

Magazin für Führungs- und Fachkräfte

Die **Gesundheitskasse**  
für Sachsen und Thüringen.

**AOK**  
**PLUS**

# gesundes unternehmen

3 | 2020

Du bist  
wichtig

Mehr **Wertschätzung** für  
Mitarbeiter - warum es sich  
lohnt und wie es gelingt

→ **Ab Seite 4**

## Poster **Stehberufe**

5 einfache Übungen zur  
Entlastung im Job

Seite 9 zum Entnehmen



## personal **wissen**

Aktuelle Fachinformationen für  
das Personal- & Lohnbüro

Heftmitte



## Magazin**themen**

BGF im Kleinbetrieb, Home-  
office, ZusammenArbeiten

Ab Seite 19

# Was ändert sich mit dem neuen **Krankenkassenwahlrecht ab 2021?**



**Die Antwort** gibt Ihnen der **Arbeitgeber-Newsletter** der AOK PLUS. Alle unternehmensrelevanten Themen zu Sozialversicherung, Gesundheit und Recht erhalten Sie monatlich bequem per E-Mail.

[aok.de/fk/plus/newsletter](http://aok.de/fk/plus/newsletter)

Jetzt  
kostenlos  
bestellen!

## magazin

- 19 **Gesund führen**  
Was das sechste Modul des Online-Programms beinhaltet.
- 20 **news & facts**  
Aktuelle Meldungen zu den Themen Nachhaltigkeit und Leistungen für die Beschäftigten.
- 22 **Gesund im Kleinbetrieb**  
Wie Betriebliche Gesundheitsförderung auch in kleinen Unternehmen möglich ist.
- 24 **Bedürfnis nach Nähe**  
Interview mit Alexander Cisik über die Zusammenarbeit in digitalen Teams.
- 26 **Teamkonflikte aus der Ferne lösen**  
Fünf Tipps, wie sich Konflikte im Team lösen lassen, wenn die Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten.
- 27 **ZusammenArbeiten**  
Eine aktuelle Umfrage der AOK zeigt, dass Unternehmen der Corona-Pandemie auch Positives abgewinnen können.
- 28 **tips\_trends\_termine**  
Veranstaltungstipps für Arbeitgeber, Nachrichten aus dem Berufsalltag und aktuelle Zahlen.
- 31 **11 + 1 Fragen an ...**  
Nele Neuhaus

## titel wertschätzung

### Du bist wichtig!

Beschäftigte, die im Joballtag Wertschätzung erleben, sind motivierter und gesünder. Wie Führungskräfte wertschätzend führen, lesen Sie in der Titelgeschichte.

- 6 **Was bedeutet wertschätzendes Führen?**
- 8 **Selbst- und Fremdwertschätzung**
- 10 **Wie lässt sich wertschätzend kommunizieren?**
- 11 **Interview: Empathie und Wertschätzung**
- 12 **Wertschätzende Unternehmenskultur in der Praxis**

Titelbild: (Collage) iStockphoto/ra-photos; Fotos Inhalt: (Collage) iStockphoto/ra-photos; Felix\_Brüggenmann

## personal wissen

In der Heftmitte zum Herauslösen



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

- Neues Meldeverfahren für Zahlstellen
- Änderungen zum Jahreswechsel
- Brexit



Du bist  
wichtig

**Gesund führen** Pfleger, Verkäufer oder Lkw-Fahrer: Während der Corona-Krise erhielten viele Beschäftigte Anerkennung für ihren Job. Auf einmal war vieles nicht mehr selbstverständlich. Doch warum wirkt sich das Zeigen von Wertschätzung gerade im Joballtag so positiv aus - und wie funktioniert es?

**A**nsehen, Achtung, Anerkennung – mit diesen drei Begriffen beschreibt der Duden allgemein die Bedeutung von Wertschätzung. Auf Mitarbeiterführung bezogen, definiert Frank H. Sauer, Autor des Nachschlagewerks „Das große Buch der Werte 2019“, Wertschätzung so: „Aufmerksamkeit und Interesse zeigen beziehungsweise besitzen sowie Respekt und wohlwollendes Feedback geben.“

”

*Wertschätzung ist zentral in der Mitarbeiterführung und so individuell wie jeder Mitarbeiter. Wertschätzung trägt zur Wertschöpfung bei. Sie steigert nicht nur den Umsatz und senkt den Krankenstand, sondern bewirkt vor allem eines: dass Beschäftigte sich wohlfühlen.*

Stephan Fauth, Hauptgeschäftsführer, Verband der Wirtschaft Thüringens e.V.

 [vwt.de/res/jahresumfrage2020](http://vwt.de/res/jahresumfrage2020)



Diese Geisteshaltung – vor allem zunächst von der Unternehmensführung – sei die Basis für eine gesunde Unternehmenskultur. Werte spielen dabei eine große Rolle: „Wir wissen heute aus der Forschung, dass Arbeit wesentlich seltener krank macht, wenn sie im Einklang mit den persönlichen Wertvorstellungen steht“, sagt Sauer. Häufig genannte Werte sind „Fairness“, „Familie“ oder auch „Gesundheit“. Beispiele, die zeigen, dass Werte genauer definiert werden sollten, da sie subjektiv sehr unterschiedlich ausgelegt und interpretiert werden können. Doch genau darum geht es beim wertschätzenden Führen: Beschäftigte möchten als Menschen mit individuellen Werten und Bedürfnissen wahrgenommen und behandelt werden.

**GESUNDHEITLICHE FOLGEN.** 92 Prozent der bei der AOK versicherten Arbeitnehmer ist es wichtig, dass ihre Tätigkeit im Unternehmen wertgeschätzt wird, so der Fehlzeiten-Report des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO). Tatsächlich sagen aber nur 73 Prozent, dass sie diese Wertschätzung im Joballtag auch erleben. Die fehlende Anerkennung wird zudem als einer der Hauptgründe für eine innere Kündigung angegeben.

Eine innere Kündigung kann für die betroffenen Arbeitnehmer erhebliche gesundheitliche Folgen haben, wie Depression oder Sucht- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Aus Arbeitgebersicht geht eine innere Kündigung oft mit fehlendem Engagement auf Mitarbeiterseite einher. Außerdem können Beschäftigte, die innerlich bereits gekündigt haben, die übrige Belegschaft beeinflussen: Soziale Beziehungen verschlechtern sich, es kommt zu Mehrarbeit für Kollegen und Unzufriedenheit bei anderen Mitarbeitern. Das belegt eine Studie der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga.Report 33).



#### **POSITIVE EFFEKTE.**

Umgekehrt führe laut der Iga-Studie eine wertschätzende Führung zu folgenden Ergebnissen: Es entsteht ein Gefühl der Anerkennung, Mitarbeiter entwickeln sich weiter, sind über einen langen Zeitraum gern für das Unternehmen tätig und zeigen eine entsprechende Leistungsbereitschaft. Die Produktivität steigt, das gesamte Unternehmen ist erfolgreicher. Gesundheit und Leistungsfähigkeit bleiben erhalten, die Arbeitgeberattraktivität steigt. Damit kann auch der Fachkräftemangel sinken.

Was steckt nun aber eigentlich hinter dem Zauberwort „Wertschätzung“? Wie können Führungskräfte sie zeigen und herausfinden, was Angestellte brauchen, um sie in ihrer jeweiligen Arbeitssituation oder auch bei der Umsetzung ihrer beruflichen Ziele zu unterstützen? Müssen sie sich dafür der Werte der Mitarbeiter – wie Freude bei der Arbeit, Sinn, Anerkennung, Kollegialität und Gerechtigkeit – bewusst werden? Diesen und weiteren Fragen gehen wir im folgenden Beitrag nach. →

## Inhalt

- Seite 6** Was bedeutet wertschätzendes Führen?
- Seite 8** Selbst- und Fremdwertschätzung
- Seite 10** Wie lässt sich wertschätzend kommunizieren?
- Seite 12** Wie lässt sich wertschätzend kritisieren?
- Seite 13** Wertschätzende Unternehmenskultur in der Praxis

# Was bedeutet wertschätzendes **FÜHREN?**

**Ob als Teil der gesamten Unternehmenskultur oder bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter: Wertschätzendes Führen kann sich auf unterschiedliche Weise zeigen.**

Ein gutes Betriebsklima fördert die Motivation und Leistung am Arbeitsplatz. Um ein solches für alle Mitarbeiter in einem Betrieb zu erreichen, kann es helfen, wertschätzendes Führen als Teil der gesamten Unternehmensstrategie oder -kultur in Leitbildern zu formulieren. Zum Beispiel mit dem Leitbild „Mitarbeitern und Kunden gegenüber treten wir mit Respekt, Wert-

schätzung und Freundlichkeit auf“. In einem nächsten Schritt geht es darum, die im Leitbild verankerten Werte authentisch vorzuleben beziehungsweise intern wie extern zu kommunizieren. So kann sich ein Klima der Wertschätzung im gesamten Unternehmen verbreiten und die Mitarbeiter werden zufriedener.

Wichtig ist, dass die Unternehmenswerte, die der Betrieb in Bezug auf die Mitarbeiterführung nach außen kommuniziert, intern auch wirklich gelebt werden. „Eine Doppelmoral wird sonst schnell entlarvt und auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie Kununu und Co. angeprangert“, erklärt Unternehmenscoach Sauer.

## **PERSÖNLICHE ARBEITSWIRKLICHKEITEN.**

Wertschätzendes Führen zeigt sich in Verhaltensweisen und Maßnahmen seitens der Führungskraft, die sich unmittelbar auf die Mitarbeiter und ihre individuellen Arbeitswirklichkeiten auswirken: Wie werden beispielsweise Aufgaben im Team verteilt? Und wie eigenverantwortlich dürfen die Mitarbeiter ihre Aufgaben ausüben? In diesem Zusammenhang bedeutet Wertschätzung, „dass sich Menschen mit ihren konkreten Gedanken, Gefühlen und Ideen einbringen können“, so Sauer.



## **So unterstützt die AOK**

Mit dem Online-Programm der AOK können Führungskräfte direkt loslegen: In sechs interaktiven Modulen erfahren sie, wie sich ihr Führungsverhalten auf die Beschäftigten auswirken kann und wie sie wirklich „gesund führen“. Führungskräfte lernen unter anderem, wie sie ihr eigenes Stress- und Ressourcenmanagement verbessern können. So entwickeln sie ihre Führungskompetenzen weiter. Sie benötigen nur 20 Minuten pro Modul. Probieren Sie hier das Schnuppermodul gleich aus:

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



Fotos: (Collage) Ffionline/Florian Küttler, Westendöt; Shutterstock/Afrika Studio, sdecoret; Icon: fotolia/bigpa (S. 6-14)

92,8 %  
der Beschäftigten  
wünschen sich, dass sie  
für ihre Tätigkeit ihr  
Wissen und ihre Fähig-  
keiten einsetzen können.  
Bei lediglich 82,9 Prozent  
trifft dies zu.

Quelle: Fehlzeiten-Report  
des WIdO, 2018

Darüber hinaus zeigt die Führungskraft eine wertschätzende Haltung, wenn sie ein ehrliches Interesse daran hat, welche Werte den Mitarbeitern besonders wichtig sind, etwa Freude bei der Arbeit, Sinnhaftigkeit, Anerkennung, Kollegialität und Gerechtigkeit. Daraus kann die Führungskraft wiederum entsprechende Maßnahmen für die individuelle Arbeitssituation oder ein individuelles Lob ableiten. Sie kann beispielsweise den Mitarbeiter, der besonders viel Wert auf Kollegialität legt, das nächste Teamevent planen lassen.

**STUFENMODELL DER WERTSCHÄTZUNG.** Um näher zu ergünden, wie Wertschätzung von Mitarbeitern im beruflichen Alltag durch Führungskräfte zum Ausdruck kommt, entwickelten der Psychologische Psychotherapeut Dr. Mirco Zwack und der Wissenschaftler des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) Dr. Audris Alexander Muraitis ein Stufenmodell (siehe Kasten).



## 3-Stufen-Modell

**Mit jeder Stufe erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen:**

- 1) **Die erste Stufe** betrifft das reine Wahrnehmen der Anwesenheit und Freundlichkeit, etwa in Form des höflichen Begrüßens auf dem Flur: „Guten Tag, Herr Meier“, „Schönen Feierabend, Thomas“, „Danke, Marianne“.
- 2) **Auf der zweiten Stufe** wird der Mitarbeiter in seiner Funktion angesprochen und ernst genommen. Hier wird der Wert seiner Arbeitsleistungen geschätzt und sowohl durch Lob als auch durch Kritik zum Ausdruck gebracht. Es geht darum, den Mitarbeiter darin zu bestärken, für das Unternehmen einen wertvollen Beitrag zu leisten. Entsprechende Kommentare könnten sein: „Gute Arbeit“, „Danke, dass Sie sich darum gekümmert haben“, „Schön, dass Sie das so schnell erledigt haben“, „Ich schätze deine Leistung, aber an dieser Stelle weiß ich, dass du das besser kannst“.
- 3) **Auf der dritten Stufe** wird der Mitarbeiter als Mensch hinter der Funktion wahrgenommen und angesprochen. Die Führungskraft weiß, was dem Mitarbeiter persönlich wichtig ist, wonach er strebt, und nimmt darauf Rücksicht, etwa durch Angebote wie: „Damit du deine Familie häufiger sehen kannst, bieten wir dir flexible Arbeitszeiten und einen Tag pro Woche im Homeoffice an“, „Wenn Sie diese Position hier anstreben, unterstützen wir Sie mit einer Weiterqualifizierung“.



Foto: Ffionline/gpointstudio, Westend 61; Anzeige: PR/AOK

# Selbst- und Fremd- **WERTSCHÄTZUNG**

**Gut gemacht! Die wohltuende Wirkung einer solchen Aussage für eine erbrachte Leistung kennt jeder. Das gilt auch für Führungskräfte. Doch wer lobt schon den Chef? Führungskräfte sollten deshalb ihren eigenen Leistungen selbst Wertschätzung entgegenbringen.**

Um Werte und damit Wertschätzung authentisch vermitteln zu können, sollten Vorgesetzte immer auch einen Blick auf sich selbst richten. Der Psychologe und Autor Marshall B. Rosenberg beschreibt in seinem Buch „Gewaltfreie Kommunikation“, dass Wertschätzung und Selbstwert nahe beieinanderliegen: Menschen mit hohem Selbstwertgefühl würden anderen gegenüber häufiger eine wertschätzende Haltung einnehmen und selbst auch häufiger von anderen wertgeschätzt werden.

**BLICK AUFS POSITIVE.** Führungskräfte neigen aber dazu, ihre eigenen Leistungen besonders kritisch zu bewerten. Das belegt unter anderem der „Führungskräfte-Radar 2019“, den die Bertelsmann-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke erstellt hat. Danach ist etwa

jede fünfte Führungskraft überzeugt, den eigenen Ansprüchen an eine Führungsperson nicht gerecht zu werden.

Am Ende des Tages habe man oft nicht alles geschafft, was man sich vorgenommen habe. Das Portal für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz hat hierzu eine Handlungshilfe für Führungskräfte erstellt. Hier heißt es: „Richten Sie den Blick statt nur auf die To-do-Liste auch täglich auf die Hat-gut-geklappt-Liste. Holen Sie sich aktiv die guten Momente des Tages in den Sinn. Das stärkt Ihre psychische Widerstandskraft und schärft den Blick für das, was Ihnen wichtig ist.“ Und natürlich sollten Führungskräfte sich auch selbst fragen, was ihre eigenen Wertvorstellungen sind.

**Tipp:**

**Die Handlungshilfe für Führungskräfte „Kein Stress mit dem Stress“ kann kostenfrei bestellt oder heruntergeladen werden:**

 [psyga.info](https://psyga.info) > [Unsere Angebote](#) > [Führungskräfte](#) > [Handlungshilfe für Führungskräfte](#)





Betriebliche Gesundheitsförderung

# Stehen im Job

Um die Belastungen für Mitarbeiter in Stehberufen zu minimieren, unterstützt die AOK Betriebe und Beschäftigte mit unterschiedlichen Angeboten für mehr Bewegung im Joballtag.

**Gesundheit in besten Händen**

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

# Wie lässt sich wertschätzend **KOMMUNIZIEREN?**

**W**ie man in den Wald hineinruft, so schallt es auch heraus. Mit dieser Weisheit sei fast alles gesagt, meint Coach und Autor Frank H. Sauer. Wertschätzendes Führen beinhaltet allerdings noch etwas mehr ...

„Wertschätzung heißt, das zu schätzen, was einen Wert hat. Und Mitarbeiter haben immer einen Wert“, sagt Sauer. Ihren Namen und Geburtstag zu kennen, Leistung anzuerkennen, sich zu bedanken – all das zeigt Wertschätzung und ist die unverzichtbare Basis für ein konstruktives Miteinander. Wertschätzendes Führen setzt aber noch mehr voraus. Das sinnvolle Delegieren von Aufgaben und die gezielte Mitarbeiterentwicklung sind nur dann möglich, wenn eine Führungskraft über die Stärken und Schwächen sowie die persönlichen Werte und Ziele des Beschäftigten Bescheid weiß.

**WAS IST IHNEN WICHTIG?** Meist sind den Mitarbeitern ihre eigenen Werte selbst gar nicht bewusst. „Hier kann sich eine gute Führungskraft aber beweisen“, so der Experte. „Sie fragt, was dem Mitarbeiter persönlich wichtig ist.“ Die Aufgabe der Führungskraft ist also, bei der Einstellung, spätestens aber in der täglichen Zusammenarbeit die individuellen Werte und Bedürfnisse eines Mitarbeiters in Erfahrung zu bringen. Dazu sollte sie das Gespräch mit ihm suchen. Die Führungskraft nimmt sich idealerweise Zeit dafür und erklärt, dass sich der Betrieb gern ein Bild von den Vorstellungen der einzelnen Mitarbeiter machen möchte.

Foto: (Collage) Shutterstock/bernatets photo, AlexVector, AOK PLUS

## Mögliche Fragen im Mitarbeitergespräch:

- ? Wie geht es Ihnen in unserem Team? Was würde Ihnen die Arbeit erleichtern? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?  
Wie kann ich als Ihre Führungskraft Sie unterstützen, damit Sie Ihre Arbeit gesund und engagiert ausführen können?
- ? Was sind Ihre beruflichen Stärken? Welche Tätigkeiten machen Ihnen besonders viel Spaß?  
Welche Aufgaben belasten Sie eher und warum? Was brauchen Sie, um sich an Ihrem Arbeitsplatz oder im Team wohlfühlen?
- ? Wie sollte die Arbeitsumgebung sein, damit Sie gute Leistungen erbringen? Mit welchen Kollegen arbeiten Sie besonders gern und fruchtbar zusammen und warum?  
Was sind Ihre beruflichen Ziele? Möchten Sie sich schnell weiterentwickeln? Oder sind Sie glücklich, wenn Sie einfach nur Ihren Job gut machen?
- ? Was ist Ihnen persönlich wichtig? Bei der Arbeit? In der Zusammenarbeit? In Bezug auf Ihr Privatleben? Und wie könnten wir als Arbeitgeber Sie dabei unterstützen, diese Werte zu leben?  
In welchen Themengebieten möchten Sie sich weiterbilden?







## INTERVIEW

# EMPATHIE UND WERTSCHÄTZUNG



**Katharina Hanisch** (im Bild links) ist Beauftragte Empathie/Konfliktbegleitung bei der AOK PLUS

**Romy Langer** (im Bild rechts) ist Fachberaterin Qualitätsmanagement in der AOK PLUS

**Wertschätzung ist eine besondere Form der Empathie: Wer diese Fähigkeit hat, kann sich gut in andere Menschen hineinversetzen. Katharina Hanisch und Romy Langer gehören zum Team der Empathie-Experten in der AOK PLUS und berichten im Interview, was Empathie in einem Unternehmen bewirken kann.**

### Was ist Empathie und warum ist sie wichtig?

**Katharina Hanisch:** Empathie ist die Fähigkeit, die Welt mit den Augen des anderen zu sehen. Insofern ist Empathie zuerst immer eine innere Haltung. Und das ist besonders in herausfordernden Gesprächen hilfreich. Es führt zu mehr Verständnis und bewirkt dadurch eine höhere Kooperationsbereitschaft. Für mich persönlich bedeutet es vor allem, den anderen Menschen in seiner Situation mit seinem Anliegen, seinen Gefühlen und Bedürfnissen wahrzunehmen, bei ihm zu sein – ohne seine Gedanken oder sein Tun zu bewerten oder kluge Ratschläge zu geben. Wirklich zu hören, was er sagen will und zu sehen, was gerade bei ihm los ist und was er braucht.

### Was haben Unternehmen von empathischen Mitarbeitern?

**Katharina Hanisch:** Oh, ich glaube sehr viel. Deshalb möchten wir das Thema ja unbedingt voranbringen! Wir haben durch ehrliche, empathische Kommunikation ganz sicher Kunden, die sich jederzeit gut aufgehoben fühlen, und Mitarbeiter, die gemeinsam an einem Strang ziehen, weil sie sich gegenseitig und die Arbeit des anderen respektieren und wertschätzen.

### Und was ändert sich dadurch im Alltag?

**Romy Langer:** Ein wertschätzendes Miteinander führt zu weniger Beschwerden und Konflikten. Das fördert die Freude an der Arbeit. Eine gute Voraussetzung, um ein Unternehmen weiterzuentwickeln. Gleichzeitig fördert dies strategisch mittel- und langfristig die Kundenloyalität und Kundenbindung und kann dem Unternehmen sogar Kosten sparen, dabei denke ich an Senkung von Krankheitszeiten oder Fluktuation.

## Mehr Empathie im Alltag

### Probieren Sie einfach mal:

- 1) Hören Sie aufmerksam(er) zu.
- 2) Stellen Sie interessierte Fragen.
- 3) Ändern Sie mal Ihre Perspektive.
- 4) Machen Sie ein ernst gemeintes Kompliment.
- 5) Sagen Sie bewusst Danke.

 [aok.de/kp/plus/mituns](https://aok.de/kp/plus/mituns)

# Wertschätzende Unternehmenskultur **IN DER PRAXIS**

**W**ertschätzende Führung zeigt unabhängig von der Größe oder der Branche des Betriebs positive Effekte. Das verdeutlichen unter anderem die Hotelkette Upstalsboom und der Vliesstoffspezialist Norafin.

