

1.2026

Das Arbeitgebermagazin
der AOK

gesundes unternehmen

Wichtige Infos
für Personal-
verantwort-
liche



Mit der Zeit gehen: Flexible Modelle, gesundes Team



Hier klicken

Neurodivergente
Beschäftigte



Hier klicken

Resilient
zum Erfolg



Hier klicken

Interview:
Reinhold Messner



Hier klicken

Tom Ackermann
Vorsitzender des Vorstandes
AOK NordWest
Die Gesundheitskasse.



Freiräume schaffen

Zeit ist ein wertvolles Gut für Arbeitgeber und Beschäftigte. Wer den eigenen Beruf mit Aufgaben wie Pflege, Kinderbetreuung oder Hobbys gut in Einklang bringen kann, fühlt sich motivierter und ausgeglichener. Verständlich, dass sich viele Beschäftigte mehr Arbeitszeitsouveränität wünschen. Unternehmen, die darauf eingehen, können auf vielfältige Art und Weise profitieren.

Wie gelingt der Spagat zwischen individueller Flexibilität und betrieblichen Anforderungen? Welche Modelle passen in der Produktion so gut wie im Büro, in Teilzeit so gut wie in Vollzeit?

In dieser Ausgabe stellen wir Ideen und Beispiele vor, flexible Arbeitszeiten gesund und fair zu gestalten – für Beschäftigte ebenso wie für Betriebe.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

So funktioniert's

Navigieren Sie mit einem Klick auf die Symbole durch das Magazin.



Über einen Klick auf die Links gelangen Sie auf weiterführende Internetseiten und Downloads.

TITEL ARBEITSZEIT

- **Flexibilität als Erfolgsfaktor**
Unternehmen profitieren von motivierten und gesunden Beschäftigten
- **Teilzeit als Falle?**
Vereinbarkeit verbessern und Frauen längere Arbeitszeiten ermöglichen

MAGAZIN

- **Mit der Einstellung fängt es an**
Stärken und Herausforderungen neurodivergenter Beschäftigter
- **Wundermittel Kaffee**
Unter welchen Umständen Kaffee gesund ist
- **Fit für den Firmenlauf**
Beschäftigte in Bewegung setzen und profitieren
- **Resilient zum Erfolg**
Mit Stress umgehen und leistungsfähig bleiben
- **In der Ruhe liegt die Produktivität**
Den Geräuschpegel am Arbeitsplatz senken

AUF EINEN BLICK

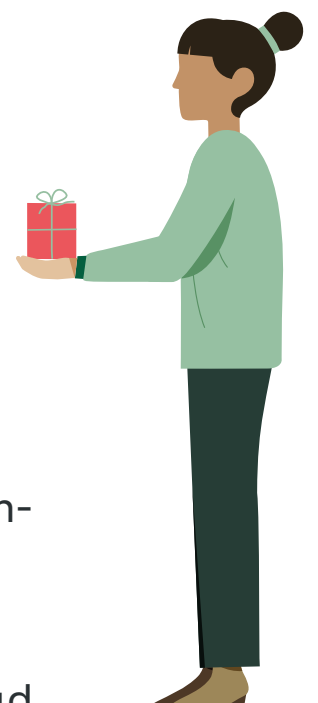
- **Auf einen Blick**
News und Fakten
- **„Die Wildnis lehrt, dass Menschen Mängelwesen sind“**
Der Bergsteiger Reinhold Messner im Interview

- **personal wissen –**
der Service zu Sozialversicherung und Recht



- **Kontakt**
So erreichen Sie die AOK

- **Poster**
Feiertage kennen – welches Fest für wen wichtig ist: Interkultureller Kalender zum Aufhängen. Das Poster gibt es [hier](#) zum Download.



Flexibilität als Erfolgsfaktor

Alles besser unter einen Hut bringen? Flexible Arbeitszeiten motivieren Beschäftigte, reduzieren Stress und fördern im besten Fall ihre Gesundheit. Auch der Betrieb profitiert, etwa beim Recruiting neuer Fachkräfte. Worauf es bei zeitflexiblen Modellen ankommt.

Ob für Kinderbetreuung, private Termine, Hobbys oder Pflegeaufgaben: Viele Beschäftigte wünschen sich flexible Arbeitszeiten. Das zeigt zum Beispiel eine Studie der Bertelsmann Stiftung, in der 45 Prozent aller befragten Personen für vollständig flexible Arbeitszeiten ohne feste Kernzeiten votierten. „Beschäftigte wollen vor allem mehr Arbeitszeitsouveränität, also mehr Selbstbestimmtheit bei den Arbeitszeiten. Unternehmen profitieren, wenn sie diesen Wunsch ernst nehmen.“ Das sagt Dr. Andrea Hammermann, Expertin für Arbeitsbedingungen und Personalpolitik vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln.

Auch der Fehlzeiten-Report 2024 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) hat gezeigt, dass sich Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Motivation verbessern, wenn Mitarbeitende ihre Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen können. Einen Schritt in diese Richtung hat die Bundesregierung schon angekündigt: Statt einer täglichen möchte sie eine wöchentliche Höchst-arbeitszeit ermöglichen – im Einklang mit der europäischen Arbeitszeitrichtlinie.

Für Unternehmen ergeben sich durch neue Zeitmodelle neue Chancen – nicht nur für eine bessere Ressourcenauslastung, längere Öffnungszeiten oder den Ausgleich saisonaler Schwankungen. „Die Mitarbeitendenbindung steigt und neue Fachkräfte werden angezogen“, sagt Hammermann. Eine Umfrage des ifo Instituts hat ergeben, dass Unternehmen Fachkräfte heute sogar eher

mit flexiblen Arbeitszeiten als mit mehr Gehalt locken können.

Was funktioniert

Wie passen flexible Arbeitszeiten zu Forderungen nach mehr Präsenz in einigen Unternehmen? Die Antwort sind Modelle, die Klarheit und Freiheit



Dr. Andrea Hammermann
Expertin am Institut der deutschen
Wirtschaft Köln e.V.



Judith Freisburger
Kompetenzzentrum Fachkräfte-
sicherung am Institut der deutschen
Wirtschaft Köln e.V.



verbinden. Davon gibt es viele, aber nicht alle sind für jedes Unternehmen umsetzbar: Maschinen müssen laufen, Lieferfristen und Kundentermine eingehalten werden. Aber: „Irgendwas geht



FLEXIBILITÄT UND SOZIALVERSICHERUNGS- PFLICHT

Auch Langzeitarbeitszeitkonten, im SV-Recht „Wertguthaben“ genannt, schaffen Flexibilität: Beschäftigte können einen Teil der Arbeitszeit oder des Lohns längerfristig ansparen, um später eine sozialversicherungsrechtlich geschützte Auszeit zu finanzieren.


Das Modell führt in der Freistellungsphase nicht zu Sozialversicherungsfreiheit, sondern verschiebt die Fälligkeit der Beiträge zeitlich oder verändert die beitragspflichtige Entgelthöhe. Die Sozialversicherungspflicht bleibt in der Regel bestehen.

Mehr zum Wertguthaben lesen Sie auch in **„personal wissen“**.

immer und oft mehr, als man denkt“, sagt Hammermann. Wichtig sei, den betrieblichen Bedarf zu ermitteln und zu schauen, welche Flexibilität sich daraus ergeben kann.

„Nicht kopflos loslegen, sondern zuhören, analysieren, testen“, empfiehlt auch Judith Freisburger vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) am Institut der deutschen Wirtschaft. „Wo gibt es Spielräume? Was brauchen die Menschen wirklich? Pilotprojekte helfen, Erfahrungen zu sammeln und Fehler früh zu erkennen“, sagt sie. „In Bürojobs ist Gleitzeit oft recht einfach umsetzbar.“ In vielen Unternehmen klappe auch Vertrauensarbeitszeit gut, wenn klar ist, woran Ergebnisse gemessen werden. In der Produktion oder Pflege seien andere Modelle gefragt, wie Schichttauschsysteme oder angepasste Teilzeillösungen. „Richtig ist, was im Alltag funktioniert, ohne das Team oder den Betrieb zu überlasten.“

Weniger Druck

Systeme mit Stellvertretenden und Springenden, bei denen Beschäftigte an unterschiedlichen Positionen im Unternehmen eingesetzt werden können, sorgen ebenfalls für mehr Flexibilität. „Das nimmt auch bei Krankheitsausfällen Druck aus dem Team“, sagt Andrea Hammermann. Ebenfalls sinnvoll sind lebensphasenorientierte Ansätze. „Die Bedürfnisse von Mitarbeitenden können sich ändern. Zu unterschiedlichen Zeiten haben sie unterschiedliche Zeitbudgets“, erläutert die Expertin. Arbeitszeitkonten können es 



zum Beispiel Eltern erleichtern, in Teilzeit zu gehen und in Vollzeit zurückzukehren, wenn das Kind größer ist (siehe auch [hier](#)).

Führung neu denken

Klare Regeln, verbindliche Absprachen im Team und Unterstützungsangebote sind bei allen Modellen wichtig. Denn Arbeitszeitflexibilität erfordert mehr eigene Verantwortung von den Mitarbeitenden, weil

sie sich ihre Aufgaben einteilen müssen. Auch die Führungskräfte sind gefragt. Mehr Spielraum kann mehr Koordinierungsaufwand bedeuten und es gilt, den eigenen Führungsstil auf den Prüfstand zu stellen.

„Flexibilität läuft nicht von selbst“, sagt Judith Freisburger. „Wer etwa Vertrauensarbeitszeit einführt, ohne messbare Ziele zu definieren, riskiert Frust und Unklarheit.“ Für Führungskräfte [→](#)

Beliebte flexible Arbeitszeitmodelle im Überblick

Gleitzeit

Beschäftigte legen im Rahmen eines vereinbarten Zeitfensters selbst fest, wann sie arbeiten. Dabei kann es eine verpflichtende Kernarbeitszeit und Grenzen für Höchst- und Minusstunden geben.

Vertrauensarbeitszeit

Es gibt keine festen Arbeitszeiten. Beschäftigte müssen innerhalb einer Frist ihre Ziele erreichen.

Arbeitszeitkonten

Pro Jahr oder auf Lebenszeit: Arbeitsstunden werden angespart und bei Bedarf verbraucht.

Teilzeit

Verringerte Wochenarbeitszeit. Variante: Die Stunden können flexibel auf die einzelnen Tage aufgeteilt werden.

Viertagewoche

Die volle Arbeitszeit auf vier Tage verteilen, drei Tage frei.



sei es da wichtig, loslassen zu können, aber gleichzeitig Orientierung zu geben. „Es geht nicht mehr darum, wer wann am Schreibtisch sitzt, sondern was am Ende

**Vertrauensarbeitszeit
klappt gut – wenn klar
ist, woran Ergebnisse
gemessen werden**

rauskommt. Das braucht klare Ziele, regelmäßige Kommunikation und Fingerspitzengefühl.“


Führungskräften selbst hilft die Möglichkeit, Flexibilität leben und vorleben zu können. „Deshalb ist es bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle wichtig, die Führungskräfte mitzudenken und auch sie gezielt zu unterstützen“, betont 



Foto: Maskot via Getty Images

Hammermann. Wer bei der Planung eingebunden ist, steht stärker hinter den Modellen. „Jobsharing-Modelle machen Führung zum Beispiel in Teilzeit möglich.“

Fairness zählt

Es gibt einen weiteren Aspekt. Mitarbeitende haben ein individuelles Zeitempfinden und unterschiedliche Tageszeiten, zu denen sie gut arbeiten können. „Das im

Team zeitlich so zu koordinieren, dass sich niemand benachteiligt fühlt, ist eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Das ist über eine offene Kommunikation aber gut zu meistern“, sagt Hammermann. Wenn jemand andere Spielräume bekomme, beispielsweise spontan ein Kind abholen und abends arbeiten darf, sei das in Ordnung. „Alles ist möglich, wenn ich es begründen kann.“



IN 5 SCHRITTEN ZU MEHR ARBEITSZEIT-FLEXIBILITÄT



1. Möglichkeiten ausloten

Wie sind die betrieblichen Anforderungen? Welche Bedürfnisse haben die Beschäftigten? Ein gutes Modell nutzt allen.

2. Ideen prüfen

Entspricht das Modell den gesetzlichen Arbeitszeitregelungen und Tarifverträgen? Gibt es ausreichend Ruhezeiten im Schichtdienst? Können Beschäftigte flexibel Schichten tauschen?

3. Regeln definieren

Klar kommunizieren, woran sich alle halten müssen

und welche Spielräume es gibt. Führungskräfte schulen, Mitarbeitende bei der Selbstorganisation unterstützen.

4. Umsetzung

Das neue Modell leben, vielleicht zunächst für einen Testzeitraum.

5. Evaluierung und Weiterentwicklung

Mitarbeitende und Führungskräfte regelmäßig befragen: Wie läuft es? Können wir etwas anders oder besser machen?





Gemeinsame
Zeit im Team zu
planen, ist gerade
bei flexiblen
Modellen wichtig

Kernarbeitszeiten können dafür sorgen, dass der Arbeitsplatz dennoch ein sozialer Ort bleibt, nicht alle nur noch zeitversetzt arbeiten und auch Mitarbeitende mit wenig Arbeitszeit, wie Minijob-bende, sich ins Team integriert fühlen. Gemeinsame Events, zu denen alle regelmäßig zusammenkommen, helfen ebenso dabei. „Zeit ist für Beschäftigte ein wichtiger Faktor, gerade dann, wenn Geld nicht mehr die größte Rolle spielt“, so Andrea Hammermann. „Flexible Arbeitszeiten können das starke Fundament einer guten Arbeitsbeziehung sein.“ ○

Foto: alvarez via Getty Images



**So unterstützt
die AOK**

Gesund führen

Das Online-Programm „Gesund führen“ der AOK unterstützt Führungskräfte dabei, Führung neu zu denken:

➔ **Hier klicken**

Flexibilität begleiten

Gezielte Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist auf dem Weg hin zu mehr Arbeitszeitflexibilität sinnvoll. Die AOK berät Unternehmen bei der Umsetzung:

➔ **Hier klicken**



Zurück zum Inhalt



Foto: Drs Producoes via Getty Images

Feiertage kennen – **welches Fest für wen wichtig ist**

Arbeitgeber, die die religiösen Feiertage ihrer Beschäftigten kennen, zeigen Respekt und fördern ein gutes Miteinander. Auf unserem **Poster** finden Sie einen interkulturellen Kalender mit Infos zu je drei wichtigen Festtagen der fünf Weltreligionen – kurz erklärt und mit Tipps, wie eine kleine Geste im Arbeitsalltag Wertschätzung ausdrücken kann.

[!\[\]\(c3d993ca47bfe2a953c700506ce31fa0_img.jpg\) Mehr erfahren](#)

AOK NordWest. Die Gesundheitskasse.

AOK 



Zurück zum Inhalt

Teilzeit als Falle?



Die Arbeitszeitlücke zwischen Männern und Frauen in Deutschland ist groß. Woran liegt das? Wie können Arbeitgeber die Vereinbarkeit von Job und Privatleben verbessern und Frauen längere Arbeitszeiten ermöglichen?



Es gibt in Deutschland neben dem Gender-Pay-Gap“ auch einen „Gender-Working-Time-Gap“: Die Zahl der von berufstätigen Frauen jährlich im Job geleisteten Arbeitsstunden war laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 2023 im Schnitt 24 Prozent niedriger als die der Männer. Ein Hauptgrund dafür ist die unterschiedliche Verteilung von Teil- und Vollzeit. „Fast die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland sind weiblich. Aber Frauen arbeiten mehrheitlich in Teilzeit, während Männer nach wie vor überwiegend vollzeiterwerbstätig sind“, sagt Susanne Wanger vom IAB.

Das gelte für Frauen in allen Altersgruppen. „Bei Frauen nimmt der Anteil der Teilzeit insbesondere mit der Familiengründung zu, bleibt aber auch danach die Haupterwerbsform. Besonders Mütter reduzieren oft dauerhaft ihre Arbeitszeit und sind weiter in Teilzeit tätig, selbst wenn die Kinder älter werden. Frauen übernehmen meist auch die Pflege von älteren Angehörigen und treten dafür im Beruf kürzer.“ Die aktuelle Zeitverwendungserhebung des Statistischen Bundesamtes aus 2022 belegt das: Während Männer für Betreuung und Pflege wöchentlich 8 Stunden und 19 Minuten aufwenden, sind es bei Frauen 14 Stunden und 33 Minuten.

Flexibilität zählt

Unternehmen, die auch Männern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Pflege ermöglichen, können eine gleichmäßige Aufteilung der Care-Arbeit erleichtern. So nutzen sie das volle Arbeitskräftepotenzial aller Beschäftigten. „Viele Frauen wollen mehr arbeiten“, weiß Wanger.

Ansatzpunkte, um mehr Frauen für Vollzeitjobs zu gewinnen, gibt es einige. „Wichtig sind vor allem flexiblere, selbstbestimmte Arbeitszeitregelungen, die Beschäftigte an ihre Bedürfnisse



Susanne Wanger
Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung (IAB)

anpassen und mit denen sie auch auf kurzfristige Veränderungen und Termine reagieren können. Auch mobiles Arbeiten wie beispielsweise Homeoffice kann helfen, die Arbeitsstunden zu erhöhen“, sagt Wanger.

Ebenfalls wichtig seien Unterstützungsangebote bei der Kinderbetreuung. „Frauen passen ihre Erwerbstätigkeit immer noch stark an familiäre Aufgaben an“, so die Expertin. Von Eltern-Kind-Büros über Kinderbetreuungsmöglichkeiten in den Ferien und Kooperationen mit Kindertagesstätten bis hin zu Betriebskindertagesstätten oder der finanziellen Unterstützung für eine

» In Deutschland sind Teil- und Vollzeitarbeit noch immer stark getrennt. Wer in Teilzeit wechselt, kehrt selten in Vollzeit zurück.«

Susanne Wanger

externe Kinderbetreuung: Hier gibt es diverse Möglichkeiten, wie Arbeitgeber Vereinbarkeit erleichtern und damit ein höheres Arbeitspensum möglich machen können. Auch Personen, die Pflegearbeit leisten, profitieren von mehr Flexibilität.



FRAUEN ARBEITEN NOCH IMMER ÖFTER IN TEILZEIT

60%

der erwerbstätigen Frauen in Deutschland arbeiten in Teilzeit. Bei den Männern sind es 20 Prozent.

350 Stunden

verbrachten Frauen 2023 im Schnitt weniger mit Erwerbsarbeit als Männer.

Quelle: IAB, 2023.



Zurück zum Inhalt

Teilzeit neu denken

Wichtig ist zudem eine stärkere Durchlässigkeit zwischen Voll- und Teilzeitmodellen. „In Deutschland sind Teil- und Vollzeitarbeit noch immer stark getrennt. Wer in Teilzeit wechselt, kehrt selten in

Vollzeit zurück“, sagt Wanger. Flexible Verlängerungsoptionen ermöglichen es, die Arbeitszeit bei Bedarf wieder zu erhöhen. Bei der Brückenteilzeit wird die Arbeitszeit zum Beispiel nur zeitlich begrenzt verringert, danach geht es in Vollzeit weiter. Auch Arbeitszeitkonten können es Frauen erleichtern, in Vollzeit oder in eine vollzeitnahe Tätigkeit (26 bis 34 Stunden) zurückzukehren.


Von einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik profitieren Arbeitgeber ebenfalls. „Nicht nur, weil mehr Stunden geleistet werden“, sagt Susanne Wanger. „Auch die Motivation und die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen steigen, ebenso die Produktivität. Offene Stellen können zudem schneller besetzt werden.“ ○

AUSBLICK: ZUSATZANREIZE FÜR VOLLZEITARBEIT

Im Koalitionsvertrag hat die Bundesregierung 2025 festgeschrieben, dass Prämien, die Arbeitgeber zur Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeit auf Vollzeit zahlen, steuerlich begünstigt werden sollen.

Die tägliche Höchstarbeitszeit soll durch eine wöchentliche Höchstarbeitszeit ersetzt werden, um mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen.



 So unterstützt
die AOK

Wer zu Hause Entspannung und Erholung findet, ist auch im Job motivierter und leistungsfähiger. Die AOK unterstützt Familien mit verschiedenen Online-Coachings:

 **Hier klicken**



Mit der Einstellung fängt es an



Unternehmen profitieren von der gezielten Integration neurodivergenter Beschäftigter. Voraussetzung sind ein sensibilisiertes Umfeld und Aufgaben, die an individuelle Stärken angepasst sind.



Neurodiversität beschreibt die natürliche Vielfalt neurologischer Denk- und Wahrnehmungsweisen. Der Begriff umfasst neurotypische wie auch neurodivergente Menschen, etwa mit Autismus, ADHS oder Dyslexie, also einer Leseschwäche. Menschen mit diesen Eigenschaften können für Unternehmen ein großer Vorteil sein, wenn ihre Potenziale erkannt sowie richtig eingesetzt werden und ihre Integration ins Team gelingt: für Produktivität, Innovationskraft und Diversität.

Die Mühe wert

Wenn die Integration glückt, profitiert das Unternehmen enorm. „Neurodivergente Mitarbeitende sind häufig überdurchschnittlich motiviert und loyal“, weiß Diplom-Pädagogin Kristina Beese vom Bundesverband Autismus. Gerade Menschen mit Autismus oder ADHS zählen nicht selten zu den Überperformenden im Unternehmen. Führungskräfte sind gefordert, auf die Einhaltung von Erholungsphasen zu achten, können sich dann jedoch über nachhaltig gesteigerte Produktivität freuen.



Kristina Beese

Referentin beim Bundesverband Autismus


Außer durch ihren Einsatz können neurodivergente Menschen durch ungewöhnliche Perspektiven und Ideen bereichern. Autistische Menschen haben oft einen ausgeprägten Sinn fürs Detail. Personen mit ADHS sind oft sehr kreativ und erkennen Ineffizienzen meist früher als andere. Bei einer großen Online-Karrierplattform wurde „legasthenes Denken“ inzwischen in die Liste potenzieller Qualifikationen aufgenommen.

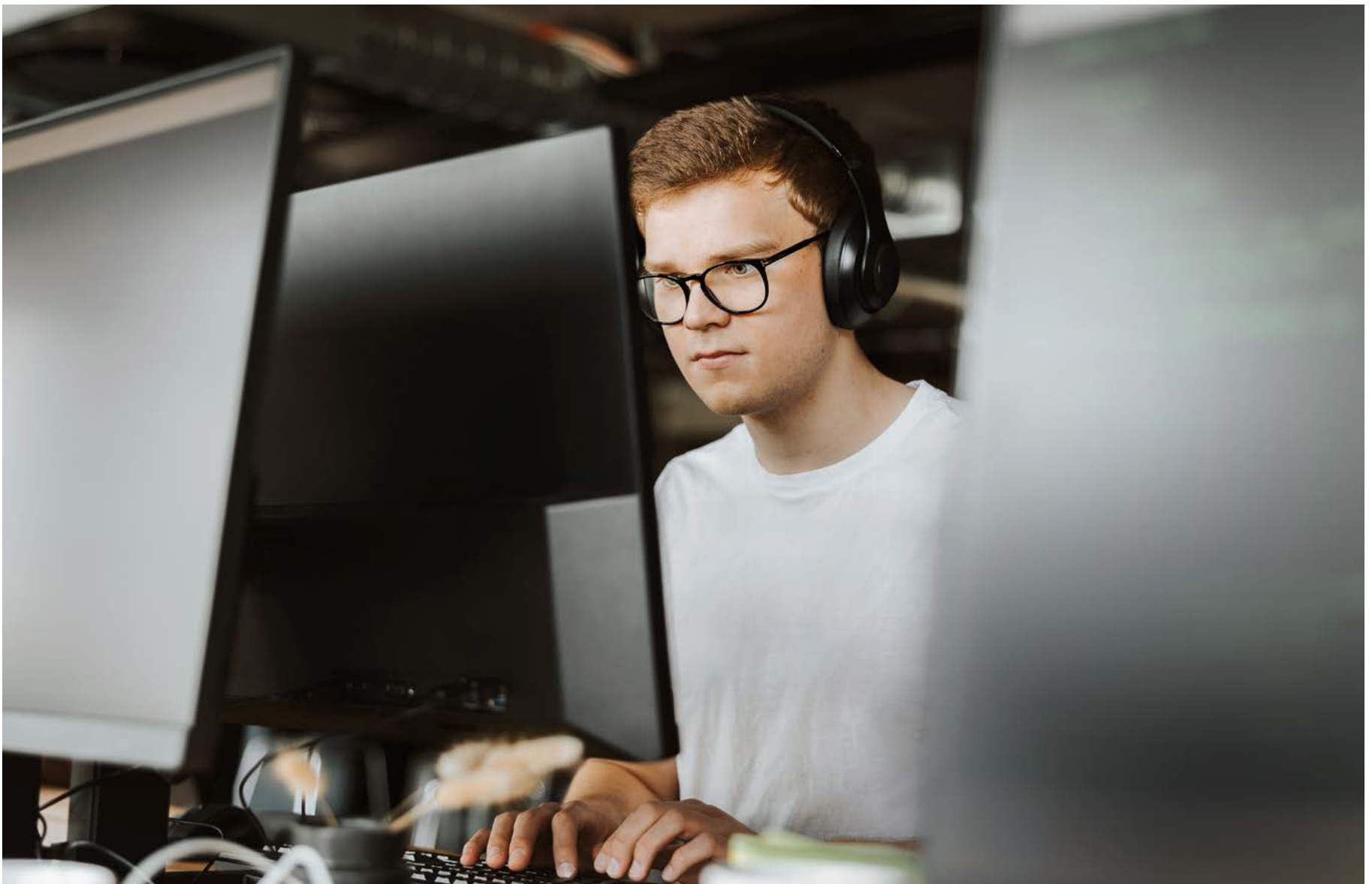
Bedürfnisse erkennen

Bei der inklusiven Gestaltung von Arbeitsumgebungen und -prozessen lohnt es sich, einige grundlegende Faktoren im Auge zu behalten. So sind neurodivergente Menschen oft besonders empfindlich gegenüber äußeren Reizen. Personen mit Autismus haben häufiger Probleme, sich bei Lärm zu konzentrieren. Und Menschen mit ADHS fühlen sich schnell überfordert, wenn ein Übermaß an Daten und Eindrücken gleichzeitig auf sie einströmt.

Vor allem Menschen aus dem autistischen Spektrum haben zudem öfter Probleme im sozialen Umgang, erklärt Beese. „Zwischenmenschliche Interaktionen, die für andere Menschen oft mühelos und automatisch ablaufen, müssen von Personen mit Autismus aufwendig verarbeitet werden. Ein Mittagessen im Team ist für solche Menschen meist nicht erholsam, sondern im Gegenteil kräftezehrend.“

Kommunikation und Aufklärung

Grundsätzlich gilt: Jeder neurodivergente Mensch ist anders, hat eigene Bedürfnisse und Stärken. Offene Kommunikation und Aufklärung zum Thema sind daher 



Bereicherung fürs Team:
Neurodivergente Menschen
bringen ungewöhnliche
Perspektiven und Ideen ein

**» Neurodivergente
Mitarbeitende sind
häufig überdurch-
schnittlich moti-
viert und loyal.«**

Kristina Beese

zentral. Genau daran mangelt es heute noch immer. So wünschen sich in einer LinkedIn-Umfrage beispielsweise 71 Prozent der Menschen mit Legasthenie, ihr Team würde sich besser mit ihren spezifischen Herausforderungen und Stärken auskennen.

Je besser ein Arbeitgeber informiert ist, desto leichter kann er sich individuell auf die Eigenheiten neurodivergenter Beschäftigter einstellen. Hilfreich ist ein klarer, strukturierter Umgang: Stärken benennen, Aufgaben gezielt zuordnen, keine pauschalen Erwartungen stellen und Reizüberflutung – etwa durch Multitasking oder unklare Zuständigkeiten – vermeiden. Außerdem sind standardisierte Bewerbungsverfahren häufig nicht barrierefrei, sondern sortieren neurodivergente Menschen von vornherein aus, weil sie deren Motivation unterschätzen und Stärken verkennen.



Neuroinklusives Arbeiten

Nach der Einstellung haben Führungskräfte viele Möglichkeiten, neurodivergente Menschen in den Arbeitsalltag zu integrieren. So können sie sich mit betroffenen Personen darüber austauschen, welche Aufgabenbereiche ihnen besonders liegen und wie die Prozesse dort gestaltet sein könnten.

Wie die entsprechenden Prozesse am besten kommuniziert werden, hängt hingegen von der jeweiligen Diagnose ab. Die meisten autistischen Menschen wissen schriftliche Anweisungen zu schätzen. Menschen mit Dyslexie tun sich oft mit Videos leichter.

Reizarme Arbeitsräume

Schalldämmende Stellwände, Ohrschützer und ruhige Rückzugsorte helfen dabei, Arbeitsräume reizärmer zu gestalten. Auch die Möglichkeit zum

Homeoffice und flexible Arbeitszeiten können dazu beitragen, die mentale Gesundheit neurodivergenter Menschen zu stärken. Beese warnt hier jedoch auch vor Risiken, da es neurodivergenten Mitarbeitenden zu Hause schwerfallen kann, ihren Tag zu strukturieren. Die Vielzahl an Ablenkungsquellen in der eigenen Wohnung kann zudem besonders für Menschen mit ADHS zum Problem werden. Auch hier gilt es darum, zusammen mit den Betroffenen Lösungen zu finden. Eine designierte und speziell ausgebildete Ansprechperson im Unternehmen, die bei der Ausarbeitung entsprechender Maßnahmen vermittelt, ist dabei besonders wertvoll.

Auch eine Anstellung in Teilzeit oder als Minijob kann eine Möglichkeit sein, neurodivergente Menschen zu entlasten. Hier kann es helfen, durch Kernarbeitszeiten und klare Aufgabenpakete für eine Struktur zu sorgen.

Vorteile für das gesamte Team

Der wichtigste Vorteil einer geglückten Integration betrifft laut Beese das gesamte Unternehmen: „Wenn das Arbeitsumfeld so gestaltet ist, dass neurodivergente Menschen besser zurechtkommen, dann kommt das ganze Team besser zurecht. Klare Kommunikation, Bewusstsein für mögliche Reizüberflutung und gute Arbeitsstruktur hilft allen.“ Wer Beschäftigte in ihrer Einzigartigkeit wahrnimmt und Vielfalt nicht als Abweichung, sondern als Stärke begreift, schafft ein besseres Arbeitsumfeld und steigert zugleich die Chancen im Wettbewerb um Talente. ○



**So unterstützt
die AOK**



Divers und erfolgreich

Vielfalt macht Unternehmen stärker. Wie Sie Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Eigenschaften und Talenten in Ihre Prozesse einbinden, erfahren Sie im AOK-Fachportal zum Thema Diversität:



Hier klicken



Zurück zum Inhalt

Der Infoservice zu Sozialversicherung und Recht
Für das Personal- und Lohnbüro

personal wissen

1.2026



Sabbaticals und Sozialversicherung

„Ich bin dann mal weg.“

Sabbaticals machen eine längere Pause vom Job möglich. Was Arbeitgeber und Beschäftigte vorab vereinbaren sollten und wie sich die Auszeit auf die Sozialversicherung auswirkt.

Aufbau von Wertguthaben

Bei diesem Modell arbeiten Beschäftigte über einen bestimmten Zeitraum – oft ein bis fünf Jahre – in Vollzeit, erhalten aber ein reduziertes Entgelt. Der darüber liegende Teil des Entgelts wird auf einem speziellen Zeitwertkonto, dem Wertguthaben, angespart.

Schriftliche Wertguthabenvereinbarung

Eine transparente Vereinbarung schafft Vertrauen und Sicherheit für beide Seiten. Sie sollte folgende Punkte regeln:

- Wofür soll das Wertguthaben verwendet werden?
- Wie lange und in welchem Umfang wird das Wertguthaben aufgebaut?
- Wie lange soll die Auszeit dauern und wie hoch ist das monatliche Entgelt während der Freizeitphase?
- Was passiert bei Kündigung oder Tod der oder des Beschäftigten oder bei Insolvenz des Unternehmens?



DATEN UND FAKTEN

Sabbaticals in Deutschland

24%

Knapp ein Viertel der Unternehmen in Deutschland bieten ein Sabbatical an.

Große Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten tun das etwa doppelt so häufig wie kleinere Betriebe.

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, März 2023.



Zurück zum Inhalt



Angemessenes Arbeitsentgelt

Während der Freizeitphase darf das Arbeitsentgelt nicht unangemessen niedrig sein. Eine gesetzliche Definition für ein „angemessenes“ Arbeitsentgelt gibt es allerdings nicht. Die Spitzenorganisationen der Sozialversicherung betrachten während der Freistellungsphase ein Entgelt als angemessen, wenn es im Monat mindestens 70 Prozent des durchschnittlich gezahlten Arbeitsentgelts der unmittelbar vorangegangenen zwölf Kalendermonate beträgt.

Sozialversicherung in Arbeits- und Freizeitphase

In der Arbeitsphase werden die Sozialversicherungsbeiträge auf Basis des vollen Arbeitsentgelts berechnet. In der Freizeitphase werden die Sozialversicherungsbeiträge aus dem ausbezahlten, reduzierten

Entgelt entrichtet. Es stammt aus dem Wertguthaben. Vorteil: Die Sozialversicherungspflicht bleibt während der gesamten Auszeit bestehen. Die Beschäftigten sind also weiterhin krankenversichert, erwerben Rentenansprüche und erhalten bei einer Arbeitslosigkeit nach dem Sabbatical volle Unterstützung. Der Arbeitgeber führt die Beiträge weiter ab, als ob ein reguläres Beschäftigungsverhältnis besteht. ○



**So unterstützt
die AOK**

Im Video des Online-Seminars erhalten Sie weitere Informationen zu Sabbaticals und anderen Auszeiten von Beschäftigten.



Hier klicken

DAS NEUE AUF EINEN BLICK



Jahreswechselmagazin „daten & fakten 2026“

Aktuelle Regelungen im Meldeverfahren, Anpassungen bei Mini- und Midijobs oder die 2026 geltenden Rechengrößen – nur einige der Themen, die im neuen Jahr für Arbeitgeber wichtig werden. Das E-Paper „daten & fakten 2026“ stellt alles Wissenswerte übersichtlich dar. Weitergehende Informationen wie beispielsweise Gesetzestexte können direkt aus dem Magazin aufgerufen werden:



Hier klicken



Zurück zum Inhalt




Neues in der Sozialversicherung

Das ändert sich 2026

Der 1. Januar hat Änderungen in der Sozialversicherung gebracht. Die wichtigsten Punkte bei Entgeltabrechnung und Meldeverfahren für Arbeitgeber.

Beitragssätze


Zusatzbeitragssätze zur Krankenversicherung

Der durchschnittliche Zusatzbeitragssatz in der gesetzlichen Krankenversicherung liegt seit dem 1. Januar 2026 bei 2,9 Prozent. Die AOK NordWest erhebt einen kassenindividuellen Zusatzbeitragssatz von 2,99 Prozent. Die Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Krankenversicherung liegt bei 69.750 Euro im Jahr. Die Jahresarbeitsentgeltgrenze (JAEG) steigt 2026 auf 77.400 Euro. 



Datenaustausch EEL

Ende-Mitteilung bei Krankengeld

Seit 1. Januar 2026 entfällt die aktive Anfrage des Arbeitgebers zur Dauer einer Entgeltersatzleistung (EEL) wie Krankengeld (Abgabegrund „42“). Der Sozialversicherungsträger übermittelt den Beginn und das Ende der EEL automatisch (Abgabegrund „62“) an den Arbeitgeber. 





Mindestloohnerhöhung

Neue Grenzen für Mini- und Midijobs



Durch die Erhöhung des Mindestlohns auf 13,90 Euro steigt die Geringfügigkeitsgrenze auf 603 Euro. Arbeitgeber prüfen jetzt, ob ihre geringfügig entlohten Beschäftigten diese Grenze 2026 überschreiten. Für diese Prognose ziehen sie das regelmäßige Arbeitsentgelt sowie mit hinreichender Sicherheit erwartbare Einmalzahlungen heran. Bei einem regelmäßigen Arbeitsentgelt von 603,01 Euro bis 2.000 Euro liegt eine Beschäftigung im Übergangsbereich vor (Midijob). ○

603€

im Monat beträgt 2026 die Grenze für Minijobs.

Abkommensstaaten

Entsendungen digital beantragen

Seit 1. Januar 2026 erfolgt das Antrags- und Bescheinigungsverfahren für Entsendungen in Staaten mit Sozialversicherungsabkommen (SVA) digital. Arbeitgeber stellen den Antrag über ihr Entgeltabrechnungsprogramm oder das SV-Meldeportal bei der Krankenkasse der oder des Beschäftigten. Diese prüft, ob deutsches Sozialversicherungsrecht weiter gilt, und stellt die SVA-Bescheinigung aus. Zahlt der Arbeitgeber keine RV-Beiträge, ist der Antrag bei der Deutschen Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland (DVKA) oder der Deutschen Rentenversicherung (DRV) zu stellen – je nach Abkommensstaat. ○



Zurück zum Inhalt



Pflegeversicherung

So läuft das digitale Verfahren

Seit 1. Juli 2025 melden Arbeitgeber Beginn und Ende einer pflegeversicherungs-pflichtigen Beschäftigung über ihr Entgeltabrechnungsprogramm oder das SV-Meldeportal an die Deutsche Rentenversicherung. Dadurch erhalten sie automatisch Angaben zu Elterneigenschaft und Kinderanzahl, die den Pflegeversicherungsbeitrag beeinflussen. Die Daten stammen vom Bundeszentralamt für Steuern (BZSt). Die Zuordnung erfolgt über die steuerliche Identifikationsnummer (IdNr). In manchen Fällen weichen die Angaben von der tatsächlichen Situation der Beschäftigten ab. Das kommt bei steuerlich nicht erfassten Kindern vor, etwa bei im Ausland lebenden Kindern oder Stiefkindern. Dann fordert der Arbeitgeber Nachweise von seinen Beschäftigten ein. Diese berücksichtigt er bei den Pflegeversicherungsbeiträgen und nimmt sie zu den Entgeltunterlagen. ○



**So unterstützt
die AOK**

Bei „Trends & Tipps 2026“ finden Sie diese und weitere Neuerungen im Detail:



Hier klicken

Künstlersozialkasse

Abgabesatz gesenkt

Für das Jahr 2026 beträgt die Künstler-sozialabgabe 4,9 Prozent. Dies entspricht einer Senkung um 0,1 Prozent gegenüber dem Satz für 2025 (5,0 Prozent). Möglich wird das, weil sich die wirtschaftliche Situation in der Kunst- und Kulturbranche besser entwickelt hat, als prognostiziert wurde. ○

Kurzfristige Beschäftigungen

Längere Zeitgrenzen in der Landwirtschaft

Zum 1. Januar 2026 wurden die Zeitgrenzen für kurzfristige Beschäftigungen in der Landwirtschaft erhöht. Damit können Saisonkräfte 90 Tage oder 15 Wochen statt bisher 70 Tage oder drei Monate im Kalenderjahr sozialversicherungsfrei beschäftigt werden. Die neuen Zeitgrenzen gelten nicht für die Gastronomie oder andere Branchen. ○



Zurück zum Inhalt



Meldung und Zahlung bis 31. März 2026

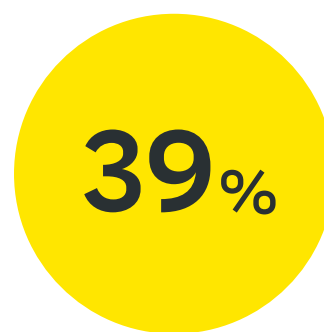
Ausgleichsabgabe Schwerbehinderte

Bis 31. März 2026 melden Arbeitgeber die Zahl der im Jahr 2025 beschäftigten Menschen mit Schwerbehinderung. Wer die gesetzliche Quote nicht erreicht, entrichtet bis zum gleichen Termin eine Ausgleichsabgabe.

Wie viele Menschen mit Schwerbehinderung ein Unternehmen einstellen muss („Pflichtarbeitsplatz“), hängt von seiner Größe ab und ist im Neunten Sozialgesetzbuch geregelt. So muss ein Betrieb mit 20 bis unter 40 Arbeitsplätzen einen schwerbehinderten Menschen beschäftigen. Bei Betrieben mit 40 bis unter 60 Arbeitsplätzen sind es zwei. Bei größeren Betrieben müssen mindestens 5 Prozent der Beschäftigten schwerbehinderte Menschen sein.

