Die Techniker

OMR EDUCATION



GESUND DURCH DEN ARBEITSALLTAG

STRESSABBAU | WORK-LIFE-BALANCE | START-UP-SPECIAL



Work-Life-Balance? Können Ihre Beschäftigten selbst in die Hand nehmen!

Das **WorkLifePortal** unterstützt Ihr Unternehmen in Sachen betriebliche Gesundheitsförderung – und Ihre Beschäftigten bei einem gesünderen, ausgeglichenen Leben. Das WLP erleichtert die Koordination, Planung, Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen. Als digitales Angebot lässt es sich besonders gut in den Berufsalltag integrieren – mit Tipps, Trainings und Rezepten.

Möchten Sie mehr erfahren? Scannen Sie den Code und nehmen Sie gern mit uns Kontakt auf!

WLP

WorkLifePortal

Powered by:

Die Techniker

VORWORT

WOHLBEFINDEN SCHAFFT UNTERNEHMENSERFOLG

Wer mit einem Unternehmen langfristig am Markt bestehen möchte, braucht neben einem ausgeklügelten Business-Plan, einem guten Produkt und einer durchdachten Marketing-Strategie vor allem eines: zufriedene und gesunde Mitarbeitende. Gerade in Zeiten von zunehmenden Burnouts (edu.omr.com/3YPRCGt), durchschnittlich häufigeren Jobwechseln (bit.ly/47l0Vlx) und Co. können Angestellte, die loyal, motiviert sowie körperlich und geistig fit sind, den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen.

Ein positives und wertschätzendes Arbeitsumfeld bietet zum Beispiel den Nährboden für Kreativität und Innovationen. Fühlen sich die Mitarbeitenden wohl, trauen sie sich, ihre Ideen mit dem Kollegium zu teilen, und tragen so beispielsweise einen großen Teil zur Produktentwicklung oder -optimierung bei. Das kann wiederum den Umsatz steigern oder die Zufriedenheit der Kund*innen anheben. Aber auch in „ganz normalen Bürojobs" kann das Arbeitsklima den nachhaltigen Erfolg eines Business beeinflussen. Angestellte, die körperlich fit, wenig gestresst und sozial integriert sind, sind häufig engagierter und produktiver als Menschen, die sich in ihrem Berufsumfeld nicht wohlfühlen (bit.ly/47nRWzR).

Eine Investition in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und in ein positives Arbeitsklima hat sowohl Vorteile für vorhande Mitarbeitende als auch für zukünftige Beschäftigte. So aktivieren große Konzerne und kleine Start-ups langfristig eine entscheidende Ressource: die Menschen, die ihr Unternehmen am Laufen halten und voranbringen.

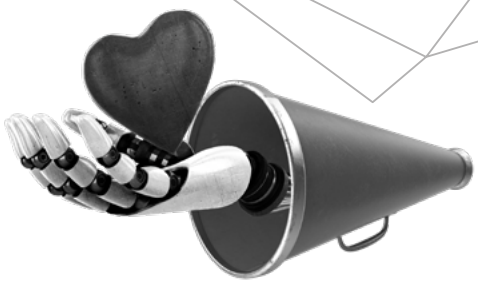
Dieses Journal liefert dir als Arbeitgeber*in oder Führungskraft umfassende Informationen zu den Themen Stress, Diversity, Bewegung, Work-Life-Integration und Sozialversicherung. In jedem Kapitel bekommst du von Expert*innen der Techniker Krankenkasse praktische Tipps, wie du das Arbeitsklima verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit einfachen Mitteln steigern kannst. Außerdem findest du Downloads mit weiterführenden Quellen sowie Selbsttests, die dir zum Beispiel zeigen, wie es bei dir um das Vereinbaren von Job und Freizeit steht. In einem ausführlichen Interview erklären Verantwortliche des Modekonzerns AboutYou, wie ein gutes Gesundheitsmanagement in einem sehr großen Team aussehen kann und wie sie die Stimmung in den Teams per Surveys abfragen.

In diesem Health Journal wirst du also keinen erhobenen Zeigefinger finden, der auf allerlei Fehler hinweist. Du bekommst Informationen, Quellen und praktische Tipps, die das Arbeitsklima in deinem Unternehmen nachhaltig verbessern können. Solltest du doch Fragen haben, stehen dir die Expert*innen von der Techniker Krankenkasse gerne zur Verfügung.

Blättere jetzt durch und aktiviere deine Schlüsselressource – dein Team!

Viel Spaß beim Lesen und Lernen wünschen dir die Techniker Krankenkasse und OMR Education!





GESUND DURCH DEN ARBEITSALLTAG

1. FREIZEIT & ARBEIT IM EINKLANG 4

WORK-LIFE-INTEGRATION – WAS IST DAS? 5

DARUM IST DAS FÜR UNTERNEHMEN WICHTG 6

WER KANN WAS TUN? 6
- Mitarbeitende 6
- Unternehmen 8

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT 9

MASSNAHMEN NACHHALTING ETABLIEREN 10

2. DIVERSITY MANAGEMENT 11

DIVERSITY IN UNTERNEHMEN 12
- Diversity: Was ist das eigentlich? 12
- Herausforderungen und Chancen für Unternehmen 13
- Unconscious Bias 15

DIVERSITY MANAGEMENT ETABLIEREN 15

INTERVIEW: PRAXIS-TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, ANDREAS GAILUS, GAILUS.ORG 16

Download: Diversity in der Arbeitswelt 18



3. STRESS REDUZIEREN IM ARBEITSALLTAG 19

WAS STRESST MITARBEITENDE? 20

AUSWIRKUNGEN AUF DEN ARBEITSALLTAG 21

WIE KANN MAN STRESS VORBEUGEN? 22

WAS KÖNNEN ARBEITGEBER*INNEN TUN? 23
Stressfreie Verhältnisse schaffen 24
Download: Tipps zur akuten Stressbewältigung 26

4. SPORT UND BEWEGUNG 27

WARUM SPORT STRESS ABBAUT 28

BEDÜRFNISSE ANALYSIEREN 29

SO HILFST DU DEINEM TEAM 30

WAS UNTERNEHMEN BIETEN KÖNNEN 31

FIT WERDEN UND BLEIBEN 32

5. START-UP-SPECIAL: PLÖTZLICH ARBEITGEBER*IN 34

ERSTE MITARBEITENDE 35
Employee Lifecycle 35
Administrative Aufgaben 37

INTERVIEW: ERSTE SCHRITTE IM PEOPLE MANAGEMENT, KATHARINA KREUTZER, BOOMERANG 41

6. INTERVIEW: FÜR WENIGER STRESS & MEHR DIVERSITÄT, ABOUT YOU 43

IMPRINT 48

1. FREIZEIT & ARBEIT IM EINKLANG



Die Arbeitswelt ist voller Herausforderungen, die es schwierig machen, Privat- und Berufsleben in Einklang zu bringen. Wie sich diese Problematik auf das Arbeitsverhältnis auswirken kann, erfährst du in diesem Kapitel. Wir stellen dir Maßnahmen vor, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit verhelfen können. Außerdem zeigen wir dir, was du für dein Team tun kannst, um den richtigen Rahmen für diese Maßnahmen zu schaffen.

REGINE STEIN & GEORG LEIMBACH
Product Owner Work Life Portal &
Leitung Gesundheitsmanagement, Techniker Krankenkasse



Termine, Präsentationen, Freizeit, Familie … Arbeit und Privatleben bekommt man kaum noch unter einen Hut. Ein Grund: Die Menschen arbeiten zu viel – mehr als mit dem Arbeitgeber vereinbart. Laut einer Mintel-Studie aus dem Jahr 2022 arbeitet fast die Hälfte der in Deutschland lebenden Menschen länger als vertraglich vorgesehen (bit.ly/3JH8QiM) – nur 49 Prozent der Befragten sind zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance, 51 Prozent gehen krank zur Arbeit. Die Studie zeigt auch, welche Auswirkungen diese Situation auf ein Unternehmen haben kann. 27 Prozent der Menschen sagen, sich in den nächsten zwölf Monaten nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen zu wollen. Je jünger die Arbeitskräfte desto dramatischer: Bei den 16- bis 34-Jährigen sind es sogar 40 Prozent. Etwa ein Drittel der Befragten gibt an, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein ausschlaggebender Faktor bei ihrer Entscheidung ist. Insbesondere in Anbetracht des Fachkräftemangels, der aktuell herrscht, stellen solche Zahlen für Unternehmen ein großes Problem dar. Sie müssen es schaffen, als attraktive Arbeitgeber aufzutreten, um so neue Mitarbeitende zu gewinnen und bestehende zu halten. Ein entscheidender Faktor beim sogenannten Employer Branding ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.



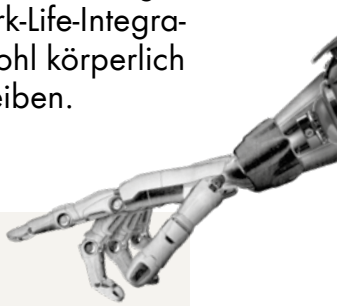
TK-TIPP: STUDIEN ZUM THEMA

Die TK hat zwei umfangreiche Studien durchgeführt, die sich auch mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit befasst. Wenn du dich tief in das Thema einlesen und Zusammenhänge besser verstehen möchtest, solltest du dir mal die Erhebungen „#whatsnext2022“ (bit.ly/3QmKE9P) und „how’s work?“ (bit.ly/3Oawx4t) genauer ansehen. In ihnen erfährst du, was Arbeitnehmer*innen belastet – auch in einer hybriden Arbeitswelt, in der wir uns spätestens seit Corona befinden.

WORK-LIFE-INTEGRATION – WAS IST DAS?

Mit dem Begriff Work-Life-Balance kann heutzutage fast jede*r etwas anfangen. Er beschreibt das Streben danach, das eigene Privat- und Berufsleben möglichst in Ausgleich zu bringen. Obwohl der Begriff weit verbreitet ist und es zahlreiche Modelle dazu gibt, stößt der Ansatz auch auf Kritik. Der Begriff suggeriert nämlich einen Gegensatz, der in Wirklichkeit nicht existiert. Wer arbeitet, lebt auch gleichzeitig. Statt die beiden Aspekte miteinander konkurrieren zu lassen, setzt Work-Life-Integration darauf, dass sie sich gegenseitig ergänzen. Ziel ist eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die so zu einem erfüllten Leben führen kann. Egal, welches Modell man bevorzugt, generell gilt: Der Fokus soll auf einem gesunden Lebensstil liegen, bei dem eine Person ihre Arbeitszeit effektiv bewältigen und dennoch genügend Zeit und Energie für das private Leben aufbringen kann. Gesundheit, Beziehungen, Hobbys oder Freizeitaktivitäten werden dabei nicht vernachlässigt. Einen Überblick darüber, ob dies deinem Team gelingt, kannst du beispielsweise durch eine interne anonyme Umfrage zum Arbeitsalltag bekommen.

Im Berufsalltag kann das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit durch zu viele Termine und Verpflichtungen ins Ungleichgewicht geraten. Das mag zunächst nicht besonders kritisch wirken, kann aber für einige Menschen langfristig viele negative Auswirkungen haben: Stress (dazu mehr in Kapitel 3), eine höhere Anfälligkeit für Krankheiten, Schlafstörungen, Verstimmungen, Antriebslosigkeit oder sogar Burnout-Gefahr. Eine gute Work-Life-Integration ist also essenziell, um sowohl körperlich als auch mental gesund zu bleiben.



SELBSTTEST

Gelingt dir der Spagat zwischen Beruf und Freizeit? Dieser Test gibt dir ein Gefühl dafür!

DARUM IST DAS FÜR UNTERNEHMEN WICHTIG

Eine Disharmonie zwischen Arbeit und Freizeit kann zu Problemen im Arbeitsalltag führen. Es gibt verschiedene Gründe, warum du ein Interesse daran haben solltest, die Work-Life-Integration deines Teams zu unterstützen:

Mitarbeiterzufriedenheit: Wenn Arbeitnehmer*innen ausreichend Zeit für ihre persönlichen Interessen und Bedürfnisse haben, wirkt sich das positiv auf deren Einstellung zu ihrem Arbeitgeber aus. Sie sind zufriedener, engagierter und produktiver. Mit einer hohen Zufriedenheit der Mitarbeitenden geht einher, dass sie sich wohler in ihrem Job fühlen und dem Unternehmen loyaler gegenüber sind.

Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden: Im Zeitalter des Fachkräftemangels kann eine attraktive Unternehmenskultur entscheidend dafür sein, Personal zu finden – dazu zählt auch die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit. Die Ausgeglichenheit von Arbeit und Privatleben wird oft als attraktiver Aspekt eines Arbeitsplatzes angesehen und kann helfen, qualifizierte Fachkräfte anzuziehen und diese auch zu halten.

Gesundheit: Das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden können durch das Unternehmen beeinflusst werden. Durch das Einplanen ausreichender Erholungsphasen kann einem Burnout entgegengewirkt werden. Dies kann zu einem langfristigen Rückgang der Krankheitsausfälle durch Erschöpfung etc. führen.

Produktivität: Wenn Mitarbeitende erholt sind, hat das einen positiven Effekt auf ihre Produktivität und Leistungsfähigkeit. Durch den ausgewogeneren Lebensstil haben die Arbeitnehmer*innen mehr Energie und können bessere Arbeit leisten.

Eine offene Unternehmenskommunikation und -kultur, in der Aspekte wie die Förderung der Work-Life-Integration im Vordergrund stehen, kann das eigene Employer Branding stärken und einer hohen Fluktuation der Arbeitnehmer*innen entgegenwirken.

WER KANN WAS TUN?

Für eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben können unterschiedliche Maßnahmen weiterhelfen. Wir stellen dir einige Methoden vor, die sowohl auf Seite der Beschäftigen als auch von Arbeitgeberseite umgesetzt werden können. Jeder Mensch ist einzigartig, deswegen gilt, herauszufinden, welche Maßnahmen am besten zu den jeweiligen Bedürfnissen passen.

MITARBEITENDE

Um langfristig eine gute Mischung aus Job und Freizeit zu erreichen, bedarf es einiger Leitlinien. Jeder Mensch muss lernen, sich Grenzen zu setzen und sich selbst zu organisieren.

Beruf und Privatleben trennen: Es müssen klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit geschaffen werden. Für viele Menschen ist das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen, ein großer Stressor. Es muss also aktiv gegen Situationen, in denen man nicht abschalten kann, gearbeitet werden. Dazu gehört beispielsweise, nach Feierabend keine Nachrichten bezüglich der Arbeit mehr zu beantworten oder in der Freizeit Arbeitsthemen zu vermeiden.

Prioritäten setzen: Welche Bereiche des Lebens sind am wichtigsten: Arbeit, Gesundheit, Familie, Freunde oder Hobbys? Die eigene Zeit sollte entsprechend der persönlichen Priorisierung eingeteilt werden.



Selbst-/Zeitmanagement üben: Die effektive Planung von Aufgaben und Aktivitäten hilft, persönliche Leistungen besser kennenzulernen und herauszufinden, wie viel Zeit bestimmte Themen in Anspruch nehmen. So kann auf Dauer die Kapazität realistischer eingeschätzt und Überlastung schneller erkannt werden. Hier kommen drei Tools, die beim Selbstmanagement unterstützen können:

TRELLO

ist eine Zeitmanagement-App, die dir dabei helfen kann, deine Zeit effizienter zu organisieren und deine Aufgaben mithilfe von To-do-Listen besser zu verwalten.

FOREST

ist ein Produktivitätstool, das dir helfen kann, Ablenkungen im Alltag zu reduzieren. Durch das Erfassen deiner Aktivitäten auf dem Smartphone kann dir die App einen Überblick geben, wie du deine Zeit verbringst, und dir mit Zeitlimits helfen, produktiver zu arbeiten und bewusstere Pausen einzulegen.

NOTION

ist eine Freemium-Anwendung für Organisation und Notizen. Das Tool kann dir bei der Strukturierung sowohl deiner privaten als auch deiner beruflichen Aufgaben helfen. Durch unterschiedliche Templates schaffst du eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, hast aber trotzdem alles in einer Anwendung.

Selbstfürsorge lernen: Neben allen Verpflichtungen sollte bei jeder Person das eigene Wohlergehen im Vordergrund stehen. Genügend Schlaf, eine gesunde Ernährung und regelmäßige Bewegung sind die Grundlage dafür, genug Energie für den Alltag aufbringen zu können.



Im Gesundheitspodcast der Techniker klärt die Folge zum Thema Selbstfürsorge auf, was Selfcare mit Gesundheit zu tun hat und wie man lernen kann, besser auf sich zu achten (bit.ly/3K0jDEW).



UNTERNEHMEN



Natürlich müssen deine Mitarbeitenden eigene Veränderungen in ihrem Alltag etablieren, um die Work-Life-Integration zu optimieren. Als Arbeitgeber*in oder gesundheitsbeauftragte Person hast du aber die Möglichkeit, einen Rahmen zu schaffen, der Unterstützung bietet und dadurch die Aufgabe vereinfacht. Nicht alle Maßnahmen sind für jedes Unternehmen oder jede Branche geeignet. In solchen Fällen ist der Austausch mit den Mitarbeitenden hilfreich, da sie am besten wissen, welche Strukturen sie in ihrem eigenen Alltag unterstützen.

Homeoffice/Telearbeit: Besonders seit der Pandemie ist Homeoffice den meisten Menschen ein Begriff. Mitarbeitende arbeiten von zu Hause oder einem anderen Ort aus. Arbeitnehmer*innen können ihren Arbeitstag flexibler gestalten und auch private Termine (wie Praxisbesuche) einfacher koordinieren, da sie unter anderem Zeit für den Arbeitsweg einsparen. Die Arbeit von zu Hause kann entlastend wirken, muss aber richtig geplant sein. Es bedarf des geeigneten technischen Equipments, um remote gut arbeiten zu können.

Flexible Arbeitszeiten: Beim Modell der flexiblen Arbeitszeiten haben Mitarbeitende die Möglichkeit, innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen ihre Arbeitszeiten zu gestalten. Das kann auch mit Homeoffice-Möglichkeiten einhergehen. Ein guter Kompromiss für viele Unternehmen ist das Festlegen sogenannter Kernarbeitszeiten, in denen die Mitarbeitenden anwesend sein müssen (beispielsweise von 10 bis 14 Uhr). So kann jede*r für sich entscheiden, ob er*sie früher anfangen oder länger arbeiten möchte.

Workation: Eine Workation läuft ähnlich wie das Arbeiten im Homeoffice ab – nur von einem Urlaubsstandort aus. Mitarbeitende verbinden also Arbeit und Urlaub, indem sie ihre normalen Arbeitszeiten einhalten, danach aber die Vorzüge des Urlaubsortes genießen können. Viele nutzen eine Workation, um sich eine Auszeit vom Arbeitsalltag zu nehmen und neue Eindrücke zu sammeln. Das kann die Produktivität und Kreativität steigern.

Sabbatical: Wenn sich Mitarbeitende eine zeitlich begrenzte Auszeit vom Job nehmen möchten, spricht man von einem Sabbatical oder Sabbatjahr. Es ermöglicht ihnen, länger zu reisen, sich weiterzubilden, um Familie und Angehörige zu kümmern oder zu erholen. Je nach Unternehmen und Arbeitsvertrag gibt es unterschiedliche Bedingungen zur Finanzierung und Dauer eines Sabbaticals. Die Nutzung von Lebensarbeitszeitkonten (bit.ly/3Y9alMT) kann solche Vorhaben beispielsweise unterstützen.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) beinhaltet alle organisatorischen Maßnahmen und Strategien, die darauf abzielen, die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu fördern und zu erhalten. Dazu gehören zum einen die bereits genannten Maßnahmen zur Arbeitsorganisation oder Arbeitszeitgestaltung, zum anderen befasst sich BGM mit der Führungskultur im Unternehmen. Denn: So gut es ist, einzelne Maßnahmen im Arbeitsalltag aufzugreifen, um die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit zu vereinfachen, so wenig positive Auswirkungen hat es, wenn diese nicht langfristig in der Kultur des Unternehmens verankert werden und zu einem Umdenken im Arbeitsverhalten führen.

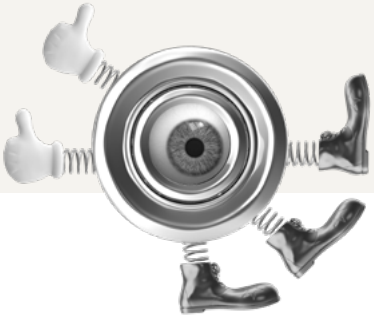
Das BGM dient als eine übergeordnete strategische Ebene, innerhalb derer auch Themen wie die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) eine wichtige Rolle spielen (bit.ly/440wqP7). Hier stehen präventive Maßnahmen und Aktivitäten wie Sport, Ernährungsberatung und psychische Gesundheitsförderung im Vordergrund, die darauf abzielen, das Risiko von gesundheitlichen Problemen der Mitarbeitenden zu reduzieren.

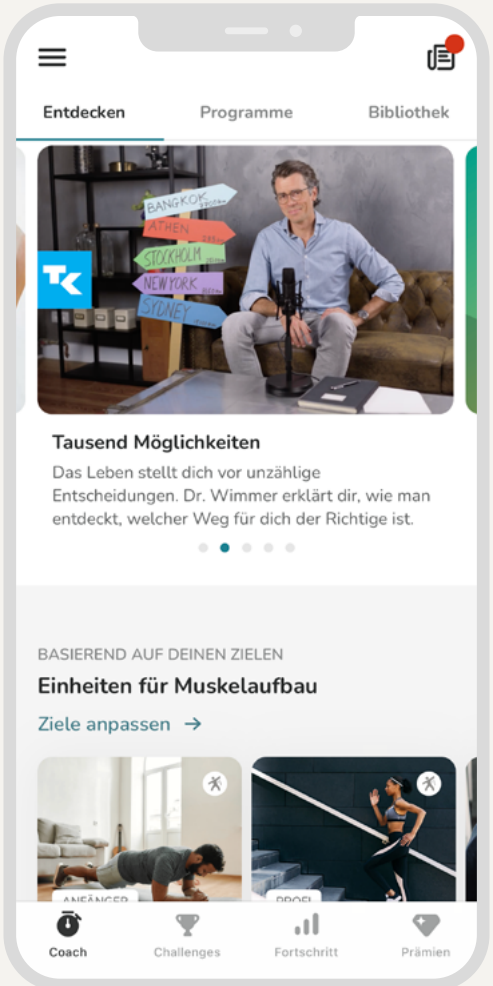
Das Management dieser unterschiedlichen Maßnahmen ist sehr umfangreich, es gibt mittlerweile aber verschiedene digitale Anwendungen (s.u.), die dich dabei unterstützen können, deine Ziele im Unternehmen, wie beispielsweise eine verbesserte Work-Life-Integration, zu erreichen.

WORK-LIFE-PORTAL

Ein Beispiel für eine Anwendung, die dein Unternehmen in der Etablierung gesunder Gewohnheiten unterstützen kann, ist das Work-Life-Portal der Techniker Krankenkasse (bit.ly/3Oa1VRV). Mit dieser Anwendung kann die Betriebliche Gesundheitsförderung kommuniziert und gestaltet werden:

- Unterstützung bei der Planung, Umsetzung und Evaluierung gesundheitsfördernder Maßnahmen
- Mehr als 3000 Artikel, Videos oder Audios zu gesundheitsrelevanten Themen
- Schulungsvideos zur Weiterbildung von Gesundheitsbeauftragten
- Challenges und andere Gamification-Elemente für einen niedrigschwelligen Ansatz und Spaß bei der Anwendung





MASSNAHMEN NACHHALTIG ETABLIEREN

Manchmal kann es schwierig sein, neue Maßnahmen in einem Unternehmen zu etablieren. Behalte Folgendes immer im Blick:

1. Communication is Key – Die richtige Präsentation und Kommunikation neuer Maßnahmen ist essenziell. Sei transparent und gehe mit deinem Team offen in den Austausch.

2. Haltung bewahren – Sei ein Vorbild und nutze die Maßnahmen und Produkte selbst, die du im Unternehmen zu integrieren versuchst. Gehe im Sinne des Top-down-Ansatzes mit gutem Beispiel voran. Ein Produkt kann noch so gut sein – wenn du nicht dahinterstehst, wird es von deinem Team auch nicht angenommen.

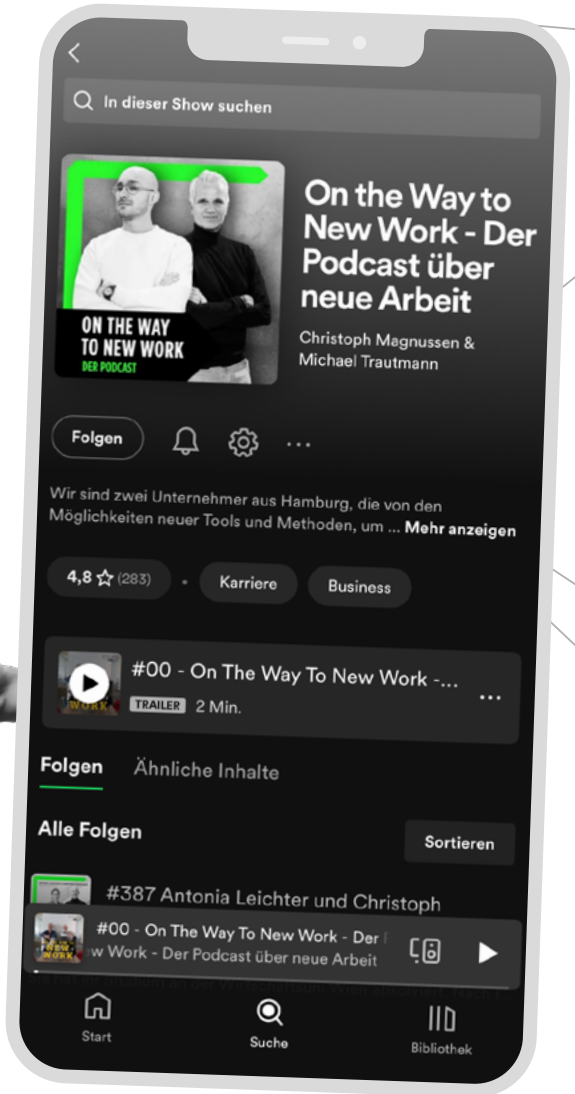
3. Dranbleiben – Wenn du nicht direkt den Erfolg deiner Maßnahmen erkennen kannst, verliere nicht die Geduld. Es bedarf manchmal viel Zeit, neue Dinge in einem Unternehmen zu etablieren. Es ist wichtig zu verstehen, dass sich der Erfolg gewisser Maßnahmen nicht innerhalb von ein, zwei Monaten positiv auf die Anzahl der Fehltage auswirken wird. Insbesondere gesundheitsfördernde Maßnahmen sind ein langfristiges Thema, da sie unternehmenskulturelle Veränderungen mit sich bringen und nachhaltig umgesetzt werden müssen.

4. Trial and Error – Es gibt nicht das eine Vorgehen oder das eine Tool, das die perfekte Lösung für alle darstellt. Hole dir Profis ins Haus, die bereits Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen gemacht haben. So musst du nicht die gleichen Versuche und Fehler wie andere durchleben und es kann ein individuelles Angebot erarbeitet werden.

5. Check your Resources – Oftmals fehlt es in Unternehmen an dem nötigen Know-how zur Etablierung von (gesundheitsfördernden) Maßnahmen. Hier heißt es: Bilden und weiterbilden! Es gibt eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten, die manchmal sogar kostenfrei sind. Diese schonen zudem eine weitere wichtige Ressource: Zeit. Oft fehlt diese nämlich zur Bearbeitung der Themen.

Redaktion: Gina Kollig, OMR Education





Der Podcast „On The Way To New Work" behandelt Themen rund um modernes Arbeiten.

2. DIVERSITY MANAGEMENT



Vielfalt im Team hat viele Vorteile: Die Mitarbeitenden arbeiten innovativer, mit mehr Kreativität und machen das Unternehmen resilienter. Damit sie diese Vorteile auch nutzen können, bedarf es eines aktiven Diversity Managements. Wie du in deinem Unternehmen ein Umdenken anstößt und was du im Vorfeld über das Thema Diversität wissen musst, liest du in diesem Kapitel.

WIEBKE ARPS
Gesundheitsmanagement, Techniker Krankenkasse



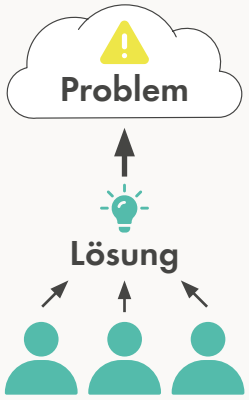
DIVERSITY IN UNTERNEHMEN

Immer mehr Menschen fühlen sich durch die steigenden Anforderungen der Arbeitswelt gestresst – das zeigt auch die Stress-Studie der Techniker Krankenkasse (bit.ly/3NsHON9). Neben ständiger Erreichbarkeit und steigender Komplexität sehen sich viele Arbeitnehmer*innen der Herausforderung gegenüber, in globalen Teams effizient zusammenzuarbeiten. Letzteres wird besonders schwierig, wenn es zum Beispiel bei interkulturellen Unterschieden zu Konflikten kommt. Das führt nicht nur dazu, dass die Arbeit ineffizienter wird, sondern verstärkt auch die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Die Angestellten fühlen sich langfristig nicht mehr wohl. Die Folge: Die Arbeitnehmenden sind tendenziell häufiger krank oder verlassen sogar das Unternehmen (bit.ly/44qp7Rj).

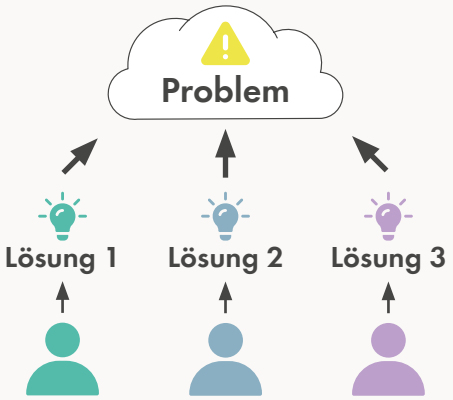
Die Lösung für vielfältige Teams: aktives Diversity Management. Denn Menschen, die sich am Arbeitsplatz gesehen, wertgeschätzt und unterstützt fühlen, sind leistungsfähiger und fallen ggf. weniger krankheitsbedingt aus. Sie sind motivierter und bauen eine loyale Beziehung zu ihrem Arbeitgeber auf. Zusätzlich zeigte eine Umfrage, dass 63 Prozent der Befragten eine gute Beziehung zu ihrem Kollegium einer zehnprozentigen Gehaltserhöhung vorziehen würden (bit.ly/44l9Ktd). Dass sich Mitarbeitende in ihrer Abteilung oder ihrem Team wohlfühlen, ist also ein wesentlicher Hebel, um ein Unternehmen erfolgreicher zu machen. Aber nicht nur die Verbesserung der Gesundheit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind Vorteile von Diversity Management. Eine diverse Belegschaft, die gut zusammenarbeitet, kommt häufig zu innovativeren und kreativeren Lösungen als homogene Teams. Das liegt vor allem daran, dass bei vielfältigen Team-Mitgliedern auch vielfältige Lösungswege in Betracht gezogen werden. In homogenen Teams kommen die Mitglieder häufig zu derselben Lösung, da sie ähnliche Erfahrungen im Arbeits- und Lernkontext gemacht haben.

DIVERSE TEAMS KOMMEN ZU INNOVATIVEREN LÖSUNGEN

Homogenes Team



Diverses Team



DIVERSITY: WAS IST DAS EIGENTLICH?

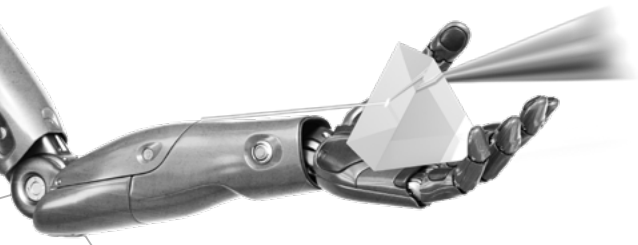
Bevor du das Thema Diversity Management in deinem Unternehmen überhaupt angehen kannst, solltest du verstehen, was sich hinter dem Begriff „Diversity" verbirgt. Diversität kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet Vielfalt/Vielfältigkeit. Heute nutzt man vor allem den englischen Ausdruck „Diversity". Im sozialpolitischen Kontext wurde der Begriff in den 1960ern in den USA im Zuge der Bürgerrechtsbewegung bekannt und verbalisierte die Forderung nach Antidiskriminierung.

Auch heute noch steht der Begriff Diversity für dieses Ansinnen. Allerdings will man sich damit nicht mehr ausschließlich gegen die Diskriminierung von Black People of Colour aussprechen, sondern gegen die Benachteiligung aller Menschen, die auf unterschiedliche Arten Vielfalt verkörpern. Es gibt insgesamt sieben unterschiedliche Dimensionen von Diversity. Eine Person kann dabei mehrere unterschiedliche Diversity-Dimensionen gleichzeitig bedienen.

DIE SIEBEN DIVERSITY-DIMENSIONEN



Ein Beispiel: Der neue Kollege Yusuf ist in der Türkei geboren und aufgewachsen, arbeitet jetzt in Deutschland, ist Moslem und homosexuell. Das heißt, im Umgang mit Yusuf müssten seine Mitmenschen vier Diversity-Ebenen im Hinterkopf behalten: Geschlecht und geschlechtliche Identität, Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, sexuelle Orientierung und Religion und Weltanschauung.



HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR UNTERNEHMEN

Teams und Abteilungen, die aus verschiedenen Mitarbeitenden bestehen, tragen dazu bei, dass ein Unternehmen resilienter ist, kreativere Lösungen für Probleme anbietet und Produkte entwickelt, die zur Lebenswirklichkeit ihrer Zielgruppe passen. „Wenn ich zum Beispiel in Ungarn etwas verkaufen will, dann muss ich mich auch mit diesem Land beschäftigen“, sagt Diversity-Experte Andreas Gailus von gailus.ORG (bit.ly/3rcfdV0). Er gibt regelmäßig Workshops und betreut Unternehmensprojekte zur Einführung von Diversity Management und arbeitet eng mit großen Unternehmen wie der Techniker Krankenkasse zusammen. Andreas erklärt, dass die Wirtschaft schon lange globaler werde – und das unabhängig davon, ob man einen Standort in einem anderen Land habe oder nicht. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Durch den Online-Handel und die Wertschöpfungskette ist der Markt vernetzter denn je. Hinzu kommt, dass vielfältige Teams das Unternehmen auch für Bewerber*innen interessanter machen, die nicht aus Deutschland stammen. Laut Andreas Gailus sei dies vor allem wichtig, um dem immer weiter steigenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken (bit.ly/3PIT76T).

Das ausführliche Interview mit Andreas Gailus findest du auf Seite 16.



ANDREAS GAILUS

Gleichzeitig bringen vielfältig besetzte Teams auch Herausforderungen mit sich. So kann es zum Beispiel durch kulturelle Unterschiede zu mehr Konflikten kommen. Was für die eine Gruppe normal ist, kann für die andere unhöflich wirken. Ein gutes Beispiel hierfür stammt aus der Broschüre „Vielfalt gewinnt“, die von der Techniker Krankenkasse veröffentlicht wurde (bit.ly/44cLIko).

Hier wird dargestellt, dass Menschen aus verschiedenen Ländern ein ganz unterschiedliches Verständnis von Pünktlichkeit haben. Während in dem Beispiel die Mitarbeitenden aus Deutschland womöglich pünktlich zum vereinbarten Zeitpunkt das Meeting anfangen wollen, ist es für Team-Mitglieder aus Frankreich, Italien und Spanien mitunter normal, dass der Termin erst 15 Minuten später als vereinbart beginnt bzw. erst, wenn alle da sind.

Wenn viele unterschiedliche Menschen zusammenkommen, treffen also auch viele unterschiedliche Erwartungen, Sozialisationen und Geschichten aufeinander. Das kann zu Konflikten führen, das Vertrauen innerhalb des Teams negativ beeinflussen und sogar dazu führen, dass die Arbeit unter diesen Reibungen leidet. Für Führungskräfte sind vielfältige Teams deutlich schwieriger zu führen als Teams, die aus einer homogenen Gruppe bestehen.

KULTURABHÄNGIG: WIE MEETINGS BEGINNEN



Deutschland:
pünktlich und sachlich



Frankreich:
Beginn mit 15 Min. Gespräche über Politik und Skandale



Spanien und Italien:
Start, wenn alle da sind, dann 20 bis 30 Min. lang Gespräche über Familie und Fußball



Großbritannien:
Start mit Tee und Small Talk



USA:
pünktlich und mit aufmunternden, entspannenden Bemerkungen

Interkulturelle Differenzen können leicht zu Konflikten führen, wenn sie nicht aufgearbeitet werden. Quelle: „Vielfalt gewinnt".

CHANCEN

- Mehr Kreativität
- Bessere Lösungen und Produkte
- Bessere Abbildung der Vielfalt der Kund*innen und Stakeholder*innen
- Gut für Recruiting in unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen
- Resilienteres Unternehmen

HERAUSFORDERUNGEN

- Mehr Konflikte
- Weniger Vertrauen
- Schlechtere Zusammenarbeit
- Schwer zu managen
- Geringere Leistung
- Mehr Fluktuation
- Weniger emotionale Bindung



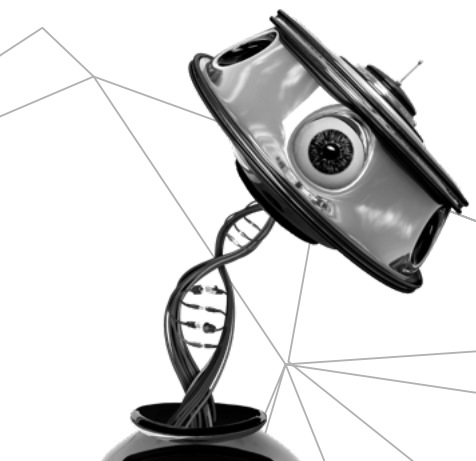
Vielen Herausforderungen können Unternehmen mit einem aktiven und gut durchdachten Diversity Management begegnen. Es hilft dabei, ein Bewusstsein für Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden zu schaffen, Menschen in das Unternehmen zu integrieren und diese so zu halten. Der erste Schritt hierfür ist, sich der eigenen Wahrnehmungsmechanismen bewusst zu werden und diese zu hinterfragen.

UNCONSCIOUS BIAS

Der Grundstein für eine aktiv gelebte Diversity-Kultur im Unternehmen ist die Reflektion des eigenen Verhaltens und der eigenen Denkmuster. Sobald du in deinem Arbeitsumfeld einem anderen Menschen begegnest, ordnest du ihn*sie in eine gedankliche Schublade ein.

Ein Beispiel: Du arbeitest in einem Start-up in der Tech-Branche und dir wird deine neue 55-jährige Arbeitskollegin Beate vorgestellt. Noch bevor du ein Wort mit ihr gesprochen hast, bist du dir sicher, dass Beate für die Buchhaltung zuständig ist. Ältere Menschen und Technik, das passt einfach nicht zusammen. Als Beate erzählt, dass sie in der IT-Abteilung arbeitet, bist du überrascht.

In diesem beispielhaften Szenario hat dein sogenannter Unconscious Bias (dt. unterbewusste Voreingenommenheit) die Oberhand über dein Denken gewonnen. Du nimmst Dinge über Personen an, die du noch gar nicht wissen kannst. Das gilt nicht nur für das Alter, sondern für sämtliche Diversity-Ebenen. Um den Unconscious Bias zu überwinden, müssen Menschen – auch im Arbeitsumfeld – ihre eigenen Denkmuster hinterfragen.



DIVERSITY MANAGEMENT ETABLIEREN

Wie hilfreich Diversity Management in global und divers aufgestellten Unternehmen sein kann, hast du bereits gelernt. Aber wie etablieren Führungskräfte und Firmen eine gelebte Diversity-Kultur?

Wichtig ist die Bereitschaft, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und das Thema Vielfalt zu einer Norm zu machen. Das heißt, es sollten beispielsweise für alle Angestellten verpflichtende Trainings stattfinden, in denen ein Austausch über die unterschiedlichen Diversity-Dimensionen stattfindet. Angebote wie das TK-Firmenkundenportal, das unter anderem Informationen und Workshop-Reihen zu den Themen kulturelle Vielfalt und Willkommenskultur anbietet, können hierbei eine Unterstützung sein (bit.ly/46zvXpg).

Was insbesondere Führungskräfte tun können, um vielfältige Teams zu koordinieren, Konflikte zu lösen oder ein Arbeitsumfeld zu etablieren, in dem sich alle wohlfühlen, erklärt Diversity-Coach Andreas Gailus im Interview.

EINE NEUE UNTERNEHMENSKULTUR SCHAFFEN

Auf der Website der Techniker Krankenkasse finden sich zahlreiche Artikel und Videos, die dir dabei helfen, eine neue diverse Unternehmenskultur zu etablieren. Außerdem lernst du die Grundlagen oder Studien zum positiven Effekt von Diversity auf das Unternehmen kennen. Hier erklärt Prof. Dr. Bertolt Meyer von der TU Chemnitz Details zum Unconscious Bias.



Jetzt ansehen: bit.ly/3PJLih8

INTERVIEW: PRAXIS-TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



ANDREAS GAILUS
Fach- und Prozessberater für Diversity, gailus.ORG

Andreas Gailus berät seit elf Jahren große und kleine Unternehmen zu den Themen Diversity Management, betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebskultur. Dabei steht das Miteinander im Fokus von gailus.ORG. Die Agentur arbeitet eng mit der Techniker Krankenkasse zusammen und liefert in Trainings und Workshops immer wieder Einblicke aus der Praxis. Im Interview erklärt Andreas, wie Führungskräfte das Thema Diversity Management angehen können.

Welche Voraussetzungen muss eine Führungskraft mitbringen, um diverse Teams zu führen?

Es gibt da einen schönen Satz, der diese Frage beantwortet: „Feeling comfortable in uncomfortable situations". Ganz so weit muss man vielleicht nicht gehen, aber wenn eine Person das überhaupt nicht kann, ist das natürlich nicht ideal. Führungskräfte brauchen außerdem gewisse Trendunabhängigkeit. Ein gutes Beispiel ist der Begriff Diversity Management. Das wird teilweise als Etikett verwendet, das zwar sehr wichtig ist, sich aber über die nächsten 20 Jahre ändern kann. Dann heißt es vielleicht ganz anders, aber der Inhalt bleibt derselbe.

Welche Stolpersteine gibt es für Führungskräfte, die diverse Teams managen?

Auf der Ebene der Betriebsleiter*innen und Teamleiter*innen sehe ich zwei Stolpersteine: Der erste ist, zu denken, dass alle Menschen gleich sind. Dieser Gedanke ist zwar moralisch nachvollziehbar, aber faktisch falsch. Es geht darum, zu erkennen, dass die Mitarbeitenden unterschiedlich sind und entsprechende Unterstützung bekommen, um bestmöglich zu arbeiten. Es geht also weniger um Equality, sondern um Equity. Der zweite Stolperstein ist, die leisen und introvertierten Team-Mitglieder zu übersehen – vor allem Angestellte, die zu einer Minderheit gehören, sprechen teilweise aus Angst vor Ablehnung nicht. Führungskräfte sollten sich bewusst machen, welche Charaktere zu ihrem Team gehören, und alle sprechfähig machen.

Wie schaffen Führungskräfte in ihrem Team ein Bewusstsein für Diversity?

Kompetenztrainings, am besten auf eine gute Art „verpflichtend", sind natürlich goldrichtig. So wird gerade neuen Mitarbeitenden vermittelt: „Das ist bei uns ein wichtiges Thema." Führungskräfte sollten außerdem einen gemeinsamen Nenner für ihr Team finden. Menschen, die bei der Arbeit ein gemeinsames Ziel verfolgen, nehmen die Unterschiede im Team viel besser wahr und sind toleranter. Ein gutes Beispiel für einen gemeinsamen Nenner sind für mich die Staatstheater Stuttgart. Die 1200 Mitarbeiter*innen, von denen die meisten eher hinter der Bühne arbeiten, haben das gemeinsame Ziel, dass am Ende des Tages der Vorhang aufgehen muss.

Wie lösen Führungskräfte in diversen Teams am besten Konflikte?

Wenn ein Konflikt immer wieder aufkommt, sollten Team Leads diesen auf der Meta-Ebene betrachten. Ist dieser Konflikt womöglich nicht lösbar? Sollte man anstatt einer Lösung für den einen Konflikt vielleicht eher an einer strukturellen Lösung arbeiten? Sollte etwas Neues entstehen, mit dem alle dauerhaft zufrieden sind?

Außerdem sollten sie sich von veralteten Plattitüden verabschieden. Nicht jeder Konflikt ist eine Chance. Stattdessen sollte man – etwas ungewohnt formuliert – Konflikten mit viel Niveau begegnen. Das schafft eine gesunde Distanz und eine ruhigere Kommunikation im Konflikt.

Und zu guter Letzt: Nicht jeder interkulturelle Konflikt ist auch wirklich ein interkultureller Konflikt. In der Praxis beobachte ich das besonders stark bei Subgruppen, die sich nicht grün sind. Führungskräfte sollten hier ein Vorbild sein und zum Beispiel den kulturellen Bezug aus der Kritik herausstreichen. Dann kann man den bestehenden Konflikt besser identifizieren und lösen. Man stellt beispielsweise fest: Hier gibt es ein Problem, weil eine Person immer zu spät kommt und nicht weil die Person aus einem anderen Kulturkreis stammt.



Hast du Tipps, wie Führungskräfte ein Arbeitsumfeld etablieren können, in dem sich alle wohlfühlen?

Es sollte wenigstens eine strukturelle Maßnahme umgesetzt werden. Das heißt, dass zum Beispiel einmal im Monat beim Teammeeting der Punkt „Wie geht es allen?“ auf der Agenda steht. Außerdem hilft es, die Schuhe zu wechseln: Einfach mal einen Tag aus der Sicht eines Team-Mitglieds durchleben oder sich Feedback von Unbeteiligten einholen. Außerdem helfen die drei Bs: Belonging, Belonging, Belonging! Führungskräfte schaffen Zugehörigkeit, indem sie neue Mitarbeiter*innen in ihrem Team willkommen heißen. Das müssen keine großen Geschenke sein. Der Satz „Hallo XY, schön, dass du jetzt Teil des Teams bist“ vermittelt eigentlich schon alles, was es braucht, damit sich neue Mitarbeiter*innen willkommen fühlen.

NOCH MEHR INSIGHTS GEFÄLLIG?

Im CEO Talk auf dem OMR Festival 23 sprechen Celine Flores Willers, CEO und Gründerin von The People Company, und Dr. Jens Baas, Vorstandsvorsitzender bei der TK, darüber, wie man in großen und kleinen Unternehmen eine positive Arbeitskultur schafft, indem man richtig mit den Angestellten kommuniziert.



Jetzt ansehen: bit.ly/3EjelRC

Redaktion: Nadine von Piechowski, OMR Education

QUIZ TIME!

Na, gut aufgepasst? Du hast in diesem Kapitel viel über das Thema Diversity und Diversity Management gelernt. Teste mit diesen drei Fragen, ob bei dir auch etwas hängen geblieben ist. Die Lösungen findest du am Ende der Seite.

FRAGE 1: Wie viele Diversity-Dimensionen gibt es?

A	**3**
B	**9**
C	**7**

FRAGE 2: Was ist ein Unconscious Bias?

A	**Unbewusste Voreingenommenheit**
B	**Die eigene Biografie**
C	**Der Einfluss der Umwelt auf die eigenen Vorurteile**

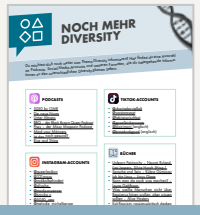


FRAGE 3: Welche Chance hält mehr Diversity in einem Team für das Unternehmen nicht bereit?

A	**Innovativere Lösungen**
B	**Umsatzsteigerung**
C	**Mehr Kreativität**

DOWNLOAD: DIVERSITY IN DER ARBEITSWELT

Du möchtest dich weitergehend über das Thema Diversity informieren? Dann lade dir jetzt unsere Liste mit spannenden Podcasts, Büchern, Social-Media-Accounts und Weiterbildungsangeboten herunter. Im 5050 Podcast by OMR sprechen Kira und Isa zum Beispiel alle zwei Wochen mit interessanten Gästen darüber, wie eine faire Arbeitswelt für alle etabliert werden könnte.



Jetzt herunterladen: bit.ly/3qjt77T

Lösungen: C, A, B

3. STRESS REDUZIEREN IM ARBEITSALLTAG



Eine hohe Belastung bei der Arbeit ist für viele Deutsche der größte Stressfaktor und führt nicht selten zu Krankheiten, wie zum Beispiel Burnout, und vermehrten oder permanenten Krankmeldungen. Ist das Stresslevel der Angestellten dauerhaft zu hoch, kann sich das sogar auf den Unternehmenserfolg auswirken. Welche Faktoren und Strukturen das Stressempfinden der Mitarbeitenden beeinflussen, liest du in diesem Kapitel. Außerdem bekommst du Tipps, was du als Arbeitgeber*in tun kannst, um das Stresslevel deiner Mitarbeitenden zu senken und ihnen einen gesunden Arbeitsalltag zu ermöglichen.

DR. SABINE VOERMANS
Leitung Gesundheitsmanagement, Techniker Krankenkasse



WAS STRESST MITARBEITENDE?

Stress im Berufsleben kann eine Vielzahl von Ursachen haben, die zudem von Person zu Person variieren. Zu den häufigsten Stressoren zählen ein hoher Termin- und Leistungsdruck, zu viel Workload sowie ungewollte Unterbrechungen (bit.ly/3DsnUgD).

Hinzu kommt eine Informationsüberflutung durch E-Mails und Chat-Nachrichten – verstärkt durch die ständige Erreichbarkeit. Auch Stress im Privatleben, beispielsweise durch finanzielle Sorgen oder Familienkonflikte, gibt man nicht einfach morgens an der Bürotür ab.

> Stress entsteht nicht dadurch, dass mir der Obstkorb fehlt, sondern dadurch, dass ich entweder über- oder unterfordert bin, dass ein Betriebsklima herrscht, das zum Beispiel von Angst geprägt ist, oder eben durch fehlende Anerkennung.



Was bei den typischen Stressoren häufig unterschätzt wird, ist die Unterforderung durch z.B. wiederkehrende Routineaufgaben. Das kann im schlimmsten Fall zu einem Boreout – dem Gegenteil von Burnout – führen. Auch Themen wie Diskriminierung und kulturelle Vielfalt werden selten als Faktoren für Stress bei der Arbeit bedacht. Eine schlechte Unternehmenskultur und ein ungesunder Führungsstil, der sich nicht an den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen orientiert, sind weitere Stressfaktoren.

So können mangelnde Anerkennung der individuellen Leistung und fehlende Wertschätzung zu Unzufriedenheit führen, was sich wiederum negativ auf die Stressanfälligkeit auswirkt.

Aber: Stress im Job ist nicht zwangsweise schlecht. Er kann auch motivieren, beispielsweise wenn er dich während eines Vortrags durch einen regelrechten Adrenalin-Boost auf Höchstform bringt.

UMFRAGE-ERGEBNISSE DER TK-STUDIE 2022

42 %

„Ich fühle mich durch die Arbeit oft verbraucht."

48 %

„Beruflicher Stress spornt mich an."

Quelle: bit.ly/3DsnUgD

AUSWIRKUNGEN AUF DEN ARBEITSALLTAG

Um die Auswirkungen von Stress auf das Unternehmen zu verstehen, musst du wissen, dass die Balance zwischen Anspannungs- und Erholungsphasen wichtig ist. Nur so kannst du ein gesundes Stressniveau erhalten. Wenn die Entspannung aufgrund von zu viel Arbeitsbelastung ausbleibt, kann dies zu chronischem Stress führen, der sich negativ auf Körper und Psyche auswirkt.

Typische Anzeichen für ein dauerhaft zu hohes Stressniveau:

- Überstunden zur Bewältigung des Workloads
- Reduzierte Produktivität und Leistungsfähigkeit
- Interessens- und Motivationsverlust bis hin zu Unzufriedenheit
- verstärkte negative Gefühle wie Gereiztheit, Wut, Angst und Unsicherheit
- Spannungen und Konflikte im Team
- vermehrte Krankmeldungen und Fehltage

Diese Auffälligkeiten können Arbeitgebern als Warnsignale dafür dienen, dass bei dem*den betroffenen Mitarbeitenden eine Reduzierung des Stresslevels erforderlich ist und klare Maßnahmen ergriffen werden sollten. Bleibt das Stresslevel einer*eines betroffenen Mitarbeitenden dauerhaft zu hoch, kann dies zu ernsthaften Folgen wie Burnout, Depressionen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Suchtverhalten führen.

Auf das Unternehmen bezogen, kann dies langfristige Ausfälle, verstärkten Druck für Kolleg*innen bis hin zu einem sich verschlechternden Betriebsklima und Kündigungen zur Folge haben. Im schlimmsten Fall kann es sogar zu einem sinkenden Arbeitgeber-Image und wirtschaftlichen Verlusten kommen. Um diese Abwärtsspirale zu vermeiden, sollten Arbeitgeber hier frühzeitig entgegenwirken.



TK-TIPP: WAS GENAU IST STRESS?

Stress wird in der Psychologie vereinfacht als eine „unangenehme Situation" beschrieben, „in der Menschen das Gefühl haben, dass ihre Ressourcen nicht ausreichen, um die wahrgenommenen Anforderungen der Situation zu bewältigen" (bit.ly/3DsnUgD). Wenn du mehr über Stress im Allgemeinen erfahren und verstehen möchtest, was er mit unserem Körper macht, dann höre doch mal in diese Folge vom TK-Podcast „Ist das noch gesund?"





WIE KANN MAN STRESS VORBEUGEN?

Um Stress im Arbeitsalltag zu reduzieren, ist es wichtig, Präventionsmaßnahmen einzuführen. Betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung spielen dabei eine entscheidende Rolle, da sie sowohl bei der Organisation als auch bei den Mitarbeitenden selbst ansetzen (bit.ly/3KfVVoo). Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse im Arbeitsumfeld gesundheitsförderlich zu gestalten. Fachleute unterscheiden hierbei zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention.

TK-TIPP: HOLE DIR TIPPS VON EXPERT*INNEN

Die Gesundheitsexpert*innen der TK können hier bei der Auswahl, Planung und Umsetzung individueller Maßnahmen, die auf die jeweiligen Unternehmen zugeschnitten sind, unterstützen:



VERHALTENSPRÄVENTION

Maßnahmen, die direkt das Verhalten der Einzelnen beeinflussen.

Sinnvoll, wenn: Mitarbeitende selbst zur Entstehung von Stress beitragen.

Beispiele:
Beratungen, Kurse und Schulungen zu Themen wie:

- gesunde Ernährung
- Entspannung
- Bewegung
- Selbst - & Zeitmanagement
- Problemlösungstechniken

Die TK bietet zu vielen dieser Themen Gesundheitskurse an: bit.ly/3rC8Ydd

VERHÄLTNISPRÄVENTION

Maßnahmen, die konkret die Verhältnisse und sachlichen Bedingungen verändern.

Sinnvoll, wenn: unternehmerische Rahmenbedingungen zur Entstehung von Stress beitragen.

Beispiele:
Aufbau von Ressourcen durch:

- gesunde Führung
- Mitbestimmung

Abbau von Belastungen durch:

- gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung
- Reduktion von Workload



Maßnahmen aus der Verhaltensprävention sind essenziell. Das Kapitel 4 beschäftigt sich daher allein mit dem Thema Bewegung (ab Seite 27). Allerdings reichen Yogakurse, Massagen und bewegte Pausen allein nicht aus, wenn sich an den Verhältnissen nichts ändert. Die Dauer-Stressoren wie Termindruck, Informationsflut und ständige Unterbrechungen bleiben trotz Sportangeboten bestehen.

Menschen kommen wegen des Unternehmens, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führung.

Wenn deine Mitarbeitenden beispielsweise schlecht schlafen und schon morgens mit Bauchschmerzen zur Arbeit gehen, weil sie sich ungerecht behandelt fühlen, dann helfen all die verhaltenspräventiven Maßnahmen nichts. Die Unternehmens- und Führungskultur muss stimmen, damit Mitarbeitende gerne zur Arbeit kommen, sich dort leistungsfähig und wertgeschätzt fühlen und nicht innerlich bereits gekündigt haben oder nur Dienst nach Vorschrift machen. Arbeitgeber müssen daher noch stärker an den Arbeitsstrukturen und -verhältnissen ansetzen, um Stress im Arbeitsalltag zu mindern.



WAS KÖNNEN ARBEITGEBER*INNEN TUN?

Du fragst dich jetzt bestimmt, was du als Arbeitgeber*in oder Führungskraft konkret tun kannst, um die Arbeitsstrukturen und Verhältnisse so zu gestalten, dass sie deinen Mitarbeitenden ein gesundes Arbeiten ermöglichen.

Vorgesetzte und Führungskräfte sind nicht nur Vorbilder, sondern auch Kulturträger (bit.ly/47aQ7Xg). Dein Ziel sollte es daher sein, dass die Mitarbeitenden gerne zur Arbeit kommen. Grundlegend hierfür ist eine gesunde Unternehmenskultur, also die Arbeitsumgebung und die gelebten Werte, Überzeugungen und Haltungen.

Merkmale für eine gesunde Arbeitskultur/ein gesundes Arbeitsklima:

- gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung
- Hilfsbereitschaft und soziale Unterstützung untereinander
- Zusammenarbeit verschiedener Hierarchieebenen
- eine offene und eindeutige Kommunikation
- eine entspannte Stimmung
- gute Feedback-Kultur (bit.ly/3OuKSKy)

STRESSFREIE VERHÄLTNISSE SCHAFFEN



Konkrete Ansatzpunkte, um die berufsbedingten Verhältnisse zu optimieren und Unternehmenskultur und -führung gesund zu gestalten, können dabei die folgenden sein:

1

Commitment aus der obersten Geschäftsführung: Als Führungskraft hast du häufig eine ganzheitliche Sicht auf die Dinge. Das ermöglicht es dir, das Thema Gesundheit auch auf Management- und Geschäftsführungsebenen einzubringen und glaubhaft zu machen.

2

Arbeitsgestaltung: Es reicht nicht, wenn ein Purpose schön formuliert auf der Internetseite steht, wenn dieser intern nicht so umgesetzt ist. Im Kern steht hier immer die Frage: „Wann gehen meine Mitarbeitenden gerne zur Arbeit?" Die Arbeit muss also sinnhaft gestaltet sein. Gib deinen Mitarbeitenden daher zu verstehen, wie sie und ihr Tun zu einem übergeordneten Ziel beitragen – ob für das Team, das Unternehmen, die Kunden oder die Gesellschaft. Ist ihnen der individuelle Sinn klar, identifizieren sie sich stärker mit ihrer Arbeit.

3

Arbeitsorganisation: Mache realistische Vorgaben bzgl. Arbeitsmenge und -schwierigkeiten. Versuche hierbei einen zu hohen Workload und Zeitdruck zu vermeiden und Abläufe störungsfrei zu ermöglichen (bspw. Fokuszeiten, Push-Benachrichtigungen ausschalten, Telefon- & E-Mail-Zeiten einrichten usw.).

4

Verantwortlichkeiten und Kooperationen: Schaffe klare Zuständigkeiten sowohl nach Kompetenzen als auch nach Interesse und fördere das Zusammenarbeiten an Aufgaben.

5

Austauschgespräche und Wertschätzung: Sprich regelmäßig mit deinen Mitarbeitenden zu ihren Leistungen, Entwicklungen und ihrer Zufriedenheit. Habe hierbei einen angemessenen Umgang mit Lob und Kritik. Hierzu gehört auch, als Führungskraft regelmäßig zu fragen: „Wie geht's dir eigentlich?" und ggf. auch mal über private Themen und Probleme zu sprechen (wenn der/die Mitarbeiter*in das möchte). Es hilft Mitarbeitenden enorm, wenn sie hier Verständnis entgegengebracht bekommen, und erhöht die Motivation, beim nächsten Mal noch ein „Schippchen" draufzulegen.

6

Mitbestimmung der Mitarbeitenden: Frage deine Mitarbeitenden regelmäßig, wie es ihnen geht, und beziehe sie bei Entscheidungsprozessen mit ein. Wenn sie Themen nennen, wo es einen Verbesserungsbedarf gibt, haben sie auch häufig konkrete Ideen, wie man diese optimieren kann.



7

Aufgabenvielfalt: Abwechslungsreiche Aufgaben, die bestenfalls planende, ausführende und organisatorische Anteile haben, geben deinen Mitarbeitenden mehr Selbstkontrolle. Eine höhere Eigenverantwortung kann sich positiv auf ihr Selbstwertgefühl auswirken.

8

Regelmäßige Informationsweitergabe: Stelle notwendige Informationen rechtzeitig, ausreichend und verständlich bereit und reduziere somit Ungewissheiten.

9

Feedbackkultur: Befähige deine Mitarbeitenden zu einer offenen und ehrlichen Kommunikation (mit dir, aber auch untereinander). Sprich Problempunkte ehrlich an und sei selbst offen für Feedback.

10

Qualifizierung: Ermögliche deinen Mitarbeitenden Weiter- und Fortbildungen, damit sie ihre Aufgaben optimal bewältigen und sich weiterentwickeln können.

11

Kompetenztrainings und Coaching: Vermindere emotionale Belastungen, indem du deinen Mitarbeitenden einen geschützten Rahmen für ihre Problemthemen gibst. Hierfür bietet es sich an, mit externen, neutralen Coaches, Trainer*innen oder Psycholog*innen zusammenzuarbeiten.

12

Arbeitszeiten und Pausenregelungen: Gestaltet die Arbeitszeiten und Pausenregelungen flexibel entsprechend der Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

13

Arbeitsplatzgestaltung: Der Arbeitsplatz deiner Mitarbeitenden sollte ergonomisch gestaltet sein. Außerdem sollten physikalische Behinderungen (bspw. durch Lärm, Schmutz, unangenehme Temperatur) abgebaut werden.



Bei all diesen Ansätzen handelt es sich um Möglichkeiten. Viel wichtiger als das Abhaken jeder einzelnen Maßnahme ist es, im ersten Schritt Stressprävention überhaupt in die Unternehmensphilosophie aufzunehmen. So kannst du langfristige Belastungen der Mitarbeitenden vermeiden und ein attraktives Arbeitsumfeld gestalten. Das steigert die Motivation sowie Produktivität und spart Kosten, indem krankheitsbedingte Ausfälle reduziert werden können. Zudem wirkt sich soziales Engagement positiv auf das Unternehmens-Image aus, was die Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit steigern kann.

Es ist also eine Investition, die sowohl den Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen zugutekommt. Win-Win also! Worauf wartest du noch?

DOWNLOAD:
WENN'S MAL STRESSIG WIRD

Strukturen zu schaffen, die das Stresslevel dauerhaft senken, braucht Zeit. Bis dahin können diese Tipps zur akuten Stressbewältigung helfen. Einfach Downloaden und entspannen.

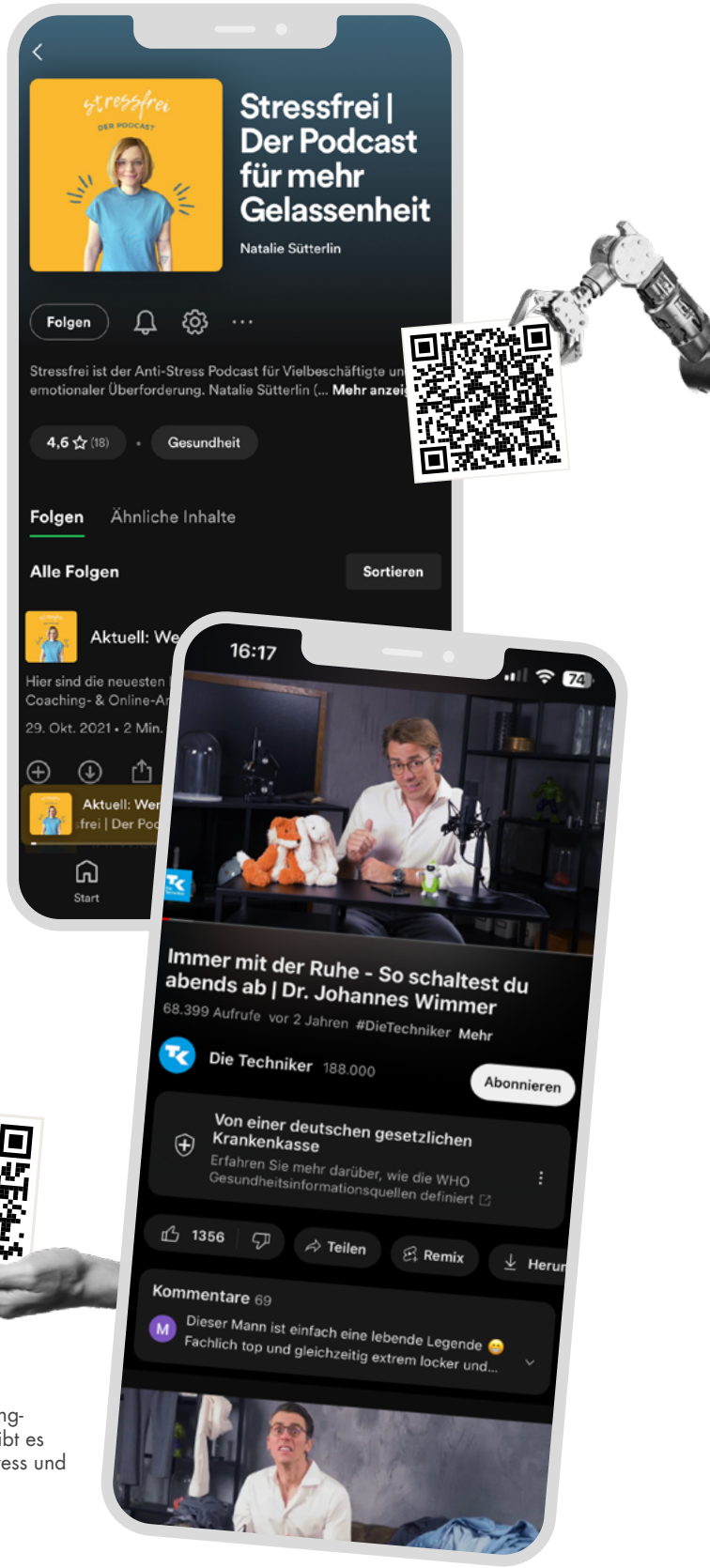


Jetzt herunterladen:
bit.ly/3L48Fid

Redaktion: Vanessa Runge, OMR Education

NOCH MEHR CONTENT?

Wenn du noch mehr zum Thema Stress wissen möchtest, lohnt es sich, auf die gängigen Plattformen zu schauen. Es gibt eine Vielzahl an Podcasts und Videos, die sich dem Thema mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten widmen. Hier sind zwei Beispiele:



Auf Spotify und anderen Streamingplattformen sowie auf YouTube gibt es unzählige Inhalte, die sich mit Stress und Stressbewältigung befassen.

