



Gemeinsam zum gesunden Unternehmen

Mit individueller Unterstützung der AOK
die Gesundheit im Betrieb nachhaltig fördern

Gesundheit zur Hauptsache machen

Betriebliche Gesundheitsförderung ermöglicht es Unternehmen, sowohl ökonomische als auch ethische Aspekte miteinander zu verbinden. Gesunde Beschäftigte zeigen ihre Zufriedenheit mit höherer Leistungsbereitschaft, was wiederum der Produktivität des Unternehmens zugutekommt – eine Win-win-Situation.

Wie steht es in dieser Hinsicht um Ihr Unternehmen? Mit der AOK erhalten Sie die Unterstützung eines kompetenten und erfahrenen Partners. Auf Basis

eines für Ihren Betrieb individualisierten Konzepts beraten wir Sie und analysieren Schritt für Schritt, wie Ihr Unternehmen in Sachen Gesundheit aufgestellt ist. Wir definieren mit Ihnen Ziele, führen qualitätsgeprüfte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durch und kontrollieren die Erfolge. Unsere Devise: Gemeinsam für Ihr gesundes Unternehmen.

Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.

*„Der erste Reichtum
ist Gesundheit.“*

Ralph Waldo Emerson



Inhalt

Gesundheit der Beschäftigten als Basis für Ihren Unternehmenserfolg	4	BGM-Prozess und Rolle der AOK	14
Realität und Vision	6	Nachhaltig gesund	18
Arbeit in Balance	10	So gelingt es: Erfolgsfaktoren	22
Ansatzpunkte der Betrieblichen Gesundheitsförderung	12	Durch Networking am Puls der Zeit	25
		Angebote Ihrer AOK	26



Gesundheit der Beschäftigten als Basis für Ihren Unternehmenserfolg

Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist eine kompetente, leistungsfähige und motivierte Belegschaft das A und O. Ganz entscheidend dafür sind das Wohlbefinden und die Gesundheit aller.

Hinter dem Begriff Gesundheit verbirgt sich laut Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ein „Zustand vollständigen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“. Gesundheit bezieht sich also auf Körper und Geist und auch darauf, sozial eingebunden zu sein. Einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur persönlichen Gesundheit leisten die Arbeitsumgebung und das Verhalten der Führungskräfte. Auch das berücksichtigt die WHO, indem sie formuliert: „Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“

Eine Befragung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) von über 17.000 Beschäftigten ergab, dass mehr als 53 % der Beschäftigten gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen als besonders

wichtig für ihre Gesundheit erachten. Dabei wurde Arbeit im gleichen Atemzug mit einer ausgewogenen Ernährung (53%), genügend Schlaf (67%) und der eigenen Zufriedenheit (63%) genannt.

Gesundheit und Arbeit sind also untrennbar miteinander verknüpft. Mehr noch: Sie bedingen sich gegenseitig. Gesunde Beschäftigte sind in der Lage, gute Arbeit zu leisten. Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen ermöglichen, dass die Belegschaft gesund bleibt. Darüber hinaus tragen sie zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit bei.

Vor diesem Hintergrund erscheint es mehr als sinnvoll, sich für die Gesundheit im Unternehmen einzusetzen.

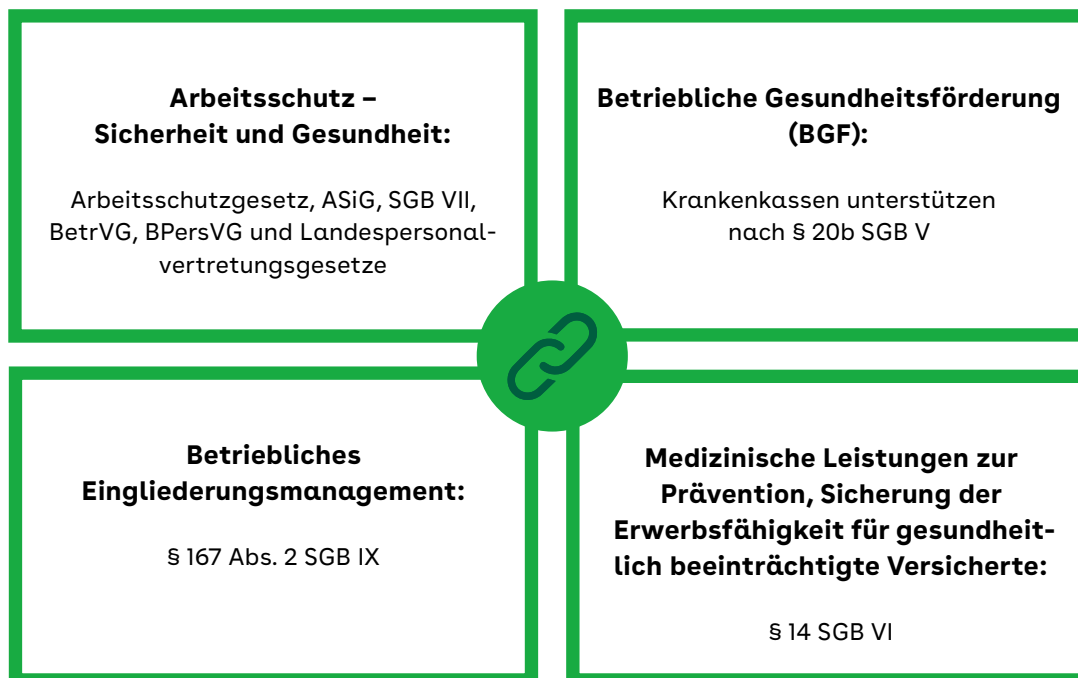
Gesundheit im Betrieb fördern mit BGF und BGM

Einen wirksamen Beitrag zur Gesunderhaltung und zur Gesundheitsförderung im Unternehmen können Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) leisten.

Im Rahmen der BGF werden nach Analyse der Ausgangssituation Maßnahmen geplant, schrittweise umgesetzt und evaluiert. Diese Maßnahmen sollen Gesundheit im Unternehmen fördern. Ressourcen sollen auf- und Belastungen abgebaut werden. Die BGF kann auf Ebene des Unternehmens (Verhältnisprävention, z.B. Gestaltung gesundheitsorientierter Kommunikation) oder auf Ebene der Belegschaft (Ver-

haltensprävention, z.B. Seminare zum Stressmanagement) stattfinden. Neben dem Arbeitsschutz und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ist die BGF ein wichtiger Baustein im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Im BGM geht es um die Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit, der Motivation und des Wohlbefindens der Beschäftigten. Dabei soll mit Hilfe der Steuerungsprozesse eine gesunde Organisations- und Unternehmensstruktur sowie eine nachhaltige Gesundheitskultur im Unternehmen aufgebaut werden, basierend auf einem individuellen Konzept für jedes Unternehmen.

Gesundheit in der Arbeitswelt



In Einklang mit dem Präventionsgesetz und den Ausführungen im Leitfaden Prävention unterstützt die AOK Unternehmen dabei, Arbeitsorganisation und -bedingungen zu verbessern, Beschäftigte aktiv zu beteiligen und ihre persönlichen Kompetenzen zu stärken.



Realität und Vision

Die Gesundheit der Belegschaft zu stärken und aufrechtzuerhalten, ist nur eine von vielen Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Die Arbeitswelt verändert sich stetig und bringt immer neue Anforderungen mit sich.

Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Diversität: Begriffe wie diese sind allgegenwärtig und beschreiben eine Arbeitswelt, die Unternehmen vor immer neue Herausforderungen stellt.

Dabei handelt es sich nicht nur um Schlagworte, sondern um Zeichen der Veränderung. Arbeit verdichtet sich, nimmt an Menge und Intensität zu. Aufgaben werden komplexer und sind dadurch oftmals schwerer zu verstehen. Neue Medien ermöglichen den stetigen Informationsfluss, schaffen aber auch eine Kultur der ständigen Erreichbarkeit. Mithalten heißt, dem Pulschlag zu folgen.

Unter Zeitdruck zu arbeiten und mehrere Aufgaben gleichzeitig, mit Unterbrechungen, zu erledigen,

bildet in deutschen Büros und Werkstätten eher die Regel als die Ausnahme. Die Welt, in der wir heute unserer Tätigkeit nachgehen, hat sich gegenüber der Arbeitswelt früherer Generationen verändert und bringt andere Belastungen mit sich.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts haben sich 2020 ein Viertel aller Beschäftigten psychischen Belastungen ausgesetzt gefühlt. Dabei wirken sich Zeitdruck und Arbeitsüberlastung am stärksten auf das Wohlbefinden aus. Im Jahr 2016 hat das WIdO mehr als 20.000 Beschäftigte zu ihren Belastungen am Arbeitsplatz befragt. Auch hier zeigte sich bereits, dass psychische Anforderungen für Beschäftigte eine große Rolle spielen. Die Hälfte der als stark oder sehr stark empfundenen Belastungen unter den „Top 10“ sind solche, die auf das Konto der Psyche gehen. Das bedeutet: Die Stressbelastung steigt und mit ihr das Risiko für körperliche und psychische Beschwerden.

„Top 10“ der Belastungen am Arbeitsplatz

1	35,7	Termin- und Leistungsdruck
2	32,4	Unterbrechungen bei der Arbeit
3	32,2	zu große Arbeitsmengen
4	31,8	Heben und Tragen schwerer Gegenstände
5	30,4	Lärm
6	29,7	ständige Aufmerksamkeit/Konzentration
7	29,5	körperlich schwere Arbeit
8	29,0	schlechte Belüftung
9	28,8	Arbeitslosigkeitsrisiko
10	28,6	gebückte Haltung

Quelle: WldOmonitor 2016; alle Angaben in %, 22.366–28.237 Befragte

Arbeitsbedingte Beschwerden

Gesundheitliche Probleme treten häufig in Form von Beschwerden des Stütz- und Bewegungsapparates, der Psyche und des Nervensystems auf.

Verspannungen/Verkrampfungen	82,2	34,8
Rückenschmerzen	75,8	32,5
Müdigkeit, Mattigkeit, Erschöpfung	73,7	30,5
Gelenkschmerzen	58,7	20,5
Schlafstörungen	66,6	20,1
Kopfschmerzen	63,9	18,7
Lustlosigkeit	80,9	17,9
Nervosität, Unruhe	74,1	14,7
Reizbarkeit	79,6	11,8
Hautprobleme	46,6	11,3

- Beschwerden in %
- davon im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz

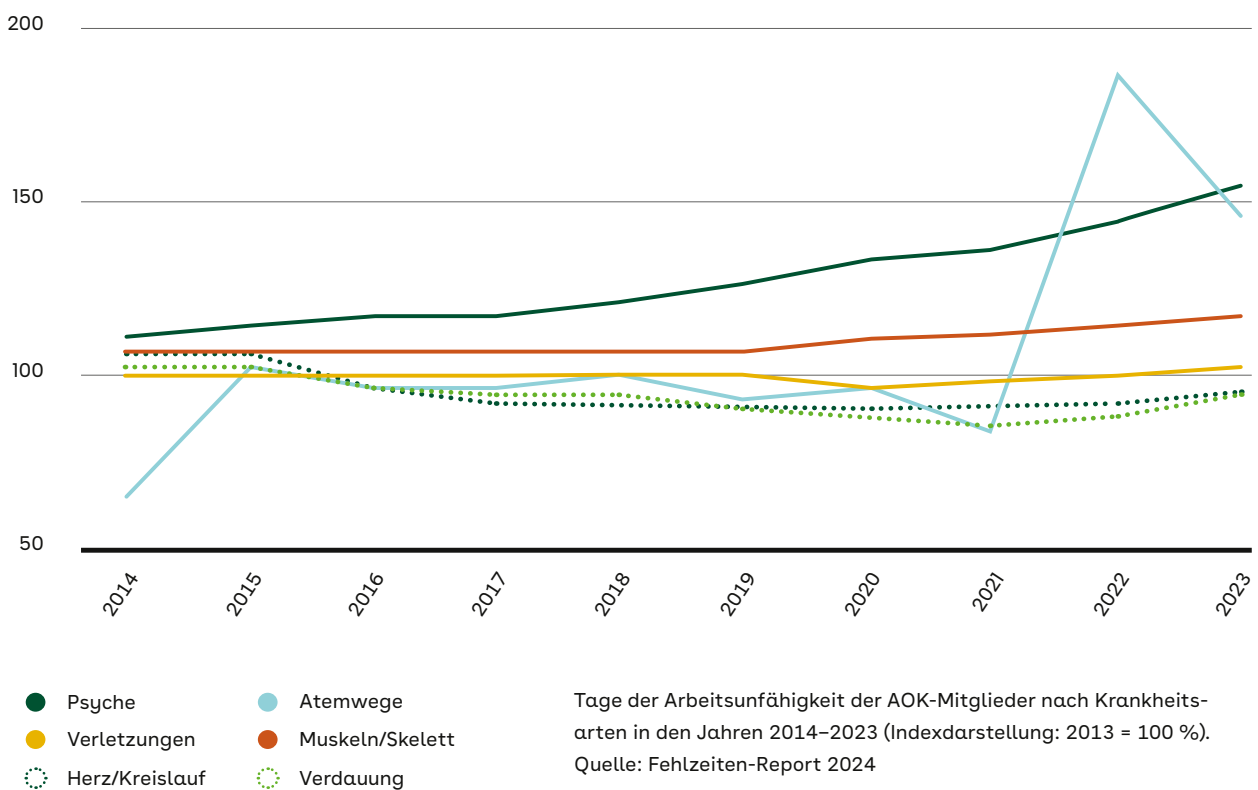
Quelle: WldOmonitor 2016; alle Angaben in %, 25.219–26.959 Befragte