Hatten Betriebe ab 60 Arbeitsplätzen 2025 weniger als 5 Prozent an schwerbehinderten Menschen beschäftigt, beträgt die Abgabe bei einer Beschäftigungsquote im Jahresdurchschnitt von

- 3 bis unter 5 Prozent: 155 Euro
- 2 bis unter 3 Prozent: 275 Euro
- über 0 bis unter 2 Prozent: 405 Euro
- 0 Prozent: 815 Euro



der Betriebe mit mindestens 20 Arbeitsplätzen haben 2023 die für sie vorgeschriebene Quote erfüllt. 35 Prozent haben sie teilweise erfüllt und 26 Prozent haben keine schwerbehinderten Menschen beschäftigt.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2025.

Die Abgabe fällt für jeden Monat an, in dem die Vorgabe nicht erfüllt wurde.

Bei kleineren Betrieben gelten statt der Quoten absolute Beträge pro unbesetztem Pflichtarbeitsplatz. Unter 20 Arbeitsplätzen entfällt die Abgabe, es ist nur eine verkürzte Meldung erforderlich.

Die Meldung bis 31. März 2026 erfolgt online [hier](#) oder mit Vordrucken der Agentur für Arbeit. ○



**So unterstützt
die AOK**

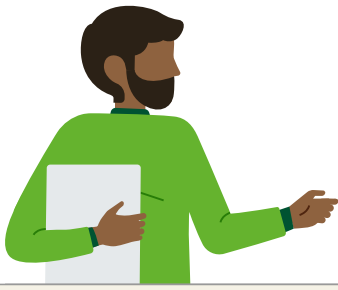
Weitere Informationen im Themenspezial „Trends & Tipps 2026“ auf dem Arbeitgeberportal der AOK unter:



Hier klicken



Zurück zum Inhalt



SIE FRAGEN, EXPERTINNEN UND EXPERTEN ANTWORTEN

Studium in Polen, Praktikum in Deutschland

Ein in Polen eingeschriebener Medizinstudent möchte unentgeltlich ein dreimonatiges Pflichtpraktikum in unserem Betrieb absolvieren. Wir möchten ihm freiwillig ein Entgelt zahlen. Wie rechnen wir das ab?

Aufgrund der EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit gelten für Personen im Praktikum, die an einer ausländischen (Fach-)Hochschule eingeschrieben sind, auch die deutschen Rechtsvorschriften. Handelt es sich um ein in der Studien- oder Prüfungsordnung vorgeschriebenes Zwischenpraktikum, besteht in allen SV-Zweigen Versicherungsfreiheit. Dauer, Entgelt oder Arbeitszeit spielen keine Rolle.

Entscheidend ist, dass der Student weiterhin immatrikuliert ist. Bei Entgeltzahlung besteht nur Unfallversicherungspflicht. „190“ lautet der Personengruppenschlüssel, „0000“ der Beitragsgruppenschlüssel. Beiträge zur U1 und U2 sowie Insolvenzgeldumlage sind zu zahlen. ○



Sie fragen, unsere Expertinnen und Experten antworten innerhalb von 24 Stunden.

[!\[\]\(870f5d5e9c0d57485634be3ecf52f3ca_img.jpg\) Hier klicken](#)



[Zurück zum Inhalt](#)

Wundermittel Kaffee

o

Kaffee gilt nach aktuellem Forschungsstand als gesund – unter bestimmten Umständen. Unternehmen können davon profitieren, indem sie Kaffeekonsum in den Arbeitsalltag ihrer Teams integrieren.


Über die belebende Wirkung von Kaffee herrscht an den meisten deutschen Arbeitsstätten Einigkeit. Die Gründe dafür sind bestens belegt: Nach einer Studie der Gesellschaft für Nuklearmedizin werden durch das enthaltene Koffein Rezeptoren blockiert, die dem Körper Müdigkeit signalisieren. Gesteigerte Aufmerksamkeit und verbesserte kognitive Fähigkeiten sind die Folgen, wenn auch nur kurzfristig und nicht ohne einen gewissen Gewöhnungseffekt.

Gesund und munter


In den letzten Jahren erschienen mehrere Studien zu gesundheitlichen Effekten des beliebten Heißgetränks, die weit über seine leistungssteigernde Wirkung hinausgehen. Erst Anfang 2025 veröffentlichte die Europäische Fachgesellschaft für Kardiologie eine groß angelegte Studie, die moderaten Konsum von Kaffee mit verbesserter Herzgesundheit, leichtem Schutz vor verschiedenen Krebsarten und geringerem Risiko für Typ-2-Diabetes verbinden konnte. Zeitpunkt und Ausmaß des Kaffeekonsums seien dabei entscheidende Faktoren: Als optimale Kombination wurden zwei bis fünf Tassen pro Tag ausgemacht, die zwischen 4 und 12 Uhr getrunken werden. Koffein in den Nachmittags- oder Abendstunden könne den Melatoninspiegel aus dem Gleichgewicht bringen und sich damit negativ auf den Nachtschlaf auswirken. Praktisch heißt das: Arbeitgeber

können den Kaffee bei morgendlichen Meetings aktiv anbieten, während sie am Nachmittag zum Beispiel eher Früchtetee bereitstellen.

Mehr als ein Getränk

Der Gang zur Kaffeemaschine kann zu einem gesunden Büroalltag beitragen. Kurze Pausen vom konzentrierten Arbeiten schonen Augen und Geist und können mit ein paar Schritten zur Auflockerung kombiniert werden. Eine Kaffeestation auf dem Flur oder im Gemeinschaftsraum statt im Büro fördert solche Bewegungspausen und schafft einen informellen Treffpunkt zum Austausch unter den Mitarbeitenden. Das ist gut für die Kultur im Betrieb, denn persönliche Begegnungen fördern das Team-Gefühl. 



 **So unterstützt die AOK**

Hydriert bleiben im Joballtag

Kaffeetrinken hat gleich mehrere positive Effekte, im Rahmen einer gesunden Flüssigkeitszufuhr ist es aber nur ein Baustein von vielen. Im AOK-Fachportal für Arbeitgeber finden Sie einen Leitfaden zum Thema „Richtig trinken im Job“:

 **Hier klicken**

Fit für den Firmenlauf



Gemeinsam zu joggen, verbessert nicht nur die Gesundheit, sondern stärkt auch den Zusammenhalt. Mit festen Trainingszeiten und einer aktiven Unterstützung des Miteinanders können Arbeitgeber die Motivation im Team dauerhaft aufrechterhalten. So wird der gute Vorsatz zur Routine.



Zum Jahresbeginn nehmen sich viele Menschen vor, aktiver zu werden. Für Arbeitgeber ist das eine gute Gelegenheit, Beschäftigte zu mehr Bewegung zu motivieren. Für den Wiedereinstieg oder den sportlichen Neuanfang eignen sich Joggen oder schnelles Gehen gut. Selbst im Winter lässt sich das mit der richtigen Kleidung gut umsetzen. Atmungsaktive Funktionswäsche, eine wärmende, aber nicht zu dicke Schicht sowie Mütze und Handschuhe schützen vor Kälte, ohne den Körper zu überhitzen. Reflektierende Kleidung erhöht die Sichtbarkeit in der dunklen Jahreszeit.



Catrin Marnitz
Diplom-Psychologin am Rücken-
zentrum am Michel in Hamburg

Laufen oder zügig gehen hat viele Vorteile: Es stärkt das Herz-Kreislauf- und Immunsystem und senkt das Risiko, an Krebs zu erkranken. Bewegung an der frischen Luft deckt den Vitamin-D-Bedarf und kann zu gesundem Schlaf beitragen – vor allem aber auch zu guter Laune. Denn das Gehirn schüttet während des Trainings Endorphine und Serotonin aus, was sich positiv auf die Psyche auswirkt. Regelmäßiges Joggen oder schnelles Gehen kann die kognitive Leistung verbessern, schnelles, intensives Lauftraining laut einer aktuellen australischen Studie sogar das Leben verlängern.

Zusammen läuft es sich besser


Firmenläufe bieten Unternehmen die Chance, sportliche Aktivität mit Teambuilding zu verbinden. Denn vielen Menschen fällt es leichter, in der Gruppe zu starten, als allein loszulaufen. „Im Team ist es meist einfacher zu trainieren, weil es mehr Spaß macht. Sich mit anderen Menschen zu verabreden, um gemeinsam Sport zu machen, motiviert und führt dazu, auch langfristig dabeizubleiben“, bestätigt die Diplom-Psychologin Catrin Marnitz. Neben dem Sport geht es auch um den Austausch im Team und die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Gemeinsames Laufen ermöglicht Einblicke in eine persönlichere Seite von Beschäftigten und Führungskräften und fördert das Wirgefüh.



Der Weg ist das Ziel

Der erste Schritt zum regelmäßigen Training kann die Anmeldung zu einem gemeinsamen Laufevent sein. Im Idealfall liegt es noch einige Monate in der Zukunft. Damit bleibt genug Zeit für die Vorbereitung. So gibt es ein konkretes Ziel, auf das die Laufgruppe hinarbeiten kann. Um es denen, die gerade erst beginnen, leichter zu machen, sind Gruppen mit verschiedenen Niveaus sinnvoll. Einsteigende können so entspannt mit einem Wechsel aus Laufen und Gehen beginnen. Besonders wichtig im Winter: Aufwärmen. Die ersten fünf bis zehn Minuten sollten in lockerem Tempo gelaufen werden – so lassen sich Verletzungen vermeiden. Erfolge zeigen sich in der Regel auch schon schnell bei Neulingen.


Entfernung und Tempo langsam steigern

Langfristig kann ein regelmäßiger Lauftreff zum festen Bestandteil der Gesundheitsangebote im Betrieb werden. Mindestens zweimal pro Woche an festen Terminen zusammen loszulaufen und Entfernung und Tempo langsam zu steigern, ist ideal. Das kann in der Mittagspause oder direkt nach Feierabend sein. Mit einem Trainingsplan und Durchhaltevermögen kann ein Team im Sommer einen Fünf- oder Zehn-Kilometer-Lauf schaffen – und der Weg dorthin stärkt auch den Zusammenhalt. 

» **Sich mit anderen Menschen zu verabreden, um gemeinsam Sport zu machen, motiviert.**«

Catrin Marnitz



 **So unterstützt die AOK**

Beschäftigte zu mehr Bewegung zu motivieren, lohnt sich. Anregungen gibt es hier:

 **Hier klicken**

Von Kiel bis Siegen – wo und wann Firmenläufe in Ihrer Nähe starten sowie nützliche Tipps rund um die Vorbereitung finden Sie auf:

 **Hier klicken**



Zurück zum Inhalt



Resilient zum Erfolg



Beschäftigte können lernen, mit Stress und Widrigkeiten umzugehen. Für Unternehmen lohnt es sich, sie dabei zu unterstützen.



Zurück zum Inhalt

Der Begriff „Resilienz“ wird häufig mit „Widerstandsfähigkeit“ übersetzt und bezeichnet die Fähigkeit, auch schwierige Herausforderungen dauerhaft und gesund zu überstehen. Besonders in Zeiten sozialer Umbrüche und wirtschaftlicher Unsicherheit ist diese Eigenschaft von großer Bedeutung. Auch Veränderungen in der Arbeitswelt und persönliche Herausforderungen wie Arbeitsüberlastung erfordern ein hohes Maß an innerer Widerstandskraft.

Führung, die stark macht

Arbeitgeber profitieren von der psychischen Widerstandskraft ihrer Beleg-

schaft, die auf Herausforderungen gelassen reagiert. Resiliente Mitarbeitende haben die Chance, besser mit Stress umzugehen und seltener einen Burn-out zu erleiden oder andere psychische Beschwerden zu bekommen. Die gute Nachricht: Obwohl Resilienz zum Teil genetisch bedingt ist, lässt sich diese Fähigkeit in jedem Alter trainieren. Arbeitgeber können hier eine zentrale Rolle spielen.

Ein Hebel ist dabei eine wertschätzende Führungskultur, die das Selbstvertrauen der Beschäftigten und das Sinnerleben im Blick hat. Auch der Zusammenhalt im Team kann eine Rolle spielen. ➞



DATEN UND FAKTEN

Niedrige Resilienz, größere Risiken

42%

der deutschen Beschäftigten fühlen sich gestresst.

38%

höher ist das Risiko für Menschen mit niedriger Resilienz, an einer Herz-Kreislauf-Erkrankung zu leiden.

Belastbar und gesund

20%

der befragten Beschäftigten in Deutschland litten an Burn-out-Symptomen.

Quellen: Gallup-Report „State of Global Workplace“, 2023; Gutenberg-Gesundheitsstudie, 2025; McKinsey Health Institute, 2023.

Wer ein starkes soziales Netz hat, kann besser durch schwierige Phasen kommen und schneller zurück in den Arbeitsfluss finden.

Nicht über- und nicht unterfordern

Ebenso entscheidend ist der Abbau von Stressfaktoren im Arbeitsalltag. Dazu gehören eine realistische Zeitplanung und gut strukturierte Prozesse. „Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle“, erklärt Thomas Rigotti, Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsycho-


logie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. „Sie haben die Möglichkeit, das richtige Maß an Beanspruchung zu finden, damit Mitarbeitende weder über- noch unterfordert sind.“ Diese Balance ist laut Rigotti entscheidend, um Stress zu reduzieren und die Resilienz zu stärken. „Das Nicht-Erreichen von Zielen – oder schon die Angst davor – ist einer der größten Stressauslöser im Job.“ Führungskräfte können gegensteuern, indem sie ihre Mitarbeitenden gezielt weiterbilden, Ziele klar kommunizieren und Abläufe laufend an die Bedürfnisse anpassen.

Spezielle Resilienztrainings können genau hier ansetzen. Dabei kommt es darauf an, Trainingsinhalte möglichst individuell auf die spezifischen Herausforderungen der Teilnehmenden abzustimmen.

Resilienz verstehen

Rigotti rät Führungskräften außerdem, sich zunächst selbst mit dem Thema vertraut zu machen, etwa über seriöse Fachliteratur oder vertrauenswürdige Informationsquellen im Internet. Denn nur wer die Mechanismen hinter Resilienz versteht, kann diese auch glaubwürdig vorleben und im eigenen Team fördern.

Mit fundiertem Wissen, einer unterstützenden Unternehmenskultur und gezielt eingesetzten Trainings können Arbeitgeber die Resilienz ihrer Mitarbeitenden nachhaltig stärken und damit die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens sichern. ○

 So unterstützt die AOK



Mehr zum Thema

Möchten Sie sich umfassender über Resilienz informieren? Auf unserer Themenseite finden Sie alles Wichtige dazu:

 [Hier klicken](#)

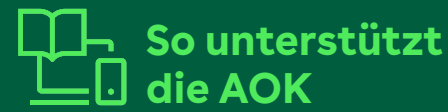
Resilienztraining

Die AOK bietet ein breites Angebot an professionellen Trainings, die dabei helfen, die eigene Widerstandskraft zu stärken. Jetzt entdecken:

 [Hier klicken](#)

In der Ruhe liegt die Produktivität

Ein lebendiger Arbeitsplatz ist etwas Schönes. Ein ständiger Geräuschpegel kann jedoch zum Problem werden, auch für die Gesundheit. So gehen Sie als Arbeitgeber damit um.



**So unterstützt
die AOK**

Gesunde Pause

Sinnvoll gestaltete Pausen bieten einen wichtigen Ausgleich zum Lärm und Stress am Arbeitsplatz. Worauf es dabei ankommt, erfahren Sie hier:

[→ Hier klicken](#)

Psychische Gesundheit

Lärm ist nur ein Faktor von vielen, der die Psyche von Mitarbeitenden belasten kann. Wie eine ganzheitliche Prävention aussieht, zeigen wir auf unserem Portal:

[→ Hier klicken](#)

Ob im Büro, in der Werkstatt, im Einzelhandel oder auf der Baustelle: Laut einer Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes leiden fast drei Viertel der Beschäftigten unter Lärm am Arbeitsplatz. Von Maschinenlärm über piepende Supermarktkassen bis hin zu lauten Telefonaten sind unsere Ohren jeden Tag einer Vielzahl aufdringlicher Geräusche ausgesetzt.

So vielfältig wie die Lärmquellen sind auch die Risiken für unsere Gesundheit, die dauerhafte Lärmbelastung auslösen kann. Im hohen Dezibelbereich sind irreparable Schäden am Gehör, Tinnitus, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Schlafstörungen mögliche Folgen. Aber auch schon „leiser Lärm“ kann sich auswirken, vor allem psychisch. Dauerbeschallung löst Stress aus, verschlechtert unsere Laune und kann sogar depressiv machen. Für Arbeitgeber lohnt es sich daher, Lärmschutz ernst zu nehmen, und zwar auch schon dann, wenn die Geräuschbelastung noch unter den gesetzlichen Grenzwerten liegt.

Bitte Ruhe

Manche Menschen lieben die geschäftige Atmosphäre eines Großraumbüros und empfinden sie sogar als konzentrationsfördernd. Für viele andere wird der permanente Geräuschpegel von bis zu 70 Dezibel – vergleichbar mit dem Lärm eines Wasserkochers in Aktion – aber schnell zur Belastung.

Zum Schutz der Mitarbeitenden gibt es zahlreiche erprobte Maßnahmen: Ge- lochte Deckenplatten, schallabsorbierende Wandverkleidungen, strategisch

platzierte Polstermöbel und Teppichboden dämpfen störende Geräusche effektiv. Auch Pflanzen können helfen, den Schall zu reduzieren, und verbessern dabei die Luftqualität im Büro geräuscher als jeder elektrische Filter. Neben gestalterischen Verbesserungen im gesamten Raum ist die Einrichtung abgetrennter Rückzugsbereiche sinnvoll. Dort finden Menschen, die sich durch Gespräche, Telefonklingeln oder andere Umgebungsgeräusche leicht ablenken lassen, die nötige Ruhe, um fokussiert und entspannt zu arbeiten. Wo solche Räume baulich nicht umsetzbar sind, bieten [→](#)



Zurück zum Inhalt



Kopfhörer mit aktivem Noise-Cancelling, die zusätzlich zum Beispiel Meeresrauschen abspielen können, eine gute Alternative.


Stilles Gewerbe

In Arbeitsumfeldern außerhalb des Büros sind oft individuelle Lösungen gefragt. In handwerklichen Berufen kann Lärmbelastung reduziert werden, indem beim Kauf neuer Maschinen auf einen niedrigen Geräuschpegel geachtet wird. Bestehende Maschinen lassen sich häufig nachrüsten. Auch organisatorisch lässt sich einiges bewirken.

Besonders laute Arbeitsschritte können zum Beispiel an den Rand der Arbeitsfläche verlegt und für Zeiten eingeplant werden, in denen nur wenige Beschäftigte anwesend sind. Außerdem

ist es sinnvoll, geräuschintensive Tätigkeiten zeitlich zu entzerren, damit sie nicht gleichzeitig stattfinden. Nicht zuletzt tragen individuell angepasste Gehörschutzlösungen wesentlich zur Ohrengesundheit der Mitarbeitenden bei. Sie lassen sich je nach Arbeitsbedingungen und persönlichen Bedürfnissen anpassen.

Ein offenes Ohr für Gesundheit

Ein Arbeitsplatz, der Lärmschutz mitdenkt, stärkt nicht nur das Wohlbefinden, sondern fördert auch die Konzentration und Leistungsfähigkeit in der Belegschaft. Aber: Die Welt ist nicht still. Geräusche gehören zum Alltag dazu. Arbeitgeber tun dennoch gut daran, genau hinzuhören, wenn es um die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten geht. 



STUDIE

Homeoffice-Trend hält an

Die Präsenzpflcht in deutschen Unternehmen geht weiterhin leicht zurück. So lautet ein zentrales Ergebnis der „Konstanzer Homeoffice Studie“, die jährlich von der Universität Konstanz veröffentlicht wird. Sie ergab für 2025, dass von 19% der Beschäftigten eine verstärkte Präsenzpflcht erwartet wird (gegenüber 22% im Vorjahr). Die befragten

Beschäftigten äußern nach wie vor hohes Interesse an hybriden Arbeitsmodellen.

Die Studie legt nahe, dass rigide Anwesenheitsregelungen zu einer steigenden psychischen Belastung bei Beschäftigten führen, ohne dass die Produktivität spürbar steigt. Unternehmen, die flexible Arbeitsmodelle anbieten, könnten langfristig ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und die Leistungsfähigkeit im Betrieb erhalten. Das AOK-Online-Programm „Gesund im Homeoffice“ unterstützt Führungskräfte dabei, das Arbeiten von zu Hause für sich selbst und ihre Teams zu organisieren:

[➔ Hier klicken](#)

HOMEOFFICE ALS PLUSPUNKT BEI DER SUCHE NACH TALENTEN

75%

der Beschäftigten würden sich hybrides Arbeiten wünschen, wenn sie die Wahl hätten.

71%

wollen bei der Jobsuche stark darauf achten, dass Homeoffice möglich ist.

Quelle: Konstanzer Homeoffice Studie, Ergebnisreport, April 2025.





Gesund führen

Online-Angebot mit neuen Inhalten

Das digitale AOK-Programm „Gesund führen“ wurde aktualisiert. Das Angebot unterstützt Unternehmen dabei, eine gesunde Führungskultur auszubauen. Das neu gestaltete Online-Programm besteht aus sieben kompakten Modulen: Positiv führen, Mein Team unterstützen, Aktiv zuhören, Feedback geben, Erfolge gestalten, Ressourcen stärken und Für mich sorgen. Führungskräfte können die Teilnahme flexibel in ihren Arbeitsalltag integrieren. Nur etwa 20 Minuten brauchen Teilnehmende pro Modul zu investieren. Dafür erhalten sie die Chance, eingefahrene Verhaltensweisen zu hinterfragen und wenn nötig Alternativen zu entwickeln, die nicht nur dem Team, sondern auch der eigenen Gesundheit zugutekommen.

➔ **Hier klicken**

Foto: P. Umnahanant via Getty Images

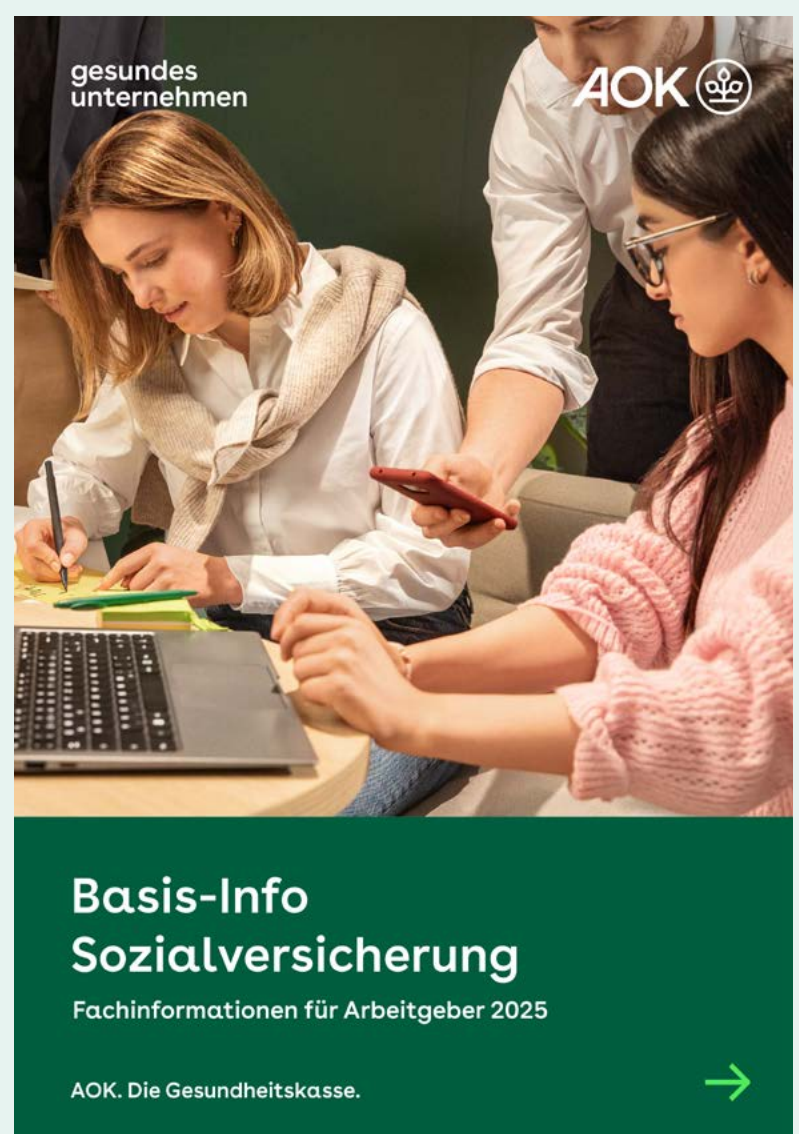
Alle
aktuellen
Inhalte für
2026

E-Paper

SV-Fach- informationen aktualisiert

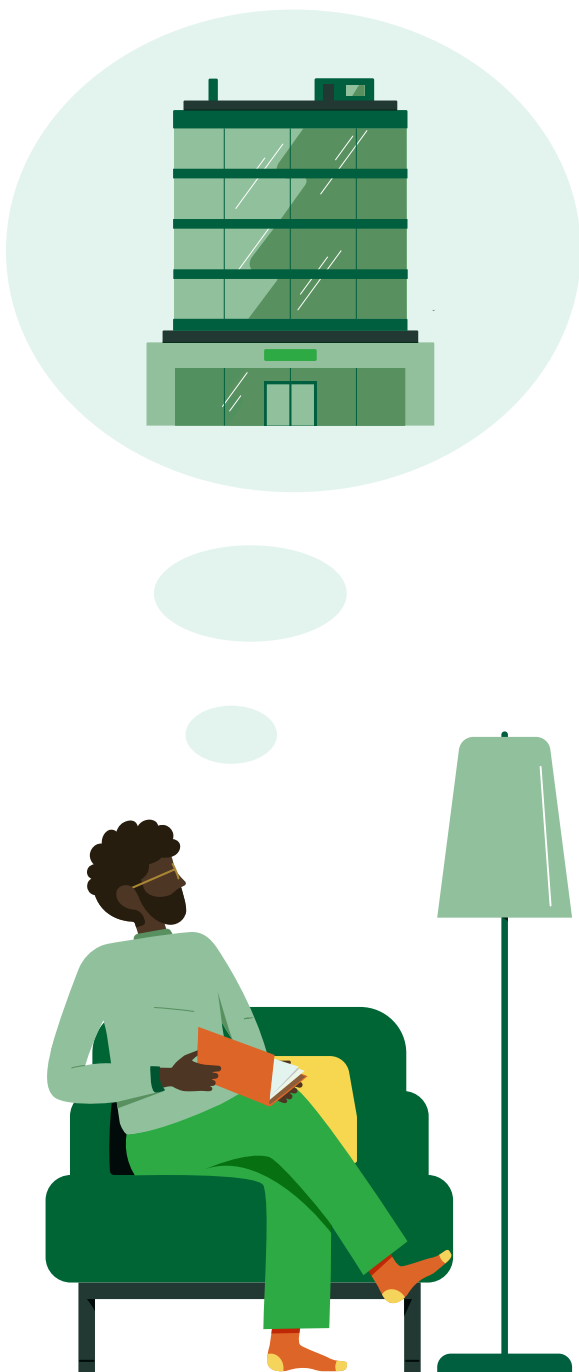
Die E-Paper der AOK unterstützen Arbeitgeber und Personalverantwortliche mit umfassenden Informationen zur Sozialversicherung – zum Jahresbeginn aktualisiert. Ein Klick auf das Titelbild, herunterladen und schon ist das E-Paper auf allen Endgeräten nutzbar.

➔ **Hier klicken**



Gallup-Report 2025

Vier von zehn Beschäftigten sind gestresst



Etwas weniger als die Hälfte (45 %) der Beschäftigten in Deutschland fühlt sich insgesamt mit ihrer Lebenssituation zufrieden und zuversichtlich. Das geht aus einer Befragung des Beratungsunternehmens Gallup hervor. Gleichzeitig ist das Stresslevel relativ hoch: Etwa vier von zehn gaben am Tag der Befragung an, sich gestresst zu fühlen. Nur 26 % der Befragten gelingt es, nach der Arbeit gedanklich abzuschalten. Stress kann sich negativ auf die Gesundheit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken. Mit dem Online-Programm „Stress im Griff“ unterstützt die AOK Führungskräfte und Beschäftigte dabei, emotionalen Belastungen besser zu begegnen:

[➔ Hier klicken](#)

Emotionale Bindung sinkt

9 %

der Deutschen könnten sich laut einer Umfrage einen Jobwechsel vorstellen.

39 %

der Befragten haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber.

Quelle: Gallup-Report 2025: „State of the Global Workplace“.



Zurück zum Inhalt



Vereinbarkeit

Pflegende Mitarbeitende unterstützen

Eine an der Universität Zürich ausgewertete Studie zeigt: Wenn Beschäftigte nach Feierabend Angehörige oder nahestehende Personen pflegen, kann das ihre Zufriedenheit und ihr Wohlbefinden schmälern. Befragt wurden 28.663 pflegende Angehörige in Deutschland, den Niederlanden und Australien. Ihre Unzufriedenheit wuchs mit dem Zeitaufwand für die Pflegeaufgabe. Um negative Auswirkungen auf Leistungsfähigkeit oder Betriebsklima zu vermeiden und Mitarbeitende zu unterstützen, können Arbeitgeber auf das Selbsthilfe-Online-Programm „Familiencoach Pflege“ der AOK hinweisen. Es hilft, den Pflegealltag besser zu bewältigen:



Hier klicken

Neues Angebot der AOK NordWest

BGF speziell zum Start in den Job

Unternehmen, die ein Projekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement planen, können den Fokus jetzt gezielt auf junge Fachkräfte legen: „Gesund in den Beruf starten“ richtet sich an Azubis, dual Studierende, Trainees und andere Berufsstartende. Die Module „Bewegung“, „Stress“, „Suchtprävention“ und „Ernährung“ können flexibel gewählt werden. Sie vermitteln wertvolles Basiswissen für den Arbeitsalltag und bieten Raum, das eigene Verhalten zu reflektieren. Auch für kleinere Betriebe geeignet. Weitere Infos und Ansprechpersonen:



Hier klicken



VERANSTALTUNGSREIHE ARBEIT, GESUNDHEIT, ERFOLG!

Seminare & Vorträge der AOK NordWest für Führungskräfte

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maße von gesunden und motivierten Beschäftigten ab. Gut also, wenn Führungskräfte ihre Teams zu gesundheitsförderlichem Verhalten motivieren und mit gutem Beispiel vorangehen. Wie das gelingen kann, vermitteln erfahrene Referentinnen und Referenten der AOK NordWest in dieser Veranstaltungsreihe – praxisnah und alltagstauglich.

Themenschwerpunkte 2026:

- Gesunde Selbstführung & innere Stärke
- Gesund führen – Kompetenzen für die Führungskraft
- Gesunde Kommunikation & Konfliktmanagement
- Gesunde Unternehmenskultur & Arbeitsbeziehungen

Einige Online-Seminare aus dem Programm:**26.1.2026**

Wissenstransfer im Unternehmen

18.2.2026

Basiswissen Konfliktmanagement

11.3.2026

Zeit- und Selbstmanagement

Alle Präsenz- und Online-Angebote sowie Anmeldung:

 **Hier klicken****Zurück zum Inhalt**

Prävention

Bewegungssnacks in den Alltag einbauen

Schon wenige Minuten intensiver Aktivität im Alltag, wie etwa zügiges Treppensteigen oder flottes Gehen, können laut einer aktuellen Studie das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen deutlich senken. Besonders sportlich nicht aktive Personen profitieren von diesen sogenannten Bewegungssnacks. Vorteil: Das in der Studie untersuchte VILPA-Modell (Vigorous Intermittent Lifestyle Physical Activity) ist auch im Joballtag flexibel umsetzbar. Es kann zwar kein langfristiges Training ersetzen, stellt aber eine Alternative für Beschäftigte mit Zeitmangel oder fehlender Motivation dar. Tipps, wie Arbeitgeber Bewegung in den Arbeitsalltag ihrer Beschäftigten einbauen können:

➔ **Hier klicken**



Arbeitszeit

Gesunde Balance finden

Die sogenannte Arbeitszeitfragmentierung kann insbesondere für berufstätige Eltern von Vorteil sein. Dahinter verbirgt sich die Möglichkeit, die Arbeitszeit im Homeoffice tagsüber für private Erledigungen zu unterbrechen und abends wiederaufzunehmen, beispielsweise, wenn die Kinder schlafen. Laut einer Analyse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Hans-Böckler-Stiftung kann sich diese Zerstückelung jedoch negativ auf die Life-Balance auswirken, da Beschäftigte häufig auf Pausen und somit auf die nötige Regeneration verzichten. So können Arbeitgeber ihre Teams dabei unterstützen, die gesunde Balance zwischen Job und Freizeit zu finden:

➔ **Hier klicken**

Einmalzahlungen

Märzklausel prüfen

Wenn Arbeitgeber ihren Beschäftigten im ersten Quartal eines Jahres Einmalzahlungen gewähren und die Beschäftigung auch im Vorjahr bestand, prüfen sie, ob die sogenannte Märzklausel zur Anwendung kommt. Die Zahlungen werden dann dem letzten Entgeltabrechnungszeitraum des Vorjahres (in der Regel Dezember) zugeordnet.

[→ Hier klicken](#)



Bis 16. Februar 2026

Die Jahresmeldung ist fällig

Bis 16. Februar 2026 übermitteln Arbeitgeber die Jahresmeldungen ihrer Beschäftigten für 2025. Unter dem Abgabegrund „50“ melden sie den Beschäftigungszeitraum und das rentenversicherungspflichtige Bruttoentgelt für 2025. Die Meldung ist nur nötig, wenn die Beschäftigung über den Jahreswechsel hinaus besteht.

Auch die Jahresmeldung zur Unfallversicherung ist am 16. Februar 2026 fällig. Meldezeitraum ist der 1. Januar bis 31. Dezember 2025. Gemeldet wird das in der Unfallversicherung beitragspflichtige Arbeitsentgelt.

[→ Hier klicken](#)



Angebote für Arbeitgeber

Immer gut informiert: Aktuelle Online- Seminare

Jetzt kostenlos
anmelden:

 **Hier klicken**

Ende von Beschäftigungen

Das Ende einer Beschäftigung kann sozialversicherungs- und arbeitsrechtliche Folgen haben. Freistellung von der Arbeit, unbezahlter Urlaub, Arbeitsunfähigkeit oder Zubilligung einer Erwerbsminderungsrente sind nur einige Beispiele. Das Online-Seminar behandelt diese Themen ab Februar.

Generationen: So gelingt Zusammenarbeit

Menschen arbeiten immer länger. Dadurch werden auch die Teams altersdiverser. Worauf Arbeitgeber achten können, um alle zu erreichen, erfahren sie in unserem Online-Seminar im Februar.

Saisonkräfte in der SV

Für Saisonkräfte ergeben sich in Abhängigkeit von ihrem Herkunftsland und ihrem dortigen Versicherungsstatus unterschiedliche Regelungen. Die Referierenden des Online-Seminars im März beleuchten die verschiedenen Konstellationen und ihre sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Auswirkungen.



Haben Sie weitere Fragen an den Arbeitgeberservice oder zu Themen der betrieblichen Gesundheit? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

 **Ansprechperson finden**

»Die Wildnis lehrt, dass Menschen Mängelwesen sind«




Was braucht es, um ein Team in Extremsituationen zu motivieren – und was können Arbeitgeber davon lernen? Der Bergsteiger Reinhold Messner erzählt, was er bei seinen Expeditionen gelernt hat. Und worauf er besonders stolz ist.

Herr Messner, was ist nötig, um über sich selbst hinauszuwachsen?

Die Gabe, es zu wagen, und eine hundertprozentige Identifikation mit seinem Ziel, dem Tun. Die Identifikation stiftet Sinn und der Sinn ist der Motor fürs Tun. Ich habe beispielsweise meine Mitstreitenden auf Expeditionen stets im Glauben gelassen, dass die Idee zum Abenteuer die ihre sei, also von ihnen stamme. Ich habe sie ein wenig betrogen, durch meine Hingabe auf „ihr“ Ziel konnte ich sie zu Höchstleistungen motivieren.

Wie motiviert man sich nach Niederlagen und in scheinbar aussichtslosen Situationen?

Die Wildnis lehrt uns, dass wir Menschen 



Mängelwesen sind. Wenn die Situation am Berg aussichtslos ist, muss ich mir das eingestehen und umkehren. Wenn ich jedoch mit einem Schlitten inmitten der Antarktis bin und es in alle Richtungen 1.000 Kilometer bis in die Zivilisation sind, helfen nur Durchhaltevermögen und Leidenschaft.

Sie haben die Grenzen des Alpinismus verschoben. Jetzt sind Sie 80 Jahre alt und haben zwei Herzoperationen hinter sich. Müssen Sie noch Grenzen überwinden oder verschieben?

Nein. Aber ich habe das große Glück, eine kreative Frau an meiner Seite zu haben, die mir hilft, weiter zu gestalten, so viel wie nie zuvor in meinem Leben. Diane hilft mir, mein vorläufig letztes großes Projekt umzusetzen. In einer stillgelegten Seilbahnstation in Sexten, Südtirol, errichten wir auf 2.000 Meter Höhe das „Reinhold-Messner-Haus“. In diesem Begegnungszentrum soll auch nach meinem Ausder-Welt-Scheiden meine Haltung zum Zusammenspiel zwischen Mensch, Natur, Berg und Wildnis weiterleben. In einem lebendigen Institut.

Worauf sind Sie besonders stolz?

Dass ich noch lebe. Die Kunst beim großen Abenteuer ist es, nicht umzukommen dabei. ○

» Die Identifikation stiftet Sinn und der Sinn ist der Motor fürs Tun.«

Reinhold Messner

wurde am 17. September 1944 in Brixen in Südtirol geboren und ist der wohl berühmteste Alpinist der Welt. Er und Peter Habeler erreichten 1978 als erste Menschen ohne Flaschensauerstoff den Gipfel des Mount Everest.





MONAT FÜR MONAT BESTENS INFORMIERT

Der AOK-Arbeitgeber-Newsletter

Aktuelle Infos zur Sozialversicherung, Impulse zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und Hinweise zu Seminaren vor Ort: Der Newsletter der AOK fasst für Sie die wichtigsten Themen übersichtlich zusammen und liefert sie direkt in Ihr E-Mail-Postfach.

[→ Jetzt abonnieren](#)

AOK NordWest. Die Gesundheitskasse.



Zurück zum Inhalt

gesundes unternehmen –
das Arbeitgebermagazin der
AOK. Die Gesundheitskasse.

Herausgeber:
AOK-Bundesverband
Rosenthaler Straße 31
10178 Berlin

AOK NordWest
Kopenhagener Straße 1
44269 Dortmund

aok.de/nw

**Kontakt, Adressänderungen
und Kommentare:**

aok.de/fk/nw/kontakt

Verlag und Redaktion:
Ministry Group GmbH
Kanalstraße 28
22085 Hamburg

Momentum Data Driven
Stories GmbH
Am Sandtorkai 27
20457 Hamburg

Editorial Director:
Jochen Brenner
Redaktionsleitung:
Maria Zeitler
Per Horstmann (stv.)

Fachredaktion:
Heike Bohn, Ina Hieronimus,
Silke Siems, Heike Wegener,
Maria Zeitler

**Regionalredaktion
AOK NordWest:**
Georg Focke, Olaf Fuhrmann,
Marlene Grünberg,
Ursel Kemper (Leitung),
Andrea Stemke,
Stephan Sunnus

Alle Bildrechte: AOK, sofern
nicht anders angegeben

Alle Illustrationen: AOK

Erscheinungsweise:
viermal jährlich/KMGU

Redaktionsschluss:
19. Dezember 2025

Mit der kostenfreien Aus-
sendung des Magazins
gesundes unternehmen
kommt die AOK NordWest
ihren sich aus § 104 SGB IV
und § 13 SGB I ergebenden
Beratungs- und Informations-
pflichten nach. Nachdruck,
auch auszugsweise, sowie
elektronische Vervielfälti-
gung von Artikeln und Fotos
nur mit ausdrücklicher
Genehmigung des Verlags.
Für unverlangt eingesandte
Manuskripte und Fotos
keine Gewähr.

Jederzeit für Sie erreichbar



Abonnementservice

Sie möchten Ihre Anschrift ändern, haben Anregungen
zum Inhalt dieses Magazins oder möchten aus anderen
Gründen Kontakt zu uns aufnehmen? Eine kurze
Nachricht mit Ihrer Adresse und Betriebsnummer genügt.



Ansprechperson finden



Zurück zum Inhalt