

DAS MAGAZIN FÜR  
UNTERNEHMEN UND SELBSTSTÄNDIGE

praxis  
+ recht

# UNTER- STÜTZUNG FÜR DIE PSYCHE

Belastungen für die Psyche nehmen auch am Arbeitsplatz zu: Wie vertrauensvolle, wertschätzende Führung hilft, für Krisen besser gewappnet zu sein.

## ARBEITEN MIT 50+

Neue Konzepte  
sind gefragt

## AUGENENTSPANNUNG

Übungen für mehr  
Durchblick

## LONG COVID

Wiedereingliederung  
fördern

**DAK**  
Gesundheit  
*Ein Leben lang.*

# EINFACH WEITERSAGEN

UND DAFÜR  
BELOHNT WERDEN!

**25 Euro**  
für jedes neue  
Mitglied.

Über 5000 Leistungen und dazu der umfangreiche Service. Gute Gründe, uns zu empfehlen. Und wir belohnen Sie gern dafür. Denn für jedes neue Mitglied, das wir durch Ihre Empfehlung begrüßen dürfen, bedanken wir uns bei Ihnen mit 25 Euro.

Jetzt unter:  
[WWW.DAK-EMPFEHLEN.DE](http://WWW.DAK-EMPFEHLEN.DE)



**DAK**  
Gesundheit  
*Ein Leben lang.*

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

wenn wir uns im Job und im Team wohlfühlen, verbessert das unsere Arbeitsergebnisse und stärkt zugleich unsere Gesundheit. Ballen sich jedoch wie jetzt die Krisen und herrscht in vielen Lebensbereichen Ungewissheit, kann das belasten. Der DAK-Gesundheitsreport 2022 hat das herausgearbeitet. Ebenso wie die Beschäftigten stehen auch Führungskräfte vor neuen Herausforderungen. Es gilt, den Mitarbeitenden den Rücken zu stärken. Unser Tipp: Holen Sie das Thema psychische Belastungen aus der Tabuzone und bieten Sie entsprechende Unterstützung an. Wie Sie dabei am besten vorgehen, erfahren Sie in unserer Titelgeschichte ab Seite 8.

Ans Herz legen möchte ich Ihnen auch den Beitrag zum hybriden Arbeiten auf Seite 28. Darin geht es um die spannende Frage, wie viel Homeoffice gut ist. Der eine fühlt sich durchs Arbeiten in den eigenen vier Wänden fernab seines Teams gestresst, die andere wird durch größere Freiräume und Flexibilität motiviert. Die Führung wird dadurch herausfordernder – doch der Aufwand lohnt sich, wenn Gesundheit, Motivation und gutes Miteinander gefördert werden.

Die DAK-Gesundheit steht Ihnen und Ihren Beschäftigten als starke und verlässliche Krankenkasse zur Seite, insbesondere auch mit passgenauen Lösungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – sei es die gezielte Unterstützung von Führungskräften oder mit Angeboten auf Teamebene.

Viel Freude beim Lesen!



**ANDREAS STORM,  
VORSITZENDER DES VORSTANDS  
DER DAK-GESUNDHEIT**

## GEDRUCKT ODER IM NETZ – SIE HABEN DIE WAHL

Möchten Sie „praxis+recht“ lieber auf dem Tablet lesen oder weiterhin per Post erhalten? Wenn Sie sich für die Online-Ausgabe entscheiden, informieren wir Sie per Newsletter, sobald die neue Ausgabe erscheint. Das blätterfähige PDF auf unserer Website enthält zusätzlich viele interaktive Angebote. Die Online-Ausgabe und den Link zum Abo finden Sie unter: [www.dak.de/praxisundrecht](http://www.dak.de/praxisundrecht)

**praxis+recht 03/2022**

Das Magazin der DAK-Gesundheit für Unternehmen und Selbstständige

**Herausgeber**

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

**Verantwortlich**

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

**Verantwortliche Redakteurin**

Marlies Fürste  
Postfach 10 14 44, 20009 Hamburg  
E-Mail: DAK-Magazine@dak.de

**Herstellung & Versand**

Julia Peters  
Tel.: 040 2364 855 1579

**Redaktionelle Mitarbeit, Autorinnen & Autoren**

Nina Alpers, Rainer Busch, Andrea Guthaus,  
Linda Hartmann, Ulrich Hoffmann,  
Justine Holzwarth, Nadine Kraft, Katrin Lahn,  
Annemarie Lüning, Dr. Stefanie Maeck,  
Dorothea Wiehe

**Gestaltung & Bildredaktion**

Luisa Kirmse (Grafik)  
LSL – Litho Service Lübeck

**Litho**

Uwe Pries  
LSL – Litho Service Lübeck

**Druck**

Evers Druck, Meldorf  
Gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier

**Verantwortlich für Anzeigen**

Ad Alliance GmbH, Brieffach 12,  
20444 Hamburg

**Head of Brand Print + Crossmedia**

Petra Küsel (V. i. S. d. P.)  
Tel.: 040 2866 864 632  
Es gilt die gültige Anzeigenpreisliste.  
Infos unter: [www.ad-alliance.de](http://www.ad-alliance.de)  
Alle Anzeigen Ad Alliance GmbH,  
außer Seite 2 und 32.

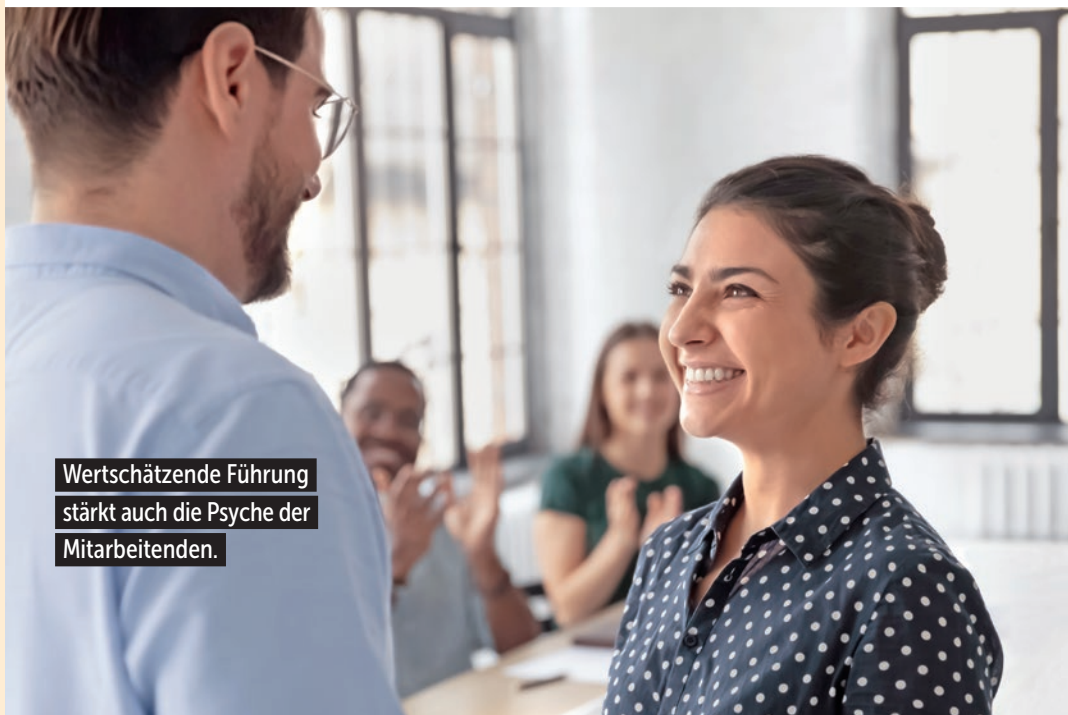
Dieses Magazin informiert zu Themen der Sozialversicherung, zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement und zu allen Bereichen rund um die Arbeitswelt. Es erscheint drei Mal im Jahr und wird kostenfrei verschickt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge sind nicht identisch mit der Meinung der Redaktion. Für unverlangte Einsendungen übernimmt die DAK-Gesundheit keine Verantwortung. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste und Internet sowie Vervielfältigung sind nur mit Zustimmung der Redaktion gestattet.

**Redaktionsschluss: 15. August 2022**

Zur Refinanzierung unseres Magazins dienen gewerbliche Anzeigen und Beilagen. Alle Anzeigen und Beilagen sind als solche gekennzeichnet und stellen keine Empfehlung der DAK-Gesundheit dar.



In Krisenzeiten  
sind wir anfälliger  
für seelische Leiden.



Wertschätzende Führung  
stärkt auch die Psyche der  
Mitarbeitenden.

## 8 TITELGESCHICHTE UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE PSYCHE

Psychische Erkrankungen verursachen hohe Fehlzeiten bei Beschäftigten. Das belegen sowohl der DAK-Gesundheitsreport 2022 als auch der Psychreport. Dennoch sind psychische Erkrankungen in vielen Unternehmen nach wie vor ein Tabuthema. Dabei könnte mit geeigneten Maßnahmen nicht nur die Genesung der Mitarbeitenden unterstützt, sondern eine Erkrankung durch Prävention bereits im Vorweg verhindert werden. Häufig sind es bereits kleine Veränderungen, die für Mitarbeitende eine große Entlastung bedeuten können. Die DAK-Gesundheit unterstützt Unternehmen dabei, herauszufinden, welche für ihr Unternehmen passend sind.



## GESUNDHEIT

### 6 Wissen

Krankenstand/Digitale und analoge Gesundheitsförderung/BGM-Beirat

### 8 Unterstützung für die Psyche

Ein offener Umgang mit psychischen Erkrankungen ist gefordert. Lesen Sie, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bei Sorgen und Nöten unterstützen können.

### 12 Führung in der mobilen Arbeitswelt

Arbeitswelt und Freizeit finden zunehmend im Digitalen statt. Wie gelingt Führung unter diesen Bedingungen? Unsere Autorin hat hierzu ein Online-Seminar besucht.

### 14 Entspannter Augenblick

Gönnen Sie Ihren Augen eine Pause mit einfachen Übungen für zwischendurch.



## SERVICE

### 16 Wissen

Mini- und Midjobs/Arbeitgeber-Newsletter/Urlaubsplaner 2023/DAK-Videoberatung/Betriebliche Suchtbeauftragte/Hitzereport

### 18 Jobsharing

Ein Unternehmen ermöglicht es, berufliche Rollen auf zwei Personen aufzuteilen. Zwei Kolleginnen berichten von ihren Erfahrungen.

### 20 Long COVID

Gezielte Unterstützungsangebote für betroffene Beschäftigte sind wichtig.

### 22 Desksharing: Ein Tisch für alle

Durchs Arbeiten im Homeoffice bleiben in Unternehmen viele Schreibtische frei. Was bedeutet Desksharing fürs gesunde Arbeiten?



## PERSONAL

### 24 Wissen

Kinder und Jugendliche: Auswirkungen der Pandemie/Jugendliche: DAK Smart4me/Pflegeversicherung: Kinderreiche Familien/Siegerprojekte/BGM-Förderpreis

### 26 Arbeiten mit 50+

Wie können Unternehmen ihre Beschäftigten über ein längeres Arbeitsleben hinweg gesund begleiten?

### 28 Hybrides Arbeiten: Die Mischung macht's

Arbeit ist heute anders als noch 2019: Die Präsenz im Büro wird neu verhandelt.

### 30 Gemeinsam stark

Investieren Sie in Zufriedenheit und Teambuilding, um Ihre Mitarbeitenden dauerhaft an Bord zu halten.

## UNSER SERVICE

Wir 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. Stets aktuelle Informationen zum Coronavirus finden Sie unter: [www.dak.de/corona](http://www.dak.de/corona)

## KRANKENSTAND MEHR FEHLZEITEN

Krankheitsbedingter Arbeitsausfall hat 2022 wieder zugenommen. Nach einem massiven Rückgang im Vorjahr hatten Beschäftigte im laufenden Jahr zwischen Januar und Juni so viele Fehltagelike wie zuletzt vor der Pandemie. Auf 100 DAK-versicherte Beschäftigte kamen insgesamt 788 Fehltagelike. Der Krankenstand lag bei 4,4 Prozent

(erstes Halbjahr 2021: 3,7 Prozent). Grund waren die vielen Atemwegserkrankungen. Die Anzahl der Fehltagelike wegen Husten und Schnupfen ging von 48 Tagen je 100 Versicherte im ersten Halbjahr des Vorjahres auf rund 133 Tage hoch. Unter den strikten Abstands- und Hygieneregeln war 2021 die Erkältungssaison quasi ausgefallen. Im ersten Halbjahr 2022 gab es hingegen eine ausgeprägte Welle, die zudem durch die hochansteckende

Omikron-Variante begleitet wurde (siehe Grafik Seite 7).

