

Das Magazin für Unternehmen und Selbstständige ●

praxis + recht

Wenn die Seele leidet

Immer mehr Ausfalltage im Job durch psychische Probleme: Neue Angebote verbessern die Versorgung

Urlaub: Ansprüche richtig berechnen

Demografie: Förderpreis für gesundes Arbeiten verliehen

Teamgeist: Gemeinsam erfolgreich zum Ziel

Ihr Know-how zählt!

Wählen Sie Ihre Lieblingsschuhe aus 80 Topmarken!



**gebrüder götz –
Marken, Schuhe, Mode**

Mit diesem 25-Euro-Gutschein läuft es richtig gut für Sie: Die riesige Auswahl an Schuhen und Mode vieler bekannter Marken lässt keine Wünsche offen.



Sichern Sie sich jetzt Ihre Prämie!

www.dak-kundenwerben.de

DAK Gesundheit

Sie wissen, worauf es ankommt: auf gute und sehr gute Testergebnisse zum Beispiel. Ihre Entscheidung für die DAK-Gesundheit war also ganz folgerichtig. Denn die DAK-Gesundheit erhält stets Bestnoten: bei den 6,2 Mio. Versicherten und immer wieder auch bei unabhängigen Tests.

Weil man Ihr Know-how im Kollegenkreis schätzt, kann Ihre Empfehlung der DAK-Gesundheit viel bewirken: Ihre Kollegen lernen eine der leistungsfähigsten Krankenkassen Deutschlands kennen. Und wir bedanken uns bei Ihnen für jedes neue DAK-Mitglied mit einem Gutschein von gebrüder götz im Wert von 25 Euro.



Coupon ausfüllen und abschicken

Sichern Sie sich Ihren Gutschein mit diesem Coupon. Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an und senden Sie den Coupon ausgefüllt **bis zum 31.05.2016 an die DAK-Gesundheit** (siehe Anschrift unten) oder nutzen Sie das Internet unter www.dak-kundenwerben.de

- Ja**, ich habe einen DAK-Gesundheit-Kunden geworben und erhalte bei Bestätigung der Mitgliedschaft meinen Gutschein. **Ja**, ich werde Kunde der DAK-Gesundheit.

Vorname/Name

Vorname/Name Geburtsdatum

Krankenvers.-Nr.

Straße/Hausnummer

Straße/Hausnummer

Plz/Ort

Plz/Ort

Telefonnummer

Ort/Datum

Unterschrift

E-Mail

- Ich willige ein, dass meine freiwilligen Angaben für weitere Kontaktaufnahmen zur Information und Beratung über aktuelle bzw. besondere Leistungen und Serviceangebote durch die DAK-Gesundheit gespeichert und genutzt werden dürfen. Eine Weitergabe an Dritte erfolgt nicht.
- Ich bin damit einverstanden, dass die DAK-Gesundheit mich per...**
- Telefon elektronischer Post (E-Mail, SMS) über Leistungen, Produkte und Serviceangebote informiert bzw. berät. Meine Einwilligung kann ich jederzeit – ganz oder in Teilbereichen – bei der DAK-Gesundheit widerrufen.

Ort, Datum, Unterschrift
(Hinweis: bei unter 15-Jährigen Unterschrift des Erziehungsberechtigten)

**Senden Sie den ausgefüllten Coupon bis zum 31.05.2016 an:
DAK-Gesundheit, Redaktion: Kunden werben,
Postfach 10 14 44, 20009 Hamburg**



Prof. Dr. h. c. Herbert Rebscher

Vorsitzender des Vorstandes der DAK-Gesundheit

Psychische Erkrankungen

Mehr Hilfe bei seelischen Leiden

Psychische Erkrankungen sind nicht nur eine große Belastung für die Betroffenen, sie stellen unsere ganze Gesellschaft vor Herausforderungen. Besonders für die Wirtschaft ist die steigende Anzahl der Fehltag, die auf das Konto der psychischen Leiden gehen, ein Kostenfaktor.

Heute verursachen Depressionen, Angststörungen oder Erschöpfungssyndrome dreimal so viele Fehltag wie vor 15 Jahren – Tendenz steigend. Jeder 20. unserer Versicherten wird bereits mit einer entsprechenden Diagnose krankgeschrieben. Mit dem kürzlich vorgestellten DAK-Psychoreport wollen wir Wege zu einer besseren Versorgung aufzeigen. Wir wollen zeigen, welche Probleme, welchen Bedarf es gibt und wie Patienten genau die Therapie bekommen, die sie auch brauchen. Unsere Titelgeschichte „Seele im Streik“ greift die Problematik der Erkrankung auf und stellt dar, welche neuen Behandlungsformen die DAK-Gesundheit ihren Versicherten ermöglicht.

Letztendlich möchten wir für einen sensiblen Umgang mit psychischen Erkrankungen plädieren – seitens der Betroffenen, ihres persönlichen Umfelds, der Arbeitgeber und Ärzteschaft. Denn auch Aufmerksamkeit und gegenseitige Achtsamkeit bilden eine gute Basis für die Prävention psychischer Leiden.

Eine gute Nachricht für das neue Jahr: Die DAK-Umlagesätze werden 2016 nicht erhöht. Ich wünsche Ihnen ein erfolgreiches und gesundes neues Jahr!

ZU DIESER AUSGABE

Anhaltender Stress kann krank machen: Unser Anti-Stress-Training vermittelt DAK-Kunden in acht bis zwölf Wochen erprobte Abwehrstrategien. Lesen Sie mehr unter www.dak.de/coaching



Hier geht's zum
Online-Magazin:



Weiterlesen im
Netz – nutzen Sie
unser Magazin
auch unterwegs



Im vergangenen Jahr
war jeder 20. Arbeitneh-
mer wegen psychischer
Leiden krank

08 Titelgeschichte

Seele im Streik

Bedrückt, antriebslos und ständig müde: Seit 1997 hat sich die Anzahl der beruflichen Fehltag aufgrund von psychischen Leiden verdreifacht. Mit mehr als 6,3 Millionen Fehltagen haben psychische Erkrankungen im Jahr 2014 damit ein Rekordniveau erreicht. Der DAK-Psychoreport 2015 macht allerdings auch deutlich, dass nicht unbedingt mehr Menschen an Depressionen, Anpassungsstörungen oder neurotischen Störungen leiden: Der Umgang mit dieser Krankheit ist inzwischen offener geworden. Früher wurden eher körperliche Beschwerden

diagnostiziert, in denen sich psychische Erkrankungen häufig manifestieren, wie etwa Rückenschmerzen oder Magenbeschwerden. Dabei verliert die Zusatzdiagnose Burn-out deutlich an Relevanz. Dennoch besteht Handlungsbedarf, neue Angebote zu erarbeiten und damit die Versorgung konkret zu verbessern. Mit neuen Behandlungskonzepten und unter Einsatz qualitätsgeprüfter Online-Programme geht die DAK-Gesundheit neue Wege, um Betroffenen lange Wartezeiten und Fehldiagnosen zu ersparen.

arbeit & gesundheit



24

Förderpreis: Für gute Ideen im Gesundheitsmanagement ausgezeichnet

06 News

DAK-Angebot: Chronische Wunden heilen schneller/DAK-Gesundheit bekommt BGM-Zertifikat/Hilfe für verunglückte Wintersportler/ Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten im Handel/ Internetsucht im Kinderzimmer

24 Ausgezeichnete Projekte

Betriebliches Gesundheitsmanagement wird in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen. Engagierte Firmen sind erstmalig mit dem Deutschen BGM-Förderpreis für den Bereich „Demografie und Gesundheit“ ausgezeichnet worden.

arbeit & recht



20

Kündigung: Änderungen im Arbeitsvertrag sind nicht so einfach möglich

12 News

Entgeltfortzahlungsversicherung/ Fälligkeitstermine 2016/Rentner mit Job/Richtigstellung: Mindestlohn gilt auch bei Krankheit/ Sachbezugswerte 2016

13 Impressum

14 Wissen, was kommt

Ein Überblick über die Änderungen zum Jahreswechsel.

15 Beitragstabelle

Die neuen Rechengrößen in der Sozialversicherung und Beitragssätze.

20 Kündigung? Ja, aber...!

Wollen Arbeitgeber die Bedingungen für einen Job ändern, können sie zur Änderungskündigung greifen.

22 Urlaub richtig berechnen

Die Bestimmungen der Urlaubsansprüche können kompliziert sein. Worauf dabei zu achten ist.

arbeit & personal



28

Vielfalt: Neue personelle Herausforderungen für den Arbeitsmarkt

26 News

Neues Online-Angebot: Hilfe für pflegende Angehörige/Rentenversicherung: Versicherungsnummer/ Weiterbildung/DAK-Urlaubsplaner 2016

28 Wenn jeder zählt

Andere Länder, unterschiedliche Arbeitskulturen: Warum Unternehmen durch die soziale Vielfalt ihrer Mitarbeiter dazu gewinnen.

30 Gemeinsam zum Ziel

Teamfähigkeit wird bei Mitarbeitern heute vorausgesetzt. Doch wie funktioniert Teamarbeit? Und was ist notwendig, damit alle für das „Wir“-Gefühl motiviert sind?

UNSER SERVICE

DAK-Fachexperten informieren und beraten Firmen kompetent zu allen Fragen zum Versicherungsrecht, Beitragsrecht und Aufwendungsausgleichsgesetz. Rufen Sie uns an unter **DAK Arbeitgeber-Hotline** 040 325 325 810. 24 Stunden an 365 Tagen – zum Ortstarif.

Neues Versorgungskonzept Chronische Wunden heilen schneller

Die DAK-Gesundheit bietet Menschen mit chronischen Wunden ein neues Versorgungskonzept an. Eine Beratung durch speziell ausgebildete Wundexperten soll die Behandlung verbessern und Patienten, Ärzte und Pflegedienste vernetzen. Zehn Monate nach dem Start des Angebots zieht die DAK-Gesundheit eine positive Bilanz: Chronische Wunden heilen mit der zielgerichteten Behandlung im Schnitt drei Monate schneller. Außerdem sinken die Kosten für die Versorgung der Patienten um zehn Prozent.

Mehr Informationen unter
www.dak.de/wundberatung



BGM-Zertifikat

Gesundheit der eigenen Beschäftigten im Fokus



Die DAK-Gesundheit ist für ihr internes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) mit einem „Prädikat-Siegel“ ausgezeichnet worden. Damit gehört sie zu den Unternehmen in Deutschland, die sich in besonderer Weise für die Gesundheit ihrer Beschäftigten engagieren.

„Als Arbeitgeber nutzen wir qualitativ hochwertige und flächendeckende Angebote, die wir als Krankenkasse auch unseren Firmenkunden anbieten“, sagt Cordula Gierg, BGM-Verantwortliche der DAK-Gesundheit. Mit der Auszeichnung „Prädikat-Siegel“ im Rahmen des Corporate Health Award bekommt die Kasse von unabhängigen Experten ihren BGM-Standard bestätigt.

