

gesundes unternehmen


Auf zu neuen Ufern

Wie man Veränderungsprozesse
im Betrieb positiv gestaltet

 [Hier klicken!](#)

tipps_trends_termine

Nachrichten aus dem
Berufsalltag

 [Hier klicken!](#)

personal wissen

Aktuelle Fachinformationen
für das Personal- & Lohnbüro

 [Hier klicken!](#)



Johannes Bauernfeind
Vorsitzender des Vorstandes der
AOK Baden-Württemberg. Die Gesundheitskasse.

Veränderungen meistern

Im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung dreht sich die Welt immer schneller: Das bekommen Sie in Ihrem Unternehmen sicher genauso deutlich zu spüren wie wir bei der AOK Baden-Württemberg. Will man bei den sich wandelnden Anforderungen mithalten, ist es sinnvoll, Strukturen und Prozesse regelmäßig zu hinterfragen, bei Bedarf weiterzuentwickeln und dann auch anzupassen. Solche Veränderungen stellen nicht nur die Entscheider in Unternehmen mitunter vor große Herausforderungen, sondern auch die Beschäftigten. Wichtig ist hierbei, dass alle Beteiligten mitgenommen werden.

Die Kommunikation macht's. Für Beschäftigte sind Veränderungen häufig mit Unsicherheiten verbunden: Sie wissen nicht, ob sie ihre neuen Aufgaben bewältigen können, möchten ihr vertrautes Arbeitsumfeld nicht aufgeben oder haben sogar Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren. Die Folge können sinkende Motivation und Leistungsfähigkeit sein. Wer Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen will, fährt besser, wenn er die Mitarbeiter von der Notwendigkeit so-

wie von den Vorteilen, die sich aus der Veränderung für den Einzelnen ergeben können, überzeugt. Wie Führungskräfte das in der Praxis umsetzen können und welche unterstützenden Angebote die AOK Baden-Württemberg hierfür bereithält, zeigt die Titelgeschichte (ab Seite 4). Fest steht: Wertschätzung spielt dabei eine Schlüsselrolle.

Gesundheit fördern. Als Wertschätzung betrachten Beschäftigte es unter anderem auch, wenn ein Unternehmen bereit ist, in ihre Gesundheit zu investieren. Diese Investition ist als begleitende Maßnahme bei Veränderungsprozessen besonders lohnend, um möglichen negativen Auswirkungen auf das Wohlbefinden vorzubeugen. Hier unterstützt die AOK Baden-Württemberg mit Angeboten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Einen Überblick und Ansprechpartner in Ihrer Nähe finden Sie auf aok.de/arbeitgeber/bw.

Ihr

Johannes Bauernfeind



Kurzes **Work-out** fürs Büro

Kleine Trainingseinheiten sorgen für eine bessere Fitness, beugen Rückenbeschwerden vor und bringen neuen Elan. Die AOK unterstützt Unternehmen mit zahlreichen Angeboten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Mehr erfahren auf  aok.de/fk/bw/poster

AOK Baden-Württemberg
Die Gesundheitskasse.

GESUNDNAH



titel **wandel**

- ➔ **Auf zu neuen Ufern**
Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, müssen die Mitarbeiter angemessen eingebunden werden. Welche Grundlagen für den Wandel Führungskräfte schaffen können.
- ➔ **Motivation & Leistungsbereitschaft**
- ➔ **Information & Überzeugung**
- ➔ **Wertschätzende Kommunikation**
- ➔ **Zusammenhalt im Team**
- ➔ **Vorbildfunktion wahrnehmen**
- ➔ **Psychische Gesundheit**

magazin

- **Was tun bei Migräne?**
Wie eine Migräneprävention mit Betrieblicher Gesundheitsförderung aussehen kann.
- **Profitieren im Verbund**
Kleine und mittelständische Betriebe können sich in ihrem Ausbildungsangebot zusammenschließen.
- **Auszeit für Angehörige**
Die arbeitsrechtlichen Regelungen im Pflegezeitgesetz.
- **tipps_trends_termine**
Nachrichten aus dem Berufsalltag, Tipps für Arbeitgeber und aktuelle Zahlen.
- **Gesunde Pflege zahlt sich aus**
BGF-Preis der AOK an Einrichtungen verliehen.
- **Einfach anfangen und mitmachen**
Mit welchen Maßnahmen Betriebe sich fahrradfreundlich aufstellen können.
- **news & facts**
Aktuelle Meldungen zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Rentner im Job und Ausbildungsmarkt.
- **11 + 1 Fragen an ...**
Lea Linster

→ personal **wissen**



Ein Infoservice für das Personal- und Lohnbüro, unter anderem mit den Themen:

- AU erst später elektronisch
- Statusfeststellung vereinfacht
- Betriebsprüfung nun online

Auf zu neuen Ufern

Change-Management im Betrieb Viele Unternehmen wandeln sich im Lauf der Zeit. Mit einer auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichteten Strategie lassen sich Veränderungen so gestalten, dass sich Belegschaft und Führung wohlfühlen, Unsicherheiten genommen werden und keine gesundheitlichen Belastungen entstehen. Wenn das gelingt, wird Change zur Chance für alle Beteiligten.

Nach vorne schauen

Um den Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen zu nehmen, sollte die Führungskraft sie von Beginn an einbeziehen. Eine offene und wertschätzende Kommunikation ist die Basis.

Digitalisierung und Globalisierung, die demografische Entwicklung, neue Arbeitsweisen und nicht zuletzt die Coronakrise – die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Dabei wird in Unternehmen und von Führungskräften zuweilen unterschätzt, dass jede betriebliche Veränderung nicht nur Auswirkungen auf das große Ganze hat, sondern auch auf jeden einzelnen Mitarbeiter. Auf die Aufgaben und die Arbeitsweise, aber auch auf die psychische und physische Gesundheit.

Mitarbeiter von Beginn an einbinden.

Für Gerhard Roth, emeritierter Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen, sind die Mitarbeiter der zentrale Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Change-Prozesses: „Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, ist es wichtig, Mitarbeiter von Anfang an einzubinden.“ Roth hat im Lauf seines Arbeitslebens zahlreiche Change-Prozesse begleitet und dabei beobachtet: „Vielen Führungskräften ist die Komplexität nicht ausreichend bewusst.“ Kleine und mittelständische Unternehmen sieht der Experte im

Vorteil. Da sich Vorgesetzte und Mitarbeiter oft persönlich kennen, ist es einfacher, direkt ins Gespräch zu kommen. So lassen sich die Gründe und die Notwendigkeit für die Veränderungen besser erläutern. Man kann agiler handeln, es gibt weniger Hierarchiestufen als in großen Firmen. Gerade Teamleiter und Meister bezeichnet Roth als wichtigste Multiplikatoren bei der Kommunikation von Veränderungsprozessen.

Wer möglichst offen, respektvoll und wertschätzend kommuniziert und dabei die Interessen und Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigt, erhöht die Akzeptanz für Change-Prozesse und damit die Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Motivation. Das kann Ängste nehmen und helfen, die Gesundheit zu erhalten. Denn: „Unsere Psyche will wissen, warum eine Verhaltensänderung stattfinden soll“, erläutert Hirnforscher Roth. „Wird der Grund für eine Veränderung, egal, ob positiv oder negativ, nicht überzeugend dargestellt, geht es schief.“ Mithilfe der nachfolgenden Tipps kann es gelingen, dass die gesamte Belegschaft an einem Strang zieht – die Grundlage für einen gelungenen Change-Prozess. Sind Gründe, Zeitraum und Konsequenzen kommuniziert, geht es darum, die Mo- →



Motivation & Leistungsbereitschaft

tivation im Team aufrechtzuerhalten und die Bereitschaft zu wecken, sich auf Neues einzulassen. Ein häufiger Anlass für umfangreiche Veränderungen im Betrieb ist die Digitalisierung. Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, bringt es auf den Punkt: „Eine zentrale Konsequenz der Digitalisierung ist: Veränderung wird zum Normalzustand.“ Computer und Künstliche Intelligenz sollen Arbeitsprozesse zwar vereinfachen und präzisieren – aber den Menschen, die damit um-

gehen, fällt es nicht immer leicht, Schritt zu halten. Erfordern neue Arbeitsweisen und Prozesse von Mitarbeitern Tätigkeiten, zu denen sie nicht fähig sind, fragen sie sich, ob ihre Qualifikationen und Kompetenzen, auf die sie sich bisher immer verlassen konnten, nun nicht mehr zählen. Das führt zu Selbstzweifeln und kann in ein Gefühl der Wertlosigkeit münden.

Weniger technikaffine Mitarbeiter oder Kollegen, die nach einer Pause wie einer Elternzeit oder einer längeren Auszeit an den Arbeitsplatz zurückkehren, fühlen sich manchmal abgehängt. Sie kennen →

Gewohnte Pfade verlassen

Oft haben sich Arbeitsabläufe und -prozesse über Jahre eingespielt.

Mitarbeiter müssen vom Spurwechsel überzeugt sein,

um Leistungsbereitschaft und Motivation nicht zu verlieren.

neue Tools und Anwendungen noch nicht oder sind mit deren Handhabung überfordert. Wird nicht gegengesteuert, besteht die Gefahr, dass unzufriedene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Dem Arbeitgeber ginge damit wertvolle Expertise verloren. Wer hingegen aus Sorge, nicht mitzukommen, dauerhaft über seine Grenzen hinausgeht, leidet an Erschöpfung und riskiert zu erkranken – schlimmstenfalls an Depressionen oder einem Burn-out.

Das können Führungskräfte für ihre Beschäftigten tun:

Das Gebot der Stunde bei sämtlichen neuen Prozessen lautet: Weiterbildung in dem betreffenden Bereich. Nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern passgenau abgestimmt. Das kann im Team organisiert werden, etwa indem erfahrene oder bereits instruierte Kollegen ihr Wissen weitergeben. Alternativ können externe Experten unterstützen oder die Mitarbeiter besuchen Seminare außerhalb des Unternehmens.

Sind die Kollegen dann auf dem gleichen oder neuesten Stand, fühlen sie sich sicherer, die Zusammenarbeit klappt reibungsloser und auf Augenhöhe. Das steigert das Selbstbewusstsein und die Zufriedenheit. →

So unterstützt die AOK

Übersicht mit Angeboten: Tipps zum physischen und psychischen Wohlbefinden am Arbeitsplatz:



[Zum Angebot](#)

BGM für Vorgesetzte: Führungskräften verhilft das interaktive Programm „Gesund führen“ in sechs Modulen zu gesunder Handlungskompetenz im Joballtag:



[Zum Online-Programm](#)

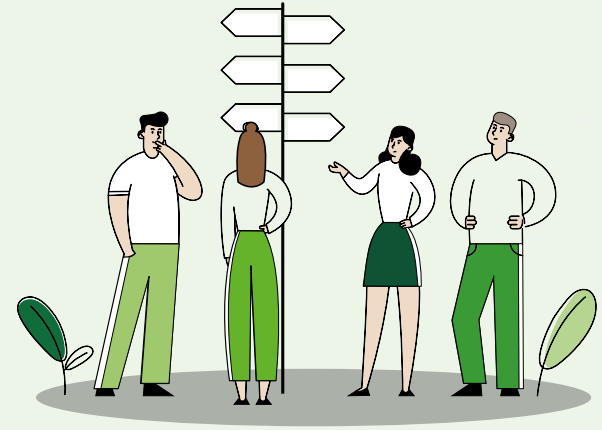
ZURÜCK
ZUM
INHALT

Persönlichkeit muss passen.

Zweifellos ist Weiterbildung eine lohnende Investition in die Kompetenz und auch in die Zufriedenheit des Mitarbeiters, damit er sich auf dem Weg in die Zukunft mitgenommen fühlt. Doch reicht es, die fachlichen Fähigkeiten zu betrachten? Professor Gerhard Roth weist auf einen weiteren wichtigen Aspekt hin: „Die meisten Fälle von Burn-out sind darin begründet, dass Menschen etwas tun, was sie im tiefsten Herzen nicht wollen.“

Wie kann man das feststellen, wenn der Betroffene sich oft selbst nicht im Klaren darüber ist – oder versucht, seine Unzufriedenheit zu überspielen, weil er Arbeit, Einkommen oder Status nicht verlieren will? Die Antwort ist simpel: indem man das Gespräch sucht. Manchmal reicht schon die Erkenntnis, dass jemand lieber und effektiver allein arbeitet – oder umgekehrt gern kommuniziert, aber isoliert in seinem Büro sitzt, erklärt der Bremer Hirnforscher. So kann eine Neuaufstellung auch die Chance bergen, dass der Arbeitsplatz zur Persönlichkeit und nicht nur zu den fachlichen Kompetenzen passt.

Sind die Mitarbeiter dann ihren persönlichen Stärken, Fähigkeiten und individuellen Kenntnissen entsprechend eingesetzt, kommen sie gern zur Arbeit, empfinden sie als sinnvoll und befriedigend, leisten bei Engpässen einen Extra-Einsatz. Und zeigen sich auch künftig offen für Veränderungen.



Balance durch Pause

Die innere Balance aller Beteiligten lässt sich schon mit kleinen Maßnahmen unterstützen:

1. Bewegte Mittagspause

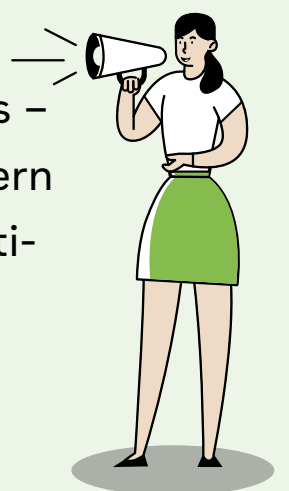
Ein Spaziergang an der frischen Luft hilft, von der Arbeit abzuschalten. Führungskräfte können mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Mitarbeiter aktiv zu einem gemeinsamen Spaziergang ermuntern. Alternativ können Yogakurse in der Mittagspause angeboten werden.

2. Mini- und Mikropausen

Sie helfen, Stress abzubauen und Denkblockaden zu lösen: einfach mal kurz die Augen schließen oder aufstehen und sich strecken und dehnen.

3. Zeitbegrenzungen für Besprechungen

Klare Zeitgrenzen für Meetings – vor Ort oder virtuell – erleichtern allen Beteiligten die Organisation des Arbeitstages. Nach 45 Minuten sollte es eine kurze Pause geben. →





Neuland betreten

„Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ –

schrieb Hermann Hesse. Damit das auch in der Belegschaft so gesehen wird, braucht es mentale Unterstützung.

Information & Überzeugung

„Immer weiter so“ hat ausgedient. Will ein Unternehmen in der modernen Arbeitswelt oder gar auf globalen Märkten erfolgreich bleiben, müssen Strukturen regelmäßig hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden. Das ist für den einzelnen Beschäftigten nicht immer einfach. Daher sollten Arbeitgeber und Führungskräfte Veränderungen glaubwürdig, persönlich und vor allem frühzeitig kommunizieren. „Je nach Umfang und Unternehmensgröße mindestens zwei, drei Monate bis zu einem Jahr im Voraus“, schlägt Professor Gerhard Roth

vor. Denn Unsicherheiten und „Flurfunk“ sind eine große Belastung für die Psyche.

Das können Führungskräfte für ihre Beschäftigten tun:

„Speziell am Anfang eines Change-Prozesses spielt in der Kommunikation die Wertschätzung der bisher geleisteten Arbeit eine große Rolle“, sagt Viktor Vehreschild, Psychologe und Teamleiter Gesundheitsmanagement am Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln. „Eine Führungskraft sollte



würdigen, was das Team aufgebaut hat und dass diese Leistungen das Unternehmen bis an den aktuellen Punkt gebracht haben.“ Wichtig hierbei: deutlich hervorheben, dass nicht alles Alte schlecht und alles Neue gut ist. Verändern und Bewahren – beides hat seine Berechtigung.

Dann gilt es, in Informationsveranstaltungen die Notwendigkeit für Veränderungen in größere Zusammenhänge zu setzen, auf Unsicherheiten einzugehen und die Komplexität zu erklären. „Und zwar lieber dreimal erläutern und so, dass es alle verstanden haben, als einmal zu wenig“, rät der Psychologe. Denn Veränderung erzeugt immer auch Angst, und die ist bekanntlich nicht nur ein schlechter Ratgeber, sondern hemmt die Begeisterung, die im besten Fall durch gelungene Kommunikation in der Belegschaft aufkeimt.

Emotionale Ebene beachten.

Wenn Mitarbeiter eher emotional als rational auf Veränderungen reagieren, sollten Führungskräfte nicht verwundert sein, denn: „Bei Veränderungen und Entschei-

dungen geben die unbewussten Anteile unserer Persönlichkeit den Ton an“, sagt Neurobiologe Roth. „Verstand und Vernunft sind eher nachrangig und Argumente wie Alternativlosigkeit total falsch.“ Es geht bei der internen Kommunikation also immer darum, Change-Prozesse nicht nur kognitiv, sondern auch auf emotionaler Ebene begreifbar zu machen. Ansonsten drohen innere Kündigung und Fluktuation – beides Kostenfallen, die sich mit intensiver Informationspolitik vermeiden lassen. →

So unterstützt die AOK

Hilfe zur Selbsthilfe: Das interaktive Online-Programm „moodgym“ unterstützt bei Antriebslosigkeit und Niedergeschlagenheit und kann Depressionen vorbeugen. AOK-Versicherte können sich anonym und kostenfrei registrieren:



Zum Online-Programm

Wertschätzende Kommunikation

Um ein Unternehmen vor dem Aus zu retten, hilft manchmal nur der ganz große Wurf: eine umfassende Neuorganisation, eine Fusion, die Verlagerung oder Zusammenlegung von Standorten, meist verbunden mit Stellenabbau. Für die Belegschaft bedeutet das die größtmögliche Unsicherheit. „Dann ist Kommunikation wichtig, Trans-

parenz aber noch wichtiger“, unterstreicht Professorin Jutta Rump, „außerdem verbindliches und konsequentes Handeln.“ Zur Wertschätzung gehört, Zuversicht auszusprechen, wenn es angebracht ist, aber auch offen zu kommunizieren, wenn Einschnitte bevorstehen. Das ist verlässlicher als eine „Hängepartie“, die krank machen kann. →

Andere Perspektive einnehmen

*Gesunde Führung beginnt mit einem offenen Ohr
für Mitarbeiter und wertschätzender Kommunikation –
gegebenenfalls begleitet von externen Experten.*

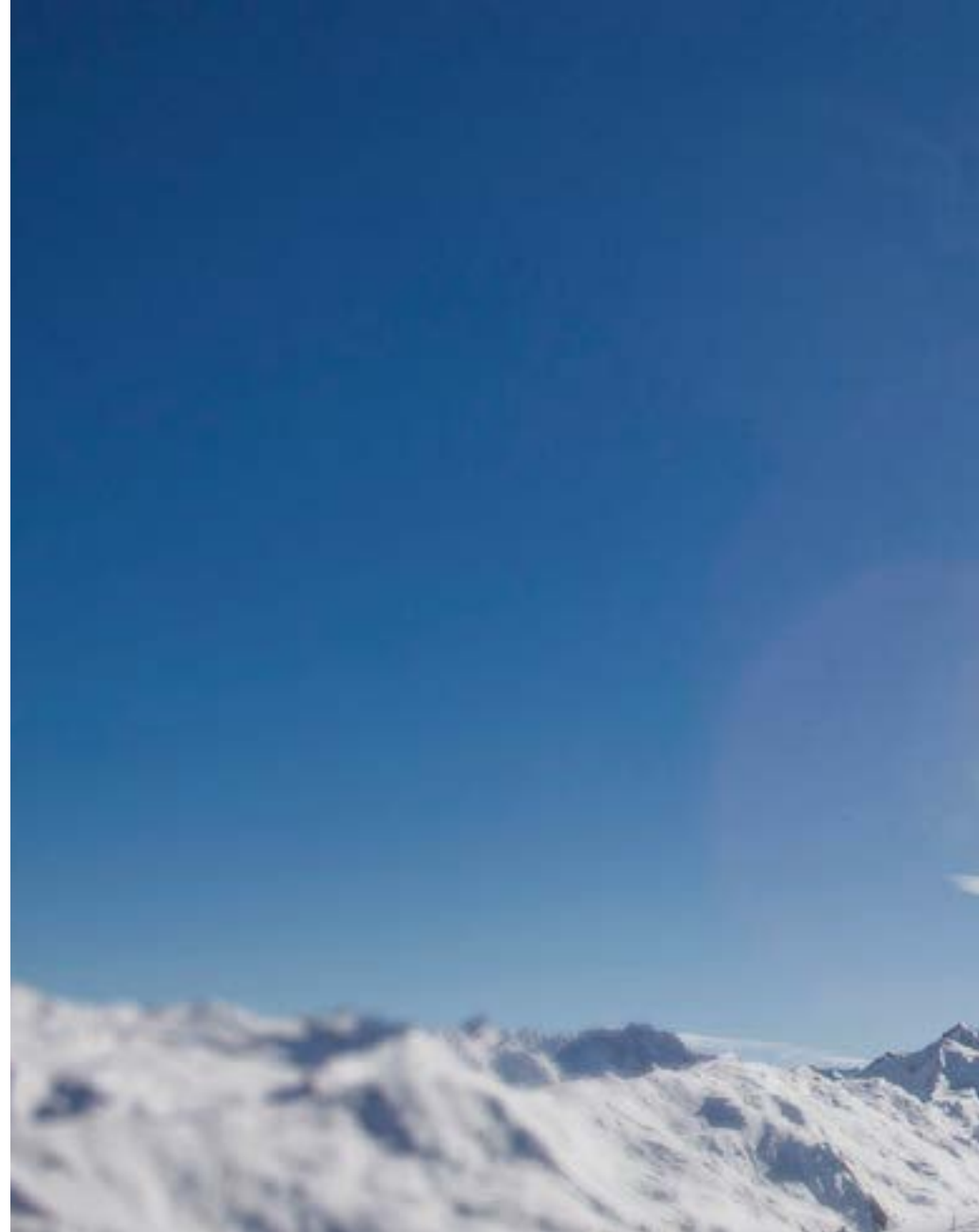
ZURÜCK
ZUM
INHALT



Das können Führungskräfte für ihre Beschäftigten tun:

Neben den offensichtlichen Angeboten wie wertschätzender Kommunikation und Informations- und Teambesprechungen können Einzelgespräche ein gutes Mittel sein, Mitarbeitern zu helfen. Die Gewissheit, ein stets offenes Ohr für Sorgen und Ängste in der Nähe zu wissen, kann Unsicherheiten mindern. Und auch hier wieder: Die Mitarbeiter in Change-Prozesse einzubinden ist Pflicht. Rump: „Kein Mensch kann Komplexität und Geschwindigkeit der neuen Arbeitswelt allein bewältigen. Zu Wertschätzung zählen Partizipation, also die Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen, sowie Agilität, Hierarchiefreiheit und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.“ So kommt manch wertvoller Ratsschlag oder Hinweis aus der Belegschaft, die besser mit den Abläufen vertraut ist.

Dementsprechend spielt wertschätzende Kommunikation – am besten auf kurzem Weg – in allen Phasen des Veränderungsprozesses sowie bei gutem Führungsverhalten generell eine wichtige Rolle. „Führungskräfte sollten regelmäßig ein Stimmungsbild innerhalb der Belegschaft einholen“, rät Psychologe Viktor Vehreschild, und „sich quer durchs Unternehmen fragen“. Also unbedingt auch mit Mitarbeitern reden, mit denen man sonst nicht viel zu tun hat.



Gesundheit einen Raum geben.

Mit Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) unterstützen Arbeitgeber nicht nur die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, sondern senden auch ein Signal der Anerkennung. Die Firma investiert in meine Person und Arbeitskraft. Ich werde gebraucht. Neben längerfristig geplanten Maßnahmen nennt Psychologe Vehreschild auch die „BGF von unten“, also Gesundheitsförderung auf direktem Weg. Bekommt die Führungskraft zum Beispiel mit, dass ein Mitarbeiter eine Ausbildung zum Yogalehrer macht, könnte sie ihm vorschlagen, im Betrieb Kurse anzubieten. „Das muss nicht immer groß organisiert werden“, empfiehlt er. „Wichtig ist, Stimmungen und Ideen wahrzunehmen, ihnen Raum zu geben und ruhig mal kleine Experimente zu wagen.“ →



Horizont erweitern

Das haben wir schon immer so gemacht und es ist gut gelaufen.

Kann sein. Doch der Markt verlangt neue Fertigkeiten und Produkte.

Weiterbildung beginnt idealerweise im Betrieb.

Zusammenhalt im Team

Gute Zusammenarbeit mit den Kollegen und das Gefühl, dass die persönlichen Leistungen und Fähigkeiten von der Führungskraft anerkannt und wertgeschätzt werden, tragen erheblich zu Motivation und Wohlbefinden bei. Werden im Zuge einer Umstrukturierung Teams neu zusammengesetzt, müssen die einzelnen Mitarbeiter auch ihre sozialen Netze neu knüpfen, vertraute Bindungen brechen weg. Unsicher-

heit kann entstehen: Wen kann ich wofür um Unterstützung bitten? Wer ist wofür Experte? Mit wem komme ich klar? Wenn sich diese Fragen nicht beantworten lassen, kann das psychisch belastend sein.

Hinzu kommt: Neue Strukturen und komplexere Arbeitsabläufe erhöhen die Arbeitsbelastung für die Einzelnen. Die Arbeitsverdichtung geht oftmals zulasten des eigenen Qualitätsanspruchs. Das wirkt zermürbend, →

besonders wenn auch das Thema Stellenabbau eine Rolle spielt. Denn dann kommt die nagende Sorge um den Arbeitsplatzverlust hinzu. Zeit und Energie, sich von vertrauten, eingespielten Strukturen zu verabschieden, sich in neuen Konstellationen, zum Beispiel vor bisher unbekanntem Führungskräften, beweisen zu müssen sowie Anerkennung (wieder) zu erlangen – all das kann sich negativ auf Leistungsfähigkeit und Motivation auswirken. Und – in Form von Schlafstörungen bis hin zu Depressionen – langfristig die Gesundheit beeinträchtigen.

Das können Führungskräfte für ihre Beschäftigten tun:

Keinesfalls unterschätzt werden sollte das Thema Zugehörigkeit. „Der Mensch ist ein soziales Wesen“, zitiert Viktor Vehreschild vom BGF-Institut eine alte Weisheit. „Wir haben ein neurologisches Grundbedürfnis nach Verbundenheit. Ist das im Change-Prozess bedroht, weil Teams getrennt werden, kann das Ängste auslösen und die Leistungsfähigkeit schwächen.“ Es kann aber auch das Gegenteil bewirken, wenn ungeliebte Konstellationen durch eine neue Teamzusammensetzung aufgelöst werden. Je nachdem, wie lange der Prozess dauert, empfiehlt der Psycholo-

ge Vorgesetzten, als Bindungsfigur „Beziehungsarbeit zu leisten“. Zum Beispiel mit der Frage nach dem Befinden, nach dem Wochenende und Ähnlichem, was über den Arbeitsalltag hinausgeht. Maßnahmen zum Teambuilding können laut Vehreschild Events sein, die Interaktion fördern, Schrittzählerwettbewerbe, aber auch AOK-Gesundheitstage im Betrieb, etwa mit Schwerpunkten wie Entspannung oder Resilienz. Alles, was den Teamgeist stärkt, erhöht die Zufriedenheit im Arbeitsumfeld. →

So unterstützt die AOK

„Stressfrei durch den Arbeitstag“: Ein Poster mit kurzen Entspannungstipps für Augen, Körper und Geist. Einfach ausdrucken:



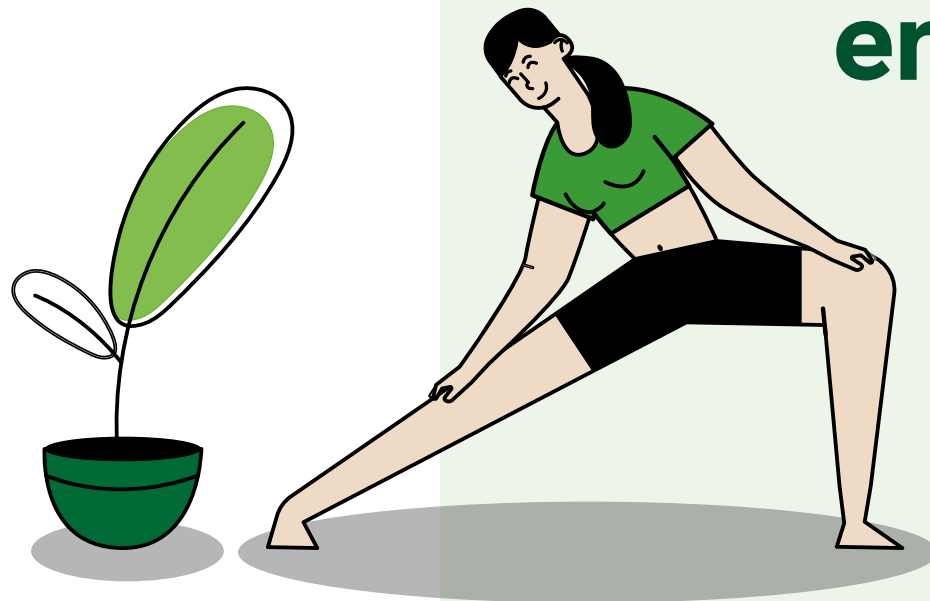
Zum Poster

Seminarreihe für Führungskräfte: Auf sich selbst zu achten und die Mitarbeiter auch zur Achtsamkeit zu motivieren, das lernen Führungskräfte in den AOK-Seminaren „Führung in Balance“:



Zum Online-Programm

Digitalisierung – entspannt bleiben



Erfolgsfaktor gemischte Teams.

Damit bei einem Veränderungsprozess auch die Erfahrungen älterer Mitarbeiter bewahrt und anerkannt werden, lohnt es sich, Arbeitsbedingungen und -plätze unter die Lupe zu nehmen. Oft sind es nur Kleinigkeiten wie flexiblere Arbeits- oder Pausenzeiten, die aber einen Anreiz bieten, an der Veränderung mitzuwirken. Zielführend ist auch die Zusammenstellung altersgemischter Teams, in denen zum Beispiel jüngere „Digital Natives“ Älteren helfen, die wiederum ihren Erfahrungsschatz auf anderen Gebieten weitergeben. Das schweißt die Belegschaft zusammen und stärkt das Betriebsklima. →

Veränderte Arbeitsprozesse und/oder die Einführung neuer IT-Systeme können zu körperlichen Beschwerden führen:

1. Trockene Augen/Sehchwäche:

Ständiges Starren auf den Monitor belastet die Augen, kann zu Kopfschmerzen führen, Konzentration und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

2. Rücken- und Nackenprobleme:

Gerade bei der Einarbeitung in neue IT-Systeme besteht die Gefahr stundenlangender Bildschirmarbeit in angespannter Körperhaltung. Was mit Verspannung beginnt, kann bei Rückenproblemen enden.

3. Praktische Maßnahmen:

- Fitnessangebote oder mobile Physiotherapie
- Zuschüsse zu externen Gesundheitsangeboten
- Augenyoga und andere optische Entspannungsübungen
- Regelmäßige Sehtests im Unternehmen



Gräben überwinden

*Werden Teams neu zusammengestellt,
kann das Unsicherheit und Argwohn
verursachen. In lockeren Treffen lernen sich
die Mitarbeiter besser kennen.*

Vorbildfunktion wahrnehmen

Zum Team gehört auch die Führungskraft selbst. Sie ist nicht nur persönlich vom Change-Prozess betroffen, sondern nimmt darüber hinaus eine Vorbildrolle ein. Sie muss Veränderungen von Anfang an mittragen und die Belegschaft davon überzeugen, nicht das Risiko zu sehen, sondern die Chancen, die die Veränderung bietet. Kurz: das Team selbstsicher, vertrauensvoll und mit Konstanz durch den Wandel führen. „Über allem sollte die Losung stehen: Lasst uns den Wandel im Team meistern!“, rät Professorin Jutta Rump.

Das können Führungskräfte für ihre Beschäftigten tun:

Das Verhalten der Führungskraft sollte eine gewisse Konstanz aufweisen. Nur so kann sie Orientierung geben und im Betrieb für emotionale Sicherheit sorgen. Wichtig ist es außerdem, Vertrauen aufzubauen und sich nicht zu scheuen, Empathie zu zeigen, Feedback einzufordern und anzunehmen.

„Berufliche Veränderungen können auch von einem starken Privatleben mitgetragen werden“, weiß Rump. Es lohne sich daher, nicht nur über talent- und stärkenorientierten →



»Auch der demografische Wandel stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Wenn Firmen in eine gute Weiterbildungsstrategie für ältere Mitarbeitende investieren, profitieren davon mittelfristig beide Seiten – auf wirtschaftlicher und persönlicher Ebene. Dabei ist es wichtig, sich während solcher Prozesse aktiv um die körperliche und mentale Gesundheit zu kümmern. Die AOK Baden-Württemberg unterstützt hier mit ihren vielfältigen Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung.«

Peer-Michael Dick, Alternierender Vorsitzender des Verwaltungsrates der AOK Baden-Württemberg, Arbeitgeberseite

Die drei Change-Persönlichkeiten

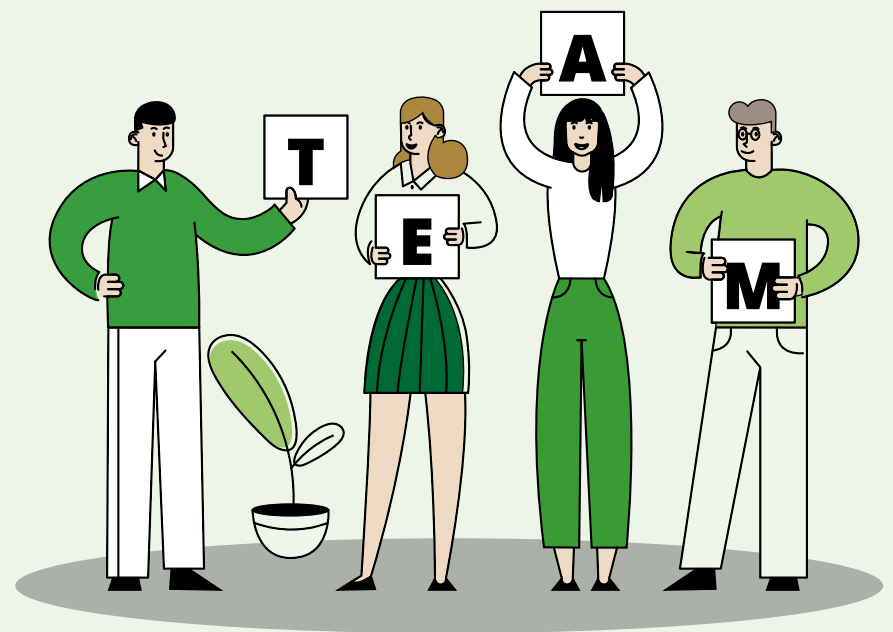
Menschen gehen mit Veränderungen sehr unterschiedlich um. Hirnforscher Professor Gerhard Roth teilt die Belegschaft in drei Persönlichkeitsgruppen ein:

1. Etwa zwei Drittel nehmen kleinere Veränderungen bereitwillig hin.

Die Akzeptanz sinkt jedoch, je einschneidender die Prozesse für die Lebensgewohnheiten sind. Es gilt, den Kipppunkt zu erkennen und die Kommunikation zu vertiefen.

2. Rund 10 Prozent lehnen Veränderungen ab.

Sie werden auch „Loss Avoiders“ oder „Harm Avoiders“ genannt, da sie Verlust oder Schmerz befürchten und dem ausweichen (engl. avoid) wollen. Es gibt kulturelle



Unterschiede – in Deutschland spielen Sicherheit und Kontinuität eine größere Rolle. Im Umgang mit diesen Mitarbeitern hilft: Mut machen, Chancen aufzeigen.

3. Sogenannte Sensation Seekers haben großen Spaß an Veränderungen.

Sie sind immer auf der Suche nach Neuem. Wer sie halten will, sollte ihnen Abwechslung bieten.



ZURÜCK
ZUM
INHALT



Den Absprung wagen

Hat die Führungskraft Mut zur Veränderung, kann sie ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und den ersten Schritt gehen. Das motiviert die Belegschaft, sich vertrauensvoll anzuschließen.

Einsatz, sondern auch über flexible Arbeitszeitmodelle oder -orte nachzudenken. Oder über Freizeitangebote, von denen auch Partner oder Familie profitieren und an denen die Führungskraft ebenfalls teilnimmt. Dazu gehören beispielsweise Firmen- und Sportveranstaltungen, aber auch Kursangebote, Kinderbetreuung oder Kooperationen außerhalb des Unternehmens. „Das kostet die Führungskraft zwar selbst die Ressource Zeit“, bestätigt die Expertin für Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung. „Aber man sollte dies als Investition begreifen. Wer am Koordinationsaufwand spart, muss hinterher mit viel höheren Folgekosten rechnen.“ Wenn nämlich durch Ängste und Widerstände Mitarbeiter erkranken, Motivation und Produktivität in den Keller gehen.

Selbstfürsorge ernst nehmen.

Zur Vorbildfunktion gehört auch, dass die Führungskraft die eigene Gesundheit nicht außer Acht lässt. Viktor Vehreschild

nennt das Selbstfürsorge, denn: „Die Führungskraft trägt zwar die Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Aber auch für sich selbst.“ ■

So unterstützt die AOK

„**Plötzlich Homeoffice**“: In diesem Online-Seminar erfahren Sie, wie Sie Ihre psychische Widerstandskraft stärken, wenn die Arbeitssituation im Homeoffice Sie belastet.



[Zum Online-Seminar](#)

„**55-5-5 – die Formel für gesunde Bildschirmarbeit**“: die besten Tipps des Präventionsexperten Professor Ingo Froböse. Einfach das Poster ausdrucken:



[Zum Poster](#)

»» Hinsehen, hinhören und nah dran sein ««

Psychische Gesundheit Veränderungsprozesse sind für viele Beschäftigte eine große mentale Belastung. Diplom-Psychologin Christine Spanke erklärt, was Führungskräfte tun können, damit sich daraus keine ernste Erkrankung entwickelt.

Frau Spanke, können berufliche Veränderungsprozesse psychische Erkrankungen auslösen?

Ja, das kann eine Ursache sein, meist neben privaten oder auch erblichen Faktoren. Menschen erleben größere Veränderungsprozesse häufig als Stress. Zu den häufigsten Störungsbildern gehören Anpassungsstörungen, Depressionen und somatoforme Störungen, also psychosomatische Erkrankungen. Burn-out ist übrigens keine eigene, sondern eine Zusatzdiagnose, die aber auch durch begleitende Symptome wie Rückenschmerzen oder Kreislaufbeschwerden erkennbar werden kann.

