

gesundes unternehmen

4 | 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



regionah

Infos aus dem Land
und der Region

Ab Seite 33

titel wertschätzung

- 4 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?**
- 12 Wie lässt sich wertschätzend kritisieren?**
- 13 Wertschätzende Unternehmenskultur in der Praxis**

magazin

- 15 Gesund im Kleinbetrieb**
Der iga.Report liefert Tipps zur Gesundheitsförderung.
- 16 ZusammenArbeiten - mit Abstand am besten**
Online-Informationen für Arbeitgeber.
- 25 „Bedürfnis nach sozialer Nähe nicht unterschätzen“**
Wie virtuelle Teams gut zusammenarbeiten und welche Rolle Führungskräfte dabei einnehmen.
- 26 news & facts**
Aktuelle Meldungen zu gesundem Altern, dem Unternehmensbericht der AOK und der Unterscheidung zwischen Erkältung und Covid-19.
- 28 „Wir sehen uns als große Familie“**
In der Corona-Krise verlässt sich die Hans Fleig GmbH auf ihre Stärken.
- 30 tipps_trends_termine**
Nachrichten aus dem Berufsalltag und aktuelle Zahlen.
- 32 11 + 1 Fragen an ...**
Nele Neuhaus

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
 - Stundung und Insolvenzabsicherung
 - Krankenkassenwechsel
 - Vereinfachte Verfahren



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

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

Verlag und Redaktion:
CW Haarfeld GmbH, ein Unternehmen
der Wolters Kluwer Deutschland GmbH,
Wolters-Kluwer-Straße 1, 50354 Hürth
Internet: cwh.de
Tel.: 0800 888-5440, Fax: 0800 888-5445,
E-Mail: service@cw-haarfeld.de

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

Chefredaktion: Simone Königs

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

Regionalredaktion AOK Baden-Württemberg:
Kerstin Mandler, Michael Hugle

Verantwortlich für den Inhalt:
AOK Baden-Württemberg (Seiten 1 bis 32);
für **regionah** die zuständige AOK-Bezirksdirektion
(Seiten 33 bis 40)

Arbeitsrechtliche Beratung:
Steinmeier LLP Rechtsanwälte, Dresden

Gestaltung: claim GmbH, CW Haarfeld

Druck: L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien,
Marktweg 42-50, 47608 Geldern

Erscheinungsweise: viermal jährlich

Redaktionsschluss: 26. Oktober 2020

ISSN 2191-7973

Mit der kostenfreien Aussendung des Magazins
gesundes **unternehmen** kommt die AOK Baden-
Württemberg ihren sich aus § 104 SGB IV und § 13 SGB I
ergebenden Beratungs- und Informationspflichten nach.
Nachdruck, auch auszugsweise, sowie elektronische Ver-
vielfältigung von Artikeln und Fotos nur mit ausdrücklicher
Genehmigung des Verlages. Für unverlangt einge-
sandte Manuskripte und Fotos keine Gewähr.

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

Titelbild: (Collage) iStockphoto/ra-photos; Porträt/Editorial: PR/Th. Rathay;
Fotos Inhalt: (Collage) iStockphoto/ra-photos; Felix Brüggenmann



Johannes Bauernfeind
Vorsitzender des Vorstandes
der AOK Baden-Württemberg

Loben Sie noch? Oder wertschätzen Sie schon?

Die Corona-Pandemie hat vielen die Augen geöffnet: Beschäftigte in den verschiedensten Branchen machen nicht bloß einen Job, sondern leisten mit ihrer Tätigkeit auch einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag: Sie sorgen für die Gesundheit ihrer Mitmenschen, für volle Regale im Supermarkt und dafür, dass die Menschen von A nach B gelangen. Das wurde wahrgenommen und deshalb rückte das Thema Wertschätzung in den Fokus der Öffentlichkeit.

Perspektive beibehalten. Die Wertschätzung der Mitarbeiter bleibt aber auch über die Corona-Pandemie hinaus ein wichtiger Motivationsfaktor. Denn Beschäftigte, die im Arbeitsalltag Wertschätzung erleben, sind Studien zufolge zufriedener, ausgeglichener und haben mehr Freude an der Arbeit. In unserer Titelgeschichte (ab Seite 4) lesen Sie, warum wertschätzen mehr als loben ist und warum es ganz entscheidend ist, auf jeden Mitarbeiter individuell einzugehen. Unter aok.de/fk/bw/gesundheit > **Gesund führen** haben wir zusätzlich ein Themenspecial für Sie zusammengestellt – hier finden Sie beispielsweise Online-Seminare oder unseren Podcast zum Thema wertschätzende Kommunikation.

Digital und trotzdem nah. Um Sie möglichst individuell zu den sozialversicherungsrechtlichen Änderungen zum Jahreswechsel zu informieren, haben wir unter aok.de/fk/bw/jahreswechsel ein neues digitales Angebot geschaffen. Neu sind unter anderem die Kurzvideos für den schnellen Einstieg, vertiefende Informationen zum Download und der Expertenrat für Ihre individuellen Fragen. Bewährt haben sich in diesem Jahr bereits die Online-Seminare. Um dem in der Corona-Zeit gestiegenen Bedarf danach gerecht zu werden, haben wir das Angebot deutlich ausgebaut und stellen Videomitschnitte zur Verfügung. Nutzen Sie unsere neuen Tools, ganz wie Sie es brauchen.

Ihr

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?

Ansehen, 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.“

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).

So unterstützt die AOK

Zählt eine wertschätzende und gesunde Mitarbeiterführung zu Ihren Führungszielen? Betrachten Sie gesundes Führen als Kompetenz, von der Sie selbst, Ihre Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen profitieren können? Machen Sie den Selbsttest und finden Sie heraus, in welchen Bereichen noch Potenzial schlummert.

 [aok-gesundfuehren.de](https://www.aok-gesundfuehren.de) > Wissen: **Gesund führen** > **Selbsttest**



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 – abgesehen von einer angemessenen monetären Vergütung – 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. →

Fotos: (Collage) istockphoto/ra-photos

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.

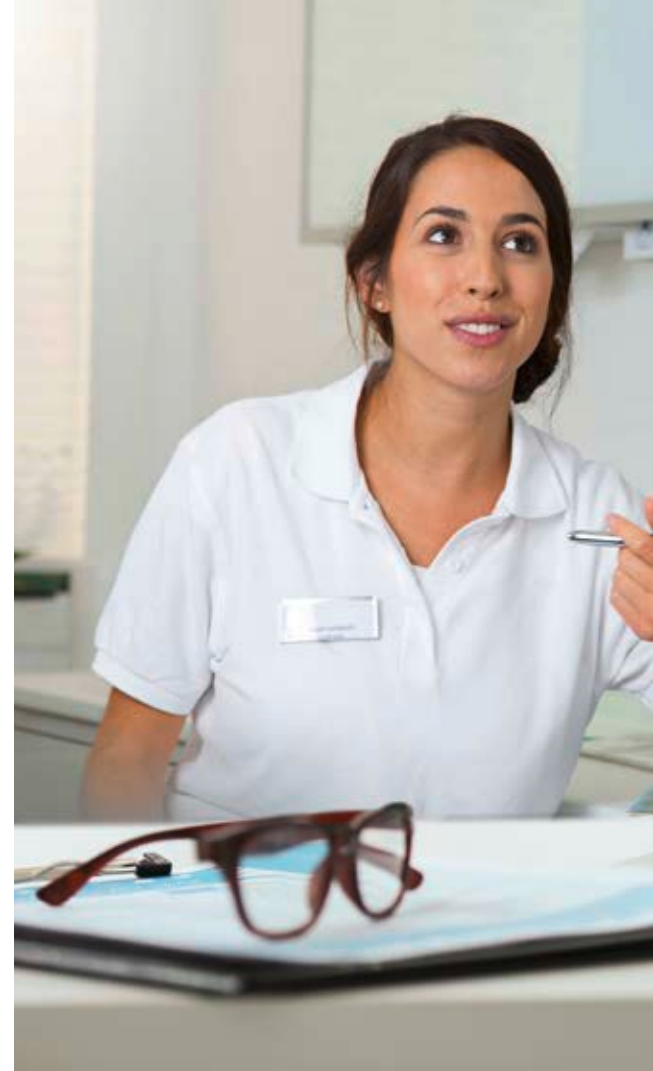
Ein gutes Betriebsklima fördert die Motivation und Leistung am Arbeitsplatz. Um ein solches für alle Mitarbeiter in einem Betrieb zu erreichen, kann es helfen, wertschätzendes Führen als Teil der gesamten Unternehmensstrategie oder -kultur in Leitbildern zu formulieren. Zum Beispiel mit dem Leitbild „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://www.aok-gesundfuehren.de)



