

DAS MAGAZIN FÜR
UNTERNEHMEN UND SELBSTSTÄNDIGE

praxis + recht

GENERATIONENVIELFALT Erfolgreich mit wertschätzender Führung

Extra-Informationen
im digitalen Magazin



10 JAHRE BGM-FÖRDERPREIS

Zukunftsweisende Projekte

NACHHALTIGKEIT IM BGM

Mehr als ein Umweltthema

SANDWICH-MANAGEMENT

Führungsrolle mittendrin

DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.

praxis + recht 03/2025

Das Magazin der DAK-Gesundheit für Unternehmen und Selbstständige

Herausgeber

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

Verantwortlich

Rüdiger Scharf (V. i. S. d. P.)
Bereichsleiter Unternehmenskommunikation
Annette Schmaltz
Leiterin Integrierte Kommunikation

Verantwortliche Redakteurin

Marlies Fürste

Kontakt zur Redaktion

Postfach 10 14 44, 20009 Hamburg
Tel.: 040 2364 855 9411
E-Mail: DAK-Magazine@dak.de
Bei Abo- oder Adressänderungen wenden Sie sich bitte an: service@dak.de

Herstellung & Versand

Julia Peters

Redaktionelle Mitarbeit, Autorinnen & Autoren

Thomas Corrinth, Stefan Dopheide, Andrea Guthaus, Ulrich Hoffmann, Justine Holzwarth, Thomas Köhnke, Katrin Lahn, Annemarie Lüning, Jutta Rath, Sandra Schmidt, Joana Taucke, Kirsten Wenzel, Dorothea Wiehe, Sabine Winterstein

Gestaltung & Bildredaktion

Martin Bauer
LSL – Litho Service Lübeck

Litho

Uwe Pries
LSL – Litho Service Lübeck

Druck

Evers-Druck GmbH
Ernst-Günter-Albers-Straße 13, 25704 Meldorf
Gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier

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: 13. August 2025

Der schnelle Weg zu Ihrer DAK-Gesundheit

Services für Unternehmen auf einen Blick

Arbeitgeber-Newsletter

Der kostenfreie Arbeitgeber-Newsletter informiert Sie regelmäßig über Aktuelles zu den Themen Sozialversicherung, gesundes Arbeiten, Arbeits- und Steuerrecht. Abo: www.dak.de/arbeitgeber-newsletter

Arbeitgeber Hotline/Kontakt

 **040 325 325 810**, zum Ortstarif

 **vertrieb@dak.de**

 **www.dak.de/arbeitgeber**

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) Hotline/Kontakt

 **040 325 325 720**, zum Ortstarif

 **bgm@dak.de**

 **www.dak.de/bgm**

Extra-Informationen im digitalen Magazin

Wussten Sie schon, dass das Magazin praxis + recht auch als digitale Ausgabe erscheint und mit vielen weiteren multimedialen Elementen überrascht? Lassen Sie sich inspirieren von Videos, Bildern und interessanten Highlights – damit Sie stets gut informiert sind. Wenn Sie sich für das digitale Magazin entscheiden, informieren wir Sie per Newsletter, sobald die neue Ausgabe erscheint. Hier finden Sie sowohl das digitale Magazin, das Archiv als auch den Link zum Abo: www.dak.de/praxisundrecht

Hier geht es zum digitalen Magazin



Liebe Leserin, lieber Leser,

das Thema Generationenvielfalt und die Zusammenarbeit beschäftigen viele Unternehmen. Babyboomer, die Generationen X, Y und Z bringen unterschiedliche Werte, Erwartungen und Kommunikationsstile mit. Das birgt Spannungen, aber auch enorme Potenziale. Der neue DAK-Gesundheitsreport beleuchtet die Generation Z in der Arbeitswelt. Es ist wichtig für Arbeitgeber, Verständnis für die junge Generation zu entwickeln und gezielt ein gesundes Miteinander in der Belegschaft zu fördern. Das Erfolgsmodell der Zukunft sind generationengemischte Teams. Ich plädiere für eine „Generationenbrücke“ in den Unternehmen. Den Beitrag und Hinweise zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) finden Sie ab Seite 12.

Seit zehn Jahren zeichnet die DAK-Gesundheit mit dem BGM-Förderpreis Firmen aus, die Gesundheit, Unternehmenskultur und Führung zusammendenken. Die geförderten Projekte illustrieren, wie BGM als strategischer Bestandteil einer modernen Unternehmenskultur wirken kann. Mehr dazu erfahren Sie in einer Zeitreise ab Seite 8.

Als Arbeitgeber tragen wir Verantwortung. Nicht nur für ökonomische Stabilität, sondern auch für die physische und psychische Gesundheit unserer Beschäftigten – über alle Generationen hinweg. Sehen Sie das BGM als strategischen Hebel für Zukunftsfähigkeit und den Zusammenhalt der Beschäftigten.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Herzliche Grüße



ANDREAS STORM
VORSTANDSVORSITZENDER



Zehn Jahre Best Practice im BGM

Zukunftsweisende Impulse für die Mitarbeitergesundheit



Extra-Information
im digitalen Magazin



Wie kann die Gesundheit am Arbeitsplatz innovativ gefördert werden? Seit zehn Jahren macht der Deutsche Förderpreis für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) der DAK-Gesundheit kreative, mutige und wirksame Projekte und Konzepte aus Unternehmen sichtbar.

Damit setzt er branchenübergreifend Impulse für die Mitarbeitergesundheit und bringt hochrelevante aktuelle Anliegen in die breite Öffentlichkeit. Lassen Sie sich von den erfolgreichen Siegerprojekten der vergangenen Jahre für Ihr BGM inspirieren.



GESUNDHEIT



6 Wissen

Krankenstand – mehr Fehltag bei Atemwegserkrankungen/ Hitzereport/Gewaltfreie Arbeit/ Arbeit und Sucht

8 10 Jahre Best Practice im BGM

Der Deutsche BGM-Förderpreis ist eine gute Möglichkeit für Unternehmen, wichtige Vorhaben im Bereich der Gesundheitsförderung umzusetzen, und liefert Best Practices für die Arbeitswelt. Ein Rückblick.

12 Generationenvielfalt in der Arbeitswelt

In vielen Unternehmen arbeiten bis zu fünf Generationen eng zusammen. Was wichtig ist, damit die Zusammenarbeit gut gelingt.

14 Runter vom Bürostuhl

So kommen Menschen mit sitzenden Tätigkeiten in Bewegung. Tipps aus einem Online-Vortrag.



SERVICE



16 Wissen

Digitales Verfahren bei Pflegeversicherung/Fälligkeitstermine/ Urlaubsplaner/Spitzenplätze für DAK-Gesundheit/Entsendung ins Ausland

18 Gesundheitsförderung per App

Das Universitätsklinikum Leipzig sorgt mit der „topfit.app“ für smarte Gesundheits-Tipps per Smartphone.

20 Nachhaltigkeit im BGM – mehr als ein Umweltthema

Ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit gerät auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement immer mehr in den Fokus.

22 Pausen am Arbeitsplatz

Schon kleine Momente des Durchatmens machen einen Unterschied – so erhalten Sie Ihre Leistungsfähigkeit.



PERSONAL



24 Wissen

Wettbewerb „Gesichter für ein gesundes Miteinander“/Gehaltsrechner fürs Personalbüro/Sozialversicherung – Rentenbezug und Arbeit/Reformbedarf in der Pflege

26 Sandwich-Management

Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene balancieren zwischen den Erwartungen ihrer Vorgesetzten und den Bedürfnissen ihrer Teams – Tipps für mehr Gestaltungsspielräume.

28 Zusammenhalt in hybrid arbeitenden Teams

Flexible Arbeitsmodelle bleiben im Trend. Wie unter diesen Voraussetzungen gute Teamarbeit möglich ist und welche Herausforderungen für Führungskräfte bestehen.

30 Erweiterter Mutterschutz

Neue Regelungen bei Fehlgeburten.

Krankenstand

Mehr Fehltage aufgrund von Atemwegserkrankungen

Im ersten Halbjahr 2025 war der Krankenstand durch eine starke Erkältungswelle geprägt: Die Beschäftigten in Deutschland hatten rund 13 Prozent mehr Fehltage wegen Atemwegsproblemen als im ersten Halbjahr 2024. Dieser Anstieg wurde größtenteils durch leichte Rückgänge in fast allen anderen Erkrankungsgruppen ausgeglichen. Somit lag der Krankenstand im ersten Halbjahr insgesamt bei 5,4 Prozent – und damit um 0,3 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert. Ein Krankenstand von 5,4 Prozent bedeutet, dass an jedem Tag von Januar bis einschließlich Juni von 1.000 Beschäftigten durchschnittlich 54 krankgeschrieben waren. Nach der Fehlzeitenanalyse der DAK-Gesundheit für rund 2,25 Millionen erwerbstätige Versicherte hatten fast 51 Prozent der Beschäftigten mindestens eine Krankschreibung. Hier zeigt sich keine Veränderung im Vergleich zum Vorjahr. Weitere Informationen finden Sie im Gesundheitsreport unter: www.dak.de/forschung



Arbeit und Sucht

Viele Betroffene

Mehrere Millionen Menschen in Deutschland sind suchtkrank laut dem „DHS Jahrbuch Sucht 2025“ der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS). Tausende sterben jedes Jahr an den Folgen von Alkoholkonsum und Rauchen. Laut der der Veröffentlichung zugrunde liegenden Studie ist von aktuell rund 99.000 Todesfällen im Jahr durch Rauchen und etwa 47.500 Toten durch Alkoholkonsum auszugehen. Auch am Arbeitsplatz gibt es das Thema Sucht, seien es der heimliche Alkoholkonsum, häufige Zigarettenpausen oder die Einnahme von Aufputzmitteln. Gemeinsam haben alle diese Verhaltensweisen, dass sie die Gesundheit schädigen und zu hohen wirtschaftlichen Verlusten in Unternehmen führen. Wege aus der Sucht sollten daher fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Informationen und Unterstützung finden Sie unter www.dak.de/arbeit-und-sucht und unter www.dak.de/sucht sowie unter der BGM-Hotline **040 325 325 720** zum Ortstarif oder per E-Mail an: bgm@dak.de



Hitzereport

Hitzeschutz auch am Arbeitsplatz immer wichtiger

Besonders Wirtschaftsbereiche mit schwerer körperlicher Arbeit wie Handwerk, Bau und Produktion sind von Hitzewellen betroffen. Das zeigt der aktuelle Hitzereport der DAK-Gesundheit. Laut der dem Report zugrunde liegenden repräsentativen forsa-Umfrage* sagen das 91 Prozent der Befragten. 80 Prozent der Befragten halten den Pflegebereich in Alten- und Pflegeeinrichtungen für anfällig und mehr als die Hälfte (57 Prozent) die medizinische Versorgung in Krankenhäusern. Fast die Hälfte (49 Prozent) sieht auch den Bildungs- und Betreuungsbereich von Kindern und Jugendlichen in Schulen und Kindergärten besonders betroffen – ein Anstieg um acht Prozent im Vergleich zum Vorjahr. „Unser Report zeigt, dass sich die Menschen wegen Hitzewellen und Extremwetter sorgen. Wir brauchen einen funktionierenden Hitzeschutz – von der Kita bis zum Pflegeheim“, sagt DAK-Vorstandschef Andreas Storm.

Die DAK-Gesundheit bietet Firmen eine professionelle Beratung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und informiert über geeignete Instrumente, damit gutes Arbeiten auch bei großer Hitze gelingen kann. Mehr zu den Hitzeschutzangeboten unter www.dak.de/bgm sowie unter: www.dak.de/hitzeschutz

* Für den Hitzereport der DAK-Gesundheit wurden 1.531 erwachsene Menschen in Deutschland vom 24. Juni bis zum 6. Juli 2025 vom forsa-Institut online befragt.



Gewaltfreie Arbeit

Schutz für Mitarbeitende

In einer repräsentativen forsa-Umfrage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter mehr als 2.000 Erwerbstätigen gab ein Viertel der Teilnehmenden an, dass sie Bedrohung und Gewalt als Risiko an ihrem Arbeitsplatz wahrnehmen. Besonders stark betroffen waren die Branchen öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht sowie das Gesundheitswesen. Deshalb setzt

sich die DGUV mit ihrer Kampagne #GewaltAngehen für Gewaltprävention in verschiedenen Branchen ein. Unter www.dguv.de/gewalt-angehen

gibt es jede Menge Wissenswertes von Prävention über Studienergebnisse bis hin zu Tipps für den Umgang mit traumatischen Erlebnissen.

DEESKALATION





DEUTSCHER | **BGM** | FÖRDERPREIS

ZEHN JAHRE BEST PRACTICE IM BGM

Seit zehn Jahren macht der Deutsche Förderpreis für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) der DAK-Gesundheit kreative, mutige und wirksame Projekte aus Unternehmen sichtbar. Damit setzt er branchenübergreifend Impulse für die Mitarbeitergesundheit.

Themen aller
Deutschen BGM-Förderpreise
im Laufe der Jahre >

2015



Demografie und Gesundheit –
Projekte im Arbeitsleben >

2016



Personelle Vielfalt –
Diversität und Gesundheit >



Beim BGM-Förderpreis werden nicht etwa abgeschlossene Projekte ausgezeichnet, sondern Konzepte mit Zukunftsperspektive, die in der Planung oder Umsetzung sind. „Ziel ist die Schaffung von gesunden Arbeitsbedingungen, die Sinnhaftigkeit und Produktivität fördern. Deshalb suchen wir hierfür mit dem BGM-Förderpreis kreative und wirkungsvolle Projekte und Ideen“, sagt Dr. Ute Wiedemann, Vorstandsmitglied der DAK-Gesundheit. So wie beispielsweise bei der Diakonischen Stiftung Wittekindshof, die in 18 deutschen Städten und Kommunen vertreten ist. Mit dem Vorhaben, eine App zur Suchtprävention für die Mitarbeitenden anzubieten, gewann die Einrichtung 2019 den ersten Platz beim BGM-Förderpreis, der damals unter dem Motto „Hinsehen und handeln –

Genuss, Gewohnheit oder bereits Sucht?“ stand. „Es war uns wichtig, das Thema Sucht in unserer Einrichtung zu enttabuisieren“, sagt BGM-Koordinatorin Dr. Lieseltraud Lange-Riechmann. Die App, die barrierefreien Zugang zu Informationen und Unterstützung rund um das Thema Sucht und Suchtprävention bietet, hat sich seit dem Sieg standortübergreifend etabliert. „Ergänzend dazu haben wir eine betriebliche Ansprechpartnerin für Sucht und Psyche eingerichtet, die nicht nur unsere Mitarbeitenden unterstützt, sondern inzwischen auch anderen Unternehmen beratend zur Seite steht. Dieses Zusammenspiel aus digitaler Unterstützung und persönlicher Beratung hat sich als nachhaltiges Konzept bewährt und wurde von den Mitarbeitenden sehr positiv aufgenommen“, so die BGM-Koordinatorin.



2017



BGM und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt

2018



Arbeitswelt 4.0 – Wie fördern Unternehmen die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden?

2019



Hinsehen und handeln – Genuss, Gewohnheit oder bereits Sucht?

GUTE IDEEN VERBREITEN

Ein Erfolgsfaktor des BGM-Förderpreises liegt in der Multiplikation guter Ideen. „Die Sichtbarkeit der Gewinnerprojekte fördert die Vernetzung zwischen Unternehmen. So können Impulse adaptiert, weiterentwickelt oder als Inspiration für eigene BGM-Initiativen genutzt werden“, sagt Katja Ferber vom Strategischen BGM bei der DAK-Gesundheit, die den Preis seit Jahren mitbetreibt. Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Bereichen – von kleinen Betrieben über den Mittelstand bis hin zu Kliniken und Konzernen – haben in den letzten zehn Jahren Beiträge eingereicht. „Diese Branchenoffenheit, die von Beginn an fester Bestandteil der Ausschreibung war, hat sich über die Jahre als besonders tragfähig erwiesen. Der Preis richtet sich explizit nicht an bestimmte Wirtschaftszweige, sondern will möglichst vielfältige Perspektiven auf Gesundheit im Betrieb zulassen“, erläutert Ferber.

ZUKUNFTSGERICHTETE THEMEN

Die jährlichen Schwerpunktthemen des BGM-Förderpreises zeichnen sich durch eine zukunftsgerichtete Orientierung aus. Seit dem ersten Jahr werden Themen gewählt, die für Unternehmen hochrelevant sind – oft bevor sie in der breiten Öffentlichkeit umfassend diskutiert werden. So stand schon 2015 das Thema „Demografie und Gesundheit“ im Fokus. Es folgten unter anderem Schwerpunkte wie „Personelle Vielfalt“, „Herausforderungen der modernen Arbeitswelt“ und „Arbeitswelt 4.0“ (siehe Zeitstrahl). Damit antizipierte der Preis vielfach gesellschaftliche Entwicklungen. Auch Themen wie gesunde Kommunikation in Zeiten der Digitalisierung oder mentale Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt wurden aufgegriffen – nah an aktuellen Erfahrungen in den Betrieben, zum Beispiel während der Coronapandemie. Diese Zukunftsorientierung

des Preises kann rückblickend auch Ralph Werner, Geschäftsführer der Türenmann Stuttgart GmbH & Co. KG, bestätigen. Im Jahr 2021 gewann der Mittelständler den 2. Preis beim BGM-Förderpreis zum Schwerpunkt „Gesunde Kommunikation im Zeitalter der Digitalisierung“. Ausgezeichnet wurde das Vorhaben, professionelle Stimmtrainings zur Förderung der Stimmgesundheit für die Mitarbeitenden anzubieten. „Gesunde Kommunikation ist für uns heute wichtiger denn je. Gerade in bewegten Zeiten hilft sie uns, als Team verbunden zu bleiben, Unsicherheiten zu begegnen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden. Für uns ist sie zu einem echten Kulturthema geworden – mit unmittelbarem Einfluss auf Motivation, Zusammenarbeit und Führung“, sagt der Geschäftsführer. Auch etwa das Thema Suchtprävention ist noch wichtiger geworden, vor allem nach den psychischen Belastungen durch die Pandemie. „Wir haben festgestellt, dass die Bedeutung von Suchtprävention nicht nur in unserem Unternehmen, sondern auch in anderen Organisationen massiv zugenommen hat. Unsere digitale und damit jederzeit erreichbare Hilfe wurde von den Mitarbeitenden vielfach positiv zurückgemeldet und hat uns gezeigt, wie wichtig niedrigschwellige Präventionsangebote sind“, so Dr. Lange-Riechmann vom Gewinnerprojekt 2019.



„Ziel ist die Schaffung von gesunden Arbeitsbedingungen, die Sinnhaftigkeit und Produktivität fördern. Deshalb suchen wir hierfür mit dem BGM-Förderpreis kreative und wirkungsvolle Projekte und Ideen.“

Dr. Ute Wiedemann, Vorstandsmitglied der DAK-Gesundheit



DEUTSCHER | **BGM** | FÖRDERPREIS

2021



> Gesunde Kommunikation im Zeitalter der Digitalisierung

2022



> New Work aktiv gestalten – Chancen für eine gesunde Führung nutzen



„Ich halte den BGM-Förderpreis für wichtig, weil er Themen sichtbar macht, die sowohl wirtschaftlich als auch menschlich entscheidend sind. Der Preis fördert Innovation, inspiriert zur Nachahmung und zeigt: Erfolgreiches Arbeiten braucht eine gesunde, wertschätzende Kultur – heute mehr denn je.“

Ralph Werner, Geschäftsführer der Türenmann Stuttgart GmbH & Co. KG

IMPULSE AUS DER PRAXIS

Die Auswahl der jeweiligen Jahresthemen erfolgt intern durch die DAK-Gesundheit, jedoch immer mit Bezug zur Praxis. „Rückmeldungen und Beobachtungen aus Unternehmen, der Austausch auf Veranstaltungen oder Branchentrends liefern wichtige Impulse“, sagt Katja Ferber. Beispielhaft zeigt sich das beim Thema „Generationenwechsel in der Arbeitswelt“, das 2023 im Mittelpunkt stand. Der absehbare Ruhestand der geburtenstarken Jahrgänge und die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Generationen wurden dabei ebenso thematisiert wie der drohende Verlust von Erfahrungswissen. Es braucht also auch ein feines Gespür für echte Themenrelevanz. Ein weiteres Merkmal des BGM-Förderpreises: Es geht nicht primär um monetäre Anreize. Die prämierten Unternehmen erhalten Sachleistungen, etwa in Form von konkreten Beratungs- oder Weiterentwicklungsmaßnahmen. „Damit wird sichergestellt, dass die eingereichten Ideen nicht in der Schublade verschwinden, sondern tatsächlich in die Umsetzung gehen“, erklärt Ferber. Auch in den kommenden Jahren bleibt der BGM-Förderpreis ein zentraler

Baustein für die Weiterentwicklung betrieblicher Gesundheitsstrategien. Er dient nicht nur der Anerkennung innovativer Ideen, sondern versteht sich als Impulsgeber und Plattform für Erfahrungsaustausch. Auch nach zehn Jahren soll er Betriebe dazu anregen, aktiv über Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit nachzudenken – und konkrete Lösungen zu entwickeln, die Mitarbeitenden zugutekommen.

