

Das Magazin für Unternehmen und Selbstständige ●

praxis + recht

Geschützt gegen Stress

Resistent gegen die Belastungen im Arbeitsalltag: Wie die eigene Widerstandskraft uns stark macht

Schichtdienst: Ideen mit Modellcharakter

Ernährung: Energie für die grauen Zellen

Wettbewerb: Tipps für Ihre Arbeitgebermarke



Mit Abstand Ihre beste Entscheidung



1

Modische und komfortable
Stiefeletten für kalte Tage.



2

Für Wind und Wetter –
funktioneller Outdoorschuh
mit GoreTex Membran
für garantiert warme und
trockene Füße.



3

Wasserdicht, winddicht und
hoch atmungsaktiv – eine
Jacke, mit der man sich bei
jedem Wetter wohlfühlt.

gebrüder götz – Marken, Schuhe, Mode

Die riesige Auswahl auf gebrueder-goetz.de lässt
keine Wünsche für Marken, Schuhe und Mode offen.
Wir wünschen schon jetzt viel Spaß beim Shoppen!

Sie haben es in der Hand

Schicken Sie Ihren Kollegen, Geschäftsfreunden und allen, die Ihnen etwas bedeuten, einen Link zu dak.de – mit den besten Empfehlungen für ihre Zukunft. Mit diesem Tipp tun auch Sie sich etwas Gutes: Sie erhalten einen Gutschein von gebrueder-goetz.de als Dankeschön für die Empfehlung.



Wer Gutes tut, wird belohnt!

www.dak-kundenwerben.de

Diese Aktion gilt bis zum 31.05.2018.

DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.



Andreas Storm

Vorsitzender des Vorstandes der DAK-Gesundheit

Resilienz

Was unsere Seele stark macht

Die Arbeitswelt verändert sich rasant: Veränderungsprozesse und Arbeitsverdichtung gehören für viele Menschen zum Alltag. Die Kraft, mit Krisen und Belastungen umzugehen, wird in Zukunft wichtiger.

Immer mehr schaffen bei gleicher Arbeitszeit, ständige Erreichbarkeit und starker Leistungsdruck können besonders psychische Leiden begünstigen. Wie relevant die Thematik ist, belegt unser aktueller Gesundheitsreport: 2016 gab es so viele Ausfalltage im Job wegen psychischer Erkrankungen wie nie zuvor.

Unsere Titelgeschichte „Geschützt gegen Stress“ beschäftigt sich mit dem Thema Resilienz – einer Art Schutzmechanismus, der das seelische Immunsystem in Balance hält und dabei hilft, mit Stress besser umzugehen. Dazu haben wir für Unternehmen unser Angebot zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) ausgebaut und unterstützen Sie künftig präventiv und beratend mit unserem neuen Resilienz-Coach, bieten Ihnen Vorträge, Workshops und Seminare an.

Mit dem Deutschen BGM-Förderpreis zeichnen wir zusammen mit der Kommunikationsberatung MCC erneut Firmen aus, die sich mit ihren Projektideen für gesunde Arbeit einsetzen und stellen Ihnen den diesjährigen Gewinner vor.

Starten Sie mit uns auch in das neue Jahr – mit den besten Wünschen für Ihren Erfolg und Ihre Gesundheit.

ZU DIESER AUSGABE

Unser neues fit!-Online-Magazin informiert Sie aktuell und mehrfach wöchentlich über viele Themen zu einem gesunden Arbeitsalltag. Schauen Sie einfach mal rein unter magazin.dak.de



Hier geht's zum
Online-Magazin:



Noch mehr Infos
im Netz – lesen
Sie unsere Magazine
auch unterwegs

www.dak.de/magazine



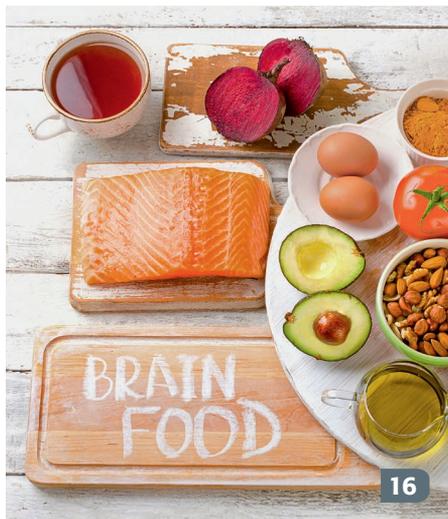
Resiliente Menschen
blicken nach vorn und übernehmen Verantwortung

08 Titelgeschichte *Geschützt gegen Stress*

Die Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt sind vielschichtig: Globalisierung, Digitalisierung, Innovation, Demografie, Wettbewerb, Schnellebigkeit, um nur einige zu nennen. Da ist es wichtig, mit Belastungen und Veränderungen richtig umzugehen und die seelische Widerstandskraft zu stärken. Noch nie gab es so viele Ausfalltage im Job wegen psychischer Erkrankungen. Sie sind laut dem aktuellen DAK-Gesundheitsreport im Vergleich zu den letzten Jahren inzwischen auf dem Höchststand. Doch die

seelische Gesundheit ist unterschiedlich bei uns Menschen ausgeprägt. Aber woran liegt es, dass die einen Veränderungen und Krisen relativ unbeschadet überstehen und anderen dies weniger gut gelingt? Und wie kann man lernen, besser mit belastenden Situationen umzugehen? Unser Beitrag auf den Seiten 8-11 erklärt, was Sie von resilienten Menschen lernen können und wie ein neues DAK-Angebot im Betrieblichen Gesundheitsmanagement Sie und Ihre Beschäftigten künftig unterstützt.

arbeit & gesundheit



Brainfood: Mit der richtigen Ernährung konzentrierter durch den Tag

06 News

Gute Vorsätze 2018/Neues Online-Programm bei Schlafstörungen/DAK-Magazine Online/Pflege demenzkranker Menschen

07 Impressum

12 Schluss mit Frust!

Lustlos, Stress und Ärger: Acht Tipps, wie Sie sich im Job motivieren

14 Schichtdienst neu gedacht

Mit dem Plan für ein innovatives Schichtdienstmodell gewinnt die Uniklinik Hamburg den Deutschen BGM-Förderpreis

16 Power fürs Gehirn

Mit einer ausgewogenen und bewussten Ernährung gelingt es länger, konzentrierter zu arbeiten

arbeit & recht



Im Alter weiter arbeiten: Neue Regeln für den Hinzuverdienst bei Rentnern mit Job

18 News

Insolvenzgeldumlage sinkt/Rentner mit Job/DAK-Beitragssatz/Fälligkeitstermine/Neue Sachbezugswerte

20 Was 2018 wichtig wird

DAK-Beitrag bleibt stabil, der Rentenversicherungsbeitrag sinkt leicht und die Umlagesätze ändern sich

22 Mit Rente weiterarbeiten

Immer mehr Menschen fühlen sich auch im Rentenalter noch fit und wollen weiter arbeiten. Der Gesetzgeber hat die Regeln für den Hinzuverdienst gelockert

arbeit & personal



Wettbewerb: Wie Sie mit der Arbeitgebermarke gute Mitarbeiter halten und anlocken

24 News

DAK-Urlaubsplaner 2018/Mehr unbezahlte Überstunden/Beruflicher Abstieg schadet der Gesundheit/CHEFIN für 1 TAG/Kaffee in deutschen Büros

26 Junge Chefs im Team

Digitalisierung und Demografie führen dazu, dass immer öfter die Chefs jünger sind als ihre Mitarbeiter. Wie am besten damit umgehen?

28 Die Wut im Griff

Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, ein cleverer Umgang mit Konfliktsituationen: Wer im Job Empathietechniken beherrscht, lässt Stress erst gar nicht aufkommen

30 Fallen Sie positiv auf

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke gehört zu den wichtigen Aufgaben, um gute Mitarbeiter zu finden. Sieben Tipps für Ihren guten Ruf

UNSER SERVICE

DAK-Fachexperten informieren und beraten Firmen kompetent bei 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.

Gute Vorsätze 2018

Jeder Sechste will Smartphone weniger nutzen

Für das kommende Jahr nimmt sich jeder sechste Deutsche vor, Handy, Computer und Internet weniger zu nutzen. Bei jungen Erwachsenen plant jeder Dritte (34 Prozent) einen Rückzug aus der Onlinewelt. Auf Platz eins der guten Vorsätze steht nach wie vor Stressabbau: Sechs von zehn Deutschen wünschen sich für 2018 mehr Entspannung. Auf Platz zwei folgt mehr Zeit für Familie und Freunde (58 Prozent). Das zeigt eine aktuelle Forsa-Studie mit mehr als 3.500 Befragten im Auftrag der DAK-Gesundheit.

Die Krankenkasse fragt jährlich die guten Vorsätze der Deutschen ab. Ihren Medienkonsum sehen viele als kritisch an. Vor allem jüngere Menschen haben sich vorgenommen, Handy (34 Prozent) und Fernseher (16 Prozent) weniger zu nutzen. Gesunde Ernährung und Abnehmen gehören bei den guten Vorsätzen ebenfalls zu den Klassikern. Sie erscheinen traditionell auf Platz fünf und sechs, aber gegenüber dem Vorjahr verlieren sie leicht an Bedeutung.



Besser schlafen

Neues Online-Programm bei Schlafstörungen

Die DAK-Gesundheit bietet Menschen mit Schlafstörungen ab sofort ein neues digitales Hilfsangebot an. Das Programm mit dem Namen „somnovia“ können Betroffene per Smartphone, Tablet oder Computer unkompliziert nutzen. Der aktuelle DAK-Gesundheitsreport mit dem Schwerpunktthema Schlaf belegt, dass immer mehr Menschen Probleme beim Ein- und Durchschlafen haben. Obwohl jeder zehnte Arbeitnehmer unter der besonders schweren Schlafstörung Insomnie leidet, gehen nur wenige Menschen deshalb zum Arzt. Mit „somnovia“ reagieren wir auf diese Problematik: Das Online-Programm bietet den Betroffenen schnelle fundierte Hilfe im Internet. Partner für das kostenlose Angebot ist Veovita Gesundheit GmbH.

Mehr Informationen zu unserem neuen Angebot finden Sie unter dak.somnovia.de. Bei Fragen zu Schlafstörungen beraten Mediziner unsere Kunden unter **DAK Schlaf-Hotline 040 325 325 805**.

Online vereint:

die DAK-Magazine

Noch aktueller, noch vielfältiger und immer verfügbar: Unter magazin.dak.de informieren wir Sie regelmäßig im Netz über die Themen Gesundheit, Familie, Arbeit und Forschung. Das neue Online-Magazin ist Ihr perfekter Begleiter im Alltag, auf Reisen, in der Freizeit und im Job. Mit spannenden Hintergrundinformationen, interessanten Interviews und Reportagen sowie bunten Bildergalerien und Videos laden wir Sie ein, das Thema Gesundheit neu zu entdecken. Informativ und unterhaltsam zugleich.

Klicken Sie doch einfach mal rein unter magazin.dak.de oder abonnieren Sie unseren Newsletter, damit Sie regelmäßig über die neuen Themen informiert werden unter www.dak.de/newsletter



Einem schweren Thema mit Leichtigkeit begegnen: **Pflege demenzkranker Menschen**

Pflege ist für die meisten Betroffenen ein schwieriges Thema: Der Umgang mit Angehörigen, die an Demenz erkrankt sind, bedarf eines hohen Maßes an Einfühlungsvermögen. Oft fühlen sich die Pflegenden mit ihren Problemen alleingelassen. Deshalb hat sich die bekannte Moderatorin Sophie Rosentreter als Betroffene schon vor Jahren dieses Themas angenommen. Anhand alltäglicher Situationen zeigt sie, wie diesem bedrückenden Thema trotz täglicher Mühen und Belastungen mit ein wenig Leichtigkeit begegnet werden kann. Um auf die Bedürfnisse Demenzkranker besser einzugehen, wird dabei versucht, die Welt aus ihrem Blickwinkel zu zeigen. Einmal monatlich widmet sich Sophie Rosentreter gemeinsam mit der DAK-Gesundheit einem speziellen Aspekt der Thematik.



Mehr zu der Filmreihe „Pflegeleicht“ unter: www.dak.de/pflegeleicht

praxis+recht 01/2018

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

Marco Heitböhrer-Wünsch
E-Mail: marco.heitboehmer-wuensch@dak.de

Redaktionelle Mitarbeit

Rainer, Busch, Reinhild Haacker, Irene Habich,
Annemarie Lüning, Sigrid Rahlfes, Silke Willms

Produktion & Gestaltung

Martina von Corvin (Grafik)
Luisa Kirmse (Grafik)
Litho Service Lübeck

Litho

Litho Service Lübeck

Druck

Evers Druck, Meldorf
Gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier

Verantwortlich für Anzeigen: G+J Media Sales,
Direct Sales, Brieffach 11, 20444 Hamburg
Director Brand Sales: Jan-Eric Korte (V. i. S. d. P.),
Tel.: 040-3703 5310;

Es gilt die gültige Anzeigenpreisliste.
Infos hierzu unter www.guj.media.de
Alle Anzeigen G+J Media Sales, außer Seite
2, 21 und 32

Redaktionsschluss dieser Ausgabe ist der
21.12.2017. Diese Zeitschrift informiert zu
Themen aus Sozialversicherung und Gesund-
heitsförderung. Sie erscheint drei Mal im Jahr
und wird kostenlos verschickt. Keine Verant-
wortung für unverlangte Einsendungen. Nach-
druck, Aufnahme in Onlinedienste und Internet
sowie Vervielfältigung auf Datenträgern nur
mit schriftlicher Zustimmung der Redaktion.



Resilienz: *Mit äußeren
und inneren Belastungen
fertigwerden und Krisen
unbeschadet überstehen*

Geschützt gegen Stress

Unberechenbar, komplex, schnell, stressig – die Arbeitswelt macht es niemandem leicht, gesund zu bleiben. Mehr denn je braucht es die Fähigkeit, krisenresistent zu sein, auf seine Widerstandskräfte bauen zu können. Warum Resilienz für jeden Einzelnen, aber auch für Unternehmen zunehmend wichtiger wird

Hinfallen, aufstehen, Krone richten, weitergehen. Dies ist ein amüsan-tes Bild, das auf sehr treffende Weise diejenige Fähigkeit beschreibt, die Wissenschaftler als Resilienz bezeichnen: eine psychische Widerstandskraft, mit der es Menschen gelingt, allen Widrigkeiten und Krisen zum Trotz auf ihre innere Stärke zu vertrauen, Herausforderungen anzunehmen, sich auch von Extremsituationen nicht aus der Bahn werfen zu lassen, im besten Fall sogar gestärkt aus Schwierigkeiten hervorzugehen.

Die Kollegin etwa, die nach über fünfjähriger Betriebszugehörigkeit gerade ihre Kündigung erhielt, aber trotzdem nicht resigniert, sondern sich neu erfindet: Aus einer gelernten Hairstylisten wird jetzt eine Erzieherin. Oder der Freund, dessen Scheidung zum Rosenkrieg ausartet, der sich aber weiterhin seine optimistische Lebenseinstellung bewahrt. Verfügen diese Menschen über ein besonderes Gen, sodass Belastungen und persönliche Rückschläge einfach an ihnen abprallen? Sind sie einfach krisen-erprobter als andere? Oder lässt sich diese positive psychische Kraft vielleicht sogar erlernen?

Aber vor allem: Wer kann das? Etwa ein Drittel der Menschen, die von existenziellen Krisen betroffen

sind. Sie reagieren auf negative Lebensumstände eben nicht mit physischen oder psychischen Erkrankungen. Sie stehen diese durch, ohne bleibende Schäden davonzutragen. Das ist wissenschaftlich belegt. Und nicht nur das. Das Thema Resilienz, das gerade eine Renaissance erfährt, hat seit seinem Aufkommen in den 50er-Jahren erheblich an Brisanz gewonnen. Damals konnte die amerikanische Psychologin Emmy Werner in einer 40 Jahre andauernden

*Resilienz bedeutet,
Herausforderungen
anzunehmen*

Langzeitstudie an 700 hawaiianischen Kindern nachweisen, dass schwierige Ausgangssituationen nicht zwangsläufig ein gesellschaftliches Scheitern im Erwachsenenalter implizieren. Resilienz ist durchaus erlernbar und nicht angeboren. Der Grundstein wird bereits in frühester Kindheit sozialisiert.

Krisen bewältigen

Resilienz, dieser Begriff aus der Physik meint originär, dass ein Werkstoff sich verformt, aber wieder in seine ursprüngliche Form zurückfindet (lat. *resilire* =

dt. abprallen). Heute beschreiben Wissenschaftler, Trainer und Coaches mit ihm das Vermögen, mit äußeren und inneren Belastungen fertigzuwerden, Krisen unbeschadet zu überstehen. Oder – sogar noch weitergehend – an ihnen zu wachsen. Fähigkeiten, die in unserer immer komplexer werdenden Welt zunehmend wichtiger werden – für Einzelpersonen wie für Unternehmen. Denn Lebenskrisen tangieren auch den Job. Wer einen kranken Angehörigen zu versorgen hat, den Tod eines Partners betrauert, wer Mobbing am Arbeitsplatz ausgesetzt ist oder dort das Gefühl hat, als Mensch nicht wertgeschätzt und wahrgenommen zu werden, dessen psychische Widerstandskraft sinkt. Krankheiten und Fehltag sind die Folgen.

Die Belastungen steigen

Die Arbeitswelt wird immer vielschichtiger, die Anforderungen steigen, Schnelligkeit ist gefragt, ein rasches Reagieren auf neue Herausforderungen. Was gestern noch Bestand hatte, ist heute längst überholt. Permanente Veränderung kennzeichnet die Arbeitswelt 4.0, die vierte industrielle Revolution, in der die Digitalisierung alle Lebensbereiche fest im Griff hat – in einer solchen (Arbeits-) Welt bleiben physische und psychische Probleme nicht aus.

Schlafstörungen, Burn-out, Depressionen etwa können Auswirkungen der sich wandelnden Arbeits- und Lebenssituationen sein. „Seelische Gesundheit“, so Dr. Hans-Peter Unger, „bedeutet keinesfalls nur, sich wohl zu fühlen, sondern in der Lage zu sein, Krisen zu meistern.“ Forschungen zum Thema Resilienz hätten die Frage, warum es Menschen gibt, die trotz schwerster Lebensumstände nicht krank werden, erst aufgeworfen, und „auf diejenigen Faktoren hingewiesen, die die seelische Widerstandskraft stärken“, so der Chefarzt am Zentrum für seelische Gesundheit an der Asklepios Klinik Harburg. Einer davon ist die Überzeugung „Ich stehe am Steuer meines Lebens“. Wer über Stehaufmännchen-Qualitäten verfügt, der begegnet in der Regel den Herausforderungen von Digitalisierung und neuer Arbeitswelt gelassener.

Stress im Griff

Sicher, stabil, beständig – diese Begriffe hat die Arbeitswelt längst hinter sich gelassen. Dynamik, Ungewissheit, Komplexität sind die Kennzeichen von Wirtschaft und Gesellschaft. „Ich glaube, die Menschen sind einfach nur erschöpft. Sie sind erschöpft von einem zu schnellen, unstrukturierten, unverständenen Wandel, der eher über sie hereinbricht, als dass sie ihn gestalten können“, so Bruno Giussani, Europa-Chef von TED, einer Zukunfts-Ideen-Agentur, in einem Gespräch mit dem Trendforscher Matthias Horx (www.zukunftsinstitut.de).

