgefährdendem Stress

*Unser Service*

DAK-Fachexperten informieren und beraten Firmen kompetent zu allen Fragen zum Versicherungsrecht, Beitragsrecht und Aufwendungsausgleichsgesetz. Rufen Sie uns an unter **DAKArbeitgeberdirekt**, Tel. **0180 1 325 327**.

24 Stunden an 365 Tagen – 3,9 Cent/Min. aus dem Festnetz der Deutschen Telekom, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

## Geräusche: schädliche Folgen von Lärm am Arbeitsplatz



## Gesundheitsmanagement: Chancen und Möglichkeiten



## arbeit & personal

### Top-Thema: Gesundheitsmanagement

- 8 Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen: Betriebliches Gesundheitsmanagement hält Arbeitnehmer fit und hilft bei Wiedereingliederung
- 12 Phänomen Präsentismus  
Warum immer mehr Menschen krank zur Arbeit gehen
- Stress, lass nach!**
- 22 Ständig steigende Arbeitsbelastung und das Tempo der Kommunikation führen zu immer stärkerem Stress. Doch es lässt sich mit einfachen Mitteln gegensteuern

## arbeit & recht

### Wer darf was in sozialen Netzwerken?

- 20 Facebook, Xing und Twitter sind in der Arbeitswelt angekommen. Der Einsatz von Social Media im Job wirft neue rechtliche Fragen auf

### Offene Worte

- 26 Das Mitarbeitergespräch ist ein effektives Mittel der Personalführung – wenn man die Regeln befolgt

### Organspende schenkt Leben

- 28 Viele Menschen warten lange auf ein Spenderorgan. Eine gesetzliche Neuregelung soll schneller helfen

## arbeit & gesundheit

### „Architekt des eigenen Lebens“

- 13 Wie erreiche ich meine Ziele?  
Prof. Dr. Gabriele Oettingen erläutert ihre MCI-Methode zur Selbstmotivation

### Wenn Lärm gefährlich wird

- 16 Geräusche am Arbeitsplatz sind ein unterschätztes Gesundheitsrisiko. Serie „Laut, heiß, stickig“, Teil 1

### Feldenkrais

- 25 Die körperorientierte Technik kann Blockaden lösen und Selbstheilungskräfte stärken



## Versichert beim Einkauf oder beim Betriebsausflug

Mal eben in der Mittagspause Einkäufe erledigen oder sich beim Betriebsausflug die Beine vertreten – und schon passiert ein Unfall. Während der Ausflug samt Hin- und Rückweg als Arbeitszeit gilt und von der gesetzlichen Unfallversicherung abgedeckt wird, bestehen beim Versicherungsschutz für den Einkauf in der Pause bestimmte Ausnahmen.

Passiert der Unfall auf dem direkten Weg zum Einkauf von Pausenverpflegung – gleichgültig, ob in Kantine, Restaurant oder Supermarkt –, gilt er als Arbeitsunfall. Ein aktuelles Urteil des Sozialgerichts Frankfurt differenziert jedoch danach, welchem Zweck die Einkäufe dienen. Denn die Tätigkeit des Versicherten muss zum Unfallzeitpunkt der versicherten Tätigkeit zuzurechnen sein.

Für den Pauseneinkauf bedeutet dies, dass nur der Weg zum Einkauf von während der Arbeitszeit zu verzehrendem Proviant bzw. Getränken versichert ist. Wird jedoch eingekauft, um die Waren später mit nach Hause zu nehmen, ist dies nicht der versicherten Tätigkeit zuzurechnen, sondern eine private Angelegenheit – und folglich nicht versichert.

## Gehaltspfändung: Neue Freibeträge

Jeder zehnte Deutsche ist stark verschuldet. Wenn Schulden einzutreiben sind, ist das Arbeitseinkommen eine wichtige Quelle. Da es aber dem Lebensunterhalt des Schuldners und seiner Angehörigen dient, gibt es klare Regeln und neue Pfändungsgrenzen. Dem Arbeitgeber, der bei Lohnpfändungen zu Auskünften und zur Zusammenarbeit verpflichtet ist, wird durch den Pfändungsbeschluss verboten, gepfändetes Einkommen an den Schuldner auszuzahlen. Bei der Lohnabrechnung ist das pfandfrei verbleibende Arbeitseinkommen festzustellen und der gepfändete Einkommensteil zu berechnen. Bei einem nicht bevorrechtigten Gläubiger wird die amtliche Tabelle zugrunde gelegt, in der seit 1. Juli 2011 neue Richtsätze gelten. So beträgt der grundsätzliche Pfändungsfreibetrag für Personen ohne Unterhaltsverpflichtung 1029,99 Euro, bei Personen mit Unterhaltsverpflichtungen liegt er höher.

Ein Arbeitgeber kommt seiner Fürsorgepflicht nach, wenn er einem Arbeitnehmer mit offenkundigen Geldproblemen den Gang zur Schuldnerberatung diskret nahelegt. Dort stehen kompetente Experten bereit, die oft bei der Problemlösung helfen können.

■ Weitere Infos: [www.kompetenzzentrum-sb.de](http://www.kompetenzzentrum-sb.de) und [www.meine-schulden.de](http://www.meine-schulden.de)



# 110

*Euro darf die Betriebsfeier  
pro Kopf maximal kosten ...*



... denn wenn dieser Betrag überschritten wird, muss der Arbeitnehmer ihn voll als Arbeitslohn versteuern. Wenn die Belegschaft gemeinsam feiert, ist das durchaus im Interesse des Arbeitgebers. Darum sieht das Finanzamt im Prinzip davon ab, solche Betriebsveranstaltungen als Arbeitslohn anzusehen. Jedoch dürfen derartige Veranstaltungen nur zweimal im Jahr stattfinden, müssen allen Mitarbeitern des Unternehmens oder der Abteilung offenstehen und dürfen insgesamt nicht mehr als 110 Euro pro Teilnehmer kosten. Um unangenehme Folgen zu vermeiden, können Arbeitgeber bei Betriebsveranstaltungen die Lohnsteuer zu einem Pauschalsatz von 25 Prozent übernehmen.

## Zukunftspreis 2011: Gesund älter werden

Der Verband der Ersatzkassen (vdek) macht sich dafür stark, innovative Projekte zur altersgerechten Versorgung zu fördern. Darum lobt er im Spätsommer zum zweiten Mal den vdek-Zukunftspreis mit einem Preisgeld von insgesamt 20 000 Euro aus. „Wir wollen zukunftsweisende Konzepte, aber auch Best-Practice-Beispiele prämiieren“, erklärte der vdek-Vorsitzende Christian Zahn. „Die steigende Lebenserwartung ist ein Erfolg der gesundheitlichen und pflegerischen Versorgung und ein Gewinn für die gesamte Gesellschaft“, so Zahn. „In der gesundheitspolitischen Debatte wird dieser demografische Wandel für die Kostensteigerung zu Unrecht verantwortlich gemacht. Denn schon seit längerem steigt die Lebenserwartung der Bevölkerung, ohne dass dies in der Vergangenheit zu Ausgabenschüben geführt hätte.“ Aus Sicht der Ersatzkassen ist es nicht stichhaltig, Leistungskürzungen und Versorgungsbeschränkungen mit der demografischen Entwicklung zu begründen. Jedoch müssten schon heute geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, um gesund älter zu werden. Alle Leistungserbringer sollten sich rechtzeitig auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen und notwendige Kapazitäten entsprechend ausrichten.

■ Weitere Infos:  
[www.vdek.com](http://www.vdek.com)



## Sozialausgleich: Ab 2012 soll er kommen

Der „automatische Sozialausgleich“ ist das Kernstück der Gesundheitsreform 2010 des ehemaligen Gesundheitsminister Philipp Rösler. Unbürokratisch sollte er sein – doch das Gegenteil ist der Fall.

Nun schlägt die DATEV – ein großer IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte – kurz vor der Umsetzung in einem Schreiben an das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) vor, für das bürokratische Verfahren die Notbremse zu ziehen: Entgeltabrechnungen sind nicht mehr nachvollziehbar. Es drohe ein komplexes System von Meldungen und Berechnungen, die auch für die Versicherten nicht mehr transparent seien. Der Sozialausgleich soll ab 1.1.2012 den finanziellen Ausgleich schaffen, wenn GKV-Mitglieder mit der Zahlung von Zusatzbeiträgen bei ihrer Kasse finanziell überfordert sind. Basis für die Berechnung ist die Rechengröße „durchschnittlicher Zusatzbeitrag“. Übersteigt dieser Durchschnittsbetrag die persönliche Belastungsgrenze, gilt das Mitglied als finanziell überfordert und hat Anspruch auf Sozialausgleich. Die persönliche Belastungsgrenze beträgt 2 Prozent der zur gesetzlichen Krankenversicherung beitragspflichtigen Einnahmen.

Das BMG legt den durchschnittlichen Zusatzbeitrag jeweils zum 1. November für das folgende Jahr fest. Für das Jahr 2011 liegt dieser bei 0,00 Euro, so dass kein Sozialausgleich durchzuführen ist. Anfang November wird vom BMG die Höhe des durchschnittlichen Zusatzbeitrags für 2012 bekannt gegeben. Auch wenn dieser erneut bei 0,00 Euro bleiben würde, müssen die Meldepflichten durch Arbeitgeber und Krankenkassen ab 1. Januar 2012 trotzdem erfüllt werden. Die Vorbereitungen für das Zusammenspiel aller beteiligten Stellen laufen bereits, aber noch sind zahlreiche Fragen ungeklärt.

■ Worauf sich Arbeitgeber einstellen müssen, können Sie auf [www.dak-firmenservice.de](http://www.dak-firmenservice.de) ausführlicher nachlesen.

# Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen

*Wer sich im Job wohl fühlt, leistet mehr. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement kann helfen, die Mitarbeiter fit zu halten. Spezielle Programme widmen sich der Wiedereingliederung nach Unfällen oder längerer Krankheit.*



**S**tephan Bartels kommt aus dem Gymnastikraum. An jedem Mittwochnachmittag gibt der 45-Jährige den „Rücken-Fit“-Kurs. Jetzt hat er noch ein Gespräch, später wird er den diesjährigen Benefizlauf planen.

Der Diplom-Sportlehrer arbeitet als Gesundheitsmanager bei der MBH Maschinenbau und Blechtechnik GmbH in Ibbenbüren. Für die 280 Beschäftigten des Familienunternehmens und die Geschäftsleitung ist er nicht nur ein Trainer, sondern auch der erste Ansprechpartner, wenn es um Gesundheit im Betrieb geht.

Vor sechs Jahren begann der Zulieferbetrieb, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu installieren. Der Krankenstand lag zwar mit etwa zwei Prozent unter dem Durchschnitt. Doch der Firmenleitung reichte das nicht. Sie wollte zufriedene Mitarbeiter haben und einen Anreiz schaffen, bei einem Unternehmen in der ländlichen Region anzuheuern.

Stephan Bartels erforschte zunächst, was die Mitarbeiter brauchten. Firmen- und Abteilungsleitungen unterstützten ihn dabei. Eine Befragung ergab, dass die Mitarbeiter stark unter Stress und Zeitdruck litten. 42 Punkte umfasste die Wunschliste, die sie in Workshops erarbeiteten. Der Gesundheitsmanager machte sich an die Umsetzung.