Ein Beispiel für den radikalen Wechsel der Unternehmenskultur hin zu mehr Wertschätzung ist die Hotelkette Upstalsboom mit rund 750 Mitarbeitern. Nach dem schlechten Ergebnis einer internen Mitarbeiterbefragung setzte sie konsequent einen Paradigmenwechsel für eine ökologische und menschliche Unternehmensführung um. Geschäftsführer Bodo Janssen wollte diesen Transformationsprozess nicht delegieren, sondern damit bei sich selbst anfangen: Über anderthalb Jahre nahm er an Führungsseminaren in einem Benediktiner-Kloster teil. „Da wurden bei mir Steine ins Rollen gebracht“, sagt er. „Zwei Sätze waren besonders wichtig: Führung ist Dienstleistung und kein Privileg. Und: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Über diese Sätze kam ich ins Nachdenken.“

**WERTE, WÜRDE, WANDEL.** Früher seien Entscheidungen zugunsten der Umsätze getroffen worden, auf Kosten der Nachhaltigkeit und der Mitarbeiter. „Das rächt sich irgendwann.“ Die Mitarbeiterkultur sei angstgeprägt gewesen, bis hin zu der Sorge, den Job zu verlieren, weil man irgendwo anecken könnte. In einem ersten Schritt unter dem Motto „radikale Transparenz“ wurden die Mitarbeiter nach ihren Ängsten und Befürchtungen gefragt. Das sollte zeigen: Probleme dürfen angesprochen werden und dürfen gemeinsam gelöst werden. Der zweite Schritt hieß „gemeinsam lernen“: „Wir analysieren: Was war gut? Was war schlecht? Wo wollen wir hin? Zur Transparenz gehört, dass alle Mitarbeiter die unternehmensrelevanten Zahlen kennen.“

Heute ist es für Janssen wichtig, die eigenen Mitarbeiter zu ermutigen, ihre Stärken und ihren persönlichen Lebenssinn zu erkunden. Und die betrieblichen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter ihre Stärken sinnvoll einsetzen können. Zum Leitbild zählen mittlerweile auch Persönlichkeitsentwicklung und die „Vision von glücklichen Mitarbeitern“. Je nach Möglichkeit wird auf ihre persönlichen Werte und Wünsche Rücksicht genommen. Sei es durch Fortbildungen, einen internen Arbeitsplatzwechsel oder Maßnahmen für eine ausgewogenere Life-Balance. Regelmäßige Mitarbeiterseminare beinhalten Themen von der Organisationskultur und der Verantwortung des Einzelnen („Sich selbst und andere führen“) bis hin zu persönlichen Fragen („Was ist für mich wesentlich?“).

**STARKE EFFEKTE.** Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stieg nach einer Weile um rund 80 Prozent und die Weiterempfehlungsrates der Gäste von 92 auf 98 Prozent. In der Folge ließen sich Umsatz und Gewinn deutlich steigern. Krankmeldungen und Fluktuation verringerten sich. Während Angestellte in der Branche im Durchschnitt anderthalb Jahre in einem Betrieb sind, bleiben Upstalsboom-Mitarbeiter im Schnitt sieben Jahre im Unternehmen. Die Erfahrungen von Bodo Janssen lassen sich in seinem Buch „Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit“ nachlesen.

Fotos: Fotoline/Astrakan Images, Christiane Bredehorn







85%

der Berufstätigen sehen ihre Bedürfnisse am Arbeitsplatz nicht oder nur teilweise erfüllt.

Quelle: Gallup Engagement Index 2019

**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM).** Ein anderes Beispiel für den hohen Stellenwert wertschätzender Führung zeigt der Vliesstoffspezialist Nora-fin Industries (Germany) GmbH aus Mildenaue im Erzgebirge. Wertschätzung beginnt für Geschäftsführer André Lang mit der Mitbereiterereinbindung: „Zuhören und reden lassen und gemeinsam an Lösungen arbeiten, kurz Betroffene zu Beteiligten machen, das ist unser Ansatz. Wir haben uns nicht gescheut, auf die Erfahrung externer Partner wie der AOK PLUS und ChemnitzVital zurück zu greifen.“

In Zusammenarbeit mit der AOK PLUS wurde so ein Gesundheitszirkel etabliert: „Dieser findet während der Arbeitszeit statt, steht somit offen für alle und wird rege genutzt“, sagen Sandy Ludwig und Ines Klotz aus der Personalabteilung. „Abteilungsleiter wurden dabei außen vor gelassen, wichtig war uns, die Meinung der Mitarbeiter von der Basis zu hören und gemeinsam Ideen zu entwickeln.“ Und →



Hartmut Koch,  
Präsident des Verbandes  
der Wirtschaft Thüringens

## GASTKOMMENTAR

# Was bedeutet wertschätzend führen?

„Wer Menschen bewegen will, muss sie berühren“, sagt Unternehmer Bodo Janssen im Buch „Die stille Revolution“, in dem er seinen harten Weg zum neuen Führungsstil beschreibt. Selbstreflexiv spricht er vom Führen mit Sinn und Menschlichkeit. Kommunikation ist der Schlüssel dazu. Wertschätzung braucht Kommunikation und Handeln. Einfacher formuliert: Tu, was du sagst. Dann entsteht Vertrauen.

Unternehmenskultur hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Sie ist transparenter geworden. Das passiert nicht im luftleeren Raum. Mitarbeitende und Führungskräfte verändern sich. Das hat mit neuen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu tun. Es gibt mehr Jobs als vor zwanzig Jahren. Junge Menschen legen mehr Wert auf Work-Life-Balance und der demografische Wandel tut ein Übriges. All das beeinflusst Unternehmenskultur.

In der aktuellen Jahresumfrage der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände „Der Mensch im Mittelpunkt“ sind für 80 Prozent der befragten Führungskräfte die Beschäftigten entscheidend für den Unternehmenserfolg. Das ist bemerkenswert - trotz Digitalisierung und technologischen Wandels. Kommunikation, Partizipation und Motivation haben in den Firmen einen sehr hohen Stellenwert. Praktisch zeigt sich das darin, dass mehr als 80 Prozent der Befragten die Mitarbeitenden in die Arbeitsplanung einbeziehen.

Führungskräfte verfolgen Unternehmensziele auf Basis von Leitbildern. Dazu gehört auch, dass die Bedürfnisse des Unternehmens und der Beschäftigten nicht nur gesehen, sondern auch berücksichtigt werden. Zeitliche Flexibilität mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen ist ebenso zentral wie reale Chancen, Familie und Beruf zu vereinbaren, indem beispielsweise Betriebszeiten und außerbetriebliche Kinderbetreuung nicht kollidieren. Nicht zuletzt, gehören selbstverständlich finanzielle und materielle Wertschätzung dazu: Die erfolgt mit leistungsbezogenen Gehältern, Sonderzahlungen oder verschiedensten Incentives wie private Dienstwagennutzung, Versicherungen oder Kindergartenzuschuss.

Wertschätzend führen heißt miteinander reden auf Augenhöhe.



Foto: Shutterstock/fishes

der Zirkel hat eine Vielzahl Maßnahmen entwickelt, die für den Großteil der Belegschaft Nutzen bringen und im Einklang mit dem Arbeitsumfeld stehen.

So wurde eine Anzahl von möglichen gesundheitsfördernden Maßnahmen, wie ein Laufkurs, Walking, Rückenschule, Radtour, Yoga, besprochen. „Um die Bedürfnisse der Belegschaft zu ermitteln, wurden die Vorschläge im Zuge einer Online-Befragung zur Abstimmung gestellt, und in einem ersten Schritt wurde dann der Rückenschulkurs umgesetzt“, sagt Ines Klotz. Für eine perfekte Vereinbarkeit von Sportkurs und Arbeitsalltag wurden konkret auf die vorhandenen Schichtmodelle eingegangen, um den zusätzlichen Aufwand für die Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten. „Den zusätzlichen Vorgaben durch die Covid-19-Hygienemaßnahmen haben wir uns gestellt und praktikable Lösungen, wie Schichttrennung und Abstandsregelungen oder auch Sport im Freien, gefunden. Eine Absage aufgrund der Beschränkungen, kam für uns nicht infrage“, betont Sandy Ludwig.

Weitere Maßnahmen, die im Gesundheitszirkel beschlossen wurden, umfassen beispielsweise die Durchführung von Gesundheitstagen, Wechsel der Arbeitskleidung und neue persönliche Schutzausrüstung, sowie eine Gesundheitsprämie. Auch die ergonomische Gestaltung und Anpassung der Arbeitsplätze und weitere Maßnahmen wie etwa die Gripeschutzimpfung durch den Betriebsarzt gehören zum Gesamtkonzept.

#### **TECHNIK FÜR INDIVIDUELLE BEDÜRFNISSE.**

Ein weiterer Ansatz ist die Bereitstellung von moderner EDV-Technik für die Durchführung der Arbeit im Homeoffice. So ist es möglich, die individuellen Bedürfnisse und Lebensphasen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und ein hohes Maß an Flexibilität zu ermöglichen. Durch Nutzung von Zeitkonten können Arbeitszeiten flexibel gestaltet und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann ermöglicht werden.

Gesunde, motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzielen auch überdurchschnittliche Leistungen: Alle zwei Wochen findet daher ein „Obsttag“ statt, jeder Bereich bekommt individuell eine Obstkiste zur Verfügung gestellt.

Durch die Vielseitigkeit der Angebote können alle Mitarbeiter erreicht werden. „Die hohe Teilnahme an Umfragen und auch die Nutzung der Angebote zeigt, dass der gewählte Weg zur Einbindung der Mitarbeiter richtig ist, auch wenn er viel Mühe und Zeit kostet. Doch das aktuelle sehr positive Feedback der Mitarbeiter auf die Angebote bestätigt unsere Anstrengungen“, so Sandy Ludwig und Ines Klotz. ■

### **So unterstützt die AOK PLUS**

Ein wesentlicher Bestandteil gesunder Führung ist eine gute Kommunikation. Wer Beschäftigten seine Ziele und Erwartungen nachvollziehbar darlegt und für die Mitarbeiter ein offenes Ohr hat, fördert ein gesundes Arbeitsklima. Auf dem AOK-Fachportal für Arbeitgeber finden Sie weitere Tipps, wie Sie als Führungskraft zu einer motivierenden Arbeitsatmosphäre beitragen:

 [aok.de/fk/plus/betriebliche-gesundheit](https://aok.de/fk/plus/betriebliche-gesundheit) > **Gesund führen** > **Kommunikation für Führungskräfte**

# personal wissen

## Neues Meldeverfahren für Zahlstellen



**Betriebsrente** Aufgrund einer Neuregelung sind für bestimmte Betriebsrenten nur noch Krankenkassenbeiträge zu zahlen, wenn die Renten einen Freibetrag überschreiten. Was Zahlstellen bei Betriebsrenten seit dem 1. Oktober 2020 im Meldeverfahren beachten müssen.

Für Betriebsrenten sind seit Jahresbeginn nur dann Krankenversicherungsbeiträge zu zahlen, wenn sie den monatlichen Freibetrag (2021: voraussichtlich 164,50 Euro) überschreiten. Wird der Freibetrag überschritten, ist nur der übersteigende Betrag der Betriebsrenten beitragspflichtig. Der Freibetrag ist an die sozialversicherungsrechtliche Bezugsgröße gekoppelt und verändert sich jährlich. In der Pflegeversicherung sind ohne Abzug eines Freibetrags Beiträge zu entrichten.

**Nach Verzögerung jetzt in der Praxis.** Weil die seit Jahresbeginn geltenden Meldepflichten erst nachträglich im Meldeverfahren umgesetzt werden konnten, müssen die Zahlstellen und Krankenkassen seit dem 1. Oktober 2020 rückwirkende Meldekorrekturen für den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis 30. September 2020 vornehmen. Darüber hinaus wird nun auch das neue Verfahren angewendet. Das sieht wie folgt aus:

Wird eine Betriebsrente gezahlt, gibt die Zahlstelle (der Arbeitgeber) in allen Meldungen an die Krankenkassen ein entsprechendes Kennzeichen im Feld „Art Versorgungsbezug“ an.

In Abgrenzung zur bisherigen Festlegung sind laufende Versorgungsbezüge einschließlich Einmalzahlungen wieder ungeachtet der monatlichen Beitragsbemessungsgrenze in unbegrenzter Höhe zu melden. Damit können die Krankenkassen die Anwendung des Freibetrags prüfen.

**Besonderheit bei Mehrfachbezug.** Damit der Freibetrag weder mehrfach noch unvollständig berücksichtigt wird, trifft die Krankenkasse auf Basis der Meldung der Zahlstelle bei einem Mehrfachbezug von Betriebsrenten die Entscheidung, ob und in welcher Höhe der Freibetrag anzuwenden ist. Anschließend erhalten die

Zahlstellen von den Krankenkassen eine maschinelle Rückmeldung. Hieraus erfahren die Zahlstellen:

1. ob für das Mitglied ein Mehrfachbezug vorliegt. Das können sie der Angabe im Kennzeichen „Mehrfachbezug“ entnehmen.
2. ob und inwieweit ein Freibetrag zu berücksichtigen ist. Das ergibt sich aus den Angaben im Feld „Kennzeichen Freibetrag“. Ist der Freibetrag nur anteilig zu berücksichtigen, erfolgt in der Rückmeldung der Krankenkassen die zusätzliche Angabe eines Euro-Cent-Betrags im Feld „Freibetrag“. Das werden regelmäßig Fallkonstellationen sein, in denen aufgrund der geringen Zahlbetragshöhe mindestens einer Betriebsrente die Gewährung des Freibetrags auf mehrere Betriebsrenten verteilt wird. ■





# Alles zum Jahreswechsel

## 7. SGB IV-ÄndG.

Es optimiert die bestehenden Verfahren in der Sozialversicherung. So enthält die Entgeltmeldung bei geringfügig Beschäftigten ein Merkmal, ob die Lohnsteuer pauschal oder nach individuellen Steuermerkmalen abgerechnet worden ist. Die Neuregelung tritt zum 1. Januar 2021 in Kraft, wird aber aufgrund der bereits vorangeschrittenen Zeit erst zum 1. Januar 2022 umgesetzt. Verschiedene Aspekte zum Meldeverfahren treten aber bereits zum 1. Januar 2021 in Kraft:

- Elektronische Anforderung von Jahresmeldungen
- Wegfall des Kennzeichens „Mehrfachbeschäftigung“
- Bei Arbeitgebern mit Sitz im Ausland muss ein in Deutschland Bevollmächtigter eingesetzt werden.
- Elektronische Mitgliedsbescheinigungen der Krankenkasse
- Elektronisches A1-Verfahren auch für Selbstständige, Beamte und bei Tätigkeit in mehreren EU-Staaten

## Erstattung von Arbeitgeberanteilen bei Kurzarbeit.

Die Arbeitgeberanteile auf das fiktive Arbeitsentgelt bei Kurzarbeit werden bis voraussichtlich 30. Juni 2021 erstattet. Vom 1. Juli 2021 bis 31. Dezember 2021 erfolgt eine Erstattung zu 50 Prozent – bei Qualifizierung eines Arbeitnehmers während der Kurzarbeit zu 100 Prozent.

## Bezugsdauer von Arbeitslosengeld I.

Die Bezugsdauer von Arbeitslosengeld I beträgt grundsätzlich 12 Monate. Der Zeitraum verlängert sich auf 24 Monate, wenn die Kurzarbeit bis zum 31. Dezember 2020 beantragt wird.

## Elektromobilität und Dienstfahrzeuge.

Bei der privaten Nutzung eines Elektro- und Brennstoffzellenfahrzeugs ohne CO<sub>2</sub>-Emissionen wird nur ein Viertel des Bruttolistenpreises zur Ermittlung des geldwerten Vorteils angesetzt. Das gilt, wenn der Bruttolistenpreis des Kraftfahrzeugs nicht mehr als 40.000 Euro beträgt. Dieser Höchstbetrag wird rückwirkend für Fahrzeuge, die nach dem 31. Dezember 2018 angeschafft, geleast oder erstmals zur privaten Nutzung überlassen wurden, auf 60.000 Euro angehoben.

## Entfernungspauschale.

Ab 2021 wird die Entfernungspauschale für Berufspendler auf 35 Cent ab dem 21. Kilometer erhöht. Damit soll die Aufwandserhöhung für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte, die sich durch die CO<sub>2</sub>-Bepreisung ergibt, teilweise ausgeglichen werden. Gleiches gilt für Familienheimfahrten im Rahmen einer beruflich veranlassten doppelten Haushaltsführung.

## Sie fragen, Experten antworten

**Wir wollen einen Studenten vom 1. Oktober bis zum 31. Dezember 2020 und voraussichtlich erneut vom 7. Januar bis zum 31. März 2021 beschäftigen. Können diese beiden Beschäftigungen als kurzfristige Beschäftigungen ausgeübt werden oder muss zwischen ihnen trotz Jahreswechsel ein bestimmter Zeitraum liegen?**

**Die Antwort:** Eine kurzfristige Beschäftigung liegt vor, wenn sie im Lauf eines Kalenderjahres auf nicht mehr als drei Monate oder insgesamt 70 Arbeitstage begrenzt ist. Die Beschäftigung darf außerdem nicht berufsmäßig ausgeübt werden und das Arbeitsentgelt über

450 Euro liegen. Während der Corona-Pandemie wurden die Zeitgrenzen vom 1. März bis 31. Oktober 2020 auf fünf Monate beziehungsweise 115 Arbeitstage erhöht. Kurzfristige Beschäftigungen werden nur innerhalb eines Kalenderjahres zusammengerechnet. Des-

halb können beide Beschäftigungen als kurzfristige Beschäftigungen abgerechnet werden. Wird die Beschäftigung aber im Vorfeld für sechs Monate vereinbart, ist sie nicht kurzfristig (Zeitgrenze von Beginn an überschritten).



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



## Sozialversicherungsrechtliche Änderungen

Die Vielzahl der Gesetze und Verordnungen stellt Betriebe regelmäßig vor Herausforderungen.

Welche wichtigen Änderungen müssen im nächsten Jahr in die Praxis umgesetzt werden? Ein Überblick.

### Kurzfristige Beschäftigungen.

Mit dem Sozialschutz-Paket vom 27. März 2020 wurden die Zeitgrenzen für die kurzfristige Beschäftigung übergangsweise vom 1. März 2020 bis 31. Oktober 2020 von drei Monaten oder 70 Arbeitstagen auf fünf Monate oder 115 Arbeitstage angehoben. Diese Sonderregelung wurde nicht verlängert. Es gelten damit wieder die bisherigen Zeitgrenzen.

### Leiharbeit und Werkverträge.

Ab dem 1. April 2021 werden die Arbeitnehmerrechte in der Fleischwirtschaft gesetzlich gesichert. Das Schlachten und die Verarbeitung von Fleisch sind dann nur noch durch Arbeitnehmer des eigenen Betriebs zulässig. In der Praxis bedeutet das: Der Einsatz von Fremdpersonal mittels Werkverträgen und Arbeitnehmerüberlassung wird nicht mehr möglich sein. Das Verbot betrifft nicht nur die Fleischwirtschaft, sondern wird auch auf andere im Arbeitnehmerentsendegesetz gelistete Branchen wie das Sicherheits- oder das Reinigungsgewerbe übertragen.

### Mindestlohn.

Ab 2021 wird der gesetzliche Mindestlohn in vier Stufen auf 10,45 Euro erhöht: zum 1. Januar 2021 auf 9,50 Euro. Bereits zum 1. Juli 2021 erfolgt eine zweite Anhebung auf 9,60 Euro, zum 1. Januar 2022 ein dritter Schritt auf 9,82 Euro. Die vierte Stufe sieht zum 1. Juli 2022 eine Anhebung auf 10,45 Euro vor.

### Mindestlohn für Azubis.

Die Einstiegshöhen der gesetzlichen Mindestvergütung werden jährlich angehoben. Bei einem Ausbildungsbeginn in 2021 beträgt die Vergütung monatlich 550 Euro.

### Rechengrößen.

Mehrere Verordnungen und Gesetze beeinflussen die im Kalenderjahr 2021 maßgebenden Rechengrößen und Beitragssätze. Die Werte finden Sie unter

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

## Online mehr erfahren

Dieser Beitrag bildet den Stand vom 14. Oktober 2020 ab. Auf dem AOK-Fachportal für Arbeitgeber finden Sie bereits jetzt eine Reihe neuer Tools zum Jahreswechsel. Die Inhalte werden laufend ergänzt und sind tagesaktuell. Unter anderem finden Sie:

- Video-Vorträge für den schnellen Einstieg
- Expertenrat für individuelle Fragen
- Online-Seminare

**Alle Angebote unter:**

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

# kurz & knapp

## Kennzeichen „Mehrfachbeschäftigung“ entfällt

**Meldeverfahren** Ab 1. Januar 2021 entfällt das Merkmal „Mehrfachbeschäftigung“ im Meldeverfahren der Sozialversicherung und damit eine der Hauptfehlerquellen. Die Neuerung tritt mit dem 7. SGB IV-Änderungsgesetz in Kraft. Auswertungen für das Bestandsprüfungsverfahren der Krankenkassen haben ergeben, dass die Kennzeichnung einer Mehrfachbeschäftigung nicht zu einer Qualitätsverbesserung der Meldungen führt. Die Tatbestände können auch ohne die Kennzeichnung eindeutig festgestellt werden. Deshalb kann auf die besondere Kennzeichnung verzichtet werden.

## Brexit: Übergangsphase endet am 31. Dezember 2020

**Entsendungen** Das Vereinigte Königreich ist seit 1. Februar 2020 nicht mehr Mitglied der EU. Das Brexit-Austrittsabkommen sieht eine Übergangsphase bis zum 31. Dezember 2020 vor, in der die bisherigen Regelungen gelten. Was ab 1. Januar 2021 für Entsendungen gilt, ist weitgehend offen. Wahrscheinlich wird das Vereinigte Königreich zum Jahresbeginn zum vertragslosen Ausland. Für Arbeitnehmer, die vor dem 31. Dezember 2020 entsandt wurden, bleiben die bisherigen Bestimmungen auch über diesen Zeitpunkt hinaus anwendbar, wenn die Verhältnisse unverändert andauern.

Aktuelle Informationen zum Brexit finden Sie ab dem 3. Dezember 2020 online unter:

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

## Rechtsbehelfsbelehrung prüfen

**Urteil** Nach einer Betriebsprüfung sollte ein Unternehmen insgesamt 15.974,11 Euro an das Finanzamt nachzahlen. Der dagegen eingelegte Einspruch traf jedoch erst nach rund sechs Wochen beim Finanzamt ein und wurde wegen Fristversäumnis zurückgewiesen. Der Bundesfinanzhof (BFH) hat dazu entschieden: Das Steuerrecht sehe ausdrücklich die Möglichkeit vor, den Einspruch auch auf elektronischem Wege einzulegen. Weil das Unternehmen darüber nicht informiert wurde, sei die Rechtsbehelfsbelehrung unvollständig gewesen. Folglich habe die Einspruchsfrist ein Jahr betragen und die Einspruchsfrist sei gewahrt worden (Urteil vom 28. April 2020).

 **Az.: VI R 41/17**

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



# Außendienst: Anfahrt ist Arbeitszeit

**Der Fall:** Ein Außendienstmitarbeiter erhielt entsprechend einer Betriebsvereinbarung für seine Anfahrten zum ersten und die Heimfahrten vom letzten Kunden nur jeweils die Zeit als Arbeitszeit gutgeschrieben, die über 20 Minuten Fahrzeit hinausging. Das sah der Techniker nicht ein. Er stellte seinem Arbeitgeber die 20 Minuten der An- beziehungsweise Abfahrtszeiten in Rechnung, also 40 Minuten pro Arbeitstag. Das Unternehmen aber schrieb diese belegten Zeiten weder seinem Arbeitszeitkonto gut, noch wurden sie vergütet. Begründung: Die Betriebsvereinbarung sehe ja einen wirksamen Ausschluss dieser Fahrzeiten vor. Der Außendienstler zog deshalb vor Gericht.

**Das Urteil:** In letzter Instanz entschied das Bundesarbeitsgericht (BAG, Az.: 5 AZR 36/19) zugunsten des Kundendienstmitarbeiters. Entscheidend sei hier nicht die Betriebsvereinbarung, sondern der einschlägige Tarifvertrag (TV). Diesen habe der Arbeitgeberverband abgeschlossen, dem auch die beklagte Firma angehöre. Laut TV seien alle Tätigkeiten zu vergüten, die der Arbeitnehmer zur Erfüllung seiner vertraglichen Hauptleistungspflicht erbringe. Dazu gehöre bei Außendienstmitarbeitern die gesamte Fahrzeit für An- und Abfahrten zum Kunden, so Deutschlands oberste Arbeitsrichter.

