

4. 2024

Das Arbeitgebermagazin  
der AOK

# gesundes unternehmen

## Zeigen oder schweigen? Emotionen bei der Arbeit

 [Hier klicken](#)

**Wichtige Infos  
für Personal-  
verantwortliche**

**Erleichterte  
Einwanderung**

Infos zur Chancenkarte

 [Hier klicken](#)

**Job-Ghosting  
vermeiden**

Gutes Onboarding

 [Hier klicken](#)

**Schluss mit  
Rücken**

Tipps und Übungen

 [Hier klicken](#)

Johannes Bauernfeind  
Vorsitzender des Vorstandes  
der AOK Baden-Württemberg



# Die Arbeit – ein Ort für Emotionen?

**Ob im Großraumbüro**, im Außendienst oder in der Produktionshalle: Jedes Unternehmen lebt von den Menschen, die dort arbeiten. Und zu diesen Menschen gehören auch ihre Emotionen, positive wie negative. Gerade wenn beispielsweise Angehörige gepflegt, Kinder versorgt oder andere Herausforderungen bewältigt werden müssen, lassen sich diese Emotionen manchmal nicht einfach vom Arbeitsalltag aussperren.

In unserer **Titelgeschichte** zeigen wir, wie Arbeitgeber mit den Gefühlen ihrer Mitarbeitenden (und natürlich ihren eigenen) umgehen können. Ihnen Raum zu geben, kann dazu beitragen, dass sich alle Menschen im Team wertgeschätzt fühlen. Das tut gut: den Menschen, wie auch dem Unternehmen. Natürlich stellen wir Ihnen auch unterstützende Angebote der AOK Baden-Württemberg vor.

Ebenfalls in dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit der sogenannten Chancenkarte. Sie macht es seit 1. Juni einfacher, ausgebildete Fachkräfte aus Drittstaaten für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Wie das genau funktioniert, lesen Sie **hier**. Außerdem werfen wir einen Blick auf das Thema Rückengesundheit. Auch im vergangenen Jahr waren Rückenschmerzen einer der Hauptgründe für Krankenschreibungen. Wir stellen Ihnen daher **praktikable Maßnahmen** vor, um Ihre Arbeitskräfte bei guter Rückengesundheit zu halten. Sprechen Sie auch gerne unsere BGM-Expertinnen und -Experten vor Ort an!

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihr



## Fehlhaltung? Fehlanzeige.

Wenn eine Körperhaltung zu lange unverändert beibehalten wird, kann sie ungesund werden. Beschäftigte sollten daher am Arbeitsplatz möglichst oft zwischen Sitzen, Stehen und Bewegung wechseln. Arbeitgeber können ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen und den natürlichen Bewegungsdrang fördern.

Infos und Tipps zum Thema Fehlhaltung erhalten Sie auf unserem Poster.

[➔ Mehr erfahren](#)

[➔ Zum Poster](#)

**TITEL**

**EMOTIONEN BEI DER ARBEIT**

- **Zeigen oder schweigen**  
Wie Betriebe von einem offenen und anerkennenden Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz profitieren
- **Mit Sicherheit emotional**  
So schafft Positive Psychologie eine offene Gefühlskultur

**MAGAZIN**

- **Herausforderung Wechseljahre**  
Was Arbeitgeber tun können, um Frauen im Klimakterium zu unterstützen
- **Erleichterte Einwanderung**  
Mit der Chancenkarte kommen ausländische ausgebildete Fachkräfte
- **Job-Ghosting vermeiden**  
Durch gutes Onboarding werden Beschäftigte an den Betrieb gebunden
- **Schluss mit Rücken**  
Mitarbeitende zu Bewegung motivieren – mit Übungen fürs Büro

**AUF EINEN BLICK**

- **Auf einen Blick**  
News und Fakten
- **Streit ist keine Lösung**  
Anregungen für transparente Kommunikation
- **„Das Sichtbarmachen von Ideen ist sehr wichtig“**  
Die Meeresbiologin Antje Boetius über den Gewinn durch Perspektivenwechsel

- **personal Wissen**  
Der Service zu Sozialversicherung und Recht



**So funktioniert's**

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



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

# Zeigen oder schweigen?

## Wertschätzung



Eine anerkennende und akzeptierende Gefühlskultur trägt zu einem positiven Arbeitsumfeld im Unternehmen bei. Führungskräfte profitieren vom professionellen Umgang mit Emotionen – den eigenen und denen ihrer Mitarbeitenden.



„**Bis vor ungefähr 15 Jahren** galten Emotionen landläufig als unprofessionell. Seitdem hat sich viel getan“, sagt Dr. Laura von Gilsa, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule Fresenius. „Das Thema ist heute deutlich stärker in der Arbeitswelt angekommen.“

Das heißt jedoch nicht, dass sich das Blatt komplett gewendet hätte. So sind in einer aktuellen LinkedIn-Studie immer noch 41 Prozent der Befragten der Meinung, das Zeigen von Gefühlen im professionellen Kontext könne der Karriere schaden.

Wer seine Gefühle jedoch versteckt, unterdrückt damit einen wichtigen Teil dessen, was einen Menschen ausmacht. Eine wertschätzende Unternehmenskultur möchte genau das nicht. Sie möchte Beschäftigte in ihrer emotionalen Komplexität anerkennen, inklusive ihrer

Gefühle – seien sie positiv oder negativ. Das Ziel: Menschen dürfen bei der Arbeit mehr als bloß Ausführende sein.

### **Gefühle anerkennen**

Für Arbeitgeber bedeutet ein gesunder Führungsstil, auch die eigenen Gefühle zu akzeptieren und bewusster wahrzunehmen. Magdalena Rogl ist Diversity & Inclusion Lead bei Microsoft Deutschland und Autorin. Sie sagt: „Emotionen sind Daten, die unser Körper uns schickt.“ Diese können über versteckte Bedürfnisse Aufschluss geben und uns helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Die Voraussetzung dafür ist, die eigenen Gefühle überhaupt benennen zu können. Das fällt aber nicht allen leicht.

Genau das können Führungskräfte konkret üben. Sie können sich zum Beispiel vor einem Meeting ein paar Minuten im Kalender blocken, um einmal bewusst →



**Dr. Laura von Gilsa**  
Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule Fresenius

**» Indem wir offen sind, stärken wir die Beziehung zum Gegenüber. Und so haben wir wiederum die Sicherheit, offen mit unseren Gefühlen zu sein.«**





Wenn die Emotionen hochkochen: die emotionale Ebene von der sachlichen trennen

Foto: Johner Images via Getty Images

durchzuatmen und in sich hineinzuhören: Was fühle ich? Bin ich angespannt? Wieso? Dabei kann es helfen, den eigenen Gefühlen offen entgegenzutreten und sich Ängste und Sorgen nicht direkt abzusprechen. Diese Akzeptanz-Übungen können ein erster Grundstein für den Kontakt mit den eigenen Emotionen sein.

„Dann sehen wir auf einmal Muster in unseren emotionalen Reaktionen – auf die Situation, auf einzelne Mitarbeitende – und können uns besser darauf einstellen“, so Magdalena Rogl. Das Drehen an solch kleinen Stellschrauben kann dazu führen, dass Führungskräfte resilienter gegenüber Stress sind und das auch ins Team tragen. Bei immer wiederkehrenden belastenden Gefühlen kann professionelle Unterstützung helfen, wie zum Beispiel die Telefonseelsorge unter 0800 111 0 111 oder 0800 111 0 222.

### Darüber sprechen

Dazu gehört auch, die eigenen Gefühle mitzuteilen. Eine gewisse Selbstregulation ist wichtig – besonders für Führungskräfte. Denn manchmal kann es ein Zuviel an Emotionen geben. Beschäftigte sollten nicht mit großer Wut oder extremer Euphorie konfrontiert sein. Gleichzeitig legt laut Laura von Gilsa die Forschung nahe, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Zeigen von Gefühlen und der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen bestehe. „Indem wir offen sind, stärken wir die Beziehung zum Gegenüber. Und so haben wir wiederum die Sicherheit, offen mit unseren Gefühlen zu sein.“

### Raum lassen

Eine angemessene Umgebung kann mitteilnehmend machen. Laut Dr. Meike Siebert-Adzic, Personalentwicklerin und



Zurück zum Inhalt

Autorin, geht es darum, „geschützte Räume zu schaffen, in denen wir unsere Gefühle leichter zeigen“.

Kleine Nebenräume und gemütliche Sessel sorgen für ein privateres Ambiente. Fotos von Team-Events an den Wänden und Taschentücher auf dem Tisch vermitteln, dass es okay ist, Gefühle zu zeigen.



**Magdalena Rogl**  
Diversity & Inclusion Lead bei  
Microsoft Deutschland



**Dr. Meike Siebert-Adzic**  
Personalentwicklerin und Autorin

### Positive Emotionen zelebrieren

Auch der Umgang mit positiven Emotionen will gelernt sein. Begeisterung, Interesse, Dankbarkeit: Für Unternehmen kann es sich lohnen, diese Gefühle bei Mitarbeitenden nicht nur zuzulassen, sondern aktiv hervorzurufen und gezielt zu kanalisieren. Wo gemeinsam gefeiert werden darf, breitet sich gute Laune auch einfacher aus. Wo die Führungskraft emotionalen Anteil an privaten Erfolgen nimmt, kann auch das Interesse der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg steigen und das Wir-Gefühl innerhalb des Betriebs gestärkt werden. So können Arbeitgeber gemeinsam mit dem Team feiern, wenn Mitarbeitende beispielsweise heiraten oder ein Kind bekommen – natürlich nur, wenn sie einverstanden sind.

### Wenn es mal knirscht

Doch neben den erwünschten positiven Gefühlen gehören auch Emotionen zur gemeinsamen Arbeit, die allgemein negativ belegt sind. Das ist ganz normal. Wenn sie jedoch zu Konflikten führen, können sich diese verselbstständigen und sich sowohl auf die Arbeitsergebnisse als auch die Gesundheit der streitenden Mitarbeitenden niederschlagen.

Bei vielen Konflikten liegt vor allem eine emotionale über der Faktenebene. Ist ein sachlicher Kompromiss gefunden, sind möglicherweise trotzdem noch Gefühle wie Frustration und Enttäuschung vorhanden – eine gute Streitkultur berücksichtigt daher auch immer die emotionale Ebene. 



Ein Beispiel: Ein Teammitglied liefert häufig verspätet Arbeiten ab. Das Team leidet darunter und muss Überstunden machen. Das gibt Zoff, vielleicht wird es persönlich, vielleicht melden sich sogar Leute krank. Wie kommt das Team da raus?