Fotos: (Collage) Florian Küttler, Westendfoto; 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 ergründen, 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: Flonline/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 > [Unsere Angebote](#) > [Führungskräfte](#) > [Handlungshilfe für Führungskräfte](#)



GESUNDNAH

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.

aok.de/fk/bw/poster

Wie lässt sich wertschätzend **KOMMUNIZIEREN?**

Wie 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.

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?



WAS MITARBEITER VON IHRER FÜHRUNG ALS WERTSCHÄTZEND EMPFINDEN:

Kennt eine Führungskraft die Werte ihrer Mitarbeiter, steht sie immer noch vor der Herausforderung, diese im Arbeitsalltag zu berücksichtigen und insgesamt einen wertschätzenden Führungsstil zu verinnerlichen und umzusetzen. Folgende Grundsätze sind dabei wichtig:

1. Präzise Hilfestellung: Als Ansprechpartner zur Verfügung stehen und dem Mitarbeiter Unterstützung bieten, wenn er diese benötigt.

2. Positives Feedback: Erbrachte Leistungen sehen und anerkennen sowie Erfolgserlebnisse ermöglichen und Engagement würdigen. Lob und Anerkennung unmittelbar und nicht erst lang nach Projektabschluss aussprechen.

3. Konstruktive Kritik: Negatives wertschätzend äußern, mögliche Weiterentwicklungspunkte nachvollziehbar kommunizieren und Hilfe bei der Umsetzung anbieten.

4. Transparentes Kommunizieren: Unternehmens- und Projektziele verdeutlichen; den Sinn von Tätigkeiten erklären; Interesse an neuen Ideen der Mitarbeiter zeigen.

5. Kleine Mitarbeiterfeiern: Erfolge gemeinsam feiern, etwa mit einer Einladung zu einem Mittagessen, bei dem der Mitarbeiter- oder Teamerfolg lobend erwähnt wird.

6. Persönliche Ereignisse: Den Mitarbeiter persönlich wichtig nehmen. Geburtstage und Jubiläen würdigen und auch bei traurigen Ereignissen Anteilnahme zeigen. →



Foto: (Collage) Shutterstock/bermatets photo, Alex Vector

85,8 %
der Arbeitnehmer
wünschen sich, dass
sich ihre beruflichen
Ziele im Unternehmen
verwirklichen lassen.
Das können jedoch nur
66,5 Prozent.

Quelle: Fehlzeiten-Report
des WlD, 2018

Wie lässt sich wertschätzend **KRITISIEREN?**

Beim wertschätzenden Führen ist das Feedback-geben eine der wichtigsten Komponenten. Bei aller wohlwollenden Anerkennung: Manchmal gilt es auch, Kritik zu üben.

Mit den folgenden sieben Tipps gelingt das Kritisieren auch auf wertschätzende Art und Weise:

1. Heben Sie positive Aspekte hervor: Fragen Sie sich zunächst: Welche Stärken hat der Mitarbeiter? Was hat er gut gemacht? Nutzen Sie das Positive als Einleitung: „Ich finde es klasse, was Sie für den Teamzusammenhalt tun und dass Sie sich so gut mit unseren Kunden verstehen. Das ist eine wichtige Komponente für unseren Unternehmenserfolg. Die notwendige Aufmerksamkeit für das Arbeitsziel darf darüber aber nicht verloren gehen.“

2. Verwenden Sie eher „Ich“- als „Du“-/„Sie“-Botschaften: Eine „Du“-/„Sie“-Botschaft, womöglich noch in Verbindung mit „bist immer“/„sind immer“, wird als Angriff gewertet. Der erste Impuls ist Gegenangriff oder Verteidigung, beides ist in einem konstruktiven Gespräch nicht zu empfehlen. Die eigene Perspektive zu kommunizieren, führt zu mehr Verständnis, zum Beispiel so: „Ich habe beobachtet, dass Sie an vier von fünf Tagen zu spät kamen. Das ärgert mich, weil ich in der Zusammenarbeit größten Wert auf Zuverlässigkeit lege.“

3. Fragen Sie nach möglichen Ursachen: Für manches Verhalten gibt es triftige Gründe wie Mobbing, Pflege von Angehörigen oder Depression. Das gilt es, sensibel in Erfahrung zu bringen: „Gibt es Gründe für das häufige Zuspätkommen?“

4. Formulieren Sie nachvollziehbar und begründen Sie Ihre Kritik gut: Verstanden und angenommen wird Kritik in der Regel erst, wenn das „Warum“ erklärt wird: „Wird das Produkt nicht rechtzeitig fertig, können die anderen im Team nicht nach dem vereinbarten Zeitplan weiterarbeiten.“

5. Sagen Sie konkret, was Ihr Problem ist: Das ist nicht einfach, aber nur so kann Sie Ihr Gegenüber verstehen: „Ich habe gerade Schwierigkeiten, mit Ihnen zu kommunizieren, weil ich Sie als sehr ablehnend und wenig konstruktiv empfinde, wenn es um Verbesserungsvorschläge geht.“

6. Stellen Sie Ihr Gegenüber nicht bloß: Formulieren Sie konstruktiv und sagen Sie klar, was Sie sich von dem Mitarbeiter wünschen, ohne dass er sein Gesicht verliert: „Ich möchte, dass wir uns jetzt gemeinsam überlegen, wie wir das Problem lösen.“

7. Treffen Sie gemeinsam eine Vereinbarung: Damit den Worten Taten folgen, sollte zum Abschluss des Gesprächs eine Vereinbarung getroffen werden: „Wir einigen uns heute darauf, dass Sie in Zukunft zur vereinbarten Zeit anwesend sind und Ihre Gespräche mit den Kunden zwar führen, aber bitte nicht so ausgedehnt, dass das Arbeitsziel nicht erreicht wird. In zwei Wochen schauen wir noch mal gemeinsam auf den Ablauf.“

Foto: Flonline/Astrakan Images





85%

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

Quelle: Gallup
Engagement Index 2019

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.“

Wertschätzende Unternehmenskultur **IN DER PRAXIS**

Wertschätzende Führung zeigt unabhängig von der Größe oder der Branche des Betriebs positive Effekte. Das verdeutlichen unter anderem die Hotelkette Upstalsboom und der Glasereibetrieb Heideglas.

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:

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?“). →

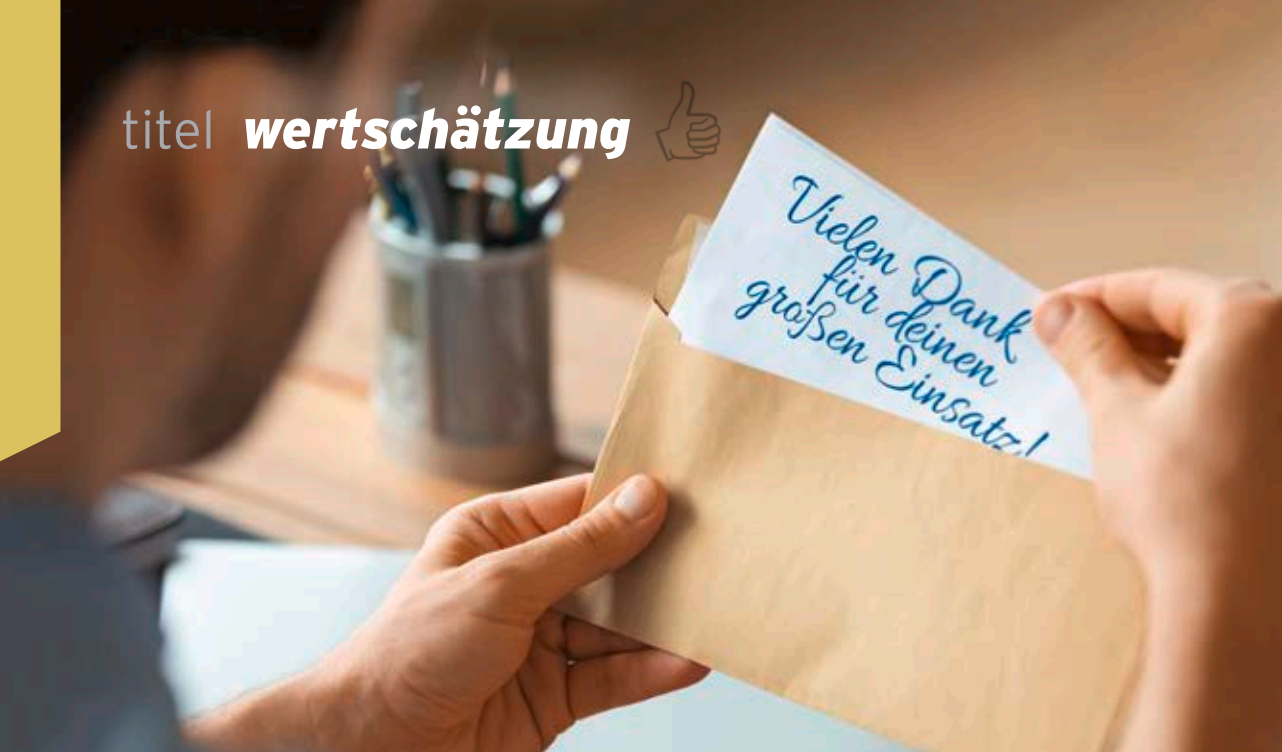


Foto: Shutterstock/fishes

STARKE EFFEKTE. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stieg nach einer Weile um rund 80 Prozent und die Weiterempfehlungsrate 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.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM). Dass das Thema wertschätzende Führung auch in kleineren Betrieben einen hohen Stellenwert einnimmt, zeigt das Beispiel des Glasgroßhandels und der Glaserei Heideglas aus Uelzen in Niedersachsen mit sieben Mitarbeitern. „Wertschätzung fängt bei der Gesundheit der einzelnen Mitarbeiter an“, sagt die Meisterin Tanja Neumann. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit nennt handfeste Gründe für die Einführung eines Gesundheitsmanagements: „Gesunde, motivierte und

zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzielen auch überdurchschnittliche Leistungen.“ Jeden Montag stehe deshalb ein frischer Obstkorb im Betrieb bereit. Für das „Powernapping“ nach dem Mittagessen gibt es zwei Liegen, um sich kurz auszuruhen. Mit Unterstützung der AOK habe Heideglas erfolgreich ein BGM eingeführt, etwa um ergonomische Arbeitsplatzbedingungen zu schaffen und regelmäßige Sporteinheiten durchzuführen.

VERTRAUENSVOLLE BETRIEBSKULTUR. Wichtig ist Tanja Neumann und Unternehmensinhaber Thorsten Neumann eine gute, menschliche und von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur: „Es sind vor allem die sogenannten weichen Faktoren wie Wertschätzung, Gerechtigkeit und Fairness am Arbeitsplatz, die sich positiv auf den Krankenstand und die Motivation auswirken.“ Besonderen Wert lege der Betrieb deshalb auf eine transparente Kommunikation: In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen werden die Beschäftigten zum Beispiel gefragt, ob sie sich durch eine Fortbildung weiterentwickeln möchten oder einfach zufrieden sind, wenn sie ihren Job machen können. „Wir wollen, dass unsere Beschäftigten ihre Stärken ausleben und Freude und Sinnhaftigkeit bei ihren Tätigkeiten empfinden.“ Probleme können offen angesprochen und Verbesserungsvorschläge gemacht werden: Gleichzeitig erhielten die Angestellten das Vertrauen und die Freiheit, ihren Aufgabenbereich verantwortungsvoll selbst zu gestalten. Auch für private Schwierigkeiten habe das Unternehmerpaar ein offenes Ohr: „Dass es in einem Familienbetrieb auch mal möglich ist, das Kind mitzubringen oder flexibel bei einem Pflegefall in der Familie zu reagieren, versteht sich von selbst.“ ■

So unterstützt die AOK

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/bw/gesundheitsmanagement > **Gesund führen** > **Kommunikation für Führungskräfte**



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.

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 ihrem 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. 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.

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.

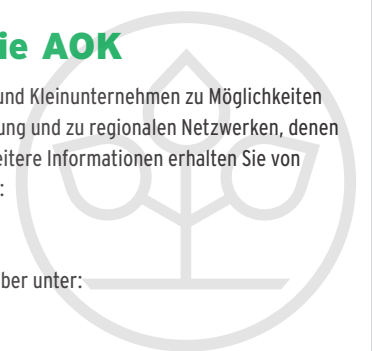
So unterstützt die AOK

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/bw/kontakt

oder auf dem Fachportal für Arbeitgeber unter:

 aok.de/fk/bw/gesundheit





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 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

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 Kurzarbeitergeld.

Die Bezugsdauer für das Kurzarbeitergeld (KUG) wird für Arbeitnehmer, deren Anspruch auf KUG bis zum 31. Dezember 2020 entstanden ist, auf bis zu 24 Monate, längstens bis zum 31. Dezember 2021, verlängert.

Elektromobilität und Dienstfahrzeuge.

Bei der privaten Nutzung eines Elektro- und Brennstoffzellenfahrzeugs ohne CO₂-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 CO₂-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/bw/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/bw/jahreswechsel

Online mehr erfahren

Dieser Beitrag bildet den Stand vom 26. 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/bw/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/bw/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**

Gut geschützt

Stundung und Insolvenzabsicherung

Aufgrund der Corona-Pandemie sind viele Betriebe unverschuldet in finanzielle Engpässe geraten. Welche Unterstützungsangebote Unternehmen kennen sollten, wenn sie etwa die Sozialversicherungsbeiträge nicht mehr zahlen (können).