Thomas Corrinth

Zusatzwissen

Der Deutsche BGM-Förderpreis ist eingebunden in ein breites Programm zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Damit engagiert sich die DAK-Gesundheit bundesweit in vielen hundert Unternehmen, um dort frühzeitig die Weichen fürs Gesundbleiben zu stellen (www.dak.de/bgm). 2025 unterstützt der Förderpreis zum zehnten Mal die Gewinnerinnen und Gewinner dabei, ihre innovativen Ideen umzusetzen. Das diesjährige Motto: „Arbeitswelt in Transformation – Stress reduzieren, Sinn erleben, Gesundheit stärken“. Die Preisverleihung findet statt im Rahmen des Kongresses „Betriebliches GesundheitsManagement“ am 30. September 2025 in Köln. In unserer nächsten Ausgabe stellen wir Ihnen die Siegerprojekte vor. Informationen zum Deutschen BGM-Förderpreis finden Sie unter: www.dak.de/bgm-foerderpreis

2023



Generationenwechsel in der Arbeitswelt – wie kann er gesundheitsgerecht gelingen?

2024



Mentale Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt – der Schlüssel zum Erfolg?

2025



Arbeitswelt in Transformation – Stress reduzieren, Sinn erleben, Gesundheit stärken

GENERATIONENvielfalt IN DER ARBEITSWELT

In vielen Unternehmen arbeiten bis zu fünf Generationen eng zusammen – von Babyboomern bis zur Generation Z. Das kann zu Spannungen und Konflikten führen. Der aktuelle DAK-Gesundheitsreport 2025 greift das Thema auf und sucht nach Lösungen.

Wenn Jung und Alt zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Prägungen, Einstellungen und Erfahrungshorizonte aufeinander.

AKTUELLE STUDIE

Im Gesundheitsreport 2025, den das IGES Institut im Auftrag der DAK-Gesundheit erstellt hat, wird die Generation Z und in diesem Zusammenhang auch die Generationenvielfalt in der Arbeitswelt näher beleuchtet. Befragt wurden unter anderem 7.068 Beschäftigte im Alter zwischen 18 und 65 Jahren zu unterschiedlichen Aspekten generationsübergreifender Zusammenarbeit.

GENERATIONENKONFLIKTE

In der öffentlichen Meinung werden den verschiedenen Generationen von Beschäftigten häufig bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Klischees oder tatsächliche Unterschiede in der Arbeitsweise oder dem Blick auf die Arbeitswelt können ein erhebliches Konfliktpotenzial darstellen. Generationenkonflikte kommen laut dem Gesundheitsreport vermehrt in Teams vor, deren Mitglieder überwiegend älter sind. Klischees belasten am stärksten die Beschäftigten bis 29 Jahre. „Die Generation Z ist stärker durch Generationenkonflikte belastet. Es ist wichtig für Arbeitgeber, Verständnis für die junge Generation zu entwickeln und gezielt ein gesundes Miteinander in der Belegschaft zu fördern. Das Erfolgsmodell der Zukunft sind generationengemischte Teams. Wir müssen in

Die DAK-Gesundheit bietet Beratung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) an und informiert über geeignete Instrumente, damit gutes Arbeiten generationsübergreifend gelingen kann. Mehr dazu unter:

www.dak.de/bgm

Weitere Infos zum
Gesundheitsreport
2025



den Unternehmen an einer Generationenbrücke arbeiten“, sagt Andreas Storm, Vorstandschef der DAK-Gesundheit. Auch für ältere Beschäftigte zeigt sich, dass so manches Vorurteil nicht zutrifft. So sind beispielsweise viele jenseits des 50. Lebensjahres ebenso offen für Weiterbildung und moderne Arbeitsmethoden wie ihre jungen Kolleginnen und Kollegen. „In Unternehmen gibt es oft Spannungen rund um das Thema Generationen. Diese entstehen jedoch meist durch Klischees. Studien zeigen, dass stereotype Vorstellungen über verschiedene Generationen und ihre Arbeitseinstellungen weit verbreitet sind. Häufig werden anderen Generationen pauschal negative Eigenschaften zugeschrieben. Das kann Vertrauen zerstören. Deshalb sollten Organisationen in Weiterbildungen oder Workshops über Generationenmythen aufklären. Denn die Unterschiede in den Arbeitseinstellungen sind oft geringer, als viele denken“, so Prof. Dr. Friedericke Hardering, Professorin für Zukunft der Arbeit und Digitalisierung an der FH Münster.



LEBENSPHASEN SIND ENTSCHEIDEND

Wie die Analyse zeigt, ist für die Bewertung verschiedener Aspekte von Arbeit weniger die Generationszugehörigkeit als die jeweilige Lebens- oder Erwerbsphase entscheidend. Dazu zählen beispielsweise der Berufseinstieg beziehungsweise Arbeitsplatzwechsel oder die Care-Arbeit.

SORGE UM ZUSAMMENHALT

Allgemein sind junge Beschäftigte stärker als die Älteren im Hinblick auf ihre persönliche Zukunft belastet. Alle Altersgruppen eint die Sorgen um die politischen Entwicklungen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt, die von allen am häufigsten als belastend genannt wurden.

BGM HILFT

„Es muss darum gehen, junge Menschen beim Eintritt in die Arbeitswelt gut zu unterstützen, damit sie auch langfristig ihre Potenziale entfalten können“, resümiert Professor Volker Nürnberg, Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Mitherausgeber des DAK-Gesundheitsreports. BGM könne helfen, „mit Vorurteilen aufzuräumen und einen konstruktiven Dialog zu führen, wie vor Ort ein gesundes und produktives Miteinander der Beschäftigten aller Altersgruppen entstehen kann“. Die DAK-Gesundheit bietet Beratung zum BGM für Unternehmen an und setzt entsprechende Maßnahmen auch für die eigenen Beschäftigten um. „Unternehmen, die die Bedürfnisse der jungen Mitarbeitenden ernst nehmen und ihnen auf Augenhöhe begegnen, schaffen nicht nur ein gesundes Arbeitsumfeld, sondern sichern sich auch die Talente von morgen. Wir wissen, das geht nur zusammen“, bekräftigt auch DAK-Vorstandsmitglied Dr. Ute Wiedemann.

Jutta Rath

ZUFRIEDENHEIT AM ARBEITSPLATZ

Der Report zeigt auch: Beschäftigte, die im Berufsalltag von Generationenkonflikten verschont bleiben, haben eine höhere Arbeitszufriedenheit. Fast ein Drittel der Unbelasteten gibt an, vollkommen zufrieden zu sein, bei den anderen ist es nur ein Fünftel. Insgesamt zeigen aktuell 26 Prozent der unter 30-Jährigen eine hohe Arbeitszufriedenheit. Besonders kritisch sehen junge Beschäftigte jedoch das Arbeitsklima, die Entwicklungsmöglichkeiten und den Gesundheitsschutz.

WAS JUNG UND ALT WICHTIG IST

Grundsätzlich hat die Generation Z bezüglich ihrer Arbeit keine auffälligen Ansprüche. Bei ihnen steht ein gutes Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen ebenso auf Platz eins wie bei allen anderen Beschäftigten. Auf Platz zwei folgt eine attraktive Bezahlung und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf Platz drei.

Generationenvielfalt

Seminare

„Der Generationen-Mix macht's: So arbeiten wir erfolgreich zusammen“, das ist der Titel eines der vielen DAK-Seminare. Tenor des Angebots: Mitarbeitende, die die Vielfalt wertschätzen und nutzen, überwinden alltägliche Herausforderungen leichter.

Informationen:
BGM-Hotline **040 325 325 720** zum Ortstarif oder per E-Mail an: **bgm@dak.de**

RUNTER VOM BÜROSTUHL

Dass langes Sitzen ungesund ist, überrascht die wenigsten. Aber was können Büromenschen tun, um in Bewegung zu kommen und gleichzeitig ihre To-do-Liste abuarbeiten? Darum dreht sich der DAK-Online-Vortrag „Bewegung und körperliche Aktivität am Arbeitsplatz“. Unsere Autorin hat mitgemacht.

Für Menschen mit Bütätigkeit gehört das Sitzen einfach mit dazu – daran lässt sich nicht viel drehen. Oder? „Wir sollten immer wieder in Bewegung kommen, egal bei welcher Tätigkeit. Das gilt auch und vielleicht gerade für Menschen, die in Büros arbeiten“, sagt Nils Friese, Sportwissenschaftler und Referent des DAK-Online-Vortrags zum Thema Bewegung am Arbeitsplatz von der Motio GmbH. „Was tun Sie in Ihrer Pause?“, fragt er die Teilnehmenden. Den meisten ist klar: Etwas Gesundes zu essen und für ein paar Schritte an die frische Luft zu gehen, wäre optimal. Aber oft gelingt das nicht. Gerade im Homeoffice ist die Verlockung groß, in der Pause mal eben die Einkaufsliste zu schreiben, Arzttermine für den Nachwuchs zu organisieren oder einfach weiterzuarbeiten. Nils Friese sagt: „Im schlimmsten Fall kommen die Leute überhaupt nicht hoch vom Stuhl. Dabei ist es so wichtig, dass Pausen auch tatsächlich Pausen sind.“ Körper und Geist brauchen Bewegung. Wie wäre es mit einem kurzen Spaziergang mit der Lieblingskollegin, einer schnellen Yoga-Runde oder einem Tischtennis-Match im Besprechungsraum? „Nicht könnte, sollte, müsste – sondern einfach machen!“, sagt Nils Friese.

FRISCHER FÜHLEN

Und nach der Mittagspause wieder vier Stunden am Stück still sitzen? Auf keinen Fall: „Die meisten Menschen unterschätzen den Effekt von kleinen Pausen. Die Erholung ist zu Beginn der Pause am höchsten, deshalb fühlen wir uns schon nach zwei, drei Minuten besser“, erklärt Nils Friese. Den Effekt spüren die Seminar-Teilnehmenden gleich selbst: Immer mal wieder leitet der Sportwissenschaftler

So viel Bewegung braucht der Mensch

Für Erwachsene empfiehlt die Weltgesundheitsorganisation WHO 150 bis 300 Minuten moderate Bewegung wie Spaziergehen oder Hausarbeit pro Woche. Oder 75 bis 150 Minuten intensive Bewegung wie Joggen, Mannschaftssport oder Tanzsport. Zusätzlich sollte jeder Erwachsene zweimal wöchentlich gezieltes Krafttraining in den Alltag einbauen.



während des rund einstündigen Vortrags kleine Übungen an. Mal werden die Schultern gekreist oder der Nacken gedehnt, am Schluss wird flott zwischen Zehenspitzen- und Fersenstand gewechselt. So kommen alle in Bewegung und fühlen sich danach gleich viel frischer. Zusammen macht's außerdem mehr Spaß.

BEWEGT ARBEITEN

Gerade am Schreibtisch ist es wichtig, Bewegung zur Routine werden zu lassen. Wie das geht? Nils Friese hat weitere Tipps parat: Während des Sitzens können Beschäftigte ruhig herumzappeln und sich immer mal wieder strecken und dehnen, auf der Stuhlkante nach vorne rutschen und dann wieder weit zurücklehnen. Wer im Stehen arbeitet, fordert automatisch mehr Muskeln. Noch dynamischer wird das Arbeiten mit einem kleinen Walking



Übungen

Einfache Beispiele
finden Sie im
digitalen Magazin



So kommen Ihre Beschäftigten in Bewegung

→ Was wäre, wenn kleine Veränderungen im Arbeitsumfeld zu mehr Bewegung bei den Mitarbeitenden führen könnten? Der **Online-Vortrag „Bewegung und körperliche Aktivität am Arbeitsplatz“** liefert Antworten. Informationen und Anmeldung: www.dak.de/bgm

→ Fordern Sie sich und Ihre Mitarbeitenden sportlich heraus und nehmen Sie gemeinsam an einer dreiwöchigen **Schritte-Challenge** teil. Die Challenge findet statt vom 17. September bis zum 7. Oktober 2025. Anmeldung und weitere Informationen unter: www.dak.de/bgm

→ Beim **Firmenlauf B2Run**, der größten Laufserie in Deutschland, erleben Sie gemeinsam die positive Anspannung vor dem Start, die Begeisterung auf der Strecke und den Stolz auf das Erreichte im Ziel. Das macht die einzigartige Atmosphäre der B2Run-Firmenläufe aus. Zusammen mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen sind Sie in Bewegung, erreichen Ziele und feiern Ihren sportlichen Erfolg. Das fördert Gesundheit, Motivation, Teamgeist und den Zusammenhalt. Mit der Teilnahme am B2Run geben Sie Ihrem Unternehmen einen positiven Impuls, rücken näher zusammen und erleben besondere Momente in großen Stadien in ganz Deutschland. Informationen und Anmeldung: www.dak.de/b2run

Weitere Informationen zu allen Angeboten unter der BGM-Hotline **040 325 325 720** zum Ortstarif und per E-Mail: bgm@dak.de

Pad. Das ist ein zusammenklappbares Mini-Laufband, mit dem Büromenschen in Bewegung, aber nicht ins Schwitzen kommen. Auch der Einsatz eines Schrittzählers kann dazu motivieren, Schritt für Schritt mehr Bewegung in den (Berufs-)Alltag zu integrieren. Ein weiterer Vorteil: Bewegung wirkt auch gegen Stress, denn Adrenalin und Cortisol – verantwortlich für Stresssymptome – werden dabei abgebaut. Nils Friese fasst zusammen: „Wichtig ist, immer wieder Bewegungsroutinen einzubauen.“ Belohnen Sie sich ab und zu – so bleiben Sie am Ball.
Andrea Guthaus

Pflegeversicherung

Digitales Verfahren seit Juli 2025

Seit 1. April 2025 steht für Zwecke der Beitragssatzdifferenzierung in der sozialen Pflegeversicherung ein automatisiertes Übermittlungsverfahren zur Erhebung und zum Nachweis der Elterneigenschaft sowie der Anzahl der berücksichtigungsfähigen Kinder zur Verfügung. Das digitale Übermittlungsverfahren ist von den beitragsabführenden Stellen und den Pflegekassen ab 1. Juli 2025 verpflichtend zu nutzen. Änderungen der Elterneigenschaft oder der Anzahl der berücksichtigungsfähigen Kinder werden den beteiligten Stellen über das neue digitale Verfahren proaktiv mitgeteilt. Für die Berechnung der Beiträge zur Pflegeversicherung kann auf die gemeldeten Daten abgestellt werden. In den meisten Fällen müssen also keine Nachweise mehr von den Beschäftigten angefordert werden. Das Bundeszentralamt für Steuern (BZSt) ist in dem zukünftigen elektronischen Verfahren die zentrale Datenquelle und hält die Daten der Meldebehörden und Finanzämter bereit. Daten für steuerlich nicht erfasste Kinder können über das automatisierte Übermittlungsverfahren nicht erhoben werden. Insofern ist zu beachten, dass das digitale Verfahren nicht für alle Versicherten eine verbindliche Grundlage zur Feststellung der Elterneigenschaft und der Anzahl der berücksichtigungsfähigen Kinder bietet. Liegen der beitragsabführenden Stelle oder der Pflegekasse Informationen vor, die von der Meldung des BZSt abweichen, hat sie diese



Pflegeversicherung: Kinderzahl wird digital übermittelt.

aufzuklären. Wenn Versicherte Nachweise zur Elterneigenschaft sowie zur Anzahl der Kinder vorlegen, sind diese – ungeachtet der abweichenden Meldung des BZSt – anzuerkennen. Das sogenannte „vereinfachte Nachweisverfahren“ ohne Vorlage von Nachweisen ist seit 1. Juli 2025 nicht mehr zulässig. Weitere Informationen finden Sie unter:

www.dak.de/ag-kindernachweis-pflegeversicherung

Rechtsgrundlage § 55a SGB XI: Automatisiertes Übermittlungsverfahren zur Erhebung und zum Nachweis der Elterneigenschaft sowie der Anzahl der berücksichtigungsfähigen Kinder für die Beitragssatzermittlung

Entsendung ins Ausland Erweiterung A1-Verfahren



A1-Bescheinigungen für die Entsendung in EU- und EWR-Staaten können bereits elektronisch beantragt werden. Zum 1. Januar 2026 wird auch der Antrag auf die Entsendebescheinigung für Beschäftigte, die in Abkommensstaaten (Staaten mit Sozialversicherungsabkommen) entsandt werden, elektronisch erfolgen.

Wichtig: Die Umsetzung des Antragsverfahrens wird gegebenenfalls nicht im Basismodul aller Softwarehersteller angeboten. Hinsichtlich erforderlicher Zusatzmodule wenden Sie sich bitte direkt an Ihren Softwarehersteller. Alternativ steht für die Beantragung des Verfahrens das SV-Meldeportal zur Verfügung. Für Rückfragen können Sie sich direkt unter der Telefonnummer **0361 789 228 9470** an die Fachexpertinnen und -experten der DAK-Gesundheit wenden. Weitere Informationen rund um das Thema Beschäftigung im Ausland erhalten Sie unter: www.dak.de/entsendung

Fälligkeitstermine Mit Besonderheit im Oktober

Der Reformationstag (31. Oktober) ist ein gesetzlicher Feiertag in Hamburg. Da in der Hansestadt der Hauptsitz der DAK-Gesundheit ist, führt dies zur Verschiebung der Fälligkeit im Monat Oktober. Beitragsnachweise sind bis zum 24. Oktober zu übermitteln und Beiträge bis zum 28. Oktober 2025 zu entrichten.

Monat	Beitragsnachweise übermitteln bis	Fälligkeit der GSV-Beiträge*
09/25	24.09.2025	26.09.2025
10/25	24.10.2025	28.10.2025
11/25	24.11.2025	26.11.2025
12/25	19.12.2025	23.12.2025

Mehr Informationen unter: www.dak.de/faelligkeitstermine

* Gesamtsozialversicherungsbeiträge



Urlaubsplaner 2026 Für den Überblick

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

www.dak.de/urlaubsplaner

Spitzenbewertung

Krankenkassen-Guide von FOCUS MONEY

DFSI RATINGS

BESTE LEISTUNG FÜR FAMILIEN

Note: EXZELLENT
mehrfach vergeben

FOCUS-MONEY 22/25

GKV-Studie: Deutschlands größter Kunden-Leistungsvergleich

www.dfsi-ratings.de

DFSI RATINGS

BESTE LEISTUNG FÜR JUNGE LEUTE

Note: EXZELLENT
mehrfach vergeben

FOCUS-MONEY 22/25

GKV-Studie: Deutschlands größter Kunden-Leistungsvergleich

www.dfsi-ratings.de

DFSI RATINGS

BESTE LEISTUNG FÜR ANSPRUCHSVOLLE

Note: EXZELLENT
mehrfach vergeben

FOCUS-MONEY 22/25

GKV-Studie: Deutschlands größter Kunden-Leistungsvergleich

www.dfsi-ratings.de

DFSI RATINGS

BESTES ANGEBOT FÜR PREIS-LEISTUNGS-ORIENTIERTE

Note: EXZELLENT
mehrfach vergeben

FOCUS-MONEY 22/25

GKV-Studie: Deutschlands größter Kunden-Leistungsvergleich

www.dfsi-ratings.de

Erneut sichert sich die DAK-Gesundheit in der alljährlichen Analyse des Deutschen Finanz-Service Instituts (DFSI) für FOCUS MONEY (Ausgabe 22/2025) Spitzenplätze. Hierbei werden die gesetzlichen Krankenkassen in puncto Preis und Leistung verglichen und für insgesamt zehn verschiedene Versichertenprofile Ranglisten

erstellt. Die DAK-Gesundheit erhält viermal die Bestnote. Die Leistungen für Familien, junge Leute, Anspruchsvolle und Preis-Leistungs-Orientierte werden als exzellent bewertet. Zudem ist die DAK-Gesundheit im Langzeitvergleich für Familien und jungen Leuten als beste Krankenkasse ausgezeichnet worden.

GUT GEBÜNDELT: GESUNDHEITSFÖRDERUNG PER APP

Das Universitätsklinikum Leipzig erweitert seine individuelle Betriebliche Gesundheitsförderung mit der „topfit.app“ – unterstützt von der DAK-Gesundheit.