**Der Kommentar:** Immer wieder kommt es zum Streit darüber, was vorrangig ist - die Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber oder der Tarifvertrag. Besonders schwierig wird es dann, wenn die Betriebsvereinbarung Bereiche tangiert, die im Tarifvertrag bereits abschließend geregelt sind, denn dann schlägt der Tarifvertrag oft die Betriebsverein-

barung. So ist es hier: Die Regelung der Arbeitszeitvergütung in der Betriebsvereinbarung hinsichtlich der fraglichen 20 Minuten greift nicht, weil der einschlägige TV bereits klarstellt, dass alle Tätigkeiten des Arbeitnehmers im Rahmen seiner Hauptleistungspflicht tariflich zu vergüten sind. Das Betriebsverfassungsgesetz (§ 77 Absatz 3) verhindert hier, dass der TV durch anderslautende Betriebsvereinbarungen unterlaufen wird. Der Gesetzgeber sieht zwar ausdrücklich Öffnungsklauseln zugunsten ergänzender Betriebsvereinbarungen vor, aber dann müssen solche Öffnungsklauseln auch ausdrücklich im TV verankert sein. Das war hier nicht der Fall.

**Fazit:** Arbeitgeber, die eine Betriebsvereinbarung planen, sollten sich also bewusst sein: Was tariflich schon fixiert ist, und zwar ohne Öffnungsklausel, kann durch Betriebsvereinbarung grundsätzlich nicht neu oder anders geregelt werden. Dies gilt insbesondere für die Vergütungsregelung. Es sei denn, die abweichende Betriebsvereinbarung lautet zugunsten der Arbeitnehmer. Das geht immer!



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

## Aktuell

**Neues Online-Training** Ab dem 1. Januar 2021 führt jeder Wechsel des Arbeitgebers zu einem neuen Krankenkassenwahlrecht. Wie das neue Verfahren in der Praxis abläuft und wann Arbeitgeber ihre Mitarbeiter bei der gewählten Krankenkasse anmelden müssen, erfahren sie im neuen AOK-Online-Training.

**Jetzt trainieren!**

[aok.de/fk/online-trainings](http://aok.de/fk/online-trainings)

**Neue Fachbroschüre** Mit dem neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz können Arbeitgeber leichter qualifizierte Fachkräfte auch aus Nicht-EU-Ländern beschäftigen. In der Broschüre „Fachkräfte aus dem Ausland“ erfahren Arbeitgeber unter anderem alles zu den Voraussetzungen für eine Beschäftigung.

**Jetzt downloaden!**

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



## So unterstützt die AOK

gesundes **unternehmen** hat in den vergangenen Ausgaben die insgesamt sechs Module des Online-Programms „Gesund führen“ einzeln vorgestellt. Anmeldung sowie weitere Informationen und ein kurzer Film zum Programm unter:

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

# Ich im Gleichgewicht

**Online-Programm** Für Führungskräfte ist es besonders wichtig, eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu finden. Das AOK-Online-Programm „Gesund führen“ hilft dabei.

**D**ie Arbeit nimmt bei den meisten Führungskräften einen großen Stellenwert ein. Das kann dazu führen, dass andere Lebensbereiche manchmal zu kurz kommen. Langfristig ist es – auch der Gesundheit zuliebe – wichtig, darauf zu achten, dass neben der Arbeit genug Zeit für Familie, Freizeit und Erholung bleibt.

**Zeit und Energie verteilen.** Im letzten Modul des Online-Programms „Gesund führen“ veranschaulicht eine Übung konkret, wie viel Zeit Berufliches und Privates einnehmen. Das verdeutlicht das Bild eines Hauses mit vier Räumen, die für die verschiedenen Lebensbereiche stehen. In jedem Raum verbringt die Führungskraft Zeit (Schlafenszeiten werden nicht mitgerechnet):

- Der Gesellschaftsraum steht für die Zeit, die Führungskräfte mit Familie und Freunden verbringen und soziale Kontakte pflegen. Zeitaufwand: 25 Prozent im Idealfall.
- Im Arbeitsraum geht die Führungskraft ihren beruflichen Aufgaben und Funktionen nach. Zeitaufwand: 50 Prozent im Idealfall.

- Der Ruheraum ist für die ruhigen Momente des Lebens bestimmt. Es geht um alle Zeiten, die der Erholung dienen. Zeitaufwand: 12,5 Prozent im Idealfall.
- Im Hobbyraum gehen Führungskräfte ihren privaten Interessen und Hobbys nach. Zeitaufwand: 12,5 Prozent im Idealfall.

**Persönliche Gewichtung.** Mithilfe dieser Hausübung überprüfen Führungskräfte regelmäßig, ob sie mit ihrer Raumaufteilung zufrieden sind oder ob sie manchen Bereichen gern mehr Zeit und Energie schenken würden.

**Gelerntes anwenden.** Wer das Gefühl hat, dass die Arbeit im Leben eine zu große Rolle spielt, dem hilft laut Programm ein Ausgleich zum Beruf. Das kann etwas Neues sein oder eine Freizeitaktivität, für die bisher zu wenig Zeit gefunden wurde.

Anschließend geht es darum zu planen, wie die Veränderung in den Alltag integriert werden kann. Dazu lernen Führungskräfte, Grenzen zu ziehen, indem sie Zeiten einführen, in denen sie nicht erreichbar sind, und am Ende eines Tages mit einem persönlichen Feierabendritual den Arbeitstag ganz bewusst abzuschließen. ■



# Mit Nachhaltigkeit punkten

**Fachkräftemangel** Für die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland (53 Prozent) ist es inzwischen ein wichtiges oder sogar sehr wichtiges Anliegen, ökologisch nachhaltig zu wirtschaften und aktiv auf den Schutz der Umwelt zu achten. Das besagt eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) auf Grundlage einer repräsentativen, branchenübergreifenden Befragung von rund 16.000 Betrieben.

Vor allem in größeren Unternehmen hat das Thema Nachhaltigkeit demnach einen sehr hohen Stellenwert und eine deutlich größere Relevanz als in kleinen Firmen. Die Erklärung der IAB-Experten: Da Großbetriebe am Markt breiter aufgestellt sind und über größere finanzielle Ressourcen verfügen, bieten sich ihnen oftmals auch mehr Ansatzpunkte für ökologische Initiativen. Das deckt sich mit dem Befund, dass Unternehmen aus industriellen Branchen ökologisch nachhaltiges Wirtschaften höher gewichten als Betriebe des Dienstleistungssektors.

Auch für kleinere Unternehmen – gleich welcher Branche – würde sich ein stärkeres ökologisches Engagement lohnen. Denn die Befragungsergebnisse zeigen auch, dass auf Nachhaltigkeit setzende Betriebe weniger Schwierigkeiten haben, offene Stellen zu besetzen. Da eine starke ökologische Ausrichtung des unternehmerischen Handelns offenkundig einen Imagegewinn mit sich bringen kann, wird sie zu einem wichtigen Faktor im Wettbewerb um Fachkräfte. Das gilt umso mehr, da laut IAB-Studie ökologische und soziale Nachhaltigkeit oftmals Hand in Hand gehen: Unternehmen, denen Umweltschutz ein wichtiges oder sehr wichtiges Anliegen ist, schützen ihre Beschäftigten auch stärker vor Überlastungen. ■

## Bedeutung von ökologischer Nachhaltigkeit

(nach Betriebsgröße, in Prozent)

Anzahl an sozial-versicherten Beschäftigten	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Keine Angabe
<b>1-9</b>	16,6	31,7	14,7	18,9	18,2
<b>10-49</b>	18,4	38,4	14,3	11,5	17,4
<b>50-499</b>	20,7	37,3	13,4	6,6	22,0
<b>500-999</b>	22,8	43,5	8,2	4,6	20,9
<b>1.000-4.999</b>	26,4	34,1	10,2	0,0	29,3
<b>5.000+</b>	54,6	22,7	0,0	0,0	22,7
<b>Alle</b>	<b>18,1</b>	<b>34,9</b>	<b>14,2</b>	<b>14,0</b>	<b>19,0</b>

Quelle: IAB-Betriebspanel

AOK PLUS IM DIALOG

## Nachhaltigkeit im Dialog

Im kommenden Jahr wird sich die AOK PLUS wieder mit der bewährten Veranstaltungsreihe AOK PLUS im Dialog dem aktuellen Zeitgeschehen – unter anderem auch dem Thema Nachhaltigkeit – widmen und mit Ihnen ins Gespräch kommen, live und digital. Seien Sie gespannt auf die neuen Themen und Formate.

 [plus.aok.de/imdialog](https://plus.aok.de/imdialog)





# Leistungs- plus

Versicherte sind bei der AOK PLUS in besten Händen und profitieren von den besonderen Angeboten der Gesundheitskasse für Sachsen und Thüringen, die weit über das gesetzliche Maß hinausgehen.



## Neuer Gesundheitsnavigator startet

**Gesundheitsportal** Mit dem kostenfrei nutzbaren Gesundheitsnavigator ist eine Suche nach niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten und passenden Kliniken für planbare Operationen möglich. Ergänzt wurde das Portal um eine Hebammen-suche und Kontaktinformationen für den Notfall. In die zentrale Suchmaske lassen sich auch laiensprachliche Begriffe eingeben, die im Rahmen einer Kooperation mit dem Projekt „Was hab ich?“ in medizinische Befunde übersetzt wurden.

Zudem stellt die Gesundheitskasse im Navigator exklusive AOK-Informationen zur Qualität der Krankenhausbehandlungen in den Fokus. Die Infos beruhen auf Auswertungen der anonymisierten Daten von 27 Millionen AOK-Versicherten. Zu zehn häufig durchgeführten Behandlungen

wie Operationen an Hüft- und Kniegelenken stehen Ergebnisse aus dem Verfahren zur „Qualitätssicherung mit Routinedaten“ des Wissenschaftlichen Instituts der AOK zur Verfügung.

Die Arztsuche bietet die Möglichkeit, komfortabel nach Hausärzten, Fachärzten, Zahnärzten und psychologischen Psychotherapeuten zu suchen und nach Kriterien wie Sprachkenntnissen oder Barrierefreiheit der Praxis zu filtern. In einem Log-geschützten Bereich haben Kliniken und Arztpraxen die Möglichkeit, ihr Angebot zu ergänzen:

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



## Endlich: erste Apps auf Rezept

**Digitale Gesundheit** Mit dem Digitale-Versorgung-Gesetz wurde ein neuer Leistungsbereich in der gesetzlichen Krankenversicherung etabliert: die digitalen Gesundheitsanwendungen (DiGA).

Viele Patienten nutzen schon jetzt sogenannte Gesundheits-Apps. Das können zum Beispiel Apps gegen Rückenschmerzen, zum Umgang mit Tinnitus oder zur Hilfe bei Depressionen sein, Apps, die beim Einnehmen von Medikamenten helfen, digitale Tagebücher für Diabetiker oder unterstützende Apps bei Migräne und Schwangerschaften. Künftig können solche Apps vom Arzt verschrieben werden.

Welche DiGA dürfen nun verordnet werden? Der Anspruch der Versicherten erstreckt sich auf digitale Gesundheitsanwendungen, die im Verzeichnis nach § 139 e Sozialgesetzbuch Fünftes Buch (SGB V)

des Bundesamtes für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) ([diga.bfarm.de/de/verzeichnis](https://diga.bfarm.de/de/verzeichnis)) gelistet sind. Dieses Verzeichnis hat das BfArM nun am 6. Oktober 2020 erstmalig veröffentlicht. Derzeit befinden sich darin zwei digitale Gesundheitsanwendungen, welche die Versicherten bei der Erkennung und Behandlung von Krankheiten und Verletzungen unterstützen.

Ab sofort nimmt auch die AOK PLUS Verordnungen an.

