

# gesundes unternehmen

## Auf zu neuen Ufern

Veränderungsprozesse im Betrieb  
positiv gestalten

→ **Ab Seite 4**

.....   
**Poster**  
**Kurzes Work-out  
fürs Büro**

Die besten Tipps für  
Ihre Beschäftigten

**Seite 9 zum Entnehmen**

.....   
**personal wissen**

Aktuelle Fachinfor-  
mationen für das  
Personal- & Lohnbüro

**In der Heftmitte**

.....  
**Magazinthemen**

Pflegezeiten

Zurück im Betrieb

Mit dem Rad zur Arbeit

**Ab Seite 19**

## Herausgeber:

AOK-Bundesverband,  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin

AOK NordWest,  
Kopenhagener Straße 1, 44269 Dortmund  
aok.de/nw

## 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

## Kontakt Redaktion:

gesundes.unternehmen@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

## Regionalredaktion AOK NordWest:

Olaf Fuhrmann, René Gesper, Ursel Kemper (Leitung),  
Günther Milbradt, Andrea Stemke, Stephan Sunnus,  
Birgit Ursprung

## 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:** 7. März 2022

**ISSN** 2366-9969

Mit der kostenfreien Aussendung des Magazins  
gesundes **unternehmen** kommt die AOK NordWest  
ihren sich aus § 104 SGB IV und § 13 SGB I ergebenden  
Beratungs- und Informationspflichten nach. Nachdruck,  
auch auszugsweise, sowie elektronische Vervielfältigung  
von Artikeln und Fotos nur mit ausdrücklicher Genehmi-  
gung des Verlags. Für unverlangt eingesandte Manu-  
skripte und Fotos keine Gewähr.



Das bei der Herstellung des Magazins  
gesundes **unternehmen** verwendete  
Papier wird aus 100 Prozent Altpapier herge-  
stellt und ist mit dem Blauen Engel und dem EU-Ecolabel  
ausgezeichnet. Die eingesetzten Farben haben Bio-  
qualität, auf den Einsatz giftiger und gefährlicher Mate-  
rialien wird gemäß der Ausschlussliste des Europäischen  
Druckfarbenverbands (EuPIA) verzichtet.

**Hinweis der Redaktion:** Wir möchten, dass alle  
Menschen sich in unseren Artikeln wiederfinden. Deshalb  
arbeiten wir gerade daran, die Texte für alle gut lesbar und  
gleichzeitig geschlechtersensibel zu machen. Denn Sprache  
verändert sich. Und wir verändern uns mit.

## editorial



Tom Ackermann  
Vorsitzender des Vorstandes  
AOK NordWest  
Die Gesundheitskasse.

# Veränderungen meistern

Die Welt wird immer vernetzter und digitaler. Das bekommen auch Unternehmen deutlich zu spüren. Um da mitzuhalten, hilft es, Strukturen und Prozesse regelmäßig zu hinterfragen und immer häufiger auch anzupassen. Solche Veränderungen fordern nicht nur die Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen ganz besonders, sondern auch die Beschäftigten.

**Informieren und überzeugen.** Verändert sich das Arbeitsumfeld, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig unsicher: Sie wissen nicht, ob sie ihre neuen Aufgaben bewältigen können, möchten Vertrautes nicht aufgeben oder haben sogar Angst um den Arbeitsplatz. Da fällt es oft schwer, motiviert und leistungsfähig zu sein. Umso wichtiger ist es, die geplanten Schritte rechtzeitig zu kommunizieren. So können Gründe für die Veränderungen erläutert und gleichzeitig aufgezeigt werden, welche Chancen das Neue für jede einzelne Person bietet. Das gibt Sicherheit und lässt zuversichtlicher in die Zukunft schauen. Wie dies in der Praxis gelingen kann, zeigt die Titelgeschichte (ab Seite 4). Fest steht, Wertschätzung spielt dabei eine Schlüsselrolle.

**Gesundheit fördern.** Als wertschätzend empfinden Beschäftigte es unter anderem, wenn ein Unternehmen bereit ist, in ihre Gesundheit zu investieren. So können zum Beispiel speziell auf das Unternehmen abgestimmte Gesundheitskurse parallel zu Veränderungsprozessen angeboten werden und sich positiv auf das Wohlbefinden der Belegschaft auswirken. Hier unterstützt die AOK NordWest mit Angeboten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Einen Überblick und die richtigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner finden Sie auf [aok.de/fk/nw/gesundheit](https://aok.de/fk/nw/gesundheit).

Ihr

## Jederzeit für Sie erreichbar

Die AOK NordWest freut sich über  
Ihre Anregungen und Meinungen.

Schreiben Sie uns unter:



[aok.de/fk/nw/kontakt](mailto:aok.de/fk/nw/kontakt)

## Abonnentenservice

Ihre Anschrift ändern, zusätzliche  
Exemplare des Magazins anfor-  
dern oder es abbestellen?

Einfach E-Mail mit Betriebs-  
nummer und Adresse an:



[gesundunternehmen@nw.aok.de](mailto:gesundunternehmen@nw.aok.de)

## titel **wandel**

- 4 **Auf zu neuen Ufern**  
Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, müssen die Mitarbeiter angemessen eingebunden werden. Was Führungskräfte tun können, damit dies gelingt.
- 6 Motivation & Leistungsbereitschaft
- 8 Information & Überzeugung
- 10 Wertschätzende Kommunikation
- 12 Zusammenhalt im Team
- 14 Vorbildfunktion wahrnehmen

## magazin

- 19 **Auszeit für Angehörige**  
Welche Voraussetzungen für die verschiedenen Pflegezeiten gelten.
- 20 **news & facts**  
Aktuelle Meldungen zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Rentner im Job und Ausbildungsmarkt.
- 22 **Einfach anfangen und mitmachen**  
Mit welchen Maßnahmen Betriebe sich fahrradfreundlich aufstellen können.
- 24 **Neues zum Meldeverfahren**  
Ein Überblick über die neuen Bestimmungen für kurzfristige Beschäftigungen.
- 26 **Zurück im Betrieb**  
Ein stufenweiser Wiedereinstieg erleichtert nach einer psychischen Erkrankung die Rückkehr in den Job.
- 28 **tipps\_trends\_termine**  
Nachrichten aus dem Berufsalltag, Tipps für Arbeitgeber und aktuelle Zahlen.
- 31 **11 + 1 Fragen an ...**  
Léa Linster

## personal **wissen**

In der Heftmitte zum Herauslösen



- Ein Infoservice** für das Personal- und Lohnbüro, unter anderem mit den Themen:
- AU-Nachweis erst später digital
  - Statusfeststellung verändert
  - Betriebsprüfung nun online



4 31



A woman with long brown hair, wearing a dark grey jacket and a black beanie, is looking out at the ocean from a boat deck. She has her right hand raised to her forehead, shielding her eyes from the sun. The background shows a vast blue sea under a cloudy sky. A red lifebuoy is visible on the boat's railing in the lower right.

# Auf zu neuen Ufern

**Change-Management im Betrieb** Viele Unternehmen wandeln sich im Lauf der Zeit. Mit einer auf die Bedürfnisse der Beschäftigten 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.

**D**igitalisierung 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. Die Mitarbeiter sind zufriedener, leistungsbereiter und motivierter. 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. →

Foto: Getty Images/Westend61; Illustrationen: Getty Images/lemono (S. 5, 6–7, 10–11, 12)

## Inhalt:

- Seite 6 Motivation & Leistungsbereitschaft
- Seite 8 Information & Überzeugung
- Seite 10 Wertschätzende Kommunikation
- Seite 12 Zusammenhalt im Team
- Seite 14 Vorbildfunktion wahrnehmen



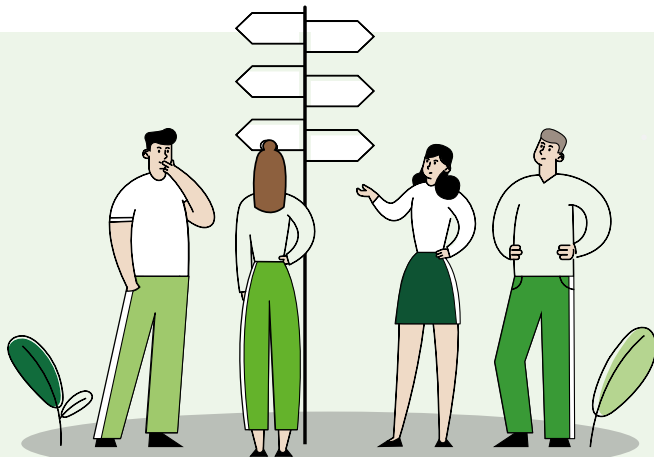
# Motivation & Leistungsbereitschaft

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.



Foto: Getty Images/South\_agency

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



## Gesund führen

**Das Online-Programm der AOK unterstützt Führungskräfte auf dem Weg zu einem gesunden Führungsstil:**

Auch während eines Veränderungsprozesses sollten sich Beschäftigte von ihren Vorgesetzten wertgeschätzt fühlen und

auf Hilfe zählen können. Das nimmt Unsicherheiten und ist motivierend. Dazu ist es wichtig, dass Führungskräfte ihr Führungsverhalten bewusst reflektieren und sich immer wieder bewusst darauf besinnen, aufmerksam und unterstützend zu führen.

# 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.

## 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 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.“

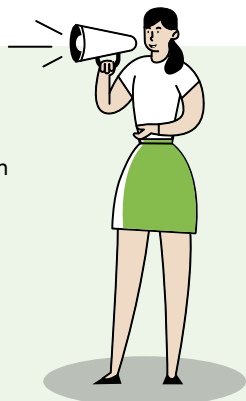
Wie kann man das feststellen, wenn der Betroffene sich oft selbst nicht im Klaren darüber ist – oder versucht, seine Unzufriedenheit zu überspielen, weil er Arbeit, Einkommen oder Status nicht verlieren will? Die Antwort ist simpel: indem man das Gespräch sucht. Manchmal reiche schon die Erkenntnis, 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. →

## Sechs interaktive Module

Die sechs interaktiven Module basieren auf wissenschaftlich validierten Erkenntnissen und können in je 20 Minuten absolviert werden. Jedes Modul behandelt einen zentralen Aspekt von gesunder Führung. Im Rahmen der Coronakrise und der Verbreitung von Homeoffice wurde zusätzlich das Modul „Führen auf Distanz“ entwickelt.

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



## So unterstützt die AOK

**Psychische Gesundheit:** Umstrukturierungen im Unternehmen empfinden viele Mitarbeiter als psychisch belastend. Arbeitgeber können ihre Beschäftigten unterstützen, indem sie ihnen Techniken zum besseren Umgang mit belastenden Arbeitssituationen vermitteln. Mehr Infos und konkrete Tipps zum psychischen Wohlbefinden am Arbeitsplatz finden Sie online:

 [aok.de/fk/nw/gesundheit](https://aok.de/fk/nw/gesundheit) > **Psychische Gesundheit**

# 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 Veh-

reschild, Psychologe und Teamleiter Gesundheitsmanagement am Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln. „Eine Führungskraft sollte würdigen, was das Team aufgebaut hat und dass diese Leistungen das Unternehmen bis an den aktuellen Punkt gebracht haben.“ Wichtig hierbei: deutlich hervorheben, dass nicht alles Alte schlecht und alles Neue gut ist. Verändern und Bewahren – beides hat seine Berechtigung.

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

### Emotionale Ebene beachten.

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

**Mehr Gelassenheit:** Das interaktive Online-Programm „Stress im Griff“ unterstützt dabei, persönliche Stresspotenziale zu erkennen und entspannter damit umzugehen. Kostenfrei anmelden:

 [stress-im-griff.de](https://www.aok.de/stress-im-griff)





# Kurzes **Work-out** fürs Büro

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

Mehr erfahren auf [aok.de/fk/nw/gesundheit](https://aok.de/fk/nw/gesundheit) › Gesunde Arbeit

# 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.

## 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

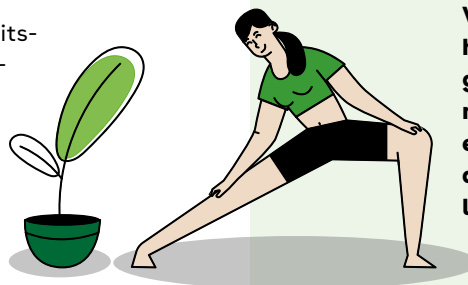
## So unterstützt die AOK

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

 [aok.de/fk/nw/poster](https://aok.de/fk/nw/poster)

**Kostenfrei für AOK-Versicherte:** Gesundheitskurse zu Bewegung, Ernährung und Entspannung machen fit für den Arbeitsalltag:

 [aok.de/nw/kurse](https://aok.de/nw/kurse)



## Gesunder, digitaler Arbeitsplatz

**Veränderungen in Unternehmen stehen oft im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Arbeitswelt. Immer mehr Beschäftigte verbringen daher einen Großteil ihrer Arbeitszeit vor dem Monitor. Das kann zu gesundheitlichen Problemen führen:**



# 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

»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.

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.

