

# gesundes unternehmen

## Auf zu neuen Ufern

Wie man Veränderungsprozesse  
im Betrieb positiv gestaltet

 **Hier klicken!**

### **AOK-Aktion**

Mit dem Rad zur Arbeit

 **Hier klicken!**

### **personal wissen**

Aktuelle Fachinformationen  
für das Personal- & Lohnbüro

 **Hier klicken!**



Christoph Meinecke,  
Verwaltungsrats-  
vorsitzender,  
Vertreter der  
Arbeitgeberseite



Ulrich Gransee,  
Verwaltungsrats-  
vorsitzender,  
Vertreter der  
Versichertenseite



Dr. Jürgen Peter,  
Vorstandsvorsitzender



Jan Seeger,  
Mitglied des Vorstandes

# Veränderungen meistern

Die Welt dreht sich immer schneller, das bekommen Unternehmen im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung deutlich zu spüren. Will man bei den sich wandelnden Anforderungen mithalten, hilft es, Strukturen und Prozesse regelmäßig zu hinterfragen und immer häufiger auch anzupassen. Solche Veränderungen stellen nicht nur die Entscheider in Unternehmen mitunter vor große Herausforderungen, sondern auch die Beschäftigten.

**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 sowie von

den Vorteilen, die sich aus der Veränderung für den Einzelnen ergeben können, überzeugt. Wie Führungskräfte das in der Praxis umsetzen können, 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 Niedersachsen mit Angeboten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Einen Überblick und Ansprechpartner Ihrer AOK finden Sie auf [aok.de/arbeitgeber/niedersachsen](https://www.aok.de/arbeitgeber/niedersachsen).

Ihr Verwaltungsrat und Vorstand  
der AOK – Die Gesundheitskasse für  
Niedersachsen

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

**Herausgeber:**

AOK-Bundesverband,  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin  
AOK Niedersachsen,  
Hildesheimer Straße 273, 30519 Hannover  
aok-niedersachsen.de  
E-Mail: aok.service@nds.aok.de

**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:** Manuela Müller, Silke  
Siems, Bettina Tanneberger, Julia Templin,  
Stephanie von Zelisch

**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:**

23. Februar 2022

**ISSN** 2366-8911

Mit der kostenfreien Aussendung des Maga-  
zins **gesundes unternehmen** kommt  
die AOK Niedersachsen 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-  
nuskrifte und Fotos keine Gewähr.

Das bei der Herstellung des Magazins ge-  
sundes **unternehmen** verwendete Pa-  
pier verfügt über das EU-Ecolabel und zeich-  
net sich durch besondere Umweltverträg-  
lichkeit aus. Die eingesetzten Farben haben  
Bioqualität, auf den Einsatz giftiger und  
gefährlicher Materialien wird gemäß der  
Ausschlussliste des Europäischen Druckfar-  
benverbands (EuPIA) verzichtet.

**Hinweis der Redaktion:** Im Sin-  
ne eines einfachen Leseflusses wird in Ma-  
gazinbeiträgen grundsätzlich die männliche  
Form verwendet. Die Beiträge beziehen  
sich jedoch immer auf alle Geschlechter,  
wenn nicht explizit anders hervorgehoben.

## 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-Fachbroschüre  
„Erfolgreich ausbilden“.

**Gesundheit in besten Händen**

[aok.de/fk/broschueren](https://aok.de/fk/broschueren)



## 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**
- ➔ **Best Practice: Wie die KKT Gruppe einen Kulturwandel erfolgreich vollzog**

# magazin

- **Gemeinsam ackern**  
Gut fürs Teambuilding und die Gesundheit: Die Arbeit im gemeinsamen Firmengarten hat viele Vorteile.

→ **Einfach anfangen und mitmachen**  
Mit welchen Maßnahmen Betriebe sich fahrradfreundlich aufstellen können.

→ **Flurfunk für Fortgeschrittene**  
Tipps für Führungskräfte zum richtigen Umgang mit Gerede am Arbeitsplatz.

→ **Auszeit für Angehörige**  
Voraussetzungen und Versicherungspflicht bei Pflegezeiten im Überblick.

→ **news & facts**  
Aktuelle Meldungen zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Rentner im Job und Ausbildungsmarkt.
- **Pflege unterstützen**  
Welche Gesundheitsangebote die AOK speziell für Pflegekräfte entwickelt hat.

→ **Was tun bei Migräne?**  
Wie eine Migräneprävention mit Betrieblicher Gesundheitsförderung aussehen kann.

→ **Zurück im Betrieb**  
Ein stufenweiser Wiedereinstieg erleichtert nach einer psychischen Erkrankung die Rückkehr in den Job.

→ **Neues zum Meldeverfahren**  
Ein Überblick über die neuen Bestimmungen für kurzfristige Beschäftigungen.

→ **tipps\_trends\_termine**  
Nachrichten aus dem Berufsalltag, Tipps für Arbeitgeber und aktuelle Zahlen.

## → 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. →



# Motivation & Leistungsbereitschaft

Sind Gründe, Zeitraum und Konsequenzen kommuniziert, geht es darum, die Motivation 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 umgehen, 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 neue Tools und Anwendungen noch nicht oder sind mit deren Handhabung überfordert. Wird nicht gegen-gesteuert, besteht die Gefahr, dass unzufrie- →

# 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.*

dene 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.

## **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

---

## **So unterstützt die AOK**

**BGM für Vorgesetzte:** Mit einem AOK-Online-Programm aus sechs Modulen können Führungskräfte zeitlich flexibel erlernen, welche Aspekte für eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung wichtig sind. Die AOK Niedersachsen bietet zusätzlich eine gezielte Kombination der Online-Tools mit Praxisworkshops an. So kann das Erlernte parallel im Arbeitsalltag erprobt werden und wirkt besonders nachhaltig.



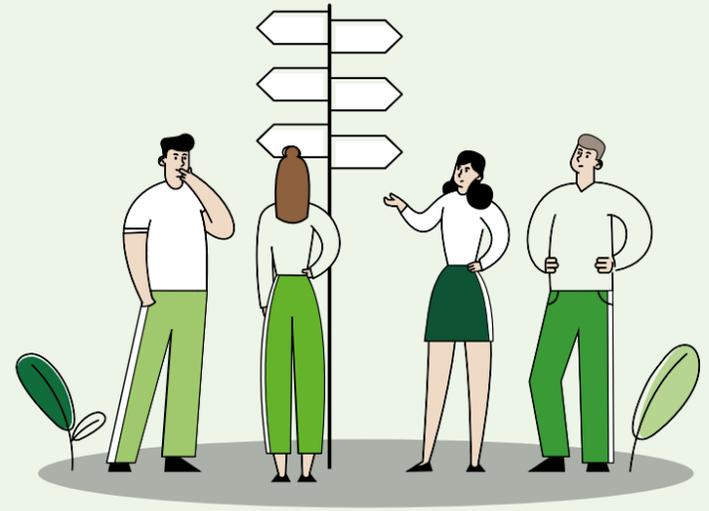
**Zum Online-Programm**



ZURÜCK  
ZUM  
INHALT

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 reiche 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

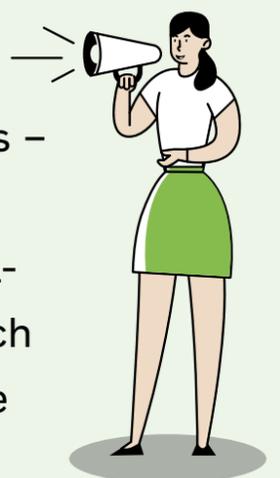
Ein Spaziergang an der frischen Luft hilft, von der Arbeit abzuschalten. Führungskräfte können mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Mitarbeiter aktiv zu einem gemeinsamen Spaziergang ermuntern. Alternativ können Yogakurse in der Mittagspause angeboten werden.