 [aok.de/pk/plus/inhalt/digitale-gesundheitsanwendungen-10/](https://aok.de/pk/plus/inhalt/digitale-gesundheitsanwendungen-10/)



„Die AOK PLUS hat uns als Partner bei unserem diesjährigen Sicherheits- und Gesundheitstag sehr intensiv unterstützt. Dank dieser Zusammenarbeit konnten unsere Mitarbeiter sich an verschiedenen Stationen informieren oder ausprobieren. Neben den von uns organisierten Schulungen zu wichtigen Themen rund um das Thema Arbeitsschutz haben diese Angebote den Tag zu einem vollen Erfolg gemacht.“

Dipl.-Ing. Linda Hüttner, Geschäftsführerin der GUNTER HÜTTNER + Co. GmbH BAUUNTERNEHMUNG aus Chemnitz



## Arztsuche

**Check-up PLUS für Erwachsene** Für Versicherte über 18 Jahre übernimmt die AOK bis zum Ende des 34. Lebensjahres einmalig und dann alle drei Jahre die Kosten für einen Gesundheitscheck. Durch die regelmäßigen Kontrollen lassen sich Herz-, Kreislauf- und Nierenerkrankungen, aber auch Störungen des Stoffwechsels wie Diabetes oder andere Krankheiten frühzeitig erkennen. Die ärztliche Beratung steht dabei im Mittelpunkt. Im Check-up untersucht der Arzt gründlich den gesamten Körper. Dazu gehören die Überprüfung von Herz, Lunge, Bauch, Bewegungsapparat, Nervensystem und Sinnesorganen, um abweichende oder krankhafte Befunde feststellen zu können, die Entnahme einer Blutprobe sowie die Untersuchung des Urins.

 [aok.de/pk/plus/inhalt/check-up-der-gesundheitscheck-11/](https://aok.de/pk/plus/inhalt/check-up-der-gesundheitscheck-11/)

## Osteopathie

**Auf Rezept** Bei der AOK PLUS erhalten Versicherte 90 Prozent der Kosten für maximal drei osteopathische Behandlungen im Jahr (maximal 60 Euro pro Sitzung), wenn die osteopathische Behandlung von einem Arzt empfohlen wird (etwa über ein Privat Rezept) und wenn die Behandlung qualitätsgesichert von einem Leistungserbringer erfolgt.

 [aok.de/pk/plus/inhalt/osteopathie-8/](https://aok.de/pk/plus/inhalt/osteopathie-8/)

# Gesund im **Kleinbetrieb**

**iga.Report** Bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung in Kleinst- und Kleinunternehmen gilt es, deren besondere Strukturen zu berücksichtigen.



Fotos: PR/AOK, iga

## »Für erfolgreiche Maßnahmen muss nicht immer das große Rad gedreht werden.«

Petra Meisel, Beraterin beim BGF-Institut der AOK

Jedes Unternehmen profitiert, wenn es in die Gesundheit der Beschäftigten investiert: Die Motivation der Mitarbeiter steigt, die Fehlzeiten sinken und die Arbeitsergebnisse verbessern sich. Und doch zeigen Studien wie der iga.Report „Gesund im Kleinbetrieb“, dass gerade die kleineren Betriebe bislang das Angebot gesundheitsfördernder Maßnahmen weit weniger annehmen und weniger systematisch umsetzen, als das bei größeren Unternehmen der Fall ist.

**BGF selbst gemacht.** Zurückzuführen ist das Verhalten auf einige objektive Gründe. Oft verfügen Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU) über weniger Personal, das sich gezielt um Mitarbeiter- oder Personalentwicklung kümmert. Der Inhaber ist meist alles in einer Person und hat zu wenig Ressourcen, um eine umfassende BGF umzusetzen.

Hinzu kommt, dass der finanzielle Rahmen und das nötige Fachwissen häufig fehlen. „Hat ein Kleinstunternehmer zum Beispiel schon in ergonomische Arbeitsplätze investiert, ist sein Budget zunächst aufgezehrt und andere sinnvolle Maßnahmen können erst mal nicht mehr finanziert werden“, erklärt Petra Meisel, Beraterin beim BGF-Institut der AOK und Autorin des iga.Reports: „Oft ist den Kleinstbetrieben aber auch nicht bekannt, dass Kosten für BGF-Maßnahmen steuerlich geltend gemacht werden können und dass Institutionen wie die AOK kostenlose Beratung und Angebote bereitstellen.“



**Nähe nutzen.** Auf der anderen Seite haben KKU bei der Planung und Durchführung von BGF-Maßnahmen Vorteile gegenüber Großunternehmen. „Sie sind deutlich näher an den Mitarbeitern dran und kennen die Probleme, auch die privaten“, sagt Petra Meisel. „Analysephasen sind daher nicht nötig. Auf kurzem Wege können die Belastungen und auch Möglichkeiten zu deren Abbau direkt besprochen werden.“ Daher setzen KKUs durchaus zahlreiche Ideen um, mit denen sie ihr Team fördern und gesund erhalten wollen: Betriebsfeste für die Familie, Saunagutscheine, Obst- und Sportangebote am Arbeitsplatz.

**Eigene Ideen entwickeln.** „Um BGF zu integrieren, sollte der Unternehmer individuelle Gespräche führen und mit dem Mitarbeiter gemeinsam überlegen, wie die Arbeit gesünder gestaltet werden kann“, rät BGF-Beraterin Meisel. „Oft ist es hilfreich, eine Ideenwerkstatt mit dem Team durchzuführen, um gemeinsam Ideen zu finden. Für erfolgreiche Maßnahmen muss nicht immer das große Rad gedreht werden.“ Nicht selten führen kleine Änderungen zu deutlichen Verbesserungen. Diese Änderungen können um bewegte Pausenaktivitäten, die Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten oder ein gemeinsames gesundes Frühstück einmal im Monat ergänzt werden.

Um die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, ist es wichtig, Aktivitäten in die Arbeitszeit zu verlagern. „Oder einen Tag anzubieten, an dem es nur um die Gesundheit geht“, sagt Meisel. Dabei betont sie, dass es für den Erfolg jeder BGF-Maßnahme von entscheidender Bedeutung ist, dass der Chef seine Vorbildfunktion wahrnimmt. Ehrliches Interesse an der Arbeit und am Wohlbefinden des Mitarbeiters, gepaart mit einem eigenem gesunden Arbeits- und Pausenverhalten, motiviert das Team zusätzlich.

**Netzwerke bilden.** Um den Aufwand für das einzelne Unternehmen zu reduzieren, haben sich überbetriebliche Netzwerke bewährt. In ihnen können sich die Vertreter verschiedener Unternehmen regelmäßig über ihre BGF-Erfahrungen austauschen, aber sich auch zusammen von Beratern von Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften beraten lassen und dann gemeinsam Maßnahmen anstoßen.



### So unterstützt die AOK

Die Gesundheitskasse berät Kleinst- und Kleinunternehmen zu Möglichkeiten der Betrieblichen Gesundheitsförderung und zu regionalen Netzwerken, denen sich Betriebe anschließen können. Weitere Informationen erhalten Sie von Ihrem Ansprechpartner vor Ort unter:

 [aok.de/fk/gesundheit](https://aok.de/fk/gesundheit) > **Ansprechpartner**

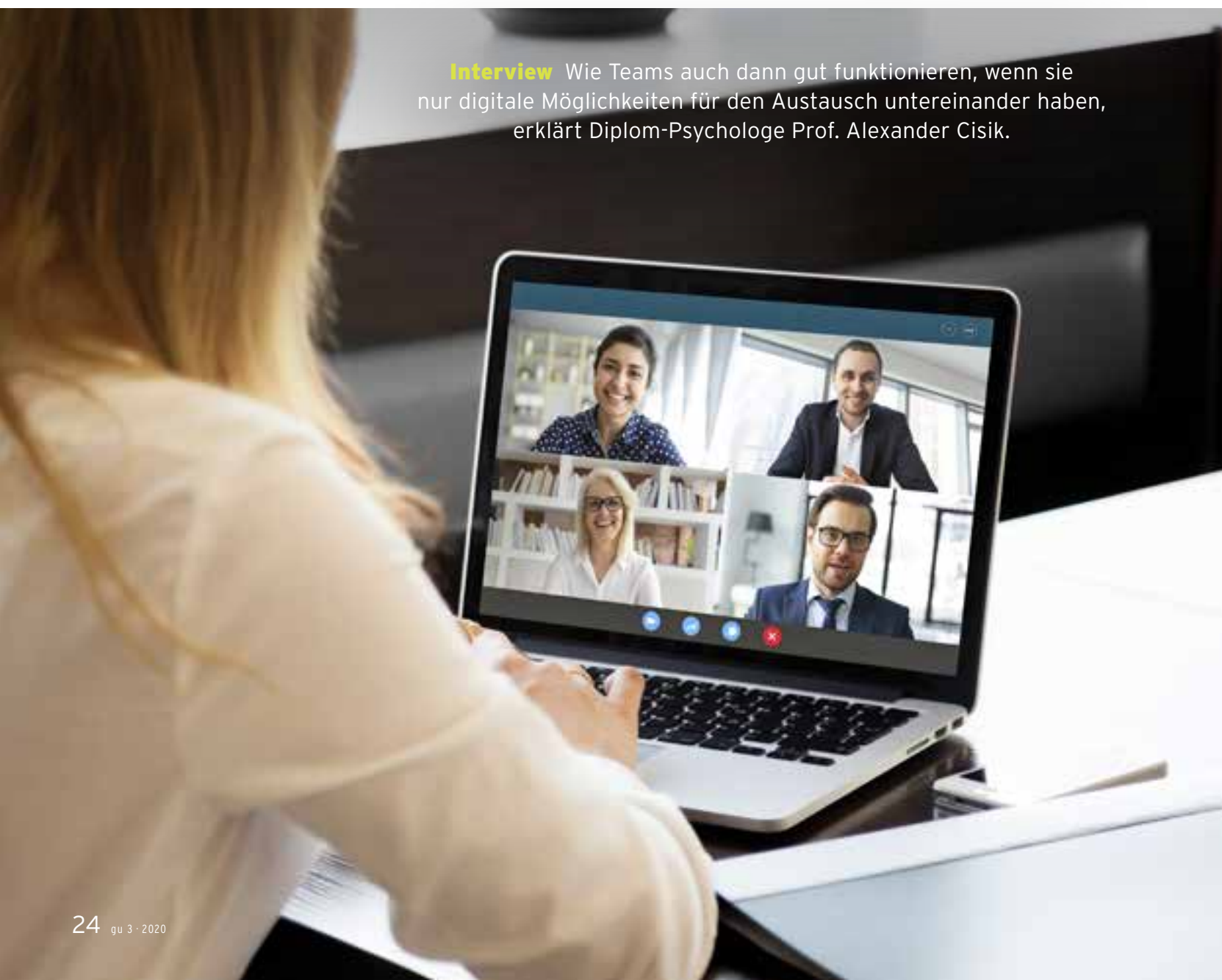
oder auf dem Fachportal für Arbeitgeber unter:

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



# »Bedürfnis nach **sozialer Nähe** nicht unterschätzen«

**Interview** Wie Teams auch dann gut funktionieren, wenn sie nur digitale Möglichkeiten für den Austausch untereinander haben, erklärt Diplom-Psychologe Prof. Alexander Cisik.





»In virtuellen Teams ist die Kommunikation häufig unstrukturiert, vielleicht sogar chaotisch.«

Professor Alexander Cisik (55) vertritt das Fachgebiet Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und ist Wissenschaftlicher Leiter der in Düsseldorf und Potsdam ansässigen Agentur für Personal- und Organisationsberatung cisikconsulting.