Hier können Arbeitgeber tätig werden: mit Workshops (Konstruktiv streiten, Konfliktmanagement), Richtlinien zur internen Kommunikation, regelmäßigen moderierten Feedbackrunden und Ähnlichem. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, negativ konnotierte Gefühle nicht zu vermeiden, sondern in für alle Beteiligten angemessene Bahnen zu lenken und konstruktiv damit umzugehen.

### Auf sachlicher Ebene ansprechen

Wenn es dann doch einmal zu einer Auseinandersetzung kommt, kann es helfen, wenn sich beide Seiten zuerst über den Streit an sich austauschen und die Emotionen, die sie dabei hatten: Wut, Enttäuschung, Frust, Beleidigtsein, Unverständnis, Sturheit. Ist diese Ebene geklärt und die dicke Luft verflogen, können sie den eigentlichen Grund auf einer sachlichen Ebene besprechen. Magdalena Rogl gibt dabei zu bedenken, dass es keine allgemeingültige Formel für den Umgang mit Mitarbeitenden gibt, die gerade emotional sind. „Ob ich einen Menschen direkt auf seine Gefühlsäußerung anspreche oder mich langsam herantaste, kommt auf 



Nach einem Streit sollten sich beide Parteien austauschen, welche Emotionen sie dabei hatten

seine Persönlichkeit an und auf die Beziehung, die ich zu ihm habe.“

### Fernbeziehungen pflegen

Bei Mitarbeitenden im Homeoffice kann die Kommunikation von Gefühlen zur echten Herausforderung werden. Meike Siebert-Adzic berichtet von Führungskräften, die mit dieser Aufgabe haderten: „Ich würde es gar nicht mitbekommen, wenn es jemandem in meinem Team schlecht ginge“, gestand ihr eine Personalverantwortliche zum Beispiel während der Coronapandemie.

Damit war und ist sie nicht allein. Viele Vorgesetzte finden es schwierig, von zu Hause arbeitende Teams zu

managen. Denn das Gespräch am Kaffeautomaten oder am Kopierer entfällt und damit auch viel Persönliches. Führungskräfte können in anlasslosen und regelmäßigen Videocalls oder Telefonaten den Raum für diesen Kontakt schaffen.

Die Zusammenarbeit auf digitalen Plattformen bringt nicht nur neue Probleme mit sich, sondern bietet auch neue Lösungen. So schwärmt Rogl etwa von einer Funktion ihres Kommunikationsprogramms, das sie aktiv daran erinnert, Mitarbeitende zu kontaktieren, mit denen sie länger kein Meeting hatte. „Da unterstützt Technologie meine Empathiefähigkeit.“



 **So unterstützt die AOK**

### Psychische Belastung am Arbeitsplatz

Es kann sich für Arbeitgeber lohnen, die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden im Blick zu haben. Einen ersten Überblick finden Führungskräfte im AOK-Fachportal für Arbeitgeber.

 **Hier klicken**

### Positive Emotionen am Arbeitsplatz

Die Möglichkeit, positive Emotionen am Arbeitsplatz zu teilen, kann Mitarbeitenden und Arbeitgebern gleichermaßen zugutekommen. Wie Führungskräfte das Umfeld dafür schaffen können, zeigt das Online-Seminar „Positive Emotionen am Arbeitsplatz“. Einen Mitschnitt finden Sie hier:

 **Hier klicken**



Zurück zum Inhalt



Besonders herausfordernd bei hybridem Arbeiten: die Gefühle der Mitarbeitenden zu erkennen

Besonders in großen Unternehmen, bei denen in der Regel weniger enge persönliche Kontakte existieren und strenge hierarchische Strukturen herrschen, wird emotionale Erschöpfung unabsichtlich übersehen. Auch hier gilt: Regelmäßiger persönlicher und offener Austausch ist Wertschätzung.

### Vorteile für Unternehmen

Die Vorteile einer offenen Gefühlkultur sind laut Rogl nicht von der Hand zu weisen: Sie nennt hier als Beispiele vor allem eine gesteigerte Innovationskraft und eine bessere Zusammenarbeit in divers aufgestellten Teams.

Von Gilsa stellt zudem die gesundheitlichen Vorteile heraus: „Das In-sich-Reinfressen von Ärger kann sich negativ auf das Herz-Kreislauf-System und die Psyche auswirken. Genauso hat jedoch das ungefilterte Ausdrücken von Ärger

negative gesundheitliche Konsequenzen. Denn das endet in der Regel damit, dass sich Menschen schuldig – und damit gestresst – fühlen.“ Der sozial adäquate Umgang mit Emotionen sei also demnach gesundheitlich der beste.

Arbeitgeber tun also gut daran, ihre Beschäftigten ganzheitlich wahrzunehmen und zu behandeln. Die Wertschätzung, als Mensch mit positiv und negativ besetzten Emotionen gesehen zu werden, kann viel bewirken. ○



 So unterstützt die AOK

### Gesund führen

Das AOK-Programm „Führung in Balance“ hilft Arbeitgebern, ihren Führungsstil zu prüfen und auch das eigene Stress- und Ressourcenmanagement im Blick zu behalten – als Basis für den gesunden Umgang mit Gefühlen.

 [Hier klicken](#)

# Mit Sicherheit emotional

## Wohlbefinden



Die Positive Psychologie befasst sich mit den positiven Aspekten des Menschseins. Was sie uns über den Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz lehrt, fragen wir Bianca Wagner, Trainerin für Personalentwicklung bei der AOK.



Foto: Steve Peixotto Photography via Getty Images

### **Frau Wagner, welche Rolle spielen Emotionen in der Positiven Psychologie?**

Ein zentraler Bestandteil der Positiven Psychologie ist das sogenannte PERMA-Modell. Dieses beschreibt fünf Faktoren,

die unser individuelles Wohlbefinden steigern. Dazu gehören etwa das richtige Level an Herausforderung im Job, starke zwischenmenschliche Beziehungen, ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und persönliche Erfolgswahrnehmung. 



Gleich das P in PERMA steht dabei für „Positive Emotionen“. Dabei kommt es nicht darauf an, regelmäßig Euphorie zu empfinden. Gemeint sind kleine Momente des Glücks, von denen wir im Alltag möglichst viele sammeln sollten: ein schöner sozialer Moment hier, ein Augenblick der Dankbarkeit dort und so weiter.

Was dabei oft vergessen wird: Wir können diese Momente ganz bewusst herbeiführen – für uns selbst und für andere. Für Führungskräfte heißt das: Sie haben großen Einfluss auf das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden, etwa, indem sie Teamerfolge feiern oder einfach fragen: Wofür sind wir heute dankbar?

### **Wie gehe ich als Führungskraft mit meinen Emotionen um – und denen meiner Mitarbeitenden?**

Zuerst einmal sollte sich die Führungskraft bewusst machen, dass Gefühle von Person zu Person unterschiedlich sind. Wenn ich zum Beispiel eine Entscheidung treffe, löst diese in einem Mitarbeitenden vielleicht Wut aus, im anderen aber beispielsweise Freude. Die Gründe für diese Emotionen sind jeweils andere – und haben in den allermeisten Fällen nichts mit der Führungskraft selbst zu tun.

Wenn ich mit dieser Grundeinstellung auf meine Mitarbeitenden zugehe, kann ich auf einmal viel besser mit ihnen umgehen. Ich kann ganz neutral herausfinden, welche Bedürfnisse sich hinter ihren Emotionen verbergen. Und ich kann



**Bianca Wagner**  
Trainerin für Personalentwicklung  
bei der AOK

versuchen, die Rahmenbedingung dafür zu schaffen, dass diese Bedürfnisse befriedigt werden.

### **Dazu muss ich natürlich zunächst wissen, wie sich meine Mitarbeitenden fühlen.**

Stimmt. Dass Mitarbeitende das zeigen, ist nicht selbstverständlich. Umso mehr muss die Führungskraft dafür sorgen, dass im Team psychologische Sicherheit entsteht, also ein Vertrauen darauf, dass offen gesprochen werden kann, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Eine solche offene und wertschätzende Umgebung ist nicht zuletzt förderlich für die Gesundheit – und senkt damit auch den Krankenstand im Betrieb. Es lohnt sich also für Unternehmen, in eine gute Kultur zu investieren.

### **Und wie mache ich das?**

Das Wichtigste ist, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen: Freude zeigen, wenn sie Freude empfinden, aber auch mal negative Emotionen teilen. →



Das PERMA-Modell der Positiven Psychologie.

Dafür stehen die Buchstaben:

**Positive Emotionen**

**Engagement (Stärken einsetzen)**

**Relationship (Beziehungen)**

**Meaning (Sinn)**

**Achievement (Zielerreichung)**

**bzw. Accomplishment (Errungenschaft)**

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem mir bekannten Betrieb musste die Führungskraft neulich ankündigen, dass es in der Abteilung zu Umstrukturierungen kommen würde. Sie wusste natürlich, dass dies zu Anspannung führen könnte. Um darauf einzugehen, hat sie also ihre eigenen Gefühle gleich mitkommuniziert: „Ganz ehrlich, mich macht das nervös. Und ich kann verstehen, wenn ihr auch nervös werdet. Ihr könnt immer zu mir kommen, wenn ihr über etwas sprechen wollt. Und ich teile euch immer sofort mit, wenn ich etwas Neues erfahre.“ Sie hat ihre Mitarbeitenden also nicht mit ihren Emotionen allein gelassen, sondern gezeigt, dass eine negative Reaktion völlig normal ist – und wie sie positiv damit umgeht.

Genau so sollte es sein. Wichtig ist jedoch, immer darauf zu achten, authentisch zu bleiben. Denn wenn die Führungskraft der Belegschaft etwas vorspielt, wird das gleich durchschaut. Dafür sind Menschen zu schlau. ○



 So unterstützt die AOK

### Positive Psychologie

Mithilfe der Positiven Psychologie können Führungskräfte das eigene Team stärken und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigern. Mehr lesen Sie im AOK-Fachportal für Arbeitgeber:

[→ Hier klicken](#)

Weitere Ansätze zur Positiven Psychologie erfahren Sie im Video zum Online-Seminar: „Arbeiten mit Sinn: macht glücklich und hält gesund“.