Mehr unter www.corporate-health-award.de

Neuer DAK-Service Hilfe für verunglückte Wintersportler

Die DAK-Gesundheit verbessert zum 1. Dezember die Versorgung verunglückter Wintersportler in Tirol. Ein neuer Europaservice bietet Skifahrern in den Regionen Sölden, Imst und Zillertal nach einem Unfall schnelle und kompetente Hilfe über ihre DAK-Versicherungskarte. Betroffene müssen keine Behandlungskosten mehr vorstrecken und erhalten Heil- und Hilfsmittel wie ambulante Physiotherapie oder Krücken direkt in den Kliniken. Auch spätere Metallentfernungen werden auf Wunsch vom gleichen Operateur und ohne Zusatzkosten vorgenommen. Die DAK-Gesundheit bietet ihren Europaservice bereits auf Mallorca, den kanarischen Inseln, dem spanischen Festland und in Portugal an.

Weitere Informationen zum DAK-Europaservice gibt es im Internet unter www.dak.de/europaservice



Branchenreport

Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten im Handel

Im Groß- und Einzelhandel arbeiten in Deutschland insgesamt rund 4,9 Millionen Beschäftigte. Die DAK-Gesundheit und die Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik planen für diese beschäftigungsintensive Branche einen eigenen Report. Er wird einen Überblick über das Krankheits- und Unfallgeschehen im Handel bieten. Gleichzeitig soll er aufzeigen, wie es um die Gesundheits- und Sicherheitskultur in der Branche bestellt ist. Welche Krankheiten und Unfälle spielen im Handel die größte Rolle? Was verbinden die Beschäftigten mit Gesundheit und wie sorgen sie, etwa durch Pausen, für ausreichend Erholung? Auf einer Fachtagung am 14. April 2016 in Berlin werden die Ergebnisse vorgestellt. Wenige Besucherkarten bekommen Sie noch über www.dak.de/sicherheitundgesundheit.

Beschäftigte im Handel



53,4 % denken, dass der Kunde vorgeht und Pausen hintenanstehen müssen

Internetsucht

Eltern geben Kindern oft keine Regeln vor

Intensive Computernutzung führt in vielen deutschen Familien zu Problemen. Das zeigt die neue Studie der DAK-Gesundheit und des Deutschen Zentrums für Suchtfragen zur Internetsucht im Kinderzimmer, für die durch das Forsa-Institut 1.000 Mütter und Väter befragt wurden. Erstmals wurden neben Dauer und Art der Internetnutzung auch mögliche krankhafte Folgen untersucht. Jedes fünfte Kind reagiert demnach ruhelos und gereizt auf Online-Einschränkungen. Elf Prozent der 12- bis 17-Jährigen haben mehrfach erfolglos versucht, ihre Internetnutzung in den Griff zu bekommen. Bei sieben Prozent gefährdet die Onlinewelt eine wichtige Beziehung oder eine Bildungschance, insbesondere bei Jungen. An Regeln zum Umgang mit Laptop oder Smartphone fehlt es häufig. Krankenkasse und Institut starten jetzt eine Aufklärungskampagne zum Thema.



Mehr Informationen finden Sie im Internet unter www.dak.de/internetsucht

Seele im Streik

Depression, Angststörung, Burn-out: Die Zahl der Fehltage mit psychischen Erkrankungen wächst. Das bedeutet nicht, dass mehr Menschen psychisch krank sind – aber der Umgang ist offener geworden. Das birgt Chancen für betriebliche Prävention

Benedikt Ebeling (Name geändert) ist Mitte 40, als sein Leben aus den Fugen gerät. „Ich bin bei der Arbeit einfach zusammengebrochen“, schildert er. Er hat Herzrasen, befürchtet einen Infarkt oder Schlaganfall. Seine Hausärztin erkennt, dass die körperlichen Beschwerden eine psychische Ursache haben: Ebeling leidet unter Panikattacken, vor allem Sozialkontakte machen ihm Angst. Von einem Tag auf den nächsten ändert sich alles: Selbstverständliche Dinge wie Einkaufen oder Bahnfahren lösen sofort die nächste Angstwelle aus. An eine Rückkehr in den Job ist erstmal nicht zu denken.

Volkskrankheit mit Folgen

„Psychische Krisen sind keine Befindlichkeitsstörungen, sie können sich zu ernst zu nehmenden Krankheiten entwickeln“, kommentiert Dr. Hans-Peter Unger, Chefarzt des Zentrums für seelische Gesundheit in der Asklepios Klinik Hamburg Harburg. „Sie stellen nicht nur das Gesundheitssystem, sondern die ganze Gesellschaft vor eine große Herausforderung. Vor allem Unternehmen müssen sich auf diese Problematik einlassen und mit gezielter Prävention gegensteuern.“ Dass der Leidensdruck der Betroffenen hoch ist, belegt auch die

„Global Burden of Disease-Studie“ der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Im Vergleich der Volkskrankheiten in den Industrienationen verursachen Depressionen die meisten mit Beeinträchtigungen gelebten Lebensjahre – noch vor Demenz oder Diabetes. Der Grund: Psychische Erkrankungen sind häufig, sie dauern vergleichsweise lange an und die Lebensqualität ist stark beeinträchtigt. Letztlich ist auch der volkswirtschaftliche Schaden immens: Bereits 2011 hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) die direkten Krankheitskosten, die durch psychische Erkrankungen verursacht werden, auf fast 16 Milliarden Euro pro Jahr beziffert – Tendenz steigend. Laut Berechnungen der BAuA könnten sie sich bis 2030 noch einmal verdoppeln. Dabei ist der Anteil der indirekten Kosten, die durch verminderte Produktivität oder vorzeitige Verrentung entstehen, noch nicht berücksichtigt.

Seelenleiden werden salonfähig

Wie der neue Psychoreport 2015 der DAK-Gesundheit zeigt, ist Benedikt Ebeling bei Weitem kein Einzelfall. Im vergangenen Jahr war jeder 20. berufstätige Versicherte aufgrund von Depressionen oder anderen psychischen Problemen



Depressionen führen die Fehltag-Statistik mit großem Abstand an



Der Bedarf an Psychotherapie wächst und die Wartezeiten sind lang

+ Zusatzwissen

Zielgerichtete Behandlung

Menschen mit Depressionen oder anderen psychischen Erkrankungen müssen im Schnitt sechs Monate warten, bis sie einen Termin beim Psychotherapeuten bekommen. Ob die Therapieart die richtige ist, bleibt abzuwarten. Die DAK-Gesundheit löst diese Versorgungsproblematik auf zwei Ebenen: Zum einen bietet sie den Betroffenen mit dem Spezialisten-Netzwerk niedrigschwellige Angebote im gesamten Bundesgebiet an. Besonders erwähnenswert ist **Veovita**, ein Versorgungsprogramm für Patienten mit Depressionen, Angststörungen und Burn-out in Nord- und Ostdeutschland. Ein Anruf genügt, um nahezu sofort einen Gesprächstermin zu bekommen. Der schnelle Therapiebeginn ist das beste Mittel, um lange Ausfallzeiten im Job, Krankenhausaufenthalte und chronische Verläufe zu vermeiden.

Um Wartezeiten zu überbrücken und klassische Behandlungen sinnvoll zu ergänzen, setzt die DAK-Gesundheit künftig verstärkt auf die Online-Therapie mit dem Programm **Deprexis**. Deprexis ist ein webbasiertes Selbsthilfeprogramm zur Unterstützung von Menschen mit leichten bis mittelschweren Depressionen. Es ist über Computer, Laptop oder Smartphone nutzbar und beruht auf etablierten Methoden der Kognitiven Verhaltenstherapie. Eine neue Studie zeigt: Mit der Unterstützung von Deprexis schwächt sich der Depressionsgrad in relativ kurzer Zeit deutlich ab. Das Programm hilft den Patienten in der Regel unmittelbar. Außerdem verbessert sich die berufliche und soziale Funktionsfähigkeit signifikant. Gerade bei psychischen Erkrankungen wie Depressionen ist es gut, wenn die Betroffenen am sozialen Leben teilnehmen können.

krankgeschrieben. Hochgerechnet entspricht dies 1,9 Millionen Menschen im gesamten Bundesgebiet. Die Anzahl der Fehltage hat sich von 1997 bis 2014 verdreifacht, bei keiner anderen Krankheitsart gibt es eine vergleichbare Entwicklung. „Trotz des rasanten Anstiegs der Fehltage sind heute nicht mehr Menschen psychisch krank als vor zehn oder zwanzig Jahren“, erklärt Unger. „Ärzte und Betroffene gehen aber offener mit den Krankheiten um.“ Daraus resultiert eine ehrlichere Diagnostik, die sich auf den Krankschreibungen wiederfindet. Trotz wachsender Sensibilität bleibt die

Fehltage-Statistik ein vermittelter Indikator. Tatsächlich ist die Häufigkeit psychischer Erkrankungen in der Bundesrepublik sogar noch höher, als die Daten vermuten lassen: Einer Zusatzuntersuchung im Rahmen der bevölkerungsrepräsentativen „Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland“ (DEGS) des Robert Koch-Instituts zufolge leiden gut ein Drittel der Frauen (36 Prozent) und 31 Prozent der Männer einmal oder mehrmals im Jahr unter einer psychischen Störung. Die Krankheiten sind also weiter verbreitet als angenommen. Die Untersuchung zeigt außerdem, dass

Frauen von nahezu allen psychischen Erkrankungen häufiger betroffen sind, lediglich bei Alkoholstörungen ist die Prävalenz bei den Männern deutlich höher.

Risikozustand Burn-out

Depressionen führen die Fehltage-Statistik mit großem Abstand an, gefolgt von Anpassungsstörungen, neurotischen Störungen, Angststörungen und somatoformen Störungen. Burn-out hingegen steht deutlich seltener auf dem gelben Schein als noch vor drei Jahren. „Burn-out ist mittlerweile eher zur Beschreibung eines Risikozustands geworden“, erklärt

Hans-Peter Unger. „Von chronischem Stress verursachte psychische Krankheiten werden heute als Anpassungsstörungen oder Depressionen erkannt.“

Auswirkungen der Arbeitswelt

Da der Anstieg der Psycho-Fehltage im Zusammenhang mit der sich stark wandelnden Arbeitswelt steht, untersuchen zahlreiche Studien, welchen Einfluss der Job auf die psychische Gesundheit hat. Laut dem „Stressreport Deutschland 2012“ der BAuA werden verschiedene Faktoren von den Beschäftigten als belastend empfunden: Ein Drittel fühlt sich durch Termin- und Leistungsdruck beeinträchtigt, ein Viertel findet Arbeitsunterbrechungen besonders störend. Auch die reine Arbeitszeit kann zur Belastung werden: 30 Prozent der Beschäftigten arbeiten länger als 40 Stunden pro Woche, ein Viertel verzichtet häufig auf Pausen und fast die Hälfte der Führungskräfte hat Probleme damit, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bringen. „Fakt ist, dass chronischer Stress das Entstehen von Depressionen begünstigt“, sagt Unger. „Deshalb ist es entscheidend, erste Alarm-signale wie Schlafstörungen, Schmerzen oder Reizbarkeit ernst zu nehmen und gegenzusteuern, etwa in einem ersten Gespräch mit dem Betriebsarzt.“ Denn die Gestaltung des Arbeitsumfeldes ist entscheidend für die psychische Gesundheit – der Job hat sowohl gesundheitsfördernde als auch gesundheitsgefährdende Aspekte. Hier kommt der Führung eine wichtige Bedeutung zu: So berichten vier von zehn Beschäftigten, die keine Unterstützung seitens des Chefs erfahren, von häufig auftretenden Gesundheitsproblemen. Ist das Führungsverhalten jedoch gut, leiden nur 17 Prozent unter solchen Beschwerden.

Prävention hat Priorität

Führungskräfte tun also gut daran, auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu achten. Sie haben eine Fürsorgepflicht. „Neben Konflikten am Arbeitsplatz sind auch Überstunden und Resturlaubstage Warnsignale“, sagt Sabine Winterstein, DAK-Expertin für betriebliches Gesundheitsmanagement. „Mitarbeiter, die nicht für ausreichend Ausgleich sorgen, sind potenziell gefährdet. Ein offenes Gespräch und eine Reduzierung der Arbeitsbelastung sind die ersten Schritte, um ernste Krisen zu vermeiden.“ Stressbewältigung und Bewegung sind ebenfalls wichtig für die Seele. „Selbst kleine und mittelständische Firmen können ihren Mitarbeitern viel anbieten, um körperlich und psychisch gesund zu bleiben“, so Winterstein. „Ob es Betriebs-

*Chronischer Stress
begünstigt das
Entstehen von
Depressionen*

sportangebote sind, Vergünstigungen im nahe gelegenen Fitness-Studio oder der entspannte Lauftreff mit den Kollegen – jedes Angebot motiviert!“ Die DAK-Gesundheit bietet außerdem niedrigschwellige Angebote für Stressgeplagte, die auch der Vorgesetzte ohne Probleme empfehlen kann: Zum Beispiel das Online-Coaching Relax@Fit, das ohne Termindruck und vorgegebenem Kursrahmen praktische Hilfe bei der Stressbewältigung bietet. Es ist ganz einfach über Laptop oder Smartphone nutzbar, die Teilnehmer können sogar anonym bleiben. *Dagmar Schramm*



Mehr
Informationen



Details zu den DAK-Angeboten finden Sie unter:
www.dak.de/psyche

60 Sekunden Wissen

Bundesweit meldeten sich im vergangenen Jahr

1,9 Millionen Berufstätige mit einem Seelenleiden krank – so die Hochrechnung der DAK-Gesundheit. Damit war jeder 20. betroffen.

Von 1997 bis 2014 hat sich die Anzahl der Fehltage mit psychischen Erkrankungen

verdreifacht

Frauen sind fast

doppelt so häufig

betroffen wie Männer.

Depressionen belegen

Platz eins der Psycho-diagnosen. Sie verursachten 2014 knapp die Hälfte aller Fehltage, die mit psychischen Erkrankungen begründet wurden.

112 Fehltage je 100 Versicherte gingen auf ihr Konto.

Die Diagnose Burn-out verliert weiter an Bedeutung: Nur

5,2 Fehltage je 100 Versicherte wurden mit der Zusatzdiagnose begründet. Damit hat sich die Anzahl im Vergleich zu 2012 fast halbiert.

Entgeltfortzahlungsversicherung: Verfahren wird optimiert

Ein neues maschinelles Rückmeldeverfahren löst künftig den Schriftwechsel zwischen Krankenkasse und Arbeitgeber ab, wenn es zu Abweichungen zwischen beantragter und tatsächlicher Erstattung von Leistungen aus der Versicherung zur Entgeltfortzahlung kommt.

Bislang informierten die Krankenkassen den Arbeitgeber grundsätzlich schriftlich, wenn dem Antrag auf Erstattung nicht in voller Höhe entsprochen werden konnte. Mit Inkrafttreten des 5. SGB IV-Änderungsgesetzes am 01.01.2016 werden diese Informationen in einem neuen Verfahren maschinell an die Arbeitgeber zurückgemeldet, um einen zielgerichteten Informationsfluss sicherzustellen. Wird eine Abweichung zwischen beantragter und tatsächlicher Erstattung festgestellt, meldet die Krankenkasse den tatsächlichen Erstattungsbetrag zusammen mit einem von bislang 14 möglichen Abweichungsgründen zurück. Mit der Rückmeldung erhält der Arbeitgeber zusätzlich eine Information über den Ansprechpartner bei der jeweiligen Krankenkasse.

Neu ist außerdem die Einführung eines Feldes für erstattungsfähige Arbeitgeberzuwendungen zur betrieblichen Altersvorsorge. Diese können nun in die Anträge, die zur Erstattung von Arbeitgebereaufwendungen bei Arbeitsunfähigkeit (U1) beziehungsweise bei Beschäftigungsverbot (U2) genutzt werden, eingetragen werden. Hintergrund: Die Zuwendungen, die bislang im Feld „fortgezahltes Bruttoarbeitsentgelt“ zusammen mit dem regulären Arbeitsentgelt kumuliert angegeben werden, haben regelmäßig zu Irritationen zwischen Krankenkassen und Arbeitgebern geführt.

Mehr Informationen zur Entgeltfortzahlungsversicherung finden Sie unter

www.dak.de/entgeltfortzahlungsversicherung



Termine

Für Ihre Planung

Fälligkeitstermine 2016

Monat	Beitragsnachweise übermitteln bis	Fälligkeit GSV-Beitrag
1/16	25.01.2016	27.01.2016
2/16	23.02.2016	25.02.2016
3/16	23.03.2016	29.03.2016
4/16	25.04.2016	27.04.2016
5/16	25.05.2016	27.05.2016
6/16	24.06.2016	28.06.2016
7/16	25.07.2016	27.07.2016
8/16	25.08.2016	29.08.2016
9/16	26.09.2016	28.09.2016
10/16	25.10.2016	27.10.2016
11/16	24.11.2016	28.11.2016
12/16	23.12.2016	28.12.2016

Rentner mit Job

Jetzt Geld zurück

Rentner mit einem versicherungspflichtigen Job können sich ihre Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge aus der Rente für das Jahr 2015 teilweise erstatten lassen. Voraussetzung: Die gesamten Jahreseinkünfte – zum Beispiel durch Arbeitsentgelte, Versorgungsbezüge, Leistungen der Arbeitsagentur oder Renten – übersteigen die Beitragsbemessungsgrenze in der Krankenversicherung. Eine Erstattung erfolgt ausschließlich auf Antrag des Arbeitnehmers. Erstattungsfähig sind nur die vom Rentner selbst bezahlten Beiträge für den Teil der Rente, der die Beitragsbemessungsgrenze übersteigt. Das Arbeitsentgelt wird dagegen von der Beitragsrückzahlung nicht berührt. Für das Jahr 2015 beträgt die Beitragsbemessungsgrenze in der Kranken- und Pflegeversicherung 49.500 Euro beziehungsweise monatlich 4.125 Euro.

Weitere Informationen mit ausführlichen Rechenbeispielen finden Sie unter www.dak.de/rentnerjob
Bei Fragen zum Thema erreichen Sie unsere Fachexperten unter **DAK Arbeitgeber-Hotline** 040 325 325 810



Richtigstellung

In unserer Meldung „Mindestlohn gilt auch bei Krankheit“ (praxis+recht 3/2015, Seite 16) heißt es am Schluss: „Beim Urlaubsgeld sei die durchschnittliche Vergütung der letzten 13 Monate maßgeblich, so das Gericht.“ Richtig muss es heißen: „13 Wochen“.

Neue Sachbezugswerte 2016

Mahlzeiten und die Bereitstellung einer Unterkunft sind als geldwerter Vorteil bei der Berechnung von Steuer- und Sozialabgaben als Arbeitsentgelt mit den amtlichen Sachbezugswerten zu berücksichtigen. Für die alten und neuen Bundesländer gilt ein einheitlicher Gesamtsachbezugswert.

Ab 01.01.2016 gelten folgende Werte:

Freie Verpflegung	236,00 €
davon	
Frühstück	50,00 €
Mittagessen	93,00 €
Abendessen	93,00 €
€	
Freie Unterkunft	223,00/189,55 €*
Insgesamt	459,00/425,55 €*

* Jugendliche bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres und Auszubildende

praxis+recht 1/2016

Das Magazin der DAK-Gesundheit für Unternehmen und Selbstständige

Herausgeber

DAK-Gesundheit – Gesetzliche Krankenversicherung, Nagelsweg 27–31, 20097 Hamburg, www.dak.de

Verantwortlich

Jörg Bodanowitz (V. i. S. d. P.),
Leiter Unternehmenskommunikation
Rüdiger Scharf, Leiter Public Relations

Redaktion

Sabine Langner
Postfach 10 14 44, 20009 Hamburg
Telefon 040-2396 1466,
Fax 040-2396 3466
E-Mail: sabine.langner@dak.de

Herstellung & Versand:

Volker Gauer, Tel: 040 2396 2702
E-Mail: volker.gauer@dak.de

Redaktionelle Mitarbeit

Stefan Bockholt, Rainer Busch,
Annemarie Lüning, Dagmar Schramm,
Märthe Walden, Dorothea Wiehe

Produktion und Gestaltung

Martina von Corvin (Grafik)
LSL – Litho Service Lübeck

Litho

LSL – Litho Service Lübeck

Druck

Eversfrank Meldorf
Gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier

Anzeigen

Gesamtanzeigenleiter (V. i. S. d. P.): Heiko Hager
(G+J Media Sales), Tel. 040-3703 5300,
Anzeigenleiter und Anzeigenverkauf:
Jan-Eric Korte, Tel. 040-3703 5310.
Anzeigendisposition: Anja Babendererde,
Tel. 040-3703 5311. Es gilt die Anzeigenpreis-
liste 5. Gültig ab 1.1.2016. Alle Anzeigen G+J
Media Sales, außer auf den Seiten U2, 19, 27, U4.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe ist der
18.12.2015. Diese Zeitschrift informiert zu The-
men aus Sozialversicherung und Gesundheits-
förderung. Sie erscheint drei Mal im Jahr und
wird kostenlos verschickt. Keine Verantwortung
für unverlangte Einsendungen. Nachdruck, Auf-
nahme in Onlinedienste und Internet sowie
Vervielfältigung auf Datenträgern nur mit schrift-
licher Zustimmung der Redaktion.

Wissen, was kommt

Das Gesundheitssystem durch neue Reformen verbessern und zukunftsfähig gestalten: eine Herausforderung für das Jahr 2016

Mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Finanzstruktur und der Qualität in der gesetzlichen Krankenversicherung wurde im vergangenen Jahr die Finanzierung der Krankenkassen neu geregelt. Der allgemeine Beitragssatz für die gesetzliche Krankenversicherung wurde auf 14,6 Prozentpunkte festgesetzt und paritätisch auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit jeweils 7,3 Prozent verteilt. Um Fehlbeträge im Gesundheitswesen auszugleichen, legte das Bundesgesundheitsministerium (BMG) den durchschnittlichen Zusatzbeitragssatz auf 0,9 Prozent fest. Dieser Beitragsanteil wurde vom Arbeitnehmer im letzten Jahr alleine gezahlt und entsprach dem Beitragssatz der DAK-Gesundheit.

Durchschnittlicher Zusatzbeitragssatz 2016

Die Finanzlage im Gesundheitssystem ist allgemein angespannt. Ende Oktober 2015 hat das BMG den durchschnittlichen Zusatzbeitragssatz für 2016 daher auf 1,1 Prozent und damit um 0,2 Punkte höher als 2015 festgelegt. Er ist eine rein statistische Größe und entspricht ungefähr dem Prozentsatz, der eine gegebenenfalls bestehende Finanzlücke bei den beitragspflichtigen Einnahmen der gesetzlichen Krankenversicherung schließen würde. Unabhängig davon

legt dabei jede Krankenkasse ihren kassenindividuellen Beitragssatz fest.

Reformen verstärken den Druck auf die Krankenkassen

Durch die anstehenden Reformen vom Versorgungsstärkungsgesetz über das Präventionsgesetz und das Palliativgesetz bis zur Krankenhausreform kommen auf die Krankenkassen in den kommenden Jahren höhere Ausgaben zu, die den Druck auf die Beitragssätze entsprechend weiter erhöhen werden. Der Verband der Ersatzkassen fordert daher dringend eine weitere Reform, die die Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung neu ordnet. Ein Kriterium: Die Wettbewerbsverzerrungen, die durch den morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleich entstehen, müssen behoben werden. Ziel ist es, eine gerechtere Verteilung der nicht beeinflussbaren Unterschiede in der Versichertenstruktur einzelner Kassen zu berücksichtigen.

Versorgung verbessern

Qualität und Service spielen auch zukünftig eine noch größere Rolle als bisher. „Die DAK-Gesundheit ist dafür

gut aufgestellt. Mit über sechs Millionen Versicherten sind wir eine starke Gemeinschaft am Markt, die politische Vorgaben durch Größe für ihre Kunden nutzen kann. Mit sorgfältig evaluierten Konzepten in der Versorgungsforschung schaffen wir innovative Gesundheitsangebote“, so Herbert Rebscher, der Vorstandsvorsitzende der DAK-Gesundheit. „Wir handeln für unsere Kunden Versorgungsvorteile aus, die eben nur unter den Bedingungen einer bestimmten Größe zu bekommen sind“, erklärt der DAK-Chef. Leistungsstärke hat allerdings auch ihren Preis. Im vergangenen Jahr sind allein bei der DAK-Gesundheit die Ausgaben für Arzneimittel und Krankenhausbehandlung um elf beziehungsweise vier Prozent gestiegen.

Kassenindividueller Beitragssatz

Nach dem Beschluss des Verwaltungsrates der DAK-Gesundheit vom 18.12.2015 beträgt der gesamte Beitragssatz 16,1 Prozent. Eine laufend aktualisierte Übersicht der kassenindividuellen Beitragssätze von allen gesetzlichen Krankenkassen ist vom GKV-Spitzenverband unter www.gkv-zusatzbeitraege.de zum Einsehen veröffentlicht.

Die maßgeblichen Sozialversicherungswerte werden sich ab 1.1.2016 weiter erhöhen. Wie sich die Löhne und Gehälter im Jahr 2014 entwickelt haben, ist entscheidend für die Herleitung der Rechengrößen der Sozialversicherung für das Jahr 2016. Die aktuellen Umlage- und Beitragssätze der DAK-Gesundheit sowie die Rechengrößen ab 2016 finden Sie zum Heraustrennen auf den folgenden Seiten.



Beitragstabelle ab 1.1.2016

- Beitragssatz der DAK-Gesundheit liegt bei 16,1 %
- Arbeitgeberanteil zur Krankenversicherung gleichbleibend bei 7,3 % festgeschrieben
- Umlagesätze bleiben stabil
- Insolvenzgeldumlage sinkt auf 0,12 %

Entgeltfortzahlungsversicherung

U1		Ausgleich von Arbeitgeberaufwendungen bei Krankheit
Erstattungssatz	Umlagesatz	
70 %	2,00 %	Allgemeiner Satz (Regelsatz)
50 %	1,30 %	Ermäßigter Satz (wählbar)
60 %	1,70 %	Ermäßigter Satz (wählbar)
80 %	3,90 %	Erhöhter Satz (wählbar)
U2		Ausgleich von Arbeitgeberaufwendungen bei Mutterschaft
Erstattungssatz	Umlagesatz	
100 %	0,38 %	Arbeitgeberzuschuss zum Mutterschaftsgeld (§ 14 MuSchG)
120 %*		Beschäftigungsverbot (§ 11 MuSchG)

*Erstattung von 100% auf das fortgezahlte Brutto-Arbeitsentgelt. Zusätzlich werden die Arbeitgeberanteile am Gesamtsozialversicherungsbeitrag pauschal mit 20% vom fortgezahlten Brutto-Arbeitsentgelt erstattet, höchstens jedoch die tatsächlich zu entrichtenden Beiträge.

Berechnung der Umlagebeträge

Die Berechnung erfolgt vom Arbeitsentgelt bis zur Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung. Einmalig gezahltes Arbeitsentgelt bleibt bei der Berechnung unberücksichtigt.

Wichtige Kennzahlen 2016

Rechengrößen in der Sozialversicherung

Gültig ab 1.1.2016	Monatlich	Jährlich
Beitragsbemessungsgrenzen Kranken- und Pflegeversicherung <ul style="list-style-type: none">• Bundesweit Renten- und Arbeitslosenversicherung <ul style="list-style-type: none">• West• Ost	4.237,50 € 6.200,00 € 5.400,00 €	50.850,00 € 74.400,00 € 64.800,00 €
JAЕ-Grenze/Versicherungspflichtgrenze Allgemein, Kranken- und Pflegeversicherung, bundesweit	4.687,50 €	56.250,00 €
JAЕ-Grenze/Versicherungspflichtgrenze Für Arbeitnehmer, die am 31.12.2002 in der PKV versichert waren, Kranken- und Pflegeversicherung, bundesweit	4.237,50 €	50.850,00 €
Bezugsgrößen Kranken- und Pflegeversicherung <ul style="list-style-type: none">• Bundesweit Renten- und Arbeitslosenversicherung <ul style="list-style-type: none">• West• Ost	2.905,00 € 2.905,00 € 2.520,00 €	34.860,00 € 34.860,00 € 30.240,00 €
Geringverdienergrenze Bis zu der Arbeitgeber den Sozialversicherungsbeitrag für Auszubildende allein tragen	325,00 €	
Entgeltgrenze für geringfügig Beschäftigte	450,00 €	
Mindestbeitragsbemessungsgrundlage In der Rentenversicherung für geringfügig Beschäftigte bei Verzicht auf die Rentenversicherungsfreiheit	175,00 €	

Angaben laut Verordnung über die maßgebenden Rechengrößen der Sozialversicherung für 2016. Alle Angaben ohne Gewähr.

Beitragssätze für versicherungspflichtige Mitglieder

Gültig ab 1.1.2016		
Krankenversicherung		
Allgemein*	16,1 %	<ul style="list-style-type: none"> Für Mitglieder mit mindestens sechs Wochen Anspruch auf Entgeltfortzahlung bei Krankheit und für Beiträge aus Renten sowie Versorgungsbezügen und Betriebsrenten Für Mitglieder ohne Krankengeldanspruch. Bitte beachten Sie unsere Hinweise zum Wahltarif DAKpro Krankengeld auf der Rückseite
Ermäßigt*	15,5 %	
Pflegeversicherung	2,35 % 2,6 %	Mit Beitragszuschlag für Kinderlose
Rentenversicherung	18,7 %	
Arbeitslosenversicherung	3,0 %	
Insolvenzgeldumlage	0,12 %	

Berechnung des Sozialversicherungsbeitrags

Grundsätzlich wird zunächst ein Beitragsanteil errechnet, gerundet und dann verdoppelt:

Sozialversicherungspflichtiges Entgelt
 $\times \frac{1}{2}$ Beitragssatz = $\frac{1}{2}$ Beitrag (gerundet)
 $\times 2$ = Gesamtbeitrag

*Besonderheit in der Krankenversicherung

Ab 2015 erheben alle gesetzlichen Krankenkassen einen individuellen Beitrag. Der Arbeitgeberanteil wurde vom Gesetzgeber auf 7,3 % festgeschrieben (bei Anwendung des allgemeinen Beitragssatzes) bzw. 7,0 % (bei Anwendung des ermäßigten Beitragssatzes). Der Arbeitnehmeranteil ergibt sich aus der Differenz zum kassenindividuellen allgemeinen bzw. ermäßigten Beitragssatz.

Besonderheit in der Pflegeversicherung

Für kinderlose Arbeitnehmer gilt ein Beitragszuschlag von 0,25 Prozentpunkten.

Arbeitgeberanteil:
 Arbeitsentgelt $\times \frac{1}{2}$ Beitragssatz (1,175 %)

Arbeitnehmeranteil:
 Arbeitsentgelt $\times \frac{1}{2}$ Beitragssatz (1,175 %)
 ggf. zuzüglich Beitragszuschlag (0,25 %)

Geringfügige Beschäftigung – Minijob

Versicherungsfrei zur Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung ist ein Minijob, wenn der monatliche Verdienst die Höchstgrenze von 450,00 € nicht überschreitet. In der Rentenversicherung besteht grundsätzlich Versicherungspflicht. Für die Entgegennahme der Meldungen, der Pauschal- und Pflichtbeiträge sowie Steuern des Arbeitgebers ist die Minijob-Zentrale zuständig: (Tel. 0355 2902-70799 oder www.minijob-zentrale.de).

Gleitzone – Arbeitsentgelt von 450,01 bis 850,00 €

Die vereinfachte Formel für die Ermittlung der beitragspflichtigen Einnahmen lautet – ausgehend von einem RV-Beitragssatz von 18,7 % und einem durchschnittlichen Zusatzbeitragssatz in Höhe von 1,1 %:
 $1,2759625 \times$ tatsächliches Arbeitsentgelt
 – 234,568125

Für DV-Anwender: Faktor „F“ = 0,7547

Beitragsätze und Beiträge für freiwillig Versicherte

Gültig ab 1.1.2016	Krankenversicherung		Pflegeversicherung ²	
	Kassen-individueller Beitragssatz ¹	Monatlicher Beitrag	Beitragssatz 2,35 %	Beitragssatz 2,6 %
Personenkreis				
Beschäftigte nach Überschreiten der Jahresarbeitsentgeltgrenze				
Mit Krankengeldanspruch	16,1 %	682,24 €	99,58 €	110,18 €
Ohne Krankengeldanspruch ³	15,5 %	656,81 €	99,58 €	110,18 €
Selbstständige				
Ohne Krankengeldanspruch	15,5 %	656,81 €	99,58 €	110,18 €
Mit Krankengeldanspruch	16,1 %	682,24 €	99,58 €	110,18 €
Selbstständige , die beitragspflichtige Einnahmen unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze nachweisen, Beitragsbemessung nach beitragspflichtigen Einnahmen von monatlich mindestens 2.178,75 € ($\frac{3}{4}$ der monatlichen Bezugsgröße) ⁴				
Ohne Krankengeldanspruch	15,5 %	mind. 337,71 €	mind. 51,20 € bis max. 99,58 €	mind. 56,65 € bis max. 110,18 €
Mit Krankengeldanspruch	16,1 %	mind. 350,78 €		
Sonstige Mitglieder (zum Beispiel Beamte oder Nichterwerbstätige)				
Ohne Krankengeldanspruch, Beitragsbemessung nach beitragspflichtigen Einnahmen von monatlich mindestens 968,33 € ($\frac{1}{3}$ der monatlichen Bezugsgröße) und höchstens 4.237,50 €	15,5 %	mind. 150,09 € max. 656,81 €	mind. 22,76 € max. 99,58 €	mind. 25,18 € max. 110,18 €

Wissenswertes zu den Beiträgen:

Bemessungsgrundlage sind alle Einnahmen und Geldmittel, die zum Lebensunterhalt verbraucht werden können, bis zur Beitragsbemessungsgrenze. Einmalige Einnahmen gelten mit einem Zwölftel des Jahresbetrages als monatliche beitragspflichtige Einnahmen. Die Bemessungsgrundlage gilt auch für die Pflegeversicherung.

Berechnung der Beiträge

Der monatliche Beitrag wird prozentual von den beitragspflichtigen Einnahmen berechnet.

1 Für Beiträge aus Renten, Versorgungsbezügen und nebenberuflichem Arbeitseinkommen gilt der allgemeine kassenindividuelle Beitragssatz (16,1 %). Bei Bezug dieser Einnahmearten kann sich deshalb ein abweichender Mindest- bzw. Höchstbeitrag zur Krankenversicherung ergeben.

2 Für Beihilfeberechtigte gilt der halbe Beitragssatz

(1,175 %) und gegebenenfalls zusätzlich der Beitragszuschlag für Kinderlose (0,25 %).

3 Eine Versicherung ohne Anspruch auf Krankengeld ist nur möglich, wenn der Krankengeldanspruch gesetzlich ausgeschlossen ist.

4 Besondere Beiträge für Selbstständige, die von der Agentur für Arbeit Gründungszuschuss oder Einstiegs-geld erhalten, sowie auf Antrag bei niedrigen Einkünften (unterhalb von 2.178,75 €).

Mindestbemessungsgrundlage 1.452,50 €, Mindestbeitrag Krankenversicherung ohne Krankengeldanspruch 225,14 €, mit Krankengeldanspruch 233,86 €. Mindestbeitrag Pflegeversicherung 34,13 € oder 37,77 € mit Beitragszuschlag.

Wahltarif – DAKpro Krankengeld

Mit unserem Wahltarif **DAKpro Krankengeld** bieten wir

- freiwillig versicherten hauptberuflich Selbstständigen,
- Arbeitnehmern, die nicht für mindestens sechs Wochen Anspruch auf Entgeltfortzahlung haben, und
- Künstlern und Publizisten, die nach dem Künstlersozialversicherungsgesetz (KVSG) versicherungspflichtig sind auf Antrag die Möglichkeit einer individuellen finanziellen Absicherung bei Krankheit.

Mein Ausweis - meine Entscheidung!

Nachdenken. Darüber reden. Entscheiden.

Organspendeausweis
nach § 2 des Transplantationsgesetzes



Name, Vorname _____ Geburtsdatum _____

Straße _____

BZgA

Antwort der geb _____

Erklärung zur Organ- und Gewebespende

Für den Fall, dass nach meinem Tod eine Spende von Organen/Geweben zur Transplantation in Frage kommt, erkläre ich:

JA, ich gestatte, dass nach der ärztlichen Feststellung meines Todes meinem Körper Organe und Gewebe entnommen werden.

oder JA, ich gestatte dies, mit Ausnahme folgender Organe/Gewebe: _____

oder JA, ich gestatte dies, jedoch nur für folgende Organe/Gewebe: _____

oder NEIN, ich widerspreche einer Entnahme von Organen oder Geweben.

oder Über JA oder NEIN soll dann folgende Person entscheiden:

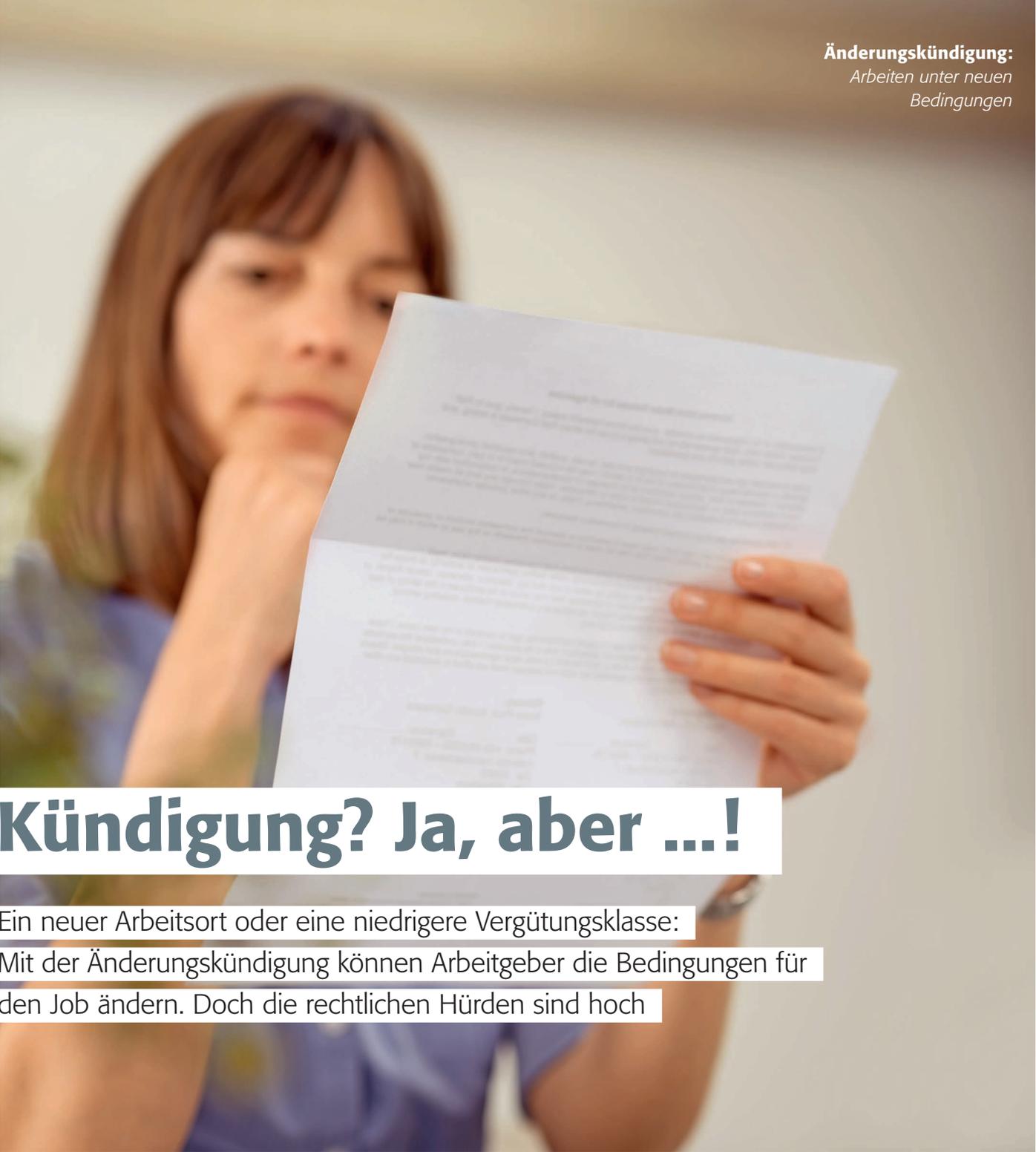
Name, Vorname _____ Telefon _____

Straße _____ PLZ, Wohnort _____

Platz für Anmerkungen/Besondere Hinweise _____

DATUM _____ UNTERSCHRIFT _____





Änderungskündigung:
*Arbeiten unter neuen
Bedingungen*

Kündigung? Ja, aber ...!

Ein neuer Arbeitsort oder eine niedrigere Vergütungsklasse:

Mit der Änderungskündigung können Arbeitgeber die Bedingungen für den Job ändern. Doch die rechtlichen Hürden sind hoch

1 Sinnvoll oder nicht?

Unternehmen müssen sich verändern, um erfolgreich zu bleiben. Das hat oft Auswirkungen auf das Tätigkeitsfeld der Mitarbeiter, wie es im ursprünglichen Arbeitsvertrag festgeschrieben ist. Die Änderungskündigung ist ein Weg für Unternehmen, um Veränderungen der Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Doch ist die überhaupt notwendig? Lassen sich die angestrebten Veränderungen auf anderem Wege erreichen? Das ist zunächst zu klären. Denn Arbeitgeber sind weisungsbefugt. Sie haben das Recht, Änderungen der Arbeitstätigkeit einseitig anzuweisen, auch ohne Zustimmung der Mitarbeiter, sofern diese sich im Rahmen des Arbeitsvertrages bewegen.

2 Streit muss nicht sein

Sind die Maßnahmen nicht vom Arbeitsvertrag gedeckt, ist die Zustimmung des Mitarbeiters erforderlich. Vielfach wird sie auch erteilt. Beide Seiten schließen dann einvernehmlich einen Änderungsvertrag. Ist der Arbeitnehmer jedoch nicht einverstanden, etwa mit einer Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz bei geringerer Entlohnung, hat der Chef eine weitere Möglichkeit: die Änderungskündigung.

3 Zwei in einer

Mit ihr beendet der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis, verbunden mit dem Angebot, dies zu veränderten Bedingungen fortzusetzen. Die Änderungskündigung besteht also immer aus zwei Teilen: dem Änderungsangebot und der Kündigung. Diese wird wirksam, wenn der Arbeitnehmer mit dem Angebot nicht einverstanden ist.