Wie machen sich diese Erkrankungen nach außen bemerkbar?

In der Psychologie reden wir von Red Flags, also Verhaltensauffälligkeiten, auf die eine Führungskraft

achten sollte. So kann es sein, dass ein Mitarbeiter kaum noch lacht, in sich gekehrt ist oder schnell in Tränen ausbricht. Oder er fällt durch Konzentrationsschwäche auf, geht nicht mehr mit zum Essen, nimmt merklich ab, ist sehr häufig krankgeschrieben. Auch der Konsum von Suchtmitteln gehört dazu. In der Folge passieren Fehler, die Leistung lässt nach. Das alles ist ein fließender Übergang, aber irgendwann ist die Schwelle zur ernsthaften Erkrankung überschritten.

Was können Vorgesetzte im Einzelfall tun?

Zunächst einmal sollten sie den Mut haben, das Thema offen anzusprechen. Im Betrieb klarmachen, dass zur Gesundheit auch die Psyche gehört. Zweitens bewusst das Fürsorgegespräch mit dem Mitarbeiter suchen, das im ersten Schritt nicht



»Ich rate Führungskräften, in Veränderungsprozessen auch immer die Punkte zu betonen, die bestehen bleiben.«



Christine Spanke, Diplom-Psychologin und Teamleiterin Gesundheitsmanagement am Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln.

mit einem leistungsbezogenen Gespräch verbunden werden darf. Es geht darum zu fragen: „Wie geht es dir, mir ist Folgendes aufgefallen, können wir etwas tun?“ Dann kann der Mitarbeiter entscheiden, ob er darüber reden möchte. Und wenn ja, sollte man ihm viel Raum lassen, viele Fragen stellen, offen sein.

Wie können Arbeitgeber präventiv entgegenwirken, damit es gar nicht so weit kommt?

Ein Veränderungsprozess sollte klar und transparent kommuniziert werden. Um Unsicherheiten gering zu halten, lieber abwarten, bis Einzel-

entscheidungen wirklich feststehen, und dafür öfter in kleinen Schritten informieren. Sehr hilfreich ist es, den Prozess als Zeitstrahl zu präsentieren. Über die Informationsveranstaltungen hinaus sollte Raum für Team- und Mitarbeitergespräche sein. Eine gute Möglichkeit sind auch offene Sprechstunden wie etwa ein zweistündiges digitales Forum, in dem jeder Fragen in einen Chat schreiben kann. Das ist für viele angenehmer, als vor der gesamten Belegschaft zu reden. ■

Was tun bei Migräne?

Prävention und Unterstützung Migräne ist eine neurologische Erkrankung, die nicht heilbar ist. Unternehmen können ihre betroffenen Mitarbeiter dennoch mit wirksamen Maßnahmen unterstützen.

Migräne umfasst weitaus mehr als „Kopfschmerz“, sagt Dr. Charly Gaul, Facharzt für Neurologie und spezielle Schmerztherapie vom Kopfschmerzzentrum Frankfurt. „Während einfacher Kopfschmerz meist mit einer niedrigen Alltagsbeeinträchtigung einhergeht, sorgt ein Migräneanfall für eine hohe Belastung bis hin zur völligen Funktionsuntauglichkeit des Betroffenen.“ Denn es kommt zusätzlich zu einer Licht-, Geräusch- und häufig auch zu Geruchsempfindlichkeit. Ein weiteres häufiges Begleitsymptom ist Übelkeit bis hin zu Erbrechen. „Migräneanfälle dauern zwischen einigen Stunden und drei Tagen, selten auch länger“, so Gaul.

Auswirkungen in der Arbeitswelt. Migränesymptome erleben in Deutschland jährlich 14,8 Prozent der Frauen und 6 Prozent der Männer. Die durch Migräneattacken von Arbeitnehmern entstehenden Arbeitsausfälle sind hoch. So hat die

Schmerzklinik Kiel überschlagsweise errechnet, dass in Deutschland jedes Jahr etwa 143 Millionen Personearbeitstage verloren gehen. Die Kosten für die Arbeitgeber belaufen sich entsprechend auf rund 15 Milliarden Euro pro Jahr.

Ein wesentlicher Baustein in der Migräneprävention und -behandlung sind Medikamente. Laut der Deutschen Migräne- und Kopfschmerzgesellschaft (DMKG) konnten Studien aber belegen, dass auch nicht medikamentöse Maßnahmen einen positiven Effekt haben. Empfohlen werden insbesondere Ausdauersportarten wie Jogging, Walking, Schwimmen oder Radfahren. „Notwendig ist die körperliche Aktivität jedoch mindestens dreimal pro Woche über 45 Minuten“, empfiehlt DMKG-Generalsekretär Gaul.

Aktiv Stress reduzieren. Wirksam sind auch Methoden wie die progressive Muskelentspannung nach Jacobson. Wichtig bei der Auswahl ist, dass der Betroffene →

18 Mio.

Menschen in Deutschland sind von Migräne betroffen, die meisten im Erwerbsalter.

Quelle: Schmerzlinik Kiel



→ daran Spaß hat, um eine Regelmäßigkeit zu erreichen. Kooperationen mit Firmenfitness-Anbietern, die verschiedene Sportangebote bereitstellen, können daher eine sinnvolle Alternative sein.

Migräneprävention im Unternehmen.

All diese Aktivitäten können Arbeitgeber im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements fördern und sie können auch Arbeitsplätze entsprechend umgestalten. So helfen in Großraumbüros Trennwände dabei, die Geräuschkulisse einzudämmen, die ein Auslöser für Migräne sein kann. Auch zu grelles Licht sollte bei Arbeitsplätzen von Migränepatienten vermieden werden. Starke Gerüche, etwa von Reinigungsmitteln oder Parfum, sind ebenfalls Faktoren, die vermieden werden sollten. Arbeitgeber können Beschäftigte zusätzlich mit der Anschaffung von sogenannten Noise-Cancelling-Kopfhörern, die mit einer aktiven Geräuschunterdrückung den Umgebungslärm reduzieren, und Computerbrillen, die blaues Licht blockieren, unterstützen. Eine gute Balance zwischen geistiger Anstrengung und Pausen ist ebenfalls hilfreich. Meist kennen langjährig Betroffene ihre individuellen Trigger gut, sodass ein betriebsärztliches Gespräch sinnvoll ist. Gemeinsam kann dann eine Arbeitsplatzgestaltung erarbeitet werden, die die bekannten Trigger mi-

nimiert oder im Idealfall ganz vermeidet. Natürlich trägt auch eine ausgewogene Ernährung zur Prävention bei, wie Gaul bestätigt. „Eine spezifische Migränediät gibt es zwar nicht, empfohlen wird aber eine ausgewogene Ernährung. Da das Auslassen von Mahlzeiten und Fasten häufig starke Migränetrigger sind, sind regelmäßige Mahlzeiten wichtig. Sie stellen die Energieversorgung des Gehirns sicher.“ Ernährungsberatungen werden neben externen Kursen mittlerweile verstärkt direkt im Betrieb angeboten und können für alle einen positiven Gesundheitseffekt bewirken. ■

So unterstützt die AOK

Konkrete Hilfe: Die BGF-Experten der AOK beraten Sie gern bei der Umsetzung von Gesundheitskonzepten in Ihrem Betrieb und bieten auf Wunsch zum Beispiel Ernährungs-Workshops oder Entspannungskurse für Ihre Mitarbeiter an. Auch das kostenlose Online-Programm „Stress im Griff“ ist eine gute Unterstützung im Alltag.



Zum Programm

Hier finden Sie Ihren Ansprechpartner:



AOK-Ansprechpartner finden

**ZURÜCK
ZUM
INHALT**



Auszeit für Angehörige

Pflegezeiten Wenn ein naher Angehöriger gepflegt werden muss, können sich Beschäftigte dazu vom Job freistellen lassen. Unter welchen Voraussetzungen das möglich ist.

Im Pflegezeitgesetz hat der Gesetzgeber arbeitsrechtliche Regelungen getroffen, um die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Pflegeaufgaben zu erleichtern. Folgende Angebote gibt es:

Auszeit im Notfall: Bis zu 20 Arbeitstage (anstatt 10 Arbeitstage) können sich Arbeitnehmer freistellen lassen, um die Pflege eines nahen Angehörigen zu or-

ganisieren. Die pandemiebedingte Sonderregelung gilt bis zum 30. Juni 2022. In dieser Zeit zahlt der Arbeitgeber kein Arbeitsentgelt, es sei denn, der Entgeltanspruch wurde in einem Tarifvertrag, einer Betriebsvereinbarung oder individuell geregelt. Wenn der Arbeitgeber für die Freistellung kein Entgelt zahlt, bleibt die Versicherungspflicht des Arbeitnehmers bestehen. Es fallen keine Beiträge an.

Pflegezeit: Ohne Anspruch auf Entgeltfortzahlung können Arbeitnehmer in den folgenden Fällen ganz oder teilweise für längstens sechs Monate von der Arbeit freigestellt werden:

- Pflege eines pflegebedürftigen Angehörigen
- Betreuung eines minderjährigen pflegebedürftigen nahen Angehörigen
- Begleitung eines schwerstkranken nahen Angehörigen in der letzten Lebensphase

Der Anspruch besteht nur bei Arbeitgebern, die mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigen. Lässt sich der Beschäftigte teilweise von der Arbeit freistellen, ist er weiterhin versicherungspflichtig. Erfolgt eine vollständige Freistellung, gilt die Beschäftigung ab dem ersten Tag der Pflegezeit als nicht fortbestehend. Die Versicherungspflicht endet sofort.

Familienpflegezeit: Seit 2015 haben Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf Familienpflegezeit, wenn sie in einem Betrieb mit mehr als 25 Arbeitnehmern beschäftigt sind. Sie sind für die Dauer von bis zu 24 Monaten bei einer verblei-

benden Mindestarbeitszeit von 15 Wochenstunden teilweise freizustellen, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen. Während der Familienpflegezeit bleibt der Beschäftigte in allen Sozialversicherungszweigen versicherungspflichtig. Die Beiträge werden aus dem reduzierten Gehalt in der Pflegephase berechnet. ■

So unterstützt die AOK

„Pflegeversicherung und Pflegezeiten“: Weitere Informationen zur Pflegezeit erhalten Sie in der AOK-Fachbroschüre:



[Zu den Fachbroschüren](#)

Online-Seminar: Weitere Aspekte zum Thema „Familie und Beruf vereinbaren – Auszeiten im Job“ erfahren Sie im gleichnamigen AOK-Online-Seminar. Online können Sie sich zu einem der Termine anmelden:



[Zur Anmeldung](#)

ZURÜCK
ZUM
INHALT

personal wissen



Für das
Personal- und
Lohnbüro

AU erst später elektronisch

Verschiebung des Verfahrens Erkrankt ein Beschäftigter, musste die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AU) bislang auf Papier ausgestellt werden. Dabei wird es zunächst auch bleiben, denn das Pilotverfahren wurde kurzfristig verlängert. Arbeitgeber müssen die Daten somit erst ab dem 1. Januar 2023 auf digitalem Weg bei den Krankenkassen abrufen.

Seit Jahresbeginn stellen Krankenkassen Arbeitgebern die AU zum elektronischen Abruf zur Verfügung. Zunächst allerdings nur als Pilotverfahren, weil die flächendeckende Umstellung mehr Zeit als ursprünglich eingeplant benötigt. Mitte Februar 2022 hat der Bundestag entschieden, das Pilotverfahren zu verlängern. Arbeitgeber sind dann erst ab dem 1. Januar 2023 (statt bisher geplant ab dem 1. Juli 2022) verpflichtet, die Daten elektronisch bei den Krankenkassen abzurufen. Der Bundesrat berät nach derzeitigen Informationen abschließend am 11. März 2022.

Bis zur flächendeckenden Umsetzung legen die Arbeitnehmer ihrem Arbeitgeber noch den sogenannten „Gelben Schein“ vor. Dass sie ihn unverzüglich über eine Krankheit informieren müssen – daran ändert sich auch mit dem neuen Verfahren nichts. Bei privat Krankenversicherten, Krankschreibungen von Privatärzten und bei Erkrankungen im Ausland sowie Reha-Maßnahmen ist das eAU-Verfahren, zumindest vorerst, nicht vorgesehen.

Umsetzung der eAU. Um am eAU-Verfahren teilzunehmen, brauchen Arbeitgeber oder ihre Steuerberater ein systemgeprüftes Programm, eine elektronisch gestützte systemgeprüfte Ausfüllhilfe oder ein systemuntersuchtes Zeiterfassungssystem. Die Daten werden über den Kommunikationsserver der gesetzlichen Krankenversicherung nach vorheriger Anforderung für den einzelnen Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt. Aber Vorsicht: In der Regel ist eine AU-Bescheinigung erst Pflicht, wenn ein Arbeitnehmer länger als drei Tage erkrankt. Darüber hinaus übermitteln die Ärzte die Daten gegebenenfalls erst am Abend an die →



Krankenkassen. Eine elektronische Abfrage durch den Arbeitgeber ist daher frühestens am fünften Tag einer gemeldeten Arbeitsunfähigkeit sinnvoll. Bei verfrühten Anfragen wird ansonsten das Kennzeichen „4“ zurückgemeldet: „eAU/Krankenhausmeldung liegt nicht vor“.