Im Zuge von zunehmender Rationalisierung und Arbeitsverdichtung, in der die Wirtschaft in einem ihrer größten Transformationsprozesse steckt, stellt sich brennender denn je die Frage: Wie gelingt es Menschen, auch psychisch gesund zu bleiben? Welche Skills benötigen sie? Wie bewältigen sie Stress,

+ Interview – Neues DAK-BGM-Angebot



p+r im Gespräch mit den DAK-Resilienz-Coaches Katja Ferber und Stefan Dopheide

p+r: Sie beide stehen Unternehmen in der Beratung zur Förderung der Resilienz von Mitarbeitern wie Unternehmen zur Seite. Worauf genau richtet sich der Fokus dieses Angebots?

Katja Ferber: Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen („Kopfarbeitergesellschaft“) führen zu einer vermehrten Stressbelastung. Immer dringender stellt sich die Frage: Was sind die Auslöser von Stress und wie lassen sich diese minimieren? Resilienz meint in diesem Kontext, Wege zur Stressbewältigung zu erkennen, die individuelle psychische Belastbarkeit zu erhöhen, Ressourcen zu aktivieren.

Stefan Dopheide: Wir haben uns als Resilienz-Coaches qualifiziert für die Bereiche personale und organisationale Resilienz. Im Rahmen von Prävention sollen Resilienzfaktoren bei Mitarbeitern und Organisationen gestärkt werden.

K.F.: Genau. Wir wollen dieses zentrale Thema in Unternehmen platzieren: Wie

lässt sich die Resilienz der Mitarbeiter fördern, wie die der Organisation selbst?
S.D.: In beiden Fällen geht es darum: Welche Ressourcen lassen sich aktivieren? Welche Entwicklungspotenziale können gehoben werden? Wohin genau will das Unternehmen steuern?

In den meisten Unternehmen geht der Begriff Change ja mit Verunsicherung einher, der Angst vor Veränderung bzw. vielmehr den Auswirkungen, die Veränderungen haben können. Auf den eigenen Arbeitsplatz, die individuelle Kompetenz ...

K.F.: Gerade dann ist es wichtig, den inneren und äußeren Belastungsdruck zu reduzieren.

S.D.: Hier stellt sich ja zuerst einmal die Frage: Was ist das eigentlich: resiliente Führung? Wie lassen sich Mitarbeiter motivieren, welche Ansprache benötigen sie? Wie können sie für den Change gewonnen werden?

Was bieten Sie Unternehmen konkret an?

K.F.: Wie beraten Unternehmen, geben Anregungen, auf welche Weise und mit welchen Maßnahmen Resilienz im Unternehmen etabliert werden kann. Wo also würde das Unternehmen gewinnen?

S.D.: Und wir bieten Vorträge, Workshops und Seminare an, um eine Auseinandersetzung mit dem Thema zu fördern.

Druck und Unsicherheit, ohne daran zu zerbrechen? Und über welche Fähigkeiten verfügen resiliente Menschen?

Das stärkt die Resilienz

Faktoren, die innere Stärke begünstigen, sind soziale Unterstützung und das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen (Selbstwirksamkeit). Wer seine Fähigkeiten, seine Stärken kennt, nimmt Herausforderungen sportlich und vertraut darauf, sein Ziel auch dieses Mal wieder

zu erreichen. Optimismus als Fähigkeit, Probleme pro-aktiv anzugehen, Zielorientierung, ein stabiles Selbstwertgefühl und das Vertrauen darauf, selbst Einfluss nehmen zu können, sind weitere Kennzeichen für Menschen, deren psychische Widerstandskraft sie durch Krisen hindurchlotst.

Noch in Ausnahmesituationen auf die sich bietenden Chancen und Möglichkeiten zu schauen, lösungs- statt problemorientiert zu denken, das macht echte

Wer seine Fähigkeiten und seine Stärken kennt, nimmt Herausforderungen an und vertraut ganz auf sich



resiliente Menschen aus. Es handelt sich hier um eine Kernkompetenz, die mit einer hohen Selbstwahrnehmung und mit Selbstachtung einhergeht. Wer gut für sich selbst sorgt, kennt seine Grenzen und achtet darauf, dass diese nicht überschritten werden. Er übernimmt Selbstverantwortung.

Mithilfe dieser inneren Stärkefaktoren wird es dann auch leichter, auf Ungewissheiten, Krisen, Schwierigkeiten zu reagieren: zu experimentieren, zu improvisieren und auf die eigene Kraft zu vertrauen. Generell haben positive Emotionen sogar einen doppelten Effekt: Sie zeugen nicht nur von einem erfüllten Leben, sie können es sogar fördern. Dabei ist nicht die Stärke guter Gefühle der Gradmesser. Wem es gelingt, im „Alltäglichen das Wunderbare“ zu sehen, sich auch über Kleinigkeiten zu freuen, dessen psychische Schutzmechanismen wachsen. Auch wenn Resilienz zumindest zum Teil wohl genetisch mitbestimmt wird: Sie lässt sich trainieren.

Resilienz in Unternehmen

Auch für Unternehmen gilt: Was heute noch Bestand hat, gehört morgen bereits der Vergangenheit an. Change-Prozesse häufen sich, der Innovationsdruck steigt, alte Geschäftsmodelle haben ausgedient –

Ungewissheit und Unberechenbarkeit sind Kennzeichen dieser Krise. Resilienten Unternehmen gelingt es, sich flexibel, stabil und zukunftsfähig zu positionieren. Wobei die Widerstandskraft aller Organisationsmitglieder direkten Einfluss hat auf die des Unternehmens als Ganzes. Wer also die individuelle Resilienz seiner Mitarbeiter fördert, nimmt positiven Einfluss auf die Krisenkompetenz der Organisation.

Darüber hinaus müssen förderliche organisationale Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Unternehmen krisenfest zu machen. Eine positive Feedback-Kultur beispielsweise, ein konstruktiver Umgang mit Fehlern, optimale Arbeitsbedingungen und ein Führungsstil jenseits von Befehl und Kontrolle. Dass Führungskräften hier eine besondere Rolle zukommt, ist evident. Sie agieren als Vorbilder und sind Impulsgeber für Veränderung.

Abrupte Veränderungen, Krisen oder Konflikte – resiliente Personen oder Organisationen scheitern nicht daran. Im Gegenteil: Sie fokussieren die Chancen, nicht die Risiken, wagen Neues, improvisieren. Und sie vertrauen auf ihre innere Stärke, die an Herausforderungen wächst.

Sigrid Rahlfes

& Kurz und kompakt

Resilienz: die Top 5

Optimismus

Positive Emotionen fördern, sich öffnen für die schönen Dinge, auch die kleinen Freuden im Alltag erkennen und wertschätzen.

Selbstwahrnehmung

Die individuellen Bedürfnisse wahrnehmen und sich von überholten Einstellungen trennen. Das hilft unter anderem auch dabei, die eigenen Grenzen nicht zu überschreiten (Gesundheitsprophylaxe).

Soziale Unterstützung

Beziehungen pflegen, Netzwerke aufbauen, Hilfe annehmen: Ob praktische oder emotionale Unterstützung, sie darf sein und sollte in Anspruch genommen werden.

Eigenverantwortung

Aktiv werden, nicht verharren – sonst entsteht leicht das Gefühl, Situationen ohnmächtig gegenüberzustehen. Das schwächt die eigene Position. Agieren statt reagieren.

Flexibilität

Lernen Sie die Kunst der Improvisation! Nehmen Sie unvorhergesehene Ereignisse sportlich. Werden Sie zum Akteur Ihres Lebens.



Mehr

Informationen

Fragen zu unserem neuen Resilienz-Coach beantworten wir gerne unter unserer **DAK BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif

Mehr Informationen: Lesen Sie mehr zum Thema Resilienz in unserem fit!-Online-Magazin unter magazin.dak.de

Schluss mit Frust!

So vieles im Leben kann frustrierend sein. Da ist es besonders wichtig, richtig mit enttäuschenden und ärgerlichen Situationen umzugehen – oder sie erst gar nicht entstehen zu lassen. 8 Tipps, wie das funktionieren kann



1 Sich an die eigene Nase fassen

Oft hat Frust mit der subjektiven Einstellung zu tun. Besonders Perfektionisten und Menschen, die ihre Bedürfnisse schlecht äußern können, sind anfällig dafür. Überprüfen Sie Ihre Grundeinstellung und teilen Sie gegebenenfalls etwas daran – eventuell ist das ein kleiner Schritt für Sie, aber ein großer für Ihre Frustrationstoleranz!



2 Reflektieren anstatt explodieren

Kommt Ärger auf, verlassen Sie, wenn möglich, kurz die Situation, sammeln sich und gehen erneut an die Sache heran. Stellen Sie sich in solchen Fällen die Fragen: Warum genau ärgere ich mich eigentlich? Ist es der Ärger wert, meiner Gesundheit zu schaden? Experten nennen dieses Verhalten „reflektierte Aggressionsbewältigung“.



3 Bewegung tut gut

Bauen Sie Stress und belastende Gedanken durch regelmäßigen Sport ab. Besonders Ausdauersport eignet sich dafür – und noch schöner kann dieser draußen in der Natur sein. Auch Entspannungsmethoden wie Meditation, Yoga oder Qigong können Ihnen dabei helfen, gelassener mit sonst frustrierenden Situationen umzugehen.

4 Maßvoll konsumieren

Einen oft unterschätzten Einfluss auf unser Frustrationserleben haben die „legalen Drogen“ Koffein, Nikotin und Alkohol. Koffein und Nikotin in größeren Mengen stimulieren das zentrale Nervensystem und lassen uns stärker auf Umweltreize reagieren. Zu viel Alkohol wiederum vernebelt unsere Wahrnehmung. Verzichten Sie auf diese Dinge – oder konsumieren Sie maßvoll.

5

Weniger ist oft mehr

Häufig sind Menschen gefrustet, weil sie sich zu viel zumuten oder schlecht Nein sagen können – das gilt im beruflichen wie im privaten Bereich. Prüfen Sie, ob Sie vielleicht auf einige Ihrer Stressoren verzichten können. Das kann ein Hobby sein, aber durchaus auch eine Person im Umfeld, die Ihnen eigentlich nicht guttut.



6

Sich resistent schlafen

Unser Schlafverhalten hat einen enormen Einfluss auf unser Frustempfinden. Dabei kommt es nicht nur auf eine ausreichende Schlafmenge an, sondern auch auf die Schlafqualität: Sorgen Sie für eine gute Matratze und ein ruhiges, gut temperiertes Umfeld. Verzichten Sie auf Nikotin, Koffein, Alkohol oder Schlaftabletten am späten Abend. Sport dagegen kann zu einem tieferen Schlaf führen.



7

Beziehungen pflegen

Pflegen Sie Ihre „guten“ sozialen Kontakte. Wer viel Zeit mit Freunden, Familie und dem Partner beziehungsweise der Partnerin verbringt, macht sich stress- und damit frustresistenter. Stabile zwischenmenschliche Beziehungen stärken nicht nur unser Selbstbewusstsein, sondern auch unsere Gesundheit. Und das kostenlos!



8

Weiter so!

Wer an sich arbeitet, sollte sich auch belohnen – auch beim hier vorgestellten Frust-Management. Dokumentieren Sie in Protokollen oder in einem Tagebuch, wie Sie Ihren Ärger oder Stress mit den 8 Tipps immer besser in den Griff bekommen. Denn wer Fortschritte schwarz auf weiß festhält, motiviert sich auch zum Weitermachen.



Thomas Corrinth



Projekt ausgezeichnet:

*für bessere Arbeits-
bedingungen in Klinik*

Schichtdienst neu gedacht

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf plant Arbeitsmodelle, die den Bedürfnissen von Beschäftigten und Patienten besser gerecht werden. Mit dieser Idee gewann die Klinik den deutschen Förderpreis für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Krankenhaustage beginnen zu nachtschlafender Zeit – für die Beschäftigten sowieso, doch auch für die Patienten: Der frühe Weckruf nach dem Schichtwechsel hat Tradition. Doch ginge es auch anders? Im Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) befasst sich eine Arbeitsgruppe derzeit intensiv mit dem klassischen Modell aus Früh-, Spät- und Nachtschicht. Ziel sind flexiblere Alternativen, die den Bedürfnissen von Beschäftigten und Patienten besser gerecht werden. Einen schönen Erfolg konnte das

Vorhaben bereits feiern: den ersten Platz beim Deutschen Förderpreis für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) 2017 – verliehen von der DAK-Gesundheit und der Kommunikationsberatung MCC. Die Siegesprämie soll dafür eingesetzt werden, das Projekt weiter voranzutreiben.

Die Pflege attraktiver machen

Die meisten Patienten würden wohl lieber etwas länger schlafen. Für die Beschäftigten ist unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig,

aber auch die Möglichkeit, „ihre“ Patienten kontinuierlich zu begleiten und daraus Zufriedenheit zu ziehen. „Indem wir die Dienstplangestaltung neu denken, erhöhen wir die Attraktivität von Gesundheitsberufen. Wir sehen das als unseren Beitrag zur Fachkräftesicherung“, sagt Ute Düvelius. Die gelernte Physiotherapeutin und Gesundheitsökonomin koordiniert an der Uniklinik hauptberuflich „UKE Inside“. Unter diesem Label werden das Gesundheitsmanagement sowie die Bereiche Vereinbarkeit von Beruf, Familie

und Freizeit, Führung und Qualifizierung vorangetrieben, ganz im Sinne einer modernen Personalpolitik. Aktuell geht es um 28 Einzelthemen, das Schichtdienstprojekt ist eines davon. Wenn alles läuft wie erhofft, könnten davon viele profitieren: Das UKE beschäftigt etwa 12.000 Menschen und betreut im Jahr rund 95.000 Patienten stationär.

Der Stress mit dem Dienstplan

Frank Sieberns kennt sich mit Schichtdienst aus: Der Pflegerische Leiter im Zentrum für Anästhesiologie und Intensivmedizin sowie der Zentralen OP-Organisation des UKE leitet die Arbeitsgruppe „Beschäftigten- und patientenorientierte Dienstzeiten“ und hat persönlich Erfahrungen mit dem Thema gemacht. Insbesondere ab Mitte der 90er Jahre, als er und seine Frau, beide im Pflegebereich tätig, ihre drei Kinder großzogen. „Manchmal haben wir uns die Kleinen zum Schichtwechsel auf dem Parkplatz übergeben, weil es einfach nicht anders ging“, erinnert er sich. Den Satz „Der Dienstplan ist kein Wunschplan“ hat er noch gut im Ohr. Seit damals hat sich vieles verändert. Nicht nur seien die Patienten selbstbewusster geworden, auch die Beschäftigten hätten andere Ansprüche: „Wer an zu starren Vorgaben festhält, riskiert, dass er erfahrene Kräfte verliert.“

Zeit für einen Kulturwandel

Sieberns und seine Arbeitsgruppe streben nicht weniger als einen Kulturwandel an. Vorbild sind Ansätze etwa aus den Niederlanden, die wegen arbeitsrechtlicher Vorgaben nicht eins zu eins übernommen werden können. Trotzdem: „Warum sollte die Mutter, die erst ihre Kinder zur Kita bringt, nicht um acht

Uhr starten können – zu einer Zeit, in der nachweislich ohnehin die meiste Arbeit anfällt?“ Es geht darum, die tatsächlichen Bedürfnisse der Patienten und des ärztlichen Dienstes zu berücksichtigen und zudem lebensphasengerechtes Arbeiten zu ermöglichen: „Ich erlebe junge Kollegen, die Spätdienste bevorzugen und im Anschluss auf dem Kiez feiern gehen.“ Viele Beschäftigte aus dem UKE hätten auch Familie in den neuen Bundesländern, zum Teil pflegebedürftige Eltern, und bräuchten dafür Freiräume.

Arbeitszeiten in der Diskussion

Basis der Projektarbeit sind ausführliche Befragungen, auch unter Patienten. Im November fand eine Zukunftswerkstatt statt, fünfzig Teilnehmer quer durch die Bereiche und Hierarchien der Klinik entwickelten ihre Visionen und erörterten Bedenken und Stolpersteine. „Wir erarbeiten ein Modellkonzept, konkretisieren es gemeinsam mit Experten und Vertretern der Bereiche und Gremien und setzen es dann als Piloten in einem Bereich um“, umreißt Frank Sieberns das weitere Vorgehen. Als Zeitrahmen dafür veranschlagt er ein bis zwei Jahre. Die derzeitige Diskussion um die Arbeitszeit, befeuert durch die fünf Wirtschaftsweisen, die ein Ende des Acht-Stunden-Tags fordern, beobachtet der Pflegeleiter aufmerksam. „Mit unserem Projekt stellen wir uns den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt.“ Nicht zuletzt gibt der DAK-Gesundheitsreport Hinweise darauf, wie drängend das Thema ist. So gab es 2016 so viele Ausfalltage im Job wegen psychischer Erkrankungen wie nie zuvor, besonders bei Frauen. Die zunehmende Verdichtung und Beschleunigung im Arbeitsleben dürfte dafür mitverantwortlich sein. *Annemarie Lünig*

& Kurz und kompakt



DEUTSCHER | BGM | FÖRDERPREIS



Gewinner 2017

Für sein Projekt wurde das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) am 26. Oktober 2017 im Rahmen des Kongresses „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ in Düsseldorf geehrt (im Bild von links: DAK-Vorstand Andreas Storm, Projektkoordinatorin Ute Düvelius, Professor Bert Rürup). Das UKE erhält einen Sachpreis im Wert von 30.000 Euro. Platz zwei errang die Rheinhessen-Fachklinik Alzey (Rheinland-Pfalz) mit ihrem Projekt „Tea(m) Time“, Platz drei das saarländische Dienstleistungsunternehmen Arvato CRM Solutions Deutschland mit einem digitalen BGM-Handbuch. 88 Firmen hatten sich an dem Wettbewerb der DAK-Gesundheit und der Kommunikationsberatung MCC zum Schwerpunkt „BGM und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt“ beteiligt.



Mehr
Informationen



Ein Video zur Preisverleihung und erste Infos zum BGM-Förderpreis 2018 finden Sie unter www.dak.de/bgm-foerderpreis

Power fürs Gehirn

Mit der richtigen Ernährung können wir unser Denkvermögen beeinflussen und so Leistungsabfällen vorbeugen. Lesen Sie, wie bestimmte Lebensmittel Ihre Konzentration und Aufmerksamkeit gezielt verbessern

Es ist unser wichtigstes Organ: Als zentrale Schaltstelle im Organismus reguliert das Gehirn die Körperfunktionen genauso wie unsere Emotionen. Hier laufen Wahrnehmungen zusammen, werden Erlebnisse im Gedächtnis gespeichert. Und es verleiht uns die Fähigkeit, aktiv zu denken.

Wie gut oder wie schlecht das funktioniert, hängt auch davon ab, ob das Gehirn ausreichend mit Energie und Nährstoffen versorgt wird. Denn das Denkorgan ist ein echter Energiefresser – gut 20 Prozent unseres täglichen Energiebedarfs entfallen allein auf das Gehirn. Mit der richtigen Ernährung lässt sich deshalb die Hirnleistung fördern.

Treibstoff für den Körper

Als Energielieferant benötigen unsere grauen Zellen den Blutzucker, auch



Energie tanken:

Mit ein paar Tricks bei der Auswahl unserer Lebensmittel gelingt es, länger konzentriert zu arbeiten

Glucose genannt, den der Körper über die Nahrungsaufnahme gewinnt. „Anders als einige andere Organe kann das Gehirn Glucose aber nicht speichern“, erklärt DAK-Ernährungsexpertin Silke Willms. „Es ist ständig auf deren Zufuhr angewiesen. Wenn wir zu lange hungern, verfällt es in den Energiesparmodus. Dann fährt unser Gehirn seine Leistung in den Bereichen zurück, die wir nicht dringend zum Überleben brauchen. Dazu gehören die Bereiche, die für Lernen und Erinnern zuständig sind – unsere Konzentration sinkt“, so die DAK-Expertin. „Bei Leistungstiefs zwischen den Mahlzeiten naschen wir deshalb so gerne Süßigkeiten.“ Und tatsächlich kann uns ein Schokoriegel zum schnellen Energiekick verhelfen. „Nur hält der nicht lange vor, später wird man oft erst richtig hungrig und unkonzentriert, weil der Blutzucker nach Süßigkeiten schnell wieder sinkt“, so Silke Willms. Auch für Kaffee gilt, dass er zwar kurzfristig wach und leistungsstark macht. Doch zu viel Kaffee macht nervös und angespannt.