4 Voraussetzungen klären

Wie bei einer Beendigungskündigung muss der Arbeitgeber die Voraussetzungen des Kündigungsschutzgesetzes beachten, das heißt, eine Kündigung muss durch das Vorliegen von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Gründen sozial gerechtfertigt sein. Grundsätzlich darf es nicht mehr möglich sein, den Mitarbeiter zu den bisherigen Vertragsbedingungen zu beschäftigen. Der besondere Schutz etwa für schwerbehinderte oder schwangere Beschäftigte ist zu berücksichtigen.

5 Achtung, Formalien!

Eine Änderungskündigung ist nur wirksam, wenn eine Reihe von Formalien eingehalten werden. Kündigungsfristen sind zu beachten, die Kündigung muss schriftlich dem richtigen Adressaten zugegangen sein. Sie ist nur wirksam, wenn ein konkretes, nachvollziehbares Änderungsangebot vorliegt. Sofern vorhanden, ist der Betriebsrat anzuhören und das gleich zweimal: beim Änderungsangebot und der Kündigung. Die Vertragsänderung bedarf der Zustimmung des Betriebsrates, eine Kündigung nicht.

6 Annehmen oder ablehnen?

Der Arbeitnehmer hat drei Möglichkeiten, um auf die Änderungskündigung zu reagieren. Der einfachste Fall ist: Er nimmt sie an. Dann wird das Arbeitsverhältnis zu den geänderten Bedingungen fortgesetzt. Die Kündigung ist gegenstandslos.

Lehnt er sie ab, dann endet sein Vertrag mit Ablauf der Kündigungsfrist, sofern er nicht beim Arbeitsgericht eine Kündigungsschutzklage einreicht.

Dies muss innerhalb einer Frist von drei Wochen nach Zugang der Kündigung geschehen. Dann sind die Richter am Zug. Sie entscheiden, ob die Kündigung gerechtfertigt ist. Gelangen sie zu der Überzeugung, dass dies nicht der Fall ist, besteht das ursprüngliche Vertragsverhältnis weiter. Verliert der Arbeitnehmer, ist das Arbeitsverhältnis beendet.

7 Der dritte Weg

Er besteht darin, dass ein Mitarbeiter die Änderung unter Vorbehalt annehmen kann. Dies gilt jedoch nur für Beschäftigte, die länger als sechs Monate in einem Unternehmen mit mehr als zehn Angestellten in Vollzeit tätig sind. Mit der Annahme unter Vorbehalt signalisiert der Mitarbeiter, dass er die Kündigung anzweifelt und die Änderungen als nicht gerechtfertigt ansieht.

Innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung kann der Arbeitnehmer beim Arbeitsgericht eine Änderungsschutzklage erheben. In diesem Fall prüft das Gericht, ob die Änderungen der Arbeitsbedingungen gerechtfertigt und die Änderungskündigung wirksam sind. Für die Dauer des Rechtsstreites arbeitet der Mitarbeiter zu den neuen Bedingungen. Gewinnt er den Prozess, arbeitet er wieder zu den alten Bedingungen. Verliert er, besteht das Arbeitsverhältnis zu den neuen Bedingungen fort.

8 Rat einholen!

Eine Änderungskündigung ist ein komplexer Vorgang mit vielen Fallstricken. Um auf dem Weg nicht ins Stolpern zu geraten, ist eine Rechtsberatung ratsam.

Rainer Busch

des Jahresurlaubs zu gewähren. Wurde ihm mehr Urlaub erteilt, als ihm zum Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Unternehmen eigentlich zusteht, kann das dafür gewährte Urlaubsentgelt nicht zurückgefordert werden.

Klar ist: Bei einem Arbeitsplatzwechsel braucht der neue Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nur den verbliebenen Resturlaub einzuräumen. Um Doppelansprüche zu vermeiden, hat der alte Arbeitgeber eine Bescheinigung auszustellen, auf der neben der Beschäftigungsdauer auch der bereits im Kalenderjahr gewährte Urlaub festgehalten ist.

Teilzeitbeschäftigung

Komplexer wird die Berechnung des Urlaubsanspruchs bei Teilzeitkräften. Sie haben ebenso Anspruch auf Erholungsurlaub wie Vollzeitbeschäftigte. Dabei ist es unerheblich, ob sie vier oder acht Stunden am Tag arbeiten. Ihr Urlaubsanspruch richtet sich nach den Arbeitstagen, nicht nach der täglichen durchschnittlichen Arbeitszeit. So hat ein Angestellter, der täglich fünf Tage die Woche halbtags arbeitet, wie ein Vollzeitmitarbeiter mindestens 20 Arbeitstage Urlaub im Jahr. Einem Mitarbeiter, der nicht jeden Tag, aber regelmäßig drei Tage die Woche arbeitet, stehen zwölf ($24: 6 \times 3$) Urlaubstage zu.

Die Berechnungsgrundlage ändert sich, wenn eine Teilzeitkraft über das Jahr verteilt völlig unregelmäßig arbeitet. Dann muss eine andere Bezugsgröße für die Berechnung her. Bei zehn Arbeitstagen in vier Wochen (also 24 Arbeitstagen) sähe die Formel so aus: $24:24 \times 10 =$ zehn Urlaubstage. Ist der Teilzeitbeschäftigte nicht das gesamte

Jahr im Unternehmen, aber ansonsten regelmäßig an jedem Arbeitstag, wird der Urlaubsanspruch durch zwölf geteilt und mit den tatsächlichen Arbeitsmonaten multipliziert. Halbe Tage sind auf volle Urlaubstage aufzurunden. Ergeben sich Bruchteile von Urlaubstagen, die weniger als die Hälfte eines Tages betragen, zum Beispiel $1/3$ Urlaubstag, sind sie in diesem Umfang zu gewähren.

Wechsel Voll- auf Teilzeit

Wechselt ein Mitarbeiter seine Arbeitszeit, indem er von Voll- auf Teilzeit umsteigt, führt das in dem betreffenden Jahr nicht zu einem kürzeren Urlaubsanspruch. Arbeitgeber, so urteilte jüngst das Bundesarbeitsgericht, dürfen den Jahresurlaub nicht nachträglich verringern, dies würde eine Diskriminierung darstellen.

Arbeitszeitkonten sind bei der Berechnung des Urlaubsanspruchs meist kein Problem. Denn in der Regel wird eine bestimmte Anzahl von Arbeitstagen vereinbart, die als Berechnungsgrundlage gelten. Wichtig ist hier, dass Gleitzeitkonten nach Rückkehr des Mitarbeiters unverändert sind. Wären dort Minusstunden verbucht, wäre der Erholungseffekt bald verpufft.

Rainer Busch



Mehr
Informationen



Wer darf wann in den Urlaub gehen? Urlaubsansprüche sind genau geregelt. Lesen Sie dazu mehr unter www.dak.de/urlaubsanspruch

& Kurz und kompakt

Wie viel Urlaub im Jahr?

Im Durchschnitt haben Arbeitnehmer 30 Tage Urlaub im Jahr. 24 Tage Mindesturlaub stehen ihnen laut Gesetz bei einer 6-Tage-Woche zu, Zusatzurlaub wird über Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen geregelt. Sonderregelungen bestehen für Jugendliche und Schwerbehinderte. Der volle Urlaubsanspruch besteht erstmals sechs Monate nach Arbeitsaufnahme, danach entsteht der Anspruch ab dem 1. Januar des neuen Jahres. Über die Festsetzung des Urlaubs entscheidet der Arbeitgeber, er sollte die Wünsche des Arbeitnehmers aber berücksichtigen.

Übertragung und Abgeltung

Nur unter besonderen Voraussetzungen sieht das Bundesurlaubsgesetz eine Übertragung bis zum 31. März des Folgejahres vor, dazu zählen betriebliche Gründe wie termingebundene Aufträge oder etwa Krankheit des Mitarbeiters. Grundsätzlich sollte der Urlaub bis Jahresende genommen sein, sonst erlischt er. Nicht genommener Urlaub kann nicht durch Geldzahlung abgegolten werden. Ausnahmen gibt es auch hier: etwa wenn der Resturlaub wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht gewährt werden kann.



DEUTSCHER | **BGM** | FÖRDERPREIS

Gewinner von links:
Bianca Schmieder,
Simon Schmidt-Bussmann,
Kirsten Deinert



Ausgezeichnete Projekte

Ein Demografie-Selbstcheck, eigene Demografie-Beauftragte, ein Netzwerk für mittelständische Unternehmen – die Gewinnerideen des ersten deutschen Förderpreises für betriebliches Gesundheitsmanagement haben Modellcharakter

Gesunde und damit leistungsfähige Mitarbeiter wünscht sich jedes Unternehmen. Mit der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen können Firmen selbst ein Stück weit dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lang aktiv und gesund bleiben. Um Unternehmen beim betrieblichen

Gesundheitsmanagement (BGM) zu unterstützen, hat die DAK-Gesundheit gemeinsam mit der Kommunikationsberatung MCC den Deutschen BGM-Förderpreis initiiert. Bereits im ersten Jahr waren fast 200 Firmen mit ihren Projektideen im Wettbewerb vertreten. Die Gewinner bekommen Sachleistungen im Wert von insgesamt 60.000 Euro. Ihre Projektideen können sich sehen lassen und haben Vorbildcharakter.

Demografie und Gesundheit

Im Jahr 2015 wurde der Förderpreis für den Bereich „Demografie und Gesundheit“ vergeben. Unter dem Einfluss von Globalisierung, wirtschaftlichen Herausforderungen, technischen Entwicklungen und organisatorischen Veränderungen ist die Arbeitswelt geprägt durch schnelle, komplexe Prozesse. Gleichzeitig macht sich der demografische Wandel bemerkbar.

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen sich die Betriebe diesen Anforderungen stellen und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für jeden Mitarbeiter schaffen, gleich welchen Alters. Die Gewinner des Deutschen BGM-Förderpreises haben hierzu überzeugende Konzepte eingereicht. Allen voran auf dem ersten Platz die BASF Coatings GmbH aus Münster mit ihren Demografie-/Gesundheitsprojekten.

„Wir sind in der qualitätsorientierten Herstellung und Weiterentwicklung von Premium-Lacken auf die langjährige Erfahrung unserer Spezialisten angewiesen“, erklärt Simon Schmidt-Bussmann, Leiter für Lernen und Entwicklung bei der BASF. „Wir können es uns nicht leisten, ältere Top-Mitarbeiter zu verlieren.“ Um optimale Arbeitsbedingungen auch für ältere Mitarbeiter zu schaffen, setzt die BASF-Tochter ein selbst entwickeltes



Instrument ein: den Demografie-Selbstcheck. Damit können Führungskräfte anhand von Leitfragen herausfinden, wo in ihrem Bereich Handlungsbedarf ist. Mit der Auswertung liefert der Selbstcheck auch gleichzeitig Vorschläge für erste konkrete BGM-Maßnahmen.