Die DAK-Gesundheit begrüßt die bis zum 30. November 2022 verlängerte Sonderregelung zur telefonischen Krankschreibung, die vom Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) beschlossen wurde.

„Eine Krankschreibung per Telefon muss zu einer dauerhaften Lösung werden“, so Andreas Storm, Vorstandsvorsitzender der DAK-Gesundheit.



### Krankenstand nach Branchen im ersten Halbjahr 2022

- Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik **5,7 %**
- Führer/innen von Fahrzeug- und Transportgeräten **5,6 %**
- Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe **5,5 %**
- Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie **5,5 %**
- Medizinische Gesundheitsberufe **5,0 %**
- Verkaufsberufe **4,7 %**
- Lebensmittelherstellung und -verarbeitung **4,4 %**
- Berufe in Recht und Verwaltung **4,2 %**
- Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe **3,5 %**
- Berufe in Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung **3,1 %**

Quelle: [www.dak.de/presse](http://www.dak.de/presse)

### COVID-19 IM JOB

#### KLINIKBESCHÄFTIGTE BESONDERS GEFÄHRDET

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege hat 2020 und 2021 bei mehr als 32.000 Erkrankungen durch COVID-19 bei Klinikbeschäftigten eine jobassoziierte Erkrankung bestätigt. Damit stehen Krankenhäuser an der Branchenspitze.

### TOPFIT@WORK

#### DIGITALE UND ANALOGE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Das DAK-Angebot topfit@work besteht sowohl aus einer digitalen Plattform als auch aus einer Multiplikatoren Ausbildung. Wobei die digitale Plattform Firmen dabei unterstützt, ihr betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu

organisieren und die Gesundheit ihrer Beschäftigten nachhaltig zu fördern. Die Multiplikatoren Ausbildung rundet das Angebot ab.

Das Konzept bietet sich für viele Branchen an, für Unternehmen mit dezentralen Strukturen ebenso wie für die Pflege: [www.dak.de/topfitwork](http://www.dak.de/topfitwork) und Beratung unter der **BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif.



# UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE PSYCHE

Die vergangenen Monate und Jahre haben unsere Gesellschaft verändert. Nicht nur die COVID-19-Pandemie, auch Long COVID, Einschränkungen, neue Lebensumstände, Sorgen und Nöte haben Spuren hinterlassen, die die Psyche belasten. Eine Herausforderung zunehmend auch für Unternehmen.

**P**sychische Erkrankungen führen zu überdurchschnittlich langen Fehlzeiten bei den Beschäftigten. Zudem erhöhen die seelischen Leiden das Risiko einer Herz-Kreislauf-Erkrankung. Das belegen sowohl der DAK-Gesundheitsreport 2022 als auch der Psychreport. Trotzdem sind Erkrankungen der Psyche in vielen Unternehmen nach wie vor ein Tabuthema.

## RISIKOFAKTOR STRESS

2021 waren psychische Erkrankungen die zweithäufigste Krankheitsart, die zur Arbeitsunfähigkeit führte. Sie machten fast ein Fünftel aller Fehltage aus.

Eine Entwicklung, die in vielerlei Hinsicht besorgniserregend ist. Denn psychische Leiden zählen zu den Risikofaktoren für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, die nach wie vor die häufigste Todesursache in Deutschland sind. 2020 ließ sich gut jeder dritte Todesfall (34,3 Prozent) darauf zurückführen. Ein Großteil dieser Verstorbenen (93 Prozent) war 65 Jahre oder älter und somit nicht mehr erwerbstätig. Doch die Mehrzahl der Erwerbstätigen weist bereits mindestens einen der klassischen Risikofaktoren für Herz-Kreislauf-Erkrankungen auf, zum Beispiel Rauchen, Diabetes, Bewegungsmangel, Bluthochdruck und Adipositas. Auch psychische Risikofaktoren sind verbreitet.

„Depressionen und Ängste sowie negativer Stress sind bereits für sich genommen eine große Belastung. Sie gehen aber auch buchstäblich ans Herz!“, sagt Andreas Storm, Vorsitzender des Vorstands der DAK-Gesundheit.



Andreas Storm, Vorsitzender des Vorstands der DAK-Gesundheit

## TABU IM JOB

Gerade in Krisenzeiten treten verschiedene Formen der Überlastung, sowohl beruflich als auch privat, auf. Inzwischen zeigt in Deutschland bereits jeder und jede fünfte Beschäftigte Anzeichen für mindestens einen psychischen Risikofaktor, der einen großen Einfluss auf die Herzgesundheit hat.

Denn nicht erst manifeste psychische Erkrankungen, sondern auch bereits psychosozialer Dauerstress können zu körperlichen Erkrankungen führen.

„In vielen Firmen sind psychische Probleme weiter ein Tabu“, betont Andreas Storm. „Unternehmen müssen Stress und mögliche Belastungen mehr in den Fokus rücken.“ Darum ist es wichtig, dass psychische Erkrankungen enttabuisiert und stattdessen neben einer aufgeschlossenen Grundhaltung innerhalb des Unternehmens auch adäquate Präventionsmaßnahmen und Methoden zur Bekämpfung psychischer Belastungen etabliert werden.



**Wertschätzende Führung  
stärkt auch die Psyche der  
Mitarbeitenden.**

FOTOS: DAK-GESUNDHEIT | WEYCHARDT; ADOBE STOCK | FIZIKES; DAK-GESUNDHEIT | WIGGER



In Krisenzeiten  
sind wir anfälliger  
für seelische Leiden.

## ZWEI FRAGEN AN ...

### Sandra Schmidt

Expertin der  
DAK-Gesundheit  
für Betriebliches  
Gesundheits-  
management



#### Was ist eine Gratifikationskrise?

Sie kann entstehen, wenn eine massive Störung zwischen Führung und Mitarbeitenden auftritt, die gesundheitliche Folgen für die Mitarbeitenden haben kann. Dabei geht es meist um Aspekte, die nicht vertraglich geregelt sind. Sie nehmen Bezug auf den sogenannten „psychologischen Vertrag“, also die gegenseitigen Erwartungen. Das kann die Wertschätzung guter Ideen und Leistungen sowie die sichtbare Anerkennung von Erfolgen sein und ebenso

eine fürsorgliche Haltung der Führungskräfte bei Problemen sowohl im beruflichen als auch im privaten oder gesundheitlichen Bereich.

#### Wie können Unternehmen unterstützen?

Gratifikationskrisen betreffen vielfältige Themen wie Gerechtigkeitsfragen im Team, Wertschätzung und Unterstützung durch die Führung auf verschiedenen Ebenen. Viele dieser Faktoren sind in kleineren Unternehmen oft deutlicher spürbar. Allerdings ist dort auch das Verständnis füreinander meist größer, weil alle mehr voneinander mitbekommen. Wichtig ist, in guten Zeiten ein gegenseitiges Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu entwickeln, um besser für Krisen gewappnet zu sein. Es kommt auf ein gesundes Miteinander an – auch in Unternehmen.





## ZUSATZWISSEN

### GRATIFIKATIONSKRISE

Das Modell der Gratifikationskrise geht auf den Medizinsoziologen Johannes Siegrist zurück. Es versteht Stress als ein Ungleichgewicht von Verausgabung und Belohnung (Gratifikation). Demnach sind Beschäftigte immer dann in Gefahr, Stressreaktionen zu erfahren, wenn sie bei hoher beruflicher Verausgabung nur wenig Gratifikation bekommen.

### ARBEITSSTRESS MIT UNIABSCHLUSS SELTENER

Laut DAK-Gesundheitsreport leiden neun Prozent der Beschäftigten unter herzgefährdendem Arbeitsstress im Sinne einer Gratifikationskrise. Dieser Arbeitsstress ist vor allem unter Menschen mit einem mittleren Berufsabschluss (10,5 Prozent) verbreitet, diejenigen mit einem Uniabschluss sind nur halb so oft betroffen (5,1 Prozent).

[www.dak.de/gesundheitsreport](http://www.dak.de/gesundheitsreport)



*„Es ist nicht nur so, dass durch psychische Risiken die Grundlagen für eine künftige Sterblichkeit gelegt werden. Wir sind mit*

*der Auswirkung von psychokardiologischen Themen bereits im Erwerbsleben konfrontiert. Es werden Menschen auch im Alter von 50 bis 60 Jahren schon krank, die dann eine deutlich eingeschränkte Lebensqualität haben und am Arbeitsplatz fehlen.“*

Professor Christoph Herrmann-Lingen, Leiter der Klinik für Psychosomatische Medizin an der Universitätsmedizin Göttingen mit Forschungsschwerpunkt Psychokardiologie



**Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitenden Vertrauen schenken.**

### STRESSQUELLEN AM ARBEITSPLATZ

Denn: „Ein ergonomischer Stuhl und ein perfekt eingestellter Schreibtisch helfen nicht, wenn Stress zu Verspannungen führt“, betont Sandra Schmidt, Expertin der DAK-Gesundheit für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). „Darum ist es wichtig, Stressquellen im Betrieb zu identifizieren und aufzulösen.“ Das könne sowohl die Team-Ebene als auch unternehmensweite Strukturen betreffen. Ein

hochwertiges BGM sollte deshalb alle Bereiche und zudem wandelnde Situationen im Blick behalten. Denn gerade mit den neuen Arbeitsformen wie mobilem Arbeiten oder Homeoffice, die seit der Krise verstärkt genutzt werden, stellen sich auch neue Fragen zur Organisation und zu einer gerechten Arbeitsverteilung.

Dabei begleitet die DAK-Gesundheit Unternehmen zum Beispiel mit dem Angebot „Hybrides Arbeiten“.

Neben der Unterstützung von Führungskräften wird versucht, auf Team-Ebene passgenaue Lösungen zu finden. „Gesundheitsförderung erschöpft sich schließlich nicht nur in Rückenschule und Obstkorb“, betont Sandra Schmidt. „Eine gute interne Kommunikation als Basis für eine offene Haltung gegenüber körperlichen und psychischen Belastungen ist eines der zentralen Merkmale für ein sinnvolles Gesundheitsmanagement.“

### WERTSCHÄTZUNG ZEIGEN

Außerdem sollte ein nachhaltiges Leistungsverständnis angestrebt werden, in dem es darum geht, kontinuierlich auf angemessen hohem Niveau zu arbeiten, sodass es nicht zu einem „Ausbrennen“ kommt und auch Raum und Verständnis für die Anforderungen verschiedener Lebensphasen bleiben, die den beruflichen Alltag beeinflussen. Ebenso wichtig ist ernst gemeinte Wertschätzung der Mitarbeitenden, um eine Gratifikationskrise zu vermeiden.

Dazu zählen beispielsweise das Gewähren eines zeitnahen Ausgleichs von Überstunden sowie Kurzpausen im Arbeitsalltag. In einem solchen

Umfeld fällt es leichter, Phasen der Überforderung gegenüber Führungskräften offen anzusprechen (siehe Kasten, S. 10).

„Häufig sind es kleine Veränderungen, die ganz viel bringen“, weiß Sandra Schmidt und erinnert sich an einen Fall, bei dem Mitarbeitende sich im Großraumbüro gestört und am konzentrierten Arbeiten gehindert fühlten. Die Lösung war ebenso einfach wie erfolgreich: Alle bekamen Diensthandys, mit denen sie zum Telefonieren in separate Räume gehen konnten, wodurch sich die Situation im Büro im wahrsten Sinne des Wortes beruhigte.