Gesundheitsförderung im Betrieb bezeichnet ein strategisches Vorgehen, das Prävention und Arbeitsschutz einschließt, ebenso wie die Arbeitsorganisation und eine systematische Eingliederung nach längerer Krankheit. Das Ziel lautet: „Gesunde Arbeit in gesunden Organisationen“.

**Arbeit & Sport:** Betriebliche Sportprogramme fördern die Gesundheit der Mitarbeiter sehr effektiv.

Grundlage ist die europaweit geltende „Luxemburger Deklaration“, die bislang von mehr als 70 Unternehmen und Verwaltungen in Deutschland unterzeichnet wurde. Darin wird der Anspruch ausgedrückt, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern – als Gemeinschaftsleistung von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft.

Dass sich dieser Ansatz stärker durchsetzt, dafür engagiert sich unter anderem das Deutsche Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF). Außerdem fördert der Gesetzgeber Anstrengungen von Unternehmen finanziell. Seit Anfang 2008 können Gesundheitsangebote von bis zu 500 Euro für jeden Arbeitnehmer im Jahr steuerlich abgesetzt werden.

## Fachkräfte halten

Viele Unternehmen sehen das BGM als Mittel, neue Fachkräfte zu gewinnen und qualifizierte Mitarbeiter zu binden. Denn die Aufgaben im Job werden komplexer, und die Zeit wird immer knapper, um sie zu bewältigen. Wenn die organisatorischen Abläufe nicht stimmen, leiden Körper und Geist. Die Produktivität sinkt.

Soweit wollte man es in Ibbenbüren nicht kommen lassen. Führungskräfte wurden geschult, Arbeitsplätze ergonomisch umgestaltet, ein Lauftreff gegründet. Wer möchte, kann ein Sportabzeichen ablegen und für seine Aktivitäten Bonuspunkte sammeln, die später gegen Quittung ausbezahlt werden. In der Kantine gibt es zwar auch Currywurst mit Pommes, vor allem aber eine große Salatbar und viel Gemüse. Gesundheitsförderung sei eine umfassende Aufgabe, sagt Stephan Bartels. „Man braucht einen langen Atem.“

In Deutschland kann bislang rund jeder dritte Arbeitnehmer Gesund-

heitsangebote in seiner Firma nutzen, wie eine repräsentative DAK-Umfrage 2009 ergab. Vorreiter sind vor allem die Großunternehmen. Kleinere und mittlere Betriebe zögern jedoch häufig, solche Systeme in ihre Abläufe einzubauen. Das Tagesgeschäft hat Vorrang.

Personell und auch finanziell ist der Nutzen oft nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Die DAK berät und unterstützt dabei, eine gesundheitsorientierte Unternehmensphilosophie im Unternehmen zu etablieren. Ein vielfältiges Angebot an Gesundheitsaktionen und Gesundheitstagen, Firmenläufe und Gesundheitstools ergänzen das Angebot.

Die Motivation kann durch weitere Maßnahmen gesteigert werden, die sich eher indirekt positiv auf die Gesundheit auswirken. Neben Sportprogrammen gehört dazu die gute Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben, etwa indem zu flexiblen Zeiten gearbeitet werden kann oder Arbeitszeitkonten angelegt werden. Auch eine direkte Kommunikation der Chefetage mit den Mitarbeitern sorgt für bessere Wahrnehmung ihrer Bedürfnisse und erhöht die Bindung ans Unternehmen.

## Berufliche Eingliederung

Trotz vorbeugender Maßnahmen sind die Unternehmen irgendwann mit krankheits- oder unfallbedingten Leistungseinschränkungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Wichtiger Bestandteil des BGM ist darum das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Es ist seit 2004 gesetzlich vorgeschrieben und sieht vor, dass der Arbeitgeber mit einem Arbeitnehmer Kontakt aufnehmen soll, der innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist.

**Arbeit & Krankheit:** Ältere oder leistungsgeminderte Mitarbeiter brauchen angemessene Arbeitsbedingungen.

Nach schweren Erkrankungen bietet es sich manchmal an, in kleinen Schritten wieder im Arbeitsalltag anzukommen. Die stufenweise Wiedereingliederung als Teil des BEM macht das möglich. Initiator ist hier der behandelnde Arzt. Er plant mit dem Betroffenen und dessen Arbeitgeber. Der Gesundheitsberater der DAK koordiniert Absprachen und Abläufe. Die Beteiligten stecken den zeitlichen Rahmen ab und prüfen die Aufgaben im Job. Von anfangs wenigen Stunden am Tag mit geringerer Belastung steigert sich der Betroffene, bis er seine volle Leistung wieder erreicht.

Zahlt der Arbeitgeber in dieser Zeit kein Gehalt, erhält der Betroffene in der Regel Krankengeld von der DAK. Das Unternehmen ist generell verpflichtet, die stufenweise Wiedereingliederung zu prüfen und zu ermöglichen. Eine Ablehnung muss der Arbeitgeber genau begründen.

Besondere Gesundheitsprogramme gibt es für chronische Krankheiten. Peter Herrmann arbeitet als Geschäftsführer und Berater im elter-



lichen Betrieb, einem Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern. Seit früher Kindheit leidet der 29-jährige Wirtschaftsinformatiker unter chronischem Asthma.

Doch die Krankheit schränkt ihn in seinem Alltag nur wenig ein. Er spielt Fußball und Tenorhorn in einem Posaunenchor. Und er achtet darauf, genug Zeit für sich und seine Freundin zu haben. Dass Herrmann so gut mit

seiner Krankheit umgehen kann, ist unter anderem Folge des DAK-Gesundheitsprogramms für Asthma bronchiale. Durch Schulungen und Infomaterial ist Herrmann immer auf dem neuesten Stand und wird auch daran erinnert, regelmäßig zur Kontrolle zum Arzt zu gehen.

DAK-Gesundheitsprogramme (Disease-Management-Programme, DMP) gibt es auch für andere chronische Erkrankungen (s. Kasten S. 11). „Wer an einem DMP teilnimmt, erhöht erwiesenermaßen seine Lebensqualität“, sagt Peter Fey, DAK-Experte für Gesundheitsprogramme. „Die Betroffenen rauchen weniger, treiben mehr Sport, achten auf gesunde Ernährung.“

Wer mit seiner chronischen Krankheit gut klarkommt, scheut sich jedoch oft, im Job darüber zu sprechen. Denn man möchte schließlich als ge-

**Arbeit & Führung:** Mitarbeitergespräche und -motivation tragen zum Wohlbefinden im Unternehmen bei.



**Arbeit & Freizeit:** Wenn Arbeitszeit und Privatleben gut vereinbar sind, bleiben Mitarbeiter motiviert und leistungsbereit.

## DAK-Gesundheitsprogramme

Zahlreiche Untersuchungen belegen: Teilnehmer der DAK-Gesundheitsprogramme (Disease-Management-Programme, DMP) sind informierter, setzen sich mit Ihrer Erkrankung gezielter auseinander und leiden seltener an Komplikationen und Spätfolgen. DMP-Gesundheitsprogramme der DAK gibt es für

- Diabetiker
- COPD-Patienten (Lungenkranke)
- Asthmatiker
- Patienten mit Koronarer Herzkrankheit (KHK)
- Brustkrebspatientinnen

Informieren Sie sich über das DMP-Angebot der DAK unter [www.dak.de/dmp](http://www.dak.de/dmp)



nauso belastbar gelten wie andere. Peter Herrmann hat das stets anders gehalten. „Vor einem Notfall ist man nie ganz gefeit“, sagt er. „Wissen die Kollegen Bescheid, können sie schnell und angemessen reagieren.“

## Individuelle Lösungen

Das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement geht stets individuell auf die erkrankten bzw. nach ihrer Genesung leistungsgeminderten Arbeitnehmer ein. Stimmt der Betroffene zu, wird gemeinsam überlegt, wie sich die Arbeit künftig leichter bewältigen lässt. Das Ziel: Der Mitarbeiter soll sich im Unternehmen so gut aufgehoben fühlen, dass er dort optimal wirken kann und dem Unternehmen auf lange Sicht erhalten bleibt.

Beim Flugzeugbauer PFW Aerospace AG mit 1250 Beschäftigten in Speyer ist das Vorgehen standardisiert. Der Mitarbeiter, ein Vertreter des Betriebsrats und der Personalabteilung, der Vertrauensmann für

Schwerbehinderte und die zuständige Führungskraft planen gemeinsam, wie es weitergeht. „In 95 Prozent der Fälle könnten die Betroffenen an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren“, sagt Ex-Betriebsrat Norbert Bergdolt, 58, der die berufliche Eingliederung mit aufgebaut hat. Gelingt es nicht, den Arbeitsplatz zu verändern, muss der Mitarbeiter versetzt werden. Keine leichte Aufgabe, sagt er: „Aber wir haben immer eine Lösung gefunden.“

Bergdolt berichtet von einem Kollegen, für den sogar ein neuer Arbeitsplatz geschaffen wurde. Dieser hatte nach einem Motorradunfall ein künstliches Kniegelenk bekommen und konnte nicht mehr den ganzen Tag an der Fräse stehen. Heute fährt er ein Ladefahrzeug und verteilt Material in den verschiedenen Abteilungen. Den Mini-Transporter finanzierte die Rentenversicherung als Träger der betrieblichen Rehabilitation. Die gemeinsame Anstrengung, eine neue Stelle zu schaffen, habe sich bewährt, sagt Norbert Bergdolt: „Der Kollege ist

zufrieden mit seiner Arbeit und unverzichtbar für die Produktion.“

In kleineren Unternehmen läuft die Eingliederung häufig weniger formal ab. Stephan Bartels bei MBH ruft Mitarbeiter, die länger krankgeschrieben sind, nicht erst nach sechs Wochen an, sondern meist schon früher. Er weiß, wer unter einer chronischen Krankheit wie Diabetes oder unter einer Depression leidet. „Viele Mitarbeiter sprechen mich von sich aus an und freuen sich, wenn ich mich melde. Ich habe eine Vertrauensposition“, sagt er.

In der Beratung kommen viele Aspekte auf den Tisch. Wünscht sich der Betroffene flexiblere Arbeitszeiten? Braucht er weiterführende Hilfe? „Wir sind sehr offen und versuchen möglichst zu machen, was geht.“

Sabine Henning

## INFOS

Betriebliches Gesundheitsmanagement lohnt sich. Mehr Informationen unter [www.dak-firmenservice.de](http://www.dak-firmenservice.de) → Gesundheit



# Phänomen Präsentismus

*Wer krank ist, sollte sich auskurieren. Doch immer öfter gehen Arbeitnehmer trotz Krankschreibung zur Arbeit. Ein Trend mit bedenklichen Folgen für alle Beteiligten.*

**S**ie handeln pflichtbewusst und wollen den Kollegen keine Zusatzarbeit aufbürden, fürchten Arbeitsplatzverlust und berufliche Nachteile – Arbeitnehmer, die zur Arbeit gehen, obwohl sie krankgeschrieben sind und sich eigentlich schonen müssten.

Dieses Phänomen heißt Präsentismus – und ist weit verbreitet, auch wenn es unter diesem Namen erst seit Kurzem diskutiert wird. Noch sind Umfang und Gründe für Präsentismus nicht gründlich wissenschaftlich untersucht. Eine aktuell von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vorgelegte Analyse der Forschungsliteratur macht aber deutlich, dass es sich um ein ernstzunehmendes Problem handelt.

In einer 2009 durchgeführten Erhebung gaben über 70 Prozent der

Befragten an, in den letzten 12 Monaten krank zur Arbeit gegangen zu sein. 70 Prozent hatten mit der Genesung bis zum Wochenende gewartet. Knapp 30 Prozent gingen sogar gegen den Willen ihres Arztes zur Arbeit, und immerhin gut 12 Prozent der Probanden verschwiegen die Erkrankung und nahmen stattdessen zur Genesung Urlaub.

## Versteckte Kosten

Aus Arbeitgebersicht könnte dies vordergründig positiv gewertet werden: Arbeitnehmer stehen zu ihren beruflichen Aufgaben und stellen ein vorübergehendes körperliches Unwohlsein hintenan. Mag ersteres durchaus stimmen, ist der zweite Teil der Annahme jedoch grundfalsch: Präsentismus bedeutet nicht, trotz Schnupfen

**Riskant:** Wer trotz Krankschreibung zur Arbeit geht, verursacht oft hohe Kosten.

oder kratzendem Hals zum Dienst zu erscheinen. Das Problem sind ernsthafte, behandlungsbedürftige Erkrankungen, die auskuriert werden müssten, aber durch den Gang zur Arbeit verschleppt werden.

Wer krank ins Unternehmen geht, tut weder sich noch seinem Arbeitgeber einen Gefallen. Im Gegenteil: Amerikanischen Studien zufolge entstehen durch Präsentismus nämlich deutlich höhere Kosten als durch Absentismus, also das Fernbleiben aufgrund der Erkrankung. Bei einzelnen Erkrankungen kann der Präsentismus bis zu 80 Prozent der Gesundheitskosten ausmachen, im Schnitt sind es gut 60 Prozent.

Und noch etwas spricht gegen Präsentismus: Wer krank zur Arbeit geht, kann keine effektive Leistung erbringen. Fehler mehren sich, und es kann sogar zu Unfällen kommen.

## Gefahr von Langzeitfolgen

Präsentismus hat vorauskalkulierbare Folgen: Er verschlechtert auf Dauer den Gesundheitszustand. Nicht richtig auskurierte Erkrankungen können schneller wiederkehren, ja sogar chronisch werden, und sie schwächen den allgemeinen Gesundheitszustand und die Leistungsfähigkeit deutlich. Wer sich heute nicht um seine Gesundheit kümmert, provoziert die Erkrankung von morgen.

Darum kann es nur eine klare Perspektive geben: Wer krank ist, gehört nicht an den Arbeitsplatz. Sonst wird aus dem Phänomen Präsentismus das Problem Präsentismus. *Kay Dohnke*

## INFOS

Die Fachstudie „Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung“ kann auf [www.baua.de](http://www.baua.de) → Publikationen heruntergeladen werden.

# „Architekt des eigenen Lebens“

*Jeder kennt das: Man setzt sich ein Ziel, hält aber bei der Umsetzung nicht durch. Zur besseren Motivation hilft die MCII-Methode, mit der Hindernisse leichter überwunden werden können. Die Psychologin Gabriele Oettingen hat sie entwickelt.*

**S**elbstmotivation ist oft schwierig – meist gelangt man über die guten Vorsätze kaum hinaus. Doch die MCII-Methode verspricht Abhilfe. Prof. Dr. Gabriele Oettingen, in Hamburg und New York tätige Motivationspsychologin, stellt ihre Methode vor. **Frau Prof. Oettingen, bitte skizzieren Sie kurz die MCII-Methode.**

**Gabriele Oettingen:** MCII steht für Mental Contrasting with Implementation Intentions (MCII), übersetzt: mentale Kontrastierung mit Durchführungsvorsätzen. Mentales Kontrastieren bedeutet, sich eine ge-

wünschte Zukunft plastisch vorzustellen, etwa, fit oder schlank zu werden. Dafür visualisiert man diesen Wunsch und das im besten Falle erreichte Ziel: wie toll es sich anfühlen müsste, wäre man zehn Kilo leichter. Danach setzt man sich mental intensiv mit den Hindernissen auseinander, die dem entgegen stehen: Was in mir selbst, in meinem eigenen Verhalten lässt es nicht zu, dass ich dieses Ziel erreiche? Wo stehe ich mir selbst im Wege? Was hält mich davon ab, das zu machen, was ich mir so sehnlich wünsche?

Ist dieses Hindernis erkannt und klar, dass es sich in mir selbst befindet, kann ich überlegen, wie ich es überwinde. Das heißt, ich präzisiere einen Durchführungsvorsatz oder Wenn-Dann-Plan, ein Prinzip, das von Prof. Dr. Peter M. Gollwitzer von der Universität Konstanz entdeckt wurde: Wann tritt das Hindernis auf? Wobei tritt es auf? Zum Beispiel, wenn man mehr Sport treiben möchte. Was steht dem im Weg, mehr Sport zu trei-

**Motivation:** Gabriele Oettingen verrät, wie man seine Ziele erreichen kann.



*„Ist das Hindernis erkannt und ist klar, dass es sich in mir selbst befindet, kann ich überlegen, wie ich es überwinde.“*

„Durch das Imaginieren begreife ich, was ich zukünftig tatsächlich will und was das Hindernis wirklich bedeutet.“



ben? Vielleicht, dass ich abends, wenn ich nach Hause komme, immer so müde bin. Ich visualisiere also, am nächsten Abend trotz Müdigkeit, sofort meine Laufschuhe anzuziehen. Was dann am folgenden Tag passiert? Ich werde mir die Laufschuhe quasi automatisch anziehen, ohne dass ich noch einmal darüber nachdenken und mich noch mal dazu entschließen muss. Plötzlich habe ich die Laufschuhe an und bin schon draußen.

**Warum reicht positives Denken allein nicht aus, um seine Ziele zu erreichen? Mental Coaches suggerieren doch, dass dies allein schon zielführend sei.** Man hat lange geglaubt und auch in Coaching-Programmen und Selbsthilfebüchern propagiert, dass positives Denken allein helfen würde, seine Wünsche umzusetzen. Selbst in der wissenschaftlichen Literatur ging man lange davon aus, dass es eine 1:1-Relation von positivem Denken und Erfolg gibt.

Wir haben zeigen können, dass positives Denken in Form von Fantasien,

von freien Imaginationen über die erwünschte Zukunft durchaus mit sehr problematischen Konsequenzen behaftet ist. Diejenigen, die Wunschträume imaginieren und ihren Erfolg suggerieren, engagieren sich nachher oft weniger – sie haben weniger Erfolg, bekommen weniger gute Jobs, genesen weniger erfolgreich nach Operationen. Sie bereiten sich weniger vor auf das, was das Leben wirklich bringt, und haben dadurch letztlich weniger Erfolg. Viele Studien erbrachten solche Befunde. Um das zu ändern, mussten die positiven Fantasien mit der Realität abgeglichen werden. So erst konnten Hindernisse wahrgenommen werden, und es ergaben sich die instrumentellen Mittel, um sie zu überwinden. Sind die Schwierigkeiten in mir selbst erst identifiziert, finde ich Wege, sie zu lösen, sie zu überwinden. **Wie erklären Sie sich den Erfolg der MCII-Methode, wenn doch die Hindernisse auf den Weg zum Ziel so klar benannt werden? Schreckt dies Menschen nicht gerade ab?**

Ein guter Punkt. Die Hindernisfindung im Rahmen von MCII ist nicht ganz einfach. Denn nur, wenn man ehrlich zu sich selbst ist, wirkt die Methode, weil man endlich entdeckt, was einem im Weg steht. Und in dem Moment, wo man es entdeckt hat, weiß man auch, wie man es überwinden kann. Ist das Hindernis aktuell zu groß, kann das Problem momentan nicht gelöst werden. Es bleibt aber die Möglichkeit, sich seinem Wunsch in kleinen Schritten zu nähern. Schaffe ich es nicht, gar keine Sahnetorte mehr zu essen, gönne ich sie mir halt ein Mal in der Woche. Man begreift letztlich die Größenordnung von dem, was man im Leben ändern will. Beim reinen Fantasieren hängt man zwischen den Stühlen. Man investiert nicht genug, um tatsächlich seinen Traum zu verwirklichen, aber man kann sich von ihm auch nicht lösen.

Die MCII-Methode ist eine Imaginationsmethode. Durch das Imaginieren begreife ich, was ich zukünftig tatsächlich will und was das Hinder-



## Gabriele Oettingen

Geboren 1953 in München. Studium der Biologie. Tätigkeit am Max-Planck-Institut für Verhaltensphysiologie. Promotion an der Universität München, Habilitation im Fach Psychologie an der Freien Universität Berlin. Auslandsaufenthalte in England und den USA. 2000 Ruf als Professorin für Pädagogische Psychologie und Motivation an die Universität Hamburg, seit 2002 auch Professorin an der New York University. An der Universität Hamburg leitet sie die Forschungsstelle für Motivationspsychologie und arbeitet zu den Themen Zielsetzung und Volition.

nis wirklich bedeutet. Und damit ergeben sich auch die Pläne, wie ich das Hindernis überwinden kann.

### *Sind Ziele jeden Inhalts mit der mentalen Kontrastierung zu erreichen?*

Ja. Die MCII-Methode gibt die Struktur vor und die Strategie, mit der man seine Wünsche in unterschiedlichsten Bereichen angehen kann. Sie muss aber stringent und genau nach Plan durchgeführt werden, damit sie wirkt. Diese Methode ist letztlich ein reines Handwerkszeug. Welches Haus man damit baut, ist egal.

### *Warum gelingt es nicht allein mit einer gehörigen Portion Optimismus, seine Wünsche umzusetzen?*

Lange glaubte man das auch in der wissenschaftlichen Psychologie. Aber die Fakten belegen, dass optimistische Erwartungen nur bis zu einem gewissen Grad Verhalten vorhersagen. Da bleibt noch viel Unerklärtes.

Da setzt unsere Methode an. Wir sagen, mentale Kontrastierung verändert nicht die Erwartungen, aber sie setzt bestehende Erwartungen in Ver-

halten um. Personen, die hohe Erwartungen haben, bemühen sich dann, die positive Zukunft zu erreichen. Das ist nicht der Fall, wenn man nur optimistisch denkt und davon ausgeht, alles richtet sich schon allein auf Grundlage des positiven Denkens.

### *Wie lange braucht es, mit MCII erfolgreich sein Ziel zu erreichen?*

Das kommt ganz aufs Ziel an. Aber unsere Methode führt dazu, dass die Leute zielorientiert an die Arbeit gehen. MCII bringt die Leute dazu, direkt anzufangen.

### *Reicht ein Kurs im mentalen Kontrastieren, um mich in Zukunft selbst motivieren zu können?*

Hat man MCII richtig gelernt, wird man integrierender, kreativer, man hat mehr Empathie, wird aufmerksamer für sich und andere und erkennt Hindernisse generell schneller.

### *Wo und wie kann man es lernen?*

Wir planen derzeit, Trainings anzubieten. Für die DAK haben wir bereits Trainer ausgebildet.

### *Welches Ziel streben Sie selbst in nächster Zeit an, und nutzen Sie dafür auch das mentale Kontrastieren?*

Was ich anstrebe, ist kein neues Ziel: Ich möchte Menschen frei machen von Zwängen, aber auch von Programmen, Trainings und Therapien, sie zu Architekten ihres eigenen Lebens machen. Ihnen die Freiheit geben, das zu verwirklichen, was sie sich erträumen.

Sicher mache ich MCII, und zwar immer dann, wenn etwas im Unklaren ist, wenn ich so ein ungutes Gefühl im Magen habe und nicht genau weiß, was mich jetzt eigentlich drückt.

*Interview: Sigrid Rahlfes*

## INFOS

Die DAK bietet Motivationskurse für die Bereiche Ernährung und Bewegung nach der MCII-Methode an. Nähere Informationen unter [www.dak.de/motivation](http://www.dak.de/motivation)

## DAK Zusatzschutz. Private Extras.

Die DAK bietet umfangreiche Leistungen für die Gesundheit. Dennoch sind von den Versicherten Zuzahlungen für z. B. Zahnersatz, Brillen, Medikamente oder Massagen aufzubringen.

Gesundheit ist im Vergleich zu früher teurer geworden. Will man diese Ausgaben nicht selbst tragen, ist eine **zusätzliche Absicherung erforderlich**.

**Exklusiv günstig!**

DAK-Kunden können sich mit dem **DAK Zusatzschutz** der HanseMerkur optimal absichern – und das zu einem äußerst attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis!

**DAK Zusatzschutz** – Qualität, die überzeugt:



DAK-Kunden genießen **private Extras** für eine gesunde Zukunft – **exklusiv günstig**.

+++ Jetzt informieren +++

[www.dak-zusatzschutz.de](http://www.dak-zusatzschutz.de)

Detailfragen beantwortet Ihnen auch gerne die

**HanseMerkur-Hotline**

**0180 1 121316**

Mo. – Fr. 8 – 20 Uhr

3,9 Ct./Min. aus dem Festnetz der Dt. Telekom, max. 42 Ct./Min. aus den Mobilfunknetzen.

Laut, heiß, stickig – gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz, Teil 1

# Wenn Lärm gefährlich wird

*Geräusche sind allgegenwärtig – und können am Arbeitsplatz zum gesundheitlichen Risiko werden. Doch oft lässt sich mit einfachen Mitteln Abhilfe schaffen. Das steigert das Wohlbefinden der Mitarbeiter und kann mittelfristig den Krankenstand senken.*

**L**ärm ist das Geräusch der anderen. Dieses Wort Kurt Tucholskys kann Elke Sorge nur bestätigen. Die 55-Jährige ist seit elf Jahren in der Ganztagsbetreuung der Gräfin-Imma-Grundschule in Bochum-Stiepel tätig. Vor allem zur Mittagszeit, in der bis zu 70 Kinder in mehreren Schichten gleichzeitig mit Essen versorgt werden müssen „stept der Bär im Kettenhemd“, so Elke Sorge. Das zehrt an den Nerven. Dabei ist es weniger der anschwellende Bocksgesang der vielen Kinderstimmen, als vielmehr das I-Tüpfelchen: „Wenn es nur laut ist, ist das okay. Aber wenn noch Gekeife und Gezanke hinzukommt“, meint Elke Sorge, „dann heißt es nur noch: Keiner spricht mich mehr an.“

Lärm ist in der Tat eine subjektive Empfindung, zumindest wenn der Lärmpegel nicht exorbitant hoch ist. Hinzu kommen Situation sowie Zeitpunkt, denn ein und dasselbe Geräusch kann in einer Situation als neutral, im anderen Moment aber als belästigend empfunden werden.

So stört alle Menschen das nächtliche Bellen des Nachbarhundes, tagsüber hingegen wird es vielleicht gar nicht wahrgenommen. Möchte man sich unterhalten, stören Geräusche am Nachbartisch. Ist man aber die Person, die die Geräusche verursacht, wundert man sich über die Empfindbarkeit der anderen.

Ruhe ist Voraussetzung für konzentriertes Arbeiten. Doch gerade an dem Ort, an dem die meisten Menschen ihren ganzen Tag verbringen, herrscht alles andere als das. Fax, Drucker und weitere Gerätschaften, aber vor allem Kollegengespräche und Telefonate samt Telefonklingeln halten den Geräuschpegel im Büro so hoch, dass Lärm täglich circa eine halbe Stunde Arbeitszeit (an effektivem Arbeiten) kostet. Dabei ist der Büroangestellte Täter und Opfer zugleich.

## Effektive Lärminderung

Bei der E.ON Energy Trading, dem Handelshaus von E.ON, arbeiten mehr als 1000 Menschen aus 45 Nationen. Vom Praktikanten über den Angestellten bis zum Vorstand sitzen alle im so genannten Open Space – zwischen 20 und 90 Mitarbeiter teilen sich jeweils ein Großraumbüro.

Ohne einen allgemeinen Verhaltenskodex, der zum Beispiel regelt, dass der Klingelton des Telefons am Arbeitsplatz auf die leiseste Stufe einzustellen oder gar ganz abzuschalten ist, wenn der Arbeitsplatz verlassen wird, wäre das Chaos groß. Schon beim Betreten des Gebäudes ist jeder angehalten, sein Handy auf Vibration einzustellen. „Hundert verschiedene Klingeltöne würden stören“, sagt

Thorsten Blüher, Security Manager bei E.ON und mitverantwortlich für das Facility Management. Seit 22 Jahren im Unternehmen, hat er zehn Jahre lang zusammen mit 100 Kollegen im Börsenhandel gearbeitet. Da war die Lärmbelastung enorm.

Als stellvertretender Projektleiter war Thorsten Blüher beim Neubau des E.ON-Gebäudes im Düsseldorfer Hafen der Lärmschutz deshalb ein persönliches Anliegen. Zusammen mit seinem Team hat er dafür gesorgt, dass im gesamten Gebäude einschließlich Küchen-Pausenzonen und Versorgungstrakte das Thema Lärmschutz systematisch berücksichtigt wurde.

Dämmmaterialien befinden sich unter anderem an Decken, Wänden und Schränken. Die Bürostühle sind mit Stoff bezogen, Akustikblocker schirmen die einzelnen Arbeitsplätze ab und können gleichzeitig als Pinnwand benutzt werden; freie Sicht zum Gegenüber ist jedoch immer gegeben und fördert die Kommunikation im Team. Eine Dämmung des Bodens ist nicht notwendig, da dieser nur fünf Prozent des Schalls absorbiert. Bei allen Maßnahmen ist es wichtig, ein optimales Mittelmaß zu finden, denn das Gehör lebt von einem bestimmten Widerhall. Bleibt dieser aus, wird noch lauter geredet. Fachleute nennen dies den Aufschaukeleffekt.



**Ruhe bewahren:**

*Elke Sorge setzt dem Lärm in der Schule einen entspannten Freizeitausgleich entgegen.*



**Lärm austricksen:**  
*Thorsten Blüher hat vielfältig Vorsorge getroffen.*

## So lässt sich Lärm im Büro reduzieren

Für routinierte Bildschirmarbeit sollte der maximale Tages-Durchschnittspegel unter 55 dB (A) liegen.

- leise Technik (leise klingelnde Telefone, geräuschreduzierte Geräte) einsetzen
- organisatorische Regelungen (z. B. räumliche Gruppierung der Mitarbeiter nach ihrer Kommunikationstätigkeit, Einrichtung von Denkseln, Rückzugsräumen etc.) optimieren
- schallabsorbierende Materialien (Schaumstoff, Glasfaser, Mineralfaserplatten, mikroperforiertes Holz, Plexiglas, Folie oder auch stoffbezogene Möbel) verwenden
- eine kurze Nachhallzeit (optimal sind 0,5–0,8 sek – in einer Kirche sind es 4 sek) führt zu einem besseren Sprachverständnis

„Verschiedene Kulturkreise erzeugen unterschiedliche Lärmpegel. Die Südeuropäer sind lebendiger, die Amerikaner reden zum Beispiel in normaler Lautstärke, während die Deutschen die Stimme senken oder flüstern, sodass man in diesem Gebäude nicht nur über die Amplitude eines deutschen Mitarbeiters spricht, sondern auch über die der internationalen Mitarbeiter“, weiß Thorsten Blüher. Darum ist neben den baulichen Maßnahmen eine offene Kommunikationskultur gleichermaßen wichtig. Der Kollege, der zu laut spricht oder durch den man sich anderweitig gestört fühlt, soll offen gebeten werden, für Abhilfe zu sorgen. Für Meetings gibt es Rückzugsorte, die so genannten Hot Offices, kleine Besprechungszellen für vier bis sechs Leute. Daher ist eine ganzheitliche Planung bei einem Open-Space-Office-Konzept wichtig.

## Lärm kann krank machen

Heutzutage investieren Firmen viel Geld in den Lärmschutz. So hat die Deutsche Bahn in den letzten drei Jahren 100 Millionen Euro für den Lärmschutz entlang ihrer Gleisstrecken ausgegeben – pro Jahr. Diese Investitionen werden nicht ohne Grund getätigt, denn laut einer WHO-Studie vom Frühjahr 2011 gilt Lärm als zweitgrößtes Gesundheitsrisiko und verursacht enorme volkswirtschaftliche Kosten. Die Deutsche Gesellschaft für Akustik ruft jedes Jahr im April zum Tag gegen Lärm auf, um auf das Problem aufmerksam zu machen.

Denn Lärm schädigt keineswegs nur das Ohr. Dauerlärm produziert einen permanent hohen Pegel an Stresshormonen im Blut, der unter anderem zu arteriellem Hochdruck, weiteren Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Magengeschwüren führen kann. Dabei sind die Hörzellen des Ohres das einzige Sinnesorgan, welches sich nicht wie die Riechzellen in der Nase an schlechte Gerüche oder wie die Sehzellen im Auge an schlechte Sehverhältnisse anpassen kann. Eine Gewöhnung an vertraute Dauergeräusche wie zum Beispiel Auto- oder Fluglärm in der unmittelbaren Umgebung gelingt nur emotional. Das Ohr kann Schallwellen aber nicht ausblenden, die Hörzellen ermüden erst dann, wenn sie bereits Schaden genommen haben.

## Hörschäden vermeiden

Als Richtlinie für den Hörschutz gilt die Maßeinheit für den Schalldruckpegel: dB (A). Ab 85 dB (A) – das entspricht der Lautstärke einer verkehrsreichen Straße in fünf Metern Entfernung – ist das menschliche Gehör gefährdet, bei 120 dB (A) – das Geräusch einer Kettensäge in einem

Meter Abstand – kann schon ein einmaliges Geräusch als Schalltrauma das Ohr schädigen.

Kaum eine Arbeitsstätte ist so laut wie eine Großbaustelle. Für Fabian Fellner von Feldegg, seit 1986 Architekt in Krefeld, zählen die Gründungsarbeiten auf einer Baustelle zu den lärmintensivsten Ereignissen. Da schlagen Rammen aus fünf bis sechs Meter Höhe so genannte Spundwände – schmale, hohe Platten aus Metall – bis zu acht Meter tief in die Erde. Bei Erdreichen, wo der Boden von allein nicht trägt, werden Bohrpfähle in die Erde getrieben. „Derjenige, der mit der Arbeit beschäftigt ist, kann sich auf die Situation einstellen – schlimm ist der Lärm für Unbeteiligte wie die Anwohner“, meint Fellner von Feldegg. Für die Bauarbeiter gelten Schutzvor-

schriften, deren Einhaltung ein Gesundheitskoordinator überwacht.