[→ Hier klicken](#)



Zurück zum Inhalt



Foto: xavierarnau via Getty Images

# Unterstützung gewünscht

## Menopause



Hitzewallungen, Konzentrationsprobleme, Stimmungsschwankungen und mehr – die Wechseljahre können für Frauen bei der Arbeit zur Herausforderung werden. Manche reduzieren ihre Stunden oder gehen sogar früher in Rente. Wie Arbeitgeber unterstützen können – und alle profitieren.



Zurück zum Inhalt

**Rund neun Millionen Frauen** in Deutschland befinden sich derzeit in den Wechseljahren. 83,4 Prozent von ihnen sind berufstätig. Bei etwa der Hälfte aller Frauen tritt die Menopause im Alter von 52 Jahren ein. Erste hormonelle Umstellungen können aber schon ab 40 beginnen – wenn sich viele Frauen auf dem Höhepunkt ihres beruflichen Engagements befinden. Doch anstatt nun den nächsten Karriereschritt zu gehen, entscheiden sich laut einer Studie der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin viele dafür, beruflich kürzerzutreten. Ein Grund: hormonell bedingte Beschwerden.

### Wechseljahre sind keine Krankheit

Die Wechseljahre, auch Klimakterium genannt, sind ein natürlicher, individueller Prozess. Wann genau sie eintreten, ist wahrscheinlich erblich bedingt. Während einige Frauen durch die Hormonumstellung kaum Veränderungen spüren, haben



**Dr. Andrea Rumler**  
Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

laut der Deutschen Menopause Gesellschaft e.V. acht von zehn Frauen mehr oder weniger stark ausgeprägte Beschwerden.

Das aktuelle Forschungsprojekt Meno-Support der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin zeigt, wie sehr diese Phase Frauen im Job beeinträchtigen kann. Dazu wurden deutschlandweit 2.119 Frauen mit einem mittleren Alter von 51 Jahren zum Thema Wechseljahre am Arbeitsplatz befragt.

Die Ergebnisse sind eindrücklich: Nur 5,7 Prozent der Frauen geben an, dass die Wechseljahre keinen Einfluss auf ihre Arbeitsfähigkeit haben oder hatten. Viele Frauen fühlen sich am Arbeitsplatz beeinträchtigt, zum Beispiel durch Erschöpfung oder Hitzewallungen. Die Mitarbeiterinnen können sich weniger gut konzentrieren und sind schwankenden Stimmungen ausgesetzt.

Dazu kommt, dass etwas mehr als die Hälfte der Befragten die Wechseljahre bei der Arbeit als Tabuthema empfinden. Sie haben nicht das Gefühl, offen über ihre Symptome reden zu können, und fühlen sich alleingelassen.

### Unterstützung anbieten

Was können Arbeitgeber tun, um die Frauen auch in dieser Phase als wichtige Fachkräfte zu halten? „Die Wechseljahre sind zwar ein sehr individueller Prozess, die Bedürfnisse vieler Frauen in der Menopause in Bezug auf das Arbeitsumfeld ähneln sich jedoch“, weiß die Studien- ➔



leiterin Dr. Andrea Rumler, Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Die Expertin empfiehlt, in einem ersten Schritt ein Bewusstsein für das Thema im Unternehmen zu schaffen und Führungskräfte sowie Beschäftigte dafür zu sensibilisieren. Dazu gehört, dass sich Betroffene untereinander austauschen und offen über ihre Symptome und Emotionen sprechen können.

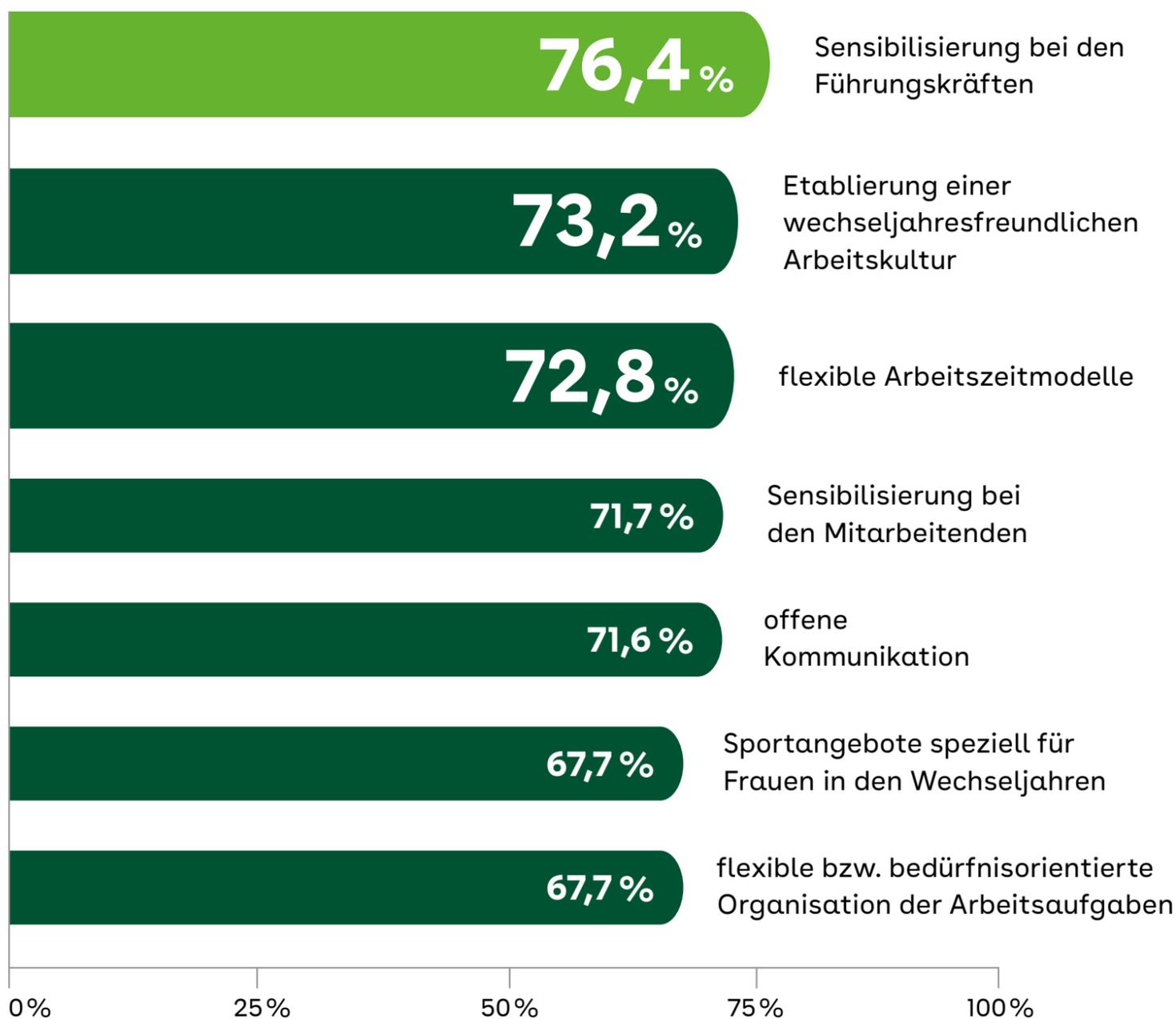
**Empfehlungen der European Menopause and Andropause Society:**

- Offene und inklusive Unternehmenskultur
- Flexible Arbeitszeiten, Arbeitsmodelle und Pausenregelungen
- Ruhe- und Rückzugsmöglichkeiten
- Ventilatoren oder Klimaanlage
- Atmungsaktive Arbeitskleidung
- Direkter Zugang zu sauberen Sanitäreinrichtungen



**So können Arbeitgeber helfen**

Diese Maßnahmen würden die in der Studie befragten Frauen zur Unterstützung in den Wechseljahren am Arbeitsplatz unter anderem als hilfreich empfinden:



Quelle: Forschungsprojekt MenoSupport der HWR Berlin und der HTW Berlin, 2023.

Darauf aufbauend können weitere Unterstützungsangebote kreiert werden. Die European Menopause and Andropause Society gibt hierzu ausführliche Empfehlungen, die sich auch mit den Wünschen der in der Studie Befragten decken. Zusätzlich dazu würden die Frauen Sportangebote oder Entspannungskurse, Informationsangebote und betriebsärztliche Betreuung als hilfreich empfinden.

### Folgen für die Karriere

Berufserfahrene Frauen sind wichtige Fachkräfte. Wechseljahresbeschwerden können nicht nur den Arbeitsalltag und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen belasten. Knapp die Hälfte der befragten Frauen zieht daraus Konsequenzen für die Karriere und damit für den Arbeitgeber: 24 Prozent reduzieren Stunden, 18,6 Prozent wechseln die Stelle, 15,9 Prozent nehmen eine Auszeit von der Arbeit und 10 Prozent gehen früher in den Ruhestand (bei Frauen ab 55 Jahren sind es sogar 19 Prozent).



Fast

57

wünschen sich Angebote des Arbeitgebers zum Thema Wechseljahre.

Quelle: Forschungsprojekt MenoSupport der HWR Berlin und der HTW Berlin, 2023.

„Diese Zahlen machen deutlich, wie relevant das Thema für Unternehmen ist“, sagt Andrea Rumler. Arbeitgeber profitieren davon, diese qualifizierten Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu halten, sie zu fördern und zu unterstützen. Bisher gebe es laut Rumler in Betrieben aber nur wenige Angebote. „Das Forschungsprojekt MenoSupport will das ändern und bis Ende 2024 innovative Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung für Frauen in den Wechseljahren entwickeln. Denn der Bedarf ist da: 56,9 Prozent der Studienteilnehmerinnen wünschen sich Unterstützung von ihrem Arbeitgeber.“

In Großbritannien sei man hier schon weiter: Dort werden in größeren Unternehmen Menopauseberatende eingesetzt, an die sich Mitarbeiterinnen wenden können. Viele Betriebe haben zudem Richtlinien für den Umgang mit Arbeitnehmerinnen in den Wechseljahren. Rumler hofft, dass das Thema auch in deutschen Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Denn in die Mitarbeiterinnen zu investieren, lohnt sich. ◯

Wechseljahre sind individuell, doch die Bedürfnisse in Bezug auf die Arbeit ähneln sich



Zurück zum Inhalt

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

# personal wissen

4•2024



## Grenzgänger und Sozialversicherung

### Hier wohnen, dort arbeiten

Über 200.000 Personen pendeln regelmäßig aus den Nachbarländern nach Deutschland, um hier zu arbeiten. Wie die Sozialversicherung diese Grenzgänger einstuft und was etwa bei Homeoffice zu tun ist, ist auf EU-Ebene geregelt.

**Der Begriff „Grenzgänger“** meint Personen, die in einem EU-Staat (beziehungsweise EWR-Staat oder der Schweiz) arbeiten und in einem anderen EU-Staat wohnen. Sie kehren täglich oder mindestens einmal wöchentlich an ihren Wohnort zurück. Diese Definition gilt für die Sozialversicherung, das Steuerrecht kennt andere Bestimmungen.

#### Welches Recht wann gilt

Wer bei einem Arbeitgeber mit Sitz in Deutschland arbeitet, fällt in der Regel unter das deutsche Sozialversicherungsrecht. Das gilt auch bei Grenzgängern. Um in ihrem Wohnstaat Versicherungsleistungen zu nutzen, müssen sie bei der deutschen Krankenversicherung die Bescheinigung S1 beantragen. 



Zurück zum Inhalt

Erfolgt die Arbeit nicht nur in Deutschland, sondern zum Großteil auch im Wohnstaat, ist dieser für die Sozialversicherung zuständig. Lässt sich nicht klar feststellen, in welchem Land der Schwerpunkt der Arbeit liegt, oder kommt eine Anstellung in einem weiteren Land dazu, regeln entsprechende Stellen des Wohnstaates die Zuständigkeit. Die dafür verantwortlichen Stellen listet die Deutsche Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland (DVKA) auf ihrer Website auf. Sie

klären, wo die betreffende Person sozialversichert werden muss.

### Grenzgänger und Homeoffice

Ein seit 2023 gültiges, zusätzliches EU-Abkommen erleichtert es Arbeitgebern, Grenzgängern flexible Arbeitsmodelle anzubieten. Arbeiten Grenzgänger im Homeoffice, haben sie je nach zeitlichem Ausmaß der Heimarbeit eine Wahlmöglichkeit, welches Land sie sozialversichert.

Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice	Für die Sozialversicherung zuständiger Staat
Weniger als 25 %	Sitz des Arbeitgebers
25 bis 49,99 %	Wahlmöglichkeit zwischen Wohnstaat und Staat des Arbeitgebersitzes
50 % oder mehr	Wohnstaat

## DATEN UND FAKTEN

### Pendeln über die Grenze

**46** %

der Grenzgänger kamen im Jahr 2022 aus Polen. Dahinter liegen Frankreich (21%), Tschechien (20%), Österreich (5%) und die Niederlande (4%). Die restlichen 4% entfallen auf Belgien, die Schweiz, Dänemark und Luxemburg.

Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2023.

Dieses Abkommen gilt in allen direkten Nachbarländern Deutschlands außer Dänemark. Mehr Informationen sowie die Antragsformulare bietet die DVKA online an. [o](#)

[→ Hier klicken](#)

**Elektronische Abwicklung ab 2025**  
Die optionale A1-Bescheinigung für Grenzgänger, die als Nachweis der Sozialversicherung dient, kann ab Januar 2025 digital über die Entgeltabrechnungssoftware oder das SV-Meldeportal beantragt werden.

[→ Hier klicken](#)



## Rückkehr von der PKV

# Zurück in die Gesetzliche

Für einen Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin ist eine Rückkehr von der privaten Krankenversicherung (PKV) in die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) in bestimmten Fällen und abhängig vom Alter möglich.

**Wer in einer PKV Mitglied ist** und eine versicherungspflichtige Beschäftigung aufnimmt, kann zum Zeitpunkt des Beschäftigungsbeginns wieder in die GKV wechseln. Die Möglichkeit zum Wechsel besteht auch, sobald das regelmäßige Jahresarbeitsentgelt (JAE) die aktuelle JAE-Grenze unterschreitet, was bei Arbeitszeitreduzierung vorkommen kann.

Ein Wechsel zur GKV ist auch zum 1. Januar eines jeden Jahres möglich,

wenn das regelmäßige JAE die zu Beginn des neuen Jahres erhöhte JAE-Grenze nicht mehr übersteigt oder wenn das Arbeitsentgelt nicht nur vorübergehend unterhalb der JAE-Grenze liegt. Kurzarbeit und stufenweise Wiedereingliederung nach Krankheit zählen dabei nicht. Vorübergehend ist eine Entgeltminderung von nicht mehr als drei Monaten.

Daneben werden Beschäftigte, deren Arbeitsentgelt aufgrund einer zeitlich 



befristeten Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit die JAE-Grenze nicht mehr übersteigt, krankenversicherungspflichtig.

### Ausschlusskriterien für die GKV

Nicht möglich ist ein Wechsel oder eine Rückkehr in die GKV bei Eintritt von Krankenversicherungspflicht, wenn

- der oder die Versicherte 55 Jahre oder älter ist und
- in den letzten fünf Jahren vor Eintritt der Krankenversicherungspflicht nicht gesetzlich versichert war (als Mitglied oder über eine Familienversicherung) und
- mindestens in der Hälfte dieser Zeit (2,5 Jahre) versicherungsfrei war, zum Beispiel wegen Überschreitens der JAE-Grenze, von der Krankenversicherungspflicht befreit oder hauptberuflich selbstständig tätig war.

Während der Mutterschaftsfrist und der Elternzeit ist die kostenlose Mitversicherung über den Ehepartner im Rahmen der Familienversicherung nicht möglich, wenn die Person in Mutterschaft oder Elternzeit nicht zuvor Mitglied in der gesetzlichen Krankenversicherung war. 

 **So unterstützt die AOK**  
**Mit dem JAE-Rechner der AOK erkennen Arbeitgeber auf einen Blick, ob Beschäftigte die JAE-Grenze überschreiten. Einfach die relevanten Entgeltbestandteile eingeben, anklicken, fertig.**

 **Hier klicken**

## KURZMELDUNGEN

### Unternehmen fordern Familienstartzeit

**In einem offenen Brief** haben mehrere Unternehmen und Verbände die Einführung der Familienstartzeit gefordert. Das Gesetzesvorhaben soll Vätern nach der Geburt eine zweiwöchige bezahlte Auszeit ermöglichen. Finanziert werden soll es über die Umlage U2. Derzeit stimmen sich Familien- und Finanzministerium dazu ab. Deutschland ist das letzte EU-Land, in dem ein derartiger Vaterschaftsurlaub nicht existiert.

### Waisenrente bei Freiwilligendienst beitragsfrei

**Für Beziehende von Waisenrente**, die aufgrund eines Freiwilligendienstes versicherungspflichtig werden, ist die Waisenrente bislang beitragspflichtig. Zukünftig sind Waisenrenten oder entsprechende Hinterbliebenenversorgungsleistungen während der Ableistung eines Freiwilligendienstes in der Kranken- und Pflegeversicherung beitragsfrei. So werden junge Menschen entlastet, die sich für die Gesellschaft engagieren.



## Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen

# Verbessertes eAU-Verfahren ab 2025

**Die Weiterentwicklungen umfassen** die Integration von Vorsorge- und Rehazeiten, mehr Details bei Art und Dauer der Abwesenheit, die Darstellung der teilstationären Behandlung sowie die Weiterleitung von Daten anderer Krankenkassen. Es gibt einen neuen Rückmeldgrund bei der Klärung von Unstimmig-

keiten zwischen ärztlichen Praxen und Krankenkasse sowie Hinweise für Arbeitgeber, wenn der Krankenkasse Arbeitsunfähigkeitsnachweise vorliegen, die nicht per eAU-Verfahren übermittelbar sind.

[→ Hier klicken](#)

## Weiterbildung

# Arbeitgeberzuschüsse zum Qualifizierungsgeld

**Das Qualifizierungsgeld** unterstützt Betriebe bei der Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Es handelt sich um eine Leistung der Arbeitsagentur, die der Arbeitgeber auszahlt. Arbeitgeber zahlen Beschäftigten während der Dauer der Maßnahme kein Entgelt. Sie können aber wie beim Kurzarbeitergeld Zuschüsse leisten. Diese Arbeitgeberzuschüsse zählen zum Arbeitsentgelt und sind nicht beitragsfrei.



In fünf einfachen Schritten bei der Online-Geschäftsstelle der AOK anmelden – starten Sie gleich!

## Mein AOK-Arbeitgeberservice

# Einfach mehr online erledigen

Post erhalten, Kontostand ansehen und mehr.  
Digitale Unterstützung für Arbeitgeber.

**Über die Online-Geschäftsstelle** erreichen uns Firmenkunden noch einfacher, schneller und sicherer. So ist es zum Beispiel möglich, über ein elektronisches Postfach Dokumente datenschutzkonform auszutauschen. Dafür kann die bevorzugte Versandart – online oder per Post – festgelegt werden. Die Benachrichtigung bei Posteingängen lässt sich zu- oder abwählen, auch eine persönliche Signatur ist möglich.

Zudem finden Arbeitgeber zielgenau die richtigen Ansprechpersonen. Beispiel: Entgeltersatzleistungen. Ob Kinderkranken- oder Mutterschaftsgeld, Vorerkrankungen (EFZG) und Krankengeld, alle zuständigen Personen können direkt erreicht werden. Auch Informationen zu Ansprechpersonen bei technischen Fragen zum eAU-Verfahren sind leicht



auffindbar. Ein weiterer Vorteil ist die direkte Anmeldemöglichkeit zu den Seminaren der AOK.

### Neue Funktionen 2024

- **Gemeldete Mitarbeitende:** Bei dieser neuen Funktion in der Online-Geschäftsstelle werden alle aktuell gemeldeten, freiwillig versicherten und abgemeldeten Beschäftigten angezeigt. Die Seite bietet zudem eine Filterfunktion für offene Meldungen und Abmeldungen sowie eine Sortierfunktion nach Name oder Beschäftigungszeit.
- **Kontostand:** In der Online-Geschäftsstelle kann der aktuelle Kontostand eingesehen werden. Auch eine Filterfunktion nach Abrechnungszeitraum und Buchungstext ist vorhanden, die Daten können außerdem heruntergeladen werden.

Die Anmeldung bei der Online-Geschäftsstelle der AOK erfolgt einfach in fünf Schritten. Mehr Informationen und Möglichkeit zum Registrieren:

[→ Hier klicken](#)

## Sie fragen, Experten antworten

### SOZIALVERSICHERUNGS- NUMMER FÜR AUSLÄNDISCHE BESCHÄFTIGTE

**Eine grenznah wohnende Bürgerin aus Österreich nimmt im November ihre Arbeit in unserem Betrieb auf. Sie hat noch keine Sozialversicherungsnummer, das hat der Datenabruf bei der Rentenversicherung bestätigt. Wenn sie bei der AOK Mitglied werden möchte und den Mitgliedsantrag online ausfüllt, bekommt sie dann von der Krankenkasse eine Sozialversicherungsnummer zugeteilt?**

Liegt keine Sozialversicherungsnummer vor, weil Ihre Arbeitnehmerin bislang noch keine Beschäftigung in Deutschland ausgeübt hat, ergänzen Sie als Arbeitgeber bei der Anmeldung an die

AOK die folgenden Angaben: Name; Geburtsname, wenn dieser vom Familiennamen abweicht; Geburtsort; Geburtsland; Geburtsdatum; Geschlecht; Staatsangehörigkeit (Österreich: 151).