### INDIVIDUELLE LÖSUNGEN

Doch wie genau Lösungen umgesetzt werden, lässt sich nicht pauschal sagen, sondern muss für jedes Unternehmen speziell herausgearbeitet werden. Die DAK-Gesundheit bietet hierfür eine individuelle Beratung an, mit Hilfe derer nach passgenauen Maßnahmen und Angeboten gesucht wird. Dazu zählen neben Vorträgen und Seminaren auch Analysen, in die neben den Führungskräften auch die Mitarbeitenden eingebunden werden (siehe Tipp). *Linda Hartmann*



## GESUNDE PSYCHE

### RESILIENZ

Gerade im Umgang mit Krisensituationen kann Resilienz ein Ansatz sein, der Mitarbeitende ebenso wie Führungskräfte stärkt. Im Online-Vortrag werden sieben zentrale Faktoren vorgestellt und mögliche Strategien besprochen.

[www.dak.de/digitalesBGM](http://www.dak.de/digitalesBGM)

### GESUNDER SCHLAF

Die Teilnehmenden reflektieren das eigene Schlafverhalten, lernen, welche Faktoren positive und negative Auswirkungen auf den Schlaf haben, und verstehen, warum Schlaf so eine wichtige Rolle spielt.

[www.dak.de/digitalesBGM](http://www.dak.de/digitalesBGM)

### STRESSBEWÄLTIGUNG DURCH BEWEGUNG

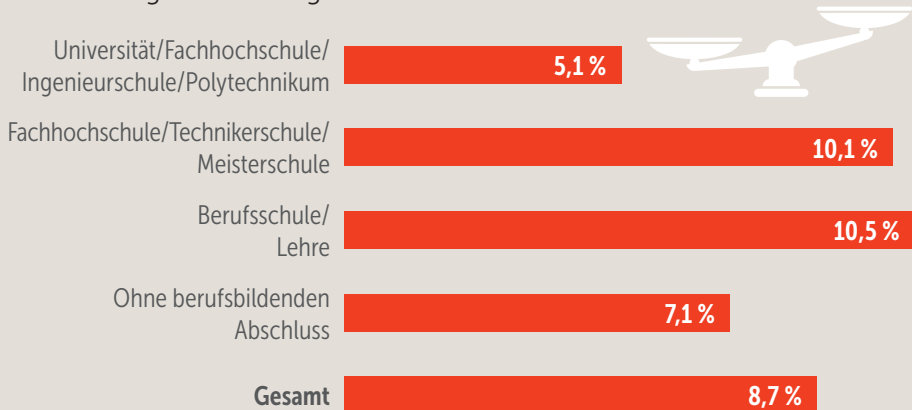
Interaktives Live-Seminar, in dem bewegungsbezogene Achtsamkeit als Weg zur Stressbewältigung in Beruf und Alltag vorgestellt wird.

[www.dak.de/digitalesBGM](http://www.dak.de/digitalesBGM)

FOTOS: ADOBE STOCK | FIZKES; SWEN PFÖRTNER

## GRATIFIKATIONSKRISE SELTENER BEI HOHEM BERUFLICHEN ABSCHLUSS

Anteil Befragte mit vorliegender Gratifikationskrise



Quelle: Daten der DAK-Beschäftigtenbefragung N = 7.104

## Tipp

Alle Fragen zu unseren Angeboten, zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie zur Einrichtung eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Ihrem Unternehmen beantworten unsere Fachleute unter der

**BGM-Hotline 040 325 325 720**

zum Ortstarif oder auch per E-Mail an:

**BGM@dak.de**

# Stets online: FÜHRUNG IN DER MOBILEN ARBEITSWELT

Arbeitswelt und Freizeit vermischen sich immer mehr und finden zunehmend im Digitalen statt. Welche Auswirkungen hat das auf die Gesundheit? Und wie gelingt Führung unter diesen Bedingungen? Unsere Autorin hat dazu ein Seminar besucht – natürlich digital.

**M**ehr Zeit für Familie und Sport, größere Gestaltungsfreiheit bei der Arbeitszeit: Digitales Arbeiten an unterschiedlichen Orten macht vieles möglich, hat aber auch Schattenseiten. Um diese geht es beim DAK-Online-Seminar „Digital Detox – neue Herausforderungen

im New Work“. Pünktlich um 11 Uhr geht es los: Katja Ferber und Stefan Dopheide, Fachleute im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) der DAK-Gesundheit, stellen sich kurz vor und erläutern, was mobiles Arbeiten mit Menschen macht.

vor Überwachung durch digitale Tools. „Hierauf sollten sich Verantwortliche in den Betrieben einstellen“, sagt Katja Ferber: „Führungskräfte haben es in der Hand, die digitale Kultur zu gestalten. Das lohnt sich, denn ein gesunder Umgang mit digitalen Medien hat Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Gesundheit aller Beschäftigten und somit auch auf den Unternehmenserfolg.“



Katja Ferber,  
BGM-Expertin der  
DAK-Gesundheit



Stefan Dopheide,  
BGM-Experte der  
DAK-Gesundheit

## DIGITALE KULTUR

„Viele Beschäftigte haben die Chancen des mobilen Arbeitens erkannt und empfinden laut unserem Gesundheitsreport ‚Stress in der modernen Arbeitswelt‘ eine hohe Arbeitszufriedenheit und Produktivität“, führt Stefan Dopheide aus. Aber es entstehe auch Digitalstress – etwa durch Reizüberflutung, Unterbrechungen, Überforderung, technische Probleme oder aus Sorge

## KOMMUNIKATION VERSTÄRKEN

Konkret bedeutet das: Führungskräfte sollten einen Rahmen stecken, damit es nicht zu einer Informationsüberflutung kommt. Wichtig sind zudem Pausen, damit Beschäftigte Erholung finden (siehe Kasten). Katja Ferber rät: „Wenn Vorgesetzte ihre Teams nur sporadisch sehen, brauchen sie von allem eine Schippe mehr – mehr Kommunikation, mehr Vernetzung, vor allem mehr Vertrauen. Also: Nehmen Sie regelmäßig Kontakt zu Ihren Mitarbeitenden auf und stellen Sie Fragen nach deren Wohlbefinden sowie nach deren Unterstützungsbedarf. Wichtig ist auch, gerade den neuen Beschäftigten einen Vertrauensvorschuss zu geben.“

## Tipps FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

### ÜBER ERWARTUNGEN REDEN

Wann soll die E-Mail, die am Abend eingeht, beantwortet sein? Erwarten Führungskräfte, dass Beschäftigte auch nach Feierabend Nachrichten lesen? Bei der mobilen Arbeit ist es essenziell, über Erreichbarkeit und Antwortzeiten zu sprechen.

### INFORMATIONEN FILTERN

Ständig ploppen E-Mails auf, stehen Videokonferenzen an, blinkt und piepst das Smartphone. Klären Sie mit Ihren Mitarbeitenden, welche In-

formationen für wen tatsächlich relevant sind. Prüfen Sie auch, wer zu viele Themen zeitgleich verantwortet.

### IM AUSTAUSCH BLEIBEN

Wie geht es Ihren Mitarbeitenden mit dem digitalen Arbeiten? Haben sie alle notwendigen Tools und Kompetenzen? Können sie mitgestalten? Ein regelmäßiger Austausch hilft gegen Unsicherheit und Unzufriedenheit.

BGM-Angebote für Führungskräfte finden Sie auf Seite 29.

## STRESSEMPFINDEN REFLEKTIEREN

„Das persönliche Gespräch zu ersetzen, bedeutet Mehrarbeit. Führungskräfte müssen ihre Rolle neu interpretieren und dabei auch eigenes Verhalten hinterfragen“, so Katja Ferber weiter.

„Unser Tipp: Reden Sie mit Ihren Mitarbeitenden, wie sie beispielsweise das hybride Arbeiten empfinden. Für die einen bedeutet die Vermischung von Arbeit und Freizeit eher Flexibilität als Stress. Andere wiederum sind verunsichert, wenn klare Grenzen fehlen. Hier gibt es keine Blaupause – Beschäftigte sollten ihren Arbeitsplatz individuell gestalten. Vielleicht das Smartphone

einfach ausschalten? Das funktioniert zwar in vielen Jobs nicht, aber manchmal ist es schon ein Anfang, Ruhephasen für konzentriertes Arbeiten im Teamkalender zu blocken, bei Videokonferenzen nicht parallel E-Mails zu schreiben oder ab und an eine kleine Entspannungsübung dazwischenzuschieben“. Praktische Übungen zur Augenentspannung runden den

Workshop ab. Eine Wohltat – und ganz leicht nachzumachen! Auf den Seiten 14 und 15 erfahren Sie, mit welchen Übungen Sie sofort einen entspannten Augenblick genießen können.

*Andrea Guthaus*

Den Gesundheitsreport der DAK-Gesundheit „Stress in der modernen Arbeitswelt“ finden Sie unter:

[www.dak.de/gesundheitsreport](http://www.dak.de/gesundheitsreport)

## GUT ZU WISSEN

Digital Detox wird der zeitlich begrenzte Rückzug aus der Online-Welt genannt.

### GESUNDHEITLICHE BEEINTRÄCHTIGUNGEN DURCH PAUSENLOSE BILDSCHIRMARBEIT

Reduktion der Konzentration

Ungeduld

Genervtsein

Fehlende Balance

Erhöhte Reizbarkeit

Kopfschmerzen

Rückenschmerzen

Sehstörungen



## ONLINE-VORTRAG

### MINI-/MIKROPAUSEN – BEWEGT UND ENTSPANNT ARBEITEN

Sie arbeiten viel im Büro oder mobil, Sie sind einseitigen körperlichen Belastungen und psychischem Stress ausgesetzt? Wie können Sie diese Belastungen ausgleichen, Ihr Pausenverhalten anpassen, um Schmerzen zu vermeiden und Ihre Stress-Belastungen zu mindern?

Erfahren Sie im Online-Vortrag, wie Sie dem Bewegungsman- gel und Stressbelastungen mit Mini-/Mikropausen entgegenwirken und somit neue Kräfte sammeln können. Wir zeigen Ihnen, wie Sie kurze und wirk- same Pausenübungen in Ihren Arbeitsalltag integrieren und für sich nutzen können.

Informationen und Anmeldung unter: [www.dak.de/digitalesBGM](http://www.dak.de/digitalesBGM)

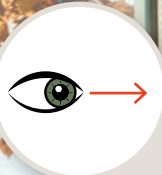
# ENTSPANNTER AUGENBLICK

Langes Arbeiten am Bildschirm ist anstrengend für die Augen. Lassen Sie Ihren Blick in die Ferne schweifen und gönnen Sie Ihren Augen eine Pause.

**R**und 80 Prozent der Menschen, die täglich länger als drei Stunden vor dem Rechner sitzen, klagen über Beschwerden. Die Hälfte davon bekommt Probleme mit den

Augen: Trockenheit, Jucken, Flimmern, Lichtempfindlichkeit und verschwommene Sicht. Da bleibt nicht nur die Konzentration auf der Strecke, sondern auch die Lebensfreude.

Dabei man kann viel tun, um Sehbeschwerden vorzubeugen. Also öfter mal innehalten und die folgenden Übungen machen. Das entspannt Geist und Seele und auch Ihre Augen.



## Gucken und fühlen

Alle 30 Minuten vom Bildschirm hochschauen und den Blick bewusst in die Ferne schweifen lassen. Dabei entspannt sich der sogenannte Ziliarmuskel. Er ist mit der Linse verbunden und beim In-die-Nähe-Sehen ständig angespannt. Die Linse ist gewölbt und bauchig. Sobald man in die Ferne sieht, wird die Linse flach, und der Muskel kann entspannen.



## Blinzel-Pausen

Regelmäßig (am besten einmal stündlich) Blinzel-Pausen einlegen. Entspannt den Kopf zurücklehnen und so schnell wie möglich blinzeln.



## Vitamine

Mit Vitamin A und seiner Vorstufe, dem Betacarotin, können Sie einfach und gesund Ihr Sehvermögen steigern. Also Möhren, rote und gelbe Paprika, Brokkoli, Mango und Nektarinen essen.

Die Augen werden es Ihnen danken.



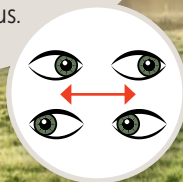
## Augen-Yoga

Fühlt sich am Anfang komisch an, ist aber sehr effektiv. Mit den Augen bewusst in alle Himmelsrichtungen blicken und den Augapfel kreisen lassen. Das entspannt die Bewegungsmuskeln des Auges.