Ansprechpartner bei der AOK

Sprechen Sie Ihren Firmenkundenberater an, er unterstützt Sie gern mit näheren Informationen oder hilft bei der Antragsaufnahme.

 aok.de/fk/bw/kontakt

AOK im Ohr - der Arbeitgeberpodcast

Im AOK-Podcast erfahren Sie alles zum Thema Stundung und Ratenzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen in der Corona-Krise:

 aok.de/fk/podcast

Stundungen: konkrete Hilfe für viele Betriebe

Wenn Unternehmen die Sozialversicherungsbeiträge nicht pünktlich zur Fälligkeit am drittletzten Bankarbeitstag des Monats zahlen können, ist eine Stundung der Beiträge möglich. Die Stundung schiebt die Fälligkeit des Anspruchs hinaus, er bleibt aber bestehen.


Folgende Voraussetzungen gelten für eine Stundung der Beiträge:

- Der sofortige Einzug der Beiträge wäre mit erheblichen Härten für den Arbeitgeber verbunden und
- der Beitragsanspruch wird durch die Stundung nicht gefährdet. Das heißt: Der Arbeitgeber ist zwar aktuell nicht in der Lage, die Beiträge zu zahlen, zu einem späteren Zeitpunkt ist es ihm aber möglich.

Eine Stundung hat in der Regel eine Ratenzahlungsvereinbarung zur Folge, um den Rückstand in einem überschaubaren Zeitraum wieder abzubauen. Auf die gestundeten Beträge wird ein Stundungszins von 0,5 Prozent pro Monat erhoben. Wenn sich ein Arbeitgeber mit Zahlungsschwierigkeiten nicht rechtzeitig meldet und die Beiträge nicht zahlen kann, fallen Säumniszuschläge in Höhe von 1 Prozent pro Monat an.

Neben der Verzinsung des Stundungsbetrags soll eine Stundung grundsätzlich nur gegen Sicherheitsleistungen (etwa eine Bankbürgschaft) erfolgen. Hierauf kann die Einzugsstelle verzichten, wenn der Arbeitgeber seine Beiträge bisher pünktlich und vollständig gezahlt hat.

Firmenzahlverfahren. Droht einem Unternehmen die Zahlungsunfähigkeit, sollte sich der Arbeitgeber mit der Krankenkasse des freiwillig versicherten Arbeitnehmers in Verbindung setzen. Nach Rücksprache mit der Krankenkasse wird das Firmenzahlverfahren gegebenenfalls beendet. Das ist auch rückwirkend möglich.



Der Arbeitgeber meldet die Beendigung des Verfahrens nach der Datenerfassungs- und -übermittlungsverordnung (DEÜV) durch eine Ab- und eine Anmeldung des Arbeitnehmers als Selbstzahler. Die Zahlung der Beiträge erfolgt dann durch den freiwillig versicherten Arbeitnehmer selbst.

Insolvenzgeld: Die Beschäftigten sind abgesichert

Im Ernstfall ist es für viele Arbeitgeber beruhigend zu wissen, dass die Beschäftigten für drei Monate Insolvenzgeld erhalten können. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) verwaltet dafür die sogenannte Insolvenzgeldkasse. Zur Finanzierung erhebt die BA die Insolvenzgeldumlage und zahlt Leistungen an die Betroffenen aus. Die Umlage leisten die beteiligten Unternehmen zusammen mit den Gesamtsozialversicherungsbeiträgen an die Krankenkassen als Einzugsstellen.

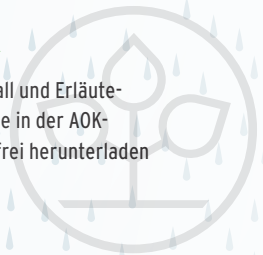
Anspruch auf Insolvenzgeld haben alle Arbeitnehmer, die im Zuge der Insolvenz kein oder kein vollständiges Arbeitsentgelt erhalten haben. Das Insolvenzgeld wird für maximal drei Monate rückwirkend vor Eintreten der Insolvenz gezahlt. Auch die Sozialversicherungsbeiträge für versicherungspflichtig Beschäftigte werden übernommen. Die Beiträge beantragt die Krankenkasse direkt bei der BA. Die Insolvenzgeldkasse springt allerdings nur vorübergehend ein. Die Ansprüche auf die Sozialversicherungsbeiträge gegenüber dem Arbeitgeber bestehen weiterhin. Die Beiträge der freiwillig Versicherten bleiben jedoch außen vor. Sie werden selbst Beitragsschuldner (siehe „Firmenzahlverfahren“).

Meldungen im Insolvenzfall. Wenn Beschäftigte freigestellt werden, nimmt der Arbeitgeber zum Tag der Insolvenz eine Abmeldung vor. Das sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnis bleibt in diesem Fall erhalten. Erst zum arbeitsrechtlichen Ende des Beschäftigungsverhältnisses gibt der Arbeitgeber die Entgeltmeldungen ab. Werden Arbeitnehmer über den Insolvenztage hinaus beschäftigt, ist eine Abmeldung bis zum Tag der Insolvenz abzugeben. Vom Insolvenztage an ist eine neue Anmeldung abzugeben.

So unterstützt die AOK

Einzelheiten rund um die Meldungen im Insolvenzfall und Erläuterungen zu den besonderen Meldegründen finden Sie in der AOK-Fachbroschüre „Meldungen“, die Sie online kostenfrei herunterladen oder als Printversion anfordern können:

 aok.de/fk/bw/broschueren



Krankenkassenwechsel wird einfacher

Gesetzesänderung Beschäftigte können ab dem 1. Januar 2021 bei jedem Arbeitgeberwechsel ihre Krankenkasse neu wählen.

Ab dem 1. Januar 2021 führt jeder Arbeitgeberwechsel zu einem neuen Krankenkassenwahlrecht. In der Praxis bedeutet das: Falls ein Arbeitnehmer im Zuge des Jobwechsels eine neue Krankenkasse wählt, stellt die neue Krankenkasse unverzüglich eine schriftliche Bestätigung für den Arbeitnehmer aus. Der Beschäftigte muss seiner bisherigen Krankenkasse den Wechsel nicht mehr mitteilen, das übernimmt die neu gewählte Krankenkasse. Nur der Arbeitgeber ist zu informieren. Zukünftig reicht eine einfache Information des Arbeitnehmers aus, bei welcher Krankenkasse er versichert sein möchte. Der Arbeitgeber meldet den Beschäftigten daraufhin innerhalb von sechs Wochen bei der gewählten Krankenkasse an.

Wenn keine Informationen vorliegen. Wenn der Arbeitnehmer keine Angaben bei seinem Arbeitgeber macht, meldet der Arbeitgeber den Beschäftigten bei seiner bisherigen Krankenkasse an. Bestand noch nie eine gesetzliche Krankenversicherung in Deutschland, wählt der Arbeitgeber die Krankenkasse. Der Arbeitgeber informiert den Arbeitnehmer hierüber unverzüglich, in Schriftform oder elektronisch.

Foto: PR/AOK

Anpassungen im Meldeverfahren zum 1. Januar 2021. Nach Eingang der Anmeldung bestätigt die Krankenkasse dem Arbeitgeber über das elektronische DEÜV-Meldeverfahren, ob es zu einem gültigen Krankenkassenwechsel gekommen ist. Die Daten der neuen elektronischen Meldung nimmt der Arbeitgeber zu den Entgeltunterlagen seines Arbeitnehmers.

Mit der Wahl der neuen Krankenkasse beginnt eine neue Bindungsfrist. Ab 1. Januar 2021 beträgt die Bindungsfrist für die Mitgliedschaft eines versicherungspflichtigen Arbeitnehmers anstatt 18 Monate nur noch 12 Monate. Sonderkündigungsrechte, etwa nach Erhöhung des Zusatzbeitrags, bleiben hiervon unberührt.