Leistungsabfällen vorbeugen

„Als Snacks sind deshalb Apfel oder Banane die bessere Alternative zu Süßigkeiten. Um munter und konzentriert zu bleiben, ist es außerdem wichtig, insgesamt genug zu trinken“, erklärt die Expertin. Am besten ist es, Leistungsabfällen vorzubeugen, indem man vollwertige Mahlzeiten isst. „Gute Energielieferanten sind zum Beispiel Vollkornprodukte. Vom Körper werden diese erst langsam und allmählich zu Glucose abgebaut, sodass das Gehirn beständig damit versorgt wird. Ein Vollkornbrot zum Frühstück hält länger vor als Cornflakes, Toast oder weiße Brötchen“, rät Willms.

Für Hauptmahlzeiten gilt: Obst, Gemüse, Kartoffeln, Fisch oder mageres Fleisch sind besser als weiße Nudeln,

fettes und reichhaltiges Essen. Das liegt daran, dass große Mahlzeiten müde machen. Sie liefern zwar Energie. Doch der Körper ist nach schwerer Kost erst einmal mit deren Verdauung beschäftigt.

Schlaue Energiequellen

Neben guten Energielieferanten gibt es auch Lebensmittel, die deshalb als Brainfood gelten, weil sie das Gehirn dauerhaft gesund und leistungsfähig halten. „Fette Fischarten wie Lachs, Hering, Thunfisch oder Makrele enthalten Omega-3-Fettsäuren, die wertvolle Nährstoffe für das Gehirn sind“, so Willms. Ebenso stecken die gesunden Fettsäuren in Lein- und Rapsöl, Avocados, Walnüssen und Mandeln. Wichtig für das Gehirn sind außerdem Vitamine wie das Vitamin B12, das in Fisch, Fleisch, Eiern und Milchprodukten steckt. Eine ausreichende Versorgung mit Vitamin B12 kann helfen, Gedächtnisschwächen und Stimmungsschwankungen vorzubeugen. Vitamin B6, das in Fleisch, Fisch und tierischen Produkten vorkommt, aber zum Beispiel auch in Vollkornprodukten, Nüssen, Kartoffeln, Linsen, Avocados oder Bananen, wird für die Bildung von Botenstoffen im Gehirn benötigt. Das Gleiche gilt für Folsäure, hier sind Vollkornprodukte und grünes Blattgemüse gute Lieferanten. Zitrusfrüchte und vor allem grünes Gemüse stecken voller Vitamin C, das die Zellen vor Schädigungen schützt. Ein weiteres absolutes Brainfood ist Brokkoli – es enthält Vitamin K, das die Hirnleistung unterstützt.

Wer sich täglich ausgewogen und bewusst ernährt, lebt nicht nur gesünder, sondern kommt mit ein paar kleinen Denkanstößen auch konzentrierter und fitter durch den Tag.

Irene Habich

& Kurz und kompakt



Patric Heizmann erklärt den Mittwoch zum Gesundheitstag

Gewohnheiten zu ändern ist nicht leicht. Ein guter Trick besteht darin, in kleinen Schritten anzufangen. Wer einen Tag pro Woche seiner Gesundheit widmet, hat schon viel gewonnen. Mit der Aktion „Mittwoch ist #fitwoch“ hat die DAK-Gesundheit ein regelmäßiges Motivations-, Coaching- und Beratungsangebot ins Leben gerufen. Jeden Mittwoch gibt der Ernährungsexperte und Bestsellerautor Patric Heizmann Tipps für einen gesunden Lebensstil. Neue Videos und Posts finden Sie bei unseren Auftritten bei Facebook, Instagram, YouTube und unter www.dak.de/fitwoch. Ihre Fragen zu den Themen Fitness, Food und Feelgood beantwortet Patric Heizmann gerne jeden Mittwoch im Livechat auf Facebook unter www.facebook.com/dakgesundheit.



Energiequelle Wasser:
Genug trinken ist wichtig

Insolvenzgeldumlage sinkt

In seiner Sitzung am 22. September 2017 hat der Bundesrat der Festsetzung des Umlagesatzes für das Insolvenzgeld für 2018 auf 0,06 Prozent zugestimmt. Zum 1. Januar 2018 wird die Umlage somit von 0,09 Prozent auf 0,06 Prozent gesenkt. Die Umlage wird nach dem laufenden und einmaligen Arbeitsentgelt bemessen. Maßgebend ist das Entgelt, von dem die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung zu zahlen wären. Sie ist für jeden im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer und Auszubildenden aufzubringen. Und zwar unabhängig davon, ob der Arbeitnehmer rentenversicherungspflichtig, rentenversicherungsfrei oder von der Rentenversicherungspflicht befreit ist. Die Umlage wird allein von den Arbeitgebern aufgebracht.

Rentner mit Job Jetzt Geld zurück

Rentner mit einem versicherungspflichtigen Job können sich ihre Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge aus der Rente für das Jahr 2017 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 Beitragsersatzung nicht berührt. Für das Jahr 2017 beträgt die Beitragsbemessungsgrenze in der Kranken- und Pflegeversicherung 52.200,00 Euro beziehungsweise monatlich 4.350,00 Euro.

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

DAK-Gesundheit Beitragssatz bleibt 2018 stabil



Der Beitragssatz der DAK-Gesundheit bleibt für das Jahr 2018 weiterhin stabil. Nach Beschluss des Verwaltungsrates der DAK-Gesundheit am 21.12.2017 beträgt der gesamte Beitragssatz der DAK-Gesundheit

ab 1.1.2018 auch weiterhin 16,1 Prozent.

Die neuen Rechengrößen zur Sozialversicherung, insbesondere die Beitragssätze für freiwillig Versicherte, finden Sie unter www.dak.de/arbeitgeber



Neue Sachbezugswerte 2018

Termine Für Ihre Planung

Fälligkeitstermine 2018

Monat	Beitragsnachweise übermitteln bis	Fälligkeit GSV-Beiträge
1/18	25.01.2018	29.01.2018
2/18	22.02.2018	26.02.2018
3/18	23.03.2018	27.03.2018
4/18	24.04.2018	26.04.2018
5/18	25.05.2018	29.05.2018
6/18	25.06.2018	27.06.2018
7/18	25.07.2018	27.07.2018
8/18	27.08.2018	29.08.2018
9/18	24.09.2018	26.09.2018
10/18	25.10.2018	29.10.2018
11/18	26.11.2018	28.11.2018
12/18	19.12.2018	21.12.2018

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 1.1.2018 gelten folgende Werte:

Freie Verpflegung	246,00 €
davon	
Frühstück	52,00 €
Mittagessen	97,00 €
Abendessen	97,00 €
€	
Freie Unterkunft	226,00/192,10 €*
Insgesamt	472,00/438,10 €*

* Jugendliche bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres und Auszubildende

Was 2018 wichtig wird

Die DAK-Gesundheit geht mit einem stabilen Beitragssatz ins neue Jahr, in der Rentenversicherung sinkt der Beitragssatz leicht und die Umlagesätze zur Entgeltfortzahlungsversicherung ändern sich zum Jahresbeginn

Der Beitragssatz der DAK-Gesundheit bleibt für das Jahr 2018 weiterhin stabil. Nach Beschluss des Verwaltungsrates der DAK-Gesundheit am 21.12.2017 beträgt der gesamte Beitragssatz der DAK-Gesundheit ab 1.1.2018 auch weiterhin 16,1 Prozent. Dank der stabilen Finanzlage konnte die DAK-Gesundheit in die Qualität der Versorgung und hochwertige Leistungen für ihre Versicherten investieren.

Rentenversicherung

Der Beitragssatz in der gesetzlichen Rentenversicherung sinkt Anfang des Jahres leicht um 0,1 Prozentpunkte von 18,7 auf 18,6 Prozent. Grund für die positiven Rentenfinanzen sind die gute Konjunktur und die Beschäftigungslage. Bis zum Jahr 2022 können die Rentenbeiträge dann voraussichtlich stabil bleiben. Wenn 2023 die geburtenstarken Jahrgänge 1957 bis 1965 vor dem Wechsel in die Rente stehen, wird die Rentenkasse allerdings immer stärker belastet. Es wird erwartet, dass der Beitragssatz deshalb kontinuierlich wieder steigen wird.

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

Der durchschnittliche Zusatzbeitragssatz in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) wird für das Jahr 2018 auf 1,0 Prozent abgesenkt und damit von der Bundesregierung um 0,1 Punkte niedriger als 2017 festgelegt. Das hat das Bundesministerium für Gesundheit Ende

Oktober 2017 mit Veröffentlichung im Bundesanzeiger bekannt gegeben. Der durchschnittliche Zusatzbeitragssatz ist eine rein statistische Größe, die sich beispielsweise auch auf den für die Gleitzone (Einkommen zwischen 450,01 und 850 Euro) wichtigen Berechnungsfaktor „F“ auswirkt. Er ergibt sich rechnerisch aus dem Gesamtversicherungsbeitragssatz. Durch Absenkung des Beitragssatzes zur Rentenversicherung (18,6 Prozent) ändert sich zusammen mit dem durchschnittlichen neuen Zusatzbeitragssatz in Höhe

von 1,0 Prozent die vereinfachte Formel für die Ermittlung der beitragspflichtigen Einnahmen wie folgt: $1,2759625 \times \text{tatsächliches Arbeitsentgelt} - 234,568125 = \text{beitragspflichtiges Arbeitsentgelt}$. Für DV-Anwender: Faktor „F“ = 0,7547.