Es ist früher Vormittag, das Foyer des Universitätsklinikums Leipzig füllt sich mit Mitarbeitenden in weißen Kitteln, Pflegekräften unterwegs zur nächsten Station und Verwaltungsangestellten auf dem Weg zum Meeting. So unterschiedlich all diese Menschen auch sind, viele von ihnen haben etwas gemeinsam: Sie nutzen eine neue digitale Gesundheitsplattform auf ihren Smartphones. Seit Kurzem ist die „topfit.app“ fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) am Klinikum. Auf den Weg gebracht wurde die App mit Unterstützung der DAK-Gesundheit – ein innovativer Schritt, um die Gesundheit der rund 6.300 Beschäftigten gezielt zu stärken.

MOTIVIERENDE ELEMENTE

„Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine Investition in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und damit auch ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg“, so Stefan Wandel, Leiter der Landesvertretung der DAK-Gesundheit in Sachsen. Die „topfit.app“ bündelt alles, was für eine erfolgreiche Betriebliche Gesundheitsförderung nötig ist: Bewegungsangebote, Ernährungstipps, mentale Gesundheitsförderung, aber auch Kommunikations- und Feedbackmöglichkeiten. Ein modernes Dashboard sorgt für Übersicht, Gamification-Elemente motivieren zur regelmäßigen Nutzung. „Die bisherigen Nutzungszahlen belegen, dass das Angebot gut angenommen wird und unsere Angebote auf dem Medizincampus sinnvoll ergänzt“, berichtet Diana Neuberger, die als Gesundheitsmanagerin das Projekt auf Seiten des Klinikums mitverantwortet.



Bei der Vertragsunterzeichnung (v. l. n. r.): Dr. Thomas Hurlebaus, Bereichsleiter Personal, Recht und Compliance am Universitätsklinikum Leipzig (UKL), Manuel Sorger, Betrieblicher Gesundheitsmanager der DAK-Gesundheit, und Diana Neuberger, BGM-Gesundheitsmanagerin am UKL, freuen sich, dass die digitale Gesundheitsplattform „topfit.app“ den Mitarbeitenden des UKL zur Verfügung steht.



Gesundheitsinfos
in vielen Sprachen



DIGITALE BGM-PLATTFORM

Die „topfit.app“ vereint als Organisations- und Kommunikationstool alle wichtigen Funktionen, um ein erfolgreiches BGM zu etablieren. Mitarbeitende erhalten auf direktem Weg alle wichtigen Informationen und Termine rund um ihre Gesundheit. Durch die leichte Bedienung können BGM-Verantwortliche Ressourcen sparen und an anderer Stelle nutzen. Die App zielt darauf ab, für Unternehmen eine umfassende, benutzerfreundliche und personalisierte digitale Gesundheitsplattform zu schaffen. So können Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden erkennen, präventive Maßnahmen ergreifen und gezielte Unterstützung anbieten. Informationen: www.dak.de/topfit

Zusatzwissen

Bundesweit unterstützt die DAK-Gesundheit viele hundert Unternehmen dabei, sich vorausschauend für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu engagieren. Wenn Sie ebenfalls Interesse an einer Kooperation haben, wenden Sie sich einfach an die BGM-Hotline **040 325 325 720** zum Ortstarif oder per E-Mail an: bgm@dak.de

FLEXIBLE NUTZUNG

Für ein Krankenhaus mit rund um die Uhr besetzten Schichten und verschiedensten Berufsgruppen ist das ein Gewinn: „Wir sehen ein hohes Potenzial durch die flexible Nutzung und die Bereitstellung von spezifischen Inhalten für unsere Mitarbeitenden in der Verwaltung und im Bereich der Patientenversorgung, wodurch individuell auf die Besonderheiten in den jeweiligen Arbeitskontexten Einfluss genommen werden kann“, sagt Dr. Thomas Hurllebaus, Leiter Bereich Personal, Recht und Compliance des Uniklinikums.

BGM-BERATUNG

Bereits seit 2012 betreibt das Universitätsklinikum Leipzig ein umfassendes BGM. Die App ergänzt das Angebot nun um einen digitalen Baustein, der orts- und zeitunabhängig funktioniert – besonders wertvoll für das medizinische Personal mit wechselnden Arbeitszeiten. Manuel Sorger, Betrieblicher Gesundheitsmanager der DAK-Gesundheit, sagt: „Das Universitätsklinikum Leipzig ist über unseren Internetauftritt auf unsere Angebote zum BGM aufmerksam

geworden. Als regionaler Ansprechpartner für Betriebliches Gesundheitsmanagement habe ich mit dem Klinikum die Bedarfe analysiert. Im Anschluss haben wir gemeinsam aus dem BGM-Portfolio die passende Maßnahme ausgesucht. Hier hat insbesondere die „topfit.app“ überzeugt. Wir freuen uns, wenn das Angebot von vielen Beschäftigten angenommen wird und dies einen positiven Veränderungsprozess im Unternehmen maßgeblich unterstützt.“

Thomas Corrinth



Infos zum Thema
„Nachhaltigkeits-
berichte“



NACHHALTIGKEIT IM BGM –

MEHR ALS EIN UMWELTTHEMA

Im Zeitalter von Personalmangel, demografischem Wandel und globalen Krisen rückt ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement in den Fokus. Die DAK-Gesundheit unterstützt Firmen dabei, Strukturen zu schaffen, die langfristig Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern.

Nachhaltigkeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) bedeutet, Gesundheit strategisch zu fördern. Unternehmen, die gesundheitsfördernde Maßnahmen dauerhaft und strukturell einsetzen – beispielsweise durch gesunde Arbeitsbedingungen und gesunde Führung –, investieren in die langfristige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Ein nachhaltiges BGM nimmt körperliche, psychische und soziale Aspekte des Arbeitslebens in den Blick und sollte idealerweise in der Unternehmensstrategie verankert sein.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Ein weiterer Vorteil: Menschen wissen es zu schätzen, wenn Unternehmen Verantwortung übernehmen – ökologisch und auch sozial. Das schafft Bindung und fördert die Arbeitgeberattraktivität. Ein nachhaltig aufgestelltes BGM trägt zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, stärkt die Gesundheitskompetenz und hilft dabei, Fluktuation zu mindern. Auf dem Weg dorthin können sich Unternehmen kompetent begleiten lassen: „Die DAK-Gesundheit unterstützt Unternehmen mit individueller Prozessberatung, Bedarfsanalysen und maßgeschneiderten BGM-Konzepten“, führt Stefan Dopheide aus, BGM-Experte der DAK-Gesundheit.

Beratungsleitfaden für mehr Nachhaltigkeit im BGM

Der von der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) herausgegebene Beratungsleitfaden „Nachhaltigkeit und Betriebliches Gesundheitsmanagement“ liefert praxisnahe Ansätze, um Unternehmen gezielt in diesem Zukunftsfeld zu begleiten. Er zeigt auf, wie BGM zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen beitragen kann und welche Vorteile sich daraus für Unternehmen ergeben – von erhöhter Arbeitgeberattraktivität bis zur langfristigen Gesundheitsförderung.

www.iga-info.de

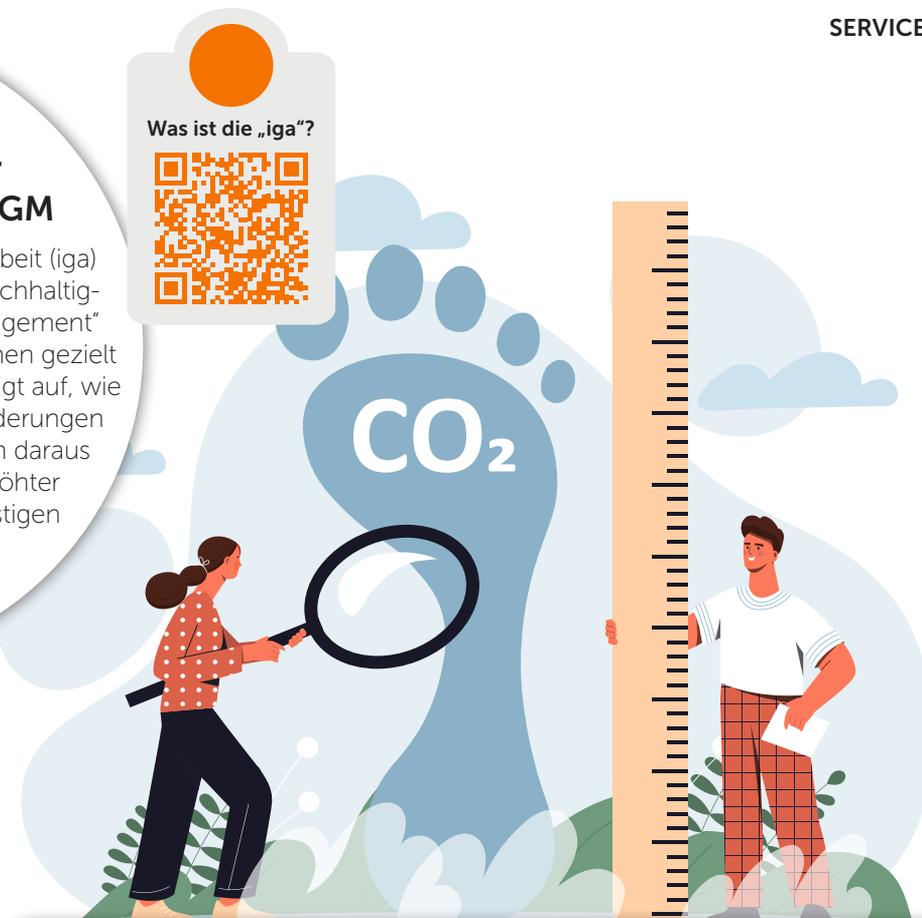
Was ist die „iga“?



KLIMASCHUTZ UND GESUNDHEIT GEHÖREN ZUSAMMEN

Idealerweise werden Gesundheit und Klimaschutz zusammengedacht. So können beispielsweise Maßnahmen in der Kantine sowohl die Gesundheit als auch die Umwelt schützen und damit den CO₂-Fußabdruck des Unternehmens verringern. „Eine Möglichkeit wäre, eine gesunde, pflanzenbasierte Ernährung aus regionalem Anbau anzubieten. Hierfür unterstützt die DAK-Gesundheit mit einer Verpflegungsberatung. Weitere Themen sind das Vermeiden von Lebensmittelabfällen und die Reduktion von Müll und Plastik“, sagt Sabine Winterstein, BGM-Expertin der DAK-Gesundheit (siehe hierzu auch „DAK-Kantinenprogramm“ im Kasten). „Homeoffice-Angebote beispielsweise schützen die Umwelt, weil die Belastung, die mit dem Pendeln einhergehen würde, wegfällt.“ Wichtig ist dabei, das Thema Gesundheit mit all seinen Facetten im Unternehmen zu betrachten und es in der Kultur zu verankern – für eine gesunde Arbeits- und damit auch Lebenswelt.

Justine Holzwarth



Angebote der DAK-Gesundheit

BGM-Prozessberatung

Die DAK-Gesundheit unterstützt Betriebe bei der Einrichtung eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Probleme erkennen, Ziele formulieren, Lösungen erarbeiten, Veränderungen bewirken, Erfolg messen – das ist die Vorgehensweise der DAK-Gesundheit. Individuell werden aus rund 400 Modulen für jedes Thema und für jede Zielgruppe geeignete Maßnahmen zusammengestellt und an die spezifische Situation im Unternehmen angepasst. Weitere Informationen zur BGM-Prozessberatung und zum BGM unter www.dak.de/bgm sowie unter der BGM-Hotline **040 325 325 720**. Oder einfach per E-Mail an: bgm@dak.de

DAK-Kantinenprogramm

Die DAK-Gesundheit unterstützt Unternehmen dabei, ihr Kantinenangebot zu verbessern. So werden etwa der Status quo durch Befragungen analysiert, Maßnahmen erarbeitet und Rezepturen entwickelt. Auch Schulungen und Workshops für das Küchenteam sowie besondere Aktionen für die Kantinegäste gehören dazu. Weitere Informationen unter www.dak.de/kantinenprogramm und unter der BGM-Hotline **040 325 325 720**.

PAUSEN AM ARBEITSPLATZ: KLEINE MOMENTE – *große Wirkung*

Stress wird zum Gesundheitsproblem, wenn Erholung und Entspannung als Gegengewicht immer wieder zu kurz kommen. Neben realistischen Leistungserwartungen und den gesetzlichen Pausenzeiten können schon kleine Momente des Durchatmens einen Unterschied machen.

Montag, 9.30 Uhr in einem Großraumbüro irgendwo in Deutschland. Tastaturen klackern, die Blicke fliegen zwischen Bildschirmen und Smartphones hin und her. Im Minutentakt treffen E-Mails mit neuen Aufgaben ein. Im Hintergrund klingeln Telefone, Mitarbeitende wählen sich in die nächste Videokonferenz ein, der Schluck aus dem Kaffeebecher erfolgt nur nebenbei.

LEISTUNGSFÄHIGKEIT ERHALTEN

Hohe Fehlzeiten wegen Atemwegs- und Muskel-Skelett-Erkrankungen sowie Erkrankungen der Psyche zählen zu den Herausforderungen für Unternehmen – vor allem in Zeiten des Personalmangels. Dabei ist das hohe Niveau der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen eine der auffälligsten Entwicklungen in Bezug auf die Krankenstands-Kennziffern der vergangenen Jahre. Das zeigen die Ergebnisse des Psychreports der DAK-Gesundheit. Daher ist es wichtig, den Blick auch auf die Themen Regeneration und gesunde Pausenkultur zu richten. Doch was braucht es, um das Anspannungslevel immer wieder auf ein gesundes Maß zu reduzieren?

VORBILD FÜHRUNGSKRAFT

Da sind zum einen die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen. Schon hier besteht oft Verbesserungsbedarf: Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) geben knapp ein Drittel der befragten Beschäftigten an, die Pause öfter ausfallen zu lassen, wenn dringende Aufgaben erledigt werden müssen. Führungskräfte können hier viel bewirken, wenn sie selbst auf ihre Pausen achten und sich für eine gute Pausenkultur stark



machen. Dazu gehört auch, dass das Pensum der Mitarbeitenden wirklich zu bewältigen ist und Führungskräfte bei Anzeichen von Überarbeitung zeitnah reagieren. Genauso wichtig wie die Erholungspausen sind sogenannte Mini- und Mikropausen. Das sind kleine, nur wenige Sekunden oder Minuten umfassende Unterbrechungen während der Arbeit, die dafür sorgen, dass Beschäftigte dauerhaft leistungsfähig und fit bleiben.

BILDSCHIRMARBEITSPAUSEN

Nach 50 Minuten Arbeitszeit am Bildschirm sollte eine Pause von zehn Minuten eingelegt werden oder ein Tätigkeitswechsel erfolgen – so sieht es die Bildschirmarbeitsverordnung vor, um gesundheitliche Folgen zu verhindern. Wohltuend für die Augen sind beispielsweise mehrere Minipausen: Dafür alle 20 bis 25 Minuten eine kurze Pause einplanen und dann nicht mehr auf den Bildschirm, sondern für 20 Sekunden in die Ferne schauen. Auch ein kleines Augentraining mit gezieltem Blinzeln und Augenkreisen und das Palmieren (warmgeriebene Hände für 30 Sekunden auf die Augen legen) sorgen für eine aktive Entlastung und Erfrischung der Augen.

Tipp

Kurze Bildschirmpausen und kleine Übungen entspannen Augen, Kopf und Atmung. Einfache Übungen samt Videos finden Sie unter: www.dak.de/fitnesspause

Weitere Übungen für eine gesunde Pause



TRINKPAUSEN

Zwischen E-Mails, To-do-Listen und Meetings kommen auch kurze Trinkpausen oft zu kurz. Dabei kann ein Flüssigkeitsverlust Konzentration, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden beeinträchtigen. Erwachsene sollten etwa 1,5 bis zwei Liter täglich trinken, empfiehlt die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) – bei großer Hitze oder Sport darf es auch mehr sein. Damit Leistungsfähigkeit und Produktivität ihrer Beschäftigten erhalten bleiben, können Unternehmen aktiv mit dem Bereitstellen von Getränken oder Karaffen/Trinkflaschen mit Leitungswasser unterstützen. Außerdem ist es ratsam, an das Thema Flüssigkeitsaufnahme regelmäßig zu erinnern. Tipp: Ideal kombinieren lassen sich Trink- und Bildschirmarbeitspausen mit kleinen Achtsamkeitsübungen, die Sie und Ihre Mitarbeitenden immer wieder für einen Moment aus dem Multitasking-Modus herausholen. Dazu einfach aufstehen oder den Stuhl vom Schreibtisch wegdrehen, bewusst tief ein- und ausatmen und sich dabei auf das Glas Wasser oder den Becher Tee konzentrieren. Die Investition in Regeneration lohnt sich – für die Gesundheit der Mitarbeitenden, deren Konzentrations- und Leistungsfähigkeit und damit auch für den Unternehmenserfolg. *Kirsten Wenzel*

Online-Vorträge

Mini-/Mikropausen – bewegt und entspannt arbeiten

Sie und Ihre Beschäftigten arbeiten viel im Büro oder mobil, sind einseitigen körperlichen Belastungen und psychischem Stress ausgesetzt? Erfahren Sie im Online-Vortrag, wie Sie Bewegungsmangel und Stressbelastungen mit Mini-/Mikropausen entgegenwirken und somit neue Kräfte sammeln können. Wir zeigen Ihnen, wie Sie kurze und wirksame Pausenübungen in Ihren Arbeitsalltag integrieren und für sich nutzen können.

Achtsamkeit

Wann haben Sie das letzte Mal bewusst einen Kaffee getrunken, ohne dabei andere Dinge zu tun oder an etwas anderes zu denken? Im Arbeitsalltag werden häufig mehrere Dinge gleichzeitig erledigt. Doch im Sinne des Wohlbefindens, der Gesundheit und der Konzentrationsfähigkeit ist das nicht ideal. Dieser Online-Vortrag zielt darauf ab, die Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Moment zu erhöhen und so mehr Konzentration und mehr Gelassenheit im beruflichen Alltag zu ermöglichen. Informationen und Anmeldung unter: www.dak.de/bgm

Wettbewerb Für ein gesundes Miteinander

Die Mehrheit der Deutschen (61 Prozent) empfindet das soziale Miteinander im Land als „eher schlecht“ oder „sehr schlecht“. Das zeigt eine aktuelle forsa-Umfrage im Auftrag der DAK-Gesundheit. Damit setzt sich der Trend der vergangenen Jahre fort, nach dem der Zusammenhalt in der Gesellschaft bröckelt. Derzeit berichten 30 Prozent von einer deutlichen Verschlechterung beim sozialen Miteinander. Die Menschen nehmen eine Zunahme von Beleidigungen, Respektlosigkeit und Aggressivität wahr. Gleichzeitig glaubt die große Mehrheit der Befragten, dass ein besseres soziales Miteinander auch positive Effekte auf die Gesundheit haben kann. Vor diesem Hintergrund veranstalten DAK-Gesundheit und Politik 2025 bereits zum fünften Mal den Wettbewerb „Gesichter für ein gesundes Miteinander“ und suchen dafür beispielhafte Projekte aus den Bereichen Gesundheit, Prävention und Pflege. Der DAK-Wettbewerb läuft in allen 16 Bundesländern und wird von Ministerpräsidenten sowie zahlreichen Spitzenpolitikerinnen und -politikern unterstützt. So läuft der diesjährige Wettbewerb unter der Schirmherrschaft von Familienministerin Karin Prien. Weitere Informationen unter: www.dak.de/gesichter



Sozialversicherung Rentenbezug und Arbeit

Immer mehr Menschen arbeiten über den Rentenbeginn hinaus. Deshalb stellt sich in Personalbüros zunehmend die Frage, was es dabei zu beachten gilt. So bestehen in der Sozialversicherung, je nach Konstellation und Träger, angepasste Regelungen hinsichtlich der Versicherungspflicht sowie der Beitragsentrichtung. Praktisch: Auf der Website der DAK-Gesundheit finden Sie gebündelte Informationen und eine Übersicht über die wichtigsten Regelungen für Beschäftigte, die Rente beziehen. Außerdem finden Sie dort eine Übersicht zur Ermittlung der zutreffenden Beitragsgruppe/Personengruppe:

www.dak.de/rente-und-job



Gehaltsrechner fürs Personalbüro

Wie viel Netto vom Brutto übrig bleibt

Mit dem DAK-Gehaltsrechner können Sie Ihren Beschäftigten gezielt Auskunft geben, wenn es um die Frage geht, wie viel Netto vom Bruttoarbeitsentgelt übrig bleibt. Andersherum funktioniert es auch: Sofern Beschäftigte an Sie den Wunsch herantragen, ein bestimmtes Nettoarbeitsentgelt erreichen zu wollen, ermittelt der Lohnrechner das dafür erforderliche Bruttogehalt. Sie finden den Rechner unter: www.dak.de/gehaltsrechner

Reformbedarf in der Pflege

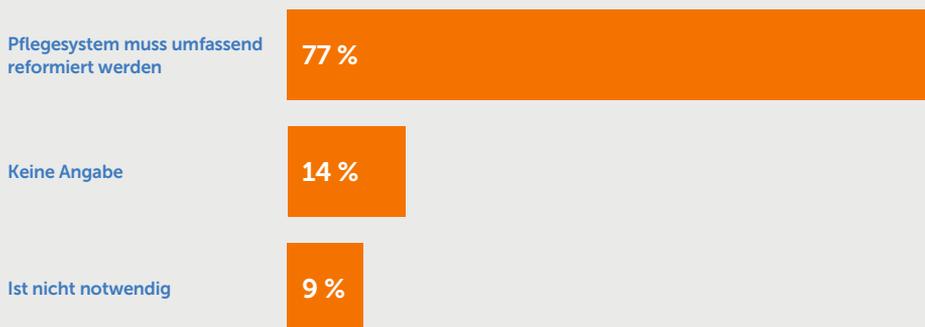
DAK-Pflegereport 2025

Im Rahmen des DAK-Pflegereports 2025 hat eine repräsentative Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach stattgefunden, die die Sorgen und Forderungen zum Thema Pflege in der Bevölkerung in Deutschland verdeutlicht. Danach fordern 77 Prozent der Befragten eine umfassende Umgestaltung des Pflegesystems und sogar 85 Prozent finden, dass das Thema Pflege in der Politik einen zu geringen Stellenwert hat. Der DAK-Pflegereport ordnet die Herausforderungen des Pflegesystems in zwei verschiedene Kategorien ein: zum einen die Finanzierung der Pflegeversicherung und zum anderen die strukturellen Herausforderungen des deutschen Pflegesystems. Für beides werden verschiedene Lösungsansätze skizziert. Den DAK-Pflegereport finden Sie unter:

www.dak.de/forschung

Wie ist Ihr Eindruck: Muss unser Pflegesystem umfassend reformiert werden?

Bevölkerung insgesamt



Basis: Bundesrepublik Deutschland Bevölkerung von 16 bis 70 Jahre
Quelle: Allensbacher Archiv, DAK-Pflegereport 2025

SANDWICH-MANAGEMENT

Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene balancieren täglich zwischen den Erwartungen ihrer Vorgesetzten und den Bedürfnissen ihrer Teams. Tipps für den Job-Einstieg in diese Doppelrolle, die auch als sogenannte „Sandwich-Position“ bezeichnet wird.

Die „Sandwich-Rolle“ ist die klassische Einsteiger-Führungsposition. Wer in dieser Rolle als Führungskraft arbeitet, ist Teil einer hierarchischen Struktur mit Ansprüchen von oben und unten. Nicht selten gibt es auch noch jede Menge gute Ratschläge von der Seite. Die Position ist selten bequem, aber entscheidend für den Erfolg des ganzen Unternehmens.

HERAUSFORDERNDE AUFGABE

Viele Führungskräfte im Sandwich sind überfordert und gestresst. Sie sollen Entscheidungen vertreten, an denen sie nicht beteiligt waren. Gleichzeitig erwarten ihre Teammitglieder Motivation, Schutz und Orientierung, auch wenn Ressourcen fehlen. Wer hier nicht klar kommuniziert, gerät leicht ins Schleudern.

FÜHRUNGSROLLE MITTENDRIN

Häufig betroffen sind Abteilungs-, Team- oder Bereichsleitungen, Projektverantwortliche und Schichtleitungen, kurz: das mittlere Management. Führen in der „Sandwich-Position“ ist der Alltag nahezu jeder Führungskraft. In dieser Situation versuchen manche, es allen recht zu machen. Andere schlagen sich auf eine Seite. Beide Reaktionen sind nicht zielführend.

UNERWARTETE VORTEILE

So anstrengend das Spannungsfeld ist: Die „Sandwich-Position“

kann auch eine strategische Chance sein. Wer zwischen den Fronten klug vermittelt, kann Einfluss gewinnen, Prozesse verbessern und eine echte Vertrauenskultur etablieren. „Mittendrin statt nur dabei“ – das ist nicht nur beim Fußball bedeutsam, sondern auch in der Führung.

Tipps für Erfolg in der mittleren Führungsposition

→ Spielräume nutzen

Verhandeln Sie Zuständigkeiten und holen Sie sich Mandate für eigenständige Entscheidungen, statt einfach nur auszuführen. Informieren Sie sich über die Hierarchieverhältnisse im Unternehmen und bilden Sie Netzwerke. Das ist die beste Grundlage dafür, in unterschiedlichen Situationen und Konstellationen angemessen zu reagieren.

→ Klare Kommunikation

Sprechen Sie nach oben in Zahlen und nach unten in Bildern – ehrlich, aber lösungsorientiert. Kommunizieren Sie vor allem Probleme rechtzeitig, weder Vorgesetzte noch Mitarbeitende werden gern überrascht. Fragen Sie bei unklarer Auftragserteilung konkret nach.

→ Zuhören und auch kleine Beiträge anerkennen

Nicken, nachfragen, ausreden lassen – das klingt banal, wirkt aber enorm. Außerdem sollten Kritik oder negative Rückmeldungen stets sachbezogen



Weitere Tipps finden Sie im digitalen Magazin



bleiben und nicht die Person angreifen. „Die Präsentation war etwas unstrukturiert“ ist besser als „Du warst schlecht vorbereitet“. Das schützt das Selbstwertgefühl und ermutigt zur Weiterentwicklung. Die Wertschätzung muss nicht groß inszeniert sein. Ein kurzer Dank im Meeting oder ein Anerkennender Kommentar im Chat signalisieren: „Dein Beitrag zählt.“ Gerade zurückhaltende Teammitglieder blühen auf, wenn sie merken, dass auch leise Stimmen gehört werden.

→ Fehlerkultur fördern

Erzählen Sie von eigenen Fehlern – das nimmt anderen die Angst, selbst welche zu machen. Fordern und loben Sie und geben Sie (auch kritisches) Feedback. Aus eigener Erfahrung wissen Sie selbst: Keiner kennt die Herausforderungen – und mögliche Lösungen – so gut wie die Mitarbeitenden.



Team, dass man nicht bestraft oder beschämt wird dafür, eigene Ideen zu haben, Vorschläge zu bringen, Fragen zu stellen, Zweifel anzumelden, Fehler zuzugeben“, sagt die Professorin. Psychologische Sicherheit gilt als beste Möglichkeit, mentale Gesundheit und hohe Performance in Einklang zu bringen. Die Technik steht nicht etwa dafür, einfach nur nett zu sein oder Leistungsstandards herabzusetzen. An einer psychologisch sicheren und damit angstfreien Atmosphäre muss laufend gearbeitet werden. Die Vorgehensweise ist kein Charaktermerkmal der Führungsperson, sondern erlernbar.

KRAFT AUS DER MITTE

Sandwich klingt erst mal nach Kompromiss – dabei steckt das Beste ja mittendrin. Denn ohne Belag schmeckt kein Sandwich. Wer lernt, von dort aus zu führen, statt nur zu funktionieren, wirkt verbindend. Und das ist die richtige Würze für gute Führung!

Ulrich Hoffmann

→ Eigene Grenzen setzen

Klären und sagen Sie, was Sie leisten können – und was nicht. Und halten Sie sich daran. Lieber ein Nein als ein Burn-out! Lernen Sie zu delegieren und zu motivieren. Viele Mitarbeitende werden aufgrund hoher fachlicher Leistungen befördert. Sie müssen dann auf einmal nicht nur Fach-, sondern auch Management- und Führungsaufgaben wahrnehmen. Das führt zu Rollenkonflikten. Erwarten Sie nicht von sich, einfach zu wissen, wie das geht. Lesen Sie Management-Ratgeber und nehmen Sie an gezielten Schulungen und Weiterbildungen teil.

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Von Amy Edmondson, Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School, stammt der Begriff der psychologischen Sicherheit. Er beschreibt ein

Klima, in dem Teammitglieder sich zwischenmenschlich sicher fühlen. „Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung in einem

Unterstützung für Führungskräfte

Seminar „Gesund führen“

Stärken Sie Ihre Führungskräfte und fördern Sie eine gesunde Führungskultur in Ihrem Unternehmen.

Analyse im BGM

Mithilfe von Analyse-Instrumenten wie beispielsweise Gesundheitswerkstätten, Arbeitssituationsanalyse und leitfadengestützten Interviews können gesundheitliche Belastungen rechtzeitig erkannt werden. Darüber hinaus wird das Klima im Team offengelegt. So erfahren Führungskräfte, was die Beschäftigten bewegt, welche Ressourcen vorhanden sind, und können gemeinsam mit den Mitarbeitenden Lösungswege erarbeiten.

Informationen und Beratung zu allen Angeboten unter der BGM-Hotline **040 325 325 720** zum Ortstarif oder per E-Mail: **bgm@dak.de**



Weitere Tipps finden Sie im digitalen Magazin



WAS HYBRID ARBEITENDE TEAMS ZUSAMMENHÄLT

Aktuelle Studien zeigen: Der Trend geht nicht zurück ins Büro, sondern hin zu flexiblen Arbeitsmodellen. Wie unter diesen Voraussetzungen gute Teamarbeit möglich ist und welche Herausforderungen für Führungskräfte bestehen.