Fachkräfte halten

Den zweiten Platz beim Deutschen BGM-Förderpreis errang die Asklepios Kliniken GmbH. „Der demografische Wandel, vor allem der damit verknüpfte Fachkräftemangel, ist in unseren Kliniken bereits spürbar“, erklärt die Abteilungsleiterin der Asklepios Personalentwicklung, Kirsten Deinert. „Wir wollen deshalb nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter langfristig erhalten, sondern sie auch an uns binden.“ Das Unternehmen setzt spezielle Demografie-Beauftragte ein, die alle Maßnahmen begleiten und die Betroffenen im Prozess unterstützen und motivieren. Es sind Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Klinik, die zu den verschiedenen Aspekten des Demografie-Managements im Vorfeld geschult werden.

Netzwerke bündeln

Gerade für hochqualifizierte und begehrte Arbeitnehmer ist es durchaus ein Kriterium, ob und wie stark sich ihr Arbeitgeber in der Gesundheitsförderung engagiert. Das macht es für kleine und mittelständische Unternehmen nicht immer leicht. Fünf Unternehmen im Kinzigal in Baden-Württemberg haben deshalb ihre personellen und finanziellen Ressourcen zu einem Netzwerk gebündelt. „Mit unserer Zusammenarbeit über Branchen hinweg sorgen wir für ein Mehr an Gesundheit in den teilnehmenden Betrieben“, erklärt Netzwerkkoordinatorin Bianca Schmieder. „Auf diese Weise können alle beteiligten Firmen ihren Beschäftigten sinnvolle

Angebote zur Gesundheitsförderung machen.“ Mit dieser Idee belegte das Netzwerk beim Deutschen BGM-Förderpreis den dritten Platz.

Für Claus Moldenhauer, Vorstandsmitglied der DAK-Gesundheit, haben alle drei Gewinnerprojekte Modellcharakter. „Die eingereichten Projektideen unserer Preisträger sind beeindruckend.“ Als Gewinn können sich die Firmen Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement aus dem Angebot der Kasse im Wert von 30.000 Euro beziehungsweise 20.000 Euro und 10.000 Euro aussuchen. „Wir unterstützen aber nicht nur die Sieger“, betont Moldenhauer, „sondern alle Wettbewerbsteilnehmer.“ Deshalb initiiert die DAK-Gesundheit einen Erfahrungsaustausch. „In diesem Forum sollen sich die Gesundheitsexperten der verschiedensten Firmen austauschen und voneinander lernen können.“ Allen Teilnehmern steht dieses Forum zum Erfahrungsaustausch offen.

Krankheiten vorbeugen

Mit steigendem Alter der Beschäftigten werden langwierige Erkrankungen immer häufiger. Der aktuelle DAK-Gesundheitsreport 2015 zeigt: Vor allem Leiden des Muskel-Skelett-Systems, etwa Rückenbeschwerden, nehmen mit dem Alter zu. Während bei den 20-Jährigen nur zwölf Prozent aller Fehltag auf diese Diagnose zurückgehen, sind es bei den über 55-Jährigen ein gutes Viertel aller Fehltag (26,7 Prozent). Gerade in Bezug auf Rückenleiden lässt sich durch gezielte Maßnahmen am Arbeitsplatz vorbeugen.

Dorothea Wiehe



Mehr
Informationen



Was für Arbeitgeber bei der DAK-Gesundheit möglich ist, lesen Sie unter www.dak.de/bgm

& Kurz und kompakt

Gewinner 2015

Den ersten Preis 2015 hat die BASF Coatings GmbH aus Münster gewonnen. Den zweiten und dritten Preis erhielten die Asklepios Klinik Hamburg Barmbek und das Netzwerk „Gesunde Betriebe Kinzigal“ aus Baden-Württemberg. Die Preisträger 2015 und ihre ausgezeichneten Projektideen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement präsentieren sich unter www.dak.de/bgm-foerderpreis

Förderung der Preisträger

Als Gewinn unterstützt die DAK-Gesundheit die Preisträger bei der Umsetzung der eingereichten Projektideen durch Sachleistungen aus dem Portfolio der betrieblichen Gesundheitsförderung im Wert von 30.000 Euro, 20.000 Euro und 10.000 Euro. Außerdem sind alle Wettbewerbsteilnehmer in einem eigenen Forum zum Ideenaustausch eingeladen.

Teilnahmebedingungen

Der Preis wird 2016 erneut ausgeschrieben. Teilnahmebedingungen sind rechtzeitig unter www.bgm-foerderpreis.de im Netz zu finden. Teilnehmen können alle Institutionen, Unternehmen oder Dienstleister, die neue Ideen im Gesundheitsmanagement entwickeln und umsetzen wollen. Entscheidend für die Jury ist, wie innovativ und weitreichend die angedachten Maßnahmen der Gesundheitsförderung sind. Und wie stark sie Modellcharakter haben können.

Gesund bleiben

Durch das neue Präventionsgesetz sind Krankenkassen ab 2016 verpflichtet, mehr in die betriebliche Gesundheitsförderung zu investieren. Die DAK-Gesundheit engagiert sich bereits seit Jahren in vielen Unternehmen, um dort für ihre Versicherten frühzeitig die Weichen zum Gesundbleiben zu stellen.



DAK-Urlabsplaner 2016 Fürs neue Jahr den Überblick behalten

Schluss mit der Zettelwirtschaft: Egal ob Urlaub, Dienstreise oder Seminare – mit dem elektronischen Urlaubsplaner der DAK-Gesundheit behalten Sie den Überblick und können sofort sehen, welcher Mitarbeiter an welchen Tagen nicht im Betrieb anwesend ist. Schnell und einfach können Sie die Abwesenheitszeiten für bis zu 25 Mitarbeiter eintragen und übersichtlich darstellen.

Jetzt die Datei auf Ihren Rechner herunterladen unter
www.dak.de/urlabsplaner



Stiftung Warentest	SEHR GUT (1,4)
Finanztest	Tarif PA und PB 45-jährige Kunden Im Test: 88 Pflege- tagegeldtarife
Ausgabe 05/2015 www.test.de	

15RA97

Rechtzeitig vorsorgen für den Pflegefall.

Ein Pflegefall zu werden ist keine Frage des Alters. Deshalb raten Experten und Verbraucherschützer, sich rechtzeitig um die finanzielle Sicherheit im Pflegefall zu kümmern.

Finanzielle Unabhängigkeit

Mit den Leistungen der DAK-Pflegekasse und den Pflegezusatzversicherungen der HanseMerkur erhalten Sie sich die Freiheit, **selbst zu bestimmen**, ob Sie sich zu Hause oder im Heim von qualifiziertem Pflegepersonal betreuen lassen möchten.

Ihre Vorteile

- Sie sind nicht von anderen abhängig.
- Sie erhalten die Leistungen auch, wenn Sie sich von Angehörigen pflegen lassen.
- Unabhängige Testinstitute bestätigen die **leistungsstarken** Pflegeangebote.

Mit einer privaten Pflegeversicherung sorgen Sie sinnvoll für die Zukunft vor.

+++ www.dak.de/pluspflege +++

Kooperationspartner DAKZusatzSchutz
HanseMerkur
Versicherungsgruppe

Fragen beantwortet Ihnen gerne die

HanseMerkur Hotline
040 4119-2999

Montag bis Freitag von 8.00 bis 20.00 Uhr.

Diversity, Vielfalt, dieser Begriff weckt gerade aktuell Assoziationen zu Flüchtlingen in überfüllten Zügen und Auffanglagern. Zu Menschen, die ihrem oft leidvollen Schicksal entfliehen und sich hier in Deutschland eine neue Zukunft aufbauen wollen. Sicher, wir werden mehr Migranten in den Arbeitsmarkt integrieren müssen – weil insgesamt unsere Gesellschaft bunter wird, wir allen die Partizipation ermöglichen sollten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Dabei ist das Managen von Vielfalt nicht neu und vor allem nicht monothematisch: Es wird nur dringlicher und vermehrt auch auf kleine und mittelständische Unternehmen zukommen.

Individualität ist Trumpf

Denn Diversity Management bezieht sich auf eine generell soziale Vielfalt der Belegschaft. Je bunter, desto erfolgreicher, so das Credo. Alter, Geschlecht, religiöse oder sexuelle Orientierung, Behinderung, ethnische Herkunft – über allem schwebt ein Zauberwort: Toleranz. Uneigennützig ist dies nicht. Muss es auch nicht, denn der Wert selbst steht für sich und die individuelle Andersartigkeit, das jeweilige persönliche Potenzial eines Arbeitnehmers, wird sogar gefördert, um sie für das Unternehmen im positiven Sinne nutzbringend einzusetzen.

Autobauer wie Ford wissen dies schon lange. Das Kölner Unternehmen beschäftigt Arbeitnehmer aus über 50 Nationen. Ein strategischer Wettbewerbsvorteil, wie das Management betont. Und auch die international tätige Metro Group verfolgt einen Diversity-Ansatz, indem bei ihr gerade ältere Arbeitnehmer

und Menschen mit Handicap einen Arbeitsplatz gefunden haben.

Aber nicht nur börsennotierte Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt. Der mittelständische Elektronikhersteller Friedhelm Loh aus Hessen macht vor, wie es funktionieren kann. In Zusammenarbeit mit dem Lahn-Dill-Kreis wurde ein Pilotprojekt ins Leben gerufen. Das Ziel: „Potenziale nutzen, Chancen geben, Perspektiven eröffnen und aus Flüchtlingen gute Fachkräfte machen.“ Acht Flüchtlinge z.B. aus Afghanistan und Eritrea haben beim Tochterunternehmen Rittal im Juli ihr dreimonatiges Vorbereitungspraktikum abgeschlossen, zwei von ihnen sind in ein Ausbildungsverhältnis übernommen worden. „Als größter Arbeitgeber der Region haben wir eine Verantwortung für unser Umfeld, in dem derzeit viele Menschen eine neue, friedliche Heimat suchen“, beschreibt Friedhelm Loh, Inhaber und Vorstandsvorsitzender des Familienunternehmens, sein Engagement. Um Integration gelingen zu lassen, sind Sprachkenntnisse unverzichtbar. So wurde eine Lehrerin aus der Loh-Academy extra abgestellt, um die Auszubildenden in ihrer Sprachentwicklung zu unterstützen.

Alle gewinnen

Wer auf Vielfalt setzt, gewinnt. Neue Märkte, engagierte Mitarbeiter, ein Mehr an Motivation, Kreativität und Kompetenz. Betriebe, die Vielfalt leben, sind gut aufgestellt für die Zukunft. So macht inzwischen auch das Beispiel Schule, ältere Arbeitnehmer mit jungen Kollegen als „Tandems“ arbeiten zu lassen. Die jungen profitieren vom fachlichen Know-how

ihres Teampartners, von dessen Erfahrungen, seiner Abgeklärtheit auch in schwierigen Situationen. Die älteren davon, ihre Arbeit durch das Unternehmen wertgeschätzt zu sehen, ihr Wissen weiterzugeben und den Respekt der Newcomer hautnah zu erleben.

