



Starke Unternehmen – Methoden für ein gesundes Unternehmen

Von der ersten Analyse bis zur abschließenden Evaluation

AOK. Die Gesundheitskasse.

Schritt für Schritt zu mehr Gesundheit

Die Belegschaft eines Unternehmens ist der Antrieb für dessen wirtschaftlichen Erfolg. Eine gesunde Belegschaft ist leistungsfähig, zufrieden und motiviert. Gesundheit zu erhalten und bestmöglich zu fördern sollte daher in jedem Betrieb auf der Tagesordnung stehen. Doch wo ansetzen? Jedes Unternehmen hat andere Ausgangsbedingungen; jede Tätigkeit bringt andere Belastungen mit sich. Damit sie wirkt, muss Gesundheitsförderung individuell sein. Um passgenaue Lösungen zu finden, müssen Informationen gesammelt werden. Zum Einsatz kommen hier Methoden wie Beschäftigtenbefragungen, Gesundheitsberichte oder Gesundheitszirkel. Welche Daten benötigen Sie? Welche Instrumente passen zu Ihrem Betrieb?

Hier kommen wir ins Spiel. Lassen Sie uns gemeinsam Ihren Betrieb in den Fokus nehmen, Bedürfnisse aufdecken, Ressourcen finden und die passenden Maßnahmen planen. Lösungsorientiert und systematisch, ein Schritt nach dem anderen.

Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.

„Das Problem zu erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.“

Albert Einstein



Inhalt

Gesundheit als Wirtschaftsfaktor	4	Strategien und Handlungsfelder	27
Gesundheit fördern – ein Prozess	10	Weitere Angebote Ihrer AOK	35
Von Herausforderungen zu Lösungen	13		

Gesundheit als Wirtschaftsfaktor

Unsere Welt steht nicht still, sondern verändert sich stetig. Ebensolchen Entwicklungen ist auch die Arbeitswelt unterworfen, die sich gerade in den letzten Jahren stark gewandelt hat. Eine motivierte und leistungsfähige Belegschaft bildet das tragende Gerüst jedes Unternehmens, das am Markt bestehen will.

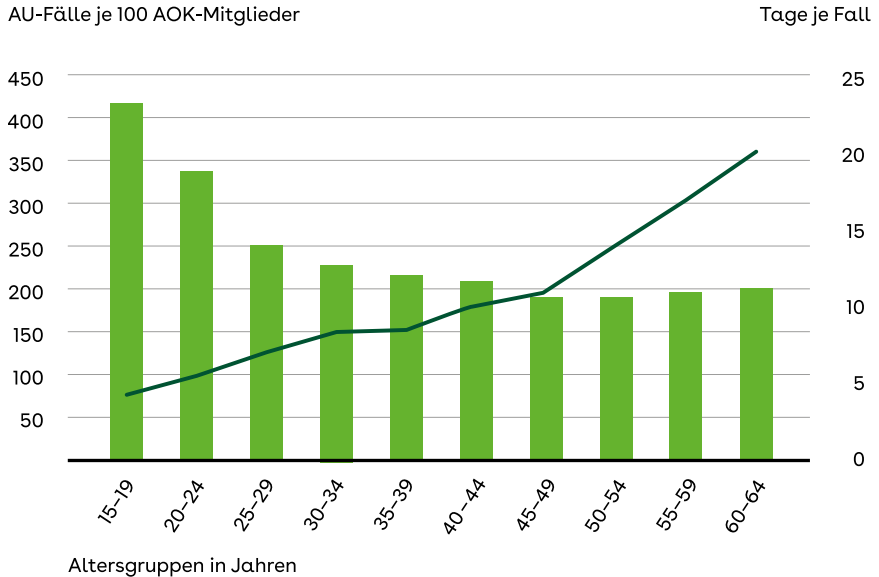
Beschäftigte sind in diesen Tagen hohen Anforderungen ausgesetzt. Sie arbeiten unter Zeitdruck, manchmal – im wahrsten Wortsinn – an mehreren Baustellen gleichzeitig. Dabei werden die Aufgaben immer komplexer und verdichten sich. Die zunehmende Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten in der Arbeitswelt und gibt den Weg frei für orts- und zeitungebundenes Arbeiten. Hier liegen viele Chancen, aber auch das Risiko der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. Mit all dem konfrontiert, können Beschäftigte leicht in eine Situation der Überlastung rutschen, und die Krankheitstage häufen sich.

Das Thema Krankheit ist im Kontext von Arbeit bekannt. Der Fehl-

zeiten-Report 2024 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) fasst auf der Basis von 15,1 Millionen erwerbstätigen AOK-Mitgliedern zusammen, dass im Jahr 2023 für fast zwei Drittel aller Beschäftigten (63,9 %) mindestens eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ausgestellt wurde. Dabei wurden die Fehlzeiten 2023 deutlich von sechs Krankheitsarten bestimmt:

- Muskel- und Skelett-Erkrankungen (19,5%)
- Atemwegserkrankungen (15,4 %)
- Psychische Erkrankungen (11,9 %)
- Verletzungen (9,1 %)
- Erkrankungen des Kreislaufsystems (4,5 %) und der Verdauungsorgane (3,8 %)

Anzahl der Fälle und Dauer der Arbeitsunfähigkeit (AU) nach Alter



- AU-Fälle je 100 AOK-Mitglieder
- Tage je Fall

Anzahl der Fälle und Dauer der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder im Jahr 2023 nach Alter
 Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO), Fehlzeiten-Report 2024

Doch wo Krankheit ist, da ist auch das Potenzial für Gesundheit.

Das Arbeitsumfeld und die Tätigkeiten können gesundheitsförderlich wirken und ebnen den Weg für das Bestehen des Unternehmens. Denn gesunde Beschäftigte sind motiviert, leistungsfähig und zufrieden und sichern damit den Betrieb.

Gesundheit im Unternehmen ist damit als veritabler Wirtschaftsfaktor zu verstehen und sollte auf der Agenda jedes Betriebs stehen. Zunehmend müssen betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung auf die Anliegen einer sehr diversen Belegschaft abgestimmt werden: Beschäftigte unterschied-

lichen Geschlechts und Alters, unterschiedlicher Herkunft und Bildung erheben unterschiedliche Ansprüche an ihre Arbeit. Da treffen z.B. die Bedürfnisse traditionsbewusster älterer Beschäftigter auf die Wünsche der jüngeren Generation und der Digital Natives. