

Das Magazin für Unternehmen und Selbstständige ●

praxis + recht

Reden wir drüber

Ein regelmäßiger Austausch zwischen Mitarbeitern und Chefs steigert Leistung, Engagement und Arbeitszufriedenheit

Staffelübergabe: Nachfolge finden und planen

Motivation: Wie Sie Ihre Mitarbeiter bei Laune halten

Abgelenkt vom Smartphone: Klare Vereinbarungen helfen



Sichern Sie sich Ihr Erfolgserlebnis!



1

Robuste und komfortable Wanderstiefel für Bergwandern mit leichten Klettereien.



2

Stabilitäts-Trail-Running-schuh für anspruchsvolle Bergläufe mit Fokus auf Stabilität und Schutz.



3

Wasserabweisend, winddicht und atmungsaktiv – eine Outdoorjacke aus leistungsfähigem Material für Schutz mit höchster Funktionalität.



Einfach, sicher, schnell – und sofort lieferbar

Ihr 25-Euro-Gutschein auf die unschlagbaren Preise von SC24.com ist ein echt sportliches Angebot. Gleich reinklicken und – los geht's!

Ein Wort von Ihnen und Sie haben etwas bei uns gut!

Ihr Erfolg kann sich bereits eine Bürotür weiter einstellen: Empfehlen Sie die DAK-Gesundheit allen, für die das Zweitbeste keine Option ist. Die können sich dann „1A“ versichern lassen. Und Sie erhalten von uns als Dankeschön für Ihre Empfehlung einen Gutschein von SC24.com, mit dem Sie sich auf alle sportlichen Herausforderungen vorbereiten können.

Jetzt Prämie sichern:

www.dak-kundenwerben.de

Diese Aktion gilt bis zum 31.12.2017.



DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.



Andreas Storm

Vorsitzender des Vorstandes der DAK-Gesundheit

Unternehmenskultur

Dialog zur Chefsache machen

Eine gute Nachricht für Arbeitgeber: Im ersten Halbjahr 2017 meldeten sich deutsche Arbeitnehmer seltener krank. So das Ergebnis einer aktuellen Analyse der DAK-Gesundheit.

Einen niedrigen Krankenstand möchten wir auch mit unseren Angeboten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) weiter voranbringen. Im Firmenkundenvertrieb haben wir uns daher neu aufgestellt und unterstützen Sie mit einem persönlichen Ansprechpartner, um individuelle Lösungen für Ihren Betrieb zu finden. Sind die Mitarbeiter zufrieden und bekommen Wertschätzung für ihre Arbeit, wirkt sich dies auch auf ihre Gesundheit aus.

Dazu ist es wichtig, mit seinen Beschäftigten im Gespräch zu bleiben. Ein Unternehmen funktioniert, wenn alle Beschäftigten ihre Aufgabe genau kennen und offen miteinander kommuniziert wird. Eine gute Grundlage dafür bietet der regelmäßige Austausch zwischen Chef und Mitarbeiter. Feedback sollte nicht nur einmal im Jahr von der Führungskraft kommen. Es gibt neue, moderne Formen, als Team oder für jeden einzelnen Mitarbeiter. praxis+recht hat darüber mit einem Experten aus dem Personalmanagement gesprochen. In unserer Titelgeschichte „Den Austausch stärken“ zeigen wir Ihnen auf, warum das jährliche Mitarbeitergespräch nicht mehr zeitgemäß ist.

ZU DIESER AUSGABE

Noch aktueller, noch vielfältiger und immer verfügbar: Unter magazin.dak.de können Sie die Inhalte unserer Magazine ab sofort im Netz weiter verfolgen. Klicken Sie doch einfach mal rein.



Hier geht's zum
Online-Magazin:



Noch mehr Infos
im Netz – lesen
Sie unser Magazin
auch unterwegs

www.magazin.dak.de



Der regelmäßige Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessert die Zusammenarbeit und die Arbeitszufriedenheit

08 Titelgeschichte

Den Austausch stärken

Wer als Vorgesetzter regelmäßig im Gespräch mit seinen Mitarbeitern bleibt, fördert nicht nur das Miteinander: Feedbackgespräche sind ein Kernbestandteil von guter Führung zur Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern. In vielen Firmen ist das klassische jährliche Mitarbeitergespräch unter vier Augen zur Leistungsbeurteilung und dem Aufzeigen von Perspektiven ein beliebtes Bewertungsinstrument. Doch die Arbeitswelt verändert sich und mit ihr auch die Ansprüche der Mitarbeiter.

In der digitalen Welt arbeiten Teams zum Teil nur noch projektweise zusammen, die Fluktuation ist groß. Anforderungen ändern sich in vielen Branchen von Woche zu Woche. Im Vordergrund für den Erfolg steht das Team als Ganzes und die Verantwortung jedes Einzelnen. Damit verbunden ist auch eine Veränderung der Führungsrolle. Warum Führungskräfte gut daran tun, den Dialog auf Augenhöhe zu suchen und weniger als Chef zu agieren, lesen Sie in unserer Titelgeschichte.

arbeit & personal



12

Firmenübergabe: Wie sich eine geeignete Nachfolge finden lässt

06 News

So lange beim selben Arbeitgeber/Startklar für die Karriere/Sicherer Umgang mit Tonerstäuben/Arbeiten im Ruhestand

07 Impressum

12 Die Übergabe meistern

Loslassen von der Verantwortung: Warum Unternehmer sich rechtzeitig um eine Nachfolge kümmern sollten

14 Mama gesucht

Ein Agenturchef hat öffentlich verkündet, dass er Stellen ausdrücklich mit Müttern besetzen will. praxis+recht hat mit dem Chef gesprochen

arbeit & gesundheit



18

BGM-Steuerung: Die DAK-Gesundheit stellt sich neu auf und verbessert ihren Service

16 News

Bundessieger „bunt statt blau“ geehrt/#fitwoch/DAK Scan-App/Krankenstand 2017/Urlaubsreport

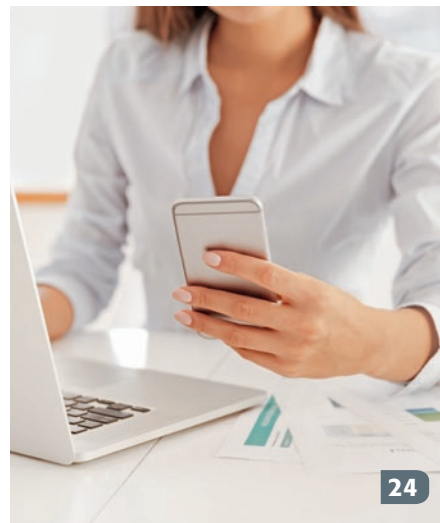
18 Das gewisse Extra

Die DAK-Gesundheit hat ihren Firmenkundenvertrieb neu aufgestellt und steht Personalverantwortlichen mit einem persönlichen Ansprechpartner zur Seite

20 So halten Sie Talente

Was motiviert deutsche Arbeitnehmer im Job? Die zehn wichtigsten Faktoren der Arbeitsmotivation

arbeit & recht



24

Abgelenkt vom Smartphone: Was ist erlaubt und was darf der Arbeitgeber tun

22 News

Auslandsentsendung: Neues Meldeverfahren/Arbeitsschutz für Mütter neu geregelt/Studieren und jobben/Arbeitsrecht im Minijob

24 Smartphone im Griff?

Wenn ein Handy vibriert, können viele es kaum erwarten, draufzuschauen. Ein Blick auf die rechtliche Situation

26 „Wie der Aufsichtsrat eines Unternehmens“

Bei der Sozialwahl 2017 haben die Arbeitgeber zwei Vertreter in den Verwaltungsrat der DAK-Gesundheit gewählt. Ein Interview über ihre Pläne

28 Online vereint: die DAK-Magazine

Noch aktueller, noch vielfältiger und immer verfügbar: Mit unserem neuen Online-Magazin können Sie die Inhalte unserer Magazine ab sofort im Netz weiter verfolgen

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.

Beschäftigung in Deutschland **So lange beim selben Arbeitgeber**

Arbeit wird flexibler. Künftig erhöhen junge Arbeitnehmer ihre Karrierechancen, wenn sie öfter mal ihren Arbeitgeber wechseln. Ein Blick auf die Zahlen deutscher Arbeitnehmer heute zeigt: 45 Prozent aller Beschäftigten (46,5 Prozent Männer und 43,4 Prozent Frauen) in Deutschland sind bereits seit mindestens zehn Jahren oder länger beim selben Arbeitgeber tätig. Den höchsten Anteil gibt es mit 53,4 Prozent bei den Führungskräften; gefolgt von Technikern (51,7 Prozent) und Bürokräften (50,3 Prozent). Bei den Hilfsarbeitern sind es dagegen nur 32,0 Prozent, die ihren Arbeitgeber in den vergangenen zehn Jahren nicht gewechselt haben. Das geht aus Zahlen des Statistischen Bundesamts hervor. Im Vergleich mit anderen EU-Staaten liegt Deutschland nahe am Durchschnitt von rund 44 Prozent. Die Länder mit den höchsten Anteilen von Arbeitnehmern, die zehn Jahre und länger beim selben Arbeitgeber tätig sind, sind Italien (52 Prozent), Portugal (51 Prozent) und Frankreich (50 Prozent). *Quelle: dpa Globus*



Die neuen Azubis **Startklar für die Karriere**

Die neuen Azubis sind da! Für alle jungen Berufseinsteiger hat eine aufregende Zeit begonnen. Viele neue Eindrücke kommen jetzt auf Ihre neuen Auszubildenden zu: Welche Herausforderungen warten auf sie? Was sind ihre Rechte und Pflichten? Welche Versicherungen sind jetzt richtig und wichtig? Und wie vermeiden die jungen Berufseinsteiger Stress von Anfang an?



Das und vieles mehr erfahren Ihre Auszubildenden auf unserem Jugendportal unter www.dak.de/startklar

Drucker und Kopierer **Sicherer Umgang mit Tonerstäuben**

Kein Büro kommt heute noch ohne sie aus: Drucker und Kopierer. Doch bei normalem Betrieb setzen diese Geräte gefährliche Stäube, in erster Linie Papierstaub, frei. Um Unternehmen und Beschäftigte dabei zu unterstützen, die Staubemissionen noch weiter zu verringern, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ein Faltblatt zum sicheren Umgang mit Druckern und Kopierern veröffentlicht. Auf zwei Seiten fasst das Faltblatt „Die BAuA: Praxis kompakt – Drucker und Kopierer“ die wichtigsten Hinweise übersichtlich gebündelt zusammen.

Die BAuA: Praxis kompakt im pdf-Format gibt es im Internetangebot der BAuA unter www.baua.de/publikationen



Arbeiten im Ruhestand Was Menschen bewegt

Wenn Menschen im Rentenalter weiterhin arbeiten, dann machen sie das meist aus Freude an der Arbeit. Fast jeder vierte erwerbstätige Ruheständler gab Spaß im Job als Hauptgrund fürs Arbeiten an. Für jeden fünften ist das zusätzliche Geld ausschlaggebend. Das ist das Ergebnis einer Studie zur Lebenssituation und den Plänen älterer Menschen, für die insgesamt 2.500 Personen im Alter zwischen 58 und 73 Jahren befragt wurden. Die Frage „Warum gehen Sie noch arbeiten?“ wurde 301 der Befragten gestellt. Sie wechselten zwischen 2013 und 2016 in den Ruhestand und waren weiterhin erwerbstätig. Im Jahr 2016 gingen 23 Prozent der Befragten im Ruhestand einer Erwerbstätigkeit nach. Dieser Wert ist im Vergleich zu 2013 nahezu konstant geblieben. Allerdings gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen Männern und Frauen: Während 2016 rund 28 Prozent der Rentner arbeiten gingen, waren es nur 18 Prozent der Rentnerinnen. *Quelle: dpa Globus*



praxis+recht 03/2017

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, Anica Ebeling, Reinhild Haacker,
Sigrid Rahlfs, Karen Schedelgar, Dorothea Wiehe

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 U2, U4.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe ist der 7.9.2017. Diese Zeitschrift informiert zu Themen aus Sozialversicherung und Gesundheitsförderung. Sie erscheint drei Mal im Jahr und wird kostenlos verschickt. Keine Verantwortung für unverlangte Einsendungen. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträgern nur mit schriftlicher Zustimmung der Redaktion.

Den Austausch stärken

Jährliche Mitarbeitergespräche sind in den meisten Unternehmen das klassische Instrument für den Dialog zwischen Chef und Angestellten. Doch nun drängen neue Formen der Feedbackgespräche in den Vordergrund

Die Studie ist bereits zwei Jahre alt. Doch ihr Befund dürfte unverändert aktuell sein. In nur 37 Prozent der deutschen Unternehmen sind die Mitarbeiter der Meinung, ausreichend Feedback von ihren Vorgesetzten zu erhalten. Und gibt es eine Rückkopplung, ist sie oft missverständlich: Jeder Fünfte versteht laut der Befragung nicht, was sein Chef ihm sagen will. Insbesondere die jüngeren Mitarbeiter wünschen sich mehr Resonanz, so die Personalberater von Rundstedt und der Marktforscher von Innofact.

Kein Wunder also, dass das klassische Mitarbeitergespräch in die Kritik geraten ist. In vielen Firmen sind die Gespräche ein etabliertes Instrument der Personalführung. Meist am Jahresende wird eine Bestandsaufnahme gemacht, wird über die Qualität der Leistungen

gesprochen, über Verbesserungsmöglichkeiten und Zielvereinbarungen. Nicht selten werden auch Leistungsprämien und Boni verteilt.

Zu hierarchisch, zu rückwärtsgerichtet, zu überladen, zu wenig an der Zukunft orientiert seien diese Gespräche, monieren die Kritiker (siehe Interview Seite 10). Lasse die Leistung eines Mitarbeiters nach, müsse dies sofort besprochen werden, nicht erst Monate später. Zudem sei die Rollenverteilung nicht mehr zeitgemäß: auf der einen Seite der Bewerter oder „Richter“, auf der anderen die zu Bewertenden. Dies passe nicht zu den modernen Arbeitsformen im Team, die Mehrheit der Mitarbeiter lasse sich so nicht motivieren.

Veränderte Führungsrolle

Tatsächlich wandelt sich die Arbeitswelt

dramatisch – und die Forderung nach einer Veränderung der Feedbackgespräche ist Ausdruck dieses Wandels. In der digitalen Welt arbeiten Teams zum Teil nur noch projektweise zusammen, die Fluktuation ist groß, Anforderungen ändern sich in vielen Branchen von Woche zu Woche. Im Vordergrund für den Erfolg steht das Team als Ganzes und die Verantwortung jedes Einzelnen.

Eng mit diesem Wandel verbunden ist eine Veränderung der Führungsrolle: Viele Chefs verstehen sich als Teil des Teams, sie wirken mehr als Coach denn als Boss. Zu diesem Rollenverständnis passt das Heben und Senken des Dauerns zum Jahresende nicht. Hinzu kommt: Insbesondere die Generation Y, also die zwischen 1985 und 2000 Geborenen, verlangt von ihren Chefs konstruktive Kritik. Sie wollen wissen: Wie kann



Mitarbeitergespräche:
*Im Umgang respektvoll, wert-
schätzend und konstruktiv*

+ Interview – was ist erlaubt?



Armin Trost ist Professor für Personalmanagement an der Business School der Hochschule Furtwangen und Autor des Buches „Unter den Erwartungen. Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt.“ Wiley-VCH Verlag, Wiesbaden.

p+r: Professor Trost, was ist dagegen zu sagen, wenn sich Chef und Mitarbeiter einmal im Jahr in Ruhe unter vier Augen austauschen und neue Ziele vereinbaren?

Armin Trost: Natürlich habe ich nichts gegen vertrauensvolle Gespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskräften einzuwenden. Wir brauchen mehr davon. Beim jährlichen Mitarbeitergespräch handelt es sich aber in den meisten Unternehmen um einen eher formellen Akt, bei dem Entscheidungen über Erwartungen gefällt und Leistung beurteilt wird. Daraus ergeben sich meist Konsequenzen für das Gehalt und die zukünftige Entwicklung des Mitarbeiters. In strikt hierarchisch geführten Unternehmen kann man das so machen. Wenn man aber auf Teamwork setzt und man flexibel, nah am Kunden agieren möchte, ist dieser Ansatz weniger sinnvoll – oft sogar toxisch.

Stattdessen befürworten Sie eine andere Form des Feedbacks. Was zeichnet diese aus und eignet sie sich auch für eine langfristige Personalentwicklung?

Gerade wenn es um Feedback geht, ist eine jährliche Rückmeldung „von oben“ kaum nützlich, vor allem, wenn Feedback mit formaler Beurteilung und Gehaltsentscheidungen einhergeht. Dann wird aus einem Feedbackgespräch eine Form taktischer Verhandlung.

Feedback sollte man nicht einmal im Jahr von seinem Chef bekommen, sondern sich sooft wie möglich vom internen oder externen Kunden holen, als Team oder als einzelner Mitarbeiter. Lernen und Entwicklung setzt zeitnahe Feedback voraus. Dabei ist Offenheit essenziell, was meist nur dann gegeben ist, wenn diejenigen, die Feedback erhalten, dies auch wünschen.

Ist dieser Ansatz auch für Mittelständler und kleinere Unternehmen geeignet oder nur für Startups mit flachen Hierarchien?

Dieser Ansatz ist gerade für kleinere und mittlere Unternehmen geeignet. Jene Unternehmen tun sich damit sogar einfacher, als die großen. Wie man die Dinge handhabt, ist am Ende weniger eine Frage der Branche oder der Unternehmensgröße, sondern eine Frage des Führungsverständnisses.

Das Wir-Gefühl wächst

Was läuft gut, wo hakt es? Führungskräfte können in den Gesprächen erfragen, was den Mitarbeiter bewegt. Sie bekommen Rückmeldungen über ihr Verhalten, können Quellen von Ärger und Demotivation beseitigen, Weiterbildungsbedarfe erkunden, Perspektiven aufzeigen, im Idealfall Abläufe optimieren. Die Mitarbeiter wiederum haben die Chance, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten anzusprechen, ihre Vorstellungen über den weiteren Weg ihres Arbeitsbereiches einzubringen. Richtig geführt, hat jeder

etwas von dem Dialog: Das Wir-Gefühl wächst und mit ihm die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität.