Auch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann Wertschätzung ausdrücken. Es hilft nicht nur präventiv und aktiv gegen konkrete Erkrankungen, sondern sendet der Belegschaft ein Signal der Anerkennung: Die Firma investiert in meine Person und Arbeitskraft. Ich werde gebraucht. Neben längerfristig geplanten Maßnahmen nennt Psychologe Vehreschild auch das „BGM 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.“ →

### 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.

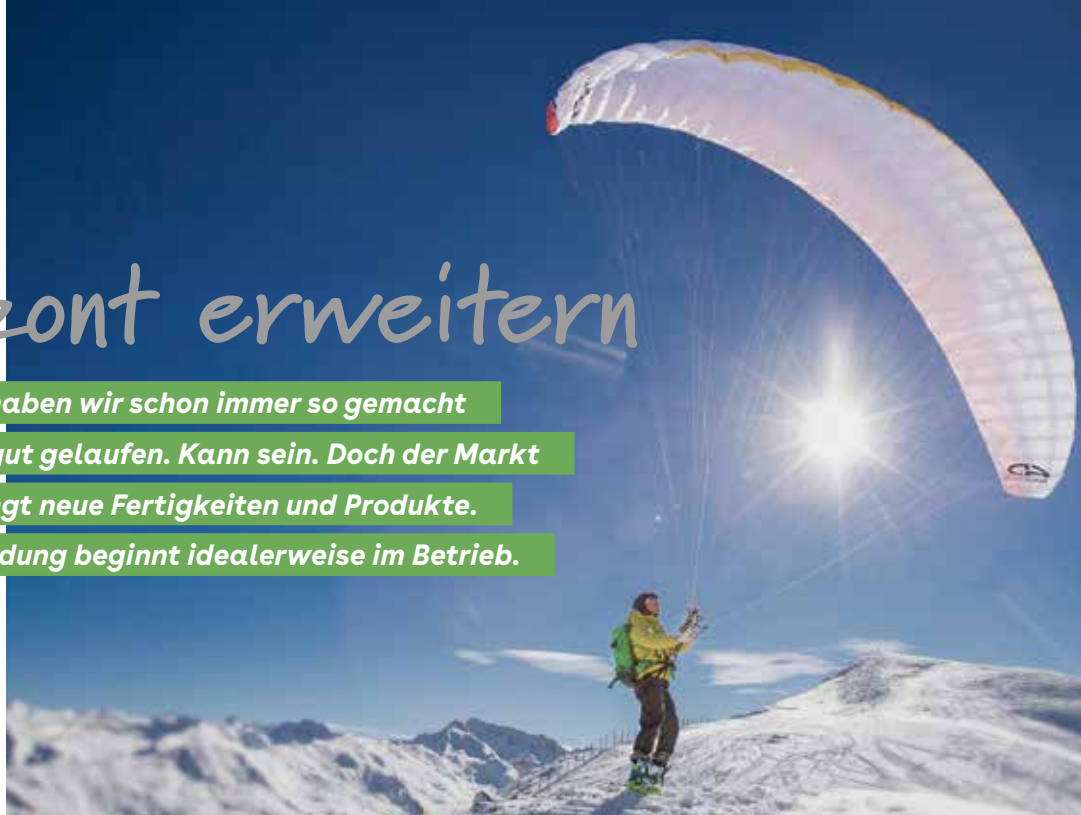
### 3. Praktische Maßnahmen:

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



# Horizont erweitern

*Das haben wir schon immer so gemacht  
und es ist gut gelaufen. Kann sein. Doch der Markt  
verlangt neue Fertigkeiten und Produkte.  
Weiterbildung beginnt idealerweise im Betrieb.*



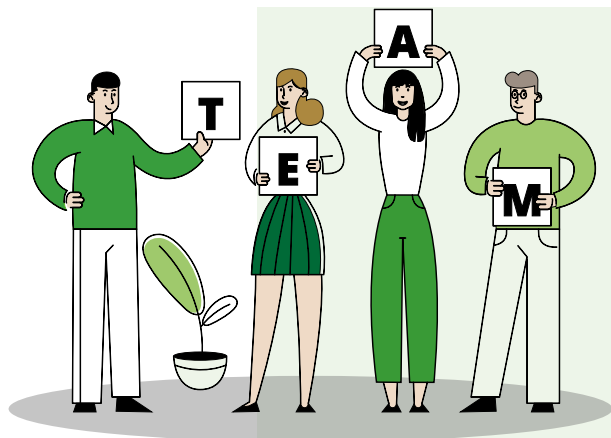
## Zusammenhalt im Team

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

Fotos: FfOnline/Christan Vorhofer,  
imageBROKER (l./Aurora (r.)



## 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.

# Gräben überwinden

In lockeren Treffen lernen sich

neu zusammengestellte Teams besser kennen.

Das schafft Vertrauen und vermeidet

Unsicherheit und Argwohn.



störungen bis hin zu Depressionen – langfristig die Gesundheit beeinträchtigen.

## Das können Führungskräfte für ihre Beschäftigten tun:

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

Teamzusammensetzung aufgelöst werden. Je nachdem, wie lange der Prozess dauert, empfiehlt der 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-Gesundheitstage 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. →

## 2. Rund 10 Prozent lehnen Veränderungen ab.

Sie werden auch „Loss Avoiders“ oder „Harm Avoiders“ genannt, da sie Verlust oder Schmerz befürchten und dem ausweichen (engl. avoid) wollen. Es gibt kulturelle Unterschiede – in Deutschland spielen Sicherheit und Kontinuität eine größere Rolle. Im Umgang mit diesen Mitarbeitern hilft: Mut machen, Chancen aufzeigen.

## 3. Sogenannte Sensation Seekers haben großen Spaß an Veränderungen.

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

## So unterstützt die AOK

### „Augen entlasten am Arbeitsplatz“:

Das praktische Poster enthält Tipps für die Pause von der Bildschirmarbeit.

### „55-5-5 – die Formel für gesunde Bildschirmarbeit“:

Die besten Tipps des Präventionsexperten Professor Ingo Froböse.

Einfach Poster ausdrucken und aufhängen:

 [aok.de/fk/nw/poster](https://aok.de/fk/nw/poster)



# 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.*

## Vorbildfunktion wahrnehmen

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

### **Das können Führungskräfte für ihre Beschäftigten tun:**

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

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

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

### **Selbstfürsorge ernst nehmen.**

Zur Vorbildfunktion gehört auch, dass die Führungskraft die eigene Gesundheit nicht außer Acht lässt. Viktor Vehreschild nennt das Selbstfürsorge, denn: „Die Führungskraft trägt zwar die Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Aber auch für sich selbst.“ ■

# personal wissen



Für das  
Personal- und  
Lohnbüro

## AU-Nachweis erst später digital

**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-Daten 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, dass 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 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 wer-

den über den Kommunikationsserver der gesetzlichen Krankenversicherung nach vorheriger Anforderung für den einzelnen Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt. Aber Vorsicht: In der Regel ist eine AU-Bescheinigung erst Pflicht, wenn ein Arbeitnehmer länger als drei Tage erkrankt. Darüber hinaus übermitteln die Ärzte die Daten gegebenenfalls erst am Abend an die Krankenkassen. Eine elektronische Abfrage durch den Arbeitgeber ist daher frühestens am fünften Tag einer gemeldeten Arbeitsunfähigkeit sinnvoll. Bei verfrühten Anfragen wird ansonsten das Kennzeichen „4“ zurückgemeldet: „eAU/Krankenhausmeldung liegt nicht vor“.

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

### So unterstützt die AOK

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

 [aok.de/fk/nw/newsletter](https://aok.de/fk/nw/newsletter)



Icon: PR/AOK;  
Foto: Shutterstock/Josep Suria

# Statusfeststellung verändert

**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 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. ■



## Sie fragen, Experten antworten



**Ein im Ausland lebender Deutscher soll für drei Monate in Vollzeit mit einem Bruttolohn von insgesamt 3.700 Euro in Deutschland beschäftigt werden. Er ist nicht gesetzlich krankenversichert und hat keine weiteren Einkünfte. Welche Rechtsvorschriften gelten und ist eine kurzfristige Beschäftigung möglich?**

Entscheidend dafür, ob für einen Arbeitnehmer die ausländischen oder die deutschen Rechtsvorschriften gelten, ist in erster Linie der Ort, an dem die Arbeit tatsächlich ausgeübt wird. Da der Mitarbeiter eine Beschäfti-

gung in Deutschland mit einem monatlichen Entgelt über 450 Euro ausüben soll und keine weiteren Einkünfte vorliegen, finden die deutschen Rechtsvorschriften Anwendung. Eine sozialversicherungsfreie kurzfristige Beschäf-

tigung liegt aufgrund der zu unterstellenden Berufsmäßigkeit nicht vor. Der Arbeitnehmer ist bei einer deutschen gesetzlichen Krankenkasse seiner Wahl anzumelden.

Sie fragen, unsere Experten antworten innerhalb von 24 Stunden! [aok.de/fk/nw/expertenforum](https://aok.de/fk/nw/expertenforum)





Fotos: Shutterstock/Hyejin Kang; PRAOK

## 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. ■

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

 [aok.de/fk/nw/sozialversicherung](https://aok.de/fk/nw/sozialversicherung) >  
**Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**

# kurz & knapp

## Umlagesatz Insolvenzgeld

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

Alle Beitragssätze und Rechengrößen finden Sie übersichtlich zusammengestellt unter:

 [aok.de/fk/nw/tools](https://aok.de/fk/nw/tools) > **Beitragssätze**

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

## Selbstständige im Ausland

**A1-Bescheinigung** Das Anfordern einer A1-Bescheinigung für das Arbeiten im europäischen Ausland ist jetzt auch für Selbstständige nur noch auf elektronischem Weg möglich. Eine A1-Bescheinigung müssen Selbstständige beantragen, wenn sie vorübergehend in der EU, dem EWR, in der Schweiz oder in Großbritannien arbeiten. Für den Antrag auf Ausstellung einer A1-Bescheinigung steht die maschinelle Ausfüllhilfe der Informationstechnischen Servicestelle der gesetzlichen Krankenversicherung GmbH (ITSG) zur Verfügung:

 [itsg.de](https://itsg.de) > **Produkte** > **sv.net**



# 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 Bewertung 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. ■



Foto: PR: ZDF/Rico Rossival; Illustration: Jörg Block

## Aktuell

**Hier bestellen!**

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

**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 berechnen!**

[aok.de/fk/nw/gehaltsrechner](https://aok.de/fk/nw/gehaltsrechner)

**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.

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

# Auszeit für Angehörige

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 zehn Arbeitstage) können sich Arbeitnehmer freistellen lassen, um die Pflege eines nahen Angehörigen zu organisieren. Die pandemiebedingte Sonderregelung gilt bis zum 30. Juni 2022 (aktuelle Informationen auch unter: [aok.de/nw/pflege-in-zeiten-von-corona](https://aok.de/nw/pflege-in-zeiten-von-corona)). 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 Mindestarbeitszeit von 15 Wochenstunden teilweise freizustellen, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen. Während der Familienpflegezeit bleibt der Beschäftigte in allen Sozialversicherungszweigen versicherungspflichtig. Die Beiträge werden aus dem reduzierten Gehalt in der Pflegephase berechnet.

## So unterstützt die AOK

### „Pflegeversicherung und Pflegezeiten“:

Weitere Informationen zur Pflegezeit erhalten Sie in der AOK-Fachbroschüre:

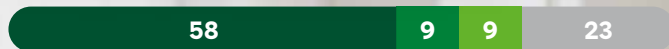
 [aok.de/fk/nw/broschueren](https://aok.de/fk/nw/broschueren)

**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:

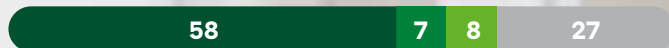
 [aok.de/fk/nw/seminare](https://aok.de/fk/nw/seminare)

## Sicht der Unternehmen

Individuell vereinbarte Arbeitszeiten



Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit



Vertrauensarbeitszeit



Mobiles Arbeiten/Homeoffice/Telearbeit



Arbeitszeitkonto mit flexibler Jahres- oder Lebensarbeitszeit



Angaben in Prozent

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

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

## Die Krise als Impulsgeber

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

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

Fotos: F1online/Maskot/Klaus Tiedge, Blend Images; mauritius images/Pitopia, styleunited.de



## 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/nw/sozialversicherung](https://aok.de/fk/nw/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. Weitgehend stabil war auch der Anteil der erfolgreich absolvierten Abschlussprüfungen: 2020 bestanden 92,3 Prozent der Azubis ihre Abschlussprüfung, im Jahr davor waren es 92,8 Prozent gewesen.

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

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

Und die AOK-AzubiBörse bringt Schulabsolventen und Arbeitgeber zusammen:

 [wegbereiter.nordwest.aok.de](https://wegbereiter.nordwest.aok.de)

## Mitarbeiter in besten Händen

**Beschäftigte, die bei der AOK NordWest versichert sind, profitieren von zahlreichen Vorteilen.**


### AOK-Clarimedis

**Info-Telefon** Der medizinische Informationsservice AOK-Clarimedis beantwortet rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr Fragen zum Thema Gesundheit. Telefonisch und per Video-Sprechstunde hilft das Expertenteam aus Fachärzten, Krankenpflegern, Apothekern und Hebammen bei Gesundheitsfragen weiter. Der Service ist für AOK-Mitglieder kostenfrei.

 [aok.de/clarimedis](https://aok.de/clarimedis)  
 **0800 1 265 265**

### Online-Coach Diabetes

**AOK-Programm** In Deutschland leben mehr als sieben Millionen Menschen mit Diabetes, die meisten von ihnen leiden an einem Diabetes mellitus Typ 2. Der Online-Coach der AOK unterstützt Betroffene dabei, die Erkrankung besser zu verstehen und erleichtert ihnen den Umgang mit dem Diabetes. Die Teilnehmer erfahren, was sie selbst zur Verbesserung ihres Gesundheitszustands beitragen können, und lernen die wichtigsten Behandlungsmethoden kennen.

 [diabetes.aok.de](https://diabetes.aok.de)



# »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.



Fotos: PR/AOK; PR

### **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 Betrieblicher Gesundheitsförderung 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 geleasteten 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](http://fahrradfreundlicher-arbeitgeber.de) ein Handbuch runterladen und eine Eigenevaluierung 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 trans-

portieren 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](http://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 lässt sich das Thema Radfahren in das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) integrieren?**

Beschäftigte lassen sich zum Beispiel auch motivieren, indem Arbeitgeber Feierabendtouren oder Betriebsausflüge mit dem Rad anbieten. „Mit dem Rad zur Arbeit“ sollte Teil in jedem BGM sein. Gemeinsam mit der AOK rief der ADFC die bundesweit erfolgreiche Mitmachaktion 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 mit von Partnern gesponserten Preisen und Aktionsmedien zum Download. Die Aktion startet am 1. Mai 2022. Ziel ist es, an mindestens 20 Tagen im Aktionszeitraum mit dem Rad zur Arbeit zu kommen. Weitere Infos und Medien zur Bewerbung der Aktion im Betrieb gibt es unter:

 [mit-dem-rad-zur-arbeit.de](http://mit-dem-rad-zur-arbeit.de)

# 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).

**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



1.784.774

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

Quelle: Minijob-Zentrale, 2. Quartalsbericht 2021



## 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. Einfach kostenfrei anmelden: [aok.de/fk/nw/seminare](https://www.aok.de/fk/nw/seminare)

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.

### Berechnungsbeispiel:

Beurteilungszeitraum 3.2. – 8.4.2022	Kalendertage
3.2. – 28.2.2022 Teilmonat (tatsächliche Kalendertage berücksichtigt)	26
1.3. – 31.3.2022 Voller Kalendermonat (30 Kalendertage berücksichtigt)	30
1.4. – 8.4.2022 Teilmonat (tatsächliche Kalendertage berücksichtigt)	8
<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. ■

Fotos: F1online/Rupert Oberhäuser, imageBROKER; PR/AOK; Shutterstock/wavebreakmedia



# 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](http://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 „Koordination“, 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 Aufgabe 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 zurückkehrenden Mitarbeiters beitragen. Die erneute „Ko-Orientierung“ in Phase 4 dient dazu, den erreichten Zustand durch offene Gespräche 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. ■

## So unterstützt die AOK

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

 [aok.de/fk/nw/gesundheitsmanagement](http://aok.de/fk/nw/gesundheitsmanagement) > **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

**AOK-Kurse:** Die Kurse der AOK NordWest unterstützen beim Abschalten nach Feierabend und beim Stressabbau. Von autogenem Training bis Yoga, vor Ort oder online von zu Hause aus – den passenden Kurs finden Sie auf:

 [aok.de/nw/kurse](http://aok.de/nw/kurse)  
 [cyberpraevention.de/aok-nordwest](http://cyberpraevention.de/aok-nordwest)



# 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 – sofern es die Pandemieregulungen erlauben. Das stärkt die 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)

## Kurz notiert



### Im Team durchstarten

#### AOK-Firmenläufe

Sie sind gut für die eigene Gesundheit, aber genauso für ein gutes Miteinander im Büro oder Betrieb: die AOK-Firmenläufe. Von Frühjahr bis Herbst 2022 soll an zahlreichen Orten in Westfalen-Lippe und Schleswig-Holstein wieder gemeinsam gelaufen werden. Die jeweils geltenden Pandemieregeln werden

bei den Planungen beachtet. Daher: aktuelle Infos dazu, wann und wo Läufe gestartet werden und wie die Anmeldung funktioniert, auf

 [aok-firmenlauf.de](https://aok-firmenlauf.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, Impfororganisation 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.



Illustration: Shutterstock/ST.art  
Fotos: Getty Images/FatCamera; F1online/Maskot; PR/AOK

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/nw](https://aok.de/fk/nw) > **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. Au-

ßerdem 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**

### 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:

 [tip.de/access2markets](https://tip.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/nw/magazin](https://aok.de/fk/nw/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

### 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“

einer Steigerung um 22 Prozentpunkte gegenüber einer vergleichbaren Befragung im Vorjahr.