Tage der Arbeitsunfähigkeit

Belastungen und Beschwerden verursachen verschiedene der Atemwegserkrankungen markant, die im Zusammenhang mit unterschiedlich stark auftretende Erkältungswellen der letzten Jahre zu interpretieren sind, aber auch noch mit der Corona-Pandemie. Daneben fällt auf, dass psychische Erkrankungen zu immer mehr Fehltagen führen, was weder als saisonales noch als

pandemiebedingtes Phänomen zu erklären ist. Die Gründe für diesen Anstieg werden kontrovers diskutiert. Wichtig scheint in diesem Zusammenhang, dass Betroffene mit psychischen Erkrankungen inzwischen offener umgehen und niedergelassene Ärzte und Ärztinnen solche Beschwerden in ihrer Diagnosestellung auch stärker berücksichtigen.

Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten



Burnout: Trend oder Thema?

Überlastet, erschöpft, ausgebrannt: Die Diagnose Burnout ist nach wie vor Bestandteil der öffentlichen Diskussion. Betroffene fühlen sich kraftlos – körperlich, mental und emotional. Vor allem Beschäftigte in helfenden oder beratenden Berufen fühlen sich in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt. Burnout ist per Definition keine eigenständige

Arbeitsunfähigkeit auslösende psychische Erkrankung; das Leiden kann dennoch als Diagnose festgehalten werden: Nach Hochrechnungen des WIdO im Fehlzeiten-Report 2024 waren im Jahr 2023 ca. 186.000 gesetzlich krankenversicherte Beschäftigte mit insgesamt 4,7 Millionen Fehltagen wegen eines Burnouts krankgeschrieben.



Verringern sich gesundheitliche Probleme, wenn die Arbeitsbedingungen sich verändern? Fragt man die Beschäftigten selbst, lautet die Antwort „ja“.
Laut WldOmonitor 2016 stimmt fast ein Drittel der knapp 10.000 Befragten der Aussage zu, dass eine Veränderung der Arbeitsbedingungen die eigenen Beschwerden verringern würde.

Arbeit in Balance

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts aus dem Jahr 2024 verbringen Beschäftigte durchschnittlich 34,3 Stunden in der Woche bei der Arbeit (Vollzeiterwerbstätige: 40,2 Wochenstunden, Teilzeiterwerbstätige 20,8 Wochenstunden). Während die Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten über die letzten Jahre relativ konstant blieb, stieg die wöchentliche Arbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigten leicht an.

Diese Rechnung macht unmissverständlich deutlich, dass Arbeit einen großen Teil des Lebens ausmacht. Mit dem Wandel der Arbeitsaufgaben und des Umfelds hat sich über die letzten Jahre auch die Einstellung der Beschäftigten zu ihrem Job verändert. Die Bedürfnisse sind sehr individuell. Viele streben danach, die eigenen Lebenswelten und Lebensphasen mit dem Beruf und der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Nicht nur jüngere Beschäftigte, etwa die Generation Z, wünschen sich, in einem wertschätzenden Arbeitsumfeld sinnvollen Tätigkeiten nachzugehen, flexibel zu sein, mitgestalten zu können und sich selbst zu verwirklichen.

Wo Arbeit immer mehr beansprucht, wächst der Wunsch nach Ausgleich in der Freizeit. Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit bringt auch lange und unregelmäßige Arbeitszeiten mit sich. Das wirkt sich auf die Planbarkeit von Familienzeit- und Freizeitgestaltung aus.

Kurz erklärt: Prävention

Prävention umfasst zielgerichtete Maßnahmen und Aktivitäten, um Krankheiten zu vermeiden, das Risiko von Erkrankungen zu verringern oder ihr Auftreten zu verzögern. Die Prävention setzt also an konkreten Gesundheitsrisiken an. Daneben liegt der Fokus der Gesundheitsförderung darauf, die persönlichen und betrieblichen Ressourcen zu stärken.

Sind die verschiedenen Lebensbereiche in Balance, kann man von Life-Balance sprechen. Jeder empfindet die beteiligten Lebensbereiche als unterschiedlich wichtig. Was einer Person als Belastung erscheint, kann einer anderen Person zum „Auftanken“ verhelfen. Die „richtige“ Balance sieht damit für jeden Menschen anders aus und hängt von der persönlichen Arbeits- und Lebenssituation sowie von individuellen Neigungen und Einstellungen ab.

Daraus ergibt sich eine Dynamik, die sich auch in den Strategien des Unternehmens widerspiegelt. Denn es bedarf in einem Betrieb individueller Konzepte, um den Veränderungen und den sich verändernden Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht zu werden. Mit Angeboten zur Prävention und Gesundheitsförderung kann die Life-Balance der Beschäftigten gezielt unterstützt werden.



Ansatzpunkte der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Individuelle Bedürfnisse erfordern individuelle Lösungen zur Gesundheitsförderung. Je größer die Unterschiede in der Belegschaft, umso differenzierter müssen die betrieblichen Strategien ausfallen, um die Arbeitsfähigkeit aller zu gewährleisten.

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. Daneben bestimmen die mentalen Ressourcen, Qualifikationen, Einstellungen und Werte einer Person ihre Arbeitsfähigkeit sowie Aspekte der Arbeitsumgebung und Führung. Neben diesen individuellen und unternehmensspezifischen Aspekten spielen auch die gesellschaftlichen, kulturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, in denen Person und Betrieb agieren, eine Rolle.

Zur Veranschaulichung dient das Haus der Arbeitsfähigkeit mit seinen in Wechselwirkung stehenden vier Etagen:

Die **Gesundheit** im Haus der Arbeitsfähigkeit ist vor allem gekennzeichnet durch körperliche und mentale Leistungsfähigkeit.