Grundvoraussetzung allerdings ist eine Gesprächsführung auf Augenhöhe, die den Mitarbeiter und sein Anliegen ernst nimmt und nicht gelangweilt vorgegebene Listen abhakt. Der Chef sollte sich bemühen, die Sicht des Mitarbeiters zu verstehen – er sollte zuhören, nicht bewerten und möglichst konkrete Vereinbarungen treffen. Wichtig ist ein respektvoller, wertschätzender Umgang, in dem Kritik nicht verletzend, sondern verbunden mit konstruktiven Verbesserungsvorschlägen vorgetragen wird.

Entscheidend für den Erfolg ist auch, dass die Vorgesetzten nicht zu viele Mitarbeiter zu betreuen haben und den persönlichen Kontakt nicht verlieren. Weil diese Gespräche einer sorgfältigen Vorbereitung und viel Fingerspitzengefühl bedürfen, bieten inzwischen immer mehr Unternehmen ihren Führungskräften Schulungen an.

Intensiver Dialog

Werden diese Grundsätze beherzigt, ist schon viel erreicht. Neue Ansätze jedoch gehen weiter. Sie sehen Feedbackgespräche als einen kontinuierlichen Prozess, die nicht nur einmal im Jahr, sondern in kürzeren Intervallen zu führen sind. Denn durch den dauerhaften Austausch ist der Einfluss auf die Entwicklung der Mitarbeiter sehr viel größer, deren Potenzial kommt deutlich besser zur Entfaltung.

Die Initiative zu den Gesprächen kann vom Mitarbeiter oder Chef ausgehen – je nach Bedarf. So können auch aktuell anstehende Themen besprochen werden. Gefragt ist dabei nicht nur die Meinung des Chefs, sondern ein 360-Grad-Feedback. Einbezogen werden sollten auch die Sichtweisen von Kollegen, Kunden oder anderen Führungskräften, sodass ein möglichst ganzheitliches

ich mich verbessern? Und das nicht erst zum Jahresende, sondern permanent.

Denn darum geht es in den Feedbackgesprächen: Der Austausch hat das Ziel, das Engagement und die Leistung der Mitarbeiter nachhaltig zu steigern. Ihnen soll die Möglichkeit gegeben werden, sich zu verbessern, sowohl im Hinblick auf ihre eigenen Fähigkeiten als auch mit Blick auf den gemeinsamen Unternehmenserfolg. Führungskräfte können Fehler und Fehlentwicklungen korrigieren, richtige Entwicklungen forcieren und die Mitarbeiter motivieren.

Bild entsteht. Als hilfreich können sich auch spezielle digitale Angebote erweisen, in denen Chefs und Mitarbeiter wie in einem Notizbuch Beobachtungen im Alltag festhalten, etwa über gelungene Meetings oder Präsentationen.

Blick nach vorn

In dem Gespräch selbst geht es weniger darum, zu messen oder zu benoten und die Fehler der Vergangenheit aufzuzählen. Im Mittelpunkt stehen die Zukunft, die

individuelle Leistung und die konkreten Entwicklungspotenziale. Wobei der mündige Mitarbeiter selbst einen starken Einfluss auf die Prioritäten hat. Er weiß in der Regel selbst einzuschätzen, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Der Vorgesetzte ist nicht der allesbestimmende Boss, in seiner Rolle als Berater und Coach gibt er Orientierungshilfe und konkrete Hilfestellungen.

Was ist gutes Feedback, welches die richtige Organisationsform? Ein Uni-

versalrezept gibt es nicht. Klar ist: Feedback ist ein Kernbestandteil von guter Führung zur Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern. Auch wenn gewisse Grundsätze in Bezug auf Motivation für alle gleich gelten, muss sich das Feedback an den Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens orientieren. Entscheidend ist, ob ein Ansatz, der den Mitarbeitern vertraut und sie in den Mittelpunkt des Handelns stellt, am Ende auch gelebt wird. *Rainer Busch*

Weiterentwicklung:

Auch Vorgesetzte holen sich Feedback von ihren Mitarbeitern



& Kurz und kompakt

Feedback

Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs- oder auch Entwicklungsgespräch: Es gibt die unterschiedlichsten Formen und Namen für Feedbackgespräche, oft ist dasselbe gemeint. Ein kurzer Überblick:

Der Klassiker:

Das jährliche Mitarbeitergespräch unter vier Augen zur Leistungsbeurteilung und zum Aufzeigen von Perspektiven. Darüber hinaus gibt es viele anlassbezogene Gründe für ein Gespräch: etwa nach Rückkehr eines Mitarbeiters nach längerer Krankheit oder bei groben Fehlleistungen.

Gruppen-Feedback:

Beurteilung der Gruppenleistung oder der Leistung jedes Einzelnen durch einen Einzelnen, meist den Chef, oder in Form eines kurzen „Blitzlicht-Feedbacks“ von jedem an jeden.

Vorgesetzten-Feedback:

Durchbricht das traditionelle Verständnis der Beurteilung entlang der Hierarchie von oben nach unten. Die Führungskräfte fordern von ihren Mitarbeitern selbst Feedback ein zu ihren Leistungen, um sich weiterzuentwickeln.

Wer lässt schon gern los, wenn er jahrzehntelang ein Unternehmen geführt hat? Die Nachfolge sollte allerdings frühzeitig geplant und sukzessive durchgeführt werden. Das hilft, einen geeigneten neuen Chef zu finden und das Unternehmen zu sichern

Marc Fielmann, jüngster Spross des Brillenkönigs Günther Fielmann, muss derzeit viel Geduld haben. Wie das geht, könnte er Prinz Charles fragen. Der übt sich schon länger darin, genau gesagt seit mehreren Jahrzehnten. Der Prince of Wales wartet ebenso wie der 27-Jährige darauf, endlich die Amtsgeschäfte zu übernehmen. Aber Queen Elisabeth II (91) und der Brillenmagnat (77) schwingen nach wie vor das Zepter.

Loslassen können

Allein sind sie damit nicht. In einem Alter, in dem andere gern hauptamtlich Rosen schneiden oder sich auf dem Golfplatz fit halten, wollen auch Kaffee-Unternehmer Albert Darboven (81) oder Beiersdorf-Großaktionär Michael Herz (73), der 84-jährige Trigema-Chef Wolfgang Grupp und Steakhouse-Gründer Eugen Block (76) am liebsten noch alles selber machen. Chefwechsel? Demnächst mal. Nur keine Eile. Obwohl: Günther Fielmann rang sich gerade durch. Er will nun 2020 den Stab übergeben. Nach einer Augenoptiker-Ausbildung und einem Wirtschaftsstudium ist sein Sohn seit 2012 Teil der Firma und seit einem Jahr für das Marketing des Unternehmens zuständig. Die Nachfolge wird hier familienintern geregelt. Das gelingt nicht immer, die Übergabe des eigenen Unternehmens an die nächste Generation wird zunehmend schwieriger.

Wie überhaupt Nachfolger für das eigene Lebenswerk zu finden.

Innovationen? Fehlanzeige!

Eine aktuelle Studie von KfW Research auf Basis des repräsentativen KfW-Mittelstandspanels zeigt, dass jeder sechste mittelständische Unternehmer in Deutschland plant, bis zum Jahr 2018 sein Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben oder zu verkaufen. Das sind etwa 620.000 Unternehmen mit gut 4 Millionen Beschäftigten. Dabei steigt der Anteil der über 55-jährigen Unternehmensinhaber kontinuierlich, so die Ergebnisse der Analyse. Die fatale Folge: Die Bereitschaft zu Investitionen und Innovationen nimmt ab. Denn je jünger Chefs seien, desto größer sei auch ihr Interesse an Weiterentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit.

Der Bedarf an Nachfolgern steigt stetig. Allerdings fehle der Unternehmer Nachwuchs, so Dr. Jörg Zeuner, Chefvolkswirt der KfW-Bankengruppe. „Vor allem die Babyboomer werden in den kommenden 20 Jahren eine Lücke auf den mittelständischen Chefetagen hinterlassen.“ Und weil aufgrund der guten Arbeitsmarktlage Übernahmegründer immer weniger würden, steige die Dramatik: „Im Jahr 2002 gab es noch rund 200.000 Übernahmegründer – 2015 waren es nur 62.000“, so Zeuner. „Damit gibt es aktuell jährlich etwa dreimal so viele übergabebereite Unternehmer wie Übernahmegründer.“

Rechtzeitig vorsorgen

Wer sich als Firmeninhaber eine möglichst reibungsfreie Übergabe seines Lebenswerks wünscht, ist also gut beraten, rechtzeitig vorzubauen. Einfach ist das nicht: loszulassen, den Platz zu räumen, einen neuen Lebensabschnitt zu beginnen. Zumal dann nicht, wenn die letzten Jahrzehnte vor allem das Unternehmen im Fokus des eigenen Denkens und Fühlens stand. Häufig ist dann nicht mal eine familieninterne Lösung möglich, sei es zum Beispiel aus differierenden Interessen oder mangelnder Qualifikation der Kinder. „Tatsächlich erfolgt nur noch jede zweite Übergabe innerhalb der Familie“, weiß Björn Collmann, Unternehmenssprecher der Nürnberger Versicherung.

Flexibel sein

Alternativen müssen her. Ein Management-Buy-out etwa, der Verkauf an einen leitenden Mitarbeiter der Firma. Oder die Übergabe an einen Branchen-Fachmann, der sich selbstständig machen möchte. Wie auch immer die Lösung ausfällt: Experten raten, für diesen Prozess drei bis fünf Jahre anzusetzen. Vor allem aber sollte man sich Unterstützung suchen. Denn, wie gut und erfolgreich man auch immer seine Firma geführt hat, die eigene Nachfolge zu regeln, ist keine leichte Sache. Betriebswirtschaftlich nicht und emotional in der Regel schon gar nicht. Unternehmenswerte müssen kalkuliert, ein Nachfolger inthronisiert, der eigene Austritt geplant, ein neuer Sinn im Leben gefunden werden. Das alles braucht Zeit. Gut, wenn man sich die nimmt, und Schritt für Schritt den eigenen Ausstieg angeht. Dann kann Neues entstehen – für die eigene Firma und das eigene Leben. Und im besten Fall entdeckt man plötzlich unbekannte Seiten an sich und widmet sich noch einmal einer neuen Sache mit vollem Herzblut. *Sigrid Rahlfes*



Die Übergabe meistern

Schlüsselübergabe:

Eine Nachfolge für das eigene Unternehmen zu finden, ist ein komplexer Prozess



Frauen mit Kindern:

Bestens organisiert, ausdauernd und stresserprobt

Mama gesucht

Wie attraktiv sind Mütter als Arbeitnehmer?
praxis+recht hat mit einem Chef aus Bayern
über seine ungewöhnliche Aktion gesprochen

Mama gesucht – unter diesem Titel veröffentlichte Michi Kasper, Chef einer Kommunikationsagentur aus Freising, Anfang des Jahres eine Stellenanzeige auf Facebook. Die Resonanz war enorm: Zeitungen, Fernsehsender und Onlinemedien berichteten über die ungewöhnliche Aktion. Die „Berliner Zeitung“ feierte ihn sogar als den „neuen Liebling der Mütter“.

Diskriminierung ein Tabu

Allerdings hat Kasper mit seiner Aktion gegen geltendes Recht verstoßen. Denn Fakt ist: Arbeitgeber müssen bei der Wahl ihrer Beschäftigten stets das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) befolgen. Was zählt, ist allein die Qualifikation. Dementsprechend ist das Vorhaben des Freisinger Agenturchefs, ausschließlich Frauen einzustellen, genauso gesetzeswidrig wie die Benachteiligung von Frauen aufgrund familiärer Verpflichtungen.

Mit der Stellenanzeige befeuerte Kasper zum einen eine Diskussion um die tatsächliche Geschlechter-Gerechtigkeit bei der Personalauswahl, zum anderen stellt er sich die Frage: Liegt in der Beschäftigung von Müttern nicht auch eine verkannte Chance für Unternehmer?

Neuer Blick auf die Stärken

Tatsächlich waren es die besonderen Qualitäten von Müttern aus seinem privaten Umfeld, die Kasper bei der Suche nach Mitarbeitern für seine Agentur im Hinterkopf hatte. Bestens organisiert, ausdauernd und stresserprobt – so erlebte er bisher Frauen mit Kindern: „Und darauf wollte ich mit meiner Stellenanzeige einfach aufmerksam machen.“

Deutschland braucht Mütter“, so lautet sein Rat auch an andere Arbeitgeber, die das Vorhandensein von Kindern eher mit negativen Aspekten wie zeitlich eingeschränkter Verfügbarkeit und geringerer Arbeitsleistung verbinden. „Frauen sind mitunter besser organisiert, weil sie zum Beispiel als Mütter vor sehr konkreten Alltags-Herausforderungen stehen“, bestätigt der Kölner Buchautor und Mediziner Dr. Manfred Lütz.

Chance: Digitalisierung

Die zunehmende Digitalisierung lässt Arbeitgebern und Arbeitnehmern in vielen Branchen mehr Spielraum, was die Präsenz am Arbeitsplatz betrifft. Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice und agile Team-Führungstechniken ersetzen inzwischen in einigen Branchen die starre Präsenzpflcht von 9 bis 17 Uhr. Unlängst stellte das Institut der Deutschen Wirtschaft in einer Studie fest, dass „fast jedes zweite stark digitalisierte Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Arbeitskultur“ aufweist.

Aktuell ist in Deutschland die Teilzeitarbeit für Mütter allerdings noch das beliebteste Modell, was wohl auch an den Rahmenbedingungen liegt. Die Angebote von Kitas und Ganztagschulen unterscheiden sich regional deutlich – und oft bleibt am Ende Müttern keine Alternative, als die Stunden zu reduzieren. Wegen der hohen Teilzeitquote tragen Frauen laut einem Bericht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in keinem anderen Land der Welt so wenig zum Familieneinkommen bei wie in Deutschland. Nur in den Niederlanden und in Österreich ist der Teilzeitanteil höher.

Ein Punkt, der Arbeitgebern ein Dorn im Auge ist. So erklärte der Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA): „Ziel muss es sein, dass mehr Mütter eine Vollzeit- oder vollzeitnahe Beschäftigung ausüben können und längere Erwerbsunterbrechungen weiter reduziert werden. Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss es gelingen, die Wünsche der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen.“

Vielen Frauen käme es laut Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles entgegen, wenn sie ein Rückkehrrecht auf eine Vollzeitstelle hätten. Denn dies würde gleichzeitig Väter animieren, sich mit um Familienpflichten zu kümmern oder selbst die Stundenzahl zu reduzieren. „Wenn Männer nicht mehr fürchten müssen, aus der Teilzeit nicht wieder herauszukommen, wäre damit auch eine hohe Hürde abgebaut“, so die Ministerin. Gesetzlichen Regelungen für ein Rückkehrrecht steht der BDA jedoch kritisch gegenüber.

Suche nach Mamas beendet

In der Agentur von Michi Kasper ist nach dem Wirbel um die „Mama gesucht“-Stellenanzeige Normalität eingekehrt. Die Suche war übrigens erfolgreich: Gleich vier Frauen stellte Kasper ein – drei mit Kindern, eine ohne. Stolz postete er daraufhin auf Facebook: „Mamas gefunden.“ Rechtlichen Folgen wegen seiner augenscheinlich diskriminierenden Stellenanzeige sieht er gelassen entgegen: „Wenn mich jemand verklagen will, weil ich Müttern eine Chance gebe, dann soll er es tun. Das nehme ich in Kauf.“

Reinhild Haacker



60 Sekunden Wissen

Daten und Fakten

73,1 Prozent der berufstätigen Mütter mit Kindern unter sechs Jahren arbeiten mit reduzierter Stundenzahl.

6,4 Prozent der Väter in Deutschland arbeiten in Teilzeit.

Fast **40 Prozent** der Schüler nahmen 2016 an Ganztagsangeboten teil.

23 Prozent der Männer bleiben zu Hause wenn das Kind krank ist.

Ganze **11,5 Stunden** am Tag haben Kinder in Schweden Anspruch auf eine Betreuung.

43 Prozent der Mütter in Deutschland gingen 2014 im zweiten Lebensjahr des Kindes wieder arbeiten (2006: 35 Prozent).

2,5 Prozent aller erwerbstätigen Väter von Kindern unter 3 Jahren waren im Jahr 2015 in Elternzeit.

Quellen: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Statistisches Bundesamt, DAK-Forsa-Befragung, IW Köln

DAK-Kampagne gegen Komasaufen Bundessieger „bunt statt blau“ geehrt

Kunst gegen Komasaufen: Zwei Schülerinnen aus Sachsen-Anhalt gewinnen den Plakatwettbewerb „bunt statt blau“ 2017. Im Frühjahr hatten sich bundesweit mehr als 7.000 junge Künstler mit kreativen Ideen an der Kampagne der DAK-Gesundheit zum Thema Alkoholmissbrauch beteiligt. Die Drogenbeauftragte der Bundesregierung, Marlene Mortler, die Sängerin Mandy Grace Capristo und der Chef der DAK-Gesundheit, Andreas Storm, wählten die Collage aus bunten Vögeln und einer Schnapsdrossel zum besten Plakat 2017 gegen Komasaufen.

Mehr zu der DAK-Aktion und die besten Plakate aus allen Bundesländern finden Sie im Internet unter www.dak.de/buntstattblau



#fitwoch

Jede Woche ein Tipp für Ihre Gesundheit



Ein träger Mittwoch mit langem Sitzen am Schreibtisch und fettigen Fritten zum Fernsehen gehört der Vergangenheit an. Zumindest für alle, die sich von Patric Heizmann mitreißen lassen. Der bekannte Coach und Bestsellerautor ruft den fitten Mittwoch aus, kurz: den #fitwoch. Er postet als Coach der DAK-Gesundheit auf Facebook und Instagram zur Wochenmitte regelmäßig einen #fitwoch-Tipp. Ob

er gesundes Essen oder eine neue Fitness- oder Entspannungsübung präsentiert, immer gibt Patric Heizmann auf unterhaltsame Weise Denkanstöße. Seine Ratschläge sind einfach umzusetzen und wissenschaftlich-medizinisch fundiert.

Einfach die Tipps unter www.dak.de/fitwoch nachlesen und jeden Mittwoch zum #fitwoch machen. Entdecken Sie die DAK-Gesundheit auf Facebook: www.facebook.com/dakgesundheit

Einfach und sicher mobil DAK Scan-App

Traditionelle, analoge Prozesse zu digitalen umzuwandeln und damit auch den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen – das ist ein wichtiges Ziel der DAK-Gesundheit. Mit der neuen Scan-App machen wir unseren Kunden den Alltag etwas leichter. Mit der App können Versicherte Dokumente fotografieren und digital an die DAK-Gesundheit senden. Ob Krankmeldungen, Verordnungen für Kinderkrankengeld oder spezielle DAK-Formulare – sparen Sie Zeit und Geld und nutzen Sie unseren neuen Service.



Weitere Informationen zur Nutzung und Anwendung finden Sie unter www.dak.de/dakscan



Bundessiegerinnen 1. Platz:
 Von links Prof. Dr. Reiner Hanewinkel, Institut IFT-Nord,
 Siegerin Carolin Heimhalt, DAK-Vorstand Andreas Storm,
 Siegerin Tessa Hartig, Mandy Grace Capristo, Referatsleiter
 der Bundesdrogenbeauftragten, Dr. Jörg Pietsch

Krankschreibungen Deutsche melden sich seltener krank

Im ersten Halbjahr 2017 meldeten sich Arbeitnehmer in Deutschland seltener krank als im Vorjahr: Der Krankenstand betrug 4,3 Prozent, so das Ergebnis einer aktuellen Analyse der DAK-Gesundheit. Das bedeutet einen leichten Rückgang um 0,1 Prozentpunkte im Vergleich zum ersten Halbjahr 2016. 63,5 Prozent der Berufstätigen wurden bislang nicht krankgeschrieben, mehr als jeder dritte (36,5 Prozent) mindestens einmal. Den größten Anteil am Krankenstand haben Muskel-Skelett-Erkrankungen, Erkältungen und psychische Erkrankungen. Jeder zweite Fehltag ging auf das Konto einer dieser drei Krankheitsarten (55 Prozent).

DAK-Urlaubsreport Weniger Menschen in den Ferien krank

In den Sommerferien sind nur fünf Prozent der Urlauber krank geworden. Das zeigt der aktuelle DAK-Urlaubsreport. 2013 waren es noch neun Prozent. Fast jeder zweite der Betroffenen litt an einer Erkältung, etwa jeder Sechste von ihnen hatte einen Unfall oder Sturz. Die große Mehrzahl der Urlauber hat sich dieses Jahr sehr gut oder gut erholt. Nur jeder Achte erholte sich weniger gut oder überhaupt nicht in den Sommerferien. Bewegung und Sport standen bei 60 Prozent der Urlauber auf der Agenda. Insgesamt nutzten sogar 93 Prozent der Urlauber ihre freie Zeit gezielt, um etwas für ihre Gesundheit zu tun – mit Bewegung, gesunder Ernährung, viel Schlaf oder Wellnessanwendungen. Am meisten trugen laut DAK-Befragung aber Sonne, Natur und Zeit mit der Familie zur Erholung bei.





Im Kundengespräch:
Matthias Lindemann,
DAK-Bezirksleiter für den
Firmenkundenvertrieb Nord

Das gewisse Extra

Exklusiver Service für Arbeitgeber: Die DAK-Gesundheit stellt sich neu auf und steht Personalverantwortlichen von Unternehmen mit einem persönlichen Ansprechpartner zur Seite

Im neuen Firmenkundenvertrieb ist der zuständige Bezirksleiter künftig Ihr direkter Ansprechpartner, beantwortet sozialversicherungsrechtliche Fragen, stellt den Kontakt zu den DAK-Fachexperten her oder erstellt den firmeneigenen Gesundheitsplan. Der erste Schritt zu diesem neuen Service erfolgt über die bundesweite DAK BGM-Hotline 040 325 325 720.

Kassenübergreifender Service

Ob Fragen zu Krankmeldungen oder die Anmeldung von Mitarbeitern: Antworten vom Band und Tipps von der Stange sucht man bei der DAK-Gesundheit vergeblich. „Jedes Unternehmen hat andere Anforderungen. Arbeitgeber schätzen es, wenn sie nicht immer neu erklären müssen, welche Besonderheiten und Zuständigkeiten

zu berücksichtigen sind“, erklärt Aljus Redzepovic, Leiter des Firmenkundenvertriebes Nord der DAK-Gesundheit.

Der kostenlose Service soll Firmen entlasten, indem Unklarheiten bei Krankenversicherungsfragen unbürokratisch beseitigt und zugleich das Thema Betriebsgesundheit etabliert wird. „Dabei ist es egal, ob die Mitarbeiter des Unternehmens bei der DAK-Gesundheit versichert sind oder nicht“, betont Redzepovic. „Allerdings verbinden wir mit der engen Zusammenarbeit auch eine Win-win-Situation“, so Redzepovic: „Die DAK-Gesundheit möchte mit ihrem Engagement auch gerne neue Kunden für sich gewinnen.“

Bausteine für Gesundheit

Neben der starken regionalen Verfügbarkeit liegt der Fokus der DAK-Gesundheit im modular aufgebauten Programm zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Das Konzept wird für jedes Unternehmen neu zusammengestellt. Nico Janthor, Großkundenberater für den Bereich Nord: „Wir analysieren die jeweilige Situation, empfehlen Maßnahmen und evaluieren die Wirkung. Meistens fehlt es in den Betrieben an Zeit, und niemand hat etwas davon, wenn für die Gesundheitsförderung der Betrieb stillsteht. Das berücksichtigen unsere Module von vornherein.“

Wie gut die BGM-Module bei Firmen ankommen, das haben die DAK-Mitarbeiter in den Regionen bereits mehrfach erfahren. „Unser Ansatz ist, dass die Führungskräfte in den Betrieben zuerst für das Thema Gesundheit sensibilisiert werden“, erklärt Christine Zuther, BGM-Beraterin aus dem

Bereich Nord. „Dabei erleben wir immer wieder einen Aha-Effekt bei Mitarbeitern in oberen Führungsebenen – selbst bei Berufen, in denen die Gesundheit eigentlich zum Tagesgeschäft gehört, wie beispielsweise in Kliniken. Dort ist man in Bezug auf die Gesundheit der eigenen Belegschaft nicht unbedingt ein gutes Vorbild.“ Themen wie die Wertschätzung von Mitarbeitern, Stressmanagement und die Selbstreflexion in der täglichen Arbeit gehören als Bausteine zum DAK-Programm. „Die Führungskräfte sind die Multiplikatoren, die dieses Thema dann in die unteren

Ebenen weitertragen“, erklärt Zuther das Erfolgsrezept des DAK-BGM. Der persönliche regelmäßige Austausch mit DAK-Experten hilft Unternehmen jeder Größe, ein passendes Programm für den Erhalt der Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu finden.

Reinhild Haacker



Mehr

Informationen

Unsere Experten informieren Sie gerne zu unseren Angeboten. Rufen Sie uns an unter **DAK BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif



So funktioniert BGM:

Jens Uder, DAK-Bezirksleiter im Firmenkundenvertrieb Nord im Kundengespräch

So halten Sie Talente



Gute Laune hilft. Wer motiviert ist, arbeitet besser. So einfach ist das? Fast. Wenn es um hervorragende Leistungen und engagierte Mitarbeiter geht, kurbeln diese 10 Tipps die Arbeitsmotivation ordentlich an. Das zeigen neueste Studien



Danke schön! Nichts gesagt ist schon genug gelobt? Das reicht schon lange nicht mehr und hat es auch nie wirklich getan. Die Erfahrung vieler Coaches zeigt, dass Chefs dazu neigen, kaum Feedback zu geben. Aber gerade diese Rückmeldungen sind es, die die emotionale Bindung an das Unternehmen stärken. Schade, denn wer als Führungskraft regelmäßig und zeitnah lobt, legt damit den Grundstein für motivierte Mitarbeiter. Anerkennung aussprechen, Erfolge gemeinsam feiern – das schweißt zusammen und fördert die Motivation.

Das WIR zählt Ein gutes Arbeitsklima ist mehr wert als Geld. Für zwei Drittel der deutschen Berufstätigen sind eine gute Stimmung und eine inhaltlich spannende Beschäftigung weitaus wichtiger als mehr Geld auf dem Konto. Das zeigt die repräsentative Studie der ManpowerGroup 2016 zur Arbeitsmotivation. Die Identifikation der Beschäftigten mit ihren Jobs ist per se hoch, dennoch gehört ein positives Arbeitsklima zu den Top-Motivationsfaktoren.

Tschüss Stress Langeweile? Stress? Sollte gar nicht erst aufkommen, dann verabschieden sich Mitarbeiter schnell vom Unternehmen. Denn die Sorge, zeitnah keinen anderen Job zu bekommen, ist gesunken. Acht von zehn Berufstätigen würden erst gar keinen hoch dotierten Job annehmen, wenn sie der Meinung wären, dass dieser sie langweilen oder stressen würde (Studie ManpowerGroup). Ein erfüllender Job ist heute das Ziel. Weiche Faktoren werden damit immer wichtiger für die Motivation.

So muss Technik Outlook funktioniert mal wieder nicht. Der Rechner verabschiedet sich, und das gerade erstellte Dokument – leider vor einer halben

Stunde zuletzt gesichert – ist plötzlich verschwunden. Jetzt hilft nur ein Anruf bei der IT. Nach 17 Uhr? Pech gehabt! Da nimmt erst morgen früh ab 7 Uhr jemand den Hörer wieder ab. Das spannt gewaltig an und frisst an der Motivation. Eine schnelle, gute Software und ein leistungsstarker PC unterstützen das reibungsfreie Arbeiten und minimieren den Stress, den langsame und störanfällige Geräte und Programme bei den Mitarbeitern auslösen können. Für viele Angestellte ist dies ein wichtiger Faktor ihrer Motivation.

Hallo Zukunft! Ein mieses Arbeitsklima, eine schlechte Führungskraft – aus diesen Gründen kündigen Deutsche am häufigsten ihre Jobs. Oder machen Dienst nach Vorschrift. Demotivierte Mitarbeiter kosten die Wirtschaft jährlich Milliarden. Aber auch das ist eine Tatsache: Wenn Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter haben, diese sicher sind, dass die Vorgesetzten zukunftsorientiert handeln, erhöht sich nachweislich das Engagement.

Bist du dabei? Sich zum Joggen treffen, gemeinsam auf Angeltour gehen, ins Kino oder mit den Kids in den Freizeitpark: Mitarbeiter schätzen es, wenn sie Kollegen haben, mit denen sie mehr verbindet als nur der Arbeitgeber. Wer am Arbeitsplatz auf Menschen stößt, die ähnliche Interessen und/oder Wertvorstellungen haben, der fühlt sich wohler, und das wirkt sich positiv auf die betriebliche Zusammenarbeit aus.

Ein Hoch auf die Freiheit Gleitzeit ist in. Oder ein Arbeitszeitkonto. Mehr denn je. Flexibilität im Job wird großgeschrieben. Die Arbeit soll sich dem Leben anpassen, nicht umgekehrt. Der Spaß an der beruflichen Tätigkeit ist

da – mehr als zwei Drittel der befragten Studienteilnehmer empfinden ihre Arbeit als erfüllend. Aber: Für Karriere, Kids und Kreativität soll gleichermaßen Raum sein. Die Work-Life-Balance muss stimmen, das hebt die Leistung und macht zufrieden.

Und Prost Mag sein, dass es um mehr geht als um Drinks for free – Fakt ist: Stellt der Arbeitgeber kostenlose Getränke (Kaffee, Tee, Wasser) zur Verfügung, steigt er in der Gunst seiner Mitarbeiter. Und die danken es ihm mit mehr Einsatz. Mit 45 Prozent gehört diese Gratifikation zu den Top 10 der Arbeitsmotivatoren. Vielleicht, weil sie einen Aspekt von Wertschätzung vermittelt.

Fit und frisch Auch darauf achten Talente heute, wenn sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden: Was geboten wird im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Eine gesunde, ausgewogene Kantinenkost oder bei kleineren Betrieben der wöchentliche Obstkorb, sportliche Aktivitäten oder das vergünstigte Abo in einem Yoga- oder Fitness-Club, Stressprävention und Arbeitssicherheit: Die betriebliche Gesundheitsförderung steht hoch im Kurs, wenn es um Motivation geht.

Vielen Dank für die Blumen Ob groß oder klein – an dieser Tatsache hat sich seit Kindertagen kaum etwas verändert: Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft, das sagt schon der Volksmund. Und genau diese kleinen Aufmerksamkeiten sind es, die Arbeitnehmer positiv quittieren, und die für sie zu den 10 wichtigsten motivationssteigernden Faktoren gehören. Der Schoko-Nikolaus am 6. Dezember oder ein Blumenstrauß zum Geburtstag – Wertschätzung hat viele Gesichter.

Sigrid Rahlfs

Entsendung ins Ausland

Neues Meldeverfahren

Das neue elektronische Meldeverfahren für A1-Entsendebescheinigungen tritt zum 1.1.2018 stufenweise in Kraft. Ab diesem Zeitpunkt können Arbeitgeber Anträge zur Ausstellung der Bescheinigung A1 für ihre Mitarbeiter, die vorübergehend für ihr Unternehmen ins europäische Ausland entsendet werden, maschinell stellen. Die Ausstellung der Bescheinigung selbst erfolgt bis 30.6.2018 durch die Krankenkassen noch in Papierform. Ab dem 1.7.2018 werden maschinelle Beantragungen auch maschinell beantwortet und per Datenübermittlung zurückgesandt. In der Übergangszeit bis 31.12.2018 können Arbeitgeber frei entscheiden, welchen Weg der Beantragung sie wählen möchten. An den gesetzlichen Grundvoraussetzungen zur Ausstellung der Bescheinigung A1 ändert sich nichts. Bei Entsendungen außerhalb der EU/EWR oder der Schweiz gilt das maschinelle Verfahren nicht. Hier sind weiterhin die Anträge in gewohnter Weise an die DAK-Gesundheit zu senden.

Mehr Informationen bei Entsendung Ihrer Mitarbeiter ins Ausland finden Sie unter

www.dak.de/mitarbeiterentsendung



Arbeitsschutz für Mütter

Neue Arbeitgeberpflichten

Mit den Änderungen im Mutterschutzgesetz werden auch die Arbeitgeberpflichten zur Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen für werdende Mütter zum 1.1.2018 neu geregelt. Die in der bisherigen Mutterschutzarbeitsverordnung (MuSchArbV) geregelten Arbeitgeberpflichten zur Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen werden künftig im MuSchG selbst zu finden sein. Dadurch wird in der Zielsetzung des MuSchG – neben dem bisherigen Ziel des Gesundheitsschutzes für die Schwangere – ausdrücklich aufgenommen, dass der Arbeitgeber alle Möglichkeiten zu nutzen hat, damit schwangere Frauen ohne Gefährdung ihrer Gesundheit oder der ihres (ungeborenen) Kindes ihre berufliche Tätigkeit fortsetzen können. Dementsprechend werden Beschäftigungsverbote aus betrieblichen Gründen nur noch in Betracht kommen, wenn alle anderen Maßnahmen versagen.

Das Gesetz wurde im Bundesanzeiger am 29.5.2017 verkündet.

Richtig versichert

Studieren und jobben

Viele Studenten finanzieren sich ihr Studium mit einem oder mehreren kleinen Jobs. Die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung dieser Beschäftigungen ist von diversen Faktoren abhängig. Wird die Beschäftigung zum Beispiel in der vorlesungsfreien Zeit oder aber während der Vorlesungszeit ausgeübt? Bestehen innerhalb eines Jahres mehrere Beschäftigungsverhältnisse? Was ist bei der Beitragsberechnung zu beachten?

Wir haben für Sie Kriterien für die Einzelfallprüfung zusammengestellt und geben Ihnen einen allgemeinen Überblick sowie Entscheidungshilfen für den Regelfall unter

www.dak.de/studentenjob





Bis 31.10.2017
ohne
Wartezeiten!

Vorsorge für gesunde Zähne.

Bei besonderen Füllungen, z. B. in Zahnfarbe, oder bei der professionellen Zahnreinigung fallen gesetzliche Eigenanteile für Sie an.

Reduzieren Sie Ihre Zahnarztkosten ganz einfach und günstig mit dem Zusatzschutz **DAK Plus Zahnvorsorge**.

Die wichtigsten Vorteile

- **65 Euro** für Zahnprophylaxe und Zahnsteinentfernung
- 100 % für hochwertige Zahnfüllungen
- 100 % für Fissurenversiegelungen
- **Nur 6,90 Euro** im Monat

Stiftung
Warentest

SEHR GUT (1,1)

Finanztest

DAK Plus Zahn + ZahnTOP
+ Zahnvorsorge



Baugleich mit EZ + EZT + EZP

Ausgabe 11/2016
www.test.de

16NY19

Arbeitsrecht Minijob

Minijobber haben die gleichen Rechte und Pflichten wie ihre Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit. Und dennoch stellen sich oft Fragen wie: Gilt der Mindestlohn auch für Minijobber? Oder besteht ein Anspruch auf bezahlten Urlaub? Und was passiert im Krankheitsfall? Die neu aufgelegte Broschüre der Minijob-Zentrale gibt einen Überblick zu den wichtigsten Themen rund um das Arbeitsrecht.



Die Broschüre „Gleiches Recht für alle – Arbeitsrecht für Minijobber“ finden Sie auf www.minijob-zentrale.de

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

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.

Smartphone im Griff?

Das Handy ist für manche Menschen auch im Job ein ständiger Begleiter. Für Arbeitgeber stellt sich die Frage: Verboten, einkassieren oder tolerieren?

Es blinkt, brummt, und macht ständig „Bing“: Smartphones gehören auch am Arbeitsplatz mittlerweile zum Alltag – manchmal aber zum Missfallen von Chefs und Kollegen. Gut zu wissen: Das Weisungsrecht gibt Arbeitgebern die Möglichkeit, die private Nutzung von Smartphones einzuschränken oder sogar komplett zu verbieten: „Unternehmen dürfen die Nutzung von Smartphones am Arbeitsplatz regeln, allerdings gilt dies nur für die Arbeitszeit und nicht für die Pausen“, sagt Rechtsanwalt Christian Oberwetter (siehe Interview Seite 25).

Ohne Handy produktiver

Fakt ist: Wenn Mitarbeiter neben der Arbeit ihr Unterhaltungsbedürfnis beim Chatten, Posten oder Spielen erfüllen, leidet die Produktivität. Eine wissenschaftliche Untersuchung von zwei Vergleichsgruppen ergab, dass die Arbeitsleistung bei Mitarbeitern

um zehn Prozent höher lag, wenn die Nutzung per Aushang verboten war. „Dabei wurden Handyverbote offenbar nicht als Misstrauenssignal des Arbeitgebers wahrgenommen“, sagt der an der Studie beteiligte Lüneburger Volkswirtschaftler Mario Mechtel. Mehr als 90 Prozent der Befragten hätten außerdem zugegeben, dass die Handynutzung sie durchaus von der Arbeit ablenken könne.

Abhängig vom Smartphone?

Statistisch gesehen blickt jeder Deutsche 88-mal am Tag auf sein Handy – oft nur, um die Uhrzeit nachzuschauen. Inzwischen ist aber bekannt: Wer sich ständig mit seinem Smartphone beschäftigt, ist auch in gesundheitlicher Hinsicht gefährdet. Schlafdefizite, Konzentrationsmangel oder eine verspannte Halswirbelsäule („Handynacken“) – das sind bekannte Folgen einer übermäßigen Beschäftigung mit dem Smart-

phone. Wenn Menschen überdies ohne ihr Handy Panikattacken erleiden, sprechen Wissenschaftler von Nomophobie. Das Wort leitet sich aus „No Mobile Phone Phobia“ ab, und bedeutet so viel wie „Kein-Handy-Angst“.

Was ist erlaubt?

Bei allen negativen Begleiterscheinungen: Das Smartphone ist in vielen Alltagssituationen ein Hilfsmittel, auf das niemand gern verzichtet. Auch bei der Arbeit leisten die Geräte vielfältige Hilfe – als Navigationsgerät, Taschenrechner, Übersetzer, Notizbuch und Kommunikationsmöglichkeit. Um mit einem gesunden und vernünftigen Smartphone-Umgang bei der Arbeit für Entspannung zu sorgen, können Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen beitragen, indem sie klare Vereinbarungen und Regelungen treffen.

Reinhild Haacker

Das Smartphone überall dabei



+ Interview – Was ist erlaubt?

p+r: Dürfen Arbeitnehmer während der Arbeit auf ihrem Handy spielen oder surfen?

Christian Oberwetter: Grundsätzlich gilt: Private Tätigkeiten während der Arbeitszeit müssen unterbleiben – und dazu gehört auch das Spielen oder die Kontaktpflege per Mobiltelefon. Im äußersten Fall kann die private Smartphone-Nutzung zu Abmahnungen und einer Kündigung führen. Ausnahme: In Pausenzeiten kann Arbeitnehmern die private Handynutzung nicht untersagt werden.

Dürfen Arbeitgeber Smartphones in Unternehmen grundsätzlich verbieten?

Der Arbeitgeber ist berechtigt, die Nutzung mobiler Geräte am Arbeitsplatz zu regeln – vor allem damit Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse nicht öffentlich gemacht werden sollen. Ist ein Betriebsrat an Bord, wird in der Regel eine Vereinbarung über die Nutzung mobiler Geräte im Betrieb getroffen. Die Arbeitnehmer sind dann verpflichtet, diese Regelung zu beachten. Mitarbeitern das Smartphone wegzunehmen, ist nicht zulässig.

Was ist, wenn eine offizielle Regelung fehlt?

In diesem Fall dürfen Arbeitnehmer von einer arbeitgeberseitigen Duldung ausgehen, und zwar im angemessenen, sozialadäquaten Umfang. Als sozialadäquat gelten etwa zehn Minuten am Arbeitstag.

Was ist, wenn durch die Ablenkung durchs Smartphone bei der Arbeit ein Schaden entsteht?

Bei einigen Tätigkeiten ist das Gefährdungsrisiko durch eine Ablenkung per Smartphone extrem hoch, zum Beispiel im Auto oder im Umgang mit gefährlichen Maschinen und Geräten. Unfälle gelten dann als eine grobe Fahrlässigkeit und können strafrechtlich verfolgt werden. Der Arbeitgeber muss dann für die Kosten des Schadens aufkommen und kann erst im Nachhinein Erstattungsansprüche gegenüber dem Arbeitnehmer geltend machen.



Antworten von Rechtsanwalt Christian Oberwetter, Hamburg

& Kurz und kompakt

Tipps für Arbeitgeber:

- Klare Absprachen: Es empfiehlt sich, gemeinsam mit den Mitarbeitern verbindliche Regelungen zum privaten Smartphone- und Internetkonsum zu treffen. Mit einer Betriebsvereinbarung herrscht für alle Seiten Rechtssicherheit.
- Achten Sie darauf, welche Maßnahmen durch das Weisungsrecht abgedeckt sind. Bei einigen Entscheidungen sind Mitbestimmungsrecht und Persönlichkeitsrechte unbedingt zu berücksichtigen.
- Nutzen Sie Möglichkeiten der Gesundheitsförderung: Die DAK-Gesundheit bietet im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) verschiedene Module für ein Leben im Gleichgewicht an. Rufen Sie uns an unter **DAK BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif.



Der stellv. Verwaltungsratsvorsitzende **Horst Zöller** (2 v. li) und der Verwaltungsrat **Hans-Wilhelm Schmoor** im Gespräch mit der Autorin Dorothea Wiehe



Über den Dächern von Hamburg:
Die beiden Arbeitgebervertreter lenken
den Blick auf ihre Arbeit im DAK-Parlament

„Wie der Aufsichtsrat eines Unternehmens“

Bei der Sozialwahl 2017 haben die Arbeitgeber zwei Vertreter in den Verwaltungsrat der DAK-Gesundheit gewählt. Im Gespräch mit der Redakteurin von praxis+recht skizzieren Horst Zöller und Hans-Wilhelm Schmoor ihre Pläne für das höchste Gremium

Sie vertreten zu zweit die Interessen der Arbeitgeber im Verwaltungsrat. Ihnen stehen 28 gewählte Versichertenvertreter gegenüber. Ein Problem?

Zöller: Nein, gar nicht. In diesem Gremium geht es darum, die Kasse vernünftig zu führen zum Wohle der Versicherten und ihrer Arbeitgeber. Die meisten Entscheidungen werden einstimmig im Konsens getroffen. Wer wie viele Vertreter hat, ist da eher unwichtig.

Schmoor: Einschlägige Themen, wie Betriebliche Gesundheitsförderung und Key Account Management, begleiten wir aber natürlich besonders intensiv.

Zöller: Uns liegt der Arbeitgeber-Service am Herzen. In Zeiten der Digitalisierung wachsen die Ansprüche der Arbeitgeber in Bezug auf Öffnungszeiten, Erreichbar-

„Die DAK-Gesundheit braucht einen wirklich guten Draht zu Arbeitgebern.“

Horst Zöller

keit und Schnelligkeit. Die DAK-Gesundheit braucht einen wirklich guten Draht zu den Arbeitgebern.

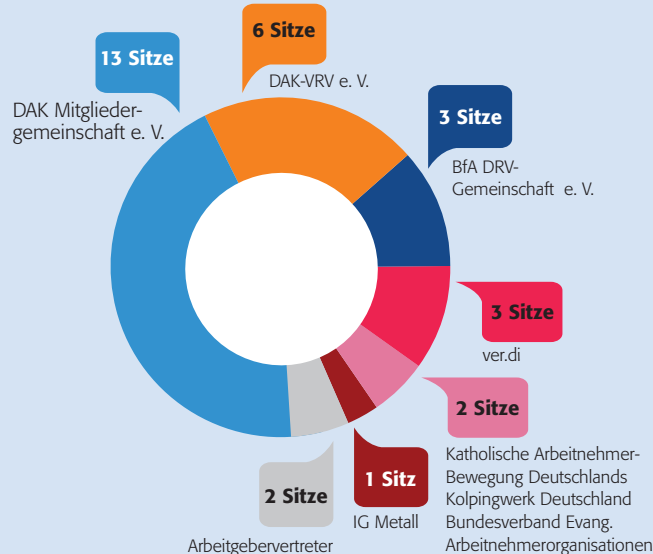
Schmoor: Als Arbeitgebervertreter verstehe ich den Verwaltungsrat wie eine Unternehmensaufsicht, vergleichbar mit dem Aufsichtsrat eines Unternehmens. Wir schauen sehr genau auf die finanziellen und wirtschaftlichen Kennzahlen unserer Krankenkasse.

Fühlen Sie sich gut auf die Aufgaben eines Verwaltungsrates vorbereitet?

Schmoor: Meine 21-jährige Tätigkeit als Konzernpersonalleiter wird nicht schaden, beispielsweise bei der Arbeit im Ausschuss für Organisation und Personal. Da geht es um alle Fragen, die das Personal und die Organisationsstruktur



So setzt sich der neue Verwaltungsrat zusammen



betreffen. Die DAK-Gesundheit wird ihre Organisation weiter optimieren, dafür ist eine gezielte Personalentwicklung wichtig. Gerade in Zeiten des Wandels benötigt man die richtigen Leute an den richtigen Stellen. Ich sehe es als meine Aufgabe an, da genau hinzuschauen.

Zöller: Ich war lange Jahre Bereichsleiter Personalmanagement in der REWE-Group und habe dort das Betriebliche Gesundheitsmanagement aufgebaut. Die Unternehmen in Deutschland sind gezwungen, sich um das Thema gesundes Arbeiten verstärkt zu kümmern, um die längeren Lebensarbeitszeiten mit gesunden, motivierten und aktiven Beschäftigten bis zum 67. Lebensjahr durchzuhalten. Die DAK-Gesundheit versteht sich als Partner der Unternehmen und ich kann hier persönliche Erfahrungen gut einbringen.

Ein Blick auf die politische Bühne: Was halten Sie von einer Rückkehr zur Beitragsparität?

Zöller: Wir fordern die Beitragsparität auch als Arbeitgebervertreter, weil sie eine leistungsfähige und effiziente Gesundheitsversorgung befördern wird. Es war eine falsche politische Entscheidung,

den Beitrag der Arbeitgeber festzuschreiben und die Kostensteigerungen allein den Mitgliedern der gesetzlichen Krankenversicherung zu überlassen.

Schmoor: Globalpolitisch gesehen können Kostensteigerungen im Gesundheitswesen nicht allein zu Lasten der Arbeitnehmer gehen.

Zöller: Zudem werden stärker finanziell beteiligte Arbeitgeber auch wieder mehr Interesse daran haben, dass Gesundheitsreformen nicht zu kostenintensiv ausfallen. Die bisherige Bundes-

„Kostensteigerungen können nicht allein zu Lasten der Arbeitnehmer gehen.“

Hans-Wilhelm Schmoor

regierung mit dem Gesundheitsminister Hermann Gröhe wurde bekanntlich bei teuren Gesetzesvorhaben kaum ausgebremst.

Wie wichtig ist Ihnen ein solidarischer Wettbewerb zwischen den gesetzlichen Krankenkassen?

Zöller: Wettbewerb kann in unserem deutschen Solidarsystem nur funktionieren, wenn es einen fairen Ausgleich gibt. Der derzeitige Finanzausgleich zwischen den Krankenkassen ist aber nicht fair, sondern fehlerhaft. Beim sogenannten morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleich (Morbi-RSA) werden manche Krankenkassen ungerechtfertigt besser gestellt und andere systematisch benachteiligt. So haben beispielsweise Kassen, die viele Menschen in Regionen mit teuren Versorgungsstrukturen versichern, erhöhte Kosten, für die es bisher keinen Ausgleich gibt.

Schmoor: Unser Vorstand fordert von der kommenden Bundesregierung entsprechende Reformen beim Risikostrukturausgleich. Wir werden als Verwaltungsräte durch Kontakte zur Politik diese Forderung unterstützen und die Interessen unserer Kasse in allen Gremien vertreten. Die Versicherten der DAK-Gesundheit müssen die Leistungen zum Gesundwerden bekommen, die ihnen zustehen. Aber politisch muss geklärt werden, dass der Morbi-RSA diese Leistungen auch alle ausreichend refinanziert.

Dorothea Wiehe



Das neue fit!-Online-Magazin:
schnell und zeitnah informiert sein

Online vereint: die DAK-Magazine

Noch aktueller, noch vielfältiger und immer verfügbar: Unter magazin.dak.de informieren wir Sie ab sofort im Netz über die Themen Gesundheit, Familie, Arbeit und Forschung. Klicken Sie doch einfach mal rein

Die DAK-Gesundheit geht 2017 neue digitale Wege. Ein wichtiger Schritt dabei ist, dass interessierte Leser die Inhalte der DAK-Magazine nun auch online verfolgen können. Ob als Unternehmer oder Selbstständiger – das neue Online-Magazin ist Ihr perfekter Begleiter im Job, im Alltag, auf Reisen und in der Freizeit.

Gesundheit neu erleben

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. Über diesen zusätzlichen Kanal erhalten Sie ganz neue Einblicke in den Bereich Gesundheit und zugleich fachliche Informationen für Ihre tägliche Arbeit.

So werden Sie noch ausführlicher über Themen informiert, die Sie interessieren.

Klug navigiert, schnell informiert

Unter den Rubriken „Gesund leben“ und „Balance schaffen“ bündeln wir die bereits vertrauten Bereiche Gesundheit, Familie, Fitness und Freizeit. Die digitale „fit!“ bietet aber noch viel mehr: Sie summiert Inhalte des Firmenkunden-

magazins praxis+recht unter der Rubrik „Professionell arbeiten“ sowie Beiträge aus dem Magazin „innovare“ zu Wissenschafts- und Politikthemen unter dem Titel „Zukunft gestalten“.

*„Mit dem neuen
fit!-Online-Magazin
sind Sie am Puls
der Zeit.“*

Andreas Storm,
Vorstandsvorsitzender

Die Kommunikation stärken

Professionell arbeiten – dafür braucht es vor allem eine gute Kommunikation innerhalb des Betriebes. praxis+recht widmet sich in dieser Print-Ausgabe auf



fit!-Online-Magazin:
neue Informationen im
Netz entdecken

& Kurz und kompakt

Im neuen Online-Magazin, das die Print-Ausgaben der DAK-Gesundheit vereint, setzen wir mit den folgenden Rubriken vier unterschiedliche Schwerpunkte:

„Gesund leben“

Ihre Gesundheit liegt uns am Herzen. Wir klären Sie über die wichtigsten Themen und Neuigkeiten auf. Von A wie Arzneimittel bis Z wie Zahnpflege. Mit zahlreichen Experten-Tipps, damit Sie rundum gut versorgt sind.

„Balance schaffen“

Im stressigen Alltag verlieren wir oft das Maß dafür, was wir Körper und Seele zumuten können. Wir sagen, wie Sie wieder ins Gleichgewicht kommen – mit Bewegung, Auszeiten und gesunder Ernährung.

„Professionell arbeiten“

Neue Gesetzgebungen im Blick behalten und diese bei den täglichen Aufgaben richtig umsetzen, motiviert arbeiten und dabei fit bleiben – wir zeigen Ihnen, wie Sie die Basis für ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen und im engen Dialog mit dem Team bleiben.

„Zukunft gestalten“

Was kann die Medizin von morgen leisten? Welche neuen Erkenntnisse gibt es aus der Forschung? Wohin führt der Weg in unserer digitalen Welt? Wir zeigen Innovationen. Schauen Sie mit uns nach vorn!

den Seiten 8-11 diesem wichtigen Thema – und auch im neuen Online-Magazin werden wir den Austausch im Unternehmen unter verschiedenen Gesichtspunkten näher beleuchten. Personalern geben wir wertvolle Tipps für die Gesprächsführung. Chefs erfahren, welche neuen Formen des Feedbacks es gibt und warum ein intensiver Dialog mit den Mitarbeitern so wichtig ist. Darüber hinaus klären wir über Rechte am Arbeitsplatz und Mitarbeitermotivation auf. Für eine verbesserte Leistung. Für mehr Balance und Freude im Beruf.

Gemeinsam für Ihre Gesundheit

Neben zeitlosen Geschichten haben auch saisonale und aktuelle Themen ihren festen Platz im Online-Magazin. So können wir besonders schnell auf Neuigkeiten im Versicherungs- und Beitragsrecht reagieren und gleichzeitig das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Ihrem Unternehmen stärken und unterstützen – durch Beispiele aus der Praxis und einfache Tipps für den Arbeitsalltag. Gibt es neue Ernährungstrends, die die Konzentration steigern? Wir sagen, was dahinter-

steckt. Macht gerade eine heftige Grippe auch vor Ihrer Belegschaft nicht halt? Dann verraten wir Ihnen, wie Sie am besten vorbeugen und Ihr Immunsystem stärken. Oder aber wir zeigen Ihnen, wie Sie mit überraschenden Events den Zusammenhalt im Team festigen. Kurzum: Die digitale fit! vereint die verschiedenen Print-Magazine der DAK-Gesundheit und ist mit ergänzenden Infos immer am Puls der Zeit.

Wie für mich gemacht

Über eine Suchfunktion lassen sich die gewünschten Inhalte besonders schnell finden und bei Bedarf auch ausdrucken. Dank des modernen Designs werden die Artikel sowohl auf dem Desktop als auch auf dem Tablet oder Smartphone optimal angezeigt. „Mit dem fit!-Online-Magazin präsentiert sich die DAK-Gesundheit einmal mehr als zukunftsweisendes Unternehmen“, so DAK-Chef Andreas Storm. „Für uns markiert es einen weiteren wichtigen Schritt im Digitalisierungsprozess – für unsere Leserinnen und Leser ist es ein toller Wissensfundus rund um ihre Gesundheit.“

Anica Ebeling



**Mehr
Informationen**



Noch mehr Infos im Netz – lesen Sie unser Magazin auch unterwegs unter www.magazin.dak.de



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

DAK Arbeitgeber-Hotline
040 325 325 810*

*24 Stunden an 365 Tagen zum Ortstarif



Die DAK-Gesundheit liefert klimafreundlich und umweltbewusst

IST SPORTSCHAU GUCKEN NICHT AUCH SCHON SPORT?

Na, das wäre ja was!
Sportlicher geht's mit unserem
Online-Coaching Aktiv@Fit.

Sport ist gut. Und noch besser, wenn man ihn selber macht. Daher machen wir Ihnen mit Aktiv@Fit den Anfang besonders leicht! Viele weitere kostenlose Online-Coachings unterstützen Sie mit praktischen Tipps für ein aktiveres, gesünderes und weniger stressiges Leben. Also, los geht's!



Mehr zu unseren PLUS-Leistungen
auf www.dak-vorteile.de

DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.