Außerdem ist keine Kündigung der bisherigen Krankenkasse erforderlich, es sei denn, der Arbeitnehmer verlässt das gesetzliche Krankenversicherungssystem und versichert sich zum Beispiel privat.

AOK-Tipp: In der ab Oktober verfügbaren neuen AOK-Fachbroschüre „Krankenkassenwahlrecht“ erfahren Arbeitgeber, unter welchen erleichterten Bedingungen der Wechsel der Krankenkasse ab 1. Januar 2021 möglich ist und wie das neue Verfahren in der Praxis aussieht.

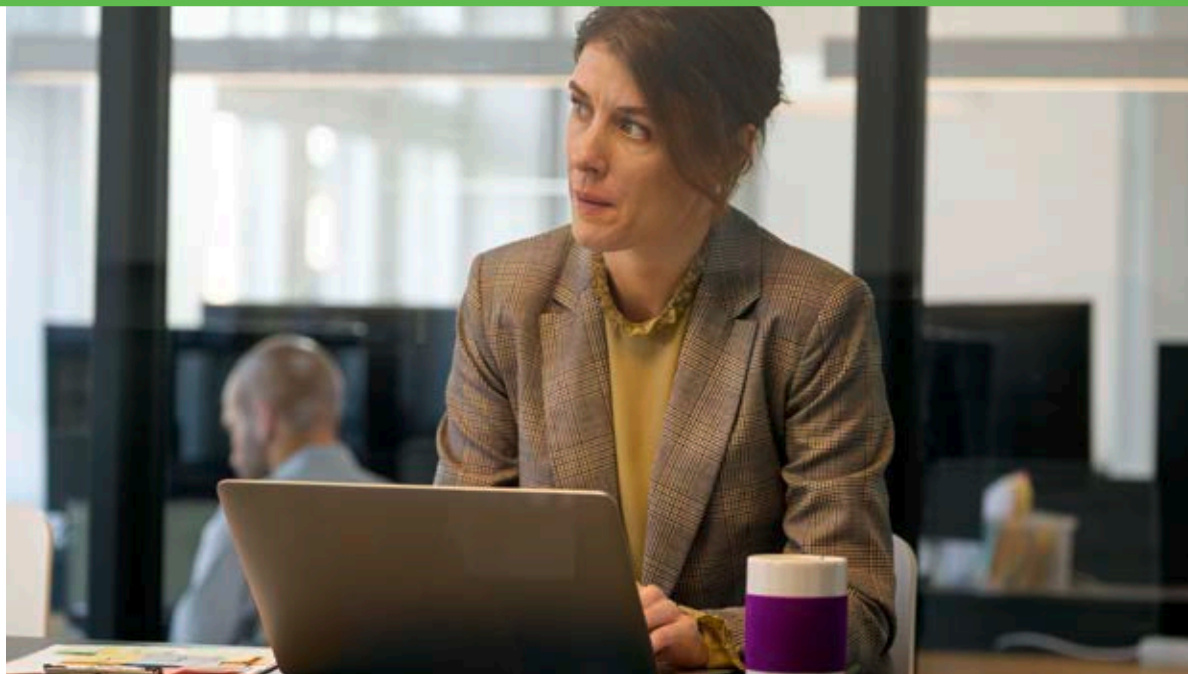
 aok.de/fk/bw/broschueren

So unterstützt die AOK

Bei Fragen rund um das Thema Krankenkassenwechsel unterstützen die Sozialversicherungsexperten der AOK Sie gern auch persönlich.

 aok.de/fk/bw/kontakt





Vereinfachte Verfahren

Sozialgesetzbuch Die zunehmende Digitalisierung beeinflusst auch versicherungs-, beitrags- und melderechtliche Prozesse. Jüngst beschlossene Gesetzesänderungen stellen mehr papierlose Kommunikation in Aussicht.

Neue digitale Möglichkeiten sollen Personalern künftig die Arbeit erleichtern. So sieht es das „Siebte Gesetz zur Änderung des Vierten Buches SGB“ vor. **Beispiel Meldeverfahren:** Informationen zur erstmaligen Anlage eines Arbeitgeberkontos werden ab 1. Januar 2022 in einem elektronischen Dialogverfahren übermittelt statt bisher mit Fragebögen. Bereits ab 1. Januar 2021 wollen die Krankenkassen fehlende Jahresmeldungen digital anfordern. Außerdem wird das Kennzeichen Mehrfachbeschäftigung zu Jahresbeginn aus dem Arbeitgeber-Meldeverfahren entfernt.

In ihren Meldungen zur Minijob-Zentrale sind Arbeitgeber künftig verpflichtet, zusätzlich steuerrechtliche Ordnungsmerkmale anzugeben sowie darüber zu informieren, nach welchen Merkmalen (pauschal oder individuell) sie die Lohnsteuer in einem abgelaufenen Zeitraum abgerechnet haben. Elektronische Entgeltbescheinigungen an die Bundesagentur für Arbeit (BA) können sie bereits jetzt digital übermitteln - ab 2022 soll dies der einzige Weg sein. Azubis in praxisintegrierten schulischen Ausbildungsgängen unterliegen nun der Versicherungspflicht in der Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung.

Elektronische Betriebsprüfung. Die besondere Einkommensgrenze in der Familienversicherung von 450 Euro für geringfügig Beschäftigte entfällt rückwirkend zum 1. Januar 2020 - bei der AOK Baden-Württemberg ist dies bereits umgesetzt. Die von Arbeitgebern oft kritisierte Mitgliedsbescheini-

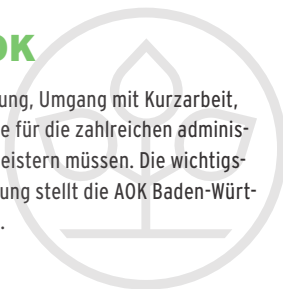
gung zur Anmeldung in Papierform hat ausgedient. Ab 1. Januar 2021 erhalten sie die Bestätigung über vorliegende Mitgliedschaften digital.

Bescheinigungen über den Bezug von Entgeltersatzleistungen sollen die Krankenkassen ab 1. März 2023 maschinell an die BA übermitteln. Zurzeit wird diskutiert, diesen Vorgang in das bestehende DÜBAK-Meldeverfahren zu integrieren. Mit dem „Siebten Gesetz zur Änderung des Vierten Buches SGB“ wird außerdem die elektronische Betriebsprüfung (euBP) für Arbeitgeber zum 1. Januar 2023 verpflichtend. Voraussetzung dafür ist die gesetzliche Bestimmung, Entgeltunterlagen in elektronischer Form zu führen. Sie tritt bereits ein Jahr früher in Kraft. Eine Entbindung davon wie von der euBP ist im begründeten Einzelfall auf Antrag bis zum 31.12.2026 möglich.

So unterstützt die AOK

Beitragszahlungen, betriebliche Altersversorgung, Umgang mit Kurzarbeit, Praktikanten und Minijobs - nur einige Beispiele für die zahlreichen administrativen Vorgänge, die Arbeitgeber im Alltag meistern müssen. Die wichtigsten Informationen rund um die Sozialversicherung stellt die AOK Baden-Württemberg kompakt auf ihrer Website zusammen.

 aok.de/fk/bw > Sozialversicherung



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: P.R./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/bw/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/bw/broschueren

» **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.

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?

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Führungskraft? Sie sollten ein glaubwürdiges Vorbild sein und zum Beispiel die vereinbarten Werte authentisch vorleben. Zusätzlich ist echte Entscheidungskompetenz, gerade in kritischen oder Nichtroutinesituationen, 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.

