



Gesund im Arbeitsleben

Belastungen abbauen, Ressourcen stärken

AOK. Die Gesundheitskasse.

Gesund im Leben, gesund im Beruf?

Betriebliche Gesundheitsförderung ermöglicht es Unternehmen, sowohl ökonomische als auch ethische Aspekte miteinander zu verbinden. Nur wenn Gesundheit im Betrieb möglich ist, haben Beschäftigte die Chance, nicht nur anwesend, sondern auch zufrieden und produktiv zu sein.

Sie möchten sich in Ihrem Unternehmen für den Erhalt und die Förderung von Gesundheit engagieren?

Ganz gleich, von wo Sie starten: Mit dieser Broschüre erhalten Sie einen strukturierten Überblick sowie viele praktische und bewährte Empfehlungen für nachhaltige Gesundheitsförderung im Unternehmen.

Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.

„Der Mensch, der zu beschäftigt ist, sich um seine Gesundheit zu kümmern, ist wie ein Handwerker, der keine Zeit hat, seine Werkzeuge zu pflegen.“

Spanisches Sprichwort

Wir bemühen uns um eine genderechte Sprache. Weil wir Ihnen den Lesefluss so angenehm wie möglich gestalten möchten, wählen wir in vielen Fällen dennoch die männliche Form. Die Inhalte beziehen sich aber immer auf alle Geschlechter. Wenn nicht, weisen wir ausdrücklich darauf hin.



Inhalt

Arbeit und Gesundheit	4	Stress bewältigen, Ressourcen stärken	25
Nachhaltige Gesundheitsförderung	10	Suchtprävention im Betrieb	30
Bewegtes Arbeiten	18	Erfolgsfaktoren: Was hat sich bewährt?	32
Gesunde Ernährung im Arbeitsalltag	22	Weitere Angebote Ihrer AOK	35

Arbeit und Gesundheit

Die meisten von uns sind erwerbstätig und verbringen einen Großteil ihrer Lebenszeit arbeitend. Daher ist es ganz entscheidend, dass auch hier – am Arbeitsplatz, im Betrieb – die eigene Gesundheit erhalten und gefördert wird.

Doch was heißt „Gesundheit“ überhaupt? Die meistzitierte Definition formulierte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) bereits 1946. Sie beschreibt, dass Gesundheit ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens ist und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Unternehmen, die erkannt haben, dass Gesundheit keine ausschließliche Privatsache ist, machen sich im betrieblichen Kontext dafür stark. Nur: Was hat ein Unternehmen eigentlich davon, wenn die Beschäftigten gesund sind und sich wohlfühlen? Die Antwort liegt auf der Hand: Eine gesunde und zufriedene Belegschaft kommt gern zur Arbeit. Deshalb trägt sie zu einem guten Arbeitsklima und letztlich zur Produktivität bei. Bestenfalls werden Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten gesenkt. Betriebliches Gesundheits-

management ist also eine nachhaltige Unternehmensstrategie, die nur Gewinner hervorbringt.

Die Zahlen belegen es

Betriebliche Gesundheitsförderung dient nicht nur der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit. Sie ist in den letzten Jahren offensichtlich auch dringend notwendig geworden. Der Fehlzeiten-Report der AOK 2021 bestätigt den Trend der letzten Jahre: Krankheitsbedingte Fehlzeiten – und damit der Krankenstand – steigen.

Der Fehlzeiten-Report 2021 basiert auf Daten von 14,1 Millionen AOK-versicherten Arbeitnehmern, die 2020 in mehr als 1,6 Millionen Betrieben beschäftigt waren. Jeder AOK-versicherte Beschäftigte hat im Durchschnitt 19,9 Tage aufgrund

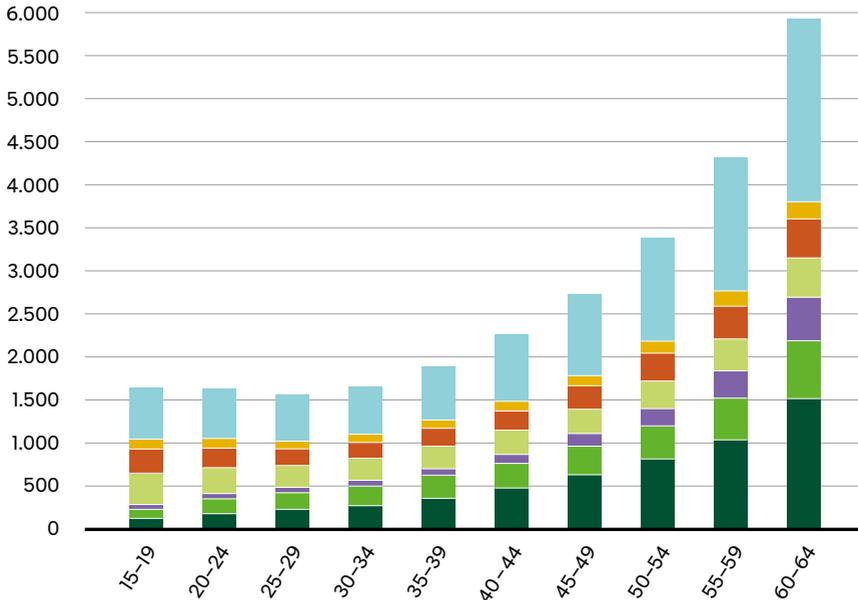
einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung am Arbeitsplatz gefehlt. Zum Vergleich: 2019 waren es 19,8 Tage je AOK-Mitglied.

Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychische Erkrankungen sind dafür die häufigsten Ursachen. Die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen ist seit 2010 um 56 % konstant angestiegen. Außerdem führen diese Erkrankungen zu langen Ausfallzeiten. Mit 30,3 Tagen je Fall dauerten sie 2020 mehr als doppelt so lange wie der Durchschnitt der Krankmeldungen mit 13,8 Tagen je Fall. Weiterhin ist schon lange bekannt, dass die erwerbsfähige Bevölkerung altert und die Unternehmen im Rahmen ihrer Fachkräftesicherung

Demografiemanagement betreiben müssen. Zwar nimmt laut WIdO (Wissenschaftliches Institut der AOK) mit zunehmendem Alter die Anzahl der Krankmeldungen ab, die Dauer der Arbeitsunfähigkeitsfälle steigt jedoch kontinuierlich an. Dies liegt zum einen daran, dass Ältere häufiger von mehreren Erkrankungen gleichzeitig betroffen sind (Multimorbidität), aber auch daran, dass sich das Krankheitsspektrum verändert. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang krankheitsbedingter Fehlzeiten mit Diagnosen und Lebensalter:



Tage der Arbeitsunfähigkeit nach Krankheitsarten und Alter



Sonstige	593,3	575,2	538,9	556,4	630,4	760,3	937,1	1.183,5	1.536,3	2.103,4
Verdauung	99,0	95,0	80,7	80,0	88,2	100,0	116,0	136,3	164,1	196,6
Verletzungen	288,5	234,5	201,8	191,1	207,5	231,3	270,5	322,5	384,0	452,6
Herz/Kreislauf	387,9	329,5	279,3	282,1	294,7	300,4	302,1	318,9	372,7	455,9
Atemwege	19,2	20,3	23,6	32,6	47,7	79,6	126,3	195,7	311,1	495,8
Psyche	120,4	181,6	205,1	230,6	268,1	296,4	331,1	392,4	475,3	674,1
Muskel/Skelett	140,6	202,5	247,8	295,9	373,9	490,8	649,9	825,3	1.058,5	1.527,5

Tage der Arbeitsunfähigkeit je 100 AOK-Mitglieder
nach Krankheitsarten und Alter im Jahr 2020

Quelle: Fehlzeiten-Report 2021

Vom Grundstock bis zum Dach – das „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Wie vielschichtig der Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit ist, zeigt uns bildlich das „Haus der Arbeitsfähigkeit“. Arbeitsfähig ist nach dem finnischen Arbeitsmediziner Juhani Ilmarinen, wer die psychische und körperliche Fähigkeit besitzt, seine Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Gesundheit ist ein Teilaspekt der Arbeitsfähigkeit. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (siehe Abbildung) fasst die Faktoren zusammen, die ein Betrieb verlangt und die eine Person darin leisten kann und will.

Unser Haus, ein Ort, in dem wir – hoffentlich gern – wohnen bzw. arbeiten, ist auf ein Fundament gebaut: **Die Gesundheit** bildet die grundlegende Basis für unsere Arbeitsfähigkeit. Nur wenn wir gesund sind, sind wir auch leistungsfähig. Im ersten Stockwerk befinden sich unsere **Kompetenzen**: Damit wir nachhaltig arbeitsfähig sind, brauchen wir Fähigkeiten und Fertigkeiten. Das können Bildungsabschlüsse, Weiterbildungen oder auch Soft Skills sein. Fehlende Kompetenzen können sich direkt auf

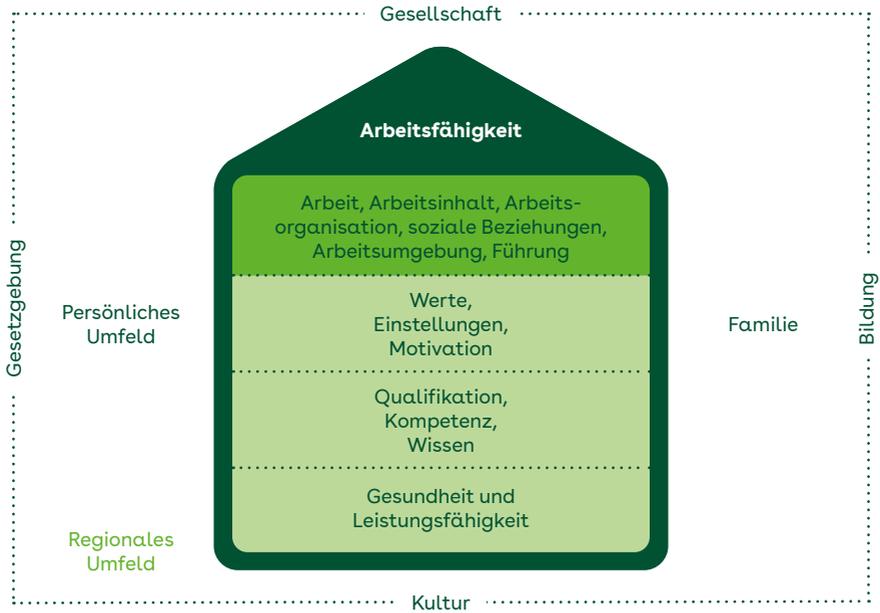
die Gesundheit auswirken. Denken Sie beispielsweise an Situationen, in denen plötzlich der Umgang mit neuen Geräten oder Kenntnisse in Business-Englisch erforderlich sind. Für manche bedeutet das hohes Stressempfinden.

Eine Etage höher befinden sich die **Werte**: Mit welcher Einstellung kommen wir zur Arbeit? Sehen wir unser tägliches Tun als lästig oder erleben wir unsere Arbeit als sinnhaft? Wenn wir unserer Arbeit einen Wert beimessen und einen Sinn darin erkennen, erfüllen wir unsere Aufgaben gern. Haben wir hingegen das Gefühl, dass unsere Arbeit in jeder Hinsicht bedeutungslos ist, fühlen auch wir uns wertlos. Solche negativen Gefühle können Krankheiten begünstigen.

Das dritte Stockwerk beinhaltet die **Arbeit** selbst: Hier geht es um die Arbeitsinhalte, die Organisation und die Führung. Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die empfundene Komplexität einer Tätigkeit, zur Verfügung stehende Hilfsmittel, Beziehungen zum Kollegium und zur Führungskraft, Zusammenarbeit im Team – all das wirkt sich unmittelbar auf die Gesundheit aus.

„Haus der Arbeitsfähigkeit“

nach Juhani Ilmarinen



Wie in einem echten Haus sind auch im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ die verschiedenen Stockwerke miteinander verbunden. Die Bereiche beeinflussen sich gegenseitig. Die österreichische Wissenschaftlerin Irene Kloimüller fasst zusammen, dass die Arbeitsfähigkeit zu etwa einem Drittel durch individuelle Faktoren bestimmt wird und zu ca.

zwei Dritteln durch die Arbeit selbst. Erst wenn die vier Stockwerke stehen, kann das Dach, die Arbeitsfähigkeit, gedeckt werden.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist eingebettet in äußere Faktoren – Familie, persönliches Umfeld, Gesellschaft, Bildung, Kultur und Gesetzgebung – und bietet damit



einen ganzheitlichen Blick auf das Thema. Die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten, ist vor dem Hintergrund der sich wandelnden Arbeitswelt ein bedeutendes wirtschaftliches Ziel. Alle Bereiche können als Ansatzpunkte für Gesundheitsförderung im Betrieb dienen. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit betrifft sowohl das Unternehmen als auch die einzelne Person: Beide Seiten teilen sich die Verantwortung. In der Hand des Arbeitgebers liegt es, Arbeitsanforderungen zu gestalten, sodass sie als Ressourcen wirken und Beschäftigte dabei unterstützen,

ihre Arbeit gut und gesund bewältigen zu können. Gleichfalls sollten die Arbeitnehmer durch gesundheitsorientiertes Verhalten am Arbeitsplatz zur Erhaltung ihrer Gesundheit beitragen. Dabei sind die Bestrebungen, die Arbeitsfähigkeit zu unterstützen, keine einmalige Aktion, sondern ein **Prozess**, verbunden mit einer Personal- und Organisationsentwicklung, die die Stärken und Bedürfnisse der Beschäftigten in allen Generationen und Lebensphasen berücksichtigt.

Nachhaltige Gesundheitsförderung

Wenn von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) die Rede ist, wird auch häufig das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) genannt. Wodurch grenzen sich diese Begriffe ab? Und wo liegen die Stärken?

Im Rahmen der BGF werden nach Analyse der Ausgangssituation Maßnahmen geplant, schrittweise umgesetzt und evaluiert. Diese Maßnahmen sollen Gesundheit im Unternehmen fördern.

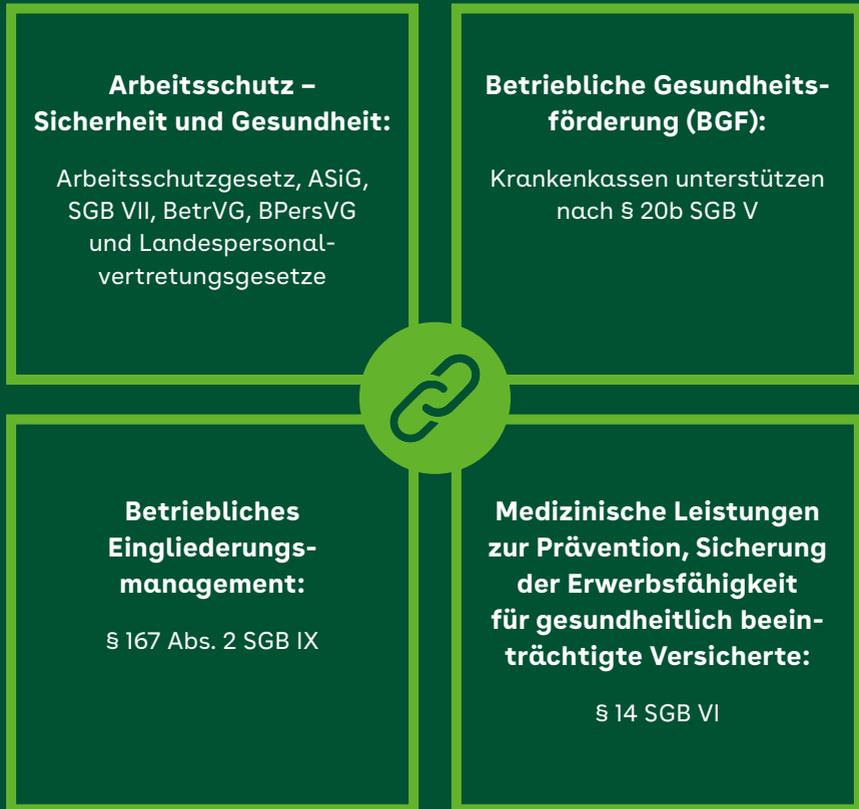
BGF ist ein Teil des BGM. Im BGM geht es darum, alle betrieblichen Prozesse im Hinblick auf die Erhaltung und Förderung der Gesundheit, die Motivation und das Wohlbe-

finden der Beschäftigten zu steuern und zu integrieren. Ziel des BGM ist es, mit Hilfe von Steuerungsprozessen und einem individuellen Konzept für das Unternehmen eine gesunde Organisations- und Unternehmensstruktur sowie eine nachhaltige Gesundheitskultur im Unternehmen aufzubauen. Dabei werden verschiedene Fachbereiche einbezogen:

Ein BGM mit System aufzubauen, geht nicht von heute auf morgen, da dazu Strukturen und Prozesse geschaffen werden müssen. Soll Gesundheit langfristig, nachhaltig und erfolgreich im Unternehmen forciert werden, ist ein BGM zu empfehlen. Oft ist aber die BGF der erste Schritt.

Gesundheit in der Arbeitswelt

Verknüpfungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement



Alle für die Gesundheit im Betrieb bedeutsamen Bereiche können im Rahmen des BGM miteinander verknüpft werden. Damit verbunden sind der Aufbau und die Stärkung von gesundheitsförderlichen Strukturen im Betrieb.



Alle ziehen an einem Strang – BGF ist ganzheitlich

Die Idee der BGF ist nicht neu: Schon 1997 hob die Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheits-

förderung in der EU die Wichtigkeit der BGF hervor. Jedoch gilt: BGF ist eine freiwillige Maßnahme – sowohl für den Betrieb als auch für die Beschäftigten.

Die BGF beinhaltet drei Elemente:

Handlungsfelder in der BGF gemäß Leitfaden Prävention

Beratung zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung

- Gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeit und -bedingungen
- Gesundheitsgerechte Führung
- Gesundheitsförderliche Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen
- Bewegungsförderliche Umgebung
- Gesundheitsgerechte Verpflegung im Arbeitsalltag
- Verhältnisbezogene Suchtprävention im Betrieb

Gesundheitsförderlicher Arbeits- und Lebensstil

- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung
- Bewegungsförderliches Arbeiten und körperlich aktive Beschäftigte
- Gesundheitsgerechte Ernährung im Arbeitsalltag
- Verhaltensbezogene Suchtprävention im Betrieb

Überbetriebliche Vernetzung und Beratung

Verbreitung und Implementierung von BGF durch überbetriebliche Netzwerke

① Eine gesunde Arbeitsgestaltung schaffen: Verhältnisprävention

Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung nützen nichts, wenn die Umgebung krankheitsfördernd ist. Daher müssen die Arbeitsbedingungen, also die Verhältnisse, gesundheitsfördernd gestaltet sein. Hierzu zählen sämtliche strukturellen und organisatorischen Einflussfaktoren. Die Verhältnisprävention ist im Präventionsgesetz § 20b SGB V verankert.