## Augenentspannung

Nehmen Sie eine entspannte Sitzhaltung ein. Schließen Sie die Augen und ziehen Sie eine liegende Acht mehrmals mit den geschlossenen Augen nach. Die Acht mit den Augen sowohl linksherum als auch rechtsherum ausführen. Öffnen Sie die Augen langsam und schauen Sie mit den Augen nach oben, anschließend schauen Sie wieder geradeaus. Dann nach rechts schauen, wieder geradeaus, nach links schauen, wieder geradeaus.



## MEHR INFORMATIONEN

und weitere Tipps für gesundes Arbeiten am Bildschirmarbeitsplatz finden Sie unter:

[www.magazin.dak.de/fitte-augen](http://www.magazin.dak.de/fitte-augen)

Tipps für gesunde Pausen unter:

[www.dak.de/fitnesspause](http://www.dak.de/fitnesspause)



## FÜR MEHR DURCHBLICK

In dem kostenfreien Online-Seminar „Digitales Sehtraining“ werden Themen rund um die Sehkraft behandelt, zum Beispiel „Erste Hilfe bei trockenen Augen“ oder „Seh-Not-Rettung für Brillenträger und -trägerinnen“.

Sowohl die Theorie als auch zahlreiche Übungen helfen, die Funktionen des Auges besser zu verstehen und so die Sinnhaftigkeit bestimmter Übungen leichter nachzuvollziehen. Auskunft unter der **BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif sowie unter: **BGM@dak.de**

## MINI- UND MIDIJOBBS NEUREGELUNGEN ZUM 1. OKTOBER 2022

Die Entgeltgrenze für eine geringfügig entlohnte Beschäftigung wird zum 1. Oktober 2022 auf 520,00 Euro erhöht und zukünftig dynamisch ausgestaltet.

Neben den Minijobs werden auch die Midijobs angepasst. Der hierfür stehende „Übergangsbereich“ (vormals: „Gleitzone“) für Entgelte von 450,01 bis 1.300,00 Euro pro Monat wird ebenfalls **ab Oktober 2022 auf 520,01 bis 1.600,00 Euro angehoben**.

Beschäftigte mit Entgelten innerhalb des Übergangsbereichs profitieren von einem Beitragsvorteil in der Sozialversicherung. Darüber hinaus sollen die Beschäftigten noch stärker entlastet werden: Der Belastungssprung beim Übergang aus einer geringfügigen in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung wird geglättet. Damit werden die Anreize erhöht, über einen Minijob hinaus erwerbstätig zu sein.

Der Arbeitgeberbeitrag wird oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze zunächst auf die für einen Minijob zu leistenden Pauschalbeiträge in Höhe von 28 Prozent angeglichen und gleitend auf den regulären Sozialversicherungsbeitrag abgeschmolzen.

Bei Beschäftigten, die gegen ein monatliches Arbeitsentgelt im Übergangsbereich (maximal 1.600,00 Euro) mehr als geringfügig beschäftigt sind, ist die beitragspflichtige Einnahme der Betrag, der sich aus folgender Formel ergibt:

$$F \times G + \left( \frac{1.600}{1.600 - G} - \frac{G}{1.600 - G} \times F \right) \times (AE - G)$$

Dabei ist AE das Arbeitsentgelt, G die Geringfügigkeitsgrenze und F der Faktor, der sich ergibt, wenn der Wert 28 von Hundert durch den Gesamtsozialversicherungsbeitragsatz des Kalenderjahres, in dem der Anspruch auf das Arbeitsentgelt entstanden ist, geteilt wird. Der Gesamtsozialversicherungsbeitragsatz eines Kalenderjahres ergibt sich aus der Summe der zum 1. Januar desselben Kalenderjahres geltenden Beitragssätze in der allgemeinen Rentenversicherung, in der sozialen Pflegeversicherung sowie zur Arbeitsförderung und des um den durchschnittlichen Zusatzbeitragsatz erhöhten allgemeinen Beitragsatzes in der gesetzlichen Krankenversicherung. Für die Zeit vom 1. Oktober bis zum 31. Dezember 2022 beträgt der **Faktor „F“ 0,7009**.

Das Gesetz sieht darüber hinaus eine Übergangsregelung vor für Personen, deren regelmäßiges Arbeitsentgelt vor dem 1.10.2022 in der Gehaltsspanne von 450,01 Euro bis 520,00 Euro lag. Diese Beschäftigten werden nach dieser Übergangsregelung nicht versicherungsfrei, sondern bleiben bis längstens 31.12.2023 versicherungspflichtig zur Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung. Der Eintritt von Versicherungspflicht ist jedoch auch an Voraussetzungen geknüpft. So darf beispielsweise im Bereich der Krankenversicherung kein Anspruch auf Familienversicherung gegeben sein und für den Erhalt der Übergangsregelung muss im Bereich der Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung das regelmäßige Arbeitsentgelt die Grenze von 450,00 Euro monatlich übersteigen. Die Beitragsberechnung erfolgt für Personen, die unter diese Übergangsregelung fallen, nach einer gesonderten Formel und einem abweichenden Faktor F. Diesen Beschäftigten wird die Möglichkeit einer Befreiung von der Versicherungspflicht eingeräumt, wobei die Antragstellung auf Befreiung bei dem jeweils zuständigen Träger zu erfolgen hat.

### WEITERE INFORMATIONEN

erhalten Sie unter

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

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

und unter

[www.dak.de/arbeitgeber](http://www.dak.de/arbeitgeber)

Hier finden Sie auch den praktischen Übergangsbereichsrechner.

**Formel ab 1.10.2022 für die Ermittlung der beitragspflichtigen Einnahmen zur Berechnung des Arbeitnehmerbeitragsanteils:**

$$BE = \left( \frac{1.600}{1600 - G} \right) \times (AE - G)$$

Dabei ist BE die beitragspflichtige Einnahme in Euro, AE das Arbeitsentgelt in Euro und G die Geringfügigkeitsgrenze.

**Formel ab 1.10.2022 für die Ermittlung der beitragspflichtigen Einnahmen zu der Berechnung des Gesamtbeitrags für Beschäftigte, für die die Übergangsregelung zum Tragen kommt:**

$$BE = FÜ \times 450 + \left( \frac{1.300}{1.300 - 450} - \frac{450}{1.300 - 450} \times FÜ \right) \times (AE - 450)$$

Dabei ist AE das Arbeitsentgelt und FÜ der Faktor, der berechnet wird, indem der Wert 30 Prozent durch den Gesamtsozialversicherungsbeitragsatz des Kalenderjahres, in dem der Anspruch auf das Arbeitsentgelt entstanden ist, geteilt wird. Die §§ 121 und 123 SGB VI sind anzuwenden. Für die Zeit vom 1. Oktober 2022 bis zum 31. Dezember 2022 beträgt der Faktor FÜ 0,7509.



## DAK-VIDEOBERATUNG PERSÖNLICHE BERATUNG – FÜR VERSICHERTE UND INTERESSIERTE

Sie haben eine Frage, die Sie persönlich mit uns besprechen möchten? Statt am Telefon oder vor Ort im Servicezentrum sind wir auch in unserer Videoberatung für Sie da. Wir beantworten Ihre Fragen, helfen bei Anträgen und beraten Sie – und alles per Video.

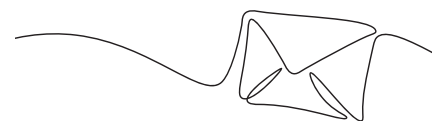
Informationen zur Durchführung der Beratung und die Möglichkeit zur Terminbuchung finden Sie unter: [www.dak.de/videoberatung](http://www.dak.de/videoberatung)

## BETRIEBLICHE SUCHTBEAUFTRAGTE WEITERBILDUNG

Betriebliche Suchtbeauftragte fungieren als Anlaufstelle für Betroffene, Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen. Sie kennen sich im deutschen Suchthilfesystem und im Arbeitsrecht aus und sind auch im Bereich Prävention tätig.

Mehr zu dieser Weiterbildung unter:  
[www.dak.de/suchtbeauftragter](http://www.dak.de/suchtbeauftragter)

und zum Thema Sucht:  
[www.dak.de/sucht](http://www.dak.de/sucht)



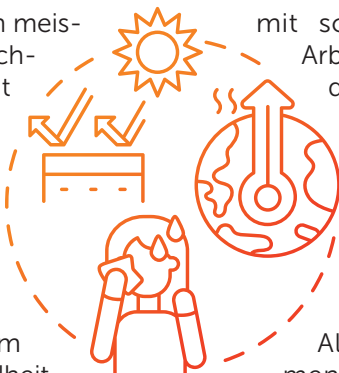
## IMMER GUT INFORMIERT ARBEITGEBER-NEWSLETTER

Sie möchten regelmäßig über Aktuelles zu den Themen Sozialversicherung, gesundes Arbeiten, Arbeits- und Steuerrecht informiert werden?

Dann abonnieren Sie unseren kostenfreien Arbeitgeber-Newsletter unter:  
[www.dak.de/arbeitgeber-newsletter](http://www.dak.de/arbeitgeber-newsletter)

## HITZEREPORT MEHRHEIT DER DEUTSCHEN BESORGT

Hitzewellen machen den meisten Menschen in Deutschland Angst. 70 Prozent der Bevölkerung haben große (50 Prozent) oder sehr große Sorgen (20 Prozent). Mehr als ein Viertel hatten bereits gesundheitliche Probleme. Das zeigt eine Forsa-Umfrage im Auftrag der DAK-Gesundheit. Klare Erwartungen richten die Befragten an Politik und Verwaltung: 75 Prozent sind der Meinung, es müsse mehr getan werden, um die Bevölkerung vor extremer Hitze zu schützen. Andreas Storm, Vorstandsvorsitzender der DAK-Gesundheit, fordert einen nationalen Hitze-Aktionsplan nach französischem Vorbild.



mit schwerer körperlicher Arbeit, wie beispielweise das Handwerk, der Bau und die Produktion, besonders stark von Hitzewellen betroffen sind. Drei Viertel der Befragten sehen darüber hinaus auch den Pflegebereich in Alten- und Pflegeheimen als durch die Hitze außergewöhnlich belastet an und 52 Prozent die medizinische Versorgung in Krankenhäusern. Den Bereich Schulen und Kindertagesstätten nannten 44 Prozent der Befragten.

Die repräsentative Erhebung wurde vom 27. bis 30. Juni 2022 durch das Forsa-Institut durchgeführt.

### Wichtig für die Arbeitswelt:

91 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass wirtschaftliche Bereiche

Sie finden den Hitzereport unter:  
[www.dak.de/presse](http://www.dak.de/presse)

## URLAUBSPLANER 2023 FÜR DEN ÜBERBLICK

Unser Urlaubsplaner ermöglicht es Ihnen, schnell und einfach Abwesenheitszeiten einzutragen und übersichtlich darzustellen.

[www.dak.de/urlaubsplaner](http://www.dak.de/urlaubsplaner)



Den Job teilen:

# ZWEI AUF EINEM WEG

Wenn ein Unternehmen es möglich macht, berufliche Rollen statt auf zwei auf vier Schultern zu verteilen, kann das in jeder Hinsicht ein Gewinn sein. p+r hat mit einer Expertin für Jobsharing von der Beiersdorf AG sowie einer Teilzeit-Führungskraft desselben Arbeitgebers gesprochen.

## Tipp

### BGM-BERATUNG UND FÜHRUNGSSEMINAR „GESUND MANAGEN“

Stärken Sie Ihre Führungskräfte und fördern Sie eine gesunde Führungskultur in Ihrem Unternehmen. BGM-Hotline 040 325 325 720 zum Ortstarif.

**C**hristina Braase ist Partnervermittlerin – im Arbeitsleben: Die Personalerin der Beiersdorf AG hilft Menschen, die im Unternehmen eine berufliche Rolle teilen möchten, zueinanderzufinden. Die Expertin für Diversity und Jobsharing brennt für das Modell, seit sie selbst Teil einer solchen beruflichen Zweierkiste war: „Ab 2007 waren meine Kollegin und ich für fünf Jahre das erste funktionierende Job-Tandem im HR-Bereich bei Beiersdorf.“ Heute arbeiten bei der Beiersdorf AG um die vierzig Duos in unterschiedlichsten Jobs, ein guter Teil davon mit Personalverantwortung.