Foto: PR/AOK; Michael Reuter

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. Dazu bedarf es klarer Vorgaben seitens der Führung und kontinuierlicher Abstimmungsprozesse im Team, die gern auch einmal konfliktuell sein dürfen und sogar manchmal sein müssen. Nur so können sich die Dinge trotz räumlicher Distanz konstruktiv weiterentwickeln. Außerdem fördert gemeinsame Rituale ein gesundes Arbeitsklima. 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.

Können Videokonferenzen den direkten persönlichen Austausch ersetzen?

Viele Unternehmen funktionieren heute schon bestens, indem der alltägliche Informationsaustausch zwischen Bereichen und Standorten via E-Mail, Telefon und Videokonferenz vonstattengeht. 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. ■



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.





Gesund und aktiv - in jedem Alter

Gesund altern In der zweiten Lebenshälfte noch mal ganz neu anfangen? Mit der richtigen Einstellung ist das kein Problem. Die AOK-Kampagne „Ich bin JETZT!“ macht Frauen Mut, die Herausforderungen dieser spannenden Phase aktiv zu gestalten.

Sie meistern Krisen. Sie entdecken ihre Stärken. Sie verlieben sich neu. Und sie blicken dem Alter entspannt entgegen. Immer mehr Frauen über 40 und auch jenseits der 50 wehren sich gegen das gesellschaftliche Image, das ihnen lange anhaftete: weniger belastbar und öfter krank zu sein, nachlassender Attraktivität und verlorener Leidenschaft nachzutruern. Die AOK Baden-Württemberg unterstützt den Wandel zum Optimismus. Mit ihrer Kampagne „Ich bin JETZT!“ will die Gesundheitskasse Frauen in der Lebensmitte und darüber hinaus Mut machen, ihr Alter gesund und aktiv zu gestalten – privat ebenso wie im Ehrenamt oder Beruf.

Inspiration aus dem Netz. Auf allen Kommunikationskanälen bietet die AOK-Kampagne Frauen zwischen 40 und 70 eine Plattform, auch zur Interaktion. So be-

richten zum Beispiel drei inspirierende Baden-Württemberg-erinnen in kurzen Online-Videos unter anderem, wie sie die Vorurteile über das Älterwerden überwunden haben, Schicksalsschlägen mit großer innerer Stärke begegnet sind und durch ein neues Ehrenamt eine neue Sicht auf das Leben erlangt haben. Starke Frauen, von denen die Botschaft ausgeht: Jede Lebensphase ist es wert, im Moment gelebt zu werden. Dass sie mit ihren Erfahrungen einen produktiven Gewinn für die Arbeitswelt darstellen können, wird in Personalabteilungen zunehmend anerkannt und geschätzt.

Auch AOK-Experten kommen im Rahmen der Kampagne zu Wort. Sie beantworten Fragen rund um die gesundheitlichen Aspekte des Alterns. Denn mit der richtigen Sichtweise, da sind sich alle einig, ist das Älterwerden schön. Niemand muss es anhalten.

Alles über die Kampagne der AOK Baden-Württemberg „Ich bin JETZT!“ unter:  aok.de/bw/ich-bin-jetzt

»Mitten im (Berufs-)Leben zu stehen und daneben Herausforderungen wie die Pflege Angehöriger zu meistern oder sich ehrenamtlich zu engagieren - für Frauen ist dies Normalität. Dabei dürfen das körperliche und seelische Wohlbefinden nicht auf der Strecke bleiben. Die AOK Baden-Württemberg hat deshalb den Anspruch, ihren Versicherten auch in diesem Lebensabschnitt ein verlässlicher Partner zu sein.«



Monika Lersmacher,
Alternierende Vorsitzende des
Verwaltungsrates der AOK Baden-
Württemberg, Versichertenseite

Was die AOK Baden-Württemberg außerdem tut.

Der Ansatz „Im Hier und Jetzt“ steht auch für das exklusive Präventionsangebot „Lebe Balance“ der AOK Baden-Württemberg. Mit Achtsamkeitsübungen und Tests soll das Programm helfen, Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen, die Herausforderungen des Alltags besser zu meistern und so gestärkt durchs Leben zu gehen – in jedem Alter. Es umfasst verschiedene Bausteine wie Kurse und Online-Seminare, ein Buch und eine Audio-CD sowie einen Podcast. Entwickelt wurde das Konzept von einem Team aus namhaften Forschern und Psychologen. Mehr Infos und Online-Anmeldung unter:

 lebe-balance.de

Heute schon an morgen denken



Umweltbewusstsein Als Schwerpunktthema für den Unternehmensbericht 2020 hat die AOK Baden-Württemberg die Nachhaltigkeit gewählt. Diese ist gerade auch im Gesundheitswesen ein wichtiges Thema, das aber noch konsequenter gelebt werden muss. Das betrifft nicht nur den Umweltschutz, sondern auch die Versorgung auf dem Land, Prävention, die digitale Infrastruktur, den Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Dabei hat die AOK Baden-Württemberg stets das gesamte Gesundheitssystem, das Wohl ihrer Versicherten sowie die großen Transformationen der

kommenden Jahre im Blick. Aber auch schwer vorherzusehende Szenarien wie Pandemien werfen die Frage auf, ob ein grundsätzliches Umdenken nötig ist, um sich für die Zukunft aufzustellen. Im Unternehmensbericht zeigt die Gesundheitskasse, wie sie ihr Handeln an all diesen zukünftigen Herausforderungen ausrichtet und Nachhaltigkeit in dessen Zentrum stellt. Auch die Kommunikation wird zukünftig noch nachhaltiger gestaltet. Ein erster Schritt hierfür ist die neue Dachmarke #AgendaGesundheit, die den Leserinnen und Lesern jetzt öfter begegnen wird.

aok.de/bw/unternehmensbericht

Erkältung oder Corona?

Grippezeit Wer Halsschmerzen und Husten bekommt, kann in den ersten Tagen eine Erkältung nicht von der Covid-19-Erkrankung unterscheiden. Tendenziell treten bei Covid-19 starker trockener Husten und hohes Fieber auf, auch der vorübergehende Verlust des Geruchs- und Geschmackssinns wird beobachtet. Begleitsymptome wie Kopf- und Glieder- oder Bauchschmerzen sind dagegen eher selten. Die Ständige Impfkommission (Stiko) sowie das Robert Koch-Institut sprechen sich für eine

Grippeimpfung aus, damit vor allem in einer Zeit, in der sich die Grippepandemie und die Corona-Pandemie überlappen, die Gefahr von Superinfektionen minimiert und das Gesundheitssystem entlastet wird. In der Arbeitswelt empfehlen die Experten die Grippeimpfung vor allem Menschen über 60 Jahre und Patienten mit Grunderkrankungen. Auch medizinisches Personal in Krankenhäusern, Pflege- und Senioreneinrichtungen sowie Schwangere sollten sich impfen lassen.