### 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 Gesundheitsför- →

derung 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 Entscheidungen 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, Transparenz 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.*

Foto: F1online/Andrey Nekrasov, Age



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 Ratschlag 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 bre-

chen weg. Unsicherheit 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 →

## »Führungskräfte müssen sich fragen: Welche Perspektive biete ich Menschen, die seit 20 Jahren einen guten Job machen, wenn Kollege Algorithmus vor der Tür steht?«

*Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability.*

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 Teamzusam-

mensetzung aufgelöst werden. Je nachdem, wie lange der Prozess dauert, empfiehlt der Psychologe 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-Gesund- →

---

## So unterstützt die AOK

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



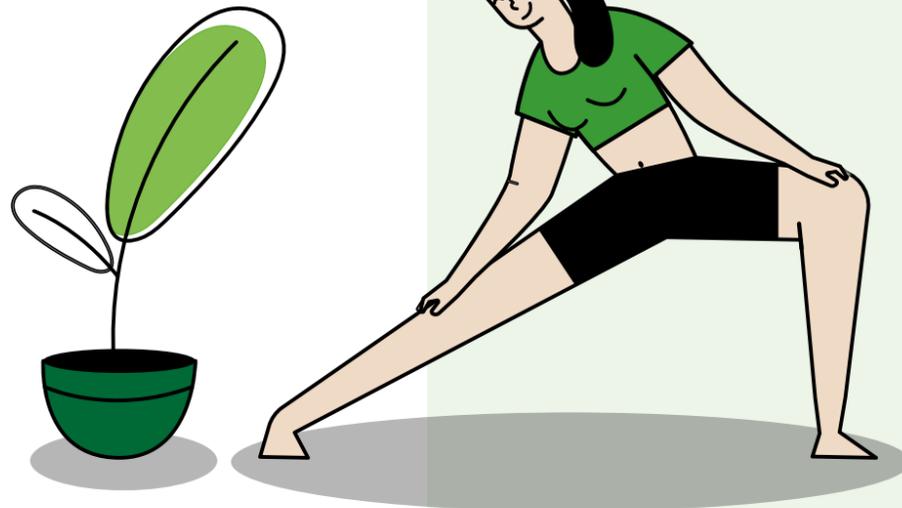
**Zum Poster**

**AOK-Programm:** Dauerhaft zu viel Stress kann psychisch sehr belastend sein. Mit dem kostenfreien Online-Programm „Stress im Griff“ können Nutzer die eigenen Stressoren herausfinden und lernen, besser mit diesen umzugehen:



**Zum Online-Programm**

# Digitalisierung – entspannt bleiben



heitstage im Betrieb, etwa mit Schwerpunkten wie Entspannung oder Resilienz. Alles, was den Teamgeist stärkt, erhöht die Zufriedenheit im Arbeitsumfeld.

## **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 Lösung 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 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 Fir-

men- 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 →

## Die drei Change-Persönlichkeiten

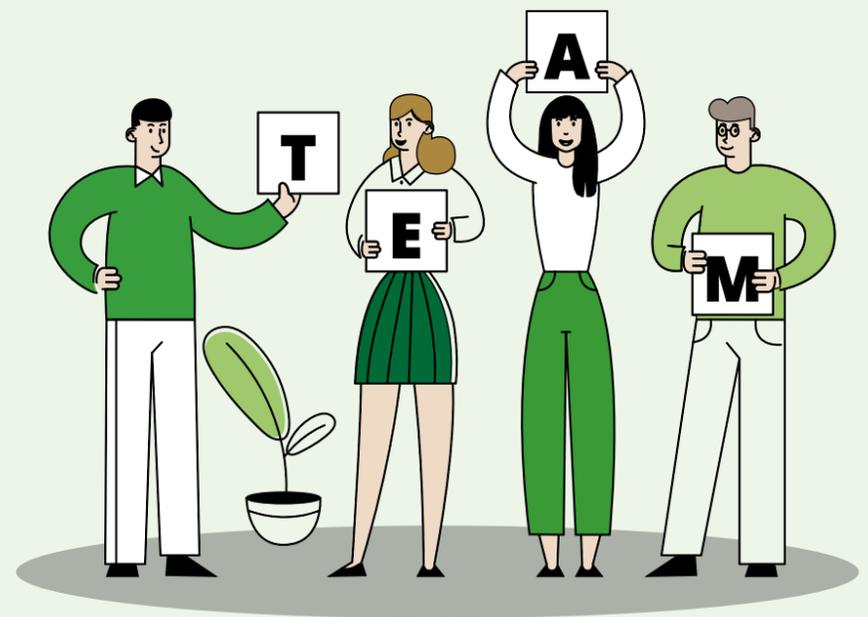
**Menschen gehen mit Veränderungen sehr unterschiedlich um. Hirnforscher Professor Gerhard Roth teilt die Belegschaft in drei Persönlichkeitsgruppen ein:**

### **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 aus-



weichen (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.



# 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.*

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**

### **„Gesund im Büro“:**

Das praktische Poster enthält Tipps für gesünderes Arbeiten am Schreibtisch.

Einfach ausdrucken:



[Zum Poster](#)

**Bildschirmarbeit gesund gestalten:** Mit diesem Workshop der AOK Niedersachsen können Betriebe ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, durch Ergonomie und Bewegung Belastungen zu reduzieren:



[Zum Workshop](#)



# »Die Mitarbeiter sind unser höchstes Gut«

Maja Vogt, Syndikusrechtsanwältin bei der KKT Gruppe

**Interview** Die niedersächsische KKT Gruppe wurde von der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) mit dem Prädikat „Zukunftsfähige Arbeitskultur“ ausgezeichnet. Syndikusrechtsanwältin Maja Vogt über die Rolle des BGM in diesem Prozess.

## **W**as hat Sie veranlasst, an dem Projekt „INQA-Prozess Kulturwandel – Arbeit gemeinsam gestalten“ teilzunehmen?

Die Mitarbeiter sind unser höchstes Gut. Nur mit einem engagierten und motivierten Team kann man schnell auf Veränderungen reagieren. Aber es wird immer schwieriger, Fachkräfte und geeignete Azubis zu finden. Das gab unter anderem den Ausschlag, an dem Projekt teilzunehmen.

## **Wie ist es Ihnen gelungen, die Belegschaft in den Prozess einzubinden?**

Am Anfang stand die von der INQA initiierte Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit. Die Ergebnisse haben abteilungsübergreifende Teams ausgewertet und den Prozess über zwei Jahre begleitet. Das allein hat zu einem intensiven Austausch geführt und Hemmschwellen abgebaut.

## **Welche Gesundheitsmaßnahmen haben Sie umgesetzt?**

Wir haben alle Arbeitsplätze nach ergonomischen und psychischen Gesichtspunkten umgestaltet. Konkret haben wir zum Bei-

spiel höhenverstellbare Tische angeschafft, die Pausenräume verschönert und Getränkspender aufgestellt; ebenso bieten wir E-Bike-Leasing und einen Zuschuss zum Fitnessstudio an. Die Arbeitsorganisation haben wir so verändert, dass junge Mütter jetzt in der Frühschicht arbeiten können, um nachmittags Zeit für ihre Kinder zu haben. Für Mitarbeiter-Jahresgespräche gibt es nun genaue Leitlinien, und die Schulungen für Mitarbeiter werden online angeboten. ■

## **INQA-Projekt zum Kulturwandel in der Arbeitswelt**

2021 verlieh die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 40 Unternehmen das Prädikat „Zukunftsfähige Arbeitskultur“, nachdem sie den Prozess „Kulturwandel – Arbeit gemeinsam gestalten“ durchlaufen hatten. Die Auszeichnung würdigt zeitgemäße, attraktive Arbeitsprozesse und Personalstrategien.



[Zum INQA-Prozess](#)

# Gemeinsam ackern

**Gesunde Ernährung** Firmengärten machen die Gesundheitsförderung im Betrieb zum nachhaltigen Erlebnis: In angeleiteten Workshops können Beschäftigte gemeinsam Gemüse anbauen und erleben so vom Acker bis zum Teller alle Aspekte einer gesunden Ernährung.