Auf Grundlage der Angaben in der Anmeldung leitet die AOK das Vergabeverfahren für die Sozialversicherungsnummer ein. Sobald die Rentenversicherung die Nummer vergeben hat, teilt die AOK Ihnen diese mit.



**Sie fragen, unsere Experten  
antworten innerhalb von  
24 Stunden:**

[→ Hier klicken](#)

## AKTUELL

### Aktuelle E-Paper zu SV-Themen

Die E-Paper und Fachbroschüren der AOK zu den wichtigsten Regelungen rund um die Sozialversicherung unterstützen Unternehmen bei ihrer täglichen Arbeit. Im neuen E-Paper-Format lassen sich thematisch passende Rundschreiben, Gesetze und Tabellen direkt aufrufen. E-Paper und Broschüren zu elf sozialversicherungsrechtlichen Themen stehen aktualisiert zum Download bereit.

[→ Hier klicken](#)

### Podcast: AOK im Ohr

Was gibt es Neues in der Sozialversicherung? Wie fördern Arbeitgeber die Gesundheit der Beschäftigten? Im Podcast spricht die AOK mit Expertinnen und Experten über aktuelle Themen und Trends rund um Sozialversicherung und Gesundheit im Betrieb. Abrufbar im Fachportal für Arbeitgeber, bei Apple Podcasts und Spotify.

[→ Hier klicken](#)

A photograph of two men in a professional setting. One man, with dark curly hair and glasses, is leaning over a desk, looking at a laptop. The other man, with a beard and short hair, is sitting at the desk, looking up at the first man with a thoughtful expression. The background is a bright, modern office with a window showing greenery outside.

# Erleichterte Einwanderung

## Chancenkarte



Arbeitgeber haben seit 1. Juni eine neue Möglichkeit, ausgebildete Fachkräfte für sich zu gewinnen. Die sogenannte Chancenkarte erleichtert es Menschen aus Drittstaaten, zur Arbeitssuche nach Deutschland zu kommen.



**Mit der Chancenkarte** können Menschen aus Drittstaaten auch ohne bestehenden Arbeitsvertrag einen Aufenthaltstitel für bis zu zwölf Monate erhalten. Er kann unter bestimmten Umständen um maximal zwei weitere Jahre verlängert werden. Da Arbeitskräfte mit einer Chancenkarte bereits eine Ausbildung absolviert haben müssen, sind sie eine interessante Zielgruppe für Unternehmen.

**Probearbeit und Nebenbeschäftigung möglich**

Bislang mussten Bewerbende aus Drittstaaten innerhalb von drei Monaten eine Arbeitsstelle mit festem Arbeitsvertrag in ihrem Berufsfeld vorweisen, um für län-

gere Zeit in Deutschland leben und arbeiten zu können. Arbeitskräfte, die die Chancenkarte haben, dürfen nun zwei Wochen zur Probe in einem Betrieb in Deutschland tätig sein. Eine versicherungsfreie kurzfristige Beschäftigung ist nicht möglich, da Berufsmäßigkeit besteht. Um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, dürfen sie außerdem eine Nebenbeschäftigung von bis zu 20 Stunden in der Woche aufnehmen. Diese darf auch außerhalb ihrer beruflichen Qualifikation liegen.

Das verschafft Arbeitgebern genug Zeit, um zu prüfen, ob die erforderlichen fachlichen Kenntnisse vorhanden sind, und auch, ob die Chemie zwischen 

## Punktesystem für die Chancenkarte

**4 Punkte**

Teilerkennung einer ausländischen Berufsqualifizierung

**3 Punkte**

Gute deutsche Sprachkenntnisse auf B2-Niveau

**2 Punkte**

Ausreichende deutsche Sprachkenntnisse auf B1-Niveau

**1 Punkt**

Hinreichende deutsche Sprachkenntnisse auf A2-Niveau

**1 Punkt**

Englische Sprachkenntnisse auf C1-Niveau

**3 Punkte**

Mindestens 5 Jahre Berufserfahrung in den letzten 7 Jahren

**2 Punkte**

Mindestens 2 Jahre Berufserfahrung in den letzten 5 Jahren

**2 Punkte**

Nicht älter als 35 Jahre

**1 Punkt**

Zwischen 35 und 40 Jahre alt

**1 Punkt**

Mindestens 6 Monate lang rechtmäßig und ununterbrochen Aufenthalt in Deutschland in den letzten 5 Jahren

**1 Punkt**

Berufsqualifikation in einem Mangelberuf

**1 Punkt**

Wenn verheiratet oder eingetragene Partnerschaft: Die andere Person erfüllt Voraussetzungen für die Erteilung der Chancenkarte



ihnen und der Fachkraft stimmt. Fachkräfte, die sich erfolgreich auf die Chancenkarte bewerben, haben die Möglichkeit, ohne komplizierte Regularien und ohne Arbeitsvertrag aus einem Drittstaat einzureisen, um sich in Deutschland einen Arbeitsplatz zu suchen.

Die Chancenkarte macht es für Unternehmen einfacher und schneller, qualifizierte Fachkräfte aus Nicht-EU-Staaten einzustellen. Auch ein Genehmigungsverfahren durch die Bundesagentur für Arbeit, wie sie bei anderen Aufenthaltstiteln nötig ist, gibt es bei der Chancenkarte nicht. Das soll den bürokratischen Aufwand so niedrig wie möglich halten. Die Suche nach geeigneten Fachkräften selbst beeinflusst die Chancenkarte nicht. Sie kann über ausländische Jobbörsen, Messen und die Bundesagentur für Arbeit erfolgen.

### So finden Arbeitgeber Fachkräfte

Um Kontakt zu Fachkräften in Drittstaaten zu knüpfen, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- (Englische) Stellenanzeigen in ausländischen Medien und Jobbörsen
- Teilnahme an Jobmessen im Ausland
- Vermittelnde zwischen interessierten Personen im Ausland und Arbeitgebern im Inland ansprechen (Außenhandelskammern, Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit...)
- Social Media nutzen (z.B. LinkedIn)

Eine gewisse Unsicherheit bei der Chancenkarte bleibt: Da es noch keinerlei Erfahrungswerte gibt, ist zum Start der Karte bislang unklar, wie lange es von der Antragstellung bis zur Erteilung der Genehmigung dauert. Auch das Antragsaufkommen wird dabei eine Rolle spielen. →



**Eine Chance für alle:**  
Ausländische Fachkräfte bereichern den Betrieb und machen Teams divers und innovativ

# 30.000 Anträge auf Chancenkarten erwartet das Bundesinnenministe- rium jährlich.

## Diese Voraussetzungen gelten

Kann die ausländische Fachkraft eine in Deutschland gleichwertige fachliche Qualifikation nachweisen, erhält sie auf Antrag die Chancenkarte. Ist kein Nachweis möglich, gelten diese Voraussetzungen:

1. Ausländischer Hochschulabschluss oder ein im Ausbildungsstaat anerkannter, mindestens zweijähriger Berufsabschluss (von einer deutschen Außenhandelskammer erteilte Berufsabschlüsse sind auch akzeptiert).
2. Einfache Deutsch- (Niveau A1) oder Englischkenntnisse (Niveau B2).
3. Sicherstellung des eigenen Lebensunterhalts (zum Beispiel mit einer erlaubten Nebenbeschäftigung von bis zu 20 Stunden in der Woche. Die Nebenbeschäftigung darf aber nicht Hauptzweck des Aufenthalts sein, sondern die Arbeitsplatzsuche).
4. Wenn die Punkte 1 bis 3 erfüllt sind, müssen Personen, die sich auf die Chancenkarte bewerben, mindestens sechs Punkte in einem Punktesystem (siehe Übersicht [hier](#)) erreichen.

## Unbürokratische Einreise

Arbeitgeber können die Chancenkarte außerdem nutzen, um bereits kontak-

tierten Fachkräften aus Drittstaaten eine unbürokratische Einreise zu ermöglichen. Auch im Inland ist eine Rekrutierung möglich, wenn Fachkräfte aus Nicht-EU-Staaten bereits durch frühere Regelungen zur Arbeitsplatzsuche nach Deutschland eingereist sind. Ein Wechsel von der Chancenkarte in eine reguläre Teil- oder Vollzeitbeschäftigung ist möglich und gewollt. Die Fachkraft muss dafür bei der Ausländerbehörde einen Antrag auf einen Wechsel in einen anderen Aufenthaltstitel stellen. Dabei gelten dann die Bestimmungen für Zugewanderte aus Drittstaaten. 



 So unterstützt die AOK

Mehr Informationen zur Chancenkarte finden Sie im E-Paper „Fachkräfte aus dem Ausland“ im AOK-Fachportal für Arbeitgeber:

 [Hier klicken](#)

Zudem bietet die AOK ein kostenfreies Online-Training zu diesem Thema an:

 [Hier klicken](#)

Im Podcast „AOK im Ohr“ können Sie außerdem alle wichtigen Infos zum neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz auch anhören:

 [Hier klicken](#)





# Neuer Kollege? Nicht gekommen.

## Recruiting



Unternehmen, die Fachkräfte gewinnen und erfolgreich halten können, stehen gut da. Trotz Arbeitsvertrag erscheinen aber manche Neue einfach nicht – oder kündigen schnell. Wie Arbeitgeber Mitarbeitende vor und kurz nach dem Jobantritt an sich binden.

**Geeignete Fachkräfte** zu finden, ist für viele Betriebe aufwendig und kostspielig. Umso ärgerlicher, wenn ausgewählte neue Beschäftigte die Stelle dann doch nicht antreten. Kommen sie am ersten Tag einfach nicht, brechen also überraschend ohne erkennbaren Grund den Kon-

takt völlig ab, spricht man von Job-Ghosting. Ghosting ist ein Kommunikationsphänomen, bei dem ein Mensch zum „Geist“ wird, also verschwindet. Eine weitere ebenso große Herausforderung für Arbeitgeber sind Kündigungen vor dem ersten Arbeitstag – also mit Kontakt- →



aufnahme – oder in den ersten 100 Tagen. Der Hauptgrund bei Fachkräften ist meist ein besseres Jobangebot.

Treten Beschäftigte ohne Kündigung nicht wie vereinbart ihre Stelle an, können sie zwar schadenersatzpflichtig sein, die Beweispflicht liegt aber beim Arbeitgeber. Der Nachweis eines Schadens durch das Job-Ghosting ist in der Regel schwierig. Laut einer Studie des Softwareanbieters softgarden sind 4 Prozent der Befragten schon einmal ohne Kündigung nicht zum ersten Arbeitstag erschienen. 6 Prozent der Befragten haben einen Arbeitsvertrag schon einmal vor Antritt der Stelle gekündigt. 21 Prozent der neuen Beschäftigten kündigen innerhalb der ersten 100 Tage. Rechtlich ist das zulässig. Sowohl frühe Kündigungen als auch Job-Ghosting stellen jedoch Unternehmen vor Probleme, denn sie müssen die Stelle neu ausschreiben.

### Auf gute Einarbeitung setzen

Doch die Studie sagt auch: Job-Ghosting kann durch ein gutes Onboarding verhindert werden. Das beginnt idealerweise direkt nach dem Bewerbungsgespräch. Wer Kontakt zu Bewerbenden hält, sie über Unternehmens-News informiert und sie zum Beispiel zu Firmenevents einlädt, zeigt ihnen, dass der Arbeitgeber sich auf sie freut und sie wertschätzt. Da Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, Incentives und eine gute Unterneh-



### So unterstützt die AOK

Gutes Onboarding kann auch gelingen, wenn Beschäftigte viel im Homeoffice arbeiten. Wie das funktioniert, erfahren Sie hier:

[→ Hier klicken](#)

Alle Meldeschlüssel für die Sozialversicherung im Überblick:

[→ Hier klicken](#)

menskultur vielen Mitarbeitenden wichtig sind, hilft es, wenn Arbeitgeber entsprechende Angebote schon vor dem Jobantritt hervorheben. Eine Mappe mit wichtigen Infos oder ein Video, in dem sich die Teammitglieder vorstellen, schafft außerdem Bindung und kann das Ghosting-Risiko verringern. Dass Mitarbeitende nicht schnell wieder kündigen – dagegen helfen ein faires Gehalt und eine wertschätzende Führungskultur, die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden, flexible Arbeitsmodelle, eigenverantwortliches Arbeiten sowie präventive Bewegungs-, Gesundheits- und Anti-Stress-Angebote.





**Matthias Watermann**  
Experte für Sozialversicherung bei der AOK

# »Achtung bei Meldungen im Zusammenhang mit Job-Ghosting«

Arbeitgeber melden neue Mitarbeitende grundsätzlich innerhalb von sechs Wochen nach Beginn der Beschäftigung bei der Krankenkasse an. Was zu tun ist, wenn Angestellte nur kurz oder gar nicht erscheinen, weiß SV-Experte Matthias Watermann von der AOK.

## Was bedeutet Job-Ghosting für die Meldung zur Sozialversicherung?

Arbeitgeber melden Mitarbeitende, die nur kurz zum Job erschienen sind, oft mit einer Null-Euro-Entgeltangabe wieder ab. Für die Sozialversicherungsbeiträge gilt jedoch das Anspruchsprinzip: Beschäftigte haben Anspruch auf Lohn für die Zeit, die sie gearbeitet haben – auch wenn es nur wenige Stunden waren. Dieses Entgelt ist in der Abmeldung anzugeben. Kommt die sozialversicherungspflichtige Beschäfti-

gung nicht zustande, ist die Anmeldung zu stornieren. War die Person noch nicht angemeldet, können Arbeitgeber eine gleichzeitige An- und Abmeldung vornehmen.

## Ab wann haben Mitarbeitende Anspruch auf eine Entgeltfortzahlung?

Nach vierwöchiger ununterbrochener Dauer des Arbeitsverhältnisses. Bei Erkrankungen innerhalb der ersten vier Wochen besteht Anspruch auf Krankengeld. Bei Umwandlung eines bestehenden Minijobs

in eine versicherungspflichtige Beschäftigung beim gleichen Arbeitgeber beginnt die Vier-Wochen-Frist mit Aufnahme des Minijobs.

## Was ist, wenn Unsicherheiten über den sozialversicherungsrechtlichen Status bestehen?

Dann kann eine Prüfung durch die Clearingstelle der Deutschen Rentenversicherung Bund erfolgen. Seit 2022 sogar bereits, bevor das Arbeitsverhältnis eingegangen wird. [o](#)

[➔ Hier klicken](#)



# Schluss mit Rücken

## Aktiv unterstützen

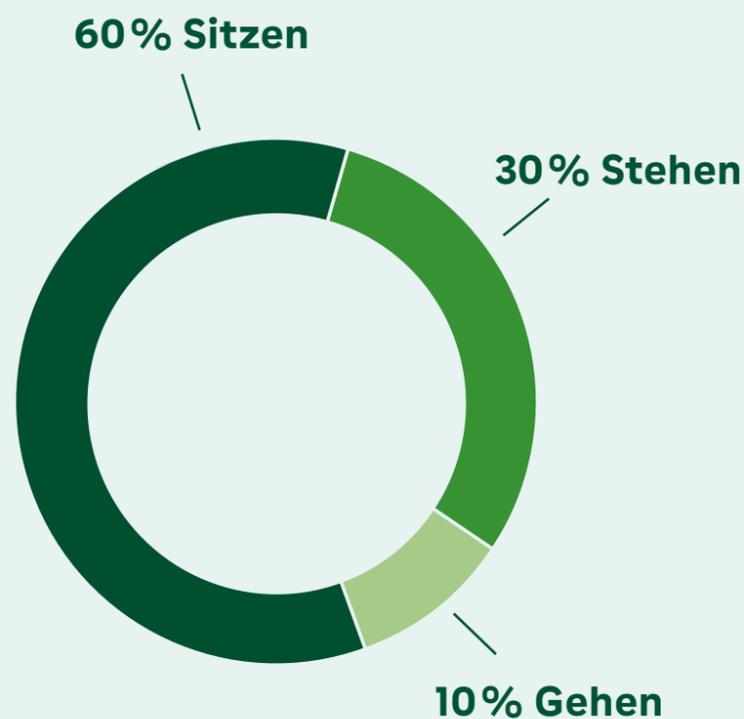


Muskel- und Skeletterkrankungen können zu langen Ausfallzeiten führen. Wie Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden zu mehr Bewegung motivieren – auch während der Arbeitszeit.

**Aufstehen, gehen, sich bücken**, ein bisschen dehnen – das tut dem Rücken gut, auch bei der Arbeit. Eine ungesunde Haltung und einseitige Bewegungen dagegen belasten die Wirbelsäule. Laut Fehlzeiten-Report 2023 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) sind Muskel- und Skeletterkrankungen nach Atemwegserkrankungen die zweithäufigste Ursache für Fehltage von Beschäftigten. Dabei sind sie gut vermeidbar. Um Rückenbeschwerden vorzubeugen, ist es wichtig, die Körperhaltung abwechslungsreich zu gestalten und oft zwischen Sitzen, Stehen und Bewegung zu variieren. Arbeitgeber können das fördern, zum Beispiel durch höhenverstellbare Schreibtische oder mit Schulungen zum dynamischen Sitzen.

Stehen Arbeitsgeräte wie Drucker bewusst weiter weg vom Schreibtisch, animiert auch das zum regelmäßigen Aufstehen. Walk & Talk, also Besprechungen im Gehen an der frischen Luft, bringen Beschäftigte spielerisch in Bewegung. Ebenso aktive Kurzpausen mit Bewegungsübungen ([hier](#)).

### DEN ARBEITSTAG BEWEGT EINTEILEN



**So lautet die optimale Formel für einen gesunden Arbeitsalltag und weniger Rückenschmerzen.**

### BGF wirkt

Gezielte Angebote zur Kräftigung und Dehnung der Muskulatur und zur Bewegungsförderung aktivieren die Belegschaft. Entscheidend ist, dass die An-



gebote niederschwellig sind und in der Kernarbeitszeit der meisten Beschäftigten stattfinden, um möglichst viele im Team zu erreichen. Damit signalisieren Arbeitgeber zudem, wie wichtig ihnen die Gesundheit der Belegschaft ist.

Apps und Browser-Erweiterungen erinnern daran, dass es mal wieder Zeit für eine Pause vom Sitzen ist – auch im Homeoffice. Video-Meetings können regelmäßig im Stehen stattfinden und Schritte-Challenges im Team motivieren dazu, auch zu Hause häufiger den Schreibtisch zu verlassen. →



### So unterstützt die AOK

Was können Führungskräfte für ihre eigene Rückengesundheit und die ihres Teams tun? Praxisnahe Tipps und aktuelle Angebote der AOK finden Sie auf:

→ **Hier klicken**

Das kostenlose, interaktive AOK-Online-Programm „Rückenaktiv im Job“ hilft Beschäftigten, persönliche Belastungsfaktoren zu erkennen und sie mit gezielten Übungen auszugleichen.

→ **Hier klicken**

» **Der aktuelle Fehlzeiten-Report zeigt: Rückenbeschwerden lagen 2023 mit 17,4 Prozent auf Platz 2 der Krankschreibungen von AOK-Versicherten. Für die Betroffenen bedeutet dies eine verminderte Lebensqualität und massive motorische Einschränkungen, die mit Ausfällen und hohen Kosten auch für die Unternehmen einhergeht. Grund genug, durch gezielte Maßnahmen gegenzusteuern. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der AOK Baden-Württemberg unterstützt Sie und Ihre Mitarbeitenden mit passgenauen Angeboten – sprechen Sie uns gerne an! «**



**Maren Diebel-Ebers**  
Alternierende Vorsitzende  
des Verwaltungsrates der  
AOK Baden-Württemberg,  
Versichertenvertreterin



## Rücken-Work-out am Arbeitsplatz

Kleiner Aufwand, große Wirkung: drei Übungen für einen starken Rücken. Führungskräfte können sie auch als gemeinsame Übung für einen lockeren Einstieg in ein (Video-)Meeting nutzen.

### ARMDRÜCKEN

Aufrecht hinstellen, der Rücken ist gerade, die Beine stehen hüftbreit auseinander. Vor der Brust die Handinnenflächen zusammenführen, die Ellenbogen dabei anheben. Die Handflächen fest aneinanderdrücken. 15 Sekunden halten, dann die Spannung lösen. (3 Wiederholungen)

### ROTATION

Entspannt auf einen Stuhl setzen. Den Oberkörper zur rechten Seite drehen, dabei den ausgestreckten rechten Arm nach oben und hinten bewegen. Der Blick folgt der Hand. Die Position einige Sekunden halten, dann die Seite wechseln. (zweimal 10 Wiederholungen)

### ARMÖFFNER

Aufrecht auf den vorderen Teil der Sitzfläche eines Stuhls setzen. Die Füße stehen locker nebeneinander. Die Arme auf Schulterhöhe nach außen strecken, die Hände mit den Handflächen nach vorne drehen und die Arme dann langsam und gestreckt nach hinten ziehen, sodass sich der Brustkorb öffnet und die Schulterblätter sich zusammenziehen, 15 Sekunden halten, dann die Spannung lösen. (3 Wiederholungen)



## Fehlende Wertschätzung raubt Energie

Über alle Altersgruppen hinweg haben Mitarbeitende heute gefühlt weniger Kraft für ihre Arbeit als noch vor drei Jahren, sagt eine Studie des Hamburger Pinktum Institute, eines E-Learning-Anbieters für Personalentwicklung. Einer der Hauptgründe für die fehlende Energie sei mangelnde Anerkennung und Wertschätzung. Das sagen 34,7 Prozent der Befragten. Auch schlechte Information und Kommunikation im Unternehmen

gehören mit 31,2 Prozent zu den Krafträubern. Das Führungsverhalten hat ebenfalls Einfluss auf die Energie der Beschäftigten: 31 Prozent empfinden schlechte Führung als kräftezehrend.

Arbeitgeber, die Anerkennung und Wertschätzung als Teil der Führungskultur etablieren, profitieren von motivierten Beschäftigten und einem positiven Arbeitsklima, was nachweislich auch zu weniger Fehlzeiten führt. Ein wesentlicher Bestandteil guter Führung ist die Kommunikation. Tipps dazu unter:

[→ Hier klicken](#)



BESCHÄFTIGTE FÜHLEN SICH  
ERSCHÖPFT

**49,4** %

der Beschäftigten haben heute weniger Kraft als vor drei Jahren.

**32,3** %

fehlt die Energie für die tägliche Arbeit.

Quelle: „Kraftvoll – die Zukunft gestalten“, Hamburger Pinktum Institute, Q4/2023.





## Unternehmensbericht

# Wie wir lernen, Daten zu lieben

**Alle reden über KI** und Big Data. Doch Daten sind nicht gleich Daten. Bei der AOK Baden-Württemberg laufen täglich Berge an Informationen auf. In vielen Fällen bereits in digitalisierter Form. Es sind vor allem sogenannte Routinedaten. Sie dienen nicht nur der Abrechnung von Leistungen, sondern können und werden auch zur Verbesserung der Versorgung eingesetzt. Der Unternehmensbericht berichtet schwerpunktmäßig über Vorreiterprojekte der AOK Baden-Württemberg und zeigt dabei auf, dass die Gesundheitskasse im Südwesten nicht nur Daten verwaltet, sondern sie konstruktiv zum Nutzen aller einsetzt. Das Zusammenführen und Auswerten von Gesundheitsdaten verspricht tatsächlich immenses Potenzial, ob in der Prävention oder beim Abbau von Doppelarbeit. Durch die Verknüpfung bislang separater Daten können Muster benannt, Zusammenhänge aufgezeigt und Symptome erklärt werden.

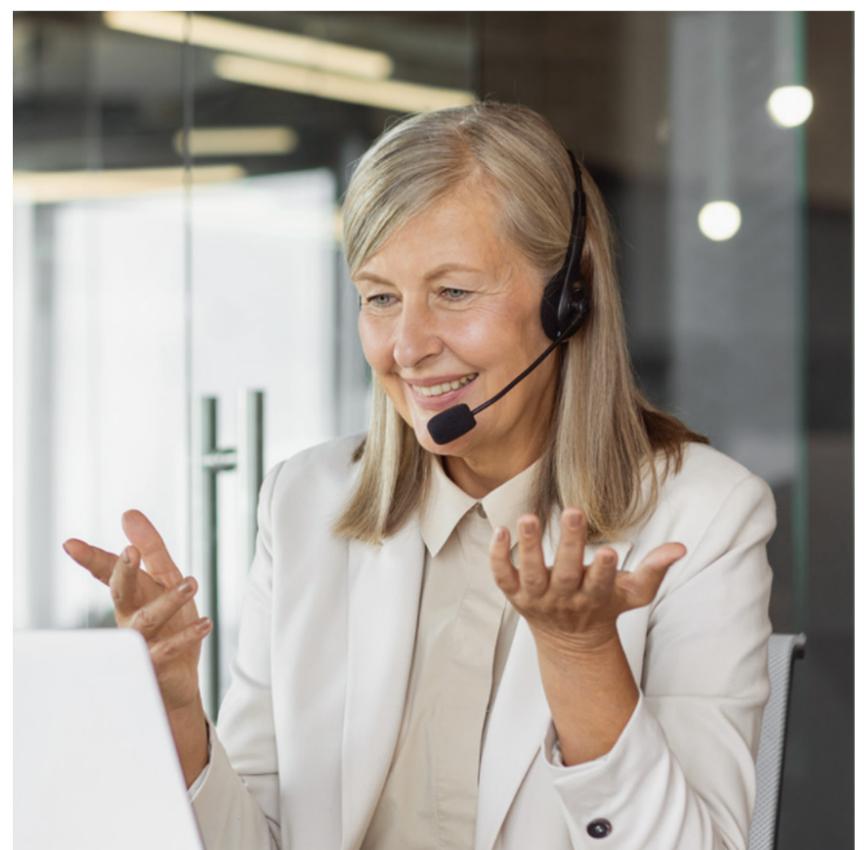
[→ Hier klicken](#)

## Ältere Beschäftigte

# Arbeit im Alter macht zufrieden

**Auf diese Formel** kommt das Institut der deutschen Wirtschaft bei der Auswertung einer Langzeitbefragung. Im Zeitraum von 1995 bis 2021 waren erwerbstätige 61- bis 70-Jährige zufriedener als Personen gleichen Alters ohne berufliche Tätigkeit. Bemerkenswert: 85 Prozent dieser Silver Worker empfinden ihre Arbeit als sinnstiftend. Was Arbeitgeber bei der Beschäftigung Älterer im Hinblick auf die Sozialversicherung beachten müssen, lesen Sie auf:

[→ Hier klicken](#)





## Recruiting

# Mitarbeitende werben Beschäftigte

**Wann empfehlen Beschäftigte** ihren Arbeitgeber weiter? Dieser Frage ging eine Studie der Universität Marburg nach. Hauptgrund ist demnach ein mitarbeiterorientiertes Personalmanagement, also Maßnahmen des Arbeitgebers, die das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden fördern. Dazu zählen neben Angeboten zur Gesundheitsförderung auch persönliche und berufliche Weiterentwicklung sowie die Förderung von Diversität, Fairness und einer Life-Balance. Auch das Wirgefühl im Team und eine ansprechende Arbeitsumgebung bringen Beschäftigte der Studie zufolge dazu, positiv über ihr Unternehmen zu sprechen.

## Inflationsausgleich

# Prämie bis Ende 2024 auszahlbar

**Arbeitgeber können** ihren Beschäftigten noch bis 31. Dezember 2024 eine Prämie zum Inflationsausgleich auszahlen – steuer- und sozialabgabenfrei. Bis zu 3.000 Euro pro Person sind möglich, vorausgesetzt, der Betrag wird zusätzlich zum Arbeitsentgelt gezahlt. Ob überhaupt und in welcher Höhe Arbeitgeber die Prämie zahlen, ist ihnen überlassen.

Detaillierte Informationen unter:

[→ Hier klicken](#)



**Gut führen**

## Beschäftigte im Unternehmen halten

**Wer Fachkräfte** im Unternehmen halten möchte, sollte wissen, was sie sich wünschen. Eine aktuelle forsa-Umfrage im Auftrag von Xing zeigt, wie wichtig dabei gute Führung ist: Gutes Führungsverhalten (69 Prozent) zählt neben langfristiger Job-Sicherheit (75 Prozent) und flexibler Arbeitszeiteinteilung (59 Prozent) zu den ausschlaggebenden Gründen für Beschäftigte, um beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben. Auch bei der Wahl eines potenziellen neuen Arbeitgebers ist gute Führung eines der wichtigsten Kriterien. Das AOK-Programm „Führung in Balance“ unterstützt Führungskräfte bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen:

[→ Hier klicken](#)



**Gute Führung ist für 69 Prozent der Beschäftigten ein wichtiger Faktor, um beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben.**

Quelle: XING Wechselbereitschaftsstudie 2024.





Jetzt downloaden

## Der Urlaubsplaner 2025 ist da

**Wer hat noch Resturlaub?** Wer ist wann vor Ort? Behalten Sie mit dem AOK-Urlaubsplaner 2025 den Überblick: Sie können Abwesenheiten und Urlaube von bis zu 25 Beschäftigten transparent einsehen. Die Übersicht nach Monaten zeigt, wann Mitarbeitende in einem bestimmten Monat nicht im Haus sind; die Übersicht nach Mitarbeitenden, wann

ein Kollege oder eine Kollegin im laufenden Jahr Abwesenheiten geplant hat.

Erhältlich als PDF-Datei – herunterladen, abspeichern und sofort einsetzen. Weitere Informationen zum Urlaubsplaner und die Möglichkeit zum Download des Tools finden Sie hier:

[→ Hier klicken](#)

Ab 1. Januar 2025

## Neue Sachbezugswerte für Unterkunft und Verpflegung

**Die Sachbezugswerte 2025** für Unterkunft und Verpflegung stehen fest. Sie bestimmen die Höhe des geldwerten Vorteils, den Beschäftigte dadurch erhalten. Die Werte werden jährlich angepasst und orientieren sich an der Entwicklung der Verbraucherpreise. Angesetzt werden die neuen Beträge ab 1.1.2025. Alle Werte unter:

[→ Hier klicken](#)



## Staffing

# Wenn die Führungskraft gemobbt wird

**Wenn Beschäftigte ihre** Vorgesetzten mobben, spricht man von „Staffing“. Damit die Führungskraft in Bedrängnis gerät, werden zum Beispiel Gerüchte verbreitet oder gezielt wichtige Informationen zurückgehalten. Staffing kann das Betriebsklima schädigen und gesundheitliche Auswirkungen für die Person haben.

Betroffene sollten aktiv werden und das Gespräch mit dem Team suchen, um Mobbenden klare Konsequenzen aufzu-

zeigen. Am wirksamsten ist aber Prävention, damit Staffing gar nicht erst entsteht. Arbeitgeber können Führungskräfte unterstützen, durch gesunde Führung ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und ihre psychische Gesundheit zu stärken.

Wie Arbeitgeber psychische Belastungen am Arbeitsplatz vermeiden können, erfahren Sie unter:

[→ Hier klicken](#)

## Betriebliche Gesundheitsförderung

# 43 % mehr Betriebe setzen auf BGF

**Die Ausgaben** der gesetzlichen Krankenversicherungen für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) sind 2022 im Vergleich zum Vorjahr um rund 4 Prozent gestiegen. Das zeigt der Präventionsbericht des GKV-Spitzenverbands und des Medizinischen Dienstes Bund.

Mehr als 26.000 Betriebe erreichten knapp zwei Millionen Beschäftigte mit BGF-Maßnahmen. Das ist ein Zuwachs von 43 Prozent bei den Betrieben und von 12 Prozent bei den Mitarbeitenden gegenüber dem Vorjahr.



## TERMINE



**23.–24.10.2024**  
**Personalmesse in München**

Die Fachmesse richtet sich an Personalleiter, -entwickler und Führungskräfte mittelständischer Unternehmen. 2024 werden die aktuellsten Themen rund um Personalauswahl, Mitarbeitendenführung, E-Learning, Personalentwicklung und das Betriebliche Gesundheitsmanagement präsentiert.

[→ Hier klicken](#)



**27.11.2024, Employee-Communications-Konferenz**

Online-Konferenz mit Praxisvorträgen und Diskussionsrunden für mehr Vielfalt bei der Mitarbeitenden- und Engagement-Kommunikation. Diskutiert werden aktuelle Konzepte für die Kommunikation mit Mitarbeitenden in Zeiten von Remote Work und Hybrid Work.

[→ Hier klicken](#)



**14.11.2024**  
**Weltdiabetestag**

Seit 1991 finden am 14. November in aller Welt Veranstaltungen statt, um auf die steigende Verbreitung des Diabetes mellitus aufmerksam zu machen. Arbeitgeber können auf die Wichtigkeit und Angebote zu gesunder Ernährung und Bewegung in der Region hinweisen.

[→ Hier klicken](#)



**28.11.2024**  
**Tag der Krebsvorsorge**

Der Aktionstag ist eine Initiative der AOK in Kooperation mit der Deutschen Krebsgesellschaft. Damit soll über die Vorsorgeuntersuchungen zur Früherkennung von Krebs und ihre Bedeutung für Heilungs- und Überlebenschancen aufgeklärt werden.

[→ Hier klicken](#)





Angebote für Arbeitgeber

## Seminare und Newsletter: So unterstützt die AOK

### Seminare im November

Welche sozialversicherungsrechtlichen Neuerungen sind 2025 zu erwarten? Mit dem Seminar „Trends & Tipps 2025“ starten Sie gut informiert und vorbereitet ins neue Jahr. Melden Sie sich außerdem gleich für das Seminar „Nachhaltig und gesund: Unternehmen werden zukunftsfähig“ an. Kostenlos anmelden unter

[→ Hier klicken](#)

### Der AOK-Newsletter für Arbeitgeber

Aktuelles in der Sozialversicherung, Trends in der Betrieblichen Gesundheitsförderung und Seminare in Ihrer Region: Mit dem AOK-Newsletter erhalten Sie die Neuigkeiten direkt in Ihr E-Mail-Postfach – und verpassen nichts. Jetzt abonnieren unter:

[→ Hier klicken](#)



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

[→ Hier klicken](#)



Foto: Westend61 via Getty Images

# Streit ist keine Lösung

## Konfliktmanagement



Stress, Konkurrenzkampf, private Probleme – Konflikte im Unternehmen können viele Gründe haben. Das beste Gegenmittel ist meistens angemessene und transparente Kommunikation.

**Durchschnittlich 15 Prozent** unserer täglichen Arbeitszeit werden durch Konflikte absorbiert. Damit halten sie uns nicht nur von unseren professionellen Aufgaben ab. Sie wirken sich auch auf die mentale

Befindlichkeit aller Beteiligten aus und damit auch auf den Krankenstand.

„Der erste Schritt, diesen Zustand zu ändern, besteht darin, zu akzeptieren, dass Konflikte im Betrieb unvermeid-



Zurück zum Inhalt

lich sind“, weiß Dr. Bettina Janssen vom Institut für Konfliktforschung und Prävention der Rheinischen Hochschule Köln. „Das ist nicht selbstverständlich. Konflikten aus dem Weg zu gehen, ist ein typisch menschliches Verhalten und auch in Unternehmen weitverbreitet.“

Damit wird Ärger aber nur unterdrückt, bis die Situation eskaliert. Besser: Arbeitgeber schulen ihre Mitarbeitenden, kleine Konflikte selbst zu lösen.

Auslöser für Streitigkeiten gibt es viele. Ein Beispiel: Ein Kollege sieht sein Kind nur am Wochenende, eine Kollegin spielt Fußball und kommt sonntags erst spät von Auswärtsspielen zurück. Wochenenddienst kann hier mit einzelnen Bedürfnissen kollidieren. Ein Dialog hilft, dass sich beide gesehen fühlen und an einem Kompromiss interessiert sind.



**Dr. Bettina Janssen**

Institut für Konfliktforschung und Prävention  
der Rheinischen Hochschule Köln

## Auf den Grund gehen

Können sich die Beschäftigten nicht einigen, kann es bei hartnäckigen Streitigkeiten sinnvoll sein, die Führungskraft als vermittelnde Instanz zu nutzen. Wichtig ist dabei, eine neutrale, unvoreingenommene Position einzunehmen, zuzuhören und bei der Kompromissfindung zu helfen. Gemeinsam vereinbarte Regeln begleiten die Umsetzung.

Die allermeisten Konflikte lassen sich auf diese Weise frühzeitig lösen. „Erst wenn auch andere Personen als die ursprünglichen Konfliktparteien in Mitleidenschaft gezogen werden, wird es Zeit, jemanden von außen dazuzuholen“, rät Janssen. Wo Führungskräfte in Mediation geschult sind, wird es jedoch nur selten so weit kommen. ○



 **So unterstützt  
die AOK**

### Deeskalation im Unternehmen

Konstruktiver Umgang mit Streit will gelernt sein. Was Unternehmen präventiv und akut tun können, erfahren Sie im AOK-Fachportal für Arbeitgeber.

 **Hier klicken**



Zurück zum Inhalt

# » Das Sichtbarmachen von Ideen ist sehr wichtig «

## Interview



Auf mehr als 50 Expeditionen hat sich die Meeresbiologin Antje Boetius unter anderem mit den Auswirkungen des Klimawandels auf die Ozeane beschäftigt. Ein Gespräch über die Bedeutung von Ergebnissen, die Liebe zum Entdecken und den Gewinn durch Perspektivenwechsel.

**Frau Boetius, Forschungsarbeit erfordert Sorgfalt und Geduld, nicht selten über Jahre hinweg. Wie bleiben Sie selbst motiviert?**

Als Meeresforscherin liebe ich den Moment des Entdeckens: Ich bin oft an Orten, an denen noch nie ein Mensch zuvor war, und betrachte Lebensformen, die niemand kennt, vor allem in der Tiefsee. Gleichzeitig motiviert es mich auch, die Forschungsergebnisse nach 



außen zu kommunizieren, um die Schönheit und Vielfalt des Lebens auf unserem Planeten zu vermitteln. Die tolle Zusammenarbeit auf Expeditionen in internationalen Teams ist auch ein Antrieb für mich.

**Als wissenschaftliche Direktorin leiten Sie ein Team aus unterschiedlichen Fachbereichen. Wie motivieren Sie Ihre Beschäftigten?**

Alle sollen wissen, wie ihre Arbeit zum Gelingen der Wissenschaft beiträgt und wie wir gemeinsam einen guten Arbeitsplatz schaffen, der inspiriert, fordert und fördert. Daher ist für mich die interne Kommunikation für die Motivation sehr wichtig und dabei besonders das Sichtbarmachen von Leistungen, Ideen und erfolgreicher Zusammenarbeit.

**Expeditionen in Meeresbiologie und Polarforschung: Ihre Arbeit ist mitunter eine extreme Herausforderung für Körper und Geist. Wie halten Sie sich gesund?**

Gegen die Kälte und Nässe, die uns begegnen, sind wir gut ausgestattet. Auf den Schiffen und Stationen gibt es zudem eine Reihe von Möglichkeiten, auch mal zu entspannen und das Miteinander zu genießen. Durch die Verbindung mit den Polar-, Meeres- und Küstenregionen, das Draußensein und Reisen kommt man zu einem Perspektivwechsel: Das bringt Gesundheit und bei mir auch tiefe Freude. ○

**» Perspektivwechsel bringt Gesundheit und tiefe Freude.«**

**Antje Boetius**

ist mehrfach ausgezeichnete Professorin an der Universität Bremen und die bekannteste Meeresbiologin Deutschlands. Als Leiterin des Alfred-Wegener-Instituts in Bremerhaven ist sie Führungskraft von mehr als 1.000 Mitarbeitenden. Sie hat bereits rund 50 Expeditionen begleitet.



**Herausgeber:**

AOK Baden-Württemberg  
Presselstraße 19  
70191 Stuttgart  
[aok.de/bw](https://www.aok.de/bw)

**Kontakt, Adressänderungen  
und Kommentare:**

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

**Verlag und Redaktion:**

Ministry Group GmbH  
Kanalstraße 28  
22085 Hamburg

Momentum Data Driven  
Stories GmbH  
Am Sandtorkai 27  
20457 Hamburg

**Editorial Director:**

Jochen Brenner

**Redaktionsleitung:**

Per Horstmann,  
Maria Zeitler (stv.)

**Fachredaktion:**

Fionn Birr, Heike Bohn,  
Ina Hieronimus, Silke Siems,  
Ulrike Streck-Plath,  
Heike Wegener

**Regionalredaktion:**

Kerstin Mendler

**Alle Bildrechte:** AOK, sofern  
nicht anders angegeben

**Alle Illustrationen:** AOK

**Erscheinungsweise:**

viermal jährlich/KMGU

**Redaktionsschluss:**

28. August 2024

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 Vervielfältigung von Artikeln und Fotos nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos keine Gewähr.