Die AOK berät Betriebe, wie sie gesundheitliche Belange bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigen können. Dazu erfasst die Krankenkasse die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale im Unternehmen. Beteiligt sind daneben die Versicherten, die Verantwortlichen für den Betrieb sowie Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Gemeinsam mit dem Unternehmen werden Vorschläge entwickelt, um die gesundheitliche Situation zu verbessern, gesundheitliche Ressourcen und Fähigkeiten zu stärken und die Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen.

② Einen gesunden Arbeits- und Lebensstil fördern: Verhaltensprävention

Die Beschäftigten im Unternehmen sollen die Möglichkeit haben, selbst etwas für ihre Gesundheit zu tun. Hier spricht man von gesundheitsförderlichem Arbeits- oder Lebensstil oder auch von Verhaltensprävention. Das eigene Verhalten in Bezug auf den Umgang mit Körper und Geist ist maßgeblich für die Gesundheit jeder einzelnen Person.

Hierunter fällt alles, was jeder für sich selbst tun kann. Die entsprechenden Handlungsfelder wurden ebenfalls vom Spitzenverband der gesetzlichen Krankenversicherungen im Rahmen des Präventionsgesetzes § 20 SGB V festgelegt. Sie gliedern sich in vier Bereiche:

- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung
- Bewegungsförderliches Arbeiten und körperlich aktive Beschäftigte
- Gesundheitsgerechte Ernährung im Arbeitsalltag
- Verhaltensbezogene Suchtprävention im Betrieb

③ **Gemeinsam BGF implementieren und verbreiten: überbetriebliche Netzwerke**

Der ganzheitliche Ansatz aus Verhaltens- und Verhältnisprävention wird durch überbetriebliche Netzwerke abgerundet. Hierdurch sollen zum einen Klein- oder Kleinstbetriebe unterstützt werden, denen keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stehen. Zum anderen sollen Netzwerke dazu dienen,

möglichst viele Unternehmen zu erreichen und für BGM und BGF zu sensibilisieren. Netzwerke können beispielsweise aus Verantwortlichen aus Unternehmen und regionalen Akteuren bestehen. Darüber hinaus ergeben sich durch Kooperationen mit Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und anderen Organisationen wie Innungen, Wirtschaftsfachverbänden, Branchenverbänden sowie Industrie- und Handelskammern neue Ansätze.





Ein erfolgreiches BGM ist systematisch und bedarfsorientiert

Wichtig für den Erfolg von BGM/ BGF ist ein strukturiertes Konzept, das zum Unternehmen passt. In einer sich verändernden Arbeitswelt braucht es flexible Ansätze. Die folgenden Leitfragen zeigen, wie viele Stellschrauben es gibt:

Welchen Tätigkeiten gehen Ihre Beschäftigten nach?

Sind die Arbeitnehmer überwiegend körperlich oder geistig tätig (oder beides)? Sind Tätigkeiten gleichbleibend oder ständig wechselnd? Je nach Verteilung der Belastungen kommen unterschiedliche Maßnahmen in Betracht.

Ist Ihr Unternehmen zentral oder dezentral aufgestellt?

Kann man z. B. Kurse oder Aktionen für alle anbieten oder werden Konzepte benötigt, die an vielen Standorten durchführbar sind?

Wie verteilen sich Alter, Geschlecht, Nationalität und Bildungsgrad in Ihrer Belegschaft?

Eine ältere Belegschaft wird sich evtl. nicht von Bootcamps angesprochen fühlen, eine vorwiegend männliche eher nicht von Achtsamkeitsübungen. Müssen BGF-Konzepte in eine andere oder in Leichte Sprache übersetzt werden?

Unter welchen Bedingungen sind Ihre Beschäftigten tätig?

Wie lassen sich Maßnahmen zeitlich und betriebsorganisatorisch

einbauen? Was brauchen sie evtl. an ergonomischer Unterstützung? Spielt Digitalisierung eine Rolle?

Wie ist der Bedarf?

Welche Wünsche haben Ihre Beschäftigten? Wo sehen Ihre Beschäftigten organisatorischen Veränderungsbedarf? Befragungen, Workshops und Gesundheitsreporte können Klarheit bringen.

Wie sind Ihre eigenen organisatorischen und finanziellen Bedingungen?

Ist BGF ein erklärtes Unternehmensziel? Steht Ihre Geschäftsführung hinter dem Thema? Stellt sie personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung? Wie wird das interne Marketing betrieben?

Die genaue Analyse hilft Ihnen, passende Maßnahmen für Ihre Beschäftigten ausfindig zu machen.

Dass sich das Investment lohnt, zeigt die Initiative Gesundheit und Arbeit. Zu Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung fasst sie zusammen: Jedem in die Gesundheitsförderung investierten Euro steht eine Einsparung von durchschnittlich 2,70 Euro durch reduzierte Fehlzeiten gegenüber. Der ökonomische Nutzen im Vergleich zu den Kosten der Maßnahmen ist also durchaus positiv.

Übrigens: Die Forschung zeigt, dass Konzepte dann erfolgreich sind, wenn sie sich auf mehrere Handlungsfelder beziehen. Laut Bundesgesundheitsministerium kann gemäß § 3 Nr. 34 EStG ein Unternehmen bis zu 600 Euro pro Mitarbeiter und pro Jahr steuerfrei für Leistungen zur Verhinderung und Verminderung von Krankheitsrisiken und zur Förderung der Gesundheit aufbringen.

Welche Maßnahmen sind die richtigen für Ihr Unternehmen?

Die AOK bietet verschiedene Methoden an, um Ihnen die Analyse zu erleichtern. Außerdem finden Sie dort weitere Informationen über mögliche Maßnahmen. Sprechen Sie uns an.



Bewegtes Arbeiten

Der Arbeitsalltag ist häufig nicht so bewegt, wie er sein sollte. Insbesondere der Wechsel zwischen Gehen, Stehen und Sitzen kommt in vielen Berufsfeldern zu kurz.