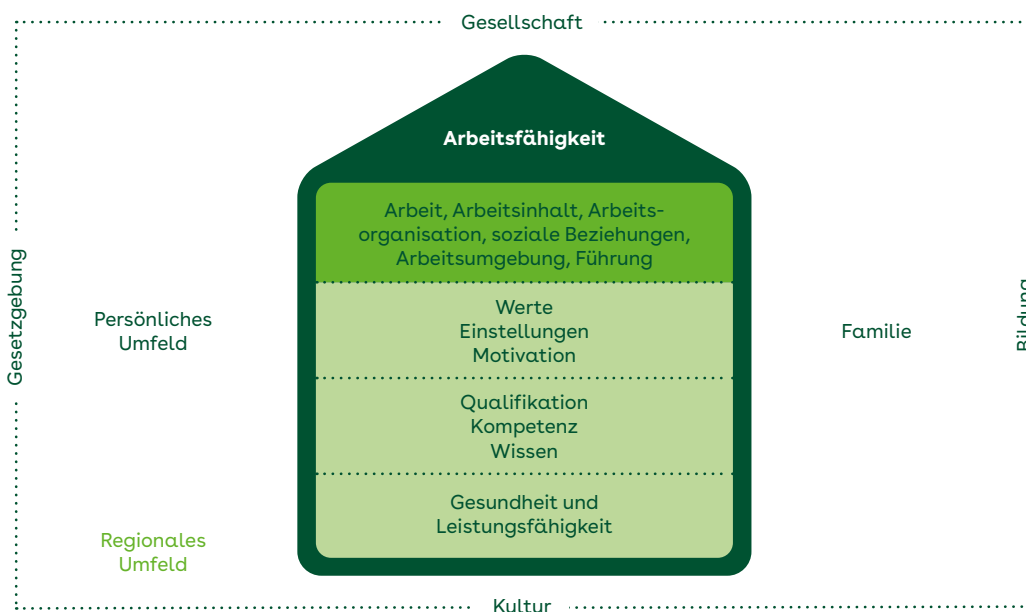
Der Bereich der **Kompetenzen** bezieht sich auf Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Sozial-, Fach-, Methoden- und Handlungskompetenz. Darüber hinaus spielen Qualifikationen und Wissen eine erhebliche Rolle.

Der Bereich der **Werte** ist gekennzeichnet durch betriebliche Wertschätzung, Anerkennung und Freude bei der Arbeit.

Zu den **Arbeitsbedingungen** gehören u.a. die Ausstattung der Arbeitsplätze, körperliche sowie psychische Arbeitsbedingungen und das Führungsverhalten.

„Haus der Arbeitsfähigkeit“

nach Juhani Ilmarinen





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 Unternehmens 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 Beschäftigten durch gesundheitsorientiertes Verhalten am Arbeitsplatz zur Erhaltung ihrer Gesundheit beitragen.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit fußt auf dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Das Konzept besagt, dass Menschen auf Belastungen, denen sie ausgesetzt sind, ihren Ressourcen entsprechend mit einer individuellen Beanspruchung reagieren. Um mit betrieblichen Anforderungen gut umgehen zu können und gesund zu bleiben, bedarf es der nötigen Ressourcen – Quellen neuer Kraft, Energie und Zufriedenheit.

Die Förderung der Arbeitsfähigkeit bedeutet, Anforderungen abzubauen und Ressourcen zu stärken. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass Arbeit als Ressource wirken kann, wenn sie:

- nachvollziehbar und strukturiert ist (Verstehbarkeit)
- mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen gemeistert werden kann (Handhabbarkeit)
- sinnvoll ist und Engagement sich lohnt (Sinnhaftigkeit)

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, wirkt Arbeit gesundheitserhaltend und nicht als Gefährdung für die Gesundheit. Um diesen Prozess zum Leben zu erwecken, braucht es die aktive Beteiligung aller im Unternehmen.

Auf Basis der spezifischen Situation des Unternehmens wird eine Kombination aus verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen ermittelt, die die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft bis ins Rentenalter erhalten kann.

Mögliche Maßnahmen der BGF im Überblick:

Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention)

- Gestaltung von Arbeitstätigkeit und -bedingungen (Beispiel: Einführung ergonomischer Stühle)
- Führung (Beispiel: Online-Programm zu gesundheitsgerechtem Führungsverhalten)
- Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen (Beispiel: Förderung von Teamarbeit)

Gesundheitsförderlicher Arbeits- und Lebensstil (Verhaltensprävention)

- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung (Beispiel: Kurs Autogenes Training)
- bewegungsförderliches Arbeiten (Beispiel: Workshop zu Rückengesundheit bei einseitiger Belastung)
- gesundheitsgerechte Ernährung (Beispiel: Seminar Ernährung bei Schichtarbeit)
- verhaltensbezogene Suchtprävention (Beispiel: Vortrag Alkohol und Arbeitswelt)

BGM-Prozess und Rolle der AOK

Um Gesundheit im Betrieb nachhaltig zu stärken, ist eine Bestandsaufnahme das A und O. Die AOK berät Unternehmen von Beginn an und unterstützt von der ersten Analyse bis zur Erfolgskontrolle.

Jedes Unternehmen besitzt sein eigenes Haus der Arbeitsfähigkeit. Ist ein Neubau nötig, ein Ausbau oder ein Umbau? So individuell der Betrieb ist, so individuell ist auch die Planung. Die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und die Gesundheit zu fördern, erfordert ähnliche Überlegungen wie der Bau eines Hauses:

- Was ist das Ziel?
- Welchen Bedürfnissen muss nachgekommen werden?
- Was muss verbessert, was muss investiert werden?
- Was kann so bleiben?
- Stehen alle Beteiligten dahinter?
- Was kann das Unternehmen selbst tun?
- Wo braucht es welche Unterstützung?

Diese Fragen zu beantworten, ist der erste Schritt der Bestandsaufnahme und maßgeblich für den weiteren Weg. Sollen einzelne Maßnahmen durchgeführt werden? Oder soll Gesundheitsförderung nachhaltig angegangen werden? Einzelmaßnahmen sind hilfreich, um die Belegschaft für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und darüber zu informieren. Doch nachhaltiger Erfolg in der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist nur mit einem gut strukturierten BGM möglich.

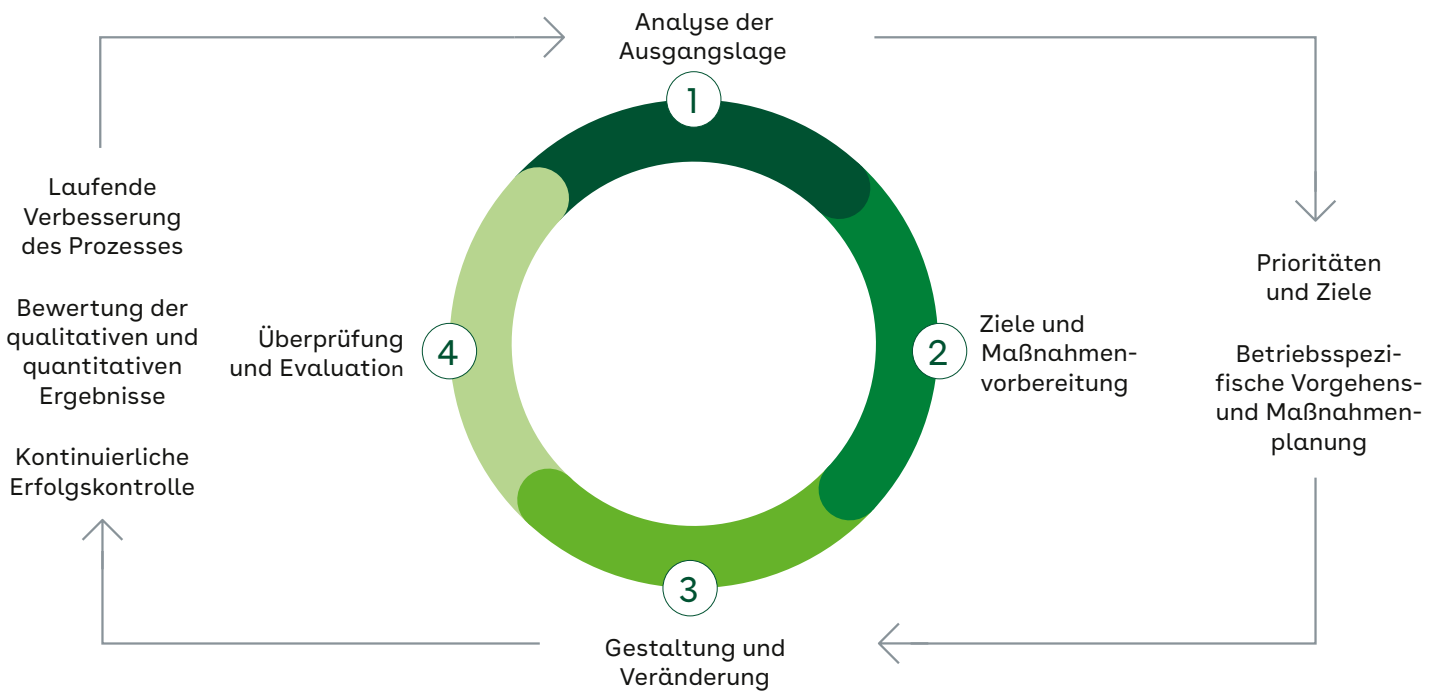
Das Betriebliche Gesundheitsmanagement eines Unternehmens beruht neben der BGF auf dem Arbeitsschutz und dem BEM. Viele Unternehmen widmen sich bereits einzelnen Themen. Beispielsweise verfügen sie über Gesundheits- und Krankenstatistiken, setzen gesetzliche Arbeitsschutzbestimmungen um, bieten Maßnahmen zur

betrieblichen Wiedereingliederung nach langer Krankheit an und gestalten Arbeitsplätze ergonomisch. Aktivitäten wie diese werden häufig nicht systematisch verknüpft, sondern laufen parallel.

Die AOK hilft Betrieben, mit System vorzugehen. Gemeinsam wird ermittelt, welche Voraussetzungen schon bestehen, um Maßnahmen der BGF oder eines BGM anzugehen und umzusetzen. Der Regelkreis stellt den fortlaufenden Prozess mit den einzelnen Schritten dar.



Gesundheitsförderung im Unternehmen: der Projektmanagement-Zyklus



Schritt 1: Analyse der Ausgangslage

In diesem ersten Schritt wird die Situation der Belegschaft sorgfältig untersucht. Diese Analyse bildet die Ausgangslage für alle folgenden Aktivitäten zur Förderung der Gesundheit. Die Fachkräfte der AOK unterstützen hier mit verschiedenen Methoden wie:

- Analyse der Altersstruktur des Unternehmens
- Analyse der unternehmensinternen Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle im Branchenvergleich
- Beschäftigtenbefragungen
- Arbeitssituationserfassungen
- Gesundheitszirkel

Schritt 2: Ziele und Maßnahmenvorbereitung

Ausgehend von den Ergebnissen der Analyse beginnt die Maßnahmenplanung in Verbindung mit bestimmten Zielen und Handlungsprioritäten. Welche Ziele haben die höchste Priorität? Welche Maßnahmen sollen zuerst umgesetzt werden? Auch bei diesem Schritt unterstützt die AOK: Gemeinsam werden konkrete Ziele festgelegt und das betriebsspezifische Vorgehen geplant.

Schritt 3: Gestaltung und Veränderung

Nun nimmt die Planung Gestalt an: Bei diesem Schritt werden die gemeinsam geplanten Lösungen umgesetzt. Für die Gestaltung und Veränderung ist von Bedeutung, dass alle Beteiligten – von der Belegschaft über Führungskräfte bis hin zu Personal- und Betriebsräten – aktiv in den Prozess eingebunden werden. Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention können von AOK-Fachkräften begleitet und durchgeführt werden, beispielsweise:

- Schulungen zu Bewegungsförderung, Stressbewältigung und gesunder Ernährung am Arbeitsplatz
- Trainings zu Führung und Kommunikation

Schritt 4: Überprüfung und Evaluation

Bei diesem Schritt wird überprüft, ob durch die durchgeführten Maßnahmen die gesetzten Ziele erreicht wurden. Die AOK bietet für die Phase der Evaluation Wiederholungsmessungen an, z.B. eine erneute Mitarbeitendenbefragung oder eine erneute Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten und den Vergleich mit der Ausgangslage. Die Ergebnisse der Erfolgskontrolle werden bewertet und Schlussfolgerungen formuliert.

Mit dem AOK-Gesundheitszirkel gesunde Ideen fördern

Ein bewährtes Analyseinstrument der AOK-Beratungspraxis ist der Gesundheitszirkel. In dieser moderierten Diskussion gehen Beschäftigte gemeinsam Belastungen auf den Grund und identifizieren Ressourcen. Darüber hinaus werden gezielt gesundheitsfördernde Maßnahmen und Ansatzpunkte zum Abbau von Belastungen entwickelt. Im Zentrum der Diskussion: die Erfahrungen und Ideen der Beschäftigten. In Begleitung einer beratenden Fachkraft der AOK wird nach vorheriger Absprache mit dem Unternehmen hierarchieübergreifend oder hierarchieintern gearbeitet. Die Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen macht Erfolge direkt sichtbar.

Steuergremium: der Arbeitskreis Gesundheit

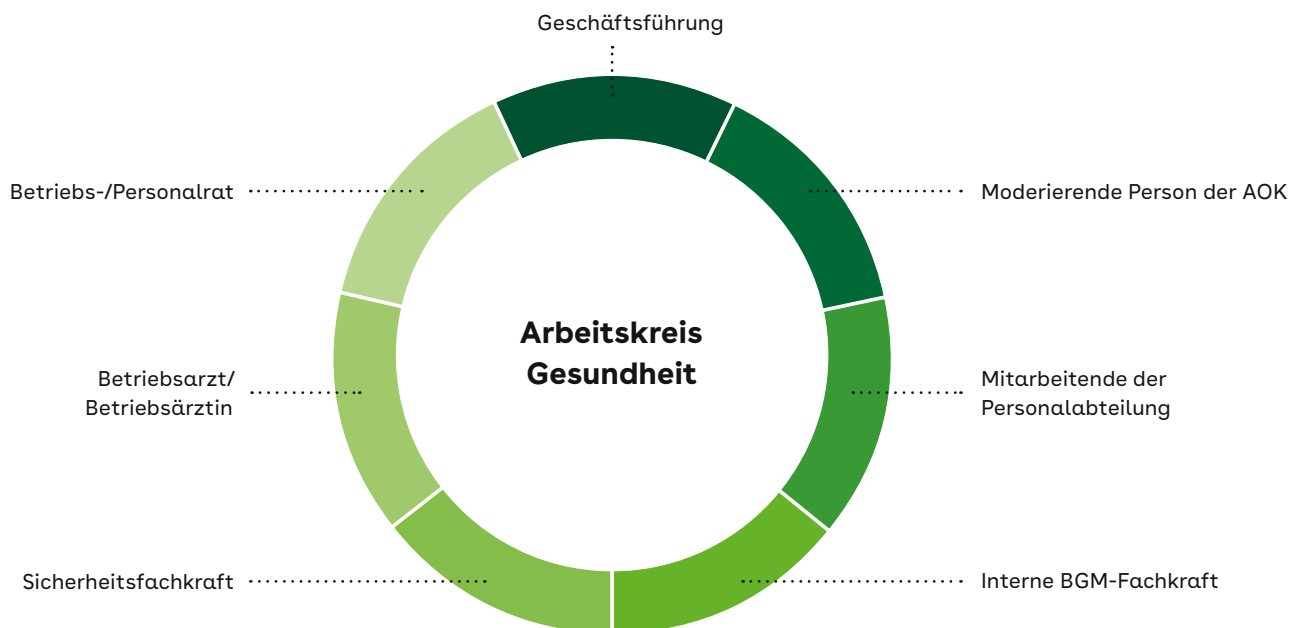
Die Phasen des Regelkreises müssen von einem innerbetrieblichen Gremium gesteuert werden. Dieses plant, beschließt und evaluiert die konkreten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb. Das Steuergremium (oder auch der Arbeitskreis Gesundheit) besteht idealerweise aus Geschäftsleitung, Betriebs- oder Personalrat, Personalverantwortlichen, dem verantwortlichen internen BGM-Management, der Sicherheitsfachkraft, dem Betriebsarzt/der Betriebsärztin sowie weiterem internen und externen Fachpersonal wie Berufsgenossenschaften und beratenden Fachkräften der AOK. Letztere unterstützen das Steuergremium durch neutrale Moderation.

Arbeiten im Prozess

Die Evaluation stellt nicht das Ende des Prozesses dar, sondern ist Teil eines kontinuierlichen Lernens. Überprüfen Sie: Wurde das Ziel erreicht?

- Ja: neues Ziel definieren
- Nein: Schritt 3: Maßnahmen verbessern/verändern oder Schritt 4: Erfolg kontrollieren

Nachdem das Projekt bewertet wurde sowie Prozesse, Methoden und Ziele angepasst worden sind, beginnt der Regelkreis aufs Neue. Im Rahmen des BGM wird das systematische Vorgehen integraler Teil der Unternehmenskultur und damit die Gesundheit nachhaltig verbessert.



Nachhaltig gesund

Gesundheitsförderung im Betrieb ist dann erfolgreich, wenn sie professionell und nachhaltig angegangen wird. Wie kann beides erreicht werden?

Die AOK unterstützt mit langjähriger Erfahrung und Kompetenz die Unternehmen dabei, ein systematisches BGM mit nachhaltigen Strukturen zu schaffen und Arbeitsprozesse gesünder zu gestalten. Qualität ist das A und O für erfolgreiche Gesundheitsförderung im Unternehmen. Die AOK sorgt auf mehreren Ebenen für ein qualitativ hochwertiges Vorgehen.

1 Unterstützung durch Fachpersonal

Die Fachkräfte der AOK, die Betriebe in ihren Bestrebungen zur Gesundheitsförderung unterstützen, verfügen über hohe fachliche und methodische Kompetenzen. Regelmäßige Fortbildungen und eine strikte Orientierung an den Qualitätsmaßstäben der gesetzlichen Krankenversicherung (Leitfaden Prävention) gewährleisten einen hohen Standard.

2 Bewährte Analysemethoden

Belegschaft, Arbeitsaufgaben, Organisation: Kein Unternehmen ist wie das andere. Die unterschiedlichen Ausgangslagen und Bedarfe können nur über systematische Analysen ermittelt werden. Erst wenn die individuellen Belastungspunkte identifiziert sind, können individuelle Gesundheitsziele formuliert und Gesundheit mit spezifischen Maßnahmen zielgerichtet gefördert werden. Die praxiserprobten und bewährten Analysemethoden sind miteinander kombinierbar und unabhängig von Unternehmensgröße und Branche nutzbar. Die AOK bezieht dabei bei Bedarf Informationen externer Kooperationspartner, z.B. von Berufsgenossenschaften, ein.

3 Wirksame Maßnahmen

Der Leitfaden Prävention der gesetzlichen Krankenversicherungen formuliert verbindliche Maßstäbe für die Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, die auf wissenschaftlichen Standards basieren. Die Qualifikationen der AOK-Fachkräfte und die Maßnahmen der AOK entsprechen diesen Gütekriterien. Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erhöhen, setzt

die AOK darauf, die betrieblichen Interessengruppen in den Projektmanagement-Zyklus einzubeziehen – denn die Beteiligung der Belegschaft sichert die Akzeptanz und Effektivität der Gesundheitsmaßnahmen.

4 Unterstützung bei Erfolgskontrolle

Um den Erfolg der Umsetzungen zu überprüfen, sind fortlaufende Kontrollen nötig: Laufen die geplanten Prozesse? Funktionieren die aufgebauten Strukturen? Welche Ergebnisse haben die Investitionen bereits erbracht? Zur Evaluierung der Maßnahmen ermitteln die AOK-Fachkräfte die Entwicklungsverläufe der Arbeitsunfähigkeitsdaten, der Mitarbeitendenzufriedenheit und des Betriebsklimas. Herangezogen werden dazu Unternehmensdaten und Angaben aus Fragebögen und Beschäftigtenbefragungen. Für Kleinbetriebe stehen auch qualitätsgeprüfte Selbstbewertungsfragebögen zur Verfügung, die in Gesundheitszirkeln und im Arbeitskreis Gesundheit als Maßnahmencontrolling genutzt werden können.