Bei lärmintensiven Tätigkeiten ist das Tragen eines Gehörschutzes unerlässlich. Fabian Fellner von Feldegg empfindet vor allem den kontinuierlichen Baulärm als belastend: „Jeder Bauarbeiter scheint ein Schlitzgerät oder einen Schlagbohrer zu haben – und wenn der eine fertig ist, legt der andere mit seinem Gerät los.“ Bei Umbaumaßnahmen in den von ihm betreuten Krankenhäusern hat er darum feste Regeln eingeführt. Von 14 bis 16 Uhr darf beispielsweise der Trockenbauer Löcher in die Wände bohren, die übrigen Stunden sind für leisere Tätigkeiten reserviert.

In der Tat ist die Empfindlichkeit des Ohres von bestimmten Tönen, von der Dauer des Geräusches, von

der Tageszeit, von der Frequenzzusammensetzung und der Häufigkeit des Auftretens abhängig. Hohe Töne werden meist als unangenehmer empfunden als dunkle, gleichmäßige angenehmer als unterschiedlich laute.

## Dem Lärm ausweichen

Ein effektiver Schutz gegen Lärm ist neben einem Gehörschutz – wenn möglich – das kurzfristige Verlassen der Situation. Wenn ihr der Lärm in der Kinderbetreuung einmal gar nicht mehr erträglich scheint, zieht sich Elke Sorge von der Essensausgabe in die Hausaufgabenbetreuung zurück. Der Architekt verlässt die Baustelle, der Mitarbeiter wechselt aus dem Großraumbüro in ein Hot Office. Wohl dem, der dies kann.

Der technische Fortschritt holt allerdings in Sachen Lärmschutz in allen Bereichen auf. So gibt es mittlerweile auf Baustellen schon schalldämpfte Sägeblätter. „Das ist eine ungemaine Erleichterung“, so Fabian Fellner von Feldegg, „da wird sich in den kommenden Jahren noch viel tun.“

Akustische Erholung nach einem lärmreichen Tag baut Stress ab. Elke Sorge entspannt in ihrem Auto auf dem halbstündigen Heimweg, indem sie Radio hört. Das käme für den Architekten nicht in Frage: „Der Stecker vom Radio ist das Erste, was ich auf einer Baustelle herausziehe. Dieses Geplärre bei zumeist schlechtem Empfang zusätzlich zu allem anderen Lärm ist wirklich äußerst störend.“

*Dr. med. Suzann Schmiegel-Kirschner*



**Stets vorbeugen:** Auf laute Baustellen nimmt Architekt Fabian Fellner von Feldegg einen Gehörschutz mit.

## INFOS

Einen Lärmbelastungsrechner bietet die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de) an. Infos zu Lärm und Akustik finden sich unter [www.baua.de](http://www.baua.de) → Themen von A bis Z.

# Wer darf was in sozialen Netzwerken?

*Soziale Online-Netzwerke wie Xing oder Facebook gehören in vielen Branchen zum Joballtag. Sie bieten Unternehmen und ihren Mitarbeitern enorme Chancen – aber auch Risiken, wenn sich private und berufliche Kontakte mischen.*



**M**it guten Kontakten kommt man weiter. Eine Weisheit, die mit dem World Wide Web eine völlig neue Dimension erhalten hat. Denn der erste Eindruck von Personen, potenziellen Kunden und Geschäftspartnern wird immer häufiger auch über Plattformen wie Xing, Facebook und LinkedIn transportiert. Die sozialen Netzwerke gehören zu den beliebtesten Adressen im Internet mit über 40 Millionen Nutzern in Deutschland.

Wie die Kommunikationsdienste funktionieren, ist schnell erklärt: Jeder kann sich mit seinem persönlichen und beruflichen Profil präsentieren, Kontakte pflegen, Nachrichten austauschen – und das Geschäft ankurbeln.

## Dialog und Austausch

Mitarbeiter, die sich in Netzwerken organisieren, sind für Unternehmen eine große Chance, aber auch eine Herausforderung. Über Xing und Facebook können sie Firmenkontakte finden, gezielt nach Experten suchen oder sich in geschlossenen Gruppen mit ausgewählten Kollegen oder Kunden austauschen. So lassen sich zum

Beispiel Produktneuheiten im kleinen Kreis vorstellen oder Abteilungen der Firma zusammenbringen, die nicht im gleichen Büro oder am selben Unternehmensstandort sitzen.

Kompliziert wird es jedoch, wenn sich private und berufliche Kontakte mischen. Das birgt Risiken, etwa wenn eine private Äußerung über Kollegen oder den Chef missverstanden wird, die der Firma schaden kann.

## Was ist privat, was beruflich?

Selbst wenn viele Firmen noch nicht auf Facebook & Co. unterwegs sind – ihre Mitarbeiter sind längst dort. Während der Arbeitszeit macht es rechtlich gesehen keinen Unterschied, ob jemand im Internet surft oder soziale Netzwerke nutzt. Gibt es im Betrieb eine Vereinbarung, die die private Nutzung des Internets regelt, gilt sie auch für Xing oder Twitter.



Keine Zweifel bestehen, wenn die Nutzung im Arbeitsvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung geregelt ist. Doch auch wenn der Arbeitgeber die Nutzung über einen längeren Zeitraum duldet, kann man von einem stillschweigenden Einverständnis ausgehen. Aber auch hier gilt: Ob tagsüber im Job oder abends in der Freizeit – jeder Mitarbeiter ist für seine Äußerungen in sozialen Netzwerken verantwortlich und muss sorgfältig abwägen, bevor er sie veröffentlicht.

## „Gefällt mir“ die Kündigung?

Denn der Arbeitgeber liest mit. So jedenfalls stellt sich ein Vorgang dar, der die Daimler AG in Stuttgart beschäftigte. Hintergrund ist eine Facebook-Gruppe, die mit einer Äußerung neben Politikern auch den Chef des Autoherstellers diffamierte. Fünf Daimler-Kollegen hatten daraufhin unter ihrem eigenen Namen den „Gefällt mir“-Button gedrückt und ihre Zustimmung geäußert. Und erhielten eine Vorladung zum Gespräch in der Personalabteilung.

Auch wenn keiner der Mitarbeiter abgemahnt oder gekündigt wurde, bietet dieser Vorgang für den Hamburger Arbeitsrechtler Axel Pöppel in mehrfacher Hinsicht umfangreichen Sprengstoff: „Ob Zeitungskommentar oder Posting – wer beleidigende Äußerungen gegen Dritte publiziert, bewegt sich auf dünnem Eis“, meint der Jurist. Einerseits riskierten Arbeitnehmer zwar immer eine Abmahnung, wenn sie gegenüber Dritten Abfälliges über ihren Arbeitsgeber verbreiten.

Andererseits stehe aber auch die Frage im Raum, ob nicht auch die Informationsbeschaffung in sozialen Netzwerken über Mitarbeiter deutlich über die rechtlich vertretbaren Befug-

nisse eines Arbeitsgebers hinausgehe. Zumal die rechtliche Qualität solcher Zustimmungs-Funktionen noch völlig ungeklärt ist: „Eine Abmahnung oder Kündigung, die ausschließlich mit einer ‚Gefällt mir‘-Aktivität begründet wird, dürfte in jedem Fall unwirksam sein.“

## Firmen brauchen Regeln

Immerhin surft jeder zweite Arbeitnehmer laut einer Studie des IT-Branchenverbandes Bitkom im Job auch privat nicht selten auf Websites wie Facebook, LinkedIn oder Xing. Deshalb ist nach Expertenmeinung auch juristisch gesehen ein Social-Media-Leitfaden empfehlenswert. Die Richtlinien sollen die Mitarbeiter explizit darauf hinweisen, was gesetzlich zulässig und was verboten ist und das Verhalten der Kollegen nach außen regeln. „Social-Media-Guidelines schützen sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter und helfen, das Potenzial sozialer Medien optimal auszuschöpfen“, erläutert der Verband den Nutzen für beide Seiten.

In jedem Fall sollte man als Mitarbeiter beherzigen: kein Insiderwissen veröffentlichen und keine zu launigen oder abfälligen Bemerkungen – egal, ob auf Facebook, Twitter oder sonstwo. Im Idealfall bauen solche Web-2.0-Leitfäden in Abstimmung mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung auf einer Social-Media-Strategie des Unternehmens und den damit verbundenen Zielen auf.

*Nicola Malbeck*

### INFOS

Der „Leitfaden Social Media“ sowie die „Social Media Guidelines – Tipps für Unternehmen“ bieten nützliche Hinweise zu sozialen Netzwerken. Download: [www.bitkom.org/de/publikationen/38337.aspx](http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337.aspx)

## Nutzen und Gefahren

### Für Arbeitgeber:

- Unternehmen können über soziale Medien direkt mit ihren Zielgruppen kommunizieren und über Leistungen und Produkte informieren.
- Durch eine Umfrage-Funktion lassen sich zum Beispiel alle Fans einer Unternehmensseite gezielt befragen, um etwa das Beste von mehreren neuen Produkten zu bewerten, das dann später in den Verkauf kommt.
- In manchen Branchen organisieren sich firmeninterne Teams in geschlossenen Gruppen per Social Media. Dabei dürfen niemals sensible Kundendaten ausgetauscht werden.
- Arbeitgeber dürfen sich über Bewerber in sozialen Netzwerken informieren, sofern die privaten Daten freigegeben sind und der beruflichen und qualitativen Darstellung des Bewerbers dienen.

### Für Arbeitnehmer:

- Für Mitarbeiter in Vertrieb oder Marketing ist ein professioneller Auftritt in sozialen Netzwerken oft bereits die Regel. Wichtig ist die kompetente Eigendarstellung ohne kompromittierende persönliche Informationen.
- Ob und in welchem Umfang das Unternehmen seinen Mitarbeitern während der Arbeitszeit die private Nutzung des Internets erlaubt, sollte eine Betriebsvereinbarung festlegen.
- Auch wenn der Chef die Präsenz der Mitarbeiter in Social Media unterstützt, droht bei exzessiver Nutzung im Job die fristlose Kündigung.
- Betriebsinterna gehören ebenso wenig ins Netz wie Bemerkungen über Vorgesetzte, Kollegen und Kunden.
- Auch wenn Mitarbeiter Produkte der Konkurrenz während ihrer Arbeitszeit bewerten oder kommentieren, kann das ein schlechtes Bild auf das eigene Unternehmen werfen und arbeitsrechtliche Pflichten verletzen.



# Stress, lass nach!

*Durch Mobiltelefon und Internet sind Arbeitnehmer heute praktisch überall erreichbar. Doch viele Menschen fühlen sich von der Datenflut und der ständigen Kommunikation überfordert. Einfache Maßnahmen sorgen für Entlastung.*

**U**nserer moderne Arbeitswelt konfrontiert die Menschen mit immer größeren Anforderungen, die oft starke Belastungen für den Einzelnen mit sich bringen. Stress am Arbeitsplatz hat viele Ursachen – Zeitdruck, Konkurrenz und die

Angst um den Job zählen zu den wichtigsten. Arbeitnehmer, die um ihren Arbeitsplatz fürchten, leiden erheblich unter Erfolgsdruck, Überforderung und mangelnder Anerkennung. Und zu einem beträchtlichen Maß trägt auch die moderne Kommunikations-

technik zu Überbeanspruchung bei: „Während Berufstätige früher aufgrund schwerer körperlicher Arbeit an Rückenschmerzen litten, sind es heute E-Mail, Blackberry und Instant Messenger, die für Belastungen sorgen“, erläutert Frank Meiners, Diplom-

# Viele Krankschreibungen aufgrund von Magenbeschwerden, Rücken- und Herzschmerzen gehen eigentlich auf eine psychische Belastung zurück.

---

Psychologe von der DAK. Eine repräsentative DAK-Studie ergab: Fast jeder dritte Befragte fühlt sich von E-Mails regelrecht überflutet.

## Leistung um jeden Preis

Bei dem Gefühl der Überforderung schlägt oft auch der Körper Alarm. „Seelische Leiden äußern sich meist zuerst in körperlichen Symptomen“, sagt Meiners. „Viele Krankschreibungen aufgrund von Magenbeschwerden, Rücken- und Herzschmerzen gehen eigentlich auf eine psychische Belastung zurück.“ Nicht umsonst hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Stress zu „einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts“ erklärt. Psychologen und Psychotherapeuten bestätigen das aus ihrer täglichen Beobachtung.

## Viele Infos sind überflüssig

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), die für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales über Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsmarkt forscht, hat bereits vor einigen Jahren Studien zur sogenannten Informationsüberflutung durchgeführt. Sie berät Unternehmen im Umgang mit dem immer stärker werdenden Informations- und Datenstrom. „Es handelt sich um eine Art Schneeballeffekt“, sagt Barbara Weißgerber, Diplom-Psychologin bei der BAuA. Tatsächlich erinnert die E-Mail-Flut an ein Virus, das sich eigenständig vermehrt.

Die Schnelligkeit und Unkompliziertheit des Mediums verleiten dazu, häufig und oft auch unüberlegt davon Gebrauch zu machen. Die Folge sind überflüssige oder unklare Nachrichten mit ungenügendem Informationsgehalt. Sie erzeugen Nachfragen und damit wiederum neue E-Mails.

Wenn dauernd neue Informationen eintreffen, wächst der Stress. Denn Unterbrechungen stören die Konzentration und verhindern einen produktiven Arbeitsrhythmus. Mit dem zunehmenden Tempo der eingehenden Nachrichten erhöht sich außerdem der Bearbeitungsdruck, denn der Absender erwartet in der Regel eine schnelle Antwort. So potenziert sich der Arbeitsaufwand.

## Die Balance ist wichtig

Dennoch werden die neuen Kommunikationstechnologien von Arbeitnehmern keineswegs nur negativ beurteilt. In einer Untersuchung des IT Branchenverbandes Bitkom gab kürzlich eine Mehrheit von 59 Prozent der Befragten an, dass E-Mails sich „überwiegend positiv“ auf ihren Alltag ausgewirkt hätten; fünf Prozent kamen zu dem Urteil „überwiegend negativ“.

Auch aus arbeitsmedizinischer Sicht bieten neue Medien wie E-Mails durchaus Vorteile. Wenn ein Mitarbeiter ungeduldig auf eine benötigte Information warten muss, so wie es früher im regulären Postverkehr oftmals der Fall war, verursachte dies schließlich auch Stress. Es kommt einfach darauf an, im Umgang mit den

## Die Abende gehören dem Privatleben

---

Karriere machen ohne Stress – geht das? Nein, ganz ohne Stress geht es nicht. Aber Arbeitnehmer müssen auch selbst Grenzen setzen, meint der DAK-Experte Frank Meiners.

### **praxis+recht: Müssen Arbeitnehmer egoistischer werden?**

**Frank Meiners:** In gewisser Weise schon. Gesundheit ist unser höchstes Gut, das wir nicht unbedacht aufs Spiel setzen sollten. Nur ein gesunder Mensch kann vernünftig arbeiten. Ein ausgewogener Lebensstil ist daher die Voraussetzung für gute Arbeit. Davon profitiert auch der Arbeitgeber.

### **praxis+recht: Wo zieht man Grenzen?**

**Frank Meiners:** Dass muss jeder individuell entscheiden. Jemand, der ständig Überstunden macht, sollte sich eine Deadline setzen und möglichst mal pünktlich nach Hause gehen. Grundsätzlich gilt: Mindestens ein Tag in der Woche muss für die Erholung frei bleiben, Abende gehören dem Privatleben.

### **praxis+recht: Riskiert man damit nicht seinen Arbeitsplatz?**

**Frank Meiners:** Natürlich sollte niemand seinen Job leichtfertig aufs Spiel setzen – die Gesundheit aber auch nicht. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sollte man keinen Raubbau an seiner Gesundheit betreiben.

## So arbeiten Sie effektiver

Diese Tipps helfen dabei, Stress durch wiederkehrende Arbeitsunterbrechungen zu minimieren.

- In Konzentrationsphasen die automatische E-Mail-Benachrichtigung deaktivieren
- Feste Zeiten für Routinetätigkeiten einplanen. Dazu gehören auch E-Mail-Korrespondenz und Telefonate
- Die eigenen E-Mails und Telefonate kurz und prägnant halten
- Den E-Mail-Verteilerkreis möglichst klein halten



**Große Belastung:** Arbeit am Abend kostet viel Kraft und ist oft ineffektiv.

neuen Medien die richtige Balance zu halten. „Ein Universalrezept für den richtigen Umgang mit der E-Mail-Flut gibt es nicht, sagt Barbara Weißgerber. „Dazu sind die individuellen Anforderungen am Arbeitsplatz zu unterschiedlich. Insofern muss jeder einzelne von Fall zu Fall damit umgehen.“ Die Expertin rät: Die Eingänge einfach diszipliniert „ausblenden“. „Die übrigen E-Mails gehen mich dann eben erst einmal nichts an.“

### Die Software beherrschen

Wichtig ist jedoch vor allem, dass die Beschäftigten die Software, mit der sie tagtäglich arbeiten, auch wirklich beherrschen. Moderne Kommunikationsprogramme bieten heute eine Vielzahl von entlastenden, doch häufig nicht genutzten Funktionen. Immer wieder begegnet die BauA in Unternehmen die verbreitete Ansicht, dass die Mitarbeiter keine Schulung für ihre E-Mail-Programme benötigen würden, weil diese Programme doch jeder längst kennt.

Doch dies ist oft ein Irrtum: Die meisten Programme für die private Nutzung bieten nicht einmal einen Bruchteil der Funktionen von professioneller Software. Eine Schulungsmaßnahme schafft hier schnell Abhilfe. Die BAuA bietet solche Maßnahmen ebenso an wie freie Berater und IT-Experten.

Mindestens ebenso wichtig wie das Beherrschen der Software sind grundlegende Umgangsweisen mit Daten. Dazu gehören klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, denn wenn Mitarbeiter sich nicht sicher sind, wer eine Information wirklich benötigt, wird sie häufig in alle Richtungen verschickt. Einen weiteren Ballast stellt auch die Absicherungsmentalität vieler Arbeitnehmer dar: Gerade in Unternehmen mit straffen Hierarchien haben Beschäftigte das Bedürfnis, sich in alle Richtungen rückzuversichern, was das Kommunikationsverhalten ebenfalls beeinflusst.

Betriebsvereinbarungen als eine effektive und kostengünstige Maßnahme können helfen, das Problem in

den Griff zu bekommen. Darin können Unternehmensführung und Belegschaft genau festhalten, wie sie in ihrem Unternehmen mit Kommunikationstechnologien umgehen und welche Qualitätsstandards dabei eingehalten werden sollen. Auf diese Weise lässt sich klar und ohne großen Aufwand regeln, wo die Mitarbeiter benötigte Informationen erhalten können, statt diese einfach blind zu versenden.

Junge Arbeitnehmer halten Stress im Job übrigens für unvermeidlich: Für drei von vier Befragten gehört Stress zum Berufsalltag einfach dazu, ergab eine repräsentative Erhebung der DAK. *Sabine Langner*

### INFOS

Lernen Sie mit lang anhaltendem Stress umzugehen. Die DAK bietet Firmen und deren Mitarbeitern Kurse über das Betriebliche Gesundheitsmanagement an. Mehr Infos unter [www.dak-firmenservice.de](http://www.dak-firmenservice.de) → **Gesundheit**

Was ist eigentlich ...

## ... Feldenkrais?

*Diese körperorientierte Technik löst Blockaden, stärkt die Selbstheilungskräfte und führt zu einem neuen Bewusstsein.*

**D**as, was niemand für möglich gehalten hätte, am wenigsten er selbst, geschah an einem Tag im Jahr 1957: Der israelische Premierminister David Ben-Gurion machte am Strand von Herzliyah einen Kopfstand, 71-jährig und in Badehose. Klar ging dieses Foto um die Welt. Und die künstlerische Leistung des Gründers des ersten jüdischen Staates

trug wohl am eindrucklichsten zum Ruhm von Dr. Moshé Feldenkrais bei. Dabei ging es dem Physiker keineswegs darum, mit spektakulären Übungen auf sich aufmerksam zu machen.

Im Gegenteil: Seine Methode der Bewusstheit durch Bewegung geht davon aus, dass Körper und Geist eine Einheit sind und sich gegenseitig bedingen. Durch die Wahrnehmung von

Bewegungsabläufen, die man sich im Laufe seines Lebens unbewusst angeeignet, erfährt man die Belastungsmuster seiner Muskeln und Gelenke. Sie sollen nun gelöst und so neue Bewegungsalternativen aufgezeigt werden. Indem sich der Lernende über das eigene Tun bewusst wird, entsteht etwa Schmerzfreiheit oder eine neue Beweglichkeit für Körper und Geist. Er lernt etwas über sich und kann so weit mehr als nur seine körperlichen Muster durchbrechen.

Ben-Gurion war ein Skeptiker. Ein Mensch, der seinem Kopf, nicht aber seinem Körper vertraute. Geplagt von chronischen Rückenschmerzen und sicher, auf seinen Körper nicht bauen zu können (er konnte schon als Junge keinen Handstand), ließ er sich nur unwillig auf die Feldenkrais-Methode ein. Nach 30 Sitzungen war er bereits beschwerdefrei, nach drei weiteren gelang ihm der Kopfstand. Den Moshé Feldenkrais ihm übrigens nur als einen weiteren Beweis für die Richtigkeit seines Ansatzes beibrachte – dass Körper und Geist sich weiterentwickeln lassen.

Feldenkrais gilt als Begründer der körperorientierten Technik und ließ damals schon Erkenntnisse der Hirnforschung, der Entwicklungspsychologie und anderer wissenschaftlicher Disziplinen in seine Arbeit einfließen.

Sein Ansatz wird inzwischen u.a. von der aktuellen Neurobiologie bestätigt. So unterstreicht der Göttinger Forscher Gerald Hüther auch die feldenkraissche Annahme, dass alte Muster durch neue ersetzt werden können und zu ganz neuen Erfahrungen führen – zu neuen Bewegungs- und damit auch neuen Interaktionsmustern.

*Marie Alut*

Die Feldenkrais-Methode in der physiotherapeutischen Behandlung wird von den gesetzlichen Krankenkassen nicht bezuschusst.



**Kein Anlass für Unsicherheit:**  
*Das Gespräch mit dem Chef soll ein partnerschaftlicher Austausch sein.*



## Offene Worte

*Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrument der Personalführung. Sie können das Wir-Gefühl im Unternehmen stärken. Doch sollten einige grundlegende Regeln beachtet werden.*

**E**s findet einmal im Jahr statt und dauert in der Regel 30 bis 60 Minuten. Und wenn das Mitarbeitergespräch (MAG) gut läuft, nutzt es allen: Führungskräfte erhalten Anregungen und Ideen, bekommen Rückmeldungen über ihr Verhalten, treffen mit Mitarbeitern konkrete Zielvereinbarungen. Diese wiederum können mögliche Unstimmigkeiten klären, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten ansprechen, ihre Vorstellungen über den weiteren Weg ihres Arbeitsbereichs einbringen. Das Unternehmen selbst kann auf Basis der Gespräche Abläufe optimieren, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter verbessern, ihr Potenzial verstärkt ausschöpfen.

### Gleichberechtigte Partner

Seit den 70er Jahren wird das Mitarbeitergespräch in Deutschland als Instrument der Personalführung eingesetzt. Anders als beim Personalgespräch geht es nicht um akute Probleme oder Konflikte, um Änderungen im Arbeitsvertrag oder gar eine Kündigung. Abseits des Tagesgeschäfts in Ruhe miteinander reden, über Vergangenes und Künftiges – das ist die Grundidee des MAG. Vorgesetzter und Mitarbeiter begegnen sich dabei als gleichberechtigte Partner. In einem persönlichen, vertrauensvollen und vertraulichen Gespräch ziehen sie Bilanz über die Zusammenarbeit im vergangenen Jahr und legen neue Ziele für die kommenden zwölf Monate fest.

Wo stehen die einzelnen Mitarbeiter? Möchten sie sich beruflich verändern? Sind sie an Fortbildungen interessiert? Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Führung sowie Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven sind die klassischen Inhalte eines MAG. Darüber

hinaus können grundsätzlich alle Themen aufgegriffen werden, die den Beteiligten wichtig sind.

Neben den Inhalten ist vor allem die Gesprächsführung von Bedeutung: Gefragt ist vom Vorgesetzten die Fähigkeit zuzuhören, gefragt sind Gesprächs-Partner, keine Gesprächs-Gegner. „Manche Führungskräfte missverstehen die Funktion eines Jahresmitarbeitergesprächs und konfrontieren ihren Mitarbeiter dann mit der gesammelten, unterjährig jedoch nicht geäußerten Kritik eines Jahres“, monierte der Managerberater Rüdiger Klepsch in der Wochenzeitung „Die Zeit“. So demotiviere man seine Mitarbeiter.

Für Auseinandersetzungen gibt es das Konfliktgespräch, das unabhängig vom Jahresmitarbeitergespräch geführt werden sollte. Was nicht heißt, dass Probleme unter den Tisch gekehrt werden. Für Kritik ist im Mitarbeitergespräch Raum, nur sollte sie mit Fingerspitzengefühl vermittelt werden.

## Zielvereinbarungen treffen

Mindestens eine halbe Stunde ist für eine gründliche Vorbereitung einzukalkulieren, mehr als vier bis fünf Gespräche pro Tag sind nicht empfehlenswert. Wie kommt der Mitarbeiter mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes klar? Wie sehe ich ihn – und wie sieht er mich? Standardisierte Checklisten können bei der Vorbereitung helfen, sollten jedoch nicht dazu verleiten, einen Fragekatalog mechanisch abzuarbeiten. Für das Zustandekommen des MAGs, für die Terminierung mindestens 14 Tage vorher, ist der Chef ebenso verantwortlich wie für eine ruhige und ungestörte Gesprächsatmosphäre – selbst wichtige Kunden oder Lieferanten dürfen in dieser Zeit nicht stören.

Ein wichtiger Bestandteil des MAG ist die Zielvereinbarung. Was vor einem Jahr festgelegt wurde, wird mit der aktuellen Situation abgeglichen, eine faire, transparente Beurteilung wird möglich.

Bewährt hat sich, nicht mehr als zwei oder drei Ziele zu vereinbaren und diese möglichst konkret und realistisch zu formulieren. Das könnten „harte“ Ziele sein wie konkrete Umsatzsteigerungen oder auch „weiche“ Ziele, die die Sozialkompetenz des Mitarbeiters betreffen. Sie zeigen, dass er ganzheitlich betrachtet wird – nicht nur anhand von Zahlen.

## Ergebnis überprüfen

Werden konkrete Zielvereinbarungen etwa zu Umsatzsteigerungen getroffen, sollten diese schriftlich fixiert und von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet werden. Die Niederschrift ist streng vertraulich zu behandeln. Sind mit ihr Gratifikationen verbunden, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht über die Höhe.

Auch zum Gespräch selbst kann der Arbeitnehmer unter bestimmten Bedingungen einen Vertreter des Betriebsrats mitbringen. „Wenn es um die Beurteilung der Leistungen sowie die Möglichkeit der beruflichen Entwicklung im Betrieb geht, hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Hinzuziehung eines Betriebsratsmitgliedes“, so der Arbeitsrechtler Ulf Weigelt. Einen allgemeinen und generellen Anspruch auf Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds gibt es nicht.

Nach dem Termin sollten die Beteiligten das Ergebnis nochmals überdenken. Wurden tatsächlich alle Themen angesprochen? Sind die Ergebnisse zufriedenstellend? Ist dies nicht der Fall, gibt es nur eines: einen weiteren Gesprächstermin vereinbaren.

*Rainer Busch*

## Impressum

**DAK Magazin praxis+recht 03/2011**  
für Unternehmen und Selbstständige

### Herausgeber

DAK – Unternehmen Leben – Gesetzliche Krankenversicherung, Nagelsweg 27–31, 20097 Hamburg, www.dak.de

### Verantwortlich

Thomas Ollrogge (V.i.S.d.P.), Leiter Kundenmanagement  
Martin Kriegel, Leiter Marketing und Kundenservice

### Redaktion

Sabine Langner  
Postfach 10 14 44, 20009 Hamburg  
Telefon 040-23 96 14 66,  
Fax 040-23 96 34 66  
E-Mail: sabine.langner@dak.de

### Chef vom Dienst

Gerd Brammer  
E-Mail: gerd.brammer@dak.de

### Redaktionelle Mitarbeit

Stefan Bockholt, Uwe Dresel, Thomas Kuschel

### Produktion und Gestaltung

G + J Corporate Editors GmbH, Hamburg  
Kay Dohnke (verantwortlicher Redakteur)  
E-Mail: dohnke.kay@guj.de  
Anke Siebeneicher (Gestaltung, Bildredaktion)  
Suse Walczak (Bildredaktion)  
Sigrid Rahlfes (Schlussredaktion)

### Litho

Otterbach Medien, Hamburg

### Druck

Evers Druck, Meldorf  
Gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier

### Anzeigen

Gesamtanzeigenleiter (v.i.S.d.P.) Heiko Hager (G+J Media Sales), Tel. 040-37 03 53 00, Anzeigenleiter und Anzeigenverkauf: Jan-Eric Korte, Tel. 040-37 03 53 10. Anzeigen disposition: Sylvia Lamprecht, Tel. 040-37 03 53 11. Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 1/2011. Alle Anzeigen G+J Media Sales, außer Seiten 15 und 31.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe ist der 1. September 2011. Diese Zeitschrift informiert zu Themen aus Sozialversicherung und Gesundheitsförderung. Sie erscheint vierteljährlich und wird kostenlos verschickt. Keine Verantwortung für unverlangte Einsendungen. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträgern nur mit schriftlicher Zustimmung durch die Redaktion.



**Schnelle Hilfe:** Viele Menschen warten jahrelang auf ein geeignetes Spenderorgan.

# Organspende schenkt Leben

*Vielen chronisch Kranken könnte geholfen werden – wenn es genug Spenderorgane gäbe. Die gesetzliche Neuregelung der Organspende soll Abhilfe schaffen.*

**N**ach jahrelangen Debatten um dringend benötigte Spenderorgane wird die gesetzliche Regelung grundlegend reformiert. Künftig soll jeder Deutsche explizit gefragt werden, ob er nach seinem Tod Organe spenden will oder nicht.

In Deutschland brauchen etwa 12 000 Menschen ein Spenderorgan, davon allein 8000 eine neue Niere. Nur ein Drittel – etwa 4000 Menschen – erhalten ein geeignetes Organ.

Wer in Deutschland auf ein Spenderorgan angewiesen ist, muss häufig eine lange Wartezeit von fünf bis sechs Jahren in Kauf nehmen. Der Vorstoß der Politiker, das Transplantationsgesetz bis zum Jahresende neu zu regeln, soll dazu beitragen, diesen Menschen zukünftig schneller helfen zu können.

Anfang Juli 2011 einigten sich die Gesundheitsminister der Länder einstimmig auf eine Neuregelung der Organspende. Die bisherige so genannte Zustimmungslösung soll durch die Erklärungslosung ersetzt werden. Bei diesem Modell sollen alle Bürger gefragt werden, ob sie Organe spenden wollen oder nicht. Sie können dabei aber auch angeben, sich dazu nicht erklären zu wollen. Bei unterbliebener Erklärung soll die Organentnahme bei einem geeigneten Spender aber dann möglich sein, wenn die Angehörigen dem nach seinem Tod zustimmen.

Bislang gilt: Organspender müssen sich per Ausweis ausdrücklich als solche zur Verfügung stellen. Liegt dieses Einverständnis nicht vor, können die Angehörigen darüber entscheiden.

Die jetzt angestrebte Erklärungslosung soll noch in diesem Jahr in das Transplantationsgesetz aufgenommen werden. Solange Einzelheiten dazu nicht bekannt sind, bleibt die erweiterte Zustimmungsregelung bestehen. Nach einer Studie der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) sind rund drei Viertel aller Deutschen mit einer Spende einverstanden, doch nur ein Viertel besitzt den erforderlichen Ausweis.

Mit der Kampagne „Organspende fürs Leben“ möchte die BZgA umfangreich zur Organ- und Gewebespende informieren und zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema motivieren. Nutzen Sie die Gelegenheit, um einen Informationstag in Ihrem Unternehmen durchzuführen.

*Sabine Langner*

## Fragen zur Organspende

### Gibt es eine Altersgrenze für die Organ- und Gewebespende?

Nein. Entscheidend ist das biologische und nicht das kalendarische Alter. Auch die funktionstüchtige Niere einer oder eines 65-jährigen Verstorbenen kann einem Dialysepatienten wieder ein fast normales Leben schenken. Ob gespendete Organe oder Gewebe für eine Transplantation geeignet sind, kann erst im Fall einer tatsächlichen Spende medizinisch geprüft werden.

### Welche Vorerkrankungen schließen Organ- und Gewebespenden aus?

Eine Organentnahme ist grundsätzlich ausgeschlossen, wenn bei der oder dem Verstorbenen eine akute Krebserkrankung oder ein positiver HIV-Befund vorliegt. Bei allen anderen Erkrankungen entscheiden die Ärzte nach den erhobenen Befunden über die Organ- und Gewebespende.

### Wer bekommt meine Organe und Gewebe?

Das kann im Voraus nicht gesagt werden. Es gibt viele Faktoren wie Blutgruppe, Alter, Gewicht und Gewebemerkmale, die entscheiden, wer ein bestimmtes Organ bekommt. Je ähnlicher die Merkmale von spendender und empfangender Person sind, desto wahrscheinlicher ist, dass nur geringe Abstoßungsreaktionen auftreten. Bei sehr unterschiedlichen Gewebemerkmalen ist eine Abstoßung wahrscheinlicher.

Die gemeinsame Warteliste des Verbundes von der internationalen Vermittlungsstelle Eurotransplant erleichtert es, die optimalen Empfänger zu ermitteln.