Möglichkeiten im Rahmen der Verhältnisprävention

Gesunde Arbeitsumgebung

schaffen: Ihre Beschäftigten sollten an ihrem Platz die Möglichkeit haben, die Haltung zu wechseln, um nicht in Fehlhaltungen zu kommen. Unterstützen können Sie Ihre Belegschaft mit ergonomischen Arbeitsplätzen, z. B. einem höhenverstellbaren Schreibtisch, Gummimatten zur Entlastung der Beinmuskulatur bei langem Stehen oder ergonomischen Fahrersitzen für LKW-Fahrer.

Schulungen anbieten: Eine Veränderung der Arbeitsumgebung sollte mit den entsprechenden Schulungsmaßnahmen verbunden sein, damit die Belegschaft auch mit den neuen Hilfsmitteln umgehen und diese situationspezifisch einsetzen kann.

Dauerhaft ermutigen: Poster und Aufkleber geben eine visuelle Unter-

stützung zu Bewegungsangeboten. Sie erinnern daran, dass es wieder Zeit für eine kurze Dehnung, für einen Haltungswechsel oder für eine kleine Sporteinheit ist. Sie sollten aber nie als einziges Medium eingesetzt werden.

Angebote der Verhaltensprävention

Arbeitsweg einbeziehen: Ein bewegter Berufsalltag beginnt schon auf dem Arbeitsweg. Einige Unternehmen leasen beispielsweise E-Bikes, hierzu gibt es spezielle Firmenangebote und steuerliche Entlastungen. Die AOK bietet die Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ an – eine ideale Ergänzung zum Gesundheitsmanagement.



Jede Firma ist anders.

Daher sollten auch die Methoden und Maßnahmen im Rahmen der Gesundheitsförderung zu den Unternehmensanforderungen und den Beschäftigten passen. Sie dürfen erfinderisch sein und Neues ausprobieren. Für jedes Handlungsfeld erhalten Sie hier Anregungen und Praxishinweise.

Bewegte Pause: Sehr gut etabliert haben sich Programme zur Bewegung am Arbeitsplatz. Hier eignen sich auch digitale Angebote, z. B. das kostenfreie AOK-Online-Programm „Rücken aktiv im Job“. Erfahrungsgemäß werden solche Angebote eher von der Belegschaft angenommen, wenn auch Führungskräfte daran teilnehmen.

Sport-Events: fördern die Bewegung und den Teamgeist. Besonders Trendsportarten wie Stand-up-Paddling, Slacklining oder Fußballgolf sind gerade beliebt. Events wie diese können Betriebs- und Teamausflüge bereichern oder als Zusatzangebot für Konferenzen herangezogen werden.

Lauf- oder Nordic-Walking-Treffs: Treffen dieser Art werden häufig von laufbegeisterten Personen ins Leben gerufen und bieten eine Möglichkeit, Ausdauersport zu erlernen. Gemeinsam kann man sich auch auf wohnortnahe Lauf-Events oder Firmenläufe vorbereiten.

Firmenfitness: Viele Unternehmen haben Kooperationsverträge mit Fitnessstudios. Die Studios bieten unterschiedliche Modelle an, oftmals abhängig von der Anzahl der angemeldeten Mitglieder aus dem Unternehmen. Nach § 20 SGB V sind die Übernahme bzw. Zuschussung von Mitgliedsbeiträgen in Sportvereinen, Fitnessstudios und ähnlichen Einrichtungen sowie die Gewährung finanzieller Anreize nicht zulässig. Die Mitgliedschaft kann unter bestimmten Bedingungen jedoch als Sachbezug bis zu einem Freibetrag von 44 Euro monatlich steuerfrei bleiben, z. B. wenn das Unternehmen einen Vertrag mit einem Fitnessstudio eingeht, das die Belegschaft ohne oder mit geringeren Kosten nutzen darf, oder ein Gutschein über die Höhe des Freibetrags zur Anwendung kommt.

Exkurs:

Rückengerechtes Arbeiten

Rückenschmerzen stellen im Fehlzeiten-Report der AOK 2021 die zweithäufigste Diagnose dar, die zu Krankmeldungen führte. 6,3 % der AU-Fälle und 6,1 % der AU-Tage fallen mit dieser Diagnose zusammen. Daher ist es wichtig, rückengerechtes Arbeiten zu ermöglichen. Als Arbeitgeber können Sie ein paar grundlegende Dinge tun, damit Schmerzen gar nicht erst entstehen.

Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sollte selbstverständlich sein. Sie können sich Unterstützung von den Fachkräften für Arbeitssicherheit oder von geschulten Ergonomieberatern holen.

Mit folgenden Beispielen können Sie darüber hinaus Ihre Beschäftigten zu Bewegung motivieren:

- Im Stehen telefonieren oder Meetings abhalten
- Kollegen nicht nur per Mail oder Telefon kontaktieren, sondern persönlich aufsuchen
- Bewegungspausen einbauen
- Mit dem Rad zur Arbeit, zum Kindergarten oder zum Einkaufen fahren
- Das Auto weiter weg von der Arbeitsstätte parken und dorthin zu Fuß gehen
- Eine Haltestelle vorher aussteigen und zu Fuß laufen
- Schrittzähler verwenden und versuchen, täglich mindestens 6.000 Schritte zu gehen
- Treppen statt Aufzug oder Rolltreppen nutzen
- Meetings oder Gespräche bei einem Spaziergang durchführen



Gesunde Ernährung im Arbeitsalltag

Eine ausgewogene Ernährung ist die Basis, um geistig und körperlich fit zu sein. Häufig fehlt die Zeit am Arbeitsplatz, sich gesundheitsförderlich zu ernähren. Auch bezüglich einer gesunden Ernährung kann das Unternehmen unterstützen.

Möglichkeiten im Rahmen der Verhältnisprävention

Je nach Branche, Geschlecht und Bildungsgrad kann es sein, dass Teile Ihrer Belegschaft sich noch nie bewusst mit Ernährung beschäftigt haben. Ebenso kann es sein, dass ein Großteil Ihrer Beschäftigten schon Wert auf ausgewogenes Essen legt und sich auch entsprechend verhält. Diese Zielgruppe würden Sie mit den Grundlagen der Ernährungslehre wahrscheinlich langweilen und Sie punkten eher mit mentalen Fitmachern, mediterraner Küche oder Ernährungstipps für den Schichtbetrieb.

Sensibilisierung der Belegschaft für gesundes Essverhalten

Aktionen und dauerhafte

Highlights: Im Unternehmen selbst können Sie Aktionen anbieten, z. B. Suppentage oder Smoothie-Workshops. Eine dauerhafte Maßnahme stellt der beliebte Obstkorb dar, mit dem täglich frisches Obst auf den Tisch kommt.

Gesundes Trinken: Stellen Sie kostenlos Trinkwasser zur Verfügung. Das mag selbstverständlich klingen – für manche Arbeitsbereiche kann das jedoch schon mal eine Herausforderung sein. Erkundigen Sie sich, was für Ihr Unternehmen eher geeignet ist: Wasserspender oder Flaschenwasser.

Pausengestaltung: Das Unternehmen sollte eine Pausenkultur einführen, die ausreichend Zeit für eine gesunde Ernährung bietet.

Kantinenangebote: Sofern Sie die Möglichkeit haben, eine Kantine zu nutzen, und Einfluss auf das Angebot haben, sollten Sie dieses mit dem Schnelltest der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e. V. abgleichen:

- Gibt es mehrere Gerichte/Menüs bzw. Speisekomponenten zur Auswahl?
- Werden auch fleischlose Gerichte angeboten?
- Gibt es regelmäßig Pell- oder Folienkartoffeln?
- Wird zwischen Kartoffeln, Reis und Nudeln abgewechselt?
- Werden täglich Gemüse und frischer Salat angeboten?
- Gibt es mindestens einmal pro Woche Seefisch?
- Bietet Ihre Kantine frisches Obst sowie Milch und Milchprodukte an?
- Gibt es ein reichhaltiges Angebot an alkoholfreien Getränken (z. B. Mineralwasser, Fruchtsäfte und Schorlen)?
- Werden reichlich Kräuter (am besten frisch) bei der Speisezubereitung eingesetzt?
- Wird grundsätzlich Jodsalz (aber sparsam!) verwendet?
- Werden auf der Speisekarte Nährstoffangaben gemacht? (Ein während der Arbeitszeit eingenommenes Mittagessen sollte 1.000 kcal nicht überschreiten.)
- Besteht die Möglichkeit, sich über die verwendeten Zusatzstoffe in jeder einzelnen Komponente zu informieren?

Angebote der Verhaltensprävention

Ernährungsberatung: Eine Ernährungsberatung ist immer sehr informativ und erlebnisreich. Sie bietet Messungen von Vitalparametern, Seminare, Individualberatung, Einkaufscoaching und vieles mehr an. Auch hierzu finden Sie ein breites Angebot in der Kursdatenbank der AOK.

Kurse und Workshops: Neben der allgemeinen Information bieten spezielle Workshops auch Input zu besonderen Themen für bestimmte Zielgruppen, z. B. für Mitarbeiter in Schichtarbeit oder im Außendienst.

Stress bewältigen, Ressourcen stärken

Die WHO bezeichnet Stress als die größte gesundheitliche Bedrohung des 21. Jahrhunderts. Vielerorts wird Stress immer noch mit hoher Arbeitsbereitschaft und Einsatz assoziiert. Hier ist Umdenken gefragt.

In der heutigen Zeit sollten Stressbewältigungskompetenzen und Ressourcenförderung feste Bestandteile der BGF sein. Gerade im betrieblichen Kontext können sich aber Arbeitsbedingungen häufen, die Stressempfinden und damit möglicherweise Erkrankungen hervorrufen, z. B. erhöhtes

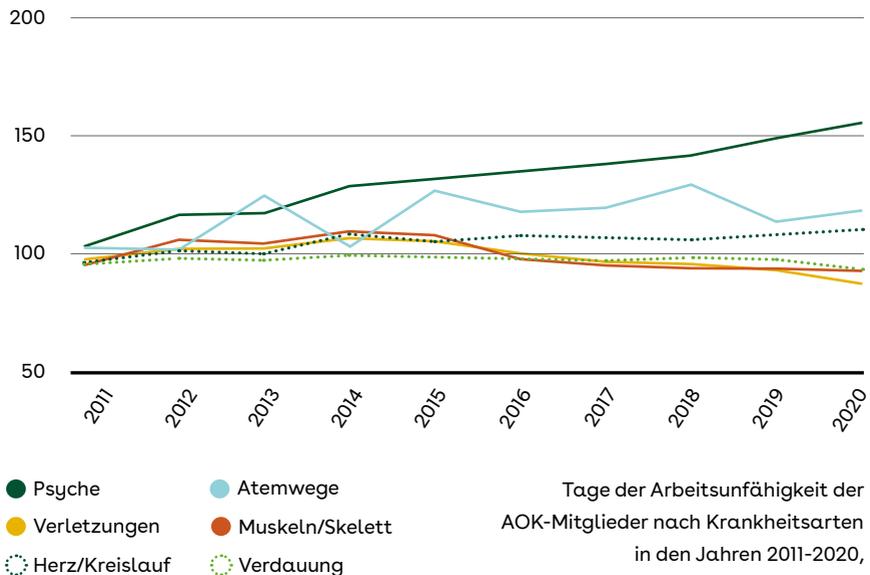
Arbeitsaufkommen und Zeitdruck, Informationsflut, konfliktbelastete Verhältnisse im Kollegium oder zu Führungskräften, psychisch belastende Tätigkeiten, neue und/oder digitale Arbeitsformen und Medien, die ständige Erreichbarkeit fordern, Über- oder Unterforderung, Lärm, Hitze, Stau und vieles mehr.



Zusätzlich warten im Privatleben häufig weitere Herausforderungen, die zu Überlastungen führen können. Ob betrieblich oder privat: Es fehlt an Regenerationsmöglichkeiten. Oft trauen sich die Beschäftigten nicht, Wünsche zu äußern oder an bereits vorhandenen Angeboten teilzunehmen. Man könnte ihnen womöglich psychische Überlastung oder gar Erkrankungen unterstellen. In den Unternehmen ist daher dringend ein Umdenken erfor-

derlich, denn die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache. Hinzu kommen weitere stressbedingte Erkrankungen, die anderen Diagnosegruppen zuzuordnen sind: Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Rückenschmerzen, Muskelverspannungen, Verdauungsprobleme, Gedächtnisstörungen, Störungen des Immunsystems sind nur einige, die durch erhöhtes Stressaufkommen entstehen können.

Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten



Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in den Jahren 2011-2020, Indexdarstellung (2010 = 100 %).
Quelle: Fehlzeiten-Report 2021



Möglichkeiten im Rahmen der Verhältnisprävention

- Schaffen Sie nach Möglichkeit ein freundliches Umfeld, in dem sich die Beschäftigten gern aufhalten.
- Die Erfüllung der arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften sollte selbstverständlich sein. Die Verpflichtung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen besteht seit 2013. Sie ist ein erster Schritt, um Überlastung und Fehlbeanspruchung aufzuspüren. Bei der Durchführung unterstützen die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen. Ein reichhaltiges Medienangebot hält die Gemeinsame Arbeitsschutzstrategie (GDA Psyche) bereit.
- Bieten Sie ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten an. Insbesondere zu den neuen Arbeitsformen und digitalen Arbeitsweisen gibt es noch häufig Bedarf an Wissen und Training.
- Unterstützen Sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf z. B. durch Homeoffice-Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitgestaltung, Kooperationen mit Trägern der häuslichen Pflege und/oder Kinderbetreuung.
- Organisieren Sie Arbeitsinhalte so, dass Tätigkeiten ohne unnötige Arbeitsunterbrechungen möglich sind.



- Stellen Sie leicht zugängliche und schnell erreichbare Angebote für psychosoziale Beratung zur Verfügung.
- Bauen Sie eine konstruktive und transparente Fehlerkultur auf.
- Achten Sie auf das Wahrnehmen der Pausenzeiten und motivieren Sie zur gesundheitsförderlichen Pausengestaltung.
- Machen Sie Gesundheit zur Chefsache, indem Sie dem Thema gesunde Führung oberste Priorität einräumen.
- Je nach Altersstruktur der Beschäftigten können auch Projekte zum Demografiemanagement hilfreich sein. Alterns- und altersgerechtes Arbeiten wird in Zukunft an Relevanz gewinnen, auch in Bezug auf Stressmanagement.

Angebote der Verhaltensprävention

Erlernen von multimodaler Stresskompetenz: Wissen und Handlungsstrategien rund um den Umgang mit Stress stehen hierbei im Mittelpunkt. Das Konzept fragt nach Stressoren („Was stresst mich?“),

nach körperlichen und psychischen Stressreaktionen („Was passiert, wenn ich im Stress bin?“) und persönlichen Stressverstärkern („Wie mache ich mir womöglich selbst das Leben schwer?“).

Kurze Entspannungseinheiten:

Aktive Entspannungspausen können in Form von etablierten Entspannungsmethoden wie Progressiver Muskelentspannung oder Autogenem Training am Arbeitsplatz erfolgen.

Mikromeditationen: Bereits eine Pause von 2 Minuten hat ihre Wirkung. Solche Achtsamkeitsübungen oder auch Spaziergänge in der Pause sind in fast allen Branchen machbar.

Massage am Arbeitsplatz: Bei Angeboten zur Stressbewältigung und Entspannung denkt so mancher vielleicht an die Massage zwischendurch. Dies sollte aber nie als alleinige Maßnahme angeboten werden und wird gemäß Präventionsleitfaden finanziell auch nicht gefördert.

Suchtprävention im Betrieb

Statistische Zahlen lassen keinen Zweifel aufkommen: Fast in jedem Unternehmen gibt es Beschäftigte, die an einer Suchterkrankung leiden oder durch einen riskanten Konsum von Suchtmitteln gefährdet sind. Ziel der BGF: Gesundheitskompetenzen stärken, suchtgefährdende Arbeitsbedingungen erkennen und das Thema Sucht enttabuisieren.

Möglichkeiten im Rahmen der Verhältnisprävention

Das Thema platzieren: Wichtig ist, dem Thema Raum zu geben, z. B. bei Betriebsversammlungen, Einweisungen in Arbeitssicherheit oder Gesundheitstagen. So fördern Sie den Dialog und einen selbstverständlichen Umgang mit der Suchtmittelthematik.

Regelungen zum Suchtmittelkonsum: Um den Konsum am Arbeitsplatz einzudämmen oder zu stoppen, kann jeder Arbeitgeber Regeln aufstellen. Viele Arbeitgeber haben bereits ein striktes Alkohol- und Rauchverbot ausgesprochen. Im Rahmen eines geregelten Konsums dürfen beispielsweise bei Feierlichkeiten Ausnahmen gemacht werden oder es darf an

bestimmten Plätzen geraucht werden.

Beauftragte ernennen: Es ist je nach Anzahl der Beschäftigten hilfreich, Beauftragte für Suchtfragen als innerbetriebliche Ansprechpersonen zu haben.

Belegschaft schulen: Informieren Sie Belegschaft und Führungskräfte zum Umgang mit Verdachtsfällen. Woran kann man eine Suchterkrankung in Bezug auf Arbeits-, Sozialverhalten oder Erscheinungsbild bemerken? Wie kann eine frühzeitige und sensible Kommunikation aussehen? Diese Inhalte sind wichtig, damit Gefährdete oder Erkrankte im Kollegium die richtigen Hilfen erhalten.

Dienst- oder Betriebsvereinbarung erstellen: Jedes Unternehmen, in dem es eine Interessenvertretung gibt, sollte zum Thema Sucht eine entsprechende Vereinbarung haben. Sie beinhaltet allgemeine Aussagen zur Bewältigung der Suchtproblematik am Arbeitsplatz und skizziert u. a. die abgestuften Interventionen des Betriebes für den Umgang mit übermäßigem Alkoholkonsum.

Angebote der Verhaltensprävention

Selbsttest: Neben vielen anderen suchtbetogenen Informationen finden Sie auf den Seiten der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen e. V. einen Selbsttest. Beschäftigte, die einen sehr lockeren Umgang mit Alkohol pflegen, erhalten erste Hinweise, dass sie womöglich suchtfährdet sind.

Beispiel 1 – Tabakentwöhnung: Kurse zur Tabakentwöhnung beruhen auf der kognitiven Verhaltenstherapie, kommen ohne erhebenen Zeigefinger daher und sind durchaus erfolversprechend. Hier wird z. B. das eigene Rauchverhalten analysiert, über gesundheitliche Risiken, psychologische und physiologische Effekte des Rauchens aufgeklärt und über

Strategien der Rückfallprävention informiert. Zur Motivationssteigerung bieten Rauchfrei-Kurse auch meist einen Ersparnisrechner an, um täglich zu verfolgen, wie viel Euro das Nichtrauchen spart.

Beispiel 2 – Alkoholentwöhnung: Analog wird in Präventionsmaßnahmen zum Alkoholkonsum über die gesundheitlichen Wirkungen des riskanten Alkoholkonsums aufgeklärt, das eigene Trinkverhalten reflektiert und besprochen, wie Betroffene mit Risikosituationen umgehen und ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung stärken können.

Information und Prävention: Neben der Information der Belegschaft zu allen suchtrelevanten Themen und der Sensibilisierung für Suchtgefahren können innerbetrieblich natürlich auch leitfadenskonforme Präventionsangebote durchgeführt werden, die Sie in den Kursdatenbanken der gesetzlichen Krankenversicherungen, z. B. der AOK, finden.

Sie haben herausgefunden, welche Angebote für Ihre Belegschaft in Frage kommen. Doch was jetzt? Lesen Sie nachfolgend mehr darüber, wie Sie Gesundheit im Unternehmen erfolgreich fördern.

Erfolgsfaktoren: Was hat sich bewährt?

Im Rahmen des BGM und der BGF haben sich in den vergangenen Jahren Aspekte herauskristallisiert, die sich für den Erfolg als wichtig und sinnvoll erwiesen haben. Dabei geht es weniger um Themen als vielmehr um Rahmenbedingungen.

Management überzeugen: Die Unternehmensleitung muss hinter der Idee der BGF stehen und diese unterstützen. Das ist die oberste Maxime, ohne die erfolgreiche BGF nicht stattfinden kann. Zur Kür wird die Pflicht, wenn das Management an den geplanten Maßnahmen gemeinsam mit der Belegschaft teilnimmt.

Verantwortlichkeiten festlegen: Es sollte mindestens einen benannten Verantwortlichen geben, damit Prozesse verlässlich vorangetrieben werden. Geeignete Personen müssen nicht zwingend aus HR-Bereichen kommen. Es könnte z. B. jemand sein, der sich in der Belegschaft großer Beliebtheit erfreut, das Rauchen aufgegeben oder sein Übergewicht erfolgreich reduziert hat und etwas von seinen Erfah-

rungen an das Kollegium weitergeben möchte.

Transparent informieren: Jeder sollte eine Vorstellung bekommen, welchen Zweck bestimmte Maßnahmen erfüllen sollen. Spätestens dann, wenn die Beschäftigten Sorgen oder Ängste äußern („Was haben die da oben schon wieder vor?“), sollten Sinn und Zweck der geplanten Maßnahmen transparent kommuniziert werden.

Skepsis in der Belegschaft überwinden: Es ist möglich, dass die Belegschaft Vorbehalte hat, überwiegend skeptisch oder gar abwehrend reagierte. Zudem kann es sein, dass sie sich eher krankheitsfördernd verhält. Beginnen Sie daher erst einmal bei der Förderung der persönlichen Gesundheitskompetenz.

Damit Sie Ihre Beschäftigten für spätere Angebote gewinnen, gehen Sie behutsam, zielgruppengerecht und integrativ vor.

Beschäftigte einbeziehen: Laden Sie neben Verantwortlichen in Schlüsselpositionen auch Kollegen aus der Belegschaft in Gesundheitszirkel ein. Diese können die Situationen am Arbeitsplatz oft am besten beurteilen. Bewährt hat sich auch, im Wechsel unterschiedliche Vertreter verschiedener Arbeitsbereiche einzuladen.

Verbindlichkeit herstellen: Um die Verbindlichkeit bei Maßnahmen zur Verhaltensprävention zu gewährleisten, kann es sinnvoll sein, wenn Arbeitnehmer ebenfalls etwas von ihrer Zeit investieren.

Etappenziele festlegen: Erarbeiten Sie Zwischenziele, planen Sie kleinschrittig. Vielleicht starten Sie erst

einmal mit einem übersichtlichen Pilotprojekt und überprüfen dann den Erfolg.

Fortlaufende Evaluation und Feedbackkultur etablieren: Verantwortliche sollten regelmäßig zusammentreffen, um Ziele zu formulieren, Maßnahmen zu begleiten und den Erfolg zu bewerten. Die Kriterien für Ihr Qualitätsmanagement können Sie selbst definieren. An dieser Stelle stehen Sie schon mit einem Fuß in der Implementierung eines BGM: wenn Sie Prozesse für fortlaufende Erfolgskontrollen schaffen, einen Arbeitskreis Gesundheit gründen und die Maßnahmen der BGF in umfassende Managementstrukturen einbetten. Damit ist das Unternehmen auf dem besten Weg, Gesundheit langfristig und erfolgreich zu stärken.





Steuergremium: der Arbeitskreis Gesundheit

Konkrete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb werden im besten Fall von einem innerbetrieblichen Gremium geplant, beschlossen und evaluiert. Das Steuergremium (oder auch der Arbeitskreis Gesundheit) besteht idealerweise aus Geschäftsleitung, Betriebs- oder Personalrat, Beschäftigten der Personalab-

teilung, dem verantwortlichen internen BGM-Manager, der Sicherheitsfachkraft, dem Betriebsarzt sowie weiterem internen und externen Fachpersonal wie Berufsgenossenschaften und einem AOK-Berater. Der AOK-Berater unterstützt das Steuergremium als neutraler Moderator.

Natürlich kann weder BGM noch BGF Wunder vollbringen. Sind Beschäftigte bereits erkrankt, bedarf es weiterer Unterstützung, z. B. durch das Betriebliche Eingliederungsmanagement oder Angebote der Rentenversicherung.

Weitere Angebote Ihrer AOK

Ihre AOK hält weitere Angebote für Sie bereit:

- Wir beraten und begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie bedarfsgerecht und mit speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z. B. den interaktiven Online-Programmen zu aktuellen Themen.

Ausführliche Informationen finden Sie unter aok.de/fk/bgf oder bei Ihrer AOK vor Ort.

Impressum

Art.-Nr.

9360901

Stand

November 2021

Herausgeber

AOK. Die Gesundheitskasse.

**Konzeption, Redaktion,
Gestaltung und Produktion**

AOK-Verlag GmbH
Lilienthalstraße 1–3
53424 Remagen
aok-verlag.de

Fotos

AOK, AOK-Verlag,
Getty Images

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck sowie Verbrei-
tung jeglicher Art, auch
auszugsweise, nur nach
vorheriger schriftlicher
Genehmigung.

Weitere Informationen finden Sie unter aok.de/fk/bgf oder bei Ihrer AOK vor Ort.