Auch bei geringfügig Beschäftigten ist eine eAU-Anfrage an die Krankenkasse möglich. Dafür müssen Arbeitgeber aber wissen, bei welcher Krankenkasse sie versichert sind. Sie sollten diese daher beim Minijobber erfragen und im Entgeltabrechnungsprogramm hinterlegen. ■

So unterstützt die AOK

Online-Seminar: Tipps zur Vorbereitung auf das neue Verfahren erhalten Arbeitgeber im kostenfreien Online-Seminar „Elektronische AU-Bescheinigung (eAU) – Datenaustausch und Entgeltfortzahlung“. Aufgrund der aktuellen Verschiebung wird das Online-Seminar voraussichtlich erst im Herbst stattfinden. Abonnieren Sie den AOK- Arbeitgeber-Newsletter und erfahren Sie rechtzeitig den Termin:



Zur Newsletter-Anmeldung

Hier können Sie sich anmelden oder das Seminar als Video abrufen:



Zum Seminar

Statusfeststellung vereinfacht

Prüfung des Erwerbsstatus Mit dem Ziel, früher, einfacher und schneller Rechts- und Planungssicherheit für alle Beteiligten herzustellen, erweitern ab dem 1. April 2022 neue Instrumentarien das bisherige Statusfeststellungsverfahren.

Ob es sich bei einer Beschäftigung um eine abhängige Beschäftigung oder eine selbstständige Tätigkeit handelt, wird mithilfe des optionalen Statusfeststellungsverfahrens ermittelt. Ab dem 1. April 2022 wird allerdings ausschließlich über den Erwerbsstatus und nicht mehr über die Versicherungspflicht entschie-

den. Damit soll das Verfahren vereinfacht werden, denn es konzentriert sich nur noch auf die eigentliche Kernfrage: Liegt eine abhängige Beschäftigung vor? Es bleibt dabei, dass das Verfahren von der Clearingstelle der Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV Bund) durchgeführt wird. Folgende Neuerungen erleichtern das Verfahren:

Prognoseentscheidung: Sowohl Auftragnehmer als auch Auftraggeber können künftig bereits vor Beginn der Tätigkeit eine Prognoseentscheidung bei der DRV Bund über den Erwerbsstatus beantragen, die für die Beteiligten verbindlich ist. →



ZURÜCK
ZUM
INHALT

Gruppenfeststellung: Eine weitere Erleichterung gibt es hinsichtlich der Beurteilung mehrerer Auftragsverhältnisse auf Grundlage einheitlicher Vereinbarungen. Dies können beispielsweise Rahmenverträge zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer sein. Oder wenn ein Auftraggeber gegenüber unterschiedlichen Auftragnehmern im Wesentlichen einheitliche Bedingungen für eine Vielzahl von Auftragsdurchführungen vorgibt und diese dann auch weitgehend identisch umgesetzt werden sollen. Für diese Fälle besteht ab dem 1. April 2022 die Möglichkeit der Gruppenfeststellung. Mit ihr kann eine gutachterliche Äußerung eingeholt werden. Dadurch entfallen in Zukunft vielfache Einzelfallentscheidungen.

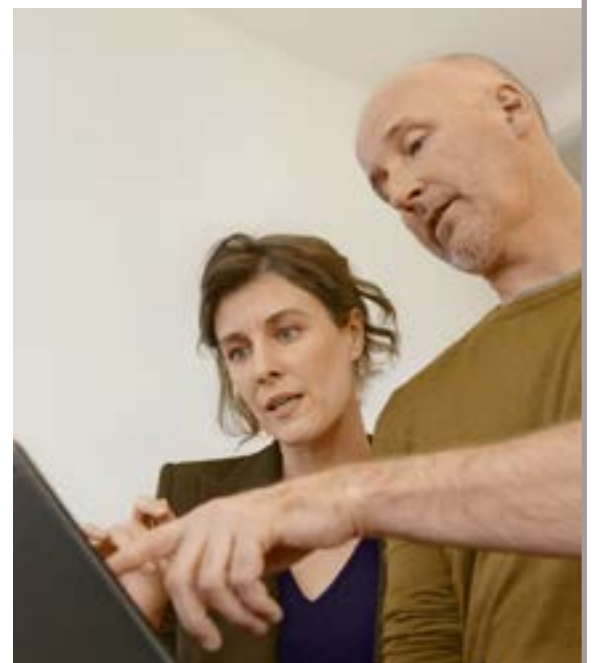
Gesamtes Auftragsgeschäft bewerten: Beim Einsatz von Fremdpersonal in Unternehmen kommt es häufig zu einem Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Auftragnehmer und einem Dritten (Unternehmen). Bislang konnten Dritte aber nicht im Statusfeststellungsverfahren mit einbezogen werden. Gegebenenfalls mussten zwei Verfahren durchgeführt werden. Künftig prüft die DRV Bund das gesamte Auftragsverhältnis. Liegt eine abhängige Beschäftigung vor, ist auch festzustellen, ob das Beschäftigungsverhältnis zum Auftraggeber oder zu einem Dritten besteht. ■

Weiterhin höhere Hinzuverdienstgrenzen


Altersrentner Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden die Hinzuverdienstgrenzen für vorgezogene Altersrenten in den Jahren 2020 und 2021 erhöht. Die Erhöhung gilt nun auch für das laufende Jahr. Die Hinzuverdienstgrenze beträgt somit 46.060 Euro. Hinzuverdienste bis zu dieser Höhe führen nicht

Betriebsprüfung nun online

Entgeltunterlagen Mit der elektronisch unterstützten Betriebsprüfung (euBP) haben Arbeitgeber bereits seit 2012 die Möglichkeit, die prüfrelevanten Daten elektronisch im Online-Verfahren an die Deutsche Rentenversicherung zu übermitteln. Seit 1. Januar 2022 sind Arbeitgeber verpflichtet, die Entgeltunterlagen elektronisch zu führen. Zum 1. Januar 2023 folgt dann der nächste Schritt: Die euBP wird für alle Betriebe grundsätzlich verpflichtend. Die lange Übergangsfrist soll Arbeitgebern genügend Zeit einräumen, um ihre Prozesse und Vorlagen anzupassen. In begründeten Einzelfällen können Arbeitgeber allerdings auf Antrag noch bis zum 31. Dezember 2026 von dieser Verpflichtung befreit werden. Das kann beim Prüfdienst des zuständigen Rentenversicherungsträgers beantragt werden. ■



zu einer Kürzung der vorgezogenen Altersrente. Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit und Hinterbliebenenrenten bleiben bei der Erhöhung der Hinzuverdienstgrenzen weiterhin außen vor.

 aok.de/fk/bw/sozialversicherung >
Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

kurz & knapp

Umlagesatz Insolvenzgeld

Senkung Der Umlagesatz zum Insolvenzgeld wurde für das Jahr 2022 auf 0,09 Prozent festgelegt. Wenn ein Arbeitgeber seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr oder nicht mehr vollständig nachkommen kann, ist er insolvent. In diesem Fall zahlt die Agentur für Arbeit auf Antrag der Arbeitnehmer einen Ersatz für das fehlende Entgelt (Insolvenzgeld). Es wird einmalig für die letzten drei Monate vor Eintreten der Insolvenz gezahlt. Das Insolvenzgeld für Arbeitnehmer wird durch eine monatliche Insolvenzgeldumlage von den Arbeitgebern aufgebracht. Sie errechnet sich nach einem festgelegten Prozentsatz aus dem Arbeitsentgelt der Beschäftigten. Der Umlagesatz wird per Rechtsverordnung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales festgesetzt und immer den aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst.

Alle Beitragssätze und Rechengrößen finden Sie übersichtlich zusammengestellt unter:

 aok.de/fk/bw/rechengroessen

U1 für Minijobber gesenkt

Entgeltfortzahlung Seit dem 1. Januar 2022 gilt ein niedrigerer Umlagesatz U1 bei Minijobs. Für Minijobs, die bei der Minijob-Zentrale gemeldet werden, orientiert sich die Höhe des Umlagesatzes an dem der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (KBS) als Träger der knappschaftlichen Krankenversicherung. Die U1 ist von 1,0 auf 0,9 Prozent gesunken. Das Umlageverfahren bei Krankheit soll die finanzielle Belastung für Aufwendungen der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall auffangen. Die Umlage für Aufwendungen bei Mutterschaft (U2) beträgt 0,29 Prozent.

 minijob-zentrale.de

Verzögerungen vermeiden

Meldungen Wenn Arbeitgeber bei der AOK neue Beschäftigte anmelden, sollte das Geburtsland des Neu-Versicherten angegeben werden. Da Nationalität und Geburtsort voneinander abweichen können, steht auf der Mitgliedschaftserklärung das Feld „Geburtsland“ zur Verfügung. Liegt kein Eintrag in diesem Feld vor, kann die Meldung nicht verarbeitet werden. Die AOK muss Kontakt mit dem Arbeitgeber aufnehmen, was die Bearbeitung der Mitgliedschaftserklärung verlängert.



Der Rechtsexperte Dr. Ulrich Haagen präsentiert und kommentiert wichtige Entscheidungen aus dem Arbeits- und Sozialversicherungsrecht

Arbeitszeugnis ist kein Schulzeugnis

Der Fall: Der Elektriker eines Chemieunternehmens will sich beruflich verändern, kündigt nach zehnjähriger Betriebszugehörigkeit und erbittet von der Firma ein Arbeitszeugnis. Das bekommt er auch, allerdings anders als erwartet. Es ist weitgehend tabellarisch aufgebaut und erinnert in der Form an ein Schulzeugnis. Verschiedene Punkte wie zum Beispiel „Pünktlichkeit“, „Arbeitsqualität“, „Motivation“ und „Fachkenntnisse“ sind mit Schulnoten bewertet, meistens mit „befriedigend“. Auch die Gesamtnote lautet: „befriedigend“. Diese schulmeisterliche Ausgestaltung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses sei völlig unüblich, meint der Elektriker, das könne für ihn bei künftigen Bewerbungen nachteilig sein. Er verlangt ein neues Zeugnis. Doch sein Arbeitgeber beharrt auf dem Zeugnis in Tabellenform.

Das Urteil: Das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt gibt dem Mann in letzter Instanz recht. Ein qualifiziertes Arbeitszeugnis zum Ende eines Beschäftigungsverhältnisses darf nicht in Tabellenform wie ein Schulzeugnis aufgebaut sein. Arbeitnehmer können auf ein als Fließtext formuliertes Zeugnis bestehen, so die obersten Arbeitsrichter (Az.: 9 AZR 262/20). Die Bewer-

tung müsse persönlich auf den einzelnen Arbeitnehmer zugeschnitten sein, mit individuellen Hervorhebungen und Differenzierungen. Das sei nur in einem Fließtext möglich. Eine Notentabelle hingegen habe nur eine geringe Aussagekraft.

Der Kommentar: Eine Notentabelle mag auf den ersten Blick pragmatisch, rationell und sehr übersichtlich erscheinen, erweist sich bei näherem Hinsehen aber als untauglich für die Arbeitswelt. Bei der zusammenfassenden Bewertung von Leistung, Fähigkeit und Persönlichkeit eines Arbeitnehmers geht es immer um subjektive Einschätzungen: Was macht ihn als unverwechselbaren Mitarbeiter aus? Das ist die Frage, die der bisherige Arbeitgeber detailreich, wahrhaftig, aber insgesamt auch wohlwollend zu beantworten hat. So hat ein potenzieller Arbeitgeber die Möglichkeit, sich einen aussagekräftigen Eindruck vom Bewerber zu verschaffen. Eine Notentabelle hilft da wenig, erweckt aber den unzutreffenden Eindruck einer besonders differenzierten, präzisen oder gar objektiven Beobachtung. Doch die gebotene Individualisierung lässt sich nicht durch die reichlich willkürliche Aufzählung von Einzelkriterien und durch Schulnoten erreichen.



Fazit: Das Arbeitszeugnis als individuelle Beurteilung der beruflichen Verwendbarkeit muss dem verständigen Leser dieser Beurteilung einen aussagekräftigen Eindruck von Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers vermitteln. Das ist die klare Botschaft dieses höchsten Richterspruchs. Arbeitszeugnisse haben laut Expertenmeinung zwar längst nicht mehr den Stellenwert bei Bewerbungen wie früher. Damit sie aber nicht weiter an Bedeutung verlieren, ist es wichtig, dass sie ihre individuelle Aussagekraft bewahren. Und das geht nur per Fließtext, nicht in tabellarischer Form. ■



Aktuell

Hier
bestellen!



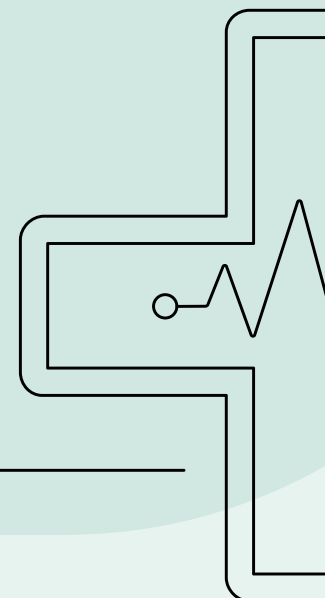
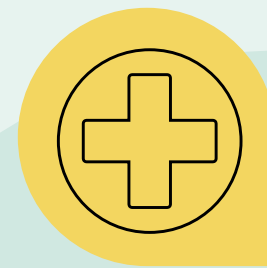
AOK-Fachbroschüren
Die für das Jahr 2022 aktualisierten Fachbroschüren aus der Reihe **gesundes Unternehmen** sind nun als gedruckte Exemplare oder zum Download kostenfrei bestellbar. Insgesamt gibt es 22 Broschüren zu unterschiedlichen sozialversicherungsrechtlichen Themen.

Jetzt
errechnen!



Gehaltsrechner Mit nur wenigen Angaben das Nettogehalt der Beschäftigten ermitteln? Das ist mit dem **Brutto-Netto-Rechner 2022** kein Problem. Zusätzlich können mit ein paar Klicks auch die Sozialversicherungsbeiträge für Arbeitgeber sowie die steuerlichen Abzüge und der Arbeitgeberanteil errechnet werden.

ZURÜCK
ZUM
INHALT



Gesunde Pflege zahlt sich aus

BGF-Preis 2021 Unter dem Motto „Gesund planen – doppelt gewinnen“ haben sich Krankenhäuser und andere Einrichtungen um den BGF-Preis „Gesunde Pflege“ der AOK Baden-Württemberg beworben. Nun stehen die drei Gewinner fest.

Gesucht waren innovative und nachhaltige Ansätze für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in der Pflege. Die mit Experten aus Wissenschaft und Praxis besetzte Jury entschied sich unter den eingegangenen Bewerbungen für folgende Konzepte:

Das Marienhospital Stuttgart überzeugte unter anderem durch einen dezentralen Kommunikations- und Planungs-

ansatz, der Instrumente wie Befragungen und psychologische Gefährdungsbeurteilung umfasst. Wichtig auch: eine gesunde Arbeitsorganisation und Pausengestaltung sowie das sogenannte Nudging. Damit sollen sich Beschäftigte und Führungskräfte gegenseitig zu gesundem Verhalten anregen. Zum positiven Gesamteindruck trug schließlich bei, dass das Marienhospital BGF bereits seit 2014 fördert und 2018 eine halbe Stelle für BGF geschaffen wurde. →



Illustration AOK

Das Gustav-Werner-Stift in Friedrichshafen zeichnet sich besonders durch seine familienfreundliche Personalstrategie sowie Verankerung und Vernetzung in der Region aus. Darüber hinaus honorierte die Jury: den ganzheitlichen Ansatz, der gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation und individuelle Gesundheitskompetenz verbindet, einen nachhaltigen Zertifizierungsprozess sowie die Zielstrebigkeit in der Projektumsetzung.

Der stationäre Bereich der DRK-Pflegedienste Heidenheim fiel durch hohe Eigenverantwortung der Beschäftigten auf sowie durch eine fundierte Analysephase und Weiterbearbeitung der Ergebnisse. Klare Prozessschritte, die Einführung institutionalisierter Mitarbeiter-

gespräche sowie verhaltensorientierte Bewegungs- und Entspannungsangebote runden das BGF-Konzept ab. Ergänzend hat die Einrichtung das Programm „PiP“ (Prävention in der Pflege) eingeführt. Es hilft beim Aufbau von Strukturen zur Stärkung der Gesundheit von Mitarbeitern und Bewohnern. ■

Kontakt und Angebote

Die AOK Baden-Württemberg informiert über Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Pflege sowie künftige Ausschreibungen:

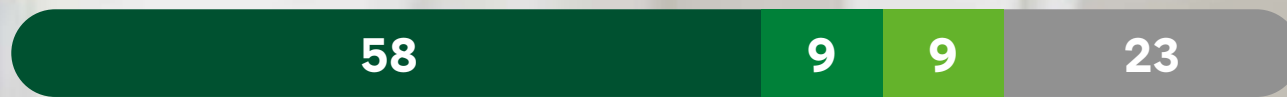


[Zu den Angeboten](#)

ZURÜCK
ZUM
INHALT

Sicht der Unternehmen

Individuell vereinbarte Arbeitszeiten



Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit



Vertrauensarbeitszeit



Mobiles Arbeiten/Homeoffice/Telearbeit



Arbeitszeitkonto mit flexibler Jahres- oder Lebensarbeitszeit



Angaben in Prozent

- Gab es bereits vor der Coronakrise
- Als Reaktion auf die Coronakrise ausgeweitet
- Als Reaktion auf die Coronakrise eingeführt
- Bieten wir nicht an
- Weiß nicht/keine Angabe

Quelle: Studie „Aus der Corona-Krise lernen“, Prognos AG, Juli 2021



Die Krise als Impulsgeber

Beruf und Familie Die weitreichenden Einschränkungen des öffentlichen Lebens im Zuge der Coronapandemie haben bei Personalverantwortlichen das Bewusstsein für die Bedeutung einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie nachhaltig gestärkt. Zu diesem Ergebnis kommt die repräsentative Studie „Aus der Corona-Krise lernen“ der Prognos AG für das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“. Dafür wurden sowohl Firmenverantwortliche als auch Eltern zweifach im Abstand von etwa einem Jahr (2020 und 2021) befragt. Die Studie belegt: Viele Mütter und Väter mit Kindern unter 15 Jahren haben während der Pandemie das Gespräch mit Vorgesetzten gesucht. 81 Prozent gaben an, dass ihr Arbeitgeber ihnen auch tatsächlich substantiell weitergeholfen habe, und 30 Prozent sind der Meinung, durch Corona habe sich in ihrem Betrieb jetzt insgesamt die Möglichkeit verbessert, Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen.

So haben die Unternehmen ihre Beschäftigten insbesondere durch mehr Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und

Arbeitsort unterstützt und in den beiden Bereichen zusätzliche Maßnahmen eingeführt oder bestehende Angebote ausgeweitet. Dazu zählen zum Beispiel individuell vereinbarte Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice. Insbesondere das Homeoffice hat an Bedeutung gewonnen – 41 Prozent der Unternehmen haben im Lauf der Krise die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, ausgeweitet oder neu eingeführt. Dass das Homeoffice ein Zukunftsmodell sein kann, lässt sich aus dem Umstand schließen, dass 88 Prozent der befragten Unternehmen mit ihrer Entscheidung zugunsten der „Heimarbeit“ zufrieden sind. Rund zwei Drittel wollen auch nach der Krise ihre Angebote zur Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beibehalten. Das kommt nicht von ungefähr, denn schließlich äußerten 79 Prozent der befragten Firmenverantwortlichen die Auffassung, dass betriebliches Familienbewusstsein auch nach der Krise ein entscheidender Faktor für die Personalgewinnung und -bindung sein werde. ■



Warum Rentner noch arbeiten

Studie Finanzielle Gründe oder gar soziale Not sind keine ausschlaggebenden Motive, wenn Menschen im Rentenalter noch entgeltlich arbeiten. Zu diesem Schluss kommt das Institut der deutschen Wirtschaft. Sollte eine existenzielle Notlage der Faktor für die Erwerbstätigkeit sein, müssten die Renten von erwerbstätigen Rentnern eigentlich niedriger sein als die von nicht erwerbstätigen Rentnern. Tatsächlich jedoch war kein Unterschied erkennbar.

Feststellbar war jedoch, dass sich der Anteil der erwerbstätigen Rentner deutlich erhöht hat. Während 2005 noch 3,3 Pro-

zent der über 64-Jährigen arbeiteten, waren es 2019 bereits 7,8 Prozent. Auffallend auch: Mit 37 Prozent ist der Anteil der Personen mit einem höheren Qualifikationsniveau (Fachschul-, Meister- oder akademischem Abschluss) um 10 Prozentpunkte größer als bei den nicht erwerbstätigen Rentnern.

AOK-Tipp: Alle sozialversicherungsrechtlichen Informationen rund um die Beschäftigung von Rentnern finden Sie auf dem AOK-Fachportal für Arbeitgeber:

 aok.de/fk/bw/sozialversicherung

> **Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**

Ausbildungsmarkt durchwachsen

Coronaauswirkungen Die duale Ausbildung in Deutschland hat im ersten Jahr der Coronapandemie deutliche Einbrüche verzeichnet. So gab es 2020 bei der Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge einen Rückgang von mehr als 10 Prozent. Entgegen manchen Befürchtungen ist es jedoch nicht zu einem Anstieg des Anteils vorzeitig aufgelöster Ausbildungsverträge und auch nicht zu einem Absinken der Erfolgsquote bei den Abschlussprüfungen gekommen. Das geht aus Daten des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) hervor. Danach lag die Lösungsquote im Jahr 2020 bei 25,1 Prozent. Erstmals seit 2015 ist die Vertragslösungsquote somit sogar wieder gesunken – im Vergleich zu 2019 um 1,8 Prozentpunkte. Im Jahr 2020 wurden insgesamt 424.161 Abschlussprüfungen gemeldet. Damit blieb deren Zahl im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert. Weitgehend stabil war schließlich auch der Anteil der

erfolgreich absolvierten Abschlussprüfungen: 2020 bestanden 92,3 Prozent der Azubis ihre Abschlussprüfung, im Jahr davor waren es 92,8 Prozent gewesen.



AOK-Tipp: In der AOK-Fachbroschüre „Erfolgreich ausbilden“ erhalten Betriebe viele praktische Anregungen für einen gesunden Ausbildungsverlauf:

 aok.de/fk/bw/broschueren

In besten Händen

Beschäftigte, die bei der AOK Baden-Württemberg versichert sind, profitieren von zahlreichen Vorteilen.

Achtsamkeit zum Hören

Lebe-Balance-Podcasts Achtsamkeit hilft nachweislich dabei, Alltagsstress abzubauen und Ruhe zu finden. Im Rahmen des Programms „Lebe Balance“ hat die AOK Baden-Württemberg 33 Achtsamkeitsübungen zusammengestellt. Sie dauern jeweils fünf bis zehn Minuten und beruhen auf dem klassischen Zen sowie psychologischen Erkenntnissen. Weitere Infos sowie Verlinkungen zu den Plattformen Spotify, Deezer, Apple und Google Podcasts, auf denen die Podcasts zu finden sind:

 lebe-balance.de > **Lebe Balance Podcast**

Depression:

Familiencoach hilft Angehörigen

Online-Angebot Erkrankt eine nahestehende Person an einer Depression, ist das für Angehörige und Freunde nicht einfach. Der kostenfreie Familiencoach Depression der AOK Baden-Württemberg hilft ihnen online in fünf Modulen, die Situation zu bewältigen. Eines der Module widmet sich gezielt dem Thema Altersdepression.

 depression.aok.de

ZURÜCK
ZUM
INHALT



Profitieren im Verbund

Ausbildungsmodell Können kleine und mittlere Unternehmen Teile einer Berufsausbildung nicht erbringen, haben sie die Möglichkeit, diese an andere Betriebe oder überbetriebliche Bildungsträger zu übertragen – und so gemeinsam auszubilden.

Sie ist nicht neu, dafür aktueller denn je: „Eine Berufsausbildung im Verbund entlastet die einzelnen Unternehmen und stellt in Zeiten des Fachkräftemangels eine interessante Alternative dar“, sagt Dr. Brigitte Scheuerle. Die Geschäftsführerin Aus- und Weiterbildung bei der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (IHK) berät interessierte Betriebe und weiß: „An einem Verbund beteiligen sich oft sehr spezialisierte Unternehmen, die eine umfassende Ausbildung nicht bieten können.“ Doch genau diese Unternehmen brauchen in der Regel gut ausgebildete Fachkräfte.

Oft können kleine und spezialisierte Betriebe aufgrund ihrer Arbeitsabläufe, Geschäftsprozesse oder aus finanziellen oder organisatorischen Gründen nicht alle Voraussetzungen der Ausbildungsordnung erfüllen. Um dennoch auszubilden, haben sie die Möglichkeit, die Ausbildung mit Partnerbetrieben umzusetzen, damit diese die fehlenden Inhalte und Techniken vermitteln.

„Die Auszubildenden lernen im Verbund unterschiedliche Betriebe kennen und gewinnen so zusätzlich fachliche und soziale Kompetenzen.“ Für potenzielle Azubis biete das einen attraktiven Anreiz, sich zu





bewerben. Zudem senkt eine Verbundausbildung durch die gemeinsame Nutzung der Infrastruktur anderer Betriebe die Kosten. Scheuerle rät: „Streben Betriebe eine Verbundausbildung an, sollten sie sich an ihre zuständige IHK, die Handwerkskammer oder die Agentur für Arbeit wenden.“

**Varianten der Verbundausbildung:
Die Ausbildung im Verbund lässt sich in vier verschiedenen Formen organisieren:**

1. Leitbetrieb mit Partnerbetrieb
 In diesem Modell gibt es einen Leit- und einen Partnerbetrieb. Der Ausbildungsvertrag wird mit dem Leitbetrieb geschlossen, der die Ausbildungsvergütung zahlt. Der Partnerbetrieb kann sich anteilig an den Kosten für die Ausbildungsphasen in seinem Betrieb beteiligen. Bildet zum Beispiel ein Blumenladen Floristen aus und dazu gehören die Ausbildungsinhalte der

Trauerfloristik, übernimmt diese in einem solchen Verbundmodell eine Friedhofsgärtnerei.

2. Auftragsausbildung
 Bei der Auftragsausbildung übernimmt ein Unternehmen, ein Bildungsdienstleister oder eine überbetriebliche Berufsbildungsstätte (ÜBS) bestimmte Ausbildungsdienstleistungen für einen Betrieb – gegen Bezahlung. So kommt es zum Beispiel vor, dass Großunternehmen Ausbildungsinhalte kleineren Betrieben anbieten. Das Auslagern von Teilbereichen der Ausbildung lohnt sich vor allem für kleine und mittlere Betriebe, die bestimmte Ausbildungsabschnitte wegen fehlender zeitlicher, fachlicher oder technischer Kapazität selbst nicht vermitteln können.

Es ist flexibel gestaltbar, wie lange der Azubi außerhalb seines Stammbetriebs lernt. Das können zum Beispiel



»Die Auszubildenden lernen im Verbund unterschiedliche Betriebe kennen und gewinnen so zusätzlich fachliche und soziale Kompetenzen.«

Dr. Brigitte Scheuerle, Geschäftsführerin für Aus- und Weiterbildung bei der IHK Frankfurt am Main, berät Unternehmen zur Verbundausbildung.



mehrtägige Seminare zu bestimmten Fertigungstechniken bei einem Bildungsdienstleister sein oder die Übernahme ganzer Ausbildungsjahre durch ein anderes Unternehmen.

3. Ausbildungskonsortium

Bei einem Konsortium vereinbaren mehrere Betriebe eine gleichberechtigte Ausbildungsgemeinschaft, um die Qualität der Ausbildung zu erhöhen – ohne zusätzliche Kosten. In der Praxis übernimmt jeder Betrieb – entsprechend seinen Schwerpunkten und Kapazitäten – einzelne Ausbildungsabschnitte. Dabei wird in der Regel ein Ausbildungsvertrag mit einem Stammbetrieb geschlossen, der verantwortlich dafür ist, dass im Rahmen des Konsortiums alle Inhalte der Ausbildungsordnung vermittelt werden, und sich um die organisatorischen Aufgaben kümmert. Der Azubi rotiert im Verlauf der Ausbildung durch alle beteiligten Unternehmen. Die Betriebe können den Austausch flexibel handhaben oder in einer Kooperationsvereinbarung festlegen, wie das Vermitteln der Ausbildungsinhalte in den Unternehmen aufgeteilt ist.

4. Ausbildungsverein

Für alle Betriebe, die mit möglichst wenig Verwaltungsaufwand ausbilden wollen, bietet sich das Modell des Ausbildungsvereins an. Dafür schließen sich mehrere Betriebe auf vereinsrechtlicher Grundlage zusammen. Der Verein kümmert sich um alle formalen und organisatorischen Aufgaben rund um die Ausbildung und wird von den Mitgliedern finanziell getragen. In einigen Fällen schließen die Azubis ihren Ausbildungsvertrag sogar mit dem Verein ab und erhalten von diesem ihr Geld ausgezahlt. Durch die Vereinsmittel kann zusätzlich, zielgerichtet und individuell unterstützt werden.

So unterstützt die AOK

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF):

Ob Kochkurs, Rückenschule, Schrittzählerwettbewerb oder die Teilnahme an der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ – von attraktiven Angeboten im Rahmen der BGF profitieren sowohl die Auszubildenden als auch die Betriebe im Verbund. So punkten Unternehmen auch bei potenziellen Auszubildenden. Weitere Infos:



AOK-Ansprechpartner finden



Zusammenhalt von virtuellen Teams fördern

Homeoffice Eine repräsentative Umfrage des Projekts „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ (psyGA) unter knapp 5.000 Beschäftigten zeigt, dass der erlebte Zusammenhalt in virtuellen Teams abnimmt. Hatten zu Beginn der Coronapandemie noch rund 50 Prozent der Befragten die Situation im Homeoffice als stärkend für das Team empfunden, waren es Ende 2020 nur noch 26 Prozent – Tendenz weiter sinkend. „Das Wirgefühl ist ein bedeutender Faktor für die Bewältigung der Krise“, sagt Studienautor Professor Joachim Fischer.

7 Tipps zur Stärkung des Wirgefühls im Homeoffice:

- ① **Meeting-Regeln:** Für virtuelle Treffen klare Standards vereinbaren und alle Beteiligten bitten, ihre Kamera einzuschalten. Das verleiht ihnen mehr „Sichtbarkeit“.
- ② **Proaktive Einbindung:** Beschäftigte die Meeting-Agenden mitgestalten lassen. Das fördert den Zusammenhalt und auch die Aufmerksamkeit.

- ③ **Rollen wechseln:** Wer übernimmt diese Woche die Rolle des Moderators? Eine abwechselnde Aufgabenverteilung bindet jeden Beschäftigten ein.
- ④ **Größtmögliche Transparenz:** Beschäftigte sollten in Meetings exakt kommunizieren, was sie aktuell auf dem Tisch haben. Das schafft Akzeptanz im Team.
- ⑤ **Lachen, motivieren, aufmuntern:** Emotionen teilen schafft Verbundenheit. Das gelingt mit einer humorvollen Fragerunde zu Beginn der virtuellen Konferenz.
- ⑥ **Virtuelle Mittagspause:** Regelmäßige gemeinsame Auszeiten helfen den Beschäftigten dabei, in Kontakt zu bleiben.
- ⑦ **Bürotage nutzen:** Beschäftigte, die überwiegend von zu Hause arbeiten, sollten mit ihren Teams gemeinsame Bürotage vereinbaren. Der persönliche Austausch stärkt die virtuelle Zusammenarbeit.

AOK-Tipp: Das Online-Programm „Gesund im Homeoffice“ unterstützt Beschäftigte und Führungskräfte bei der gesunden Gestaltung von Homeoffice-Tätigkeiten.

 aok-homeoffice.de

ZURÜCK
ZUM
INHALT


Gesundheitsförderung für Pflegekräfte

AOK-Report Schichtdienste, Zeitmangel, psychische und physische Belastungen – Pflegekräfte müssen vielfältige Herausforderungen meistern. Die Coronapandemie hat den Druck auf Pflegeeinrichtungen zusätzlich erhöht. Das Pflegepersonal im Krankenhaus muss mehr kranke Menschen versorgen. Außerdem müssen – wie auch in der Altenpflege – zusätzliche Aufgaben bei den Themen Hygiene, Impforganisation und COVID-19-Kontrollen übernommen werden. Die Broschüre „Betriebliche Gesundheitsförderung in der Pflege“ der AOK zeigt, wie es gelingen kann, Arbeitsbelastungen zu vermindern, die individu-



Foto: PR/AOK

elle Gesundheit der Pflegefachpersonen zu stärken und die Einrichtungen, in denen sie arbeiten, gesundheitsgerechter zu gestalten. Dabei geht es nicht nur um Stressmanagement von Pflegenden und Führungskräften, sondern auch um konkrete Veränderungen, von der Schichtplanung bis zu gesundheitsförderlichen Pausenregelungen.

Die Broschüre können Sie online herunterladen:  aok.de/fk/bw/medien-und-seminare > **Broschüren Betriebliche Gesundheit**

Weniger Dienstreisen, große Ersparnis

Coronafolgen Seit Beginn der Coronapandemie führen die meisten Unternehmen deutlich weniger Dienstreisen als vorher durch. Damit sanken auch die Kosten für Dienstreisen deutlich: Gaben Unternehmen 2019 noch 55,3 Milliarden Euro für Dienstreisen aus, waren es im Pandemiejahr 2020 nur noch 10,1 Milliarden Euro, heißt es in dem Kurzbericht „Kaum Dienstreisen während Corona“ des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Allerdings könne die Differenz von 45,2 Milliarden Euro nicht unmittelbar als Ersparnis gewertet werden, so die IW-Experten: Es sei anzunehmen, dass der Ausfall von notwendigen Dienstreisen auch geschäftsschädigende Auswirkungen hatte. Außerdem muss-

ten Unternehmen in ihre IT-Infrastruktur investieren, damit sie virtuelle Meetings und Konferenzen durchführen konnten. Unterm Strich kommen die IW-Experten aber immer noch auf eine Ersparnis von 11 Milliarden Euro durch die reduzierten Dienstreisen. Die Coronapandemie habe deutlich gezeigt, dass Dienstreisen ein großer, teurer Posten sind und viel Einsparpotenzial bieten. Deshalb erwarten die IW-Experten eine dauerhafte Reduktion der Reisetätigkeit gegenüber dem Vorkrisenjahr 2019 und einen verstärkten Einsatz von Videokonferenzen. Die Studie zum Nachlesen:

 iwkoeln.de > **Suche: „Dienstreisen während Corona“**

Kurz notiert



Förderprogramm

Forschung zahlt sich aus

Das neue Forschungszulagengesetz bietet innovativen Betrieben aller Branchen einen Rechtsanspruch auf

Förderung. Das bedeutet konkret: Wenn ein Unternehmen forscht und entwickelt, spart es bei der Steuer – und zwar in Höhe von 25 Prozent der Personalkosten für Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Die unbürokratische Antragstellung erfolgt vollständig digital bei der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung beauftragten Bescheinigungsstelle Forschungszulage. Dort sind auch alle Einzelheiten zu diesem Förderprogramm einschließlich eines Erklärvideos abrufbar.

 [bescheinigung-forschungszulage.de](https://www.bescheinigung-forschungszulage.de)

Serviceportal

Geschäfte weltweit leichter gemacht

„Access2Markets“ ist das neue Außenhandelsportal der EU, das Unternehmen helfen soll, die EU-Handelsabkommen mit mehr als 120 Ländern zu nutzen. Importeure und Exporteure aus allen Branchen können hier nach Zollsätzen im Bestimmungsland sowie nach erforderlichen Zertifikaten für den Export suchen und prüfen, ob sich Handelsabkommen anwenden lassen:

 t1p.de/access2markets

Mai 2022

Gesund älter werden im Job

Wie Betriebe mit einem Generationsmanagement neue Chancen schaffen können, lesen Sie in der kommenden Ausgabe von gesundes **unternehmen**.

 aok.de/fk/bw/magazin





Digitale Gesundheitsangebote wichtig

Repräsentativbefragung Die Corona-pandemie hat nicht nur den Digitalisierungsprozess im deutschen Gesundheitswesen beschleunigt, sondern auch die Einstellung vieler Bundesbürger zu digitalen Gesundheitsangeboten verändert. Das ist die Quintessenz zweier repräsentativer Umfragen im Mai und Juli 2021 im Auftrag des Branchenverbands Bitkom e. V. Demnach ist 78 Prozent der Befragten eigenen Angaben zufolge erst durch die Pandemie bewusst geworden, wie wichtig die Digitalisierung im Gesundheitswesen ist. Zugleich sind inzwischen drei Viertel der Deutschen davon überzeugt, dass sich solche Krisen mit-

tels digitaler Technologien künftig besser bewältigen ließen. Das entspricht einer Steigerung um 22 Prozentpunkte gegenüber einer vergleichbaren Befragung im Vorjahr. →

Interesse der Bundesbürger an digitalen Angeboten in der Medizin

Angebot	Anteil der Befragten mit Interesse in %
Digitaler Impfnachweis	85
Darunter: bereits auf Smartphone gespeichert	42
Elektronische Patientenakte	66
E-Rezept	59
Digitaler Arztbesuch	46
An Videosprechstunde schon mal teilgenommen	14

Quelle: Bitkom-Studie „Digital Health 2021“

Trotz der Beschleunigung der Digitalisierung im Zuge der Pandemie fordern 71 Prozent der Bundesbürger (2020: 65 Prozent) mehr Tempo beim Ausbau digitaler Angebote in der Medizin. 70 Prozent (2020: 60 Prozent) sehen Deutschland hierbei auch schlechter aufgestellt als andere Länder. So bemängeln beispielsweise 87 Prozent der Befragten, dass die Nachverfolgung von Infektionsketten durch die Gesundheitsämter zu langsam sei.

AOK-Tipp: Die AOK bietet ihren Versicherten mit dem Online-Portal „Meine AOK“ einen schnellen digitalen Weg, um Krankenkassenangelegenheiten zu erledigen. AOK-Kunden können über das Portal zum Beispiel Adressdaten ändern oder Rechnungen einreichen.

Auch das noch...

Kai Felmy ist mit seinen Cartoons regelmäßig in namhaften Publikationen wie *FAZ*, *Capital* und *stern* vertreten.

Hier wirft er für gesundes **unternehmen** seinen ganz persönlichen Blick auf Themen rund um die betriebliche Gesundheit ...



„Vor umeren Gesundheitsbildungsmaßnahmen standen sie immer draußen und rauchten ...“

»» Einfach anfangen und mitmachen««

Mit dem Rad zur Arbeit Betriebe können sich fahrradfreundlich aufstellen und ihre Beschäftigten damit beim Umsteigen aufs Rad unterstützen. Wie, das erläutert Sara Tsudome vom Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club (ADFC).

Warum sollten Arbeitgeber ihre Beschäftigten motivieren, mit dem Rad zur Arbeit zu kommen?

Studien belegen, dass Mitarbeiter, die mit dem Rad zur Arbeit kommen, an we-

niger Tagen krankheitsbedingt ausfallen. Alle Betriebe, die sich mit Betrieblicher Gesundheitsförderung beschäftigen, haben mit der Fahrradförderung ein gutes Instrument in der Hand, um die Fitness ihrer Beschäftigten zu unterstützen.

»Studien belegen, dass Mitarbeiter, die mit dem Rad zur Arbeit kommen, weniger Krankheitsausfalltage haben.«

Sara Tsudome ist für die ADFC- und EU-Initiative „Fahrradfreundlicher Arbeitgeber“ verantwortlich.




Viele wollen auch weniger Parkplätze bereitstellen oder haben Parkplatzmangel.

Wie können Arbeitgeber radelnde Beschäftigte konkret unterstützen?

Zum Beispiel können sie gute Abstellmöglichkeiten für die Räder bereitstellen, eine Dusche und Umkleieräume. Aktuell ist auch das Thema Fahrrad-Leasing. Das ist steuerlich lukrativer als ein Dienstwagen. Wird das Leasing zusätzlich zum Entgelt gewährt, ist das Ganze sogar steuerfrei. Viele Arbeitgeber übernehmen auch einen Teil der Leasingrate oder die Versicherung.

Wie sehen gute Abstellmöglichkeiten denn konkret aus?

Die Fahrräder sollten trocken, beleuchtet und diebstahlgesichert untergestellt sein. Optimal ist es, wenn der Rahmen an einem Bügel angeschlossen werden kann. Interessierte können sich auf der Website  [fahrradfreundlicher-arbeitgeber.de](https://www.fahrradfreundlicher-arbeitgeber.de) ein Handbuch runterladen und eine Eigenevaluierung vornehmen. Zudem bietet der ADFC die Zertifizierung „Fahrradfreundlicher Arbeitgeber“ an.

Wie lässt sich das Thema Radfahren in das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) integrieren?

Zum Beispiel indem Arbeitgeber Feierabendtouren oder Betriebsausflüge mit dem Rad anbieten.

So unterstützt die AOK

„**Mit dem Rad zur Arbeit**“: Der ADFC und die AOK initiieren die bundesweite Mitmachaktion – inklusive Online-Seminaren für Arbeitgeber, Selbst-Check „Wie radlfreundlich ist unser Unternehmen?!“, Gewinnspiel und Aktionsmedien zum Download. Die Aktion startet am 1. Mai 2022. Ziel ist es, an mindestens 20 Tagen im Aktionszeitraum mit dem Rad zur Arbeit zu kommen. Weitere Infos und Medien zur Bewerbung der Aktion im Betrieb gibt es unter:



Zur Aktion

ZURÜCK
ZUM
INHALT

Léa Linster

In unserem ganz speziellen Fragebogen beantworten Prominente für gesundes Unternehmen elf wiederkehrende Fragen und eine ganz persönliche ...

1) Big Boss, Teamleiter oder Azubi - welche Position würden Sie in einem Betrieb gern einnehmen (und warum)?

„Boss“, ganz eindeutig. Ich verfolge gern eine Vision mit ganzer Leidenschaft – aber ich übernehme auch die Verantwortung, wenn es um die Konsequenzen von Entscheidungen geht.

2) Ihr Traumberuf als Kind?

Schauspieler*in, aber natürlich eine berühmte. Entertainer*in bin ich in gewisser Weise ja dann auch geworden.

3) Was sollte ein guter Chef unbedingt beherrschen?

Sich selbst zuerst einmal.

4) Sie stranden mit Kollegen/Mitarbeitern auf einer einsamen Insel: Ihre erste Teambuilding-Maßnahme ...?

Herausfinden, wer im Team ohne die üblichen Hilfsmittel Feuer machen kann.

5) Mit wem würden Sie gern noch einmal eine Firma gründen (und warum)?

Ich habe bisher alles im Alleingang gemacht und daran wird sich auch nichts ändern.

6) Deutschland ist ein guter Wirtschaftsstandort, weil ...

... es politisch stabil ist und eine führende Position auf dem Weltmarkt einnimmt.

7) Woran sparen Sie zuletzt?

An der Qualität.

- 8) **Welche Marke/welches Produkt hätten Sie gern erfunden?**
Die Spülmaschine, weil ich gern koche, aber nicht gern spüle.
- 9) **Welches Produkt braucht kein Mensch?**
Kunsthonigersatzpulver.
- 10) **Was können Sie unter Stress besonders gut?**
Mich exakt auf das konzentrieren, was zu tun ist.
- 11) **... und was geht gar nicht unter Druck?**
Diät.
- +1) **Und noch ganz persönlich: 2019 haben Sie die Leitung des Restaurants an Ihren Sohn Louis übergeben. Ist es schwierig für Sie, nicht mehr ganz vorn zu stehen?**
Nein, ich freue mich sehr darüber. Nichts macht mich glücklicher, als mein Restaurant in besten Händen zu wissen.

Zur Person

Als erste und bislang einzige Frau errang Léa Linster 1989 den Bocuse d'Or, die höchste internationale Auszeichnung für Köche. Bekannt wurde die 1955 geborene Sterneköchin auch durch verschiedene Fernsehshows und ihre Bücher. Schon als Kind verbrachte sie viel Zeit in der Küche des Lokals im luxemburgischen Dörfchen Frisingen/Frisange, das seit mehr als 100 Jahren im Familienbesitz der Linsters ist. Und es auch bleiben soll: Sohn Louis hat vor drei Jahren die Geschäfte und die Küche übernommen.



ZURÜCK
ZUM
INHALT

gesundes **unternehmen** –
das Arbeitgebermagazin der AOK – Die Gesundheitskasse.

Herausgeber:

AOK Baden-Württemberg,
Presselstraße 19, 70191 Stuttgart
aok.de/bw

Verlag und Redaktion:

CW Haarfeld GmbH,
Robert-Bosch-Str. 6, 50354 Hürth
Internet: cwh.de
Tel.: 0800 888-5440, Fax: 0800 888-5445,
E-Mail: service@cwh.de

Redaktionsleitung: Kai Stiehl
(v. i. S. d. P.), Geschäftsadresse siehe Verlag und
Redaktion

Chefredaktion: Simone Königs

Redaktion: Bettina Tanneberger, Manue-
la Müller, Silke Siems, Julia Templin, Stephanie
von Zelisch

**Regionalredaktion AOK Baden-
Württemberg:** Kerstin Mendler

Arbeitsrechtliche Beratung:

Steinmeier LLP Rechtsanwälte, Dresden

Gestaltung:

claim GmbH, CW Haarfeld

Druck:

L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMe-
dien, Marktweg 42-50, 47608 Geldern

Erscheinungsweise:

viermal jährlich

Redaktionsschluss:

25. Februar 2022

Mit der kostenfreien Aussendung des Maga-
zins **gesundes unternehmen** kommt
die AOK Baden-Württemberg ihren sich aus
§ 104 SGB IV und § 13 SGB I ergebenden
Beratungs- und Informationspflichten nach.
Nachdruck, auch auszugsweise, sowie elekt-
ronische Vervielfältigung von Artikeln und
Fotos nur mit ausdrücklicher Genehmigung
des Verlags. Für unverlangt eingesandte Ma-
nuscripte und Fotos keine Gewähr.

Das bei der Herstellung des Magazins
gesundes unternehmen verwendete
Papier ist ein 100 %-Recyclingpapier, aus-
gezeichnet mit dem Blauen Engel.
Die eingesetzten Farben haben Bio-
Qualität, auf den Einsatz giftiger und
gefährlicher Materialien wird gemäß der
Ausschlussliste des Europäischen Druck-
farbenverbands (EuPIA) verzichtet.

Hinweis der Redaktion: Im
Sinne eines einfachen Leseflusses wird in
Magazinbeiträgen grundsätzlich die männli-
che Form verwendet. Die Beiträge beziehen
sich jedoch immer auf alle Geschlechter,
wenn nicht explizit anders hervorgehoben.
Einige Fotos sind vor dem Ausbruch der
COVID-19-Pandemie entstanden und bilden
daher ggf. nicht die aktuell geltenden Hygi-
ene- und Schutzmaßnahmen ab.

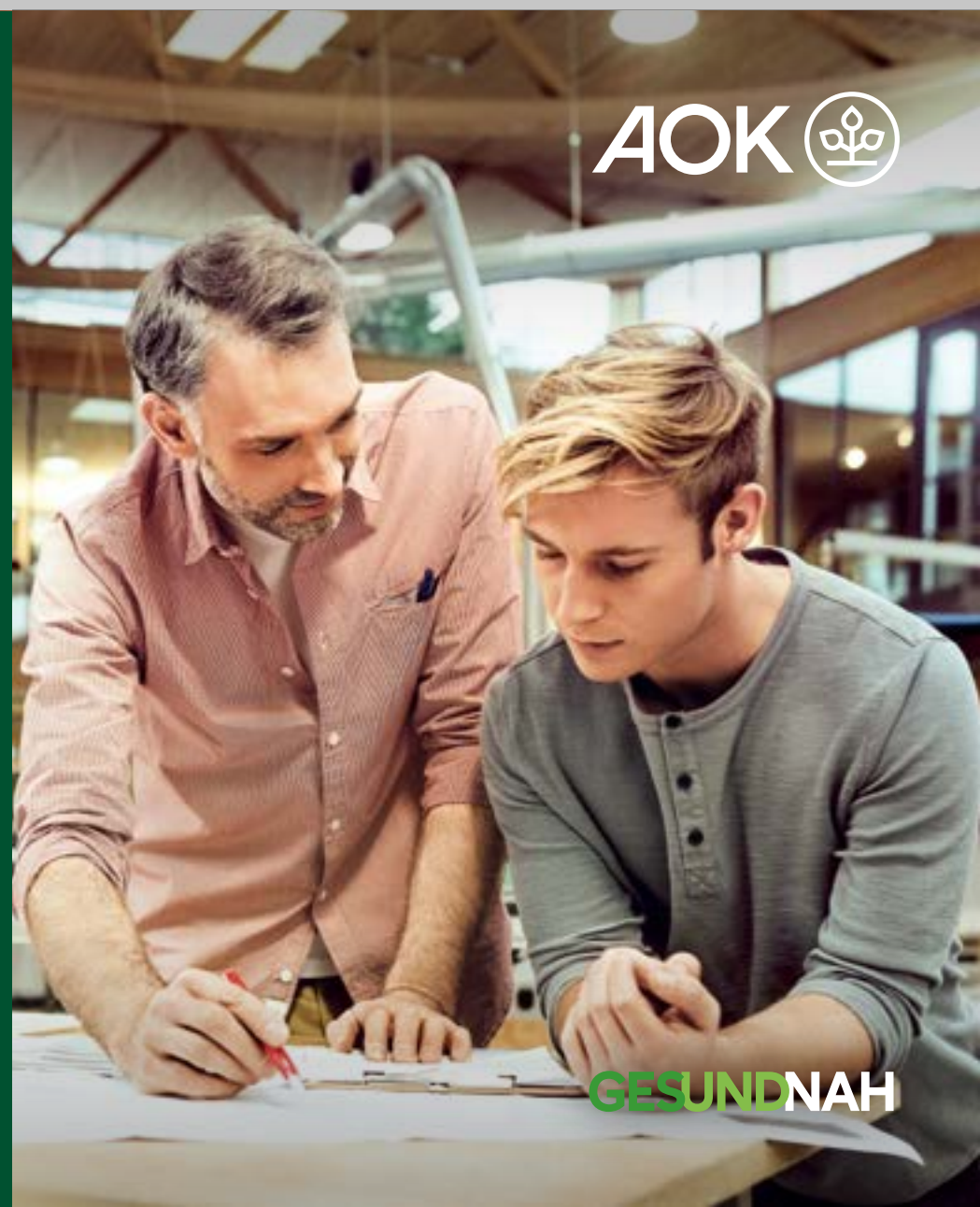
Für eine **erfolgreiche Ausbildung** darf auch ein Meister in die Lehre gehen

Unsere Firmenkundenberater kümmern sich
persönlich um den Erfolg Ihrer Auszubildenden und
Ihres Unternehmens: zum Beispiel mit der AOK-Fach-
broschüre „Erfolgreich ausbilden“.

Mehr erfahren auf

 aok.de/fk/bw/broschueren

AOK Baden-Württemberg
Die Gesundheitskasse.



AOK 

GESUNDNAH