Entgeltfortzahlungsversicherung

Die Umlagesätze der DAK-Gesundheit zur Versicherung der Entgeltfortzahlung verändern sich für das Jahr 2018. Die neuen Werte finden Sie in der folgenden Tabelle:

U1		Ausgleich von Arbeitgeberaufwendungen bei Krankheit
Erstattungssatz	Umlagesatz	
70 %	2,20 %	Allgemeiner Satz (Regelsatz)
50 %	1,50 %	Ermäßigter Satz (wählbar)
60 %	1,90 %	Ermäßigter Satz (wählbar)
80 %	3,90 %	Erhöhter Satz (wählbar)
U2		Ausgleich von Arbeitgeberaufwendungen bei Mutterschaft
Erstattungssatz	Umlagesatz	
100 %	0,47 %	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.



INFOTELEFON ORGANSPENDE 0800 - 90 40 400

MONTAG BIS FREITAG
VON 9 BIS 18 UHR
GEBÜHRENFREI



Bundeszentrale
für
gesundheitliche
Aufklärung



DEUTSCHE STIFTUNG
ORGANTRANSPLANTATION
Gemeinnützige Stiftung

Koordinierungsstelle Organspende

Noch nicht reif für den Ruhestand

Immer mehr Menschen fühlen sich auch im Rentenalter noch fit und wollen weiter arbeiten – oder möchten bewusst ihr Einkommen aufstocken. Der Gesetzgeber hat jetzt die Regeln für den Hinzuverdienst gelockert



Die Statistik zeigt: Länger arbeiten liegt im Trend. Jeder neunte Bürger zwischen 65 und 74 hatte 2016 in Deutschland einen Job – vor zehn Jahren war es nur jeder zwanzigste. Die meisten sehen in ihrer Arbeit eine Möglichkeit für einen Zuverdienst zur Rente (58 Prozent), mehr als jeder dritte verdient mit seiner Arbeit vorwiegend den Lebensunterhalt (37 Prozent), wie die Bundesagentur für Arbeit mitteilt. Das Statistische Bundesamt zählte im vergangenen Jahr 900.000 Minijobber, 350.000 Selbstständige und 200.000 Angestellte, die auch nach Eintritt ins Rentenalter einer Erwerbstätigkeit nachgingen.

Doch wie viel darf ein Rentner hinzuverdienen, um seine volle Rente weiter zu bekommen, und wann tritt Versicherungspflicht in der Rentenversicherung ein? Für die unterschiedlichen Renten-

arten gibt es jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen.

Rente steigern

Nicht jeder Rentner ist von der Zahlung von Rentenbeiträgen befreit, wenn er weiter arbeitet: Bei einer Erwerbsminderungs- oder Altersteilrente werden für Arbeitnehmer und Arbeitgeber Beiträge in die Rentenversicherung fällig. Ausnahme: „Wer seine vorgezogene Altersrente bisher bereits in voller Höhe erhielt und bis zum 31. Dezember 2016 rentenversicherungsfrei beschäftigt war, bleibt dies in dieser Beschäftigung zunächst auch“, erklärt Dirk Manthey von der Deutschen Rentenversicherung.

Altersvollrentner sind in einer Beschäftigung nur bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze (steigt von 65 auf 67 Jahre) versicherungspflichtig. Wer da-

nach eine Rente bezieht und weiter arbeitet, kann nun wählen, ob er weiter in die Rentenkasse einzahlen möchte oder nicht. Er kann durch eine bindende schriftliche Erklärung gegenüber seinem Arbeitgeber auf die Versicherungsfreiheit für die Zeit verzichten, in der das Arbeitsverhältnis besteht. „Der Vorteil: Die Beiträge des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers wirken sich dann rentensteigernd aus“, erklärt Dirk Manthey. Möglich macht dies das Flexirentengesetz, das seit Juli 2017 gilt. „Bereits bisher musste der Arbeitgeber seinen Anteil an die Rentenversicherung abführen, auch wenn der Arbeitnehmer die Regelaltersgrenze schon überschritten hatte. Auf die Rente des Arbeitnehmers hatte das aber keinen Einfluss. Dies hat der Gesetzgeber nun angepasst“, so Manthey.

Im Alter weiter arbeiten und die Rente aufbessern



Wer seinen Rentenbeginn über die reguläre Altersgrenze hinaus verschiebt und weiter arbeiten geht, zahlt wie bisher auch weiter Beiträge zur Rentenversicherung. Die Geduld wird gleich zweifach belohnt: Für jeden Monat nach Erreichen der regulären Altersgrenze, in dem die Rente nicht bezogen wird, gibt es einen Zuschlag von 0,5 Prozent. Hinzu kommen die Beitragszahlungen aus der Beschäftigung, die die Rente ohnehin erhöhen.

Hinzuverdienst und Abzüge

Arbeitnehmer, die die reguläre Altersgrenze erreicht haben, können die Vollrente beziehen und unbegrenzt hinzuverdienen, ohne dass sich die Rente reduziert. Daran wird nicht gerüttelt.

Für alle anderen galt bisher: Wer vor Erreichen des regulären Renteneintritts-

alters in Rente ging und nebenher Einkommen erzielte, musste nach Überschreiten der monatlichen Hinzuverdienstgrenze von 450 Euro zum Teil kräftige Abzüge in Kauf nehmen. Denn bisher gab es ein Stufenprinzip nach dem Motto: Wer einen Cent über einer Grenze liegt, riskiert die Kürzung auf die nächstniedrige Stufe. Dies ist seit Mitte 2017 anders: Es gibt einen jährlichen Freibetrag von 6.300 Euro und alles, was darüber hinaus verdient wird, wird mit einem festen Satz von 40 Prozent auf die Rente angerechnet. Einzige Einschränkung ist der sogenannte Hinzuverdienstdeckel: Wer mehr als sein bisheriges Bruttoeinkommen – das höchste der letzten 15 Jahre – verdient, muss dies voll auf die Rente anrechnen lassen.

Volle Erwerbsminderung

Hier gilt das Gleiche wie für diejenigen, die eine vorgezogene Altersrente beziehen: Der maximale jährliche Hinzuverdienst beträgt 6.300 Euro, alles darüber wird zu 40 Prozent auf die Rente angerechnet. Neben der Hinzuverdienstgrenze ist aber vor allem das eigene Leistungsvermögen zu beachten: „Bei dieser Form der Rente sollten Bezieher weniger als drei Stunden täglich arbeiten, sonst könnten sie ihren Rentenanspruch verlieren“, warnt Manthey von der DRV.

Teilweise Erwerbsminderung

Die erlaubte Arbeitszeit liegt bei einer teilweisen Erwerbsminderungsrente bei unter sechs Stunden täglich. Die jährliche Hinzuverdienstgrenze beinhaltet keinen pauschalen Satz, sondern wird individuell berechnet. Sie orientiert sich am höchsten Einkommen der vergangenen 15 Jahre. Die Anrechnung auf die

Rente erfolgt nach dem bekannten Schema: Alles was darüber verdient wird, schmälert die Rente zu einem Anteil von 40 Prozent.

Minijobber

Arbeitgeber zahlen in der Regel einen Pauschalbeitrag von 15 Prozent zur Rentenversicherung – unabhängig davon, ob der Mitarbeiter schon eine Rente bezieht. Rentner mit Minijob sind grundsätzlich versicherungspflichtig, solange sie die reguläre Altersgrenze noch nicht erreicht haben. Sie zahlen einen Eigenbeitrag von aktuell 3,7 Prozent ihres Einkommens. Ab Erreichen der regulären Altersgrenze erhöht sich dadurch ihre Rente. Sie können sich aber von der Versicherungspflicht befreien lassen.

Rentner, die die reguläre Altersgrenze bereits erreicht haben, sind in ihrem Minijob grundsätzlich versicherungsfrei. Freiwillig können sie jedoch den Eigenbeitrag in Höhe von 3,7 Prozent zur Rentenversicherung zahlen. Zum 1. Juli des Folgejahres erhöht sich dadurch ihre Rente. *Reinhild Haacker*



Mehr
Informationen



Regelungen rund um die Versicherung von Rentnern mit einer Beschäftigung finden Sie unter www.dak.de/rentnerjob

Außerdem hilft die Deutsche Rentenversicherung, Service-Telefon 0800 1000 4800 und www.deutscherentenversicherung.de bei Fragen weiter.

DAK-Urlaubsplaner 2018

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/urlaubsplaner

Länger am Arbeitsplatz Mehr unbezahlte Überstunden

Seit Jahren sinkt die Zahl der Überstunden. Sammelte jeder Arbeitnehmer in Deutschland im Jahr 1991 noch 72,7 Stunden mehr an, so waren es 2016 durchschnittlich 44,9. Mehr als die Hälfte der 2016 geleisteten Überstunden (24,0 Stunden) wurde jedoch nicht bezahlt. 1991 blieb jede dritte ohne finanzielle Entschädigung. Laut der aktuellen Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) arbeiteten die 43,6 Millionen Erwerbstätigen im Jahr 2016 rund 59,4 Milliarden Stunden. Das entspricht einem Plus von 500 Millionen Arbeitsstunden beziehungsweise von 0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das Wachstum ist nach Angaben des IAB ausschließlich auf die gestiegene Zahl der Erwerbstätigen zurückzuführen.

Quelle dpa Globus



Studie

Beruflicher Abstieg schadet der Gesundheit

Steigen Menschen beruflich auf oder ab, hat dies großen Einfluss auf ihre Gesundheit. Das ist die Aussage einer Studie der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg, die durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Über die beste Gesundheit verfügten Personen, die aus einer Familie mit hohem Status kamen und diese Position während ihres Berufslebens halten konnten. Die schlechteste Gesundheit hatten diejenigen, die dauerhaft in niedriger beruflicher Position feststeckten. Stiegen Menschen beruflich auf, schätzten sie ihre Gesundheit auf einer Werteskala als besser ein, bei einem Abstieg als schlechter. Als Erklärung werden von den Wissenschaftlern vor allem psychische Faktoren gesehen.