Christina Braase,  
Diversity and Jobsharing  
Expert, Beiersdorf AG

## VEREINTE STÄRKEN

Zu einem dieser Joint Leadership Tandems gehört Anne-Katrin Löffler. Seit zwei Jahren steht sie gemeinsam mit ihrer Kollegin Rebecca Goßmann als „Head of Wellbeing“ dem internen Gesundheitsmanagement des Unternehmens vor. Beide Frauen haben eine Wochenarbeitszeit von je 23 Stunden, in der sie – eher untypisch für das Modell – überwiegend parallel vor Ort sind. „Unsere Aufgaben sind projektweise aufgeteilt, nach unseren jeweiligen Schwerpunkten. Bei mir sind das Projektmanagement und Kommunikation, während Rebecca die größere Fachkompetenz hat und unsere Visionärin ist“, umreißt Anne-Katrin Löffler. Für ihr Team aus drei weiteren Mitarbeiterinnen sind beide stets ansprechbar. „Unsere besondere Stärke ist, dass wir als Sparringspartnerinnen ständig im Austausch stehen.“ Darin liege einer der großen Pluspunkte für den Arbeitgeber, hakt Christina Braase ein: „Es entstehen Profile, die eine Einzelperson gar nicht haben kann. Aufgaben fließen durch zwei Köpfe.“

## NICHT BLOSS FÜR MAMAS

Anne-Katrin Löffler war bereits in Teilzeit im Beiersdorf-Marketing tätig und hatte Lust auf einen internen Wechsel, „zurück zu meinen Wurzeln: Ich habe neben Journalistik auch Sportwissenschaften studiert.“ Der Austausch mit Rebecca Goßmann, bis dahin Wellbeing-Chefin in Vollzeit, ergab: Goßmann wollte gern weniger Stunden arbeiten. Beide Frauen sind Mütter. „Dass ich nachmittags für meine Kinder da sein kann, ist mir sehr wichtig“, so Löffler. Dass Jobsharing beileibe nicht nur ein Thema für Mamas ist, weiß Christina Braase: „Auch Väter, Pflegende, Menschen mit einer halbfertigen Doktorarbeit in der Schublade oder einem Ehrenamt profitieren davon, dass die Beiersdorf AG das Modell seit 2010 aktiv fördert.“ Führung trotz Teilzeit – dieser Sprung auf der Karriereleiter wird so möglich. Die enge Zusammenarbeit trägt laut Braase viel zur persönlichen Weiterentwicklung bei und eignet sich auch hervorragend für die letzte Etappe des Arbeitslebens: „Alte Hasen können im Tandem ihre Erfahrung weitergeben.“ (Lesen Sie hierzu auch den Beitrag auf Seite 26.)

## VIELE VORZÜGE

Fachkräfte gewinnen und Know-how auch dort im Unternehmen halten, wo sich privat vielleicht nur zeitweilig andere Prioritäten ergeben. Durch Zufriedenheit mit dem Job zugleich die Produktivität steigern. Keine aufwendigen Urlaubsübergaben, kaum Probleme bei Krankheit, weil ein geteilter Job vom Partner oder von der Partnerin zumindest teilweise sicher-



Rebecca Goßmann und Anne-Katrin Löffler,  
Head of Wellbeing, Beiersdorf AG

gestellt wird: Die Liste der Vorzüge beruflicher Tandems, die Christina Braase aus ihrer Erfahrung nennen kann, ist lang. Die Expertin weist aber auch darauf hin, dass das Modell sich nicht für jeden und jede eignet: „Offenheit – auch dafür, dass meine andere Hälfte die Dinge anders anpackt als ich –, Vertrauen und die Bereitschaft, neben Verantwortung auch Erfolge zu teilen, sind wichtige Voraussetzungen. Wenn bei einem Duo obendrein die Chemie stimmt, kann man das meiste herausholen.“

*Annemarie Lünig*



## WEITERBILDUNG FÜR IHR PERSONAL

### BETRIEBLICHE GESUNDHEITSMANAGER/-INNEN

Erlangen Sie Fachwissen, um dauerhaft einen Gesundheitsförderungsprozess in Ihrem Betrieb aufzubauen. Die Weiterbildung erfolgt im Rahmen des Blended Learnings.

Informationen zu Qualifizierung und Ablauf unter:

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

# HERAUSFORDERUNG LONG COVID

Von der neuen Volkskrankheit Long COVID sind auch viele Menschen im Arbeitsleben betroffen. Unternehmen können die Erkrankten auf vielfältige Weise unterstützen und ihre Wiedereingliederung fördern.

**S**o fühlt sich Long COVID an: Die Gewichtsweste für den Oberkörper verdeutlicht das Gefühl von Erschöpfung; eine geruchsneutrale Zitrone steht für Geruchsverlust. Eine Ausstellung im „Haus der Zukunft“ in Berlin macht für Gesunde die Langzeitfolgen der Virusinfektion nachvollziehbar – und die können heftig sein.

Müdigkeit, Atemnot, Muskel- und Gelenkschmerzen, Konzentrationsstörungen sind einige der Langzeitsymptome. Sie treffen Jüngere wie Ältere, und wie lange sie anhalten, weiß niemand so genau. „Die Dauer der Erkrankung ist ebenso variabel und individuell wie die Schwere des Verlaufs“, sagt Corinna Auers, Gesundheitsberaterin der DAK-Gesundheit und zuständig für die Long-COVID-Hotline der Krankenkasse (siehe Randspalte). Halten die Symptome länger als vier Wochen an, spricht man von Long COVID. Sind sie nach zwölf Wochen noch vorhanden, werden sie als Post COVID bezeichnet.

## HILFE ANBIETEN

Wie viele Menschen betroffen sind, ist schwer zu ermitteln. Nach Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation leiden etwa zehn Prozent der COVID-19-Infizierten länger als drei Monate unter den Folgen. Sicher ist: In fast jedem Betrieb gibt es Betroffene. Long COVID ist in Zeiten des Fachkräftemangels für Unternehmen zur zusätzlichen Herausforderung geworden.

Die Betroffenen brauchen Hilfe. Diese kann je nach Aufgabenbereich, Symptomen, Arbeitsumfeld und persönlicher Situation ganz unterschiedlich ausfallen. Die Wiedereingliederung ist Teil des Genesungsprozesses, denn die schrittweise Rückkehr ins Arbeitsleben fördert die Gesundheit. „Die Bereitschaft der Unternehmen zur Unterstützung nimmt zu“, hat Corinna Auers beobachtet. „Aber nach oben ist noch Luft.“



Corinna Auers,  
Gesundheitsberaterin  
der DAK-Gesundheit

## EINIGE DER VIELFÄLTIGEN LONG-COVID-SYMPTOME

- Gedächtnisprobleme
- Wortfindungsschwächen
- Muskel- und Gelenkschmerzen
- Langfristige Müdigkeitserscheinungen
- Schwindel
- Pulmonale Spätfolgen (häufig narbige Veränderungen des Lungengewebes)



Die meist sehr unspezifischen Spätfolgen stellen eine Herausforderung für die Gesellschaft dar.

## ZUGEWANDT SEIN

Insbesondere Führungskräften kommt eine Schlüsselrolle zu. Sie sind oft die ersten Ansprechpersonen, wenn jemand aus ihrem Team erkrankt. Sie

sollten geduldig und zugewandt sein, die Bedürfnisse der Betroffenen ernst nehmen und ihnen das Gefühl vermitteln, gebraucht zu werden. Je nach Erkrankungsverlauf sollten individuelle Rückkehrpläne flexibel angepasst werden. Denn eine verfrühte Rückkehr zum

vollen Arbeitspensum könnte zum Beispiel einen Rückfall auslösen.

Fünf Schritte für eine erfolgreiche Wiedereingliederung definiert die Europäische Agentur für Sicherheit und



## HIER FINDEN SIE Unterstützung

### LONG-COVID-HOTLINE

Welche Symptome treten auf? Wo finde ich Hilfe für meine Bedürfnisse? Zu Fragen wie diesen informiert die Hotline der DAK-Gesundheit. Im Dschungel der Angebote hat sie eine Lotsenfunktion. Geschulte Beraterinnen und Berater erfragen konkrete Bedarfe, vermitteln eine fachärztliche Behandlung und Selbsthilfegruppen oder klären über psychologische Beratungsangebote oder Rehabilitationsmöglichkeiten auf.

Versicherte aller Krankenkassen können das Angebot nutzen. Die Hotline ist montags bis freitags von 9 bis 14 Uhr erreichbar unter der Telefonnummer **040 325 325 922**.

### WWW.LONGCOVID-INFO.DE

Verlässliche Informationen rund um die Krankheit für Betroffene und Angehörige, für Beschäftigte und Unternehmen liefert dieser Internetauftritt der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Zugleich weist das Portal auf Unterstützungsmöglichkeiten und Beratungsangebote hin und gibt Empfehlungen für den Alltag. Beteiligte wie das Robert Koch-Institut und die Kassenärztliche Bundesvereinigung bürgen für die Qualität der Auskünfte.

### FAQ DES ROBERT KOCH-INSTITUTS

Stets aktuelle Informationen zu den gesundheitlichen Langzeitfolgen von COVID-19 finden Sie in den FAQ des Robert Koch-Instituts (RKI) unter: **www.rki.de**



Long-COVID-Betroffene  
brauchen Unterstützung.

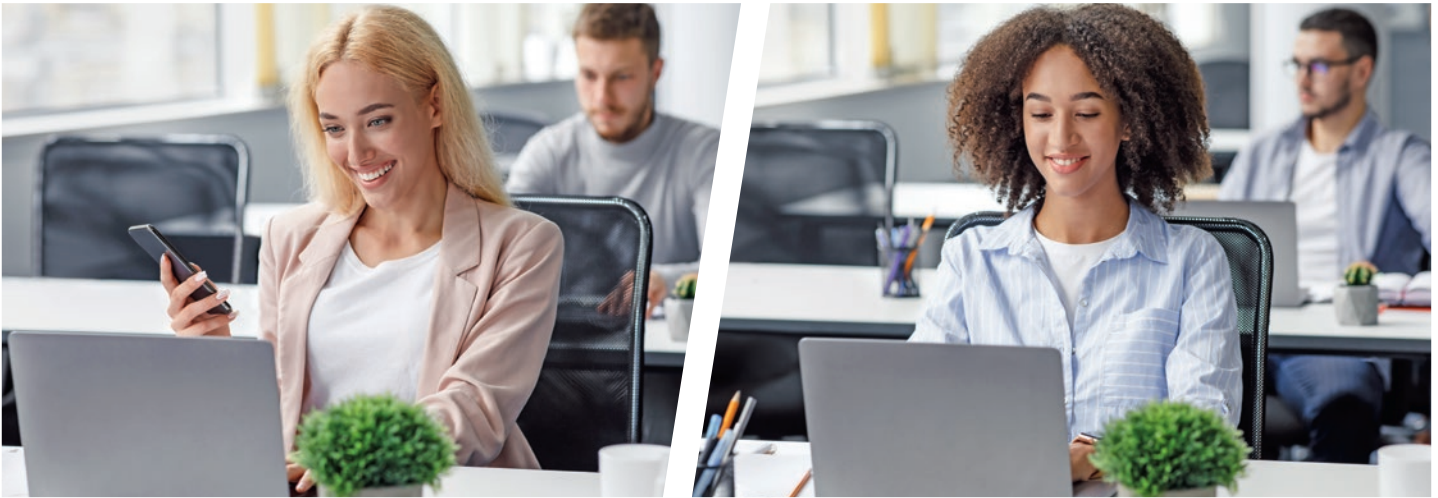
Gesundheitsschutz (<https://osha.europa.eu/de>) in ihrem Leitfaden für Führungskräfte. So empfiehlt sie, auch während der Krankschreibung in Kontakt mit den Beschäftigten zu bleiben und die Rückkehr an den Arbeitsplatz gründlich vorzubereiten, etwa durch dessen Anpassung. Wieder im Betrieb, sollte ein Gespräch klären, was der Rückkehrer oder die Rückkehrerin sich zutraut. Zu den Maßnahmen gehört auch, Menschen nicht zu überfordern, Unterstützung anzubieten und regelmäßig zu überprüfen, wie alles läuft. Denn die Erkrankung gestaltet sich nicht nach Schema F.