**O**ffice Gardening zieht als neuer Trend in der Betrieblichen Gesundheitsförderung in die Arbeitswelt ein. Der Gedanke dahinter: Eine aktive Pause steigert die Konzentrationsfähigkeit und die Produktivität der Beschäftigten. Während der Pause wühlt dann beispielsweise die ganze Abteilung in der Erde und setzt Gemüsepflanzen ein, um sie nach Wochen der intensiven Pflege zu ernten. Der Zusammenhalt im Arbeitsteam wird gestärkt. „Am Beet, so unsere Erfahrungen, werden oft festgefahrene Arbeitshierarchien verlassen“, sagt Julian Siegmann, Gründer und Geschäftsführer der Firma Acker-Company.

**Ab ins Beet.** Das Unternehmen hat den Trend zu seinem Geschäftsmodell gemacht: Das Team aus Acker- und Ernährungsexperten unterstützt Betriebe beim Aufbau eines Firmengartens. „Das Arbeiten am Beet fördert den Teamgeist und verbessert das Arbeitsklima und die Produktivität“, sagt Siegmann. Ein weiterer Effekt: „Mitarbeiter entwickeln eine andere Wahrnehmung und Wertschätzung für die Themen Gesundheit und nachhaltige Ernährung, wenn sie selbst gärtnern und Obst und Gemüse wachsen sehen“, sagt Siegmann.

**Spaß steht im Mittelpunkt.** Wer für seinen Betrieb einen eigenen Firmengarten anlegen möchte, braucht nicht unbedingt ein Stück Garten. →





Möglich sind auch Hochbeete, die auf der Terrasse, dem Balkon oder auch im Büro stehen. Für die Arbeit am Beet ist die Bildung von kleinen Teams zu empfehlen, in denen die Verantwortlichkeiten für die Gemüse- oder Obstaufzucht klar verteilt sind. Um das Projekt „Firmengarten“ nachhaltig zu verankern, sollten Vorträge zu den Themen gesunde Ernährung sowie saisonale und regionale Obst- und Gemüsesorten die Aufzucht flankieren. Der krönende Abschluss ist dann natürlich das gemeinsame Essen im Team mit selbst gezeuhtetem Gemüse oder Obst. ■

---

## So unterstützt die AOK

**Ackerpause:** In Kooperation mit der Firma AckerCompany bietet die AOK Niedersachsen dieses innovative Ernährungsprojekt in zwei Formen an: als Office-Variante mit gemeinsamen Pflanzworkshops im Betrieb und auch in einer Homeoffice-Variante. Alle erforderlichen Materialien und Gerätschaften werden gestellt:



[Zum Workshop](#)

**Weitere Angebote:** Zusätzlich unterstützen wir mit praxisnahen Vorträgen und Workshops rund um eine gesunde Ernährung bei der Arbeit. Gern beraten wir Sie persönlich:



[Zu unseren Angeboten](#)

ZURÜCK  
ZUM  
INHALT

# »Einfach anfangen und mitmachen«

**Mit dem Rad zur Arbeit** Der Allgemeine Deutsche Fahrrad-Club (ADFC) geht davon aus, dass sich die Zahl der Fahrradpendler von etwa vier Millionen Menschen mehr als verdoppeln ließe. Wie sich Betriebe dauerhaft fahrradfreundlich aufstellen und ihre Beschäftigten damit beim Umsteigen aufs Rad unterstützen können, erläutert die ADFC-Expertin Sara Tsudome.

---

Mit dem  
 **RAD**  
zur Arbeit

Eine Initiative von  
ADFC und AOK



»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.*



## **W**arum sollten Arbeitgeber ihre Beschäftigten motivieren, mit dem Rad zur Arbeit zu kommen?

Ein zentrales Thema ist die Gesundheit. Studien belegen, dass Mitarbeiter, die mit dem Rad zur Arbeit kommen, an weniger Tagen krankheitsbedingt ausfallen. Alle, die sich mit dem Thema Bewegung im Alltag beschäftigen, haben mit der Fahrradförderung ein gutes Instrument in der Hand, um die Fitness ihrer Beschäftigten zu unterstützen. Viele Unternehmen wollen auch Parkplätze reduzieren, weil die Mieten zu hoch sind. Andere haben Parkplatzmangel. Zudem stellen sich immer mehr Unternehmen nachhaltig auf. Mit dem Rad zur Arbeit zu kommen ist klimafreundlich und reduziert den CO<sub>2</sub>-Ausstoß.

### **Wie können Arbeitgeber radelnde Beschäftigte konkret unterstützen?**

Zum Beispiel können sie gute Abstellmöglichkeiten für die Räder bereitstellen, eine

Dusche und Umkleieräume. Ein weiteres aktuelles Thema ist das Fahrrad-Leasing. Das ist vergleichbar mit einem Dienstwagen, steuerlich aber lukrativer. Wird das Leasing zusätzlich zum Entgelt gewährt, ist das Ganze sogar steuerfrei. Viele Arbeitgeber übernehmen auch einen Teil der Leasingrate oder die Versicherung. Das ist ein großer Treiber für den Umstieg. Die geleasten Räder sind zu zwei Dritteln Pedelecs und E-Bikes. Elektrisch unterstützte Räder sind für alle interessant, die vorher nicht mit dem Rad zur Arbeit fahren wollten, weil die Strecke zu lang oder zu bergig ist.

### **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 Eigenevaluie- →

rung vornehmen. Zudem bietet der ADFC die Zertifizierung „Fahrradfreundlicher Arbeitgeber“ an. Hier geht es auch darum, wie sich das Thema „Ohne Auto zur Arbeit“ in ein Gesamtkonzept einbetten lässt, etwa mit einem Jobticket.

### **Inwieweit ergibt es Sinn, auch Lastenräder im Betrieb einzusetzen?**

Das ist sehr sinnvoll. Ein Beispiel ist das vom ADFC zertifizierte Universitätsklinikum in Bonn. Die Beschäftigten transportieren die vielen Laborproben jetzt mit Lastenrädern von einem Gebäude ins andere. So müssen sie nicht jedes Mal ins Auto steigen und einen Parkplatz suchen. Oder Wohnungsbaugenossenschaften, bei denen Hausmeister mit dem Lastenrad unterwegs sind, um Reparaturen in den einzelnen Gebäuden durchzuführen. Für Unternehmen mit mehreren Standorten in einer Stadt ist das Lastenrad generell eine gute Option.

### **Welche staatlichen Förderungen gibt es?**

Vor allem im Bereich Lastenräder gibt es interessante Förderprogramme, die alle unter  **cargobike.jetzt** aufgelistet sind. In Baden-Württemberg etwa gibt es das „Betriebliche und Behördliche Mobilitätsmanagement“, kurz B<sup>2</sup>MM, oder in Hessen die Initiative „Bike & Business“ zur betrieblichen Radverkehrsförderung. Beide bieten Arbeitgebern an, sich für mehrere Wochen eine E-Bike-Flotte ins Haus zu holen, damit

Beschäftigte testen können, ob das etwas für ihren Alltag ist.

### **Wie können Arbeitgeber Interesse an dem Thema Radfahren wecken?**

Beschäftigte lassen sich zum Beispiel auch motivieren, indem Arbeitgeber Feierabendtouren oder Betriebsausflüge mit dem Rad anbieten. Gemeinsam mit der AOK rief der ADFC zum Beispiel die bundesweit erfolgreiche Mitmachaktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ ins Leben, die spannende Impulse bietet. Arbeitgebern empfehlen wir: nicht lange darüber nachdenken, sondern einfach anfangen und mitmachen.

---

## **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 radfreundlich 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. Für weitere Infos und Medien zur Bewerbung der Aktion im Betrieb:



**Zur Aktion**

# Flurfunk für Fortgeschrittene

**Tipps für Führungskräfte** Wer kennt es nicht, das Gerede in der Kaffeeküche oder den berühmten Flurfunk? Oft geht es um die Führungskraft. Wann ist ein Eingreifen sinnvoll oder sogar notwendig und wie kann es aussehen?