Alle **60** Sekunden
werden 25.642 Tassen
Kaffee in deutschen Büros
getrunken

„CHEFIN für 1 TAG“

Treffen mit dem DAK-Chef

Starker Blick, sicherer Auftritt: An einem sonnigen Novembertag erobert Sophia Röse den Chefsessel von Andreas Storm. Die 17-jährige Schülerin aus Hamburg ist die Gewinnerin von „CHEF für 1 TAG“. Sie darf den Chef der DAK-Gesundheit einen Tag begleiten – vom Frühstück bis zum Treffen der Top-Manager. „Dieser Schülercheftag ist etwas ganz Besonderes“, sagt Storm. „Ich hoffe, dass Sophia viele neue Erkenntnisse gewinnt.“ Die junge Frau genießt ihren Tag in vollen Zügen. „Alle kommen mir mit so viel Interesse und Respekt entgegen“, freut sie sich. Was Sophia am meisten überrascht: „Termin folgt auf Termin, Herr Storm war immer ruhig und vorbereitet, das hat mich beeindruckt.“ Andreas Storm ist ebenfalls zufrieden: „Sophia hat viel Schwung in



die Termine gebracht. Sie hat das Zeug zur Chefin“, bilanziert er.

Die ganze Geschichte lesen Sie im fit!-Online-Magazin unter magazin.dak.de



Ab 7,63 Euro
im Monat.

Jetzt Pflegerisiko absichern.

Jeder kann aufgrund von Krankheit oder Unfall pflegebedürftig werden. Dabei sind Eigenanteile von mehr als 50% keine Seltenheit.

Ohne private Vorsorge geht es nicht

Für finanzielle Sicherheit ist rechtzeitige Vorsorge notwendig. Das geht ganz einfach mit DAK Plus Pflege – **schon ab 7,63 Euro im Monat.**

Sie erhalten außerdem einen **kostenfreien Online-Zugang** zur Erstellung einer Patienten- und Betreuungsverfügung sowie einer Vorsorgevollmacht.

Gehen Sie noch heute online und sichern Sie sich Ihre Vorteile!



+++ www.dak.de/zusatz-pflege +++

Kooperationspartner DAK Zusatzschutz

HanseMerkur 
Versicherungsgruppe

Fragen beantwortet Ihnen gerne die

HanseMerkur Hotline
040 4119-2999

Montag bis Freitag von 8.00 bis 20.00 Uhr.



Jung und Alt: Je größer der Altersunterschied, desto größer das Konfliktpotenzial

Junge Chefs, ältere Mitarbeiter

Immer öfter treffen langjährige Beschäftigte auf Vorgesetzte, die ihre Kinder sein könnten. Für beide Seiten ein Problem, unter dem die Leistung leiden kann

Der Fußball steckt voller Weisheiten. Der Ball ist rund, das Spiel dauert 90 Minuten und weder gibt es junge noch alte Spieler, sondern nur gute oder schlechte, so behauptete es einst zumindest Meistertrainer Otto Rehhagel. Was, theoretisch, auf dem Platz gilt, sollte auch in Unternehmen gelten. Nur drängen immer mehr junge Spieler auf das Feld – und wollen gleich das Spiel bestimmen.

Seit der Umstellung auf das Bachelor- und Mastersystem an deutschen Hoch-

schulen sind die qualifizierten Berufseinsteiger deutlich jünger. Der demografische Wandel verstärkt die Altersunterschiede, wer bis 67 oder länger arbeitet, hat es sehr wahrscheinlich mit einem jüngeren Chef zu tun. Viele Unternehmen vertrauen angesichts des Fachkräftemangels zudem bewusst Jüngeren die Führung an – diese sollen im Betrieb gehalten werden. Zudem sind sie mit Computer, Laptop und Handy aufgewachsen, verfügen vielfach über gefragte digitale Kompetenzen und bringen frische Ideen mit ein in das Unternehmen.

Erfahrung weniger gefragt

Erfahrung und traditionelle Karriere-muster gelten unter diesen Umständen immer weniger. Das Senioritätsprinzip wird zunehmend ausgehebelt: Früher wurde befördert, wer schon länger im Unternehmen arbeitete. Ältere gaben ihr Wissen an die Jüngeren weiter. Statt der über Jahre erworbenen Verdienste spielt heute die künftige Leistungsfähigkeit eine immer größere Rolle.

Kein Wunder, dass dies zu Konflikten führt. Denn mit den Generationen treffen auch unterschiedliche Lebensauffassungen und Wertvorstellungen aufeinander. Während die Jüngeren vernetzter denken, unkomplizierte Umgangsformen pflegen und offensiv an ihre Arbeit herangehen, sehen Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung die gleiche Situation mit anderen Augen.

Laut einer Studie der WHU Otto Beisheim School of Management und der Universität Konstanz mindert dieser Konflikt die Leistungsfähigkeit von Teams. Viele Arbeitnehmer vergleichen sich mit ihren Kollegen. Ziehen jüngere an ihnen vorbei, entsteht Unzufriedenheit. Sie fühlen sich nicht selten ungleich behandelt und haben Angst davor, abgehängt zu werden, Misstrauen und fehlende Akzeptanz machen sich breit.

Man beschäftigt sich vermehrt mit sich selbst und fühlt sich auf der Arbeit nicht mehr wohl. Diese negative Grundstimmung kann sich branchenunabhängig auf die ganze Abteilung und bei kleinen Betrieben auf das ganze Unternehmen auswirken, so die Wissenschaftler, die für ihre Studie Mitarbeiter von

61 Unternehmen befragten. Der Konflikt ist umso größer, je größer der Altersunterschied ist. Ist der Chef ein paar Jahre jünger, wird das noch akzeptiert. Beträgt der Unterschied aber 20 Jahre und mehr, ist dies seltener der Fall.

Das ideale Alter gibt es nicht

Also zurück zum Anfang, zurück zum Senioritätsprinzip und zur Beförderung nach Erreichtem und Lebensjahren? Nein, meinen die Forscher, dies sei kein Ausweg, denn dann würden sich die Jüngeren benachteiligt fühlen. Wer jahrelang auf eine Beförderung warte, obwohl er einen älteren Vorgesetzten in der Qualifikation längst überholt habe, verliere seine Motivation. Auch gebe es kein allgemeingültiges ideales Alter für einen Chef, da es nicht auf das absolute

Alter, sondern vielmehr auf die Relation ankomme. In einem jungen Unternehmen sei ein junger Chef kein Problem.

Was tun? Die Wissenschaftler empfehlen den Arbeitgebern, sich des Problems bewusst zu werden – und ihre Mitarbeiter gezielt danach zu fragen, um sofort auf negative Entwicklungen reagieren zu können. Jüngere Chefs sollten in Sachen Sensibilität und Diversität geschult werden, im Alltag klare Ziele formulieren, die Leistung von Älteren anerkennen und bei Kritik und Konflikten gemeinsam mit ihnen Lösungen finden. Die Älteren wiederum sollten den Jüngeren eine Chance geben und sie nicht von vornherein ablehnen. Für alle gemeinsam gilt das Leistungsprinzip – im Unternehmen und auf dem Platz.

Rainer Busch

Für alle gemeinsam gilt das Leistungsprinzip



60 Sekunden Wissen

Alt und Jung: Zahlen aus der Arbeitswelt

44 Jahre und drei Monate betrug das Durchschnittsalter der Deutschen im Jahr 2015.

51,8 Jahre betrug 2016 in Deutschland das Durchschnittsalter der Führungskräfte.

Ein Viertel der Entscheider war älter als 60 Jahre, die ältesten Chefs leben in Baden-Württemberg mit einem Durchschnittsalter von 53,6 Jahren.

64 Prozent betrug die Erwerbstätigenquote der 20- bis 24-Jährigen im Jahr 2014, im Jahr 2005 lag sie noch neun Prozent niedriger bei 55 Prozent.

44,5 Jahre betrug 2015 das durchschnittliche Alter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. 15 Prozent der Beschäftigten waren jünger als 30 Jahre, elf Prozent waren 60 Jahre und älter.

17 Millionen der knapp 32 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren 2016 jünger als 45 Jahre.

45 Prozent der 55- bis unter 65-Jährigen gingen 2005 einer Erwerbstätigkeit nach, zehn Jahre später waren es bereits 66 Prozent.

Die Wut im Griff

Immer schön freundlich bleiben – diese Devise fällt im Arbeitsleben zuweilen schwer. Wenn Konflikte mit Mitarbeitern eskalieren oder wütende Kunden ihre Emotionen entladen, lautet das Zauberwort „Empathie“

Saftladen!“ - „Sie sind das Allerletzte!“ - „Idiot!“ – Das sind noch die harmlosen Zitate, die Heiko Herrmann (Name geändert), Mitarbeiter im Kundenservice eines Versandhandels, bei der Arbeit zu hören bekommen hat. Mit seinen Erfahrungen ist er nicht allein. Mitarbeiter von Hotlines oder in Versicherungen berichten in zahllosen Internetforen darüber, dass „König Kunde“ zuweilen ungehemmt und frei von Respekt seinen Unmut über Mängel, abgelehnte Anträge oder lange Warteschleifen entlädt.