### SCHRITTWEISE RÜCKKEHR

Auch bei der DAK-Hotline werden Interessierte unabhängig von Ihrer Kassenzugehörigkeit beraten. Eine schrittweise Wiederaufnahme der Arbeit hält Corinna Auers für einen geeigneten Weg. „Eine Wiedereingliederung kann zum Beispiel mit zwei Stunden am Tag starten“, sagt sie. Unternehmen sind zudem verpflichtet, diesen Prozess aktiv zu begleiten. Für die Zeit der Wiedereingliederung erhalten die Betroffenen weiterhin Krankengeld von ihrer jeweiligen Krankenkasse. Eine weitere Maßnahme sei auch, Homeoffice anzubieten, meint Corinna Auers: „Das erspart den Stress der Anreise.“ *Rainer Busch*

# Desksharing: EIN TISCH FÜR ALLE

Durchs Arbeiten im Homeoffice bleiben in Unternehmen viele Schreibtische frei. Mit Desksharing – geteilten Büroarbeitsplätzen – soll das vermieden werden. Unternehmen müssen jedoch gesetzliche Anforderungen beachten.



Die Corona-Pandemie hat nicht zuletzt verändert, wie und wo gearbeitet wird. Tägliche Präsenz im Büro verlangen mittlerweile die wenigsten Unternehmen. Stattdessen setzen sie auf Hybridlösungen, eine Mischung aus Präsenzzeiten im Unternehmen und mobilem Arbeiten beispielsweise im Homeoffice. Dieses Modell wird von den Beschäftigten sehr geschätzt: Während das Heim-

büro mehr Ruhe bietet und eigenverantwortlich organisiert werden kann, erfolgt während der Präsenzzeiten der fachliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.

## DESKSHARING

Der Hamburger Versandhändler Otto zum Beispiel stellt es seinem Personal frei, wo es arbeiten möchte – je nachdem, wo sich die jeweilige Aufgabe am besten erfüllen lässt. Durch das mobile Arbeiten blieben im Unternehmen anfangs täglich viele Schreibtische frei. Dem unnötigen Leerstand wirkt Otto schon seit 2017 mit dem Desksharing entgegen – geteilten Schreibtischen. Feste und personalisierte Arbeitsplätze gibt es in den meisten Bereichen somit nicht mehr, vielmehr suchen sich Mitarbeitende jeden Tag einen neuen Schreibtisch. Dabei hat jedes Projektteam eine sogenannte Homezone, in der es sich

frei verteilen kann – je nach anstehenden Projekten und Schnittstellen im Team. So soll eine gewisse Übersichtlichkeit und auch Auffindbarkeit gewährleistet werden. „Zusätzlich haben alle die Möglichkeit, an anderen Orten auf dem Otto-Campus zu arbeiten, etwa in den Social Spaces, draußen auf dem Campus oder in den Co-Working-Spaces“, sagt Ingo Bertram, Pressesprecher bei Otto.

## RUHEZONEN

Auch die REWE Group hat das Prinzip für sich entdeckt und vor einigen Jahren das sogenannte SWOP (smarter office Programm)-Konzept fürs Büro ins Leben gerufen. Dabei arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Bereichen in einem Raum zusammen. „Unser Ziel ist es vor allem, Flexibilität in der Nutzung der Flächen herzustellen. Das Ergebnis soll ein Mix sein – so wie ihn die jeweiligen Bereiche brau-

*„Wenn eine hybride Arbeitswelt wirklich funktionieren soll, dann sind feste, personengebundene Arbeitsplätze hinderlich.“*

Ingo Bertram,  
Pressesprecher  
bei Otto



chen“, erklärt Pressesprecherin Kristina Schütz. Dabei werden Ruhezeiten und Kommunikationsräume klar getrennt: Schreibtischflächen für „Stillarbeit“ auf der einen sowie Meeting-, Kommunikations- und Zusammenarbeitsflächen auf der anderen Seite. Die Angestellten schätzen insbesondere die zusätzliche Homeoffice-Regelung, die ihnen noch mehr Flexibilität schenkt. „Die Möglichkeiten werden gut angenommen und sukzessive erweitert.“

### KLARE REGELN

Für Unternehmen bietet Desksharing den Vorteil, dass Kosten für Büroflächen eingespart werden. Oder aber die frei gewordenen Räume werden für andere Zwecke genutzt. Viel wichtiger aber ist die neu entstandene Art der Zusammenarbeit: Beschäftigte und Führungskräfte sitzen in einem Büro, kommen ins Gespräch und begegnen sich auf Augenhöhe. Das stärkt das Miteinander und fördert den Blick über den Tellerrand.

Damit das Desksharing gut funktioniert, braucht es klare Regeln. Die wohl wichtigste ist die sogenannte Clean-Desk-Policy: Der Schreibtisch wird so hinterlassen, wie er zu Beginn des Arbeitstages vorgefunden wurde – möglichst sauber und ohne persönliche Gegenstände. Bei Otto stehen den Mitarbeitenden Schließfächer für Persönliches zur Verfügung. Andere Unternehmen bieten Rollcontainer an.

### ERGONOMIE IST WICHTIG

Für erfolgreiches Desksharing müssen außerdem alle Arbeitsplätze gleich – und natürlich ergonomisch – ausgestattet sein. Die Anforderungen an Büroarbeitsplätze sind in der Arbeitsstättenverordnung geregelt und müssen von Unternehmen erfüllt werden. So sieht das Gesetz vor, dass Schreibtisch, Bürostuhl und Arbeitsfläche ergonomisch gestaltet und an den Mitarbeitenden anpassbar sein müssen. „Höhenverstellbare Möbel, die schnell

und einfach auf die persönlichen Bedürfnisse eingestellt werden können, sind optimal. Außerdem müssen die Arbeitsplätze technisch so ausgestattet sein, dass man direkt mit der Arbeit loslegen kann, wenn man im Büro ankommt“, sagt Marlen Cosmar vom Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung.

Eine Herausforderung stellt auch die IT dar. Sie muss gewährleisten, dass Beschäftigte aller Abteilungen über die gleiche technische Ausstattung verfügen, mit der sie von jedem Arbeitsplatz aus arbeiten können. Absolutes Muss sind zudem kabellos zugängliche Datenbanken, die über ein zentrales Firmennetzwerk oder einen Cloud-Anbieter laufen.

Auch eine gute Organisation ist wichtig. Manche Unternehmen arbeiten mit einer festen Platzreservierung, andere lassen ihren Angestellten bei Arbeitsbeginn die freie Platzwahl. Welches Modell das richtige ist, sollten

alle Mitarbeitenden vorab gemeinsam entscheiden. *Justine Holzwarth*



## ZUSATZWISSEN

Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements können die Zufriedenheit im Job fördern. Auf unserer Internetseite finden Sie **Online-Vorträge, Seminare und Workshops** – angefangen von **Rückengesundheit** über **Führen auf Distanz** bis zu **gesunden Rezepten** und **Pausentipps**.

Die Anmeldung läuft online unter: [www.dak.de/digitalesBGM](http://www.dak.de/digitalesBGM)

Über exklusive Workshops und Vorträge für Ihr Team informiert Sie unsere **BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif oder schreiben Sie eine E-Mail an [BGM@dak.de](mailto:BGM@dak.de)

## DER ERGONOMISCHE ARBEITSPLATZ

### Bürostuhl

Der Stuhl sollte so eingestellt werden, dass die Knie einen 90-Grad-Winkel bilden. Die Rückenlehne sollte flexibel und der Widerstand leicht zu spüren sein, wenn man sich zurücklehnt. Verstellbare Armlehnen sorgen dafür, dass die Arme einen 90-Grad-Winkel und damit eine Verlängerung der Tischplatte bilden.



### Schreibtisch

Optimal ist ein höhenverstellbarer Steh- und Sitzarbeitsplatz, damit die Arbeit abwechselnd sowohl im Sitzen als auch im Stehen erledigt werden kann. Die richtige Höhe: Der Armwinkel muss passen, deshalb ist ein 90-Grad-Winkel der Arme in Verlängerung der Tischplatte ideal.

### Bildschirm

Für eine rückengerechte Haltung sollte die Oberkante des Monitors bei geradem Blick auf Augenhöhe sein. Der Abstand zum Monitor beträgt idealerweise zwischen 50 und 75 Zentimeter.

### Checkliste

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung bietet im Internet eine Checkliste für ergonomisches Arbeiten im Homeoffice an: <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4019>

## PRÄVENTIONSRADAR 2022

### FOLGEN SOZIALER UNGLEICHHEIT IN DER PANDEMIE

Jungen und Mädchen aus Familien mit niedrigem Sozialstatus leiden in der Corona-Zeit besonders. Der Präventionsradar der DAK-Gesundheit für das Schuljahr 2021/2022 dokumentiert die negativen Veränderungen bei Gesundheit und Wohlbefinden, die sozial

benachteiligte Schulkinder besonders deutlich erleben. Für die bundesweit einmalige Schulstudie hat das IFT-Nord in Kiel im Auftrag der DAK-Gesundheit rund 18.000 Jungen und Mädchen der Klassen fünf bis zehn in insgesamt 13 Bundesländern befragt:

**38 %**

der sozial benachteiligten Schulkinder leiden häufig unter Kopf-, Bauch- oder Rückenschmerzen.

Nur  
**22 %**

der sozial benachteiligten Schulkinder haben ausreichend Bewegung.

Eine  
**5,1**

geben sozial benachteiligte Schulkinder ihrer Lebenszufriedenheit (auf einer Skala von 0 bis 10).

Quelle:  
Präventionsradar der  
DAK-Gesundheit 2022  
auf [www.dak.de/presse](http://www.dak.de/presse)



DEUTSCHER | **BGM** | FÖRDERPREIS

#### NEW WORK AKTIV GESTALTEN

Der Deutsche BGM-Förderpreis für Betriebliches Gesundheitsmanagement geht in die siebte Runde. Unter dem Wettbewerbs-Motto „New Work aktiv gestalten – Chancen

für eine gesunde Führung nutzen“ suchen die DAK-Gesundheit und die Kommunikationsberatung MCC innovative nachhaltige Projekte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Schwerpunktthema ist die Frage, wie gesunde und wertschätzende Führung im Unternehmen auch mit neuen Arbeitsformen gelingen kann. Die Bewerbungsphase ist bereits abgeschlossen. Nun entscheidet eine unabhängige

Fach-Jury mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Unternehmen über die Siegerprojekte. Die Preisvergabe wird im Rahmen des Kongresses „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ am 26. Oktober 2022 in Bonn erfolgen.

Weitere Informationen zum Wettbewerb und zu allen bisherigen Siegerprojekten unter: [www.dak.de/bgm-foerderpreis](http://www.dak.de/bgm-foerderpreis)





## PFLEGEVERSICHERUNG

### KINDERREICHE FAMILIEN BENACHTEILIGT

Das derzeitige Beitragssystem der sozialen Pflegeversicherung, nach dem kinderreiche Familien mit den gleichen Beiträgen belastet werden wie Familien mit nur einem Kind, ist verfassungswidrig. Das hat das Bundesverfassungsgericht entschieden (1 BvL 3/18 und weitere). Der mit einer steigenden Kinderzahl anwachsende Erziehungsmehraufwand finde in dem

geltenden Beitragsrecht keine Berücksichtigung. Das Gericht sieht darin einen Verstoß gegen Artikel 3 Absatz 1 Grundgesetz. Einzig Kinderlose müssten aufgrund des sogenannten Pflegeversicherungs-Urteils des Bundesverfassungsgericht aus dem Jahr 2001 einen höheren Beitragsatz zahlen.

Weitere Verfassungsbeschwerden, beispielsweise bezüglich der Berücksichtigung der Betreuung und Erziehung von Kindern bei der Bemessung des Beitrags zur gesetzlichen Rentenversicherung sowie zur gesetzlichen Krankenversicherung, hält das Gericht für unbegründet.