Vertrauen ist der unsichtbare Kitt, der Teams zusammenhält – gerade wenn sie sich nicht regelmäßig persönlich treffen. In der hybriden und digitalen Arbeitswelt fehlt oft das beiläufige Gespräch auf dem Flur, das zustimmende Lächeln im Meetingraum. Stattdessen: geplante Calls, digitale Tools und manchmal auch stumme Bildschirme. Aktuell liegt der Homeoffice-Anteil bei knapp 25 Prozent, hat das Münchner Ifo Institut (Befragung von Erwerbstätigen aus unterschiedlichen Branchen im Februar 2025*) ermittelt. Am häufigsten arbeiteten

danach Beschäftigte bei Dienstleistern im Homeoffice (34,3 Prozent). Im verarbeitenden Gewerbe waren es 16,9 Prozent, im Handel 12,5 Prozent und in der Baubranche 4,6 Prozent. Eine Erhebung (Konstanzer Homeoffice Studie**) der Universität Konstanz vom April 2025 zeigt: Der Homeoffice-Trend bleibt – auch fünf Jahre nach der Coronapandemie. Unternehmen, die dennoch auf eine starre Präsenzpflicht setzen, riskieren dabei Erschöpfung und Unzufriedenheit unter ihren Mitarbeitenden – ohne nachweisbaren Produktivitätsgewinn. Im Durchschnitt wünschten die Befragten (Erwerbsbevölkerung mit Büro-tätigkeiten) Homeoffice an knapp drei Tagen pro Woche – bei Führungskräften lag der Wert nur leicht darunter. Drei Viertel bevorzugten hybride Arbeitsmodelle. Für 71 Prozent der Befragten war die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, sogar ein zentrales Kriterium bei der Arbeitsplatzsuche. Hybrides Arbeiten stellt Führungskräfte und Teams vor Herausforderungen, denn Interaktionen bleiben distanzierter als in Präsenz – trotz modernster Technik.

SICHTBARKEIT IM VIDEOCALL

So ist die Frage „Kamera an oder aus?“ mehr als nur eine technische Einstellung am PC. Sie ist besonders wichtig für Teams, die überwiegend per Videocall zusammenarbeiten. Wer in einer Besprechung sichtbar ist, zeigt: Ich bin da. Ich bin ansprechbar. Gerade an Führungskräfte sendet das ein starkes Signal: Sichtbarkeit schafft Verbindlichkeit. Gute Gründe, sich gelegentlich aus dem Bild zurückzuziehen, sind allerdings Großveranstaltungen oder eine schwache Datenverbindung. Auch der Hintergrund, vor dem man in Videokonferenzen erscheint, sendet ein Signal. Ein neutraler, ruhiger Hintergrund schafft Authentizität.

ZWISCHENTÖNE ZÄHLEN

Das Mikrofon ist ebenfalls mehr als ein technisches Detail. Wer sich konsequent stummschaltet, vermeidet ungewollte Störgeräusche – aber auch spontane Reaktionen. In kleinen Runden kann es deshalb in bestimmten Situationen hilfreich sein, das Mikro bewusst offen zu lassen. Sichtbare Reaktionen – zum Beispiel Daumen hoch oder Klatschen – ersetzen zwar keine echte Rückmeldung, zeigen aber: Ich bin aufmerksam. Ich nehme wahr, was gesagt wird. In größeren Runden helfen sie, Zustimmung zu signalisieren, ohne den Gesprächsfluss zu unterbrechen.

VERTRAUEN DURCH VERLÄSSLICHKEIT

In digitalen Teams wächst Vertrauen durch belastbare Strukturen wie Verlässlichkeit, Feedback und Klarheit. Führungskräfte sind dabei zentral, denn eine ihrer Schlüsselrollen ist es, für Orientierung zu sorgen. Wer regelmäßig Einblicke gibt, Entscheidungen transparent macht und sich ansprechbar zeigt, wird als berechenbar erlebt. Das schafft Sicherheit nicht nur im Digitalen. Wichtig ist zudem, die gegenseitigen Erwartungen zu klären. Das gilt ganz besonders bei Teams, die über Zeitzonen hinweg agieren. Und natürlich: Ehrliches Lob – für einzelne Mitarbeitende und auch für das ganze Team – zahlt sich immer aus!

KONTROLLE IST GUT, VERTRAUEN IST BESSER

Im digitalen Arbeitskontext eröffnen technische Systeme immer neue Möglichkeiten der Kontrolle. Doch Studien zeigen: Vertrauen bleibt unersetzlich, auch wenn Kontrolle technisch möglich ist oder ökonomisch effizient erscheint. Denn nur Vertrauen schafft die soziale Sicherheit, die komplexe Zusammenarbeit, Lernprozesse und Veränderungsbereitschaft überhaupt ermöglicht. Prof. Dr. Anja Seng, Expertin für Personalmanagement



Prof. Dr. Anja Seng, Expertin für Personalmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, betont: „Nur weil jemand im Büro sitzt, heißt es ja nicht, dass diese Person auch effizient und effektiv arbeitet. Das selbe gilt für das mobile Arbeiten – eine echte Kontrolle ist in beiden Situationen nicht wirklich möglich. Transparenz kann jedoch dazu dienen, sich gegenseitig zu verstehen, aufeinander achtzugeben. Voraussetzung ist ein Arbeitsklima auf Augenhöhe, alle sind in demselben Boot, Arbeit wird kooperativ vereinbart, verteilt, geleistet und gefeiert.“

TEAMKULTUR AKTIV GESTALTEN

Hilfreich sind gemeinsame Rituale, sichtbare Wertschätzung und soziale Bindung. Wer in Videokonferenzen zu Beginn ein paar Minuten für Persönliches reserviert oder zum Wochenabschluss ein kurzes „Was lief gut?“ abfragt, baut bewusst Begegnungsräume ein. Virtuelle Kaffeepausen oder themenoffene Foren helfen, sich als Team zu erleben, nicht nur als Projektgruppe. Dabei lohnt es sich, unterschiedliche Persönlichkeitstypen mitzudenken: Manche sind schnell im Austausch, andere brauchen Einladung und Struktur. Gute Führung erkennt diese Unterschiede und schafft digitale Räume, in denen sich alle einbringen können. *Ulrich Hoffmann*

* www.ifo.de/fakten/2025-03-24/homeoffice-quote-stabilisiert-sich-bei-knapp-25-prozent

** Konstanzer Homeoffice Studie Ergebnisreport April 2025, Universität Konstanz. Zwischen Präsenzpflcht und Homeoffice-Euphorie. Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie

Teamentwicklung

Mit (hybriden) Teamentwicklungsprogrammen sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden für die eigene Gesundheit und fördern gleichzeitig den Zusammenhalt. Die Beschäftigten werden dabei aktiv in den Entwicklungsprozess einer gesunden Arbeits- und Teamkultur eingebunden. Informationen: BGM-Hotline **040 325 325 720** zum Ortstarif oder per E-Mail an: bgm@dak.de

Digitale Gesundheitstage

Mit Gesundheitstagen machen Sie Ihre Mitarbeitenden fit für das Thema Gesundheit. Ob im Betrieb oder als Online-Angebot – teilnehmen können alle. Sie würden unser Angebot „**Digitale Gesundheitstage**“ gern einmal testen? Das ist am 16. September sowie am 19. November 2025 ganz einfach möglich. Anmeldung: www.dak.de/onlinegesundestag
Anderer Terminwunsch: bgm@dak.de

ERWEITERTER MUTTERSCHUTZ BEI FEHLGEBURTEN



Eine Fehlgeburt ist ein tiefer Einschnitt – körperlich wie seelisch. Viele Frauen brauchen Zeit, um diesen Verlust zu verarbeiten. Deshalb wurden seit Juni 2025 die Mutterschutz-Regelungen ausgeweitet.

Nach der Neuregelung dürfen Unternehmen Frauen, die eine Fehlgeburt erlitten haben, bei einer Fehlgeburt ab der

- **13. Schwangerschaftswoche bis zum Ablauf von zwei Wochen,**
- **17. Schwangerschaftswoche bis zum Ablauf von sechs Wochen und**
- **20. Schwangerschaftswoche bis zum Ablauf von acht Wochen**

nicht beschäftigen, soweit sich die Frauen nicht selbst zur Arbeitsleistung bereit erklärt haben.

INANSPRUCHNAHME IST FREIWILLIG

Die Inanspruchnahme dieser Schutzfristen ist freiwillig. Möchte die Frau die Mutterschutzzeit nicht oder nicht voll in Anspruch nehmen, steht es ihr frei, sich eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ausstellen zu lassen oder die Arbeit vor Ablauf des Mutterschutzes wieder aufzunehmen.

MUTTERSCHAFTSGELD

Während der Inanspruchnahme der Schutzfristen erhalten Arbeitnehmerinnen Mutterschaftsgeld sowie einen Arbeitgeberzuschuss. Auch weibliche Mitglieder, die selbstständig tätig, arbeitslos oder als Künstlerinnen oder Publizistinnen tätig sind und für die deshalb das Mutterschutzgesetz nicht zur Anwendung kommt, haben Anspruch auf Mutterschaftsgeld, sofern sie mit Anspruch auf Krankengeld versichert sind. Der Anspruch auf Mutterschaftsgeld besteht für die Zeit der jeweiligen Schutzfrist sowie zusätzlich für den Tag der Fehlgeburt. Der Anspruch für den Tag der Fehlgeburt ruht jedoch, wenn an diesem Tag noch gearbeitet wurde. Notwendig ist eine ärztliche Bescheinigung über die Fehlgeburt (seit 1. Juni 2025) mit Angabe der Schwangerschaftswoche.

UMLAGEVERSICHERUNG U2

Arbeitgeber haben die Möglichkeit, die Kosten für den Mutterschutz mit der Umlageversicherung U2 über maschinelle Erstattungsanträge zurückzuerhalten.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.dak.de/mutterschutz-bei-fehlgeburten



Hier geht's zum
DAK
LeistungsCheck



**SO VIELE
VORTEILE
EMPFIEHLT MAN
GERNE WEITER!**



Jetzt
30 Euro
sichern!

Du bist zufrieden mit uns?

Dann erzähl's weiter! Für jede erfolgreiche Empfehlung bekommst du **30 Euro**. Und das Beste: Mit unserem neuen **DAK LeistungsCheck** können alle ganz unkompliziert unsere Highlight-Leistungen und finanziellen Vorteile entdecken.





**GEMEINSAM
NACHHALTIG**

Die DAK-Gesundheit
liefert klimafreundlich
und umweltbewusst
dak.de/nachhaltigkeit

EVERS
ReForest
Mehr Bäume. Weniger CO₂.



ER | ID-22071560

Die DAK-Gesundheit
unterstützt die nach-
haltige Kompensation
von Treibhausgasen

DAK Arbeitgeber-Hotline
040 325 325 810*

* 24 Stunden an 365 Tagen, zum Ortstarif

UNSER JOB: JOBS GESÜNDER MACHEN!

Mit unserem Betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen individuelle Programme, die dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeitenden nachhaltig fit und leistungsfähig bleiben. Egal, ob vor Ort oder im Homeoffice.

Jetzt informieren:



DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.