5 Nachhaltige Verankerung im Managementprozess

Damit Gesundheit dauerhaft ins Unternehmen Einzug hält, gilt es, Gesundheitsaspekte fest in die Betriebsabläufe und Managementprozesse zu integrieren. Um Nachhaltigkeit gewährleisten zu können, muss das Thema Gesundheit einen Platz in der Unternehmensstrategie erhalten. So können die nötige Aufmerksamkeit und die nötigen Ressourcen bereitgestellt, Verantwortlichkeitsbereiche verbindlich festgehalten und auf kontinuierlichen Ergebnismessungen basierende Verbesserungen abgeleitet werden.

Leitfaden Prävention

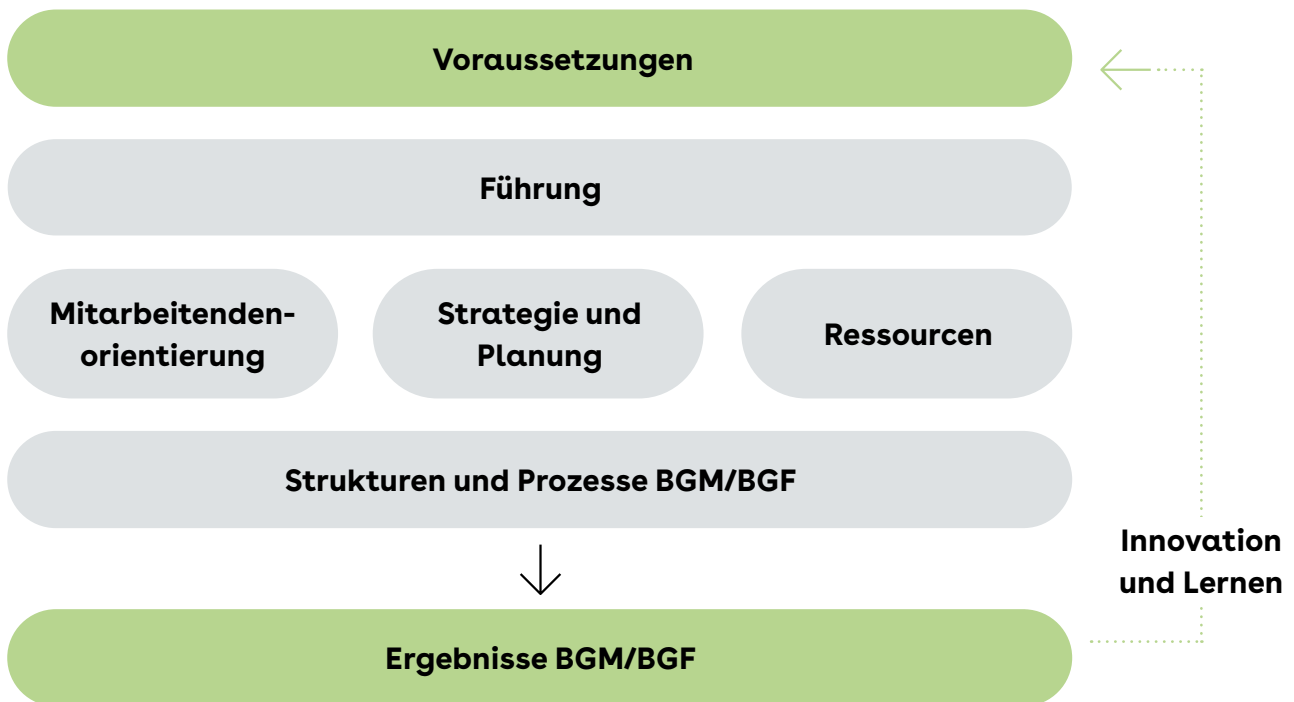
Sie finden die bundesweit geltenden Qualitätsmaßstäbe des GKV-Spitzenverbands in der jeweils aktuellen Fassung unter: gkv-spitzenverband.de



„Was wir heute tun, entscheidet darüber, wie die Welt morgen aussieht.“

Marie von Ebner-Eschenbach

Gesundheit im Unternehmen verankern



Zertifiziertes Engagement

Die nachhaltige Implementierung von Gesundheit im Unternehmen lehnt sich an das Qualitätsmanagement-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) an. Gesundheit zu fördern sollte als Managementaufgabe verstanden und ganzheitlich betrachtet werden: Erst wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, können die Maßnahmen ihre Wirkung erzielen. Ein solches Modell im Hinterkopf zu haben, erleichtert den Aufbau und die Weiterentwicklung eines BGM im Unternehmen.

Basierend auf dem Qualitätsmanagement-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)



WOLFF 24
DREIER 24
DREIER 24
IVV. DE 07. JUNE 24
BIRCHER 24

Parad Apparat
VIG





So gelingt es: Erfolgsfaktoren

Gesundheitsförderung im Unternehmen lohnt sich für den Betrieb und die Belegschaft. Welche Vorteile bringt sie? Und wie wird ein Betriebliches Gesundheitsmanagement zum Erfolg?

Mehr Wohlbefinden auf der einen, eine höhere Produktivität auf der anderen Seite. Die Vorteile der Betrieblichen Gesundheitsförderung hat das Bundesministerium für Gesundheit zusammengefasst:

Wird Gesundheit im Unternehmen zum Thema gemacht, gewinnen alle.

Die Vorteile Betrieblicher Gesundheitsförderung

Vorteile für die Beschäftigten

- verbesserter Gesundheitszustand und weniger gesundheitliche Risiken
- weniger Besuche der ärztlichen Praxis
- verbesserte gesundheitliche Bedingungen im Betrieb
- weniger Arbeitsbelastungen
- verbesserte Lebensqualität
- verringerte gesundheitliche Beschwerden
- mehr Arbeitszufriedenheit
- höhere Leistungsfähigkeit im beruflichen und privaten Kontext
- verbessertes Betriebsklima
- Möglichkeit zur Mitgestaltung des Arbeitsplatzes und -ablaufs

Vorteile für das Unternehmen

- höhere Leistungsfähigkeit der Belegschaft
- höhere Motivation der Belegschaft durch stärkere Identifikation mit dem Unternehmen
- weniger Kosten durch weniger Krankheits- und Produktionsausfälle
- höhere Produktivität
- gesteigerte Produkt- und Dienstleistungsqualität
- besseres Image des Betriebs
- bessere Wettbewerbsposition

Dass sich die Investition in die Gesundheit lohnt, lässt sich auch in Zahlen ausdrücken:

Wie ein Studienüberblick der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) in 2019 ergab, sinken die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Schnitt um ein Viertel. 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 hoch.



Diese Vorteile kommen nur zum Tragen, wenn die Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements angenommen werden. Dabei haben sich einige Faktoren als besonders erfolgversprechend herausgestellt. Demnach sollten Unternehmen:

Lohnenswert auch für Kleinbetriebe

Die Zeit ist rar, das Personal knapp: Die direkten und indirekten Kosten, die mit der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Durchführung von Maßnahmen verbunden sind, stellen gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) häufig eine Herausforderung dar. Den Stolpersteinen stehen jedoch auch Chancen gegenüber. Gelingt es den Kleinbetrieben, eine Gesundheitskultur zu entwickeln und gesundheitsförderliche Richtlinien einzuführen, kann BGM auch hier zum Erfolg werden. Vorschläge der Belegschaft können einfacher berücksichtigt und Maßnahmen leichter implementiert werden. Darüber hinaus zieht Gesundheitsförderung in KMU potenzielle neue Fach- und Führungskräfte an. Die AOK unterstützt KMU von der ersten Beratung über Auftaktveranstaltungen bis hin zur Durchführung von Gesundheitsmaßnahmen. Darüber hinaus organisiert die AOK branchenübergreifende Netzwerktreffen, so dass Betriebe zusammenkommen, sich austauschen und voneinander lernen können.

- ein klares Konzept mit konkreten Zielen definieren
- einen Steuerkreis zur Planung und Kontrolle einführen
- eine Ansprechperson für die Projektkoordination im Unternehmen benennen
- systematisch nach dem Projektmanagement-Zyklus vorgehen
- BGM als Führungsaufgabe wahrnehmen
- finanzielle und personelle Ressourcen bereitstellen
- die Belegschaft beteiligen
- Geschäftsführung und Führungskräfte beteiligen
- Personal- oder Betriebsrat einbinden
- betriebliche Öffentlichkeitsarbeit beachten und die Belegschaft informieren
- die geplanten Maßnahmen durchführen
- eine Erfolgskontrolle durchführen
- Unterstützung bei externen Sozialpartnern suchen, z. B. Krankenversicherung oder Berufsgenossenschaft
- BGM als dauerhaften, kontinuierlichen Prozess im Unternehmen integrieren



Durch Networking am Puls der Zeit

Erfahrungen austauschen, Wissen teilen, Gemeinschaft fördern: Sich zu vernetzen bringt viel und kostet wenig. Und gerade in Sachen Gesundheit ist Networking Trumpf.

Die AOK engagiert sich in verschiedenen Initiativen, um Wissenschaft und Praxis zusammenzubringen. Dabei geht es um die Darstellung von aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und neuen Konzeptansätzen zu BGM und BGF und deren Umsetzung in die betriebliche Praxis. Der Austausch mit Experten und Expertinnen aus Politik und Wissenschaft sowie mit betrieblichen Multiplikatoren eröffnet neue Perspektiven und fördert innovative Ideen, die von Unternehmen in die Praxis umgesetzt werden können.

Dabei tauscht sich die AOK mit allen Akteuren im BGM aus – sowohl auf Bundesebene als auch regional. Gemeinsam arbeiten die Initiativen an ganz konkreten Zielen, von denen Betriebe jeder Unternehmensgröße profitieren – ein riesiges BGM-Netzwerk. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen bietet es sich an, in regionalen Netzwerken aktiv zu werden und gemeinsam die geringen Ressourcen zu nutzen. Beim bran-

cheninternen und -übergreifenden Austausch unterstützt die AOK mit verschiedenen Angeboten.

Das Deutsche Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) bietet darüber hinaus regelmäßige Treffen und Veranstaltungen an, bei denen interessierte Unternehmen auf den aktuellen Stand der Wissenschaft gebracht werden, der Transfer in die betriebliche Praxis diskutiert wird und Kontakte geknüpft werden können.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen bietet es sich an, in regionalen Netzwerken aktiv zu werden und gemeinsam die geringen Ressourcen zu nutzen.

Angebote Ihrer AOK

Dem speziellen Bedarf von verschiedenen Zielgruppen und Branchen begegnet die AOK mit passgenauen Angeboten.

Das Angebot der AOK im Rahmen der BGF und des BGM erstreckt sich entlang des Projektmanagement-Zyklus (Seite 15) – denn jeden Schritt begleitet die Gesundheitskasse mit entsprechenden Angeboten. Vor Ort und im Netz.

Beratung

Zu Betrieblicher Gesundheitsförderung und zur Implementierung eines nachhaltigen BGM

Analyse

Betriebsbezogene Bestandsaufnahmen je nach Bedarf:

- Gesundheitsbericht
- Mitarbeitendenbefragungen
- Arbeitssituationserfassung
- Gesundheitszirkel

Durchführung von Maßnahmen

Bedarfsgerechte und speziell zugeschnittene Maßnahmen zur Gesundheitsförderung je nach

- Zielgruppe
- Unternehmensgröße
- Branchenzugehörigkeit

Rund um die Themen

- gesunde Ernährung
- Bewegungsförderung am Arbeitsplatz
- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung
- gesunde Führung
- Suchtprävention

Erfolgskontrolle

Systematische Überprüfung und Evaluation der durchgeführten Maßnahmen und Empfehlungen zum weiteren Vorgehen

Online-Angebote

- **Online-Informationen:** Broschüren, Poster und Newsletter zum Downloaden und im Abo
- **Online-Seminare:** über Fachthemen gut informiert – egal ob im Homeoffice oder im Büro
- **Online-Programme:** interaktive Trainings, aktuelles Wissen

Zu den Ansprechpersonen: [aok.de/fk/kontakt](https://www.aok.de/fk/kontakt)

Die Pflegebranche im Fokus



Gerade in der Branche pflegerisch tätiger Unternehmen kommen verschiedene Faktoren zusammen: Die Mitarbeitenden in den kleinen und mittleren Unternehmen erleben oft hohe Arbeitsbelastungen – nicht zuletzt wegen der demografischen Entwicklungen in der Gesellschaft. Mit BGF kann hier ein Kontrapunkt gesetzt werden, um Anforderungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken. Die AOK unterstützt Beschäftigte in der Pflegebranche mit spezifischen Ansätzen – von branchenspezifischen Analysen bis hin zu gesonderten Maßnahmen. So enthält auch die Pflege-mediathek Module speziell für die Gesundheitsförderung von Beschäftigten im Pflegesektor. Informieren Sie sich bei Ihrer AOK.

Impressum

Herausgeber

AOK. Die Gesundheitskasse.

**Konzeption, Redaktion,
Gestaltung**

AOK Medien GmbH
Lilienthalstr. 1-3
53424 Remagen
Telefon: 02642 931-0
Telefax: 02642 931-130

Niederlassung Berlin:
Rosenthaler Straße 31
10178 Berlin
Telefon: 030 22011-0

mailto: info@aok-medien.de
Internet: aok-medien.de
Geschäftsführer:
Frank Schmidt, Thomas Reiner

Art.-Nr.

9360525

Stand

Januar 2026

Fotos

AOK, Getty Images,
iStockphoto

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