Der größte Fehler

Al Weckert, Trainer, Mediator und Buchautor, kennt diese Beispiele aus seinen Seminaren. „Wer einen aufgebrachtten Kunden zunächst mit der Frage nach der Kundennummer oder Vorgangsnummer konfrontiert, der darf sich vermutlich auf noch mehr Ärger gefasst machen“, sagt der 49-Jährige. Stattdessen sei erst einmal Zuhören angesagt, bevor dann Erklärungen oder die Arbeit an einer guten Lösung folgen. Die in der Psycho-

logie als „gewaltfreie Kommunikation“ bekannte Methode setzt auf Empathie – also auf das Einfühlungsvermögen für die Situation des anderen. Der Begriff „gewaltfrei“ sei übrigens nicht im Sinne von körperlicher Gewalt zu verstehen, betont Weckert: „Gewalt ist laut Duden, wenn man Menschen nicht nach ihren Bedürfnissen leben lässt.“

Auch im Zusammenspiel zwischen Vorgesetzten und Angestellten gibt es immer wieder solche Konflikte, etwa wenn Mitarbeiter sich über andere Kollegen und deren Arbeitsleistung beschwe-

ren. „Bei der gewaltfreien Kommunikation geht es darum, dem Gegenüber deutlich zu machen, dass man Verständnis für seine Situation hat“, sagt Al Weckert. So weit, so einfach. Dass in der Realität ein handfester Streit mit dem Satz „Ich verstehe Sie“ längst nicht beigelegt wird, leuchtet aber ein. „Das reicht absolut nicht, denn woher soll Ihr Gegenüber wissen, was genau Sie verstanden haben?“, so der Experte. „Mit solchen Floskeln werden wir häufig nur getröstet.“

Die Lösung: ein einfacher Satz

Der Trick liegt in einem einfachen Satz, der dem Gesprächspartner Verständnis in der Sache und Akzeptanz gegenüber seinen Emotionen signalisiert. Al Weckert: „Sie lassen Ihren Gesprächspartner in Ruhe ausreden und bringen dann eine Formulierung, die man in der Psychologie als Kontaktaussage bezeichnet. Etwa so: ‚Ich fasse mal gerade zusammen, was ich verstanden habe. Sie sind sauer, dass Herr X aus der Abteilung Y den Auftrag liegen gelassen hat, und Sie hätten sich eine zügige Bearbeitung gewünscht. Richtig?‘ Sie fassen also das Gesagte zusammen und zeigen, dass Sie sich wirklich mit dem Thema auseinandersetzen und den Wunsch haben, einen Konsens zu erzielen. Das mag jetzt einfach klingen, aber es ist tatsächlich eine wirksame Methode, durch Sprache zu deeskalieren.“

Gemeinsam einen Weg finden

Im zweiten Schritt könne dann die Suche nach einer Lösung folgen, wobei es unerheblich ist, ob man direkt eine konkrete Lösung parat hat. „Das hat man zum Beispiel in der Situation eines Vorgesetzten oder Kundenbetreuers oft nicht. Aber man kann auch hier eine vertrauensvolle Ebene mit dem Gegen-

+ Zusatzwissen

Tipps in Konfliktsituationen:

- Fragen Sie stets: Was wünscht sich mein Gegenüber gerade?
- Seien Sie ein guter Zuhörer.
- Bleiben Sie ruhig, auch in der Stimme.
- Bauen Sie Vertrauen auf durch Akzeptanz gegenüber den Emotionen.
- Formulieren Sie die Emotion des anderen anschließend in ein Bedürfnis um.
- Wenn Sie Fragen stellen, formulieren Sie einfache Fragen.



Kommunikation:
Mit Empathie Konflikte
vermeiden

über aufbauen, etwa mit dem Satz: „Ich biete Ihnen an, dass wir an einer Lösung arbeiten. Sind Sie einverstanden?“

Technik ist erlernbar

Empathie zu zeigen ist laut Weckert übrigens keine Frage der persönlichen Veranlagung. Die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzuversetzen, sei bei jedem gleichermaßen vorhanden. „Es ist quasi die Grundausstattung des Menschen. Auch wenn wir behaupten, dass jemand mehr oder

weniger einfühlsam ist – letztlich ist es eher die Frage, wie stark jemand diese Fähigkeit trainiert und bewusst abrufen“, erklärt Weckert.

Empathie beugt Stress vor

Dass Empathie sich tatsächlich positiv auf den Stress von Mitarbeitern auswirken kann, wurde mehrfach wissenschaftlich belegt, unter anderem durch eine Studie an der Freien Universität Berlin. Jeweils drei Monate vor und nach einem Training zur gewaltfreien Kom-

munikation wurden Mitarbeiter einer Organisation aus dem Gesundheitsbereich über ihr Verhalten zu Kollegen und Patienten befragt. Die Veränderungen in der Kommunikation und beim Einfühlungsvermögen und das Stressrisiko wurden mit einer Kontrollgruppe verglichen, die kein Training absolviert hatte. Ergebnis: Die Kommunikationsfähigkeiten der Trainingsteilnehmer konnten erkennbar verbessert werden – zugleich sank die Stressanfälligkeit.

Reinhild Haacker



**Mitarbeiter
finden und
halten** *durch
den Aufbau
der eigenen
Arbeitgeber-
marke*

Fallen Sie positiv auf!

Den guten Ruf als Arbeitgeber nutzen, um Mitarbeiter anzulocken:
Das ist die Idee von Employer Branding. Der Aufbau der Arbeitgebermarke
gehört zu den wichtigen Aufgaben eines Unternehmens, um qualifizierte
Mitarbeiter am Markt zu rekrutieren

Dabei präsentieren sich Unternehmen auf der eigenen Website oder in den sozialen Netzwerken im besten Licht für potenzielle Kandidaten. Große Unternehmen haben es dabei naturgemäß einfacher, doch auch wer keinen klangvollen Namen trägt, kann die eigene Marke mit kleinen Mitteln stärken. Sieben Tipps für Ihre Arbeitgebermarke:



1. Am Anfang steht die Analyse

„Was sind unsere Stärken? Was sind unsere Schwächen? Wie werden wir von den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen? Diese Fragen sollten am Anfang stehen, bevor man sich mit dem Aufbau der Arbeitgebermarke beschäftigt“, erklärt Nicolas Scheidtweiler vom Beratungsunternehmen Consus Marketing. Erste Hinweise geben zum Beispiel Bewertungsportale wie kununu.de. Darüber hinaus ist eine fundierte Mitarbeiterbefragung in Form von Interviews sinnvoll und angebracht.



2. Die Maßnahmen müssen passen

Tischkicker? Kleidung mit dem Firmen-Emblem? Kostloser Latte macchiato? „Was in Sachen Employer Branding für ein Start-Up im IT-Bereich wirkt, muss nicht gleichzeitig auch für einen Handwerksbetrieb gelten“, findet Employer-Branding-Experte Jörg Schlegburg. „Man sollte Mitarbeitern eine Atmosphäre bieten, in der sie kreativ schalten und walten können“, erklärt der Geschäftsführer der Agentur VonVorteil. „Stellen Sie sich die Frage: Was passt zu meinem Unternehmen? Und fragen Sie die Mitarbeiter.“



3. Die eigenen Werte überprüfen

Wie möchten wir gern wahrgenommen werden? Diese Frage steht beim Employer-Branding-Prozess häufig im Mittelpunkt. Nach Ansicht von Jörg Schlegburg ist es viel wichtiger, auf die tatsächlichen Werte im Unternehmen zu achten. „Die Frage sollte vielmehr lauten: Was macht unsere Mitarbeiter stolz auf unser Unternehmen? Wenn Sie diese Stärken in Ihrer Außendarstellung hervorheben, bleiben Sie authentisch.“

4. Soziale Netzwerke als neues Medium nutzen

„Künftig wird es immer wichtiger, die Kandidaten dort abzuholen, wo sie sich aufhalten“, sagt Constanze Buchheim. Sie ist Gründerin von i-potentials, einer auf Mitarbeitergewinnung im digitalen Zeitalter spezialisierten Beratung. „Während man mit einer klassischen Stellenanzeige meist nur diejenigen erreicht, die aktiv nach einem Job suchen, kann man über Social-Media-Kanäle das Interesse derer wecken, die nur latent auf der Suche sind“, so Buchheim.



5. Mitarbeiter als Multiplikatoren einbinden

Im besten Falle sind die Mitarbeiter ein Teil der Strategie – denn sie sind echte Multiplikatoren. Praktikanten, Azubis, Führungskräfte – sie alle können Botschafter für die Arbeitgebermarke sein. Employer-Branding-Experte Jörg Schlegburg weist darauf hin, dass auch die interne Kommunikation im Unternehmen stimmen sollte: „Wenn Mitarbeiter

außerhalb des Unternehmens offen über das Unternehmen reden sollen, dann müssen sie es auch im Unternehmen tun dürfen.“



6. Authentisch und ehrlich sein

„Wer sich als Arbeitgeber nach außen darstellt, möchte natürlich alles richtig machen“, sagt Jochen Mai, Herausgeber der „Karriere Bibel“. „Wer hingegen seine Belegschaft dazu auffordert, nur positive und überschwänglich lobende Bewertungen auf kununu abzugeben, wird schnell entlarvt und erreicht das Gegenteil“, meint der Experte. „Ein gepflegtes Arbeitgeberprofil auf der Bewertungsplattform, das auch kritische Stimmen zulässt und gut damit umgeht, macht Sie als Arbeitgeber glaubwürdig und sympathisch“, so der Experte.



7. Lassen Sie es menschen

„Ob in Blogs, auf Instagram, auf der Facebook-Seite oder im Video auf der Website: Zeigen Sie, wie es bei Ihnen zugeht, und lassen Sie es ruhig mal menschen“, rät Jochen Mai von karrierebibel.de. Blogs und Beiträge, in denen Mitarbeiter in ihrem Berufsalltag gezeigt werden, vermitteln nach außen ein klares Bild über das Leben im Unternehmen – und wecken bei dem einen oder anderen Talent Lust darauf, ebenfalls ein Teil des Teams werden zu wollen.“ Hier gilt es aber, sich rechtlich abzusichern und stets die schriftliche Einwilligung der beteiligten Personen einzuholen.

Reinhild Haacker

DAK Arbeitgeber-Hotline
040 325 325 810*

*24 Stunden an 365 Tagen zum Ortstarif



Der CO₂-neutrale Versand
mit der Deutschen Post

Die DAK-Gesundheit
liefert klimafreundlich
und umweltbewusst

**GROSS WERDEN
IST DAS GRÖSSTE
ABENTEUER!**

Und wir sind dabei! Mit unserem DAK AktivBonus Junior
gibt es bis zu 1.626 Euro zum 18. Geburtstag.

Gesundes Aufwachsen wird bei uns belohnt. So können durch Vorsorge-
untersuchungen, Schutzimpfungen und Vereinssport bis zu 1.626 Euro
zum 18. Geburtstag zusammenkommen. Das rechnet sich doch, oder?



Mehr zu unseren PLUS-Leistungen für Kinder
und Familien auf www.dak-vorteile.de

DAK
Gesundheit
Ein Leben Lang.