Fotos: PR/AOK

Die Unterschiede zwischen Covid-19, Erkältung, Grippe und Heuschnupfen

	COVID-19	Erkältung	Grippe	Heuschnupfen
Fieber	●●●●	●	●●●●	● ³
Müdigkeit	●●	●●	●●●●	●●
Husten	●●●● ¹	●●●●	●●●● ¹	●● ⁴
Niesen	-	●●●●	-	●●●●
Gliederschmerzen	●●	●●●●	●●●●	-
Schnupfen	●	●●●●	●●	●●●●
Halsschmerzen	●●	●●●●	●●	● ⁵
Durchfall	●	-	●● ²	-
Kopfschmerzen	●●	●	●●●●	●
Kurzatmigkeit	●●	-	-	●● ⁴
Augenjucken	-	-	-	●●●

Symptome:
häufig ●●●●
wenig ●●●
manchmal ●●
selten ●

- ¹ trockener Husten
- ² bei Kindern
- ³ leichtes Fieber
- ⁴ bei asthmatischen Beschwerden
- ⁵ Brennen/Juckreiz

Quelle: WHO, CDC, SPON, SZ, IQWiG

In besten Händen

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

Stress im Griff

Stress erhöht die Aufmerksamkeit und die Konzentration. Für eine kurze Zeit kann er also durchaus positiv sein. Chronischer Stress verändert allerdings die Prozesse im gesamten Körper und begünstigt verschiedene Krankheiten. Das vierwöchige Online-Programm der AOK „Stress im Griff“ hilft dabei, die Belastungen gezielt abzubauen. Die Teilnehmer erfahren unter anderem, wie sie Stress gesünder bewältigen.

stress-im-griff.de

AOK-Expertenforen

AOK-versicherte Beschäftigte erhalten in den Expertenforen der AOK Tipps und Hilfe von erfahrenen und kompetenten Fachleuten. Und das innerhalb von 24 Stunden. Das Angebot ist anonym, sicher und kostenfrei. Und weil sich Fragen in vielen Bereichen des alltäglichen Lebens auftun, gibt es Expertenforen zu den Themen Fitness und Bewegung, Ernährung, Nichtrauchen, Pflege, Eltern und Kind, Partnerschaft und Sexualität.

aok.de/bw > Leistungen & Services > Die AOK-Expertenforen

» Wir sehen uns als große **Familie** «

Die Corona-Krise traf Unternehmen in allen Branchen. In unserer Reihe „Lehren aus der Krise“ berichten Betriebe, wie sie mit der Situation umgegangen sind und was sie verändert haben.

Als aufgrund der Produktionsdrosselung in der Automobilindustrie das Kerngeschäft der Hans Fleig GmbH wegbriecht, fokussiert sich der Betrieb auf seine Stärken: Erfindergeist und Wir-Gefühl.

Zwei Tage waren wir völlig perplex“, sagt Geschäftsführer Thorsten Braun von der Hans Fleig GmbH, wenn er an die Tage nach dem Lockdown im März denkt. 50 Prozent des Kerngeschäfts seien schlagartig weggebrochen, weil vor allem die Automobilindustrie schnell die Produktion drosselte, erzählt er. Das Unternehmen aus Lahr im Schwarzwald konstruiert und produziert mit 28 Spritzmaschinen hochpräzise Klein- und Kleinstteile aus Kunststoff, die teilweise nur wenige Millimeter groß sind und 0,01 Gramm wiegen. Rund 75 Prozent der Spritzgussteile, die zum Beispiel für die Start-Stopp-Funktion oder in der Gurtschlosstechnik in Pkw benötigt werden, gehen weltweit an die Automobilbranche. Viele Autohersteller stellten im März aus Sicherheitsgründen die Produktion ein und benötigten keine Teile mehr. Am dritten Tag nach dem Lockdown habe er sich geschüttelt und sich mit den drei anderen Geschäftsführern des Unternehmens zusammengesetzt. In dieser Runde wurden nicht nur die notwendigen Sofortmaßnahmen, sondern auch neue Ideen für das Unternehmen sowie Pläne für die 40 Mitarbeiter entwickelt.

Schnell und transparent. „Wir haben von Anfang an mit offenen Karten gespielt und die Situation nicht beschönigt“, sagt der 41-jährige Braun. Dazu gehörte auch die schnelle Umsetzung der Kurzarbeit – allerdings nur maximal einen Tag pro Woche. Parallel entwickelten die vier Geschäftsführer ein umfassendes Hygiene- und Arbeitsplatzkonzept, um die geltenden Abstandsregeln zu ermöglichen. Für die zehn Mitarbeiter in den Büros der Firma gilt seit März eine Maskenpflicht – auch bei den inzwischen seltenen Besprechungen im Firmengebäude. Spender mit Desinfektionsmittel mit entsprechenden Hinweisen sind mittlerweile in jedem Raum zu finden. Eine neue Pausenregelung verhindert, dass sich alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit in der Pause treffen.

Änderungen in der Produktion. Zudem wurden, soweit das bei einem Drei-Schicht-Betrieb möglich ist, die Arbeitszeiten flexibel gehalten. So fand der Schichtwechsel nicht immer zu einem festgelegten Zeitpunkt statt. Durch individuelle Absprachen der Schichtarbeiter sollte die Anzahl aufeinandertreffender

» In der Corona-Krise sind alle Beschäftigten noch enger zusammengerückt. «

Thorsten Braun, Geschäftsführer der Hans Fleig GmbH

Mitarbeiter reduziert werden. In der Nachtschicht arbeiteten statt fünf nur noch zwei Beschäftigte. Alle Arbeitsplätze werden bei jedem Schichtwechsel vorab von den Schichtarbeitern gereinigt.

Gegenseitige Unterstützung. Die Beschäftigten hätten die Pläne, die stets offen kommuniziert wurden, auch mit eigenen Ideen unterstützt, erzählt Braun. „Wir sehen uns als große Familie“, sagt der Geschäftsführer. Die hohe Wertschätzung für die Mitarbeiter und das Zusammengehörigkeitsgefühl der gesamten Belegschaft zeigen sich an Sonderzahlungen, vielen Betriebsausflügen und gemeinsamen Feiern. Zudem ist das Unternehmen in der Region fest verankert und unterstützt Kindergärten sowie Sportvereine.

Tüfteln für die Zukunft. Der Namensgeber des Unternehmens – Hans Fleig – war ein Tüftler. Er gründete die Firma 1968 in einer Garage. Zu dieser Zeit steckte die Werkzeug- und Spritzgusstechnik für Kunststoffe noch in den Kinderschuhen. Der Firmengründer entwickelte noch mit Griffel und Lineal Werkzeuge am Zeichenbrett, um für unterschiedliche Branchen Kunststoffkleinteile in Serie produzieren zu können. Auf diese Firmen-DNA, gepaart mit dem großen Know-how in der Spritzgusstechnik, besannen sich die vier Geschäftsführer in der Corona-Krise. Sie entwickelten und konstruierten eine volltransparente Panoramamaske gegen die Ansteckung mit dem Coronavirus. Bereits nach zehn Tagen konnte man in die Produktion gehen. Eile war geboten, denn zu dieser Zeit gab es Engpässe bei den Mund-Nasen-Schutzmasken. In einem eigenen Online-Shop und bei einem Online-Auktionshaus wird das Fleig-Panorama-Visier vertrieben und beschert dem Unternehmen einen zusätzlichen Umsatz.

Optimistische Aussichten. Insgesamt blicken die Geschäftsführer jetzt positiv in die Zukunft. Alle Beschäftigten seien in der Krise noch enger zusammengedrückt, sagen sie. Die Corona-Maßnahmen in der Firma waren erfolgreich – bislang gab es keinen Corona-Fall bei den Mitarbeitern. Und die Kunden des kleinen Unternehmens aus dem Schwarzwald hätten bereits signalisiert, dass es bei Beruhigung der Corona-Situation wieder aufwärtsgehe, sagt Geschäftsführer Braun.

Über das Unternehmen Die Hans Fleig GmbH aus Lahr im Schwarzwald hat sich auf die Konstruktion und Produktion von Spritzgusswerkzeugen und die Herstellung technischer Kunststoffteile spezialisiert. Kunden des 40-Mitarbeiter-Unternehmens sind internationale Unternehmen der Automobil-, Elektronik-, Luftfahrt- und Lebensmittelindustrie sowie der Medizintechnik.