Und die Firma? Sie stellt sicher, dass erforderliches Wissen nicht verloren geht, stärkt den Zusammenhalt in der Belegschaft und die Bindung ans Unternehmen. Eine Win-win-Situation auf allen Ebenen. Die haben auch Vodafone und SAP erreicht. Sie, wie inzwischen auch andere IT-Dienstleister, zählen Autisten zu ihrer Belegschaft. Deren besondere Begabung macht sie zu gefragten Arbeitskräften.

Am Ball bleiben

Bei aller Euphorie für gelebte Vielfalt nicht nur auf den Straßen, auch in den Betrieben: Verordnet werden kann sie nicht. Das wissen auch die Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“, Unternehmen, die sich der Förderung der Vielfalt verschrieben haben. Personelle Vielfalt ist „kein kurzfristiges Projekt“. Und auch nicht immer leicht zu handeln. Alt und jung, unterschiedliche Kulturkreise – da sind Reibungsverluste programmiert. Wer diese Herausforderung annimmt, wer weiß oder auch lernt, wie bereichernd „bunt“ sein kann, gewinnt, wie Diversity-Firmen bestätigen. Unternehmerisch, weil Synergieeffekte und Teamwork gesteigert werden. Ebenso wie die Bindung an den Betrieb, der Umsatz und die Erschließung neuer Märkte. Und persönlich, weil Toleranz und Weltoffenheit einfach unverzichtbar sind.

Märthe Walden



Wenn jeder zählt

Bunt, sehr verschieden, mit unterschiedlichen Backgrounds und doch einem Ziel verpflichtet – den Unternehmensinteressen. So werden sie aussehen, die Belegschaften der Zukunft.

Die Grundlagen dafür zu legen, ist Chance und Herausforderung zugleich

Profitieren voneinander:

Denn jeder trägt etwas ganz Eigenes bei

& Kurz und kompakt

Was Sie gewinnen:

Höhere Innovationsfähigkeit

Alternative Sichtweisen fördern neue Ideen.

Verbesserte Kundenorientierung

Wer Unterschiedlichkeit innerhalb des Unternehmens toleriert und fördert, dem gelingt auch extern der Perspektivenwechsel besser.

Erfolgreiche Auslandsbeziehungen

Multikulti intern macht die Zusammenarbeit mit anderen Kulturen leichter.

Höhere Produktivität

Motivierte Mitarbeiter arbeiten besser und damit produktiver.

Kostenreduktion

Krankenstände minimieren sich, der Wechsel von Arbeitskräften in andere Unternehmen nimmt ab, wenn Arbeitnehmer Wertschätzung erfahren.

* Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012

Gemeinsam zum Ziel



Teamarbeit: *Basis
ist eine vertrauensvolle
Unternehmenskultur*

Wer erfolgreich ein Unternehmen führen will, braucht gute Teams. Menschen, die motiviert, engagiert und mit Spaß bei der Sache sind, die an einem Strang ziehen und gemeinsame Ziele anstreben. Teamgeist ist dafür unabdingbar

Toor! Im Maracanã-Stadion in Rio de Janeiro riss es die deutschen Fans von den Sitzen, die Stimmen der Reporter überschlugen sich, als Mario Götze am 13. Juli 2014 den Ball in den argentinischen Kasten schoss. Deutschland war Weltmeister! Trainer Joachim Löw hatte sein Team zum Erfolg geführt, die Nationalmannschaft ihren vierten Stern errungen – die Kicker waren überglücklich und mit ihnen die Fußballfreunde zu Hause.

Was auf dem Rasen gelang und häufig auch auf Bühnen zu finden ist, wenn Bratsche, Geige und Klavier aufeinandertreffen und eine kongeniale Melodie

ertönt, ist das Ergebnis eines exzellenten Zusammenspiels: Teamarbeit. Die braucht in jedem Arbeitskontext eine Gruppe von Experten, die gemeinsam auf ein zuvor definiertes Ziel zusteuern. Wobei jeder innerhalb der Gruppe optimalerweise den Platz einnimmt, der seiner Kompetenz am besten entspricht.

Gute Teams sichern den Erfolg

Schon Aristoteles wusste: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ – richtig. Aber dafür muss bei der Teamzusammenstellung auf einiges geachtet werden. Denn Kompetenzen für die jeweilige Aufgabe zu bündeln, ist das eine. Das andere

ist, für Teamgeist zu sorgen. Dafür, dass jeder jedem Unterstützung gewährt, alle auf ein gemeinsames Ziel – den Erfolg des Unternehmens oder Projekts – ausgerichtet sind und harmonisch miteinander interagieren. Schon bei der Auswahl neuer Mitarbeiter achten umsichtige Führungskräfte darauf, Arbeitskräfte einzustellen, für die Teamplay keine Worthülse ist. So lässt sich bereits im Vorfeld die Basis für konstruktive Teamarbeit legen.

Zahlreiche Studien belegen zudem den immensen Einfluss der Führungskraft auf eine positive Teamentwicklung. Offenheit, Transparenz, Vertrauen sind nur einige der Werte, die für ein gutes

Arbeitsklima essenziell sind. Trotzdem, auch bei besten Voraussetzungen fallen gute Teams nicht vom Himmel. Denn Menschen auf ein Ziel einzuschwören, sie bei der Stange zu halten und ihre Talente im positiven Sinne zu nutzen, erfordert einiges Geschick. Hin und wieder mal einen Anreiz zu schaffen, um beim Wildwasser-Rafting, einem gemeinsamen Kochkurs oder einer Tour durch den Hochseilgarten den Zusammenhalt der Gruppe zu fördern, reicht da nicht.

Teamplay will gelernt sein und ist eine tägliche Herausforderung für Führungskräfte. Denn nicht jeder Mitarbeiter ist gleich motiviert. Manch einer will zum Beispiel einfach nur in Ruhe seinen Job machen. Herausforderungen? Braucht er nicht. Oder will er nicht mehr: 70 Prozent der Arbeitnehmer machen inzwischen Dienst nach Vorschrift, wie die Gallup-Studie 2014 belegt. 15 Prozent haben sogar bereits innerlich gekündigt, heißt es dort weiter, während sich 15 Prozent motiviert und engagiert für ihren Arbeitgeber ins Zeug legen. Der Schaden für die deutsche Wirtschaft soll sich auf 73 bis 95 Milliarden Euro im Jahr belaufen.

Motivation statt Missmut

Dream-Teams brauchen eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, das belegen sowohl Studien als auch Erfahrungen von Unternehmensberatern und Coaches gleichermaßen. Sie erst schafft die Basis für eine gelungene Zusammenarbeit. Dann muss ein Ziel her, eine Vision. Klar definiert und für jedes Teammitglied nachvollziehbar. Dieses Ziel muss mit den vorhandenen Mitteln, und der Manpower erreichbar sein – unrealistische Ziele führen zu Frustrationen. Die Rollen im Team müssen klar definiert sein: Wer macht was bis wann? Bestimmt werden muss etwa, wer „den Hut auf hat“, wer Expertenwissen beisteuert, wer Protokolle erstellt. Nur wer seine

Mitarbeiter gut kennt, kann sie hier entsprechend ihren Fähigkeiten und Talenten einsetzen.

Transparenz und eine offene Kommunikation sind unabdingbar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Tabuthemen? Sollte es nicht geben. Konflikte dürfen sein, sollten aber offen ausgetragen und zeitnah bearbeitet werden. Bei Bedarf auch mithilfe eines Mediators, der eine sachliche Argumentation gewährleistet.

Aus Fehlern lernen

Niemand ist fehlerlos, auch der beste Teamleiter, die professionellste Führungskraft nicht. Warum auch? Aus Fehlern kann gelernt werden. Und: Niemand macht Fehler gern oder will sabotieren, sie lassen sich nur nicht immer vermeiden. Dass Fehler sogar kreativ genutzt werden können, macht die Berliner Innovationsagentur „Dark Horse“ vor. Sie hat den „Failure Award“ ins Leben gerufen: In ihrem Unternehmen werden dabei herausragende Fehler ausgezeichnet. Das Ziel: mit dem Scheitern offen umzugehen. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern hilft, Potenziale im Team zu entfalten. Denn dann lähmt niemanden die Angst, gegebenenfalls auch ungewöhnliche Maßnahmen vorzuschlagen oder umzusetzen.

Der Aspekt der Verantwortung ist ein weiterer wesentlicher Punkt für ein gut funktionierendes Team: Verantwortungsbewusstsein, das Checken von Chancen und Risiken, sind wichtige Faktoren, die zum Kanon jedes einzelnen Teammitglieds gehören sollten. Verantwortung für das gemeinsame Projekt, ebenso wie für jedes Mitglied der Gruppe und den Arbeitsprozess als solchen. So unterschiedlich Projektmitglieder mit ihren individuellen Fähigkeiten und ihren persönlichen Charakteristika auch sein mögen – wenn ein „Wir“-Gefühl im Team entsteht und alle für das Ziel „brennen“, dann ist der Erfolg zum Greifen nah. *Märthe Walden*



60 Sekunden Wissen

Die Größe entscheidet: Studien belegen, dass

7 Mitarbeiter

die optimale Anzahl für ein gut funktionierendes Team sind.

Heterogene Gruppen

sind Trumpf: Denn sind Werte und Vorstellungen der Teammitglieder zu ähnlich, sind Innovationen kaum machbar.

Etappenziele

vereinbaren: Auch Rom wurde nicht an einem Tag erbaut. Das große Ziel besser auf kleine, rasch erreichbare Ziele herunterbrechen.

Es darf gefeiert werden: Engagement soll sich auszahlen.

Belohnen Sie sich und Ihr Team nicht erst bei Erreichung des angestrebten Ziels. Feiern Sie auch Zwischenschritte.

Und immer wieder:

Feedback Es ist ein wesentliches Instrument für den Erfolg eines jeden Projekts. Geben Sie es Ihren Mitarbeitern, wertschätzend und angemessen. Und holen auch Sie es sich selbst bei Kollegen und Mitarbeitern Ihres Vertrauens ein.

DAK Arbeitgeber-Hotline
040 325 325 810*

*24 Stunden an 365 Tagen zum Ortstarif



Die DAK-Gesundheit liefert klimafreundlich und umweltbewusst

Der CO₂-neutrale Versand mit der Deutschen Post

Vorausschauen. Für deine Gesundheit.

Heute Azubi, später mal Papa?

**Egal, was auch kommt:
Hauptsache, gesund.**

Erster Job, erste Wohnung, erste große Liebe. Vielleicht irgendwann auch Kinder? Das Leben steckt voller Möglichkeiten. Und welchen Weg du auch gehst, wir sind für deine Gesundheit immer an deiner Seite. Mit über 5.000 Leistungen, so individuell wie deine Pläne.

Das zeichnet uns aus. Als Langzeitsieger.