## WETTBEWERB

### PROJEKTE FÜR EIN GESUNDES MITEINANDER AUSGEZEICHNET

Die Siegerprojekte des bundesweiten DAK-Wettbewerbs für Prävention und besonderen Einsatz in Corona-Zeiten stehen fest. Die Bundesjury um DAK-Vorstandschef Andreas Storm hat aus über 200 eingereichten Projekten die beeindruckendsten „Gesichter für ein gesundes Miteinander“ 2021 ausgewählt. Den ersten Preis auf Bundesebene erhielt eine Bremer Initiative für ihr Projekt „FUGE“ zur Stärkung von Familien mit chronisch kranken Kindern. Den zweiten Preis holte sich „Verrückt? Na und!“, eine Aufklärungs-Initiative von jungen Betroffenen aus Sachsen-Anhalt zu psychischen Erkrankungen. Und den dritten Preis gewann das Projekt „#machtlos – KlassenzimmerTheaterstück“ aus Nordrhein-Westfalen mit einem Schauspiel an Schulen über Suchtprobleme im Elternhaus. Einen Sonderpreis bekam das Projekt „SpoSpiTo-Bewegungs-Pass“ aus

Bayern, bei dem es darum geht, dass mehr Kinder zu Fuß oder per Fahrrad statt mit dem Auto zur Schule kommen.

Der Wettbewerb „Gesichter für ein gesundes Miteinander“ wird im zweiten Halbjahr 2023 erneut aufgelegt. Weitere Informationen und alle diesjährigen Top-Projekte finden Sie unter: [www.dak.de/gesichter](http://www.dak.de/gesichter)



## DAK SMART4ME

### STÄRKUNG DER RESILIENZ FÜR JUGENDLICHE

Mit DAK Smart4me soll die Resilienz von Jugendlichen ab zwölf Jahren gestärkt werden. Das interaktive Programm unterstützt die Jugendlichen dabei, ihren Weg durchs Leben zu finden.

Fokusthemen sind unter anderem der Umgang mit Konflikten und unangenehmen Gefühlen, Achtsamkeit, Bewegung, Ernährung, soziale Aktivitäten und ein regelmäßiger Schlaf-Wach-Rhythmus. Das Programm ist kostenlos – auch für Nicht-DAK-Versicherte.

Informationen und Anmeldung unter: [www.dak.de/smart4me](http://www.dak.de/smart4me)

## BREMEN

### FUGE - Familien unterstützen - Gemeinsamkeit entwickeln



1.  
PLATZ

Inga Oppenhausen



Arbeiten mit 50+:

# GESUND AUF DER LANGSTRECKE

Überalterung der Bevölkerung und Fachkräftemangel führen zu immer mehr Beschäftigten über 50. Wie können Betriebe diese über ein längeres Arbeitsleben hinweg gesund begleiten?

**B**is zur Rente hält das keiner aus!“ Dieser oft halb im Spaß, halb im Ernst getane Stoßseufzer bekommt angesichts der veränderten Altersstruktur der Bevölkerung neue Aktualität: Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und der späte Renteneintritt mit 67 Jahren zusammen bewirken, dass es immer mehr ältere Beschäftigte gibt.

Wie aber bleiben Menschen über die gesamte Lebensspanne im Betrieb motiviert und gesund? Ein Altersmanagement mit zielgerichteten Angeboten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) wird zentral.

## VON DER DEFIZIT- ZUR KOMPETENZBRILLE

Personalverantwortlichen dämmert: Statt der Defizitbrille ist gegenüber Best Agern die Kompetenzsicht gefragt. Zumal Stärken im Vergleich zu etwa 30-Jährigen längst bekannt sind: So gelten Erfahrung, Wissen, Disziplin und soziale Kompetenzen als Vorzüge. Ältere Beschäftigte sind oftmals loyaler, wechseln seltener den Arbeitgeber und erledigen Aufgaben zuverlässiger. Gleichzeitig gibt es Einschränkungen: Der Geschwindigkeit von Arbeitsprozessen sind Ältere im Schnitt weniger

gut gewachsen, und der Zugang zur Technik unterscheidet sich naturgemäß von jenem der Digital Natives.

„Ich finde es wichtig, auch nach dem fünfzigsten Geburtstag noch motiviert zur Arbeit zu gehen und die Gelegenheit zu bekommen, sich weiterzuentwickeln“, sagt Klaus-Peter Mikulla. Der Spezialist für Warehousing and Distribution ist Jahrgang 1959 und hat bei der Beiersdorf AG ein Netzwerk für die Generation 50+ aufgebaut. Seit der Gründung 2017 wurden drei Module mit dazugehörigen Veranstaltungen gebildet: „Fit im Alter“, „Sanfter Ausstieg“ und „Horizonte“. Auch beim Versandhändler Otto hat



Klaus-Peter Mikulla,  
Warehousing &  
Distribution Specialist  
Beiersdorf AG

sich eine Interessenvertretung für Beschäftigte über 50 geformt. Im Netzwerk #experienced bündeln sich deren Bedürfnisse zu einer starken Stimme. Auch hier informieren Veranstaltungen zu zentralen Themen.



Petra Spiegel,  
Projektmanagerin  
Corporate Responsibility  
bei Otto

Petra Spiegel, die die Gruppe mitgegründet hat: „Uns ist wichtig, die Generation 50+ mit ihren Potenzialen sichtbarer zu machen.“ Die Initiativen von Otto und Beiersdorf haben sich mit dem „Demographie Netzwerk Hamburg“ zu einem Metanetzwerk zusammengeschlossen. Jüngst gab es den Sonderpreis beim „Impact of Diversity Award“, denn eine Arbeitswelt, die Vielfalt fordert, kommt an den Älteren nicht vorbei.

### ALTERSGERECHTE GESTALTUNG

Damit die Mehrgenerationenarbeitswelt glückt, braucht es altersgerechte Gestaltung der Arbeit. Dazu zählen die gezielte Unterstützung und Wertschätzung erfahrener Beschäftigter als neue Führungsaufgabe und Leitbild der Unternehmenskultur. Mitarbeitende über 50, das zeigen die Netzwerke, fordern ebenfalls Optionen auf Karriere und Talent-Management. Und sie müssen vor den Belastungen moderner Arbeit wie etwa digitalem Stress geschützt werden. Stress und Leistungsdruck sind aktuellen Reports zufolge unter allen Beschäftigten gestiegen. Auffällig: Frauen im Alter zwischen 55 und 59, so zeigt es der „Psychreport 2022“ der DAK-Gesundheit, weisen den höchsten Wert bei Krankheitstagen aufgrund von psychischen Leiden auf.

Beim „Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen“ in Berlin hat man eine Broschüre mit Empfehlungen aufgelegt, wie Unternehmen den demografischen Wandel für Körper und Psyche begleiten kön-

nen. Kritisch für Ältere sind laut Analyse körperlich anstrengende Arbeit und einseitig belastende oder etwa kurzzyklische Tätigkeiten. Auch Hitze, Lärm und schlechte Beleuchtung am Arbeitsplatz, teilt der Verband mit, sind für die Altersgruppe anstrengender als für Azubis. Bei Leistungsanforderungen sind streng taktgebundene Arbeit und Zeitdruck auf Dauer schädlich. Auch der Arbeitsrhythmus sollte besser nicht mehr gegen die innere Uhr erfolgen, etwa in Form von Schicht- und Nacharbeit. Die mentale Gesundheit wiederum wird geschützt, wenn Daueraufmerksamkeit, Monotonie, Stress und Überforderung in der Arbeitsorganisation verringert werden.

### MEHR ALS NUR ERGONOMIE

Dazu müssen Betriebe altersgerechte Maßnahmen auflegen, die auf die Situation und den Arbeitsplatz des Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Zwar haben viele Betriebe für die Generation 50+ ergonomische Arbeitsplätze eingerichtet. Doch altersgerechte Arbeit ist mehr: BGM-Angebote sollten neben Klassikern wie gesunder Ernährung und Bewegung über gesunderhaltende Arbeitszeiten und Pausengestaltung informieren und Führungskräfte auf gute Praxis achten. Zahlreiche Studien belegen, dass altersgerechte HR-Maßnahmen die Produktivität von Unternehmen erhöhen.

## So fühlt sich Altern an

### Alterssimulationsanzug

Seh- und Hörfähigkeit lassen nach, ebenso Beweglichkeit, Gleichgewichtssinn und Muskelkraft: Am eigenen Leib zu spüren, was es bedeutet, alt zu sein, ermöglicht der Alterssimulationsanzug. Er öffnet die Augen für die Situation anderer und nimmt zugleich dem Altern den Schrecken.

Mehr dazu und zu weiteren Eventmodulen unter der **BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif.

Hat die Pandemie die Situation durch hybride Arbeit mit viel Homeoffice verändert? Zumindest aus dem Otto-Netzwerk heißt es: „Wir alle arbeiten oft konzentrierter als im Großraumbüro und effizient.“ Digitalisierung wird dabei sehr geschätzt. Das Online-Learning „TechUcation“ hilft bei dem Versandhändler vor allem auch Älteren im Umgang mit Technik. Denn: Die Vielfalt der Anwendungen und die beschleunigte Informationsflut erschweren es ihnen eher als Youngstern, den Überblick zu wahren.

Erfreulich, dass der Umgang mit neuen Technologien sowie die Bewältigung von digitalem Stress schulbar sind. Dabei sollten Unternehmen Fingerspitzengefühl zeigen, damit nicht Lern-Angebote selbst Vorurteile gegenüber dem „alten Eisen“ schüren. Mercedes-Benz hat dies früh erkannt: Gegen Altersdiskriminierung und Stereotype legte der Automobilkonzern 2015 die preisgekrönte Mitmachausstellung „Ey, Alter“ auf. Denn nicht zuletzt zeigen Untersuchungen des „Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung“, dass altersdiverse Teams sogar erfolgreicher arbeiten. Wenn im Blick bleibt, dass Junge durch attraktive Arbeitsbedingungen gebunden werden müssen, können Gesundheit, Motivation und Kompetenzentfaltung auch über ein langes Arbeitsleben hinweg beständig bleiben. *Dr. Stefanie Maeck*



# Hybrides Arbeiten:

## DIE MISCHUNG MACHT'S

Manche Beschäftigte wollen gern zurück ins Büro und sollen nicht. Andere sollen zurück und wollen nicht. Klar ist: Arbeit heute ist anders als noch 2019, die Präsenz im Büro wird neu verhandelt.



Ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2021 im Homeoffice. Im IT-Dienstleistungsbereich arbeiteten 75,9 % der abhängig Beschäftigten von zu Hause aus, im Gesundheitswesen nur 5,4 %.

### Zum Vergleich das europäische Ausland:

In den 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union arbeiteten durchschnittlich 24,2 % aller Erwerbstätigen ab 15 Jahren von zu Hause aus. In den Niederlanden (54,0 %), in Schweden (46,5 %) und in Luxemburg (45,4 %) war der Homeoffice-Anteil im vergangenen Jahr EU-weit am höchsten. In Bulgarien (6,5 %), Rumänien (6,6 %) und Zypern (12,6 %) arbeiteten anteilig die wenigsten Berufstätigen von zu Hause aus.

Quelle:  
Statistisches  
Bundesamt

Führung ist schwieriger geworden durch den Trend zum Homeoffice. „Führungskräfte müssen sich daran gewöhnen, dass von ihrem Team an einem typischen Tag fünf Mitarbeitende im Büro sind, vier im Homeoffice und einer ‚auf Malle‘“, so Prof. Dr. Volker Nürnberg, Experte für Gesundheitsmanagement und einer der wichtigsten Human-Resources-Köpfe Deutschlands. „Man muss also als Führungskraft mehr kommunizieren. Und mit unterschiedlichen Medien: E-Mail, Telefon, Video und so weiter.“ Daran führt kein Weg vorbei, so Prof. Nürnberg: „Geben Sie den Mitarbeitenden so viel Freiheit wie möglich, verlangen Sie nur so viel Präsenz, wie wirklich nötig ist. In Büro-Berufen wird man in Zukunft nur noch zwei oder drei Tage pro Woche ins Büro gehen. SAP hat die Präsenzpflcht gänzlich aufgehoben. Das setzt auch die Wettbewerber bei der Fachkräftesuche unter Druck.“

### VOR- UND NACHTEILE

Die Arbeit im Homeoffice hat viele Vorteile für Beschäftigte. Schon das macht sie zu einem Plus für Unternehmen, denn zufriedene Menschen arbeiten besser und wechseln seltener den Job.

Allerdings birgt das Homeoffice auch einige Herausforderungen:

- Aus den Augen, aus dem Sinn. Unterbewusst bevorzugen die meisten Vorgesetzten jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie (häufig) sehen. Wer meist im Homeoffice arbeitet, wird seltener befördert. Das kann Remote-Talente frustrieren.
- Die Wünsche der Beschäftigten reichen von „Niemand Homeoffice“ bis zu „100 Prozent Homeoffice“. Situations- und mitarbeitergerechte Lösungen müssen individuell verhandelt werden.
- Manche Remote-Arbeitende ackern durch, machen keine oder zu kurze Pausen, leisten doppelt so viele Überstunden wie im Büro oder kümmern sich sogar „parallel“ noch um Kinder oder pflegebedürftige



Prof. Dr. Volker Nürnberg,  
Professor für  
Gesundheitsmanagement



Marc S. Tenbieg,  
Geschäftsführender  
Vorstand des Deutschen  
Mittelstands-Bundes



Dr. Thomas Rigotti,  
Professor für Arbeits-,  
Organisations- und  
Wirtschaftspsychologie



Dr. Claudia Heser,  
Mitglied des Präsidiums  
des Bundesverbandes der  
Personalmanager\*innen



## HIER GIBT ES UNTERSTÜTZUNG

### Führungseminar Gesund Managen

Stärken Sie Ihre Führungskräfte und fördern Sie eine gesunde Führungskultur in Ihrem Unternehmen. **BGM-Hotline 040 325 325 720** zum Ortstarif.

### Digitale Angebote fürs gesunde Arbeiten

Stets wechselnde Vorträge und Seminare finden Sie unter:  
[www.dak.de/digitalesBGM](http://www.dak.de/digitalesBGM)

Angehörige. Das kann auf die Dauer in den Burn-out führen.

- Es ist aufwendiger, Daten- und Cyber-Sicherheit zu gewährleisten.
- Haftungsfragen sind komplexer (beispielsweise der Sturz beim Weg in die Küche: Arbeitsunfall oder nicht?).

### MITEINANDER NEU DENKEN

„Durch das Homeoffice – vor allem durch dauerhaftes Homeoffice – leidet das persönliche Miteinander unter den Beschäftigten“, so Marc S. Tenbieg, Geschäftsführender Vorstand des Deutschen Mittelstands-Bundes. „Denken Sie daher nicht in den Kategorien ‚entweder/oder‘, sondern ‚sowohl/als auch‘! Ein gemeinsamer Kaffee ist schließlich immer noch etwas anderes als ein virtuelles Gespräch.“

Damit die Zusammenarbeit möglichst reibungslos gelingt, sollten Führungskräfte feste tägliche oder wöchentliche Sprechzeiten anbieten, in denen offene Fragen gebündelt geklärt werden. Teams profitieren von Kernarbeitszeiten, zu denen alle gut erreichbar sind. Bei der Verhandlung sollten Führungskräfte mögliche Bedenken gegen eine Arbeit von zu Hause offen ansprechen und gegebenenfalls einen Testzeitraum vereinbaren.

Dr. Thomas Rigotti, Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, ergänzt: „Die Reichhaltigkeit realer sozialer Interaktionen kann nicht durch Technik ersetzt werden. Wichtig ist, Erholung in den Alltag zu integrieren. Dazu ge-

hört vor allem auch das Setzen von Grenzen zwischen Lebensbereichen.“ Führungskräfte können dies unterstützen, indem sie nicht mitten in der Nacht oder am Wochenende anrufen oder Mails schicken (siehe auch die Angebote im Kasten).

### INDIVIDUELLE LÖSUNGEN

„Ein Zurück zur alten Präsenzkultur gibt es nicht“, meint auch Dr. Claudia Heser, Mitglied des Präsidiums des Bundesverbandes der Personalmanager\*innen. „Doch bei Weitem nicht alle können vom Homeoffice profitieren. In den Fertigungshallen, im Krankenhaus, bei den Verkehrsbetrieben ist Anwesenheit erforderlich. Hier müssen wir in Sachen ‚New Work‘

kreativ sein und einen gerechten Ausgleich schaffen. Wie genau das aussehen kann, sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden intensiv diskutieren. Die Lösung kann für jeden Bereich oder sogar jedes Team unterschiedlich ausfallen.“

Das neue Normal wird also eines jedenfalls sicher nicht: Dienst nach Vorschrift.  
*Ulrich Hoffmann*





## Verbunden im Team: GEMEINSAM STARK

### Tipps FÜR MEHR MOTIVATION UND ZUSAMMENHALT

#### 1 SELBSTVERWIRKLICHUNG ERMÖGLICHEN

Die Arbeitsbedingungen derart gestalten, dass sie zu den Werten und Stärken der Mitarbeitenden passen und eigenverantwortliches Arbeiten unterstützen.

#### 2 ANERKENNUNG UND WERTSCHÄTZUNG ZEIGEN

Ehrliche Worte mit Motivationskick beflügeln. Wobei sich Anerkennung auf die Leistung und Wertschätzung auf die Person bezieht.

#### 3 ÜBERFORDERUNG UND UNTERFORDERUNG VERMEIDEN

Beide demotivieren und beeinträchtigen zudem die Gesundheit.

Wenn Aufgaben- und Verantwortungsbereiche angemessen festgelegt werden, die Arbeit als sinnstiftend erlebt und ein gesundes Miteinander gepflegt wird, sind gute Voraussetzungen für gesundes Arbeiten in starken Teams geschaffen (siehe auch Titelgeschichte Seite 8).

Die Bereitschaft, den Job zu wechseln, ist derzeit hoch. Unternehmen, die für ein gutes Miteinander sorgen und Teamverbundenheit schaffen, können Mitarbeitende langfristig halten.

Zwei Drittel aller abhängig Beschäftigten sind mehr oder weniger auf dem Absprung: Das aktuelle Jobbarometer des Personaldienstleisters Randstad zeigt, dass viele mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden sind und dass die Bereitschaft, den Job zu wechseln, hoch ist. Und das, obwohl die Jobsicherheit in Deutschland einen großen Stellenwert hat.

#### BINDUNG STÄRKEN

Hauptursache dafür ist nach Ansicht des Studienherausgebers mangelnde Bindung der Beschäftigten an ihr Unternehmen – ausgelöst durch Strukturen und Personalverantwortliche, die auf die seit Jahren bekannten Wünsche von Beschäftigten keine Rücksicht nehmen.

#### WIR-GEFÜHL

„Erfahrene Beschäftigte zu verlieren, ist für Unternehmen vor allem teuer, erst recht in Zeiten von Fachkräftemangel“, sagt Lutz-Martin Busch, Managing Director bei der Personalberatung HiTec Management Consultants. Das Unternehmen rekrutiert seit mehr als zwanzig Jahren Fach- und Führungskräfte im Health-Care-Bereich. Für Lutz-Martin Busch ist deshalb die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft, die Beschäftigten zu motivieren, ein Wir-Gefühl im Team zu erzeugen und so die Bindung zu verstärken (siehe Tipps auf Seite 31). Er rät zu kleineren Teams auf allen Ebenen. „Eine Führungskraft kann am besten fünf bis sieben Leuten gerecht werden.“ Menschen arbeiteten nur dann gut und gern zusammen, wenn sie sich in ihrem Arbeitsumfeld wohlfühlen, sich auf das gesamte Team verlassen können, eine Führungskraft haben, die offen und



Lutz-Martin Busch,  
Managing Director bei  
der Personalberatung  
HiTec Management  
Consultants



Das trägt zur Mitarbeiterzufriedenheit bei:

Betriebliches Gesundheitsmanagement (Seite 11)

Gelebte gesunde Unternehmenskultur (Seite 26)

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Homeoffice (Seite 28)

Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungen (Seite 19)

Regelmäßiges Feedback (Seite 30)

ansprechbar ist, wenn sie Wertschätzung auch in Form von Lob und Vertrauen erhalten und das richtige Maß an Arbeit auf ihren Schultern lastet. Das gelte erst recht für hybrides Arbeiten: „Am einfachsten gelingt das, wenn man nicht so viele Leute führen muss“, sagt Lutz-Martin Busch.

Die Führungskraft – eine Art Mentor oder Patin des Teams? Im Prinzip: ja. Ist das Team sehr groß, gilt es daher, Verantwortlichkeiten, Rang und Rollen auszuhandeln, damit Zusammenarbeit und Wertschätzung im Vordergrund stehen.

### FEHLERMANAGEMENT

Ein ganz wesentlicher Punkt für die Mitarbeiterzufriedenheit ist zudem der Umgang mit Fehlern. Werden Fehler mitgedacht und konstruktiv in den Alltag einbezogen, sind sie ein Schlüssel zur Zufriedenheit der Beschäftigten und zum Erfolg des Unternehmens, sagt



Christoph Seckler,  
Professor für  
Entrepreneurial Strategy  
an der ESCP Business  
School in Berlin

zum Erfolg des  
der Spezialist für

Fehlermanagement, Christoph Seckler, Professor für Entrepreneurial Strategy an der ESCP Business School in Berlin.

Zufriedene Mitarbeitende sind nachweislich motivierter, leistungsfähiger und seltener krank. Die Kreativität eines eingespielten Teams – und damit seine Produktivität – ist höher. Die Fluktuationsrate sinkt und die zufriedenen Beschäftigten ziehen weitere gute Leute nach. Das spart vor allem Geld und Aufwand auf Unternehmensseite. Die Vorteile eines Wohlfühlklimas liegen also auf der Hand. Die Mittel zum Ziel sind hingegen vielfältig und müssen zu den Unternehmenswerten passen. Gut übrigens, wenn ein Unternehmen derartige Werte hat, diese für alle nachvollziehbar sind und gelebt werden. Denn das Wissen um die Bedeutung der eigenen Arbeit und die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft ist für die Beschäftigten ein weiterer wichtiger Faktor der Zufriedenheit. *Nadine Kraft*

## FÜR DEN Zusammenhalt IN IHREM TEAM

### FIRMENLAUF

Ein gemeinsam ausgetragener Firmenlauf-Wettbewerb wie der von der DAK-Gesundheit als Partner deutschlandweit unterstützte B2RUN fördert durch ein gemeinsames Ziel den Teamgeist und spornt zu mehr Bewegung an.

Informationen und Anmeldung:  
[www.b2run.de](http://www.b2run.de)

### WELCOME DAYS

Neue Mitarbeitende und Auszubildende in ein Unternehmen zu integrieren, ist besonders wichtig und in Pandemiezeiten herausfordernd. Spezielle Welcome Days sorgen für einen gelungenen Start und erhöhen die Motivation.

### AZUBI-PROGRAMM

Die DAK-Gesundheit hat ein eigenes Azubi-Programm entwickelt, das über Fragen des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung informiert und in dem es auch Tipps zur Prüfungsvorbereitung gibt.

### HYBRIDE TEAMENTWICKLUNGSPROGRAMME

Die DAK-Gesundheit hält eine Reihe von hybriden Teamentwicklungsprogrammen bereit, die den Zusammenhalt der Beschäftigten fördern und sie für Gesundheitsfragen sensibilisieren.

### MEHR INFORMATIONEN

zu allen Angeboten unter der kostenfreien Hotline für Betriebliches Gesundheitsmanagement: **040 325 325 720** zum Ortstarif.



Die DAK-Gesundheit unterstützt die nachhaltige Kompensation von Treibhausgasen



Die DAK-Gesundheit liefert klimafreundlich und umweltbewusst

**DAK Arbeitgeber-Hotline**  
**040 325 325 810\***

\*24 Stunden an 365 Tagen, zum Ortstarif

**DAK**  
Gesundheit  
*Ein Leben lang.*



# SICH STÄRKEN. SITUATION MEISTERN. RUHEPOL SEIN.

Wir unterstützen dich.  
Mit vielen Leistungen, wie zum Beispiel  
Kursen zur Stressbewältigung bis hin zu Yoga.

Ein gesundes Miteinander beginnt mit dir.



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