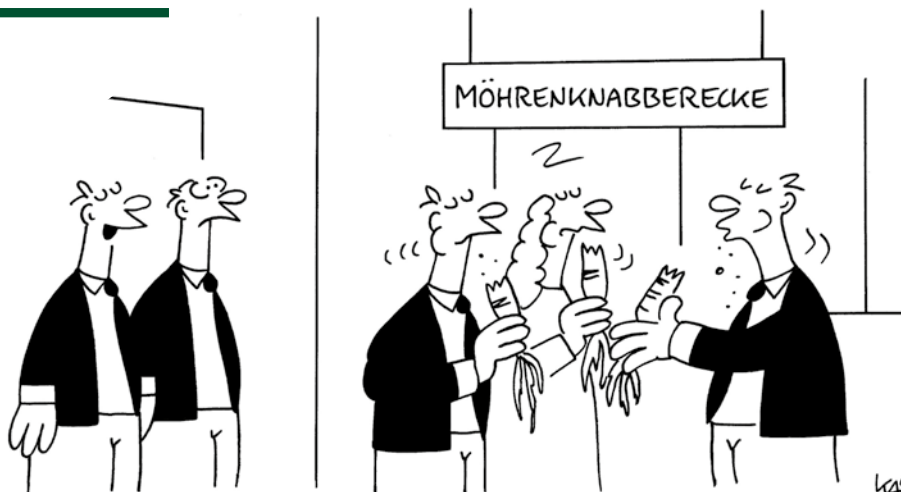
Trotz der Beschleunigung der Digitalisierung im Zuge der Pandemie fordern 71 Prozent der Bundesbürger (2020: 65 Prozent) mehr Tempo beim Ausbau digitaler Angebote in der Medizin. 70 Prozent (2020: 60 Prozent) sehen Deutschland hierbei auch schlechter aufgestellt als andere Länder. So bemängeln beispielsweise 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 [meine.aok.de](https://www.meine.aok.de) zum Beispiel persönliche Daten ändern oder Rechnungen einreichen.

Fotos: PR/AOK; Marc Theis Illustration: Kai Felmy

## 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 unseren Gesundheitsbildungsmaßnahmen standen sie immer draußen und rauchten ...“

# Léa Linster

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

- 1) **Big Boss, Teamleiter oder Azubi – welche Position würden Sie in einem Betrieb gern einnehmen (und warum)?**  
„Boss“, ganz eindeutig. Ich verfolge gern eine Vision mit ganzer Leidenschaft – aber ich übernehme auch die Verantwortung, wenn es um die Konsequenzen von Entscheidungen geht.
- 2) **Ihr Traumberuf als Kind?**  
Schauspieler:in, aber natürlich eine berühmte. Entertainer:in bin ich in gewisser Weise ja dann auch geworden.
- 3) **Was sollte ein guter Chef unbedingt beherrschen?**  
Sich selbst zuerst einmal.
- 4) **Sie stranden mit Kollegen/Mitarbeitern auf einer einsamen Insel: Ihre erste Teambuilding-Maßnahme ...?**  
Herausfinden, wer im Team ohne die üblichen Hilfsmittel Feuer machen kann.
- 5) **Mit wem würden Sie gern noch einmal eine Firma gründen (und warum)?**  
Ich habe bisher alles im Alleingang gemacht und daran wird sich auch nichts ändern.
- 6) **Deutschland ist ein guter Wirtschaftsstandort, weil ...**  
... es politisch stabil ist und eine führende Position auf dem Weltmarkt einnimmt.
- 7) **Woran sparen Sie zuletzt?**  
An der Qualität.
- 8) **Welche Marke/welches Produkt hätten Sie gern erfunden?**  
Die Spülmaschine, weil ich gern koche, aber nicht gern spüle.
- 9) **Welches Produkt braucht kein Mensch?**  
Kunsthonigersatzpulver.
- 10) **Was können Sie unter Stress besonders gut?**  
Mich exakt auf das Konzentrieren, was zu tun ist.
- 11) **... und was geht gar nicht unter Druck?**  
Diät.
- +1) **Und noch ganz persönlich: 2019 haben Sie die Leitung des Restaurants an Ihren Sohn Louis übergeben. Ist es schwierig für Sie, nicht mehr ganz vorn zu stehen?**  
Nein, ich freue mich sehr darüber. Nichts macht mich glücklicher, als mein Restaurant in besten Händen zu wissen.

## Zur Person

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



**Posteingang/Umlauf:**

Chef/Betriebsleitung

Buchhaltung

Personalabteilung

BGM-Verantwortlicher



## Fachwissen für den Joballtag

Die AOK-Fachbroschüren informieren Sie schnell bei all Ihren sozialversicherungsrechtlichen Fragen. Die aktualisierten Versionen sind jetzt kostenlos als Printexemplare oder zum Download verfügbar.

Mehr erfahren auf  
[aok.de/fk/nw/broschueren](https://aok.de/fk/nw/broschueren)

AOK NordWest  
Die Gesundheitskasse.