4. SPORT UND BEWEGUNG



Bei allen Belastungen des Privatlebens und den Jobs braucht es zwingend einen Ausgleich, der Stress abbaut. Kaum etwas eignet sich dafür so gut wie Sport – wäre da nicht der berühmte innere Schweinehund. Aber hier kommen bereits zwei gute Nachrichten: Niemand muss sofort einen Marathon laufen oder jeden Tag ins Fitnessstudio rennen, und Pausen sind nicht nur okay, sie sind wichtig. In diesem Kapitel zeigen wir dir, wie du deinem Team im und neben dem Arbeitsalltag zu mehr Bewegung verhilfst und was du ihnen für Angebote machen kannst. Am Ende gibt es als Inspiration noch eine Auswahl an Sportarten.

BJÖRN SÖRENSEN
Berater Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung,
Techniker Krankenkasse



Es ist nicht einfach, sich fit zu halten. Und noch schwieriger ist es, Bewegung und Sport in den Arbeitsalltag zu integrieren. Es fehlt an Zeit – das dürfte wohl der am häufigsten genannte Grund dafür sein, keinen Sport zu treiben. Und dann wäre da noch der nur allzu bekannte innere Schweinehund, der uns nach langen Arbeitstagen dazu bringt, doch lieber auf dem Sofa zu bleiben.

Es wird dich nicht überraschen, dass Bewegung wichtig ist. Das gilt für die mentale wie auch die physische Gesundheit. Stress, aber auch langes Sitzen, schlechte Haltung auf dem Bürostuhl (hier gibt es Tipps dagegen: bit.ly/3q7tfXG) sowie ungesunde Ernährung machen es unabdingbar, dass du dir einen Ausgleich schaffst. Ausreden sind allerdings schnell gefunden: keine Energie, viel zu tun, lange Tage, Familie, Kinder. Was viele dabei aber vergessen ist, dass Sport und Bewegung dabei helfen, mit all diesen Belastungen besser umgehen zu können.

Um es direkt zu Beginn zu sagen: Bei allen Hilfestellungen, die du deinem Team geben kannst, muss die Motivation zu mehr Bewegung intrinsisch sein. Es braucht ein Bewusstsein, dass Sport etwas ist, das guttut. Nur dann wird der Wandel hin zu einem gesünderen, aktiveren Leben nachhaltig sein.

ES DAUERT NUN MAL EIN WENIG, BIS SPORT EINEM GUTTUT

Alle, die schon mal mit Sport begonnen haben, wissen, dass das Gefühl, dass Sport einem guttut, nur langsam kommt. Die ersten Läufe sind zäh, die Muskeln schmerzen nach dem Besuch im Gym. Vielleicht dröhnt sogar der Kopf. Die gute Nachricht: All das ist normal – Letzteres, wenn man es übertreibt. Die schlechte: Man braucht Geduld. Der Schlüssel für eine intrinsische Motivation, die aus dem Gedanken heraus kommt, dass Sport das Wohlbefinden steigert, ist, es langsam anzugehen. Also vielleicht erst mal länger spazieren zu gehen und danach etwas Walking, statt direkt mit dem Joggen zu beginnen. Alles Schritt für Schritt.

WARUM SPORT STRESS ABBAUT

Stress (mehr dazu auch in Kapitel 3) ist langfristig schädlich. Der Körper steht unter Anspannung und kommt nicht mehr zur Ruhe. Die Folgen: schlechter Schlaf, Konzentrationsschwierigkeiten oder Angespanntheit. Es wachsen die Gefahren von Burnout und Depression. Die Dauerbelastung schwächt außerdem das Immunsystem und beeinträchtigt Stoffwechsel und Hormonhaushalt. Infekte, Entzündungen, Herzinfarkte, Schlaganfälle und Diabetes können begünstigt werden. Also müssen Stresshormone abgebaut und stressabbauende Hormone aufgebaut werden.

Sport und Bewegung sind für diese Aufgabe geradezu prädestiniert. Durch körperliche Bewegung gelangt vermehrt Sauerstoff in deine Zellen, und der Stoffwechsel kommt in Fahrt. Einerseits sinken Blutzucker, Blutfette und eben auch der Stresshormonpegel, gleichzeitig steigt die Produktion von Glückshormonen wie Endorphinen und Serotonin. Diese Hormone machen uns unter anderem deshalb so glücklich, weil sie Stresshormone neutralisieren. Mit Sport schlägst du mit deinem Team folglich gleich zwei Fliegen mit einer Klappe.

Besonders wirksam ist Sport als Stresspuffer, wenn du dich regelmäßig bewegst. Zwar schüttet der Körper während der Bewegung auch Stresshormone wie Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol aus, doch genau darauf reagiert er bei regelmäßigem Training, indem er geringere Mengen dieser Hormone freisetzt. So bleibst du gelassener, wenn es doch mal wieder stressig ist.

Hier kommen wir noch mal zum Umdenken, zur intrinsischen Motivation, zurück. Wer mit einem aktiven Lebensstil Stress vorbeugen oder ihn abbauen möchte, muss davon wegkommen, Sport als zusätzlichen Termin zu sehen, der für Stress sorgt. Das Gegenteil ist der Fall: Sport und Bewegung sind der Ausgleich, etwas Gutes.

BEDÜRFNISSE ANALYSIEREN

Wenn du Aktivitäten ins Team tragen möchtest, ist der erste Schritt, das Team zu sensibilisieren. Erkläre deinem Team, warum mehr Bewegung gut für die Gesundheit und bei Stress ist und welchen langfristigen Mehrwert Sport bringt. Das muss individuell passieren. Hole jede*n Mitarbeiter*in dort ab, wo er*sie gerade ist. Schließlich hat jede*r ein anderes Motivations- und Fitnesslevel. Kommuniziere hier unbedingt transparent und erkläre dem Team den Mehrwert für jede*n Einzelne*n. Erneut das Stichwort: Umdenken. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass du ein Angebot nur schaffst, um noch mehr Leistung aus deinen Mitarbeitenden herauszuholen.

Der nächste Schritt ist das Screening, die Bedarfsanalyse:

CHECKLISTE

- **Interesse an Angeboten:** Der wichtigste Punkt ist, im Team zu erfragen, ob überhaupt ein generelles Interesse an Sport besteht. Du wirst es nicht begeistern können, wenn du Angebote aufzwingst.
- **Zusammensetzung im Team:** Je nach Berufen und Arbeitsweisen können sich Angebote unterscheiden. Menschen mit sitzenden Tätigkeiten brauchen andere Sportarten als solche, die den ganzen Tag auf den Beinen sind oder monotone Bewegungsabläufe haben.
- **Wünsche der Belegschaft:** Frage dein Team, welche Angebote es sich wünscht. Versuche, solche zu schaffen, die viele Menschen abholen. One-Size-Fits-All-Lösungen helfen allerdings nicht. Und gib dich nicht der Illusion hin, dass du alle begeistern kannst.
- **Standort:** Natürlich kann ein Unternehmen in einer Großstadt ein vielseitigeres Angebot schaffen als eines auf dem Land, weil es mehr Möglichkeiten gibt. Schaue deshalb, was am Firmenstandort möglich ist.
- **Arbeitszeiten:** Die Angebote müssen zum Job passen. Arbeitet das Team z.B. in Schichten, sollte es Kurse etc. morgens und abends besuchen können.
- **Belohnungen:** Kannst und/oder willst du dein Team incentivieren, damit es sich sportlich betätigt? Soll der Sport (anteilig) in der Arbeitszeit betrieben werden? Schaffe Anreize!
- **Budget:** Maßnahmen kosten Geld. Prüfe also genau, wie das Budget, das du für Sport bereitstellen kannst, am effektivsten verwendet wird. Oft werden Kurse und Trainer*innen von Krankenkassen wie der TK finanziert. Auch steuerliche Vorteile sind möglich.

Kooperationen mit Krankenkassen wie der TK bieten den Vorteil, dass deren Teams eine Expertise in Sachen Sport und Co. mitbringen, also beraten können, was sinnvoll ist und was nicht. Das ist Wissen, dass du dir sonst selbst aneignen müsstest. Sie übernehmen zudem die Analyse und Planung. Hinzukommt, dass Krankenkassen ein Netzwerk an z.B. Trainer*innen für Kurse haben, von dem Unternehmen bei einer Kooperation profitieren.



SO HILFST DU DEINEM TEAM

Was banal klingt, ist der schwierigste Schritt von allen. Du musst dein Team ermutigen, anzufangen. Hier kommen drei Tipps, die deinem Team bereits helfen werden, loszulegen. Am besten gehst du mit gutem Beispiel voran.

1. EASY STARTEN

Niemand muss gleich sein ganzes Leben ändern oder nach zwölf Wochen einen Marathon laufen. Deine Mitarbeitenden müssen auch nicht direkt eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio abschließen. Ermutige sie, lieber easy anzufangen. Kurze Einheiten, gut schaffbar – das hilft ihnen, auf den Geschmack zu kommen und am Ball zu bleiben. Sie wollen schließlich Stress abbauen und sich keinen weiteren durch Leistungsdruck machen.

2. SPASS HABEN

Bewegung muss sich gut anfühlen. Jede*r sollte sich also eine Sportart suchen, die ihr*ihm Freude bereitet. Das können Spaziergänge sein oder das Krafttraining zu Hause. Keinesfalls sollte sich Sport wie eine Last anfühlen. Damit das Ganze Spaß bringt, müssen die Einheiten zum Leistungsniveau passen.

TK-TIPP: FITNESS ERMITTELN

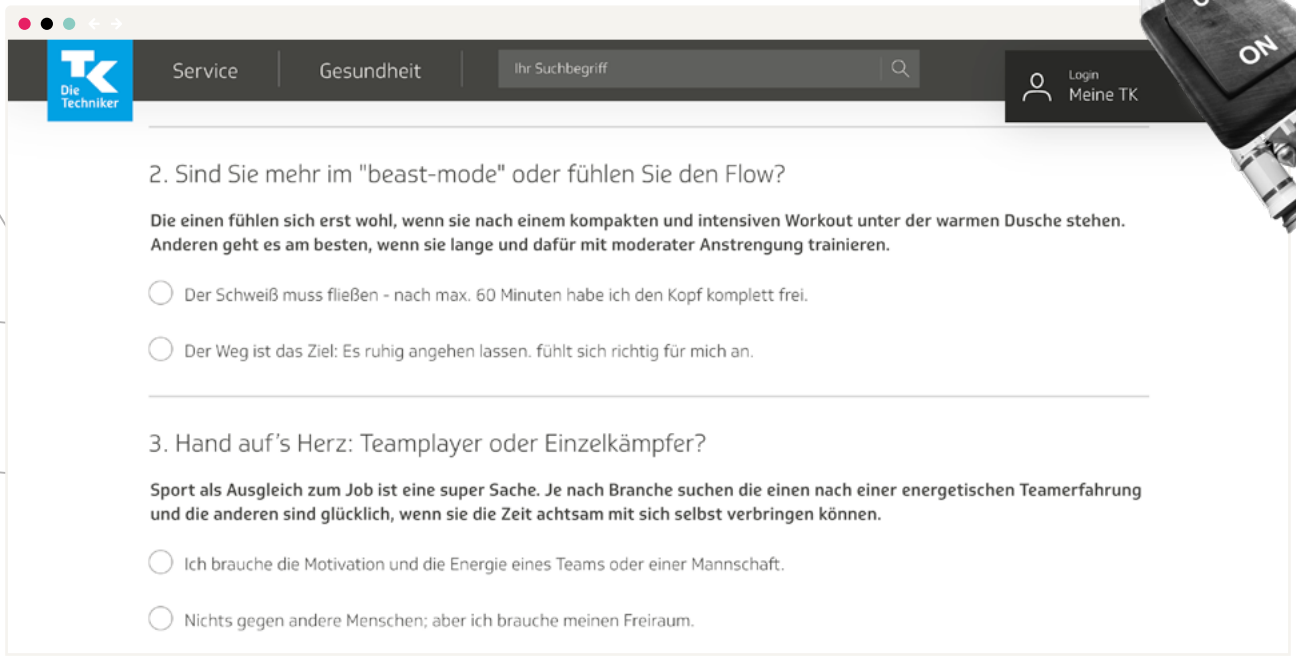
Das TK-FitnessCoaching hilft dabei, ein gesundes Maß an Training zu finden. Dafür werden zu Beginn Gesundheitsdaten wie Alter, BMI, Herzfrequenz oder Bauchumfang ausgewertet und wird mithilfe eines sportwissenschaftlich geprüften Tests das persönliche Fitnessniveau ermittelt:



3. PAUSEN MACHEN

Das Beste am Sport: die Pausen. Da ist tatsächlich etwas dran. Den größten Nutzen aus dem Training zieht man, wenn man sich auch ausreichend erholt. Durch das Wechselspiel aus muskulärer An- und Entspannung bringen deine Mitarbeitenden ihren Organismus wieder in eine gesündere Balance. Erkläre deinem Team, dass es aktiv regenerieren und nicht vergessen sollte, auch mal die Beine hochzulegen. Schon klingt das alles weniger hart.





Der kurze Test „Kennen Sie Ihr Fitness-Ich" der TK hilft dabei, eine Idee von der richtigen Sportart zu bekommen. bit.ly/3NigXn6

WAS UNTERNEHMEN BIETEN KÖNNEN

Im besten Fall hast du das Team nun zumindest davon überzeugt, aktiver zu sein. Zusätzlich kannst du ihnen betriebliche Leistungen anbieten, die sie motivieren. Zur Inspiration liefern wir dir sechs Beispiele, wie du deinem Team regelmäßige Bewegung ermöglichen kannst.

BENEFITS

Was vielen helfen wird, sind Benefits wie vergünstigte Mitgliedschaften in Fitnessstudios. Um solche Angebote noch attraktiver zu machen, bieten sich Firmentarife für Urban Sports Club (bit.ly/3NCjdH4) etc. an, weil Mitarbeitende nicht an bestimmte Studios oder Sportangebote gebunden sind. Schaue aber auch, ob sich solche Abos in deiner Region lohnen oder ob es bessere Angebote gibt. Auch auf Partnerportalen wie Corporate Benefits gibt es Vergünstigungen zum Thema Sport.

FAHRRADLEASING

Für viele ist es bereits ein gutes Training, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren. Hier gibt es Möglichkeiten, über das Unternehmen Räder zu leasen. Möglicherweise motiviert ein neues Gravel Bike zu mehr Bewegung. Auch aus Nachhaltigkeitsaspekten ist Bikeleasing natürlich interessant.

SPORTLICHE PAUSEN

Ein Klassiker: die bewegte, gemeinsame Mittagspause. Das geht sowohl remote als auch im Büro oder in der Werkstatt und ist ein niedrigschwelliges Angebot. Dennoch solltest du beachten, dass die Übungen von fachkundigen Menschen angeleitet werden. Frage doch mal im Team! Zu einer sportlichen Pause können auch „Walks and Talks“ zählen.

CHALLENGES

Gamification lockert auf. Die Mitarbeitenden können z.B. mit Smartphones oder Uhren ihre Schritte oder Stockwerke zählen. Wer nach einem bestimmten Zeitraum die meisten hat, gewinnt. Das geht auch mit gefahrenen Fahrradkilometern. Denke dir einen attraktiven Gewinn aus, um einen Anreiz zur Teilnahme zu schaffen.

SPORTGRUPPEN

Für viele ist gemeinsamer Sport mit allen Kolleg*innen womöglich außerhalb der Komfortzone. Ermutige dein Team dann lieber, sich selbst zu organisieren. Zum Beispiel könnten sich Teammitglieder morgens vor der Arbeit im Büro zum Yoga treffen. Vielleicht kann jemand aus dem Team die Stunde sogar leiten. Wenn es hilft, unterstütze solche Angebote, indem du ein paar Yogamatten anschaffst, einen Volleyball oder Tischtennisschläger. Eine Laufgruppe? Sie könnte dein Logo auf dem Shirt tragen. Der finanzielle Einsatz ist gering, der Effekt womöglich groß – auch für das Employer Branding.

GESUNDHEITSTAGE

Biete Tage mit verschiedenen Angeboten an. Wie solche Gesundheitstage aussehen können, liest du im Interview mit den Organisator*innen von AboutYou auf Seite 43.

Deine Mitarbeitenden haben Lust auf Sport, du hast Lust ihnen dabei zu helfen – damit bist du zwei große und wichtige Schritte gegangen. Nun werden wir noch etwas praktischer: Wir schauen uns Sportarten an, die womöglich etwas für dein Team sind.



FIT WERDEN UND BLEIBEN



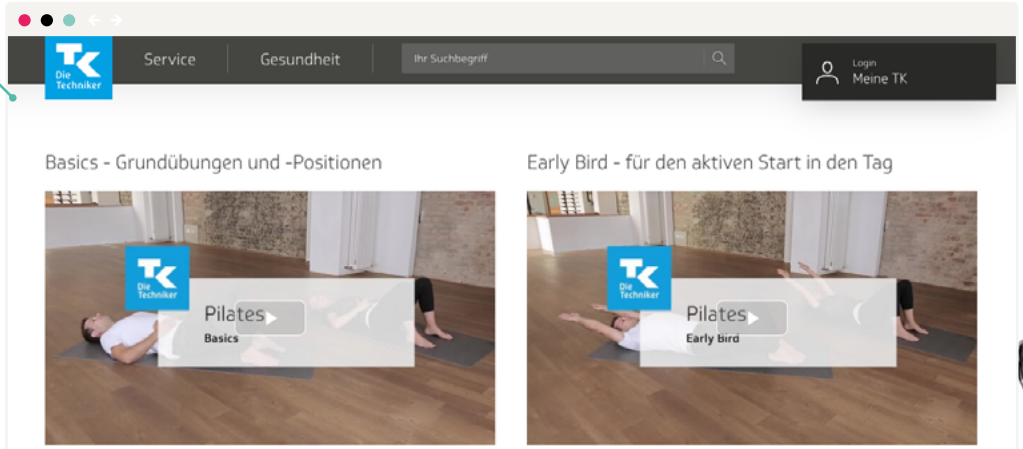
PILATES

Um die Muskulatur zu stärken, ist Pilates ein gutes Mittel. Außer einer Yogamatte (zur Not reicht auch ein Teppich) braucht man erst mal nichts. Pilates ist für alle Fitnesslevel geeignet. Bei der TK gibt es einen Online-Videokurs mit verschiedenen Übungen: bit.ly/3OuQIM7.



(NORDIC) WALKING

Vor allem bei niedrigerem Fitnesslevel eignen sich Walking und Nordic Walking als Einstieg. Allerdings sollte man die Sportart nicht mit einem gemütlichen Spaziergang mit oder ohne Stöcke/n verwechseln. Wer es richtig macht, wird schnell merken, dass dabei diverse Muskelgruppen angesprochen werden (bit.ly/3rHPGmP). Über die Technik lernt man bereits viel bei YouTube, z.B. hier: bit.ly/3Y5fPYS. Walking ist außerdem ein guter Einstieg ins Laufen, um eine Basis zu schaffen.







FIT OHNE GERÄTE

Es braucht keine Geräte und kein Fitnessstudio, um Kraft, Koordination und Co. zu trainieren. Egal, ob Oberkörper, Beine oder Bauch – mit einer Matte und einem Set an Übungen kann man viel erreichen – und das einfach im heimischen Wohnzimmer, nach Feierabend im Park oder zwischendurch im Home Office (bit.ly/450hWiV).



MEGAMARSCH

Diese Wanderungen verbinden Wandern mit einer Challenge: In 24 Stunden müssen die Teilnehmenden 100 Kilometer Strecke zurücklegen. Das Ganze hat sich zu Großevents in 18 Städten entwickelt und eignet sich natürlich hervorragend als Teamevent. Auch die Vorbereitung – und man sollte trainieren! – kann im Team absolviert werden. Das schweißt zusammen und motiviert (bit.ly/3KepLtv). Einblick gefällig? Auf YouTube (bit.ly/44BZw8k) gibt es ein Aftermovie vom Megamarsch 2023 in Hamburg.

RESONANZSPORT

Einfach mal den sportlichen Leistungsdruck beiseitelassen! Beim Resonanzsport geht es um Aktivitäten, die eine Reaktion hervorrufen, einen Impuls auslösen, um etwas zum Guten zu verändern. Ein Beispiel hierfür ist Stand-up-Paddling. Es verbindet das Trainieren des Gleichgewichts mit Natur und Achtsamkeit und ist eine physische Herausforderung. Zum Resonanzsport gibt es unter bit.ly/44XyA2x ein spannendes Interview.

HIIT

Zu guter Letzt wird es intensiv – hochintensiv. Hochintensives Intervalltraining (HIIT) steigert in kurzer Zeit die Fitness. Dahinter verbirgt sich ein schnelles und sehr effektives Powertraining, vor allem für die Ausdauer. Der Modus: Vollgas – Erholung – Vollgas – Erholung. Die Herzfrequenz: 85 bis 100 Prozent des Maximalpulses (bit.ly/3QcbmSu). Dieses Training ist optimal für Menschen, die sich gern auspowern.

EMS-TRAINING

Muskelaufbau mit Nachhilfe – das trifft es wohl am besten. Das Training mit leichten Elektrostößen verspricht große Effekte mit leichterem Training. Das Ganze ist frei von Schmerzen oder Gefahren, muss aber unbedingt von erfahrenen Trainier*innen begleitet werden. EMS ist eine gute Ergänzung, sollte aber nicht die einzige Trainingsmethode sein, weil Knochen und Bindegewebe nicht gestärkt werden (bit.ly/45100EG).



PRO-TIPP

AUSREDEN SELBST ENTKRÄFTEN

Bei allen guten Angeboten und aller Motivation – es wird immer Phasen geben, in denen es schwerfällt, am Ball zu bleiben. Manchmal ist der Schweinehund zu mächtig. Zu regnerisch, zu warm, zu spät, zu früh usw. Hier hilft eine Frage: Handelt es sich um ein vorhersehbares oder um ein überraschendes Hindernis? Wetter ist vorhersehbar und sollte niemanden davon abhalten, dafür gibt es z.B. Regenjacken. Spontane Überstunden sind hingegen überraschend und ein Grund, das Training ausfallen zu lassen. Auf diese Weise lassen sich innere Widerworte einfach entkräften.



BJÖRN SÖRENSEN

Redaktion: Philip Schülermann, OMR Education

5. START-UP-SPECIAL: PLÖTZLICH ARBEITGEBER*IN



Dein Start-up ist erfolgreich gegründet, das Kapital fließt, Menschen wollen die Produkte oder Dienstleistungen erwerben – es läuft richtig rund. Plötzlich braucht ihr weitere Mitarbeitende, bestenfalls findet ihr sie und stellt sie ein. Damit bewegst du dich als Gründer*in in einem für dich ganz neuen Umfeld: People Management. Aber was heißt das eigentlich genau und was musst du hier beachten? Genau das klären wir in diesem Kapitel!

BASTIAN BAHDE, Firmenkundenberater, Techniker Krankenkasse

TOBIAS KURZ, MONIKA GEPPERT, MILOS BORJANOVIC, SocialPizza Team der Techniker Krankenkasse, v.l.



ERSTE MITARBEITENDE

Möchtest du neues Personal gewinnen und auch langfristig halten, entstehen neue Aufgabenfelder: Onboarding der neuen Mitarbeitenden, Aufbau administrativer Prozesse, Organisation der Personalentwicklung – kurz: als Gründer*in musst du dich um den Employee Lifecycle bemühen. Was genau das ist, erklären wir dir jetzt.

EMPLOYEE LIFECYCLE

Das Modell Employee Lifecycle deckt die gesamte Reise der Mitarbeitenden in einem Unternehmen ab: von der Phase der Attraction des*der potenziellen Mitarbeitenden bis zum Offboarding beim Austritt eines*einer Mitarbeitenden. Schau dir zunächst an, wie der Employee Lifecycle aufgebaut ist. Anschließend erläutern wir die einzelnen Elemente im Detail. Welche administrativen Aufgaben in welcher Phase nötig sind, liest du ab Seite 37.

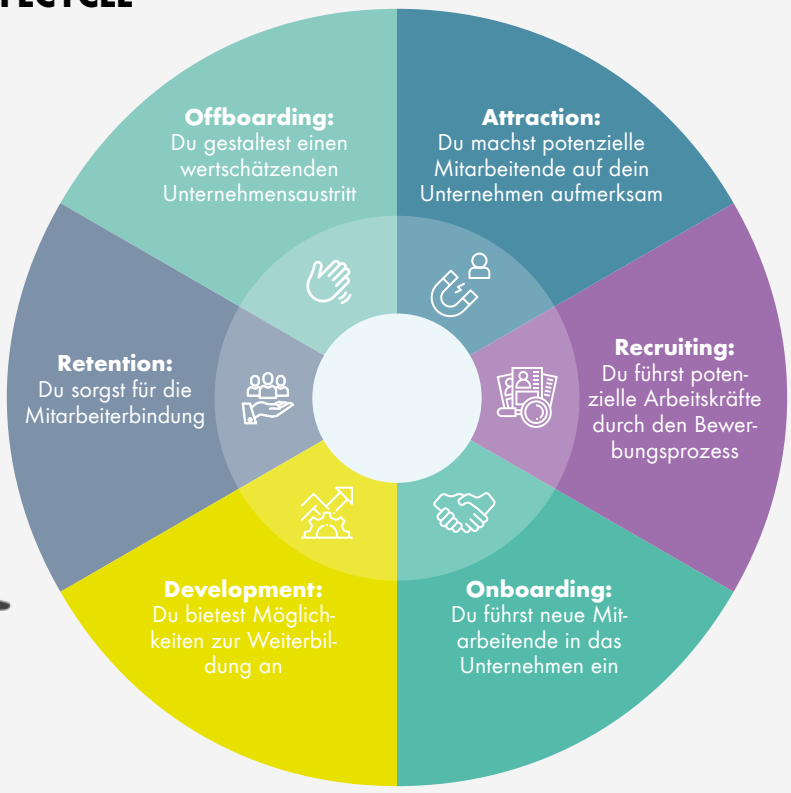
ATTRACTION

An dieser Stelle kümmerst du dich darum, wie dein Start-up als Arbeitgeber von potenziellen neuen Mitarbeitenden gefunden und wahrgenommen wird. Dazu gehört der Aufbau einer Karriere-Seite, das Veröffentlichen von Stellenausschreibungen sowie die strategische Auseinandersetzung mit dem bekannten Buzzword „Employer Branding“.

RECRUITING

Das Recruiting bezieht sich auf alle Maßnahmen, die du unternimmst, um eine offene Stelle zu besetzen. Kandidat*innen können sich zum einen direkt bei dir auf eine Stelle bewerben. Gerade als Start-up fehlt es allerdings oft an Bekanntheit, sodass auch deine eigene Initiative mithilfe von Active Sourcing gefragt ist. Das heißt, du suchst aktiv nach passenden Kandidat*innen, zum Beispiel auf der Plattform LinkedIn, und sprichst sie an, statt darauf zu warten, dass sie deine Ausschreibung finden.

EMPLOYEE LIFECYCLE



Quelle: HubSpot bit.ly/44RObBo

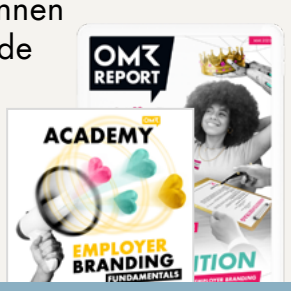


ONBOARDING

Es ist geschafft, du hast dir eine*n neue*n Mitarbeitenden sichern können. Doch damit fängt die Arbeit erst richtig an. Nun heißt es, Verträge zu erstellen, Versicherungen abzuschließen sowie den*die Neue*n auf den Job vorzubereiten und einzuarbeiten. Inhaltliche Fragen sind zu klären, aber auch das kulturelle Onboarding solltest du bedenken. Ein gutes Onboarding trägt maßgeblich dazu bei, dass sich neue Arbeitskräfte bei dir willkommen fühlen sowie sich schnell in die Aufgaben einfinden. Machst du hier einen guten Job, zahlt das auf deine Employer Brand ein: Die Neuen werden anderen von deinem guten Onboarding berichten.

SCHAUE MAL BEI OMR EDUCATION VORBEI!

Du willst richtig tief in das Thema Employer Branding und Talent Acquisition einsteigen? Dann können wir dir die passende OMR Academy und den OMR Report zum Thema empfehlen:



Zur Academy: bit.ly/3DlEgYD
Zum Report: bit.ly/3Olu1tB

DEVELOPMENT

Deine Mitarbeitenden fühlen sich im Job angekommen und meistern ihre Aufgaben. Doch gerade in der heutigen Welt entstehen laufend neue Anforderungen und Dinge verändern sich. Weiterentwicklung wird damit unersetzlich. Das muss nicht immer gleich die große Weiterbildung sein. Manchmal reicht es schon, intern Wissen weiterzugeben. Hier ist es wichtig, dass du entsprechende Strukturen und Möglichkeiten für Wissensaustausch schaffst.

PRO-TIPP

WEITERBILDUNG

Nutze deinen internen Wissensschatz! Mit Skill Sessions oder Mini-Learning-Nuggets, die von Mitarbeitenden für Mitarbeitende gestaltet und durchgeführt werden, kannst du niedrigschwellig Lernangebote für alle schaffen. Beispielsweise ist Paul ein absoluter Nerd in der Bedienung von Excel. Hier braucht es oft gar keine Externen, die ein Training geben, sondern du kannst intern Paul den Raum bieten, Interessierten die Geheimnisse des Excel-Universums näherzubringen.



BASTIAN BAHDE

RETENTION

Die erfolgreiche Bindung von Mitarbeitenden verringert die Zahl der Abgänge und spart damit lange und mitunter teure Suchen nach neuen Talenten. Mit Retention ist aber nicht gemeint, dass du deinen Mitarbeitenden alle Wünsche erfüllen musst. Der größte Hebel ist simpel und legt die Basis: ein wertschätzender Umgang. Dies ist leider immer noch keine Selbstverständlichkeit. Gerade wenn du etwa Werkstudierenden von Anfang an Wertschätzung entgegenbringst, beispielsweise durch Weiterbildungen, Teilnahme an Events und Ähnlichem, vergrößert du die Chance, dass sie auch nach Auslaufen des Vertrags in deinem Start-up arbeiten möchten. Der Vorteil: Studierende kennen bereits die Arbeitsabläufe und können von Tag eins als Festangestellte wirksam werden.



Als Start-up kannst du auch die Karte der Flexibilität ausspielen, um die Mitarbeitenden an dich zu binden. Home-Office, Workation und flexible Arbeitszeiten sind immer noch kein Standard und können dich von Wettbewerbern abheben.

Du siehst, Retention muss nicht gleich die Welt kosten. Aber klar, nicht alle Benefits sind in jeder Branche möglich. Flexible Arbeitsweisen sind es aber und sollten gefördert werden.

OFFBOARDING

Auch die schönste Zeit hat mal ein Ende und somit werden auch Mitarbeitende eines Tages weiterziehen und dein Unternehmen verlassen. Hier einen angenehmen Prozess zu gestalten und die Wertschätzung weiterhin hochzuhalten, ist essenziell. Aus Offboarding-Gesprächen kannst du oft die Beweggründe für einen Wechsel erkennen und ggf. notwendige Anpassungen für den weiteren Employee Lifecycle vornehmen. Dies kann sich dann positiv auf die Zufriedenheit seitens der bestehenden Mitarbeitenden auswirken.

Learning: Sich als Newbe all diesen verschiedenen Stationen des Employee Lifecycle zu widmen, kann zunächst überfordernd wirken. Wichtig ist, sich hier langsam heranzutasten und die jeweiligen Schritte sorgsam zu planen. Jede Phase erfordert allerdings nicht nur konzeptionelle, strategische und kreative Überlegungen, sondern immer auch eine gute Portion an administrativen Aufgaben. Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigt der Case von Boomerang.

Das ausführliche Interview mit Katharina Kreutzer findest du auf Seite 41.



KATHARINA KREUTZER

ADMINISTRATIVE AUFGABEN

In jeder Phase des Employee Lifecycle kommen die Themen Sozialversicherung und/oder administrative Verwaltungsrichtlinien auch auf dich zu. Zu den wichtigsten Themen haben wir dir mit den Experten der TK hilfreiche Tipps zusammengetragen. So kommt gar nicht erst der Stress auf, wie du das alles bewältigen sollst!

DEFINITION: SOZIALVERSICHERUNG

Die Sozialversicherung in Deutschland dient der sozialen Absicherung und dem Schutz der Menschen in verschiedenen Lebenssituationen wie Krankheit, Alter, Unfall, Erwerbslosigkeit oder Pflegebedürftigkeit. Sie stellt sicher, dass alle Bürger*innen Zugang zu grundlegenden sozialen Leistungen haben und eine gewisse soziale Sicherheit genießen können. Deine Mitarbeitenden haben dabei allerdings nicht die Wahl, ob sie sozialversichert sind oder nicht. Als Arbeitgeber*in rechnest du die Beiträge für deine Mitarbeitenden aus und übernimmst auch die Zahlung an die Krankenkasse. Dabei tragen die Arbeitgeber*innen und Beschäftigte die Beiträge jeweils zur Hälfte.

Nun kommen noch mal die Elemente des Employee Lifecycle vom Beginn des Kapitels ins Spiel. Dort hatten wir auch schon mal die administrativen Aufgaben erwähnt. Zu denen nun mehr. Es geht also noch weiter ins Detail.



ONBOARDING: ABSCHLUSS EINER SOZIALVERSICHERUNG FÜR NEUE MITARBEITENDE

Bevor du als Arbeitgeber*in aktiv werden kannst, liegt der Ball bei der*dem Mitarbeitenden. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, können alle Versicherten zwischen den gesetzlichen Krankenkassen frei wählen. Die gewählte Krankenkasse darf die Mitgliedschaft nicht ablehnen. Das heißt, der*die neue Mitarbeitende muss, sofern noch nicht geschehen, zunächst eine Mitgliedschaft bei einer Krankenkasse beantragen. Die gewählte Krankenkasse muss der*die neue Mitarbeitende dir als Arbeitgeber*in mitteilen.

CHECKLISTE



Weiterhin benötigst du folgende Daten des*der neuen Beschäftigten:

- [ ] Steuer-Identifikationsnummer
- [ ] Geburtsdatum
- [ ] Sozialversicherungsnummer
- [ ] Name der Krankenkasse
- [ ] ggf. Urlaubsbescheinigung
- [ ] ggf. Elternnachweis
- [ ] ggf. Arbeitsgenehmigung

TOOL-TIPP

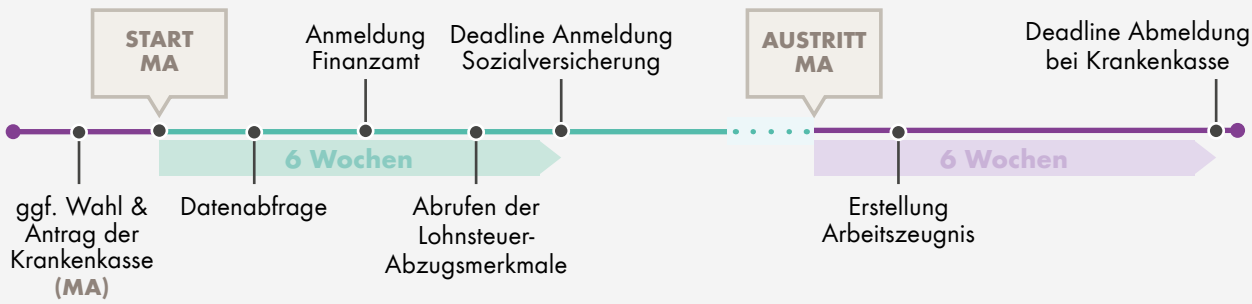
Ein gutes (und unbedingt zertifiziertes) Lohnabrechnungs-Programm kann dir die Arbeit erheblich erleichtern. DATEV (bit.ly/3pWy8To) ist hier etwa ein gängiges Programm. Wenn kein Tool eingesetzt wird, kann für die Datenübermittlung sv.net (bit.ly/3Y3PzhJ) genutzt werden.

Spätestens sechs Wochen nach Start des*der neuen Mitarbeitenden, musst du ihn*sie zur Sozialversicherung bei der jeweiligen Krankenkasse anmelden. Zudem musst du den*die neue*n Mitarbeiter*in dem zuständigen Finanzamt melden. Eine wichtige Info für das Amt ist hier: Handelt es sich um eine Haupt- oder Nebenbeschäftigung? Als Nächstes musst du dann elektronisch die Lohnsteuer-Abzugsmerkmale des*der Mitarbeitenden abrufen. So kannst du die richtige Lohnsteuer berechnen und abführen. Wenn du mehr zum Thema wissen möchtest, wende dich direkt an die TK: socialpizza.tk.de/kontakt



ZEITLICHE EINORDNUNG ODER ONBOARDING TIMELINE

MA = Mitarbeiter*in



DEVELOPMENT: FORTBILDUNG

Den Anspruch von Arbeitnehmer*innen auf Fortbildung und damit ggf. verbundene Freistellung, mit oder ohne Anspruch auf Fortzahlung der Vergütung, kannst du über den Arbeitsvertrag oder Betriebsvereinbarungen regeln. Gehören Arbeitnehmende einer Gewerkschaft an, ist dies ggf. auch über einen Tarifvertrag abgedeckt. Übernimmst du als Arbeitgeber*in freiwillig die Kosten der Fortbildungsmaßnahme, ganz oder teilweise, solltest du darauf achten, Bestimmungen für Rückzahlungen festzulegen, wenn das Arbeitsverhältnis vor Ablauf eines festgelegten Zeitpunkts beendet wird. Sofern du eine solche Bestimmung treffen möchtest, solltest du die aktuelle Rechtsprechung berücksichtigen. Auf HR-Plattformen wie Personalwirtschaft (personalwirtschaft.de) kannst du dich fortlaufend informieren.

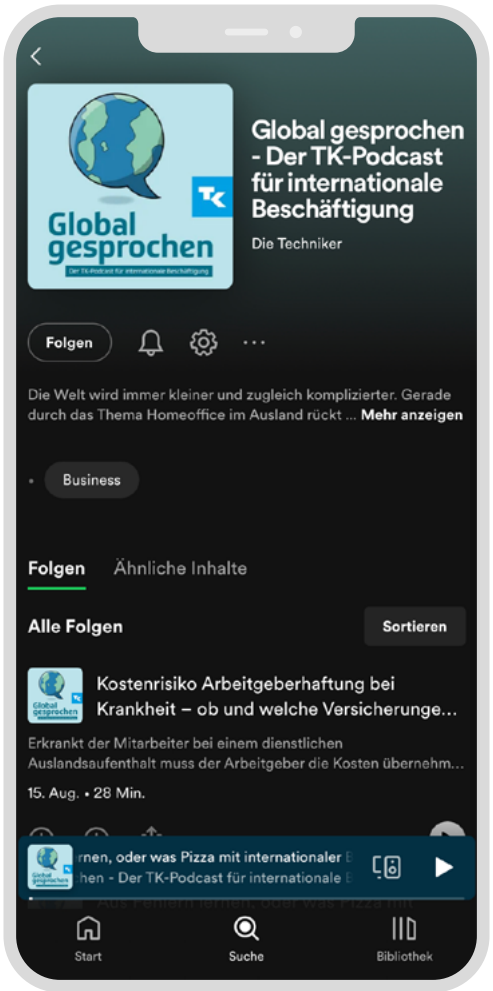
RETENTION: WORKATION

Bei einer Workation wird das Arbeiten an einen schönen (Urlaubs-)Ort verlegt. Die Idee ist, mit einer örtlichen Veränderung den Kopf frei für neue Ideen zu bekommen und neue Energie zu sammeln – ohne Urlaub nehmen zu müssen.

Möchten Arbeitnehmende eine Workation machen, musst du zunächst abklären, wo sich der*die Mitarbeitende dann aufhalten wird. Ein Aufenthalt in der EU ist arbeitsrechtlich generell kein Problem und unkompliziert. Sobald du als Arbeitgeber*in der Workation zustimmst, handelt es sich um eine Entsendung. Wird eine Workation von einem*einer Beschäftigten angetreten, musst du dich vorher mit der zuständigen Krankenkasse in Verbindung setzen, um die erforderlichen Antragstellungen in die Wege zu leiten. So stellst du sicher, dass der*die Beschäftigte auch während der Workation im Ausland sozialversichert ist.

Achtung: Sollte der*die Beschäftigte im Ausland erkranken, trägst du als Arbeitgeber*in die Kosten, sofern der*die Beschäftige keine Auslandskrankenversicherung abgeschlossen hat. Dies gilt auch innerhalb der EU.

Steuerrechtlich solltest du Folgendes berücksichtigen: Findet das Arbeiten im Urlaub an mehr als 183 Tagen im Jahr statt (und entspricht damit mehr als der Hälfte der regulären Arbeitszeit), entsteht eine Lohnsteuerpflicht in dem Land, in dem der*die Mitarbeitende die Workation macht. Arbeitet er*sie weniger als 183 Tage im Ausland, ergeben sich keine Änderungen in der Lohnsteuerpflicht.



Wenn du mehr über Workation, Entsendungen & Co. erfahren möchtest, dann höre jetzt in den Podcast der TK rein.

RETENTION: FLEXIBLE ARBEITSZEITEN

Variable Arbeitszeiten, Gleitzeit, Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit – inzwischen gibt es diverse Modelle, um Arbeitnehmenden mehr Flexibilität in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen. Je nach Modell ergeben sich dadurch unterschiedliche Anforderungen an den Arbeitgeber. Die Vertrauensarbeitszeit ist gerade in Start-ups eine beliebte Variante. In ihrer alten Form ist sie allerdings seit dem viel diskutierten Stechuhr-Urteil des EuGH 2019 und nachfolgenden BAG-Urteil Ende 2022 nicht mehr erlaubt. Sofern Vertrauensarbeitszeit besteht, bei der Arbeitnehmende den Beginn und das Ende ihrer täglichen Arbeit selbst bestimmen und nicht vom Arbeitgeber kontrolliert werden, muss entweder vom Arbeitgeber oder vom Arbeitnehmenden die tatsächlich geleistete Arbeitszeit dokumentiert werden. Über das Wie der Arbeitszeiterfassung besteht dabei (noch) ein individueller Gestaltungsspielraum (Stand 07/23). Als Arbeitgeber*in solltest du aber damit rechnen, dass nachvollziehbar sein muss, ob die Mindestanforderungen des Arbeitszeitrechts eingehalten werden.

RETENTION: WERKSTUDIERENDEN-FESTANGESTELLTEN-WECHSEL

Hast du eine*n Werkstudierende*n von deinem Start-up überzeugt, sodass er*sie auch nach dem Studienabschluss bleiben möchte, ergeben sich für dich einige operative To-dos. Du musst den*die Werkstudierende*n als Festangestellten bei der Krankenkasse und dem Finanzamt ummelden. Die Ummeldung musst du direkt zum Zeitpunkt der Veränderung vornehmen. Ab diesem Tag besteht eine Sozialversicherungspflicht in allen Zweigen (Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung). Auch die Berechnung der Beiträge erfolgt am Tag des Wechsels.

OFFBOARDING: UNTERNEHMENSAUSTRITT

Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses bist du als Arbeitgeber*in dazu verpflichtet, dem*der Mitarbeitenden umgehend ein Arbeitszeugnis, eine Urlaubsbescheinigung und sonstige Arbeitspapiere auszustellen. Das ist beispielsweise der Ausdruck der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung. Das Ende einer Beschäftigung ist immer mit der folgenden Gehaltsabrechnung, spätestens jedoch sechs Wochen nach Beschäftigungsende bei der jeweiligen Krankenkasse zu melden.

MEHR INFOS GEFÄLLIG?

Wenn du noch tiefer in die HR-Welt eintauchen möchtest, können wir dir folgende Blogs und Podcasts empfehlen:

- Der Blog von Stefan Scheller (dem selbst ernannten bunten Hund im HR) gibt einen umfassenden Überblick zu Themen wie Recruiting, Personalentwicklung, Employer Branding oder New Work. Hier gehts zum Blog (bit.ly/3OATE9Y). Passend dazu kannst du auch in seinen Podcast Klartext HR (bit.ly/43PMq6b) reinhören.
- Auf der Seite des Magazins Human Resources Manager findest du aktuelle Themen rund um Arbeit und Wirtschaft (bit.ly/47foXhS)
- Du möchtest lieber etwas auf die Ohren? Dann können wir dir die Podcasts SAATKORN (bit.ly/47f6Poo) mit Gero Hesse oder HZaborowski empfehlen (bit.ly/3Ydv5mB).



INTERVIEW: ERSTE SCHRITTE IM PEOPLE MANAGEMENT



KATHARINA KREUTZER
Gründerin, Boomerang

Das Start-up Boomerang stellt wiederverwendbare Versandverpackungen für den Online-Handel her und hat damit ein digitales, innovatives Pfandsystem entwickelt. Inzwischen hat Boomerang 15 Mitarbeitende und nach eigenen Angaben stehen die Zeichen auf Wachstum. Wie das Start-up seine ersten Schritte im Bereich People Management erlebt hat, verrät dir Katharina Kreutzer. Sie ist Teil des Gründer-Teams von Boomerang und betreut alle Themen rund um HR.

In welcher Phase der Gründung habt ihr euch mit den ersten administrativen Themen des People Managements auseinandergesetzt?

Mitte letzten Jahres haben wir die ersten Vollzeit-Angestellten beschäftigt, dann mussten wir uns tatsächlich Gedanken machen, wozu wir denn verpflichtet sind und welche Vorteile wir für unsere Mitarbeitenden schaffen können. Wir wollten ihnen auch ermöglichen, steuerfreie Zuwendungen zu bekommen – und wenn du dich mit dem Thema Sozialversicherung beschäftigst, beschäftigst du dich zeitgleich auch mit dem Thema, welche Benefits du deinen Mitarbeitenden geben kannst.

Welche Herausforderungen hattest du in diesem Prozess?

Ich bin das erste Mal Arbeitgeberin, da hat man am Anfang ein paar Fragen hinsichtlich der Mitarbeiter-Organisation. Aber es gibt auch immer mal wieder Herausforderungen wie gesetzliche Umstellungen, zum Beispiel die Arbeitszeiterfassung und lauter solche Themen, wo man immer wieder vor Fragen steht.

Ihr habt euch dann Support von der TK mit ihrem Beratungsangebot „SocialPizza“ geholt. Wie sieht die Zusammenarbeit mit der TK konkret aus?

Das Problem ist ja, dass jede*r Mitarbeitende woanders versichert ist und man dann mit verschiedenen Krankenkassen im Austausch ist. Der eine ist zum Beispiel bei der Barmer, der andere bei der DAK und wieder ein anderer bei der Techniker. Das bedeutet: Am Ende hat man 100 verschiedene Aussagen zu einer Frage, aber niemand gibt wirklich eine Antwort. Das ist bei der SocialPizza eben anders: Man hat die Möglichkeit, über die Website der TK innerhalb weniger Minuten einen Termin zu bekommen. Dann ruft jemand an, der sich wirklich aktiv mit dir und deiner Frage beschäftigt.

Wie oft bist du mit der TK im Austausch?

Je länger man in der Rolle des Arbeitgebers ist, desto geringer ist der Kontakt. Inzwischen sind es bei mir meistens Termine, die ich spontan angefragt habe, beispielsweise, wenn ich Beratung bei gesetzlichen Änderungen brauche. Ich würde sagen, ich spreche im Schnitt einmal im Monat mit der TK.

Welche Tipps würdest du anderen Start-ups geben, die sich jetzt gerade in der Gründungsphase befinden?

Es gibt tausende Tipps, aber da würde ich sagen: Nehmt Angebote an! Man muss sagen, es gibt so viele Möglichkeiten als gründende Person, kostenlos Beratung, Hilfe oder Coaching zu bekommen, man muss es einfach nur annehmen. Vereinbart einen Termin, setzt euch mit den Leuten hin und geht in den Austausch. Gerade als vielleicht introvertierte Person muss man da aus sich herauskommen. Denn nur wer fordert, der bekommt auch etwas.



PODCAST

Wenn du mehr über das Start-up Boomerang erfahren möchtest, dann höre jetzt in die Folge des OMR Education Podcasts mit Rolf Hermann rein.

bit.ly/442qmVY

TK-TIPP: SOCIALPIZZA

Die TK hat die Erfahrung gemacht, dass viele Gründer*innen sich vorrangig um die Idee und Ausgestaltung ihres Geschäftsmodells kümmern. Die Rolle des Arbeitgebers fällt da häufig hinten runter. Dabei ist es essenziell, dies von Anfang an mitzudenken. Als Lösung hat die TK das Beratungsangebot SocialPizza (socialpizza.tk.de) entwickelt. Hier beantwortet der Versicherer viele Fragen von Gründer*innen rund um die Gründung, Aufbau und Wachstum eines Start-ups sowie die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Redaktion: Catherina Reiser, OMR Education



6. INTERVIEW: FÜR WENIGER STRESS & MEHR DIVERSITÄT



Du hast nun eine Menge gelernt und weißt, wie du deinem Team helfen kannst, stressfreier zu leben und zu arbeiten. Du weißt auch, warum Diversität, Sport und Freizeit dazu beitragen, dass deine Mitarbeiter*innen gesund und zufrieden sind – und gern bei dir arbeiten. Nun schauen wir uns an, wie das in der Praxis aussieht. Im ausführlichen Interview liest du, welche Maßnahmen der Online-Fashion-Store ABOUT YOU für sein Team ergriffen hat.

CARINA GRULER, HR Project Manager – Learning & Development
ADELA ALVAREZ, Circle Lead Global Mobility
MARCEL ZIEBOLD, Team Lead HR Analytics & Systems



Warum sind Themen wie Diversität, Stressprävention und Gesundheit wichtig in modernen Unternehmen?

Carina: Diese Themen betreffen alle Kolleg*innen und sind alleine deshalb wichtig. Wir wollen eine Arbeitsplatzatmosphäre schaffen, in der sich alle wohl- und gesund fühlen und so sein können, wie sie sind. In den vergangenen Jahren haben derartige Themen durch Corona und den Ukrainekrieg zudem an Bedeutung gewonnen. Die mentale und physische Gesundheit unserer Kolleg*innen steht für uns immer im Fokus.

Wer kümmert sich bei euch im Unternehmen um Gesundheitsthemen?

Carina: Das ist tatsächlich eine Besonderheit bei uns. Oftmals sind solche Themen klassisch im HR-Bereich angesiedelt. Bei uns gehören sie zum Bereich Learning und Development und sind dort ein fester Bestandteil unserer Academy. Die ABOUT YOU Academy bietet all unseren Kolleg*innen ein vielfältiges Spektrum an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen. Auch zum Thema Gesundheit bieten wir verschiedene Trainings an. Gerade hierbei ist es sehr wichtig, dass die Inhalte mit Gesundheitsexpert*innen abgestimmt sind. Unter anderen arbeiten wir hier beispielsweise mit der TK zusammen.

Seit wann besteht diese Academy?

Adela: Wir haben damit kurz vor Corona 2019 begonnen. Seitdem sind wir stark gewachsen und haben viele internationale Kolleg*innen eingestellt. Daraus ergeben sich verschiedene Fragestellungen, beispielsweise wie die deutsche Krankenversicherung funktioniert und Themen rund um Mental Health, Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion und wie das gelebt wird. Auch hierbei unterstützt uns die TK. Wir haben gemeinsam geschaut, was die Bedürfnisse der ABOUT YOU Crew sind und wie wir ihnen helfen können.

Ihr bietet einen großen Umfang an Weiterbildung zu Health-Themen. Wie viel Personal ist dafür nötig?

Carina: Bei uns können verschiedenen Kolleg*innen aus den Bereichen HR, Recruiting, Active Sourcing, und Employer neben ihren eigentlichen Aufgaben an der Academy mitwirken und die Angebote mitgestalten. Dazu zählt auch Gesundheit. Im „Health Circle" sind wir zu viert. Diese Struktur hat den entscheidenden Vorteil, dass wir nicht einfach irgendwelche Inhalte überstülpen, sondern ein Angebot kreieren, das aus den tatsächlichen Bedürfnissen entsteht.

Sprechen wir im Arbeitskontext über Gesundheit, sprechen wir auch über Stress. Wie findet ihr heraus, was die größten Stressfaktoren in den Teams sind?

Marcel: Wir haben monatliche, anonyme Umfragen, mit denen wir unterschiedliche Faktoren zu Engagement, Health und Wellbeing sowie DE&I (Diversity, Equity und Inclusion, Anm. d. Red.) messen. Einer davon ist zum Beispiel Workload. Die Surveys können ab einer Teamgröße von fünf Kolleg*innen ausgewertet werden und zeigen gleichzeitig Entwicklungen auf, wenn man regelmäßig Daten erhebt. Das ist Teil der „harten Datenlage". Darüber hinaus bekommen die Teamleads natürlich am besten mit, wie groß der Workload ist.

Carina: Zusätzlich bereiten wir derzeit eine Umfrage zum Thema „Gefährdungsbeurteilung psychische Gesundheit" vor. Das ist eine gesetzliche Anforderung, aber auch ein guter Check zum Thema mentale Gesundheit: Wie hoch ist die Belastung? Gibt es Faktoren, auf die wir gezielt achten sollten?



Wie sorgt ihr dafür, dass ihr ein möglichst genaues Bild der Lage bei ABOUT YOU bekommt?

Marcel: Es hilft, dass unser Fragen-Set so groß ist und die Fragen innerhalb einer Runde variieren. Während ich diesen Monat beispielsweise Fragen zu den Themen Workload und Health erhalte, bekommt meine Kollegin Fragen zu Growth und DE&I. Dadurch erhalten wir stets ein aktuelles Stimmungsbild zu den verschiedenen Faktoren.

Was sind die größten Stressfaktoren bei euch?

Carina: Im Unternehmen sind es vermutlich der Workload und die Geschwindigkeit, die durch unser schnelles Wachstum entstanden sind. Wir mussten viele Prozesse ad hoc anpassen, was teils kurzzeitig für eine höhere Arbeitsbelastung sorgte. Aber auch Themen wie Inflation oder Kriege fließen von außen mit ein und sorgen für zusätzlichen Stress. Solche Sorgen kann man ja nicht einfach ablegen und sie beschäftigen einen auch bei der Arbeit. Deshalb müssen wir als Unternehmen dafür sorgen, dass wir Ressourcen schaffen, die unseren Kolleg*innen dabei helfen, Resilienz aufzubauen.

Kommen wir mal zu einem sperrigen Begriff, dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Was macht ihr dahingehend?

Carina: Wir haben das erst mal in Health Management umbenannt, was gleich viel besser in unsere Unternehmenskultur passt. In der Academy machen wir vor allem Gesundheitsförderung, bei der Prävention im Vordergrund steht: Wir veranstalten zum Beispiel zweimal pro Jahr unsere Health Days zusammen mit der TK – zuerst nur remote, heute auch vor Ort – zu verschiedenen Themen wie Mental und Physical Health. Unsere Kolleg*innen können im Vorfeld für Themen voten, die sie besonders interessieren, wie Prokrastination oder Ängste.

Haben die Mitarbeitenden denn keine Hemmungen, im Arbeitskontext über Ängste zu sprechen?

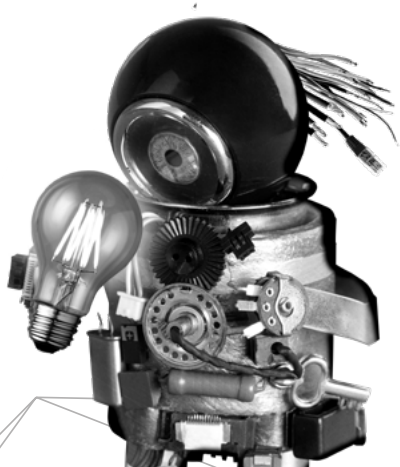
Carina: Doch, natürlich! Aber wir haben eine Unternehmenskultur, die es allen erlaubt, so zu sein, wie sie sind. Das schafft Vertrauen. Wir waren, ehrlich gesagt, aber auch überrascht, dass das Thema Ängste in der Vorauswahl so beliebt war. Das gilt auch für sensible Themen wie Prokrastination und Selbstsabotage. Und Darmgesundheit – auch oft genannt.

Spannend! Zurück zu den Health-Angeboten …

Carina: Ergänzend zu den Health Days bieten wir Health-Trainings, die ein ähnliches Prinzip haben und remote stattfinden. Die letzten drei der fünf Säulen sind die Bereiche „Mental Heath", dort arbeiten wir beispielsweise mit einem EAP-Anbieter zusammen, „Physical Health" mit Sportangeboten sowie ärztlichen Check-ups und „Overall Health and Well Being", wo es um allgemeine Themen wie Krankenversicherungen geht. All diese Angebote finden das ganze Jahr über statt.

Woher kommen die Ideen für Themen?

Zum Teil aus dem Team heraus. Eine Kollegin leitet zum Beispiel ein Training zur mentalen Gesundheit, weil sie eine Ausbildung in die Richtung gemacht hat und ihr das Thema am Herzen liegt. Es ist schön zu sehen, dass die Mitarbeitenden sich für Themen einsetzen. Bei Gesundheitsthemen oder einigen Sportangeboten ist es aber wichtig, geschulte Trainer*innen dabei zu haben. Hier hilft uns wieder die TK.



Eure Mitarbeitenden liegen euch am Herzen, klar. Aber mal aus unternehmerischer Sicht: Welchen Mehrwert haben solche Programme?

Carina: Wir nutzen das natürlich auch bei Stellenausschreibungen als zusätzlichen Benefit des Unternehmens. Die Recruiter*innen bekommen One-Pager über alle Academy-Angebote, die sie Newbies mitgeben können. Wir machen schon viel Werbung für diese Themen und pushen sie, damit möglichst viele teilnehmen. Und wir tragen Veranstaltungen wie Health Days auch nach außen, indem wir darüber auf LinkedIn und Co. berichten. Stichwort: Employer Branding.

Was tut ihr für eure Mitarbeitenden in Hinblick auf Work-Life-Balance?

Carina: Der größte Faktor bei uns ist, dass alle sehr flexibel arbeiten können und es keine komplett starren Arbeitszeiten gibt. Es gibt zudem zwei Remote-Tage pro Woche, an denen alle von zu Hause arbeiten dürfen. Das ist vielen sehr wichtig – spätestens seit Corona. Und auch hier kommt die Unternehmenskultur wieder zum Tragen: Wir kommunizieren sehr transparent und ehrlich. Wenn mal ein wichtiger Termin ansteht, wird im Team darüber gesprochen und man findet eine Lösung.



Sagen wir, ein Unternehmen bietet eine Fußballgruppe nach Feierabend an. Das ist weder Freizeit noch Arbeit. Sollte man im Sinne der Work-Life-Balance nicht trennen, um abzuschalten?

Carina: Wir legen Wert darauf, die Teilnahme anzubieten, aber keine Pflichtveranstaltung daraus zu machen. Wer auch nach Feierabend gern mal etwas mit den Kolleg*innen macht, ist herzlich eingeladen. Unser Erfahrung nach treffen sich die Kolleg*innen aber auch gern in der Freizeit.

Nun machen wir einen thematischen Sprung zum Thema Diversity. Ein riesiger Begriff.

Marcel: Wir sind als junge, internationale Brand sicher schon mal diverser als viele andere Unternehmen – besonders im Bereich Internationality. Derzeit arbeiten Menschen aus über 70 Nationen bei uns in Hamburg. Unser Diversity-Inclusion-Circle kümmert sich um alle Themen rund um Diversität und klärt auf. Der Circle baut monatlich die DE&I-Fragen in unsere Mitarbeiterbefragung ein, um permanent Daten zu erheben und mögliche Probleme aufzudecken.

Geht ihr noch weiter ins Detail?

Marcel: Ja. In den Umfragen können die Teilnehmenden anonym zusätzliche Attribute angeben. So können wir zum Beispiel erkennen, ob LGBTQIA+-Angehörige zufrieden mit unserem Einsatz für das Thema sind. Wenn 90 Prozent der Community nicht zugehörig sind, aber den Faktor positiv bewerten, verzerrt das das Bild, weil die Maßnahmen in der betreffenden Gruppe womöglich gar nicht greifen. Mithilfe der Attribute bekommen wir trotz Anonymität ein sehr gutes Bild. Über die Kommentarfunktion zu den Fragen können wir außerdem mit den Teilnehmenden ins Gespräch kommen und Rückfragen stellen.

Ganz wichtig dabei: Sie wissen immer, wer wir sind, aber nicht umgekehrt. Aus diesen Daten sind dann wiederum einzelne Maßnahmen für das Unternehmen entstanden, die der gegründete Circle unter anderem zusammen mit der Academy umsetzt.

Diversity kann auch ein sperriges Thema sein. Was für Schwierigkeiten sind euch begegnet?

Marcel: Diversity ist für alle wichtig. Es ist aber schwer, die zu erreichen, die man auch erreichen möchte. Oft interessieren sich genau diese Personen nicht für das Thema – oder sie sehen keinen Need für sich. Man kann natürlich niemanden zwingen, ein Training zu Unconscious Bias zu besuchen. Unserer Erfahrung nach hilft es, wenn die Trainings von Mitarbeitenden für Mitarbeitende angeboten werden und diese dann auch für die Trainings werben. Mit 70 bis 80 Teilnehmenden pro Veranstaltung waren die Trainings bisher übrigens sehr gut besucht.

Oft heißt es, Diversity sei ein Modebegriff. Aber ist das nicht vielleicht nur in unserer Digital-Bubble so, dass das Thema so präsent ist? Was ratet ihr anderen Unternehmen?

Marcel: Schwierig zu sagen. Bei uns hat sich aber gezeigt, dass die kleinen Maßnahmen die wirksamsten sind – Pronomen in Slack hinzuzufügen ist zum Beispiel ein kleiner Schritt, der aber große Signalwirkung hat. Zwang hilft bei so einem Thema selten.

Adela: Aus meiner Sicht ist es wichtig, bei den Basics zu starten und den Teilnehmenden zu sagen, dass es überhaupt nicht schlimm ist, wenn man mit LGBTQIA+ etc. noch nichts anfangen kann. Vielen hilft es außerdem, zu wissen, wie sie vielleicht supporten können. Holt die Mitarbeitenden dort ab, wo sie sind. Mein Tipp: Nutzt informierende und unterhaltsame Elemente, anstatt belehrend zu wirken, und zeigt Verständnis dafür, dass Menschen in Bezug auf dieses Thema auch Unsicherheiten haben können.



LESESTOFF FÜR MEHR RESILIENZ

Nicht nur Unternehmen sind auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden angewiesen, sondern auch die Wirtschaft in Deutschland. In dem Buch „Resilienz. Für ein krisenfestes Gesundheitssystem", herausgegeben von TK-Vorstandsvorsitzenden Dr. Jens Baas, beschäftigen sich Expert*innen damit, wie unsere Gesellschaft resilienter wird.

Jetzt reinlesen:



Redaktion: Philip Schülermann, OMR Education

IMPRINT & AUTOR*INNEN

TECHNIKER KRANKENKASSE

Projektverantwortung:

ANDREAS VON MÜNCHOW
Geschäftsbereich Marke und Marketing

PATRICIA LUDWIG
Gesundheitsmanagement

MARTIN WAGNER
Marktmanagement

Autor*innen und Mitarbeit:

REGINE STEIN
Product Owner Work Life Portal

GEORG LEIMBACH
Leiter Gesundheitsmanagement

WIEBKE ARPS
Gesundheitsmanagement

DR. SABINE VOERMANNS
Leiterin Gesundheitsmanagement

BJÖRN SÖRENSEN
Berater Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung

BASTIAN BAHDE
Firmenkundenberater

TOBIAS KURZ
SocialPizza-Team

MONIKA GEPPERT
SocialPizza-Team

MILOS BORJANOVIC
SocialPizza-Team

OMR EDUCATION

VANESSA RUNGE
Projektleitung

PHILIP SCHÜLERMANN
Redaktionsleitung

NADINE VON PIECHOWSKI
Redaktion

CATHERINA REISER
Redaktion

GINA KOLLIG
Redaktion

HERAUSGEBER

OMR EDUCATION GMBH
Lagerstraße 32
20357 Hamburg

VERTRETEN DURCH
PHILIPP ISFORT
MARC JOHANNSEN
education.omr.com



OMR REPORT REDAKTION
education@omr.com



ROLF HERMANN
Head of OMR Education
Chief Editor OMR Reports
rolf@omr.com
linkedin.com/in/rolf-hermann



PHILIP SCHÜLERMANN
Editor OMR Reports
Team Lead Redaktion
philip.schuelermann@omr.com
linkedin.com/in/philip-schülermann



ROBERT TUSCH
Editor OMR Reports
robert.tusch@omr.com
linkedin.com/in/robert-tusch



NADINE VON PIECHOWSKI
Editor OMR Reports
nadine.vonpiechowski@omr.com
linkedin.com/in/nadine-von-piechowski



GINA KOLLIG
Volontärin OMR Reports
gina.kollig@omr.com
linkedin.com/in/gina-kollig



JONAS GÖTTSCHE
Freelance Sr. Art Director
goettsche.jonas@gmail.com
jonas-goettsche.com



MATTHEUS RICHTER
Graphic Designer
mattheus.richter@omr.com
linkedin.com/in/mattheus-richter



ELISABETH KLAUS
Graphic Designer
elisabeth.klaus@omr.com
linkedin.com/in/elisabeth-klaus



SOPHIE GODEMANN
Customer Relations
education@omr.com

COPYRIGHT © 2023 OMR Education GmbH
Die verwendeten Bilder dienen lediglich Illustrationszwecken. Sie stehen nicht zur Publikation frei.
Bilder auf dem Cover sowie auf den ersten Kapitelseiten wurden mithilfe des KI-Tools Midjourney erstellt.
Veröffentlichung: 10/2023

LEKTORAT
Birgitta Bolte rohtext.de

DRUCK
WIRmachenDRUCK GmbH
Mühlbachstr. 7, 71522 Backnang
info@wir-machen-druck.de

Alle Rechte vorbehalten. Die Inhalte dieses Reports sind geistiges Eigentum der OMR Education GmbH und unterliegen den geltenden Urheberrechtsgesetzen.

OMR EDUCATION



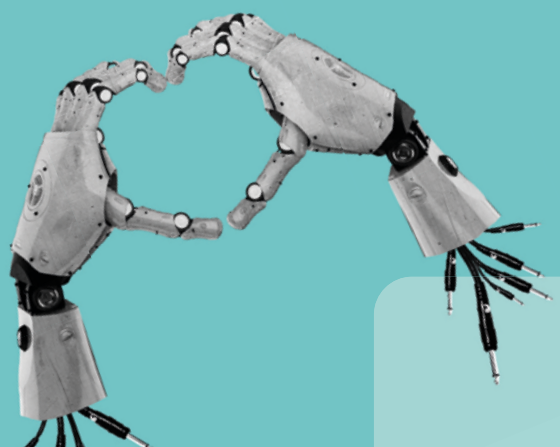
KOSTENLOSE ONLINE-SEMINARE

Online-Marketing-Wissen für Beginner.
Praxisnahe Tipps, Inspiration und neue Skills.

- → Facebook & Instagram Ads
- → SEO
- → Google Ads
- → Instagram Marketing
- → Digital Analytics
- → Employer Branding
- → Kreativ-Strategie

und viele weitere Themen

JETZT TERMINE CHECKEN
edu.omr.com/kos



Hallo STARTUP, das ist keine Werbung. Sondern Hilfe.

SOCIAL PIZZA

Du brauchst Sozialversicherung? Weißt aber nicht wie? **SocialPizza** berät dein Startup. Rundum, einfach und lecker. Wie Pizza. Aber kostenlos!

Jetzt gratis beraten lassen auf **socialpizza.tk.de**

Die Techniker