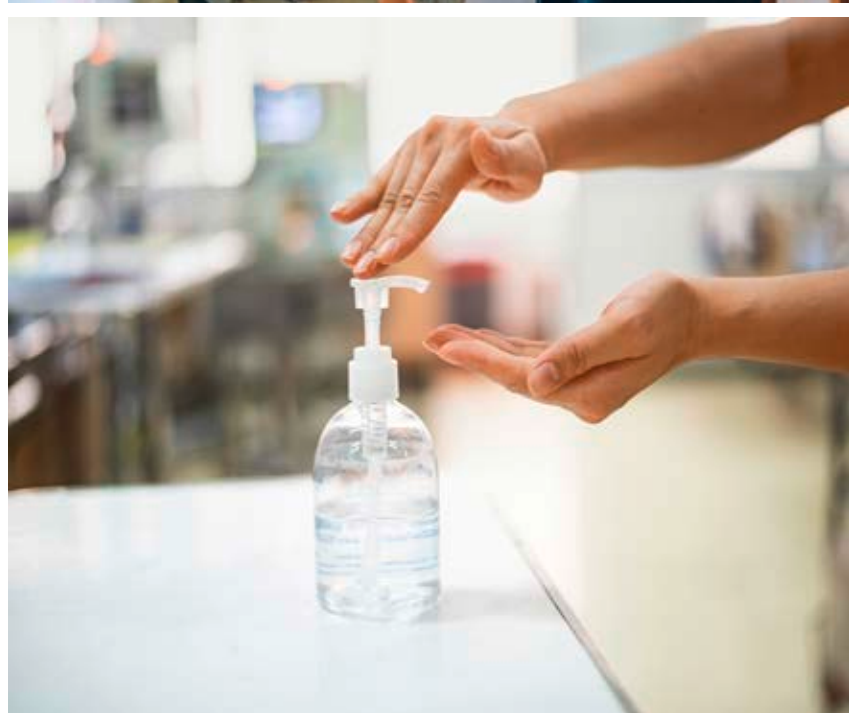


Illustration: Shutterstock/red_diamond; Fotos: PR/Hans Fleig GmbH; iStockphoto/martindm; Shutterstock/chalyawat_chaldet; Getty Images/yoh4nn



Teamfähigkeit - besonders gefragt

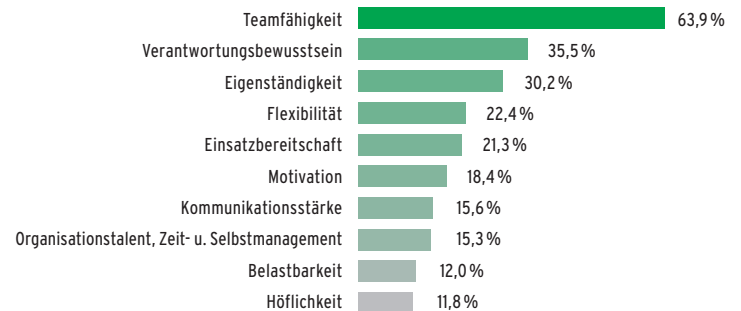
714.000 im April 2020 inserierten Stellenangeboten (Printmedien, Online-Jobbörsen, Firmenwebsites, Bundesagentur für Arbeit) zeigt eindeutige Präferenzen: Gefragt ist vor allem Teamfähigkeit, die in fast 64 Prozent aller Inserate explizit von Bewerbern verlangt wurde. Danach sind Verantwortungsbewusstsein und Eigenständigkeit wichtige Einstellungskriterien. Mit der Nennung in jeweils rund einem Drittel aller Stellenanzeigen folgen sie im Ranking der wichtigsten Soft Skills aber bereits mit deutlichem Abstand. Motivation wird erstaunlicherweise nur vergleichsweise selten explizit von Bewerbern verlangt – laut der BAP-Studie vermutlich deshalb, weil sie als selbstverständlich vorausgesetzt wird.

Fotos: PR/AOK; Illu: Kai Feilmy; Felix Brüggemann; WestendG/Fionline

Soft Skills Neben den fachlichen Kenntnissen eines Bewerbers legen Personalverantwortliche zunehmend Wert auf seine sozialen und persönlichen Kompetenzen und Einstellungen – auf Eigenschaften also, die das Arbeitsverhalten, etwa Zuverlässigkeit, Eigenständigkeit und Loyalität, sowie das Teamverhalten einer Person beschreiben. Doch welche dieser sogenannten Soft Skills sind aus Arbeitgebersicht besonders wichtig und gefragt?

Eine vom Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) vorgenommene Auswertung von knapp

Top-10-Soft-Skills in Jobangeboten



Quelle: BAP, Basis der Analyse: mehr als 713.611 Jobangebote von 120.335 Unternehmen, erschienen in 196 Printmedien, 189 Online-Jobbörsen, auf mehr als 30.000 Firmenwebsites und auf den Seiten der Bundesagentur für Arbeit, 2020.

Kurz notiert

Coronavirus

Hygiene und lüften am Arbeitsplatz

Teilen Sie Arbeitsplätze oder Gegenstände (etwa Tastaturen, Werkzeuge) möglichst nicht mit anderen Personen. Ist das unvermeidbar, reinigen Sie Ihren Arbeitsplatz gründlich und insbesondere beim Verlassen oder bei Dienstantritt. Außerhalb des Gesundheitswesens und der häuslichen Pflege genügt dafür die Verwendung handelsüblicher Haushaltsreiniger. Ebenfalls wichtig: Alle 20 Minuten sollte für ca. fünf Minuten mit weit geöffneten Fenstern gelüftet werden.

Quellen: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Umweltbundesamt



März 2021

Richtig abschalten

Viele Beschäftigte fühlen sich durch ihre Arbeit erschöpft, können sich aber in der Freizeit nicht erholen. Wie Führungskräfte die Arbeit gestalten können, um die Erholungsfähigkeit zu erhöhen, lesen Sie in der nächsten Ausgabe von **gesundes unternehmen**.

aok.de/fk/bw/magazin

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**

AOK-Tipp:

Ob Mutterschutz, Mutterschaftsgeld, Elternzeit, Elterngeld oder Entgeltfortzahlungsver-sicherung: 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/bw/broschueren

Präventionsausgaben 2021 geplant



Betriebliche Gesundheitsförderung Laut Informationen des GKV-Spitzenverbands sollen für das Jahr 2021 wieder Orientierungs- und Mindestausgabewerte für Prävention festgeschrieben werden.

Im laufenden Jahr 2020 war aufgrund der Corona-Pandemie die Geltung der Werte ausgesetzt worden. Abhängig von der Entwicklung der Infektionen ist geplant, dass die gesetzlichen Krankenkassen 2021 mindestens 3,33 Euro je Versicherten für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ausgeben. 1,06 Euro davon sollen konkret in BGF für Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen fließen. Zusätzlich sind 2,27 Euro je Versicherten in Lebenswelten gehen (Kommunen, Schulen, Kindertagesstätten) sowie 0,34 Euro in stationäre Pflegeeinrichtungen. Dies sind die Mindestausgabewerte. ■

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 Gesundheitsmassage-stuhl! 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?**
Nurtella.
- 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





Wenn Sie es
ganz genau
wissen wollen ...

Informieren Sie sich jetzt im **neuen Arbeitgeberportal** der AOK
zu Sozialversicherung und Betrieblicher Gesundheitsförderung -
schnell, umfassend und kostenfrei.

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