Foto: PR/AOK; Michael Reuter

**Was macht ein gutes virtuelles Team aus?** Zunächst einmal sollten natürlich die technischen Voraussetzungen stimmen. Entsprechende Hard- und Software sowie schnelles Internet sind erforderlich, damit alle Beteiligten gleichermaßen gut miteinander in Kontakt treten können. Dann geht es darum, die für die Aufgaben des jeweiligen Teams effektivsten Kommunikationskanäle zu definieren. Die Frage ist: Über welche Medien wollen wir wann und mit welchen Tools miteinander kommunizieren?

**Warum ist es wichtig, die Kommunikationskanäle eindeutig zu definieren?** In virtuellen Teams ist die Kommunikation häufig unstrukturiert, vielleicht sogar chaotisch. Das kann zulasten von Qualität, Produktivität, aber auch von Arbeitsmotivation und -zufriedenheit gehen.

**Worauf kommt es sonst noch an?** Der Erfolg des virtuellen Teams ist davon abhängig, inwieweit sich jeder Einzelne auf seine Ziele und Aufgaben konzentriert und seine persönliche Verantwortung auch tatsächlich wahrnimmt. Hilfreich ist zudem, wenn die Mitarbeiter eine gute Portion Verständnis für die Lebens- und Arbeitssituation der anderen haben.

**Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Führungskraft?** Führungskräften kommt eine extrem wichtige Rolle zu. Sie sollten ein glaubwürdiges Vorbild sein und zum Beispiel die vereinbarten Werte authentisch vorleben. Zusätzlich ist echte Entscheidungskompetenz, gerade in kritischen oder Nicht-Routinesituationen, ein Faktor, der den Mitarbeitern Sicherheit gibt und Vertrauen schafft. Im besten Fall sind Führungskräfte gleichzeitig Vorbild, Lenker, Mentor, Coach und Visionär in einem. In dieser komplexen Rolle sollten sie ihre sachlich-fachlichen Kompetenzen, vor allem aber auch ihre psychologischen Fähigkeiten stetig verbessern.

**Wie wird in virtuell aufgestellten Teams ein gutes Arbeitsklima geschaffen?** Der wichtigste Punkt ist, dass die Mitarbeiter das sichere Gefühl haben, eigenverantwortlich das Richtige zu tun. Jeder Einzelne sollte den Erfolg des gesamten Teams über alle Teildisziplinen hinweg als kollektive Verantwortung

verstehen, zu der jeder seinen ganz besonderen Teil beitragen muss. Dazu bedarf es klarer Vorgaben seitens der Führung und kontinuierlicher Abstimmungsprozesse im Team, die gern auch einmal konflikthaft sein dürfen und sogar manchmal sein müssen. Nur so können sich die Dinge trotz räumlicher Distanz konstruktiv weiterentwickeln.

**Fördern gemeinsame Rituale ein gesundes Arbeitsklima?** Ja, gemeinsame Rituale können zu einem guten Arbeitsklima beitragen. Das können zum Beispiel regelmäßige virtuelle Meetings und bestimmte Prozessverläufe sein. Wichtig ist, dass derartige Rituale auch kritisch hinterfragt werden dürfen und bei Bedarf verändert werden. Denn auch dieser Prozess – die Neuausrichtung von Ritualen, nachdem man sich kritisch damit auseinandergesetzt hat, trägt zum guten Arbeitsklima bei.

**Können Videokonferenzen den direkten persönlichen Austausch komplett ersetzen?** Viele Unternehmen funktionieren heute schon bestens, indem der alltägliche Informationsaustausch zwischen Bereichen und Standorten via E-Mail, Telefon und Videokonferenz vorstattengeht. Wo und wann immer das unter Einhaltung der coronabedingten Arbeitsschutzstandards möglich ist, sollte man sich aber unbedingt auch persönlich treffen können. Wir dürfen das Bedürfnis nach sozialer Nähe nicht unterschätzen. Zwischenmenschliche Beziehungen, aber auch kreative Ideen lassen sich unter Umständen deutlich schneller und besser im direkten Kontakt von Mensch zu Mensch entwickeln. ■

# Teamkonflikte aus der Ferne lösen

**Gesund führen** Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es, Konflikte im Team zu erkennen und zu lösen. Mithilfe der sogenannten Naikan-Methode funktioniert das auch, wenn die Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten.

Naikan ist eine japanische Meditationsform, die auf Selbstreflexion setzt. Damit sollen eigene Handlungsmuster erkannt und hinterfragt werden. Die Methode lässt sich auch gut in Teams anwenden, um weniger tiefgehende Konflikte zu lösen. Die Führungskraft übernimmt die Moderation der fünf Schritte:

1.) **Selbstreflexion.** Jeder Mitarbeiter beantwortet für sich allein im Homeoffice drei Fragen und notiert seine Antworten. Die Fragen lauten: Was habe ich von meinem Team erhalten? Was habe ich meinem Team gegeben? Welche Schwierigkeiten habe ich durch mein Verhalten verursacht?

2.) **Feedback.** Je nach Teamgröße teilt die Führungskraft die Mitarbeiter in Gruppen von bis zu sechs Personen auf. Innerhalb der Gruppe tauschen sich die Kollegen über ihre

Ergebnisse in einer Videokonferenz aus, gleichen ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung ab und ergänzen eventuell Punkte. Zeitrahmen: 30 Minuten.

3.) **Erfahrung.** Im Anschluss kommen wieder alle Teammitglieder in einer Videokonferenz zusammen, um über ihre Erfahrungen mit der Methode zu sprechen. Zeitrahmen: Jeder spricht fünf Minuten.

4.) **Änderung.** Im Anschluss zieht sich jeder noch einmal zurück, um drei Aufgaben zu lösen:

- die positiven Momente mit dem Team wahrnehmen, reflektieren und würdigen,
- notieren, was sich bei einem selbst verändert hat, und
- notieren, welche Verhaltensweisen man ändern möchte, zum Beispiel in Zukunft besser planen oder bei Unsicherheiten häufiger nachfragen. Zeitaufwand: 20 Minuten.

5.) **Vereinbarung.** Im letzten Schritt tragen alle Teammitglieder ihre Antworten vor und erklären, was sie künftig ändern möchten, um Konflikte zu vermeiden. Das Vortragen der guten Vorsätze in der Gemeinschaft erzeugt Verbindlichkeit. Mitarbeiter fühlen sich so eher verpflichtet, sie umzusetzen. ■



# ZusammenArbeiten - mit Abstand am besten

**Corona-Folgen** Mit ihrer neuen Online-Kampagne unterstützt die Gesundheitskasse Arbeitgeber in der Covid-19-Pandemie. Dass diese den Herausforderungen auch Positives abgewinnen können, zeigen die überraschenden Ergebnisse einer aktuellen AOK-Umfrage.

In einer forsa-Umfrage im Auftrag der AOK wurden außerdem mehr als 1.000 Arbeitnehmer zu den pandemiebedingten Entwicklungen ihrer Arbeitswelten und daraus resultierenden Erwartungen befragt. Bei den Beschäftigten weisen 77 Prozent auf positive Entwicklungen im Arbeitsleben hin. Das flexible Arbeiten im Homeoffice nennen sie dabei am häufigsten. Fast die Hälfte der befragten Arbeitnehmer hat in den letzten Wochen von zu Hause gearbeitet. Sie können der Corona-Krise deutlich häufiger positive Aspekte abgewinnen als Arbeitnehmer, die keine Homeoffice-Möglichkeit haben. 20 Prozent der Arbeitgeber, die Homeoffice verstärkt eingesetzt haben, planen nun auch zukünftig, Homeoffice für das Unternehmen verstärkt zu nutzen.

**Auch Schattenseiten der Krise.** Trotzdem – auch das zeigt die AOK-Umfrage – hatten 66 Prozent der Arbeitgeber mit negativen Erfahrungen zu kämpfen. Etwa jeder siebte von ihnen gibt geringere Umsätze, Aufträge oder Buchungen an. Problematisch sehen diese Arbeitgeber auch ein mangelndes Verständnis auf Kundenseite sowie die aufwendige Umsetzung der Hygienemaßnahmen. Hinzu komme die eigene coronabedingte Verunsicherung.

**AOK-Online-Kampagne.** Um Arbeitgeber bei den Herausforderungen der Corona-Pandemie zu unterstützen und ihre Verunsicherung zu minimieren, hat die AOK im Fachportal für Arbeitgeber nützliche Informationen und Praxistipps zusammengestellt. Der Fokus liegt dabei auf Angeboten rund um das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Denn die AOK-Arbeitgeberumfrage hat auch gezeigt: Betriebe wurden durch die Corona-Krise noch stärker für die Gesundheit der Mitarbeiter sensibilisiert. Ein knappes Drittel der Unternehmen gibt sogar an, dass BGF zukünftig einen höheren Stellenwert erhalten wird. Inhalte der Kampagne sind:

- **Online-Seminare und Videos** zu den Themen gesundes Führen und Zusammenarbeiten in Krisenzeiten.
- **Zahlreiche Tipps**, um Mitarbeiter zu schützen, zu motivieren und gesund zu halten. Beispielsweise mit digitalen BGF-Angeboten.
- **Best-Practice-Beispiele** aus unterschiedlichsten Branchen mit spannenden Einblicken, welche Erfahrungen Arbeitgeber während der Krise machen und welche Lehren sie auch langfristig daraus ziehen.
- **Eine Podcast-Reihe** zu vielfältigen verwandten Themen.

**Alle Inhalte der AOK-Kampagne „ZusammenArbeiten - Mit Abstand am besten“ finden Sie unter:**

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





# Führungskräfte zweifeln

»Führungskräfte selbst brauchen motivierende und unterstützende Bedingungen, um wirksam zu führen und eine kreative und innovative Arbeitsatmosphäre für ihre Teams zu schaffen sowie Veränderungen umzusetzen.«

Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann-Stiftung

**Studie** Mitarbeiter in Führungspositionen spielen eine wichtige Rolle im Unternehmen. Sie tragen nicht nur zum Geschäftserfolg bei, sondern sorgen auch für motivierte Belegschaften. Das funktioniert allerdings nur, wenn Führungskräfte sich mit ihrer Rolle identifizieren. Umso mehr lassen die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung für den „Führungskräfte-Radar“ aufhorchen, den die Bertelsmann-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke erstellt hat. Danach fühlt sich knapp ein Drittel aller Führungskräfte in Deutschland (30,1 Prozent) unsicher und nicht ausreichend unterstützt. Mehr als jede fünfte Führungskraft ist überzeugt, den eigenen Ansprüchen an eine Führungsperson nicht gerecht zu werden. Und gut 25 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass sie einen höheren Beitrag zu einer Gruppe leisten, wenn diese von jemand anderem geführt wird und nicht vom Betreffenden selbst.

Solchen Selbstzweifeln lässt sich der Studie zufolge mit Unterstützung gezielt entgegenwirken. Die Empfehlungen der Wissenschaftler:

- In Entwicklungsgesprächen Belastungen und Zweifel offen ansprechen
- Verunsicherten Führungskräften über die Personalabteilung mit Workshops und Coachings Unterstützung anbieten
- Das Arbeitsumfeld der Führungskräfte regelmäßig überprüfen: Wo lassen sich Unklarheiten beseitigen? Wo lässt sich Bürokratie abbauen?
- Im mittleren Management können die Vorgesetzten auf der Ebene darüber Vorbildfunktionen einnehmen – und daran appellieren, an sich selbst zu arbeiten.
- Wer dauerhaft unter der eigenen Rolle als Führungskraft leidet, sollte sich aus der Verantwortung herausnehmen und andere Aufgaben wahrnehmen.

**AOK-Tipp:** Im Online-Programm „Gesund führen“ lernen Führungskräfte auch, wie sie selbst eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben erreichen.