## 1. Sich selbst nie an Tratsch oder Lästerei beteiligen.

„Manchmal haben auch Führungskräfte den Wunsch dazuzugehören“, erklärt die Diplom-Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki. Und das könne in einer lockeren Situation dazu führen, mit über Kollegen zu tratschen oder – noch schlimmer – zu lästern. Das sollte beides nicht passieren. „Stattdessen ist es die Aufgabe der Führungskraft, auf Fairness hinzuweisen“, sagt Schüler-Lubienetzki. Etwa indem sie klar sagt: „Ich möchte nicht, dass wir so übereinander reden.“

## 2. Gespräch suchen.

Ist die Quelle eines schädigenden Gerüchts bekannt, kann ein Gespräch helfen, so die Diplom-Psychologin. Gerade wenn egoistische Ziele das Motiv sind. „In einem solchen Fall muss die Führungskraft demjenigen klare Regeln aufzeigen. Denn sonst kann die Lästerei das Team auf Dauer spalten.“ Ist die Quelle des Gerüchts nicht bekannt, sollte die Führungskraft das Thema im Team ansprechen. Schüler-Lubienetzki rät zu einem klaren Appell: „Ich habe das Gefühl, dass Gerüchte über mich im Umlauf sind. Ich weiß nicht, wo sie herkommen. Ich erwarte, dass ihr alle Verantwortung dafür übernehmt, dass wir gut miteinander umgehen.“

## 3. Motive erkennen.

Um zu erkennen, ab wann Tratsch zur Lästerei wird, ist es wichtig, die Hintergründe zu kennen. Will ein Mitarbeiter nur sein Unbehagen äußern, sei das noch kein Grund, unruhig zu werden, sagt die Diplom-Psychologin: „In einer solchen Situation reagieren Führungskräfte am besten mit etwas Humor.“ Anders sehe es bei einer bewussten Diskreditierung aus, etwa wenn Mitarbeiter äußern: „Der Chef kann nichts.“ Dann sei eher Vorsicht geboten, so Schüler-Lubienetzki. „Eine hilfreiche Frage in dieser Situation ist: Schadet das Gerede mir persönlich oder auch dem Team?“

## 4. Gelassen bleiben.

„Tratsch ist an sich nicht schlecht“, erklärt Schüler-Lubienetzki. Der Austausch stärke erst einmal das Gemeinschaftsgefühl. „Als Vorgesetzter muss man deshalb solches Gerede in gewissem Maße hinnehmen.“



## So unterstützt die AOK

**Online-Programm:** Mit „Gesund führen“ bietet die Gesundheitskasse Führungskräften die Möglichkeit, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und zu verbessern, die eigene Gesundheit zu stärken und Mitarbeiter gesund und leistungsfähig zu erhalten.



[Zum Online-Programm](#)

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. Am 11. März 2022 hat der Bundesrat 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.

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 Kranken- →



kassen. 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 Mini-jobber 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 Anmeldung](#)

# 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 entschieden. 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.

**Gruppenfeststellung:** Eine weitere Erleichterung gibt es hinsichtlich der Beurteilung mehrerer →



ZURÜCK  
ZUM  
INHALT

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.

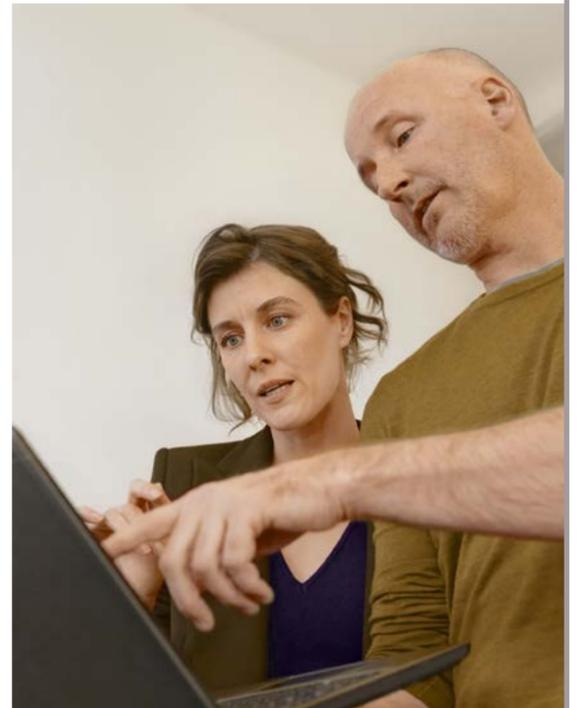
**Gesamtes Auftragsgeschäft bewerten:** Beim Einsatz von Fremdpersonal in Unternehmen kommt es häufig zu einem Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Auftragnehmer und einem Dritten (Unternehmen). Bislang konnten Dritte aber nicht im Statusfeststellungsverfahren mit einbezogen werden. Gegebenenfalls 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 zu einer

## 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. ■



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

 [aok.de/fk/sozialversicherung](https://aok.de/fk/sozialversicherung) >

**Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**

# kurz & knapp

## Beiträge und Rechengrößen 2022

**Korrigierte Werte** In der letzten Ausgabe sind leider im Sonderteil „Beiträge und Rechengrößen 2022“ drei Werte fehlerhaft abgedruckt worden. Der Umlagesatz U2 beträgt 0,75 Prozent und die Umlagesätze U1 und U2 für Minijobber 0,9 Prozent beziehungsweise 0,29 Prozent. Eine vollständige Übersicht der Beitragsätze zur Sozialversicherung und der Grenzwerte mit den korrigierten Werten ist auf dem Arbeitgeberportal zum kostenlosen Download eingestellt:

 [aok.de/fk/niedersachsen/tools](https://aok.de/fk/niedersachsen/tools) >

**Alle Zahlen zum Download**

## Stundung wieder möglich

**Sozialversicherungsbeiträge** Unternehmen, die aufgrund der Auswirkungen der Coronapandemie Schwierigkeiten haben, ihren Beitragszahlungsverpflichtungen nachzukommen, können seit Februar 2022 wieder das vereinfachte Stundungsverfahren in Anspruch nehmen. Die Beiträge für die Monate Februar bis April 2022 können auf Antrag der betroffenen Arbeitgeber längstens bis zum Fälligkeitstag für die Beiträge des Monats Mai 2022 (27. Mai) gestundet werden. Weitere Informationen unter:

 [aok.de/fk/corona-arbeitgeber](https://aok.de/fk/corona-arbeitgeber)

## Sichere Kommunikation

**Adressdaten** Seit dem 16. Dezember 2021 haben alle Krankenkassen die Richtlinie zur Sicheren Kommunikation mit Versicherten anzuwenden. Daher dürfen keine Adressdaten mehr aus den maschinellen Meldungen der Arbeitgeber übernommen werden. Wenn der Arbeitgeber eine Meldung mit abweichenden Adressdaten übermittelt, hat die AOK Niedersachsen diese in Zukunft zu verifizieren. Die Verifizierung kann die AOK mit dem Arbeitnehmer telefonisch, per unterschriebenen Poststück, persönlich im Servicezentrum oder über die gesicherte Plattform „Meine AOK“ durchführen. Wenn der Arbeitgeber in seinem Betrieb Saisonarbeiter oder ausländische Arbeitnehmer beschäftigt, ist es aus Vereinfachungsgründen möglich, die Adresse vom Arbeitnehmer mit einer Unterschrift oder einem amtlichen Nachweis zu bestätigen.



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

## Arbeitszeugnis ist kein Schulzeugnis

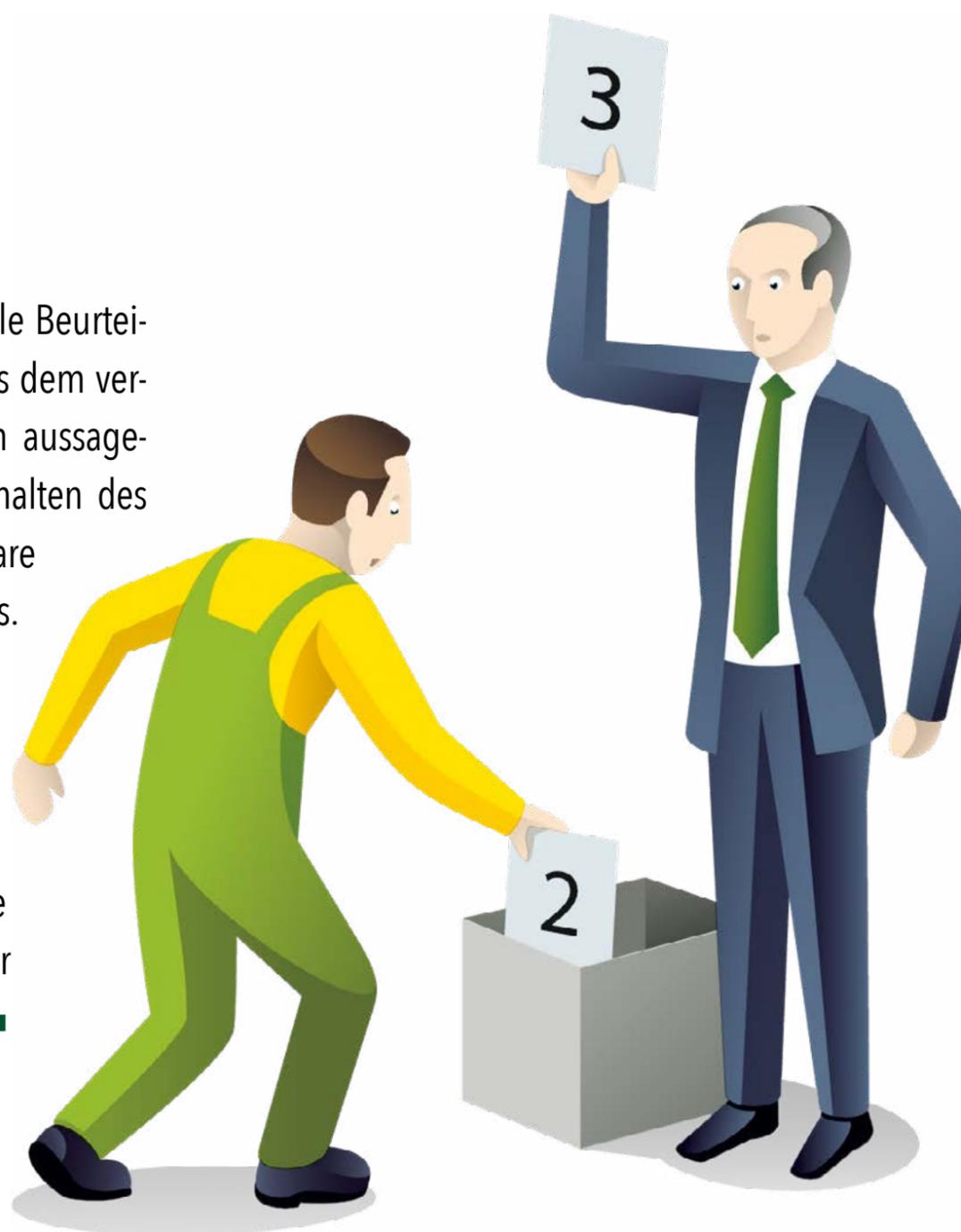
**Der Fall:** Der Elektriker eines Chemieunternehmens will sich beruflich verändern, kündigt nach zehnjähriger Betriebszugehörigkeit und erbittet von der Firma ein Arbeitszeugnis. Das bekommt er auch, allerdings anders als erwartet. Es ist weitgehend tabellarisch aufgebaut und erinnert in der Form an 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



# 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 organisieren.

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 verbleibenden Mindest-

arbeitszeit 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](#)

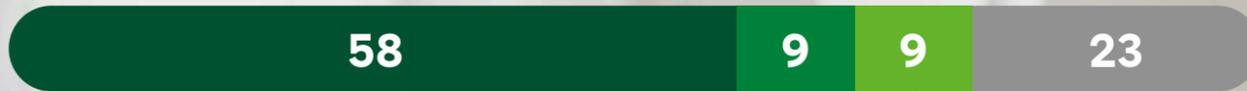
**Online-Seminar:** Weitere Aspekte zum Thema „Familie und Beruf vereinbaren – Auszeiten im Job“ erfahren Sie im gleichnamigen AOK-Online-Seminar. Online können Sie sich zu einem der Termine anmelden:



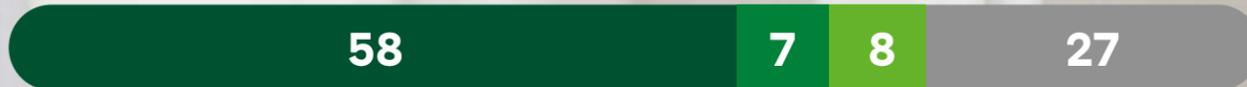
[Zur Anmeldung](#)

## 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.

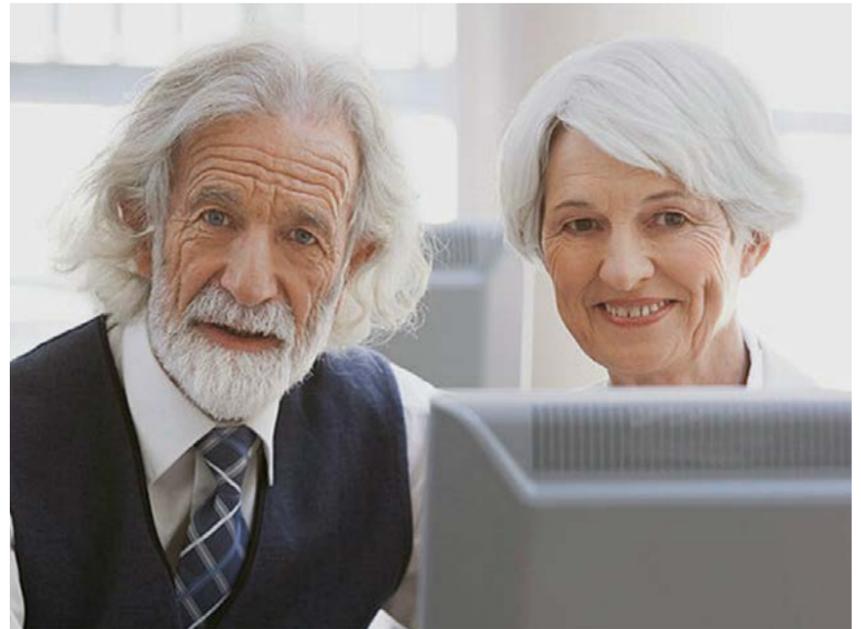
So haben die Unternehmen ihre Beschäftigten insbesondere durch mehr Flexibili-

tät 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 Prozent 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/sozialversicherung](https://aok.de/fk/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:** Mit den modularen Workshops des AOK-Angebots „Gesund in den Beruf star-

ten“ können Betriebe ihre Berufsstarter frühzeitig für das wichtige Thema Gesundheit sensibilisieren:

 [aok.de/fk/nds/gesunde-arbeitswelt](https://aok.de/fk/nds/gesunde-arbeitswelt) >  
**Gesund in den Beruf starten**

# Wir sind für Sie da

## Kostenloses AOK-Service-Telefon

Welche Fragen Sie auch zu Service und Leistungen haben:  
Rufen Sie uns einfach an!

**0800 0265637**

## Unser Portal für Arbeitgeber

Personalrechtsdatenbank, Gehaltsrechner,  
Formulare, Foren, Chats und mehr im Internet

 [aok.de/arbeitgeber/  
niedersachsen](https://aok.de/arbeitgeber/niedersachsen)

## Bankverbindungen

### NORD/LB Hannover

Konto 101 477 214 BLZ 250 500 00  
IBAN DE33 2505 0000 0101 4772 14  
BIC NOLADE2HXXX

### DZ Bank Hannover

Konto 48 500 BLZ 250 600 00  
IBAN DE40 2506 0000 0000 0485 00  
BIC GENODEFF250

### Commerzbank Hannover

Konto 300 033 800 BLZ 250 400 66  
IBAN DE82 2504 0066 0300 0338 00  
BIC COBADEFFXXX

### Oldenburgische Landesbank

Konto 1 420 187 500 BLZ 280 200 50  
IBAN DE98 2802 0050 1420 1875 00  
BIC OLBODEH2XXX

## NORD/LB Girozentrale

Konto 815 100 BLZ 250 500 00  
IBAN DE64 2505 0000 0000 8151 00  
BIC NOLADE2HXXX

## Betriebsnummer 29720865

**Sie haben Fragen zu Beiträgen,  
Meldungen, Versicherungsrecht?**

**Wir rufen zurück!**

 [aok.de/fk/niedersachsen/  
kontakt](https://aok.de/fk/niedersachsen/kontakt)

## Event-Adresse

Das Bildungs- und Tagungszentrum der AOK Niedersachsen in Sarstedt steht Ihnen offen und bietet mit variablen Räumen und moderner Medientechnik den passenden Rahmen für Veranstaltungen mit größtmöglichem Tagungs- und Trainingserfolg. Verkehrsgünstig in unmittelbarer Nähe zur Hannover-Messe gelegen bieten wir Ihnen einen Rundum-Service mit Gastronomie und Übernachtungsmöglichkeiten.

 **05066 801-0**

 **[empfang.bitz@nds.aok.de](mailto:empfang.bitz@nds.aok.de)**

ZURÜCK  
ZUM  
INHALT



# Pflege unterstützen

**Betriebliche Gesundheitsförderung** Fast zwei Millionen Fachkräfte kümmern sich in Deutschland um kranke oder pflegebedürftige Menschen. Ihre eigene Gesundheit tritt dabei oft in den Hintergrund. AOK-Programme können ihnen helfen.

**D**er Fehlzeiten-Report des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) zeigt es deutlich: Im Vergleich zu anderen Berufen waren die Beschäftigten der Pflegebranche in den vergangenen fünf Jahren überdurchschnittlich oft krank. Allein 2020 lagen die knapp 700.000 AOK-versicherten Pflegekräfte mit 25,4 Arbeitsunfähigkeitstagen je AOK-Mitglied 6,1 Fehltage über dem Mittelwert von 19,3 AU-Tagen.

**Pandemie verschlechtert Lage.** Schon lange arbeiten Pflegekräfte am Limit, die Coronapandemie hat viele physisch und psychisch über ihre Belastungsgrenzen hinaus erschöpft. Ihr Alltag ist geprägt von körperlich schwerer Arbeit wie Heben, Tragen, häufigem Bücken und Schichtdiensten. Sie stehen unter Termin- und Leistungsdruck, ihre Tätigkeit erfordert hohe Verantwortung und Genauigkeit. Mit Corona sind verstärkte Hygienevorschriften, Impforganisation



»Anderen helfen, ohne selbst krank zu werden, andere trösten, ohne selbst zu verzweifeln – wie das in der Pflege gelingen kann, zeigen speziell entwickelte Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung der AOK.«

*Ulrich Gransee, Verwaltungsratsvorsitzender, Vertreter der Versichertenseite*



»Mit der auf mehrere Jahre angelegten Initiative Pflege.Kräfte.Stärken unterstützt die Gesundheitskasse ambulante Dienste, stationäre Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser, Lösungen für gesunde Arbeitsgestaltung zu finden.«

*Christoph Meinecke, Verwaltungsratsvorsitzender, Vertreter der Arbeitgeberseite*

und COVID-Kontrollen hinzugekommen – vom Leid der Pflegebedürftigen ganz zu schweigen. Auch an Führungskräften geht dieser Stress nicht vorbei.

**Individuelle Konzepte.** Hilfe ist möglich: Sie heißt Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Ziele der BGF sind, die Gesundheitspotenziale der Beschäftigten und ihre Resilienz (Widerstandskraft) zu stärken, ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern und berufsbedingten Krankheiten vorzubeugen. Bundesweit 1.344 Einrichtungen hat die AOK im Jahr 2020 bei der Umsetzung individueller BGF-Lösungen unterstützt.

Mit der Initiative „Pflege.Kräfte.Stärken“ will die Gesundheitskasse ihr BGF-Programm weiter ausbauen (siehe Kasten). Denn: „Gesunde und mental starke Pflegekräfte stehen für eine gute Pflege“, sagt Werner Winter, BGF-Experte beim AOK-Bundesverband, der auch bei Führungskräften noch viel Potenzial sieht: „Sie strahlen mit ihrem Verhalten auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.“ Doch eine bundesweite AOK-Umfrage unter 500 Führungskräften in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern ergab, dass fast jeder Fünfte sich seit Corona beruflich verändern möchte. Mehr als die Hälfte dieser Menschen

denkt darüber nach, aus dem Pflegebereich auszusteigen. 45 Prozent nannten als Gründe Überlastung und Stress. An sie richten sich die besonderen AOK-Angebote wie zum Beispiel „AkkuLaden – Auftanken für den Pflegealltag“ (siehe Kasten). Hinter jedem BGF-Prozess steht eine wertschätzende Führungskraft, die mit Selbstfürsorge und Vorbildfunktion den ersten Schritt geht und die betrieblichen Gesundheitsangebote aktiv unterstützt. Aktuelle Informationen rund um die AOK-Initiative „Pflege.Kräfte.Stärken“ finden Sie unter:

 [aok-bv.de/engagement/pflege\\_kraefte\\_staerken](https://aok-bv.de/engagement/pflege_kraefte_staerken)

---

## Persönliche Beratung

Gern beraten wir Ihren Pflegebetrieb persönlich zu unseren besonderen Gesundheitsangeboten:

**AOK Niedersachsen**

**Pflegekoordination Prävention**

 **0511 1676-16188** oder

 **0441 93641-16187**

 **[pflegekoordination@nds.aok.de](mailto:pflegekoordination@nds.aok.de)**

ZURÜCK  
ZUM  
INHALT

# So unterstützt die AOK

## **Besondere Gesundheitsangebote für niedersächsische Pflegebetriebe und Krankenhäuser:**

**AkkuLaden – Auftanken für den Pflegealltag:** Das Angebot zur Stressbewältigung besteht aus einem Impulsvortrag und einem Workshop, die einzeln und auch kombiniert durchgeführt werden können.

**TakeCare – Gewaltprävention in der Pflege:** Das spezielle Workshop-Angebot unterstützt dabei, belastende Konfliktsituationen im beruflichen Pflegealltag besser zu bewältigen.

**AOK Ergo-Box:** Anhand einer speziell für die vollstationäre Pflege entwickelten Kartenbox schulen AOK-Experten für Ergonomie und Bewegung von Ihnen ausgewählte Multiplikatoren Ihres Betriebs.

**Haus der wertschätzenden Pflege:** Workshop zur Erstinformation oder zum Einstieg in ein BGM-Projekt in der Pflege. Digital, hybrid oder Präsenz.

**Fit für die Pflegeschicht:** Online-, Hybrid- oder Präsenzseminar mit Tipps und Infos zu Stressbewältigung, Ernährung, Schlaf und Bewegung.

**CARE4CARE:** Das Forschungsprojekt des AOK-Bundesverbandes entwickelt gemeinsam mit Hochschulen ein Angebot zur Gesundheitsförderung.

**Informationen zu diesen Angeboten finden Sie auf dem Arbeitgeberportal:**

 [aok.de/fk/nds/gesunde-pflege](https://aok.de/fk/nds/gesunde-pflege)

## **Weitere AOK-Angebote für die Pflegebranche**

**QualiPEP:** Online-Checklisten zur Verbesserung der Gesundheitskompetenz und Lebensqualität Beschäftigter in stationären Pflegeeinrichtungen und Wohneinheiten für Behinderte.

 [aok-qualipep.de](https://aok-qualipep.de)

**Pflege-Mediathek:** Digitale Lernplattform mit Schulungsmodulen zur internen Weiterbildung rund um Pflege und Prävention.

 [pflagemediathek.de](https://pflagemediathek.de)

# 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.

**M**igräne 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 Personentage 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 daran Spaß hat, um eine Regelmäßigkeit zu erreichen. Kooperationen mit Firmenfitness-



18 Mio.

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

*Quelle: Schmerzlinik Kiel*



→ 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-Canceling-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 minimiert 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 Ernährungs-Workshops für Ihre Mitarbeiter an.



**AOK-Ansprechpartner finden**

# Zurück im Betrieb

**Wiedereingliederung** Für Beschäftigte ist es schwierig, sich nach langer Arbeitsunfähigkeit wieder in den Arbeitsprozess einzufinden, besonders nach psychischen Erkrankungen. Mit einer gezielten stufenweisen Wiedereingliederung können Arbeitgeber ihnen helfen.

---

## Psychische Gesundheit

Psychische Krisen können jeden treffen und sind kein Zeichen von Schwäche. Häufig betreffen sie engagierte, leistungs- und teamorientierte Beschäftigte. Laut Fehlzeiten-Report 2021 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) haben die Krankheitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen seit 2010 um 56 Prozent zugenommen. 2020 entfielen 12 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage auf psychische Erkrankungen. Sie sind damit mittlerweile die zweithäufigste Ursache für Fehlzeiten. Durchschnittlich fallen Betroffene 30,3 Tage aus. Im günstigsten Fall kann eine Wiedereingliederung lange Arbeitsunfähigkeitszeiten verringern und eine gesundheitsbedingte Frühverrentung abwenden.



**Z**ur dauerhaften Bewältigung ihrer Krise brauchen Menschen mit psychischen Erkrankungen eine angemessene medizinisch-therapeutische Versorgung und Unterstützung durch ihr privates Umfeld. Unterstützung durch das betriebliche Umfeld ist jedoch fast ebenso wichtig. Deshalb ist die berufliche Wiedereingliederung bereits seit 2004 verpflichtend und im Sozialgesetzbuch (SGB IX) verankert: Arbeitgeber müssen Arbeitnehmer, die länger erkrankt waren, gezielt wieder in den Betrieb integrieren.

Im Mittelpunkt stehen dabei die zurückkehrenden Beschäftigten und deren freiwillige Teilnahme am Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Entscheidend ist, dass der „Return-to-Work“ (RTW)-Prozess rechtzeitig eingeleitet wird und dass alle relevanten Personen involviert sind und auf Augenhöhe zusammenarbeiten: die zurückkehrenden Mitarbeiter, die direkten Vorgesetzten, Interessensvertretungen, Betriebsärzte, die Geschäftsführung, Kollegen, Therapeuten und behandelnde Ärzte. Wichtig ist aber auch das richtige Timing für die Wiedereingliederung. Der ideale Zeitpunkt für die Rückkehr ist, wenn Beschäftigte und begleitende Experten gemeinsam zu dem Schluss kommen, dass die Beschäftigten ausreichend emotional stabil und gefestigt sind, um das Zurückkommen bewältigen zu können. →

**Praxisnahe Hilfe.** Wie solch eine stufenweise Wiedereingliederung praxisnah umgesetzt werden kann, erläutert die neue Broschüre „Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen“, die die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) veröffentlicht hat ( [baua.de](https://www.baua.de) > **Angebote** > **Publikationen**). Darin wird ein Vier-Phasen-Modell vorgestellt, das einen klar strukturierten Prozess für eine nachhaltige Rückkehr an den Arbeitsplatz vorstellt.

Die ersten beiden Phasen bereiten die Rückkehr in den Betrieb vor. Ziel von Phase 1, der sogenannten „Ko-Orientierung“, ist es, in einen lösungsorientierten Dialog mit dem erkrankten Mitarbeiter zu treten und (wieder) eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufzubauen. Eine frühzeitige Vorbereitung der Rückkehr, die zumindest zwei bis drei Wochen vor der Wiedereingliederung beginnt, baut Unsicherheiten ab. In Gesprächen mit dem behandelnden Arzt und dem direkten Vorgesetzten sollte der Mitarbeiter offen und freiwillig darüber sprechen, was aus seiner Sicht für seine Rückkehr wesentlich ist.

**Einen Plan abstimmen.** In Phase 2, der „Koordinierung“, soll die Wiedereingliederung gemeinsam mit dem Mitarbeiter konkret organisiert werden. Eine Reihe von Fragen muss geklärt werden: Wie kann eine stufenweise Wiedereingliederung im Betrieb sinnvoll umgesetzt werden? Welche Tätigkeiten kann der Zurückkehrende schon ausüben? Gefährden bestehende Konflikte oder eine zu große Arbeitsmenge oder -dichte die Wiedereingliederung? Ist ein Arbeitsplatzwechsel ratsam? Die Antworten darauf fließen in einen Plan, dessen zentrale Auf-



gabe darin besteht, den Zurückkehrenden weder zu über- noch zu unterfordern.

In der dritten Phase, der „Kooperation“, kehrt der Beschäftigte an den Arbeitsplatz zurück und das Geplante wird umgesetzt. Alle Beteiligten sollten nun besonders darauf achten, dass die vorher besprochenen Maßnahmen sowie die verfügbaren Ressourcen tatsächlich gut zueinanderpassen, und flexibel auf kritische Situationen reagieren.

Gerade bei psychischen Erkrankungen kann die Unsicherheit der Kollegen groß sein. Selbstverständlich bleibt es dem Rückkehrenden überlassen, wie weit er die anderen über seine Krankheit und seine aktuelle Lage aufklärt. Es ist für das Gelingen des RTW-Prozesses aber entscheidend, die Kollegen mit ins Boot zu holen. Nicht nur über die Aufgabenumverteilung muss zur Vermeidung von Missverständnissen Klarheit bestehen. Die Kollegen können auch durch Empathie, Akzeptanz und solidarisches Verhalten zur emotionalen Stabilität des rückkehrenden Mitarbeiters beitragen. Die erneute „Ko-Orientierung“ in Phase 4 dient dazu, den erreichten Zustand zu sichern und nachhaltig zu stabilisieren. Um Rückfälle zu vermeiden, hat es sich bewährt, dass neben der professionellen Betreuung auch Vertrauenspersonen im Betrieb als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. ■

Foto: Getty Images/Westend61

## So unterstützt die AOK

**Arbeitshilfen:** Die AOK hält für Arbeitgeber eine Vielzahl an praktischen Tools für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zum Download bereit:



[Zu den Tools](#)

**AOK-Workshop:** Mit dem Angebot „Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen“ unterstützt die AOK Niedersachsen Betriebe bei der Einführung eines BEM-Verfahrens:



[Zum Workshop](#)

ZURÜCK  
ZUM  
INHALT

# Neues zum Meldeverfahren

**Aufgabenerweiterung** Seit 1. Januar 2022 gelten im Meldeverfahren für kurzfristig Beschäftigte neue Bestimmungen. Ein verbesserter Informationsfluss zwischen Arbeitgeber und Minijob-Zentrale soll Beitragsnachforderungen verhindern.

**D**ie versicherungsrechtliche Beurteilung von Minijobbern gehört in fast jedem Entgeltbüro zu den Routineaufgaben. Dabei bilden die Geringfügigkeits-Richtlinien die Grundlage für die Beurteilung. Was sich zum 1. Januar 2022 speziell bei kurzfristig Beschäftigten geändert hat:

**Angaben zum Krankenversicherungsschutz:** Für Meldezeiträume seit dem 1. Januar 2022 geben Arbeitgeber im elektronischen Meldeverfahren an, ob der kurzfristig Beschäftigte

- gesetzlich krankenversichert ist (Kennzeichen 1) oder
- privat krankenversichert oder anderweitig im Krankheitsfall abgesichert ist (Kennzeichen 2).



Foto: F1online/Rupert Oberth user, imageBROKER



1.784.774  
Minijob-Arbeitgeber im  
gewerblichen Bereich gab es  
Ende Juni 2021.

Quelle: Minijob-Zentrale, 2. Quartalsbericht 2021

**Rückmeldung zu Vorbeschäftigungen:** Arbeitgeber erhalten seit dem 1. Januar 2022 von der Minijob-Zentrale unverzüglich eine elektronische Mitteilung, ob zum Zeitpunkt der Anmeldung weitere kurzfristige Beschäftigungen bestehen oder im vorausgehenden Zeitraum im Kalenderjahr bestanden haben. Die elektronische Rückmeldung enthält allerdings keine Angaben zur Anzahl der Arbeitstage, weil diese Informationen nicht vorliegen.

**Neubewertung der Zeitgrenzen:** Bisher ging man davon aus, dass die Unterscheidung der Zeitgrenze von 3 Monaten oder 70 Arbeitstagen zur Beurteilung eines kurzfristigen Jobs von der Anzahl der wöchentlichen Arbeitstage abhängig ist. Das Bundessozialgericht hat jedoch entschieden, dass die Zeitgrenzen von 3 Monaten und 70 Arbeitstagen gleichwertige Alternativen zur Begründung einer kurzfristigen Beschäftigung sind – unabhängig vom wöchentlichen Arbeitsumfang (Urteil vom 24. November 2020 – B 12 KR 34/19 R). Für das Erfüllen der Anforderung an eine kurzfristige Beschäftigung ist es ausreichend, wenn eine der beiden Optionen erfüllt ist. Dann spielt das Ergebnis des jeweils anderen Werts keine Rolle.

**Berechnung bei Teilmonaten:** Bei einer Zusammenrechnung von mehreren kurzfristigen Beschäftigungen treten an die Stelle des Dreimonatszeitraums 90 Kalendertage. Volle Kalendermonate werden mit 30 Kalendertagen und Teilmonate mit den tatsächlichen Kalendertagen berücksichtigt.

Beurteilungszeitraum	Kalendertage
<b>3.2.–8.4.2022</b>	
3.2.–28.2.2022 Teilmonat (tatsächliche Kalendertage berücksichtigt)	<b>26</b>
1.3.–31.3.2022 Voller Kalendermonat (30 Kalendertage berücksichtigt)	<b>30</b>
1.4.–8.4.2022 Teilmonat (tatsächliche Kalendertage berücksichtigt)	<b>8</b>
<b>Gesamtanzahl der berücksichtigten Kalendertage</b>	<b>64</b>

**Mindestlohn:** Auch für Minijobber gilt der gesetzliche Mindestlohn von 9,82 Euro – im gewerblichen Bereich wie auch im Privathaushalt. Der Mindestlohn limitiert die zulässige Höchstarbeitszeit auf (450 Euro : 9,82 Euro =) 45,82 Stunden im Monat. Durch die Erhöhung des Mindestlohns auf 10,45 Euro ab Juli 2022 sinkt dann die Höchstarbeitszeit auf 43,06 Stunden.



**Steuerrecht:** Seit dem 1. Januar 2022 müssen Arbeitgeber, die Minijobber beschäftigen, in allen Entgeltmeldungen auch Angaben zur Steuer machen. Anzugeben sind:

- Steuernummer des Arbeitgebers
- Steuer-Identifikationsnummer des Beschäftigten
- Art der Besteuerung

Arbeitgeber können die Lohnsteuer mit einem einheitlichen Pauschsteuersatz von 2 Prozent (Kennzeichen „1“) des Arbeitsentgelts erheben, wenn für den Minijobber pauschale Beiträge zur Rentenversicherung entrichtet werden. Werden diese nicht entrichtet, beträgt die pauschale Lohnsteuer 20 Prozent (Kennzeichen „0“). Ab einem regelmäßigen Arbeitsentgelt von monatlich mehr als 450 Euro ist der Arbeitslohn nach den persönlichen Lohnsteuerabzugsmerkmalen

des Arbeitnehmers zu besteuern; bei Nebenjobs regelmäßig nach der Steuerklasse VI. Die Meldepflicht für die Angaben zur Besteuerungsart gilt nicht für kurzfristig Beschäftigte. ■

---

## So unterstützt die AOK

### Online-Seminar „Minijobs – neue Pflichten für Arbeitgeber“:

Lohnsteuermerkmale, Krankenversicherungsstatus, Vorbeschäftigungszeiten – im Online-Seminar der AOK erfahren Sie mehr zu den Änderungen und den Auswirkungen für Ihren Joballtag.



[Zur Anmeldung](#)





# 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](https://aok-homeoffice.de)

## 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 individuelle 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/niedersachsen](https://aok.de/fk/niedersachsen) > **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

mussten 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](https://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](https://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/magazin](https://aok.de/fk/magazin)





# Digitale Gesundheitsangebote wichtig

**Repräsentativbefragung** Die Coronapandemie 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 mittels 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“

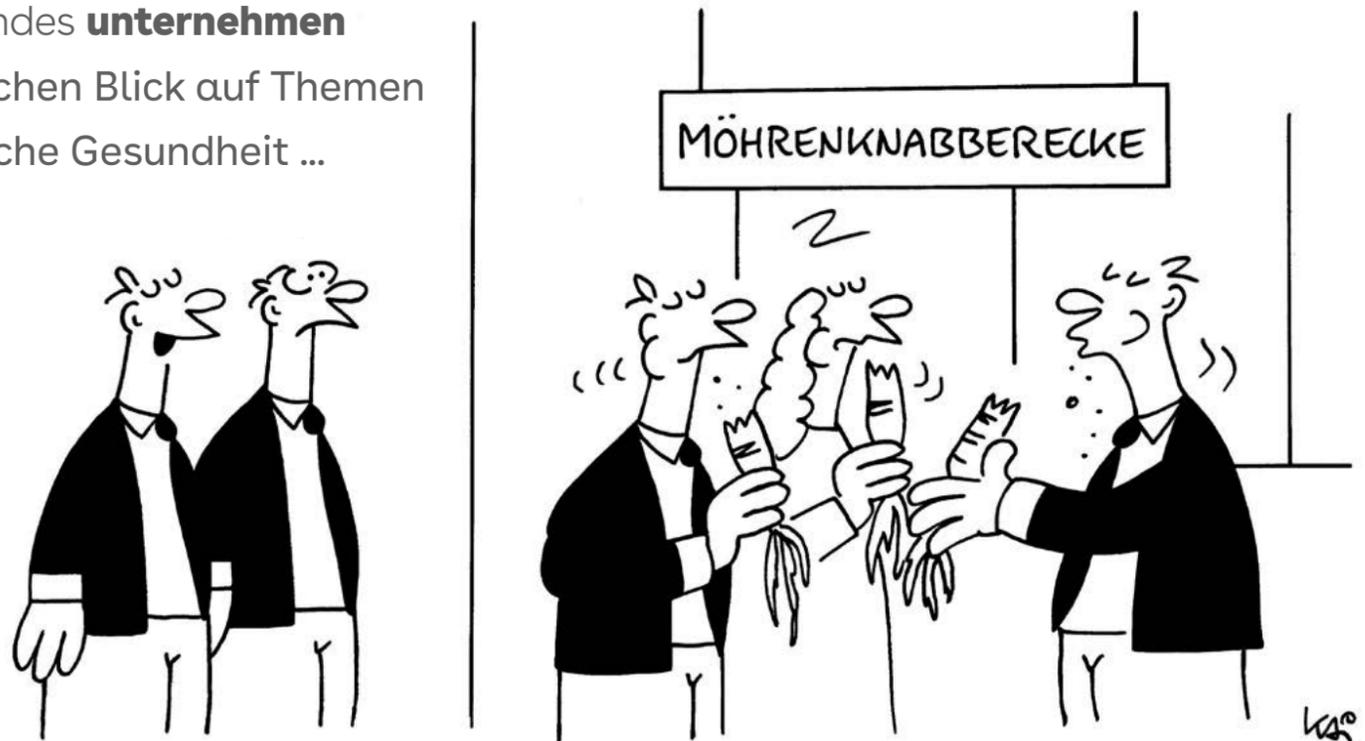
Trotz der Beschleunigung der Digitalisierung im Zuge der Pandemie fordern 71 Prozent der Bundesbürger (2020: 65 Prozent) mehr Tempo beim Ausbau digitaler Angebote in der Medizin. 70 Prozent (2020: 60 Prozent) sehen Deutschland hierbei auch schlechter aufgestellt als andere Länder. So bemängeln beispielsweise 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 ...“