### Weiß die Empfängerin oder der Empfänger des Organs, wer gespendet hat?

Nein, die Spende ist anonym. Auch die Angehörigen der Spenderin oder des Spenders erfahren nicht, wer das Organ bekommen hat. Auf Wunsch wird ihnen aber über die Deutsche Stiftung Organtransplantation mitgeteilt, ob die Transplantation erfolgreich verlaufen ist.

### Kann man Organe und Gewebe spenden, wenn man noch am Leben ist?

In einzelnen Fällen kommt eine Spende von Organen oder Organteilen zu Lebzeiten in Frage. Das gilt für die Niere und – seltener – einen Teil der Leber. Eine gesunde Person kann mit nur einer Niere ein vollkommen normales Leben führen. Dennoch muss eine Lebendspende sehr sorgfältig abgewogen werden. Wie jede andere Operation stellt eine Organentnahme für den Spender ein medizinisches Risiko dar.

### Wann kommt eine Lebendspende in Frage?

Auch dies ist durch das Transplantationsgesetz geregelt. Es erlaubt die Spende von Organen nur unter Verwandten ersten oder zweiten Grades, zum Beispiel Eltern und Geschwistern, unter Ehepartnern, Verlobten oder unter Menschen, die sich persönlich

sehr nahe stehen. Eine Gutachterkommission prüft im Vorfeld, ob die Spende freiwillig erfolgt und keine finanziellen Interessen bestehen.

### Welche Erfolgsaussichten haben Organübertragungen?

Sehr gute. So funktionieren z. B. 88 Prozent der transplantierten Nieren noch nach einem Jahr, nach fünf Jahren sind es noch 74 Prozent. Bei den anderen Organen liegen die Erfolgsraten nur geringfügig darunter. Auch Augenhornhäute sind gut transplantierbar: 95 Prozent haben ihre volle Funktionstüchtigkeit noch nach einem Jahr, 80 Prozent nach fünf Jahren.

### Müssen sich künftige Organspender untersuchen lassen?

Nein, eine Untersuchung ist nicht notwendig und wäre zu diesem Zeitpunkt nicht sinnvoll, da sich der gesundheitliche Zustand eines Menschen fortwährend ändern kann.

Fragen zur Organspende werden von Mo–Fr von 9–18 Uhr unter der Gratis-Rufnummer der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (0800 / 90 40 400) beantwortet.

### INFOS

Die DAK hält Organspendeausweise in jedem DAK-Servicezentrum bereit. Kurzentschlossene können den hier abgedruckten Ausweis ausfüllen, ausschneiden und bei sich tragen – er ist voll gültig.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Organspendeausweis</b><br>nach § 2 des Transplantationsgesetzes  |   |  |
| <b>Organspende</b>  |   |   |
| Name, Vorname   | Geburtsdatum  |   |
| Straße  | PLZ, Wohnort  |   |
|    |  |   |
| Unternehmen Leben   |   |   |
| Antwort auf Ihre persönlichen Fragen erhalten Sie beim Infotelefon Organspende unter der gebührenfreien Rufnummer 0800/90 40 400.               |   |   |
| Erklärung zur Organ- und Gewebespende   |   |   |
| Für den Fall, dass nach meinem Tod eine Spende von Organen/Geweben zur Transplantation in Frage kommt, erkläre ich:                             |   |   |
| <input type="checkbox"/> JA, ich gestatte, dass nach der ärztlichen Feststellung meines Todes meinem Körper Organe und Gewebe entnommen werden. |   |   |
| oder <input type="checkbox"/> JA, ich gestatte dies, mit Ausnahme folgender Organe/Gewebe:  |   |   |
| oder <input type="checkbox"/> JA, ich gestatte dies, jedoch nur für folgende Organe/Gewebe:   |   |   |
| oder <input type="checkbox"/> NEIN, ich widerspreche einer Entnahme von Organen oder Geweben.   |   |   |
| oder <input type="checkbox"/> Über JA oder NEIN soll dann folgende Person entscheiden:  |   |   |
| Name, Vorname   | Telefon   |   |
| Straße  | PLZ, Wohnort  |   |
| Platz für Anmerkungen/Besondere Hinweise  |   |   |
| DATUM   |   | UNTERSCHRIFT  |

W 406-3001



# Fit durch den Herbst

*Ob Rauchstopp oder Erkältung der Kinder, Schlafmangel oder Skigymnastik – diese Gesundheitstipps helfen durch die kühle Jahreszeit.*

## SICHER UND TRAINIERT AUF DIE PISTE

Bald ruft wieder der Berg – doch sind Sie gut gerüstet? Fangen Sie möglichst frühzeitig im Herbst mit der Skigymnastik an, rät unser Sport-Experte Uwe Dresel. Denn Untrainierte gehen ein hohes Risiko



ein. Um die Muskeln auf die Belastungen im Schnee vorzubereiten, heißt es Kraft, Beweglichkeit und Ausdauer zu verbessern. Unser Online-Coaching „move-on!“ erstellt für DAK-Kunden individuelle Trainingspläne.

Mehr unter [www.dak.de/move-on](http://www.dak.de/move-on)

## OHNE RAUCH GEHT'S AUCH

„Rauchen gefährdet die Gesundheit“ – so steht es auf allen Zigarettenpackungen. Spätestens das „Gesetz zum Schutz vor den Gefahren des Passivrauchens“ hat einen Gesinnungswandel bewirkt: 96 Prozent der Raucher denken laut DAK-Umfrage übers Aufhören nach. Wer einen Rauchstopp in Erwägung zieht, findet unter [www.dak-rauchstopp.de](http://www.dak-rauchstopp.de) umfangreiche Informationen zu bewährten Methoden sowie Tests und Tipps für die erste qualmfreie Zeit.



## WER NICHT SCHLÄFT, SÜNDIGT

Zu wenig Schlaf schadet der Gesundheit: Immunsystem und Stoffwechsel reagieren darauf. Mit dem Schlaf gehen viele noch zu sparsam um. Es ist an der Zeit, die nächtliche Ruhe wieder schätzen zu lernen, nicht zuletzt, weil Schlaf unsere Leistungsfähigkeit auf natürliche Art steigert. Die Wirkung ist wissenschaftlich erwiesen! Mehr über gesunden Schlaf unter [www.dak.de/schlaf](http://www.dak.de/schlaf)



## SCHWITZEN SIE SICH GESUND

Sommer ade: Die Tage werden kürzer und kühler. Regelmäßige Saunagänge sind eine ideale Möglichkeit, der kommenden Erkältungszeit zu trotzen. Sie stärken das Immunsystem und trainieren Herz und Kreislauf. Die fünf wichtigsten Regeln unter [www.dak.de/winter-fit](http://www.dak.de/winter-fit)

## HILFE, MEIN KIND IST KRANK!

Mit Beginn des Kindergartenjahres und dem Herbstanfang sind Erkältungen in vielen Familien ein Dauerproblem. Was tun, wenn der Sprössling Pflege braucht oder zum Arzt muss? Müssen Arbeitgeber die Eltern freistellen? Und wer zahlt in dieser Zeit das Gehalt? Berufstätige Eltern haben Rechte, aber auch Pflichten. Informationen unter [www.dak.de/kind-ist-krank](http://www.dak.de/kind-ist-krank)



# DAK

## Unternehmen Leben

Jetzt die  
DAK-Qualität  
empfehlen!



## Profitieren Sie von unserer Herbstaktion

### Empfehlen Sie einfach die DAK weiter!

Denn ausgezeichnete Qualität ist immer eine Empfehlung wert. Und für jeden neu geworbenen DAK-Kunden bedanken wir uns bei Ihnen mit einem Gutschein von neckermann.de im Wert von 20,- Euro. Wir wünschen Ihnen schon jetzt viel Freude beim Online-Shopping.  
Ende des Aktionszeitraumes: 31.12.2011.



Beispiele aus dem neckermann.de Sortiment Herbst/Winter 2011

Unser Dankeschön für Sie



Bestellen Sie online unter:  
[www.neckermann.de](http://www.neckermann.de)



Der Gutschein wird nicht aus Mitgliedsbeiträgen finanziert.



#### Blend Of America Sweatjacke mit Schal

Lässige Sweatjacke mit Stehkragen, mit Känguru-Taschen.  
Besonderes Extra ist der karierte Schal, den es gratis dazu gibt.  
Bestellnr.: 431/429



#### Philips SENSEO Kaffee- Padautomat HD 7810/60

Der Klassiker unter den Pad-Brühsystemen - Für größere Tassen bis 9,5 cm Höhe.  
Bestellnr.: 638/579



#### Jack Wolfskin "Mountain Hiker"

Outdoorjacke für Damen und Herren, einrollbare Kapuze, mit Fleece gefüttert, wind- und wasserabweisend.  
Bestellnr.: 638/579

#### Sichern Sie sich Ihre Prämie mit diesem Coupon.

Kreuzen Sie Zutreffendes an und senden Sie den Coupon ausgefüllt bis zum 31.12.2011 an die DAK (Anschrift unten) oder nutzen Sie das Internet unter [www.dak-kundenwerben.de](http://www.dak-kundenwerben.de)

**Ja**, ich habe einen DAK-Kunden geworben und erhalte bei Bestätigung der Mitgliedschaft einen Gutschein von neckermann.de im Wert von 20,- Euro.

VORNAME/NAME  KRANKENVERS.-NR.

STRASSE/HAUSNUMMER  PLZ/ORT

ORT/DATUM   UNTERSCHRIFT

**Ja**, ich werde Kunde der DAK.\*

VORNAME/NAME  GEBURTSDATUM

STRASSE/HAUSNUMMER  PLZ/ORT

TELEFONNUMMER

\* Ich willige ein, dass meine Angaben – bis auf Widerruf – für weitere Kontaktaufnahmen zur Information und Beratung mit mir durch die DAK gespeichert werden dürfen. Ich bin damit einverstanden, dass die DAK mich (per Telefon, SMS, E-Mail, Fax) über Produkte und Leistungen informiert bzw. berät.

ORT/DATUM   UNTERSCHRIFT

Senden Sie den ausgefüllten Coupon bis zum 31.12.2011 an:

DAK, Redaktion: Kunden werben, Postfach 10 14 44, 20009 Hamburg

## DAKArbeitgeber*direkt* 0180 1 325 327

24 Stunden an 365 Tagen – 3,9 Ct./Min. aus dem Festnetz der Deutschen Telekom, max. 42 Ct./Min. aus den Mobilfunknetzen.



Die DAK liefert klimafreundlich und umweltbewusst



# Unser Service. Ihr Vorteil.

Immer aktuell und gut informiert mit dem DAK-Firmenservice.

- Magazin praxis+recht: vierteljährliche Fachinformationen
- Seminare: Schulungen rund um die Sozialversicherung
- Arbeitshilfen im Internet: **www.dak-firmenservice.de**
- Newsletter: monatlich neuste Nachrichten per E-mail
- Gesundheit im Unternehmen: gute Ideen für gesunde Mitarbeiter

DAK-Fachexperten informieren und beraten Firmen kompetent zu allen Fragen zum Versicherungsrecht, Beitragsrecht und Aufwendungsausgleichsgesetz. Rufen Sie uns an unter **DAKArbeitgeber*direkt* 0180 1 325 327**. 24 Stunden an 365 Tagen – 3,9 Cent/Min. aus dem Festnetz der Deutschen Telekom, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

# DAK

Unternehmen Leben