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

## Kurz notiert

### Aerosole

#### Richtig lüften in Corona-Zeiten

Wenn sich viele Menschen über längere Zeit zusammen in einem geschlossenen Raum aufhalten, erhöht sich die potenzielle Gefahr einer Ansteckung mit dem Coronavirus. Häufiges und ausgiebiges Lüften kann das Risiko senken. Dazu sollten die Fenster möglichst komplett geöffnet und nicht nur gekippt werden. Ein Indikator für eine gute Raumluft ist die CO<sub>2</sub>-Konzentration im Raum. Der allgemein als akzeptabel eingestufte Wert von 1.000 ppm sollte in der Zeit der Corona-Pandemie so weit wie möglich unterschritten werden. Doch im Arbeitsalltag



kann das Lüften schnell vergessen werden. Die kostenlose App „CO<sub>2</sub>-Timer“ der gesetzlichen Unfallversicherung schafft Abhilfe: Sie ermittelt für jeden fensterbelüfteten Raum den richtigen Lüftungszeitpunkt und die optimale Lüftungsfrequenz. Anhand von Personenzahl, Aufenthaltsdauer und Raumgröße errechnet die App die voraussichtliche CO<sub>2</sub>-Konzentration und gibt an, wann und wie oft gelüftet werden soll. Die ermittelte Zeit lässt sich als Timer setzen, der an die Lüftung erinnert. Die CO<sub>2</sub>-App kann bei Google Play (Android) oder im App Store (iOS) heruntergeladen werden.



# Bewegt durch die Pandemie

**Mit dem Rad zur Arbeit** Im Pandemiejahr mit Homeoffice und Ausgangsbeschränkungen treten die Menschen in Thüringen und Sachsen gegen den Lagerkoller gern in die Pedale. Diesen Eindruck vermitteln die Ergebnisse der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“, die seit Mai zum 20. Mal stattfand und am 30. September erneut mit Rekorden zu Ende geht.

Mit mehr als 23.000 registrierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern waren in den beiden Bundesländern 2.500 Menschen mehr dabei als 2019. „Der Teilnehmerrekord aus dem vergangenen Jahr hatten wir schon im Juli geknackt“, sagte Schirmherr René Kindermann am Mittwoch in Chemnitz.

„Radfahren tut dem Körper gut. Man bekommt den Kopf frei und bewegt sich an der frischen Luft. Vielleicht haben in den vergangenen Monaten deshalb noch mehr Menschen das Radfahren für sich entdeckt“, sagte Rainer Striebel, Vorstand der AOK PLUS (Foto rechts). Die Frauen und Männer legten für die Aktion insgesamt 4,2 Millionen Kilometer zurück. Die

gleiche Distanz mit dem Auto hätte einen Kohlendioxidausstoß von 830

Tonnen verursacht. Einen neuen Rekord gab es auch bei den registrierten Teams, die bis zu vier Personen umfassen: 1.500 waren es in diesem Jahr. Bundesweit beteiligten sich mehr als 260.000 Radler, die bisher rund 42 Millionen Kilometer bewältigten.

## Chemnitz-Tour zum Finale der Radfahr-Aktion

Anlässlich des Endes der diesjährigen Auflage von „Mit dem Rad zur Arbeit“ radelten Rainer Striebel und René Kindermann am Mittwoch gemeinsam mit Unternehmern aus der Region zwar nicht ins Büro, aber rund acht Kilometer von Chemnitz-Siegmars in Richtung AOK-Hauptgebäude am Schlossteich. Dort diskutieren Radler und Gäste über die Erfahrungen der vergangenen Monate und die Auswirkungen der Pandemie. ■



# Förderung der seelischen Gesundheit in der Pflege



Fotos: PR/AOK (2x); Getty Images/sturti

**Projektverbund PENELOPE** In Kooperation mit der AOK PLUS sind innerhalb einer bestehenden Rahmenvereinbarung mit der TU Dresden neue Projekte gestartet, welche der Förderung der seelischen Gesundheit von Mitarbeitenden in der stationären und mobilen Pflege dienen. Das Ziel der Projekte ist es, Fehlbeanspruchungen durch Belastungen am Arbeitsplatz durch verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen zu reduzieren. Dafür werden innovative Online-Trainings angeboten:

- Im Training zu „Pausen und Erholung“ lernen die Teilnehmenden, Fehlbeanspruchungen durch optimale Pausen- und Erholungsstrategie

zu reduzieren und neue Ressourcen aufzubauen.

- Das Online-Training „Emotionale Kompetenzen“ unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende dabei, Emotionen besser zu verstehen und bei sich und anderen zu beeinflussen, um gelassener mit emotional belastenden Situationen umzugehen.
- In Sekundenschnelle zu entspannen und diese Fähigkeit in stressreichen Situationen im Arbeitsalltag einzusetzen, wird sowohl online als auch in Präsenz im Training „Angewandte Entspannung“ vermittelt.

 <https://tu-dresden.de/mn/psychologie/penelope>

## Impressum

gesundes **unternehmen** - das Arbeitgebermagazin der AOK – Die Gesundheitskasse // Herausgeber: AOK-Bundesverband, Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin // AOK PLUS - Die Gesundheitskasse für Sachsen und Thüringen, Sternplatz 7, 01067 Dresden // plus.aok.de // Verlag und Redaktion: CW Haarfeld GmbH, ein Unternehmen der Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Wolters-Kluwer-Str. 1, 50354 Hürth, Tel.: 0800 888-5440, Fax: 0800 888-5445, E-Mail: service@cw-haarfeld.de // Kontakt Redaktion: gesundes.unternehmen@cw.de // Redaktionsleitung: Kai Stiehl (v.i.S.d.P.), Geschäftsadresse siehe Verlag und Redaktion // Chefredakteurin: Simone Königs // Redaktion: Manuela Müller, Silke Siems, Bettina Tanneberger, Julia Templin, Stephanie von Zelisch // Regionalredaktion AOK PLUS: Rico Schubert // Ständige Mitarbeit: Peter Büttner, Liane Rapp // Arbeitsrechtliche Beratung: Steinmeier LLP Rechtsanwälte, Dresden // Gestaltung: claim GmbH, CW Haarfeld // Druck: L.N. Schaffrath BmbH & Co. KG DruckMedien, Marktweg 42-50, 47608 Geldern // Erscheinungsweise: dreimal jährlich // Redaktionsschluss: 14. 10. 2020 // ISSN 2194-2250 // Mit der kostenfreien Aussendung des Magazins gesundes **unternehmen** kommt die AOK PLUS 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 Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos keine Gewähr. // Das bei der Herstellung des Magazins gesundes **unternehmen** verwendete Papier verfügt über das EU Ecolabel und zeichnet sich durch besondere Umweltverträglichkeit aus. Die eingesetzten Farben haben Bio-Qualität, auf den Einsatz giftiger und gefährlicher Materialien wird gemäß der Ausschlussliste des europäischen Druckfarbenverbandes (EuPIA) verzichtet.



### AOK-Tipp:

Ob Mutterschutz, Mutterschaftsgeld, Elternzeit, Elterngeld oder Entgeltfortzahlungsversicherung: In der Fachbroschüre „Mutterschutz und Ausgleichsverfahren“ finden Arbeitgeber alle wesentlichen Informationen, viele Tipps und praktische Beispiele. Die Broschüre steht kostenfrei zum Download bereit oder kann als Printversion angefordert werden:

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

## Kündigungsverbot greift frühzeitig

**Rechtsprechung** Arbeitgebern ist es grundsätzlich untersagt, einer schwangeren Mitarbeiterin zu kündigen. Das Kündigungsverbot, das auch für weitere vier Monate nach der Geburt des Kindes gilt, ist im Mutterschutzgesetz verankert. Wenn überhaupt, dann ist eine Kündigung nur unter besonderen Umständen und nur unter Einschaltung und mit Zustimmung des zuständigen Integrationsamtes möglich. Doch

gilt dieses Kündigungsverbot auch schon zu einem Zeitpunkt, an dem die schwangere Mitarbeiterin das fragliche Arbeitsverhältnis noch gar nicht aufgenommen, ihre Stelle also noch gar nicht angetreten hat?

Das Bundesarbeitsgericht hat dazu unmissverständlich Stellung bezogen: Auf den Zeitpunkt der Tätigkeitsaufnahme kommt es beim Kündigungsverbot gegenüber schwangeren Arbeitnehmerinnen nicht an, vielmehr beginnt das Arbeitsverhältnis ab Vertragsunterzeichnung. Somit ist auch eine vor dem arbeitsvertraglich vereinbarten Zeitpunkt der Beschäftigungsaufnahme ausgesprochene Kündigung unzulässig und unwirksam.

 **Aktenzeichen: 2 AZR 498/19**

Foto: PR/AOK; Kai Felmy; Felix Brüggemann

## 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 ...



„Schon toll, der neue Gesundheitsmassagestuhl! Aber ich vertippe mich ständig...“

# Nele Neuhaus

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)?**  
Da ich nur sehr begrenzt teamfähig bin, wäre ich ungern in einer leitenden Position tätig. Mich würde ein Job als Archivarin reizen.
- 2) **Ihr Traumberuf als Kind?**  
Schriftstellerin. Und das, seitdem ich mit fünf Jahren meine ersten Geschichten aufgeschrieben habe.
- 3) **Was sollte ein guter Chef unbedingt beherrschen?**  
Ein guter Chef sollte seine Mitarbeiter fordern und fördern. Er sollte gerecht und ausgleichend sowie jemand sein, an dem sich seine Mitarbeiter orientieren können.
- 4) **Sie stranden mit Kollegen/Mitarbeitern auf einer einsamen Insel: Ihre erste Teambuilding-Maßnahme ...?**  
Wir würden gemeinsam kochen.
- 5) **Mit wem würden Sie gern einmal eine Firma gründen (und warum)?**  
Ich habe 23 Jahre lang als Frau des Chefs eines mittelständischen Betriebs erlebt, was Selbstständigkeit heißt. Und ich bin froh, dass das Vergangenheit ist. Ich würde niemals eine Firma gründen wollen, weder allein noch mit jemandem zusammen.
- 6) **Deutschland ist ein guter Wirtschaftsstandort, weil ...?**  
... es in der Mitte von Europa liegt.
- 7) **Woran sparen Sie zuletzt?**  
An Büchern und guten Lebensmitteln.
- 8) **Welche Marke/welches Produkt hätten Sie gern erfunden?**  
Nutella.
- 9) **Welches Produkt braucht kein Mensch?**  
Das kann ich nicht beurteilen.
- 10) **Was können Sie unter Stress besonders gut?**  
Ziemlich viel. Ich bin extrem belastbar.
- 11) **... und was geht gar nicht unter Druck?**  
Bücher schreiben.
- +1) **Und noch ganz persönlich: Sie wurden 2016 zur „Kriminalhauptkommissarin ehrenhalber“ ernannt - hätte Sie der Beruf gereizt?**  
Nein, ich glaube, ich bin zu ungeduldig für diesen Beruf.

## Zur Person

Nele Neuhaus (53) zählt zu den erfolgreichsten deutschen Autoren. Bekannt wurde sie mit ihrer Taunuskrimi-Reihe um das Ermittlerduo Bodenstein/Kirchhoff. Viele Episoden wurden bereits vom ZDF verfilmt. Daneben schreibt Nele Neuhaus auch Pferde-Jugendbücher sowie Romane. Und soeben ist der dritte Band ihrer aktuellen Saga um die Figur Sheridan Grant erschienen. Mit der Nele-Neuhaus-Stiftung unterstützt sie Projekte, die die Lese-, Schreib- und Sprachkompetenz von Kindern und Jugendlichen fördern. Die gebürtige Münsteranerin lebt mit ihrem zweiten Mann in Eschborn.

 [neleneuhaus.de](http://neleneuhaus.de)







## Ihre Toolbox für 2021

Welche neuen Gesetze und Regelungen gibt es zum Jahreswechsel? Bleiben Sie in Sachen Sozialversicherung auf dem Laufenden und nutzen Sie unsere Tools:

- Kurz-Videos für den schnellen Einstieg
- Vertiefende Beiträge zum Download
- Expertenrat für individuelle Fragen
- Persönliche Unterstützung durch Ihre AOK vor Ort
- Online-Seminare

Sie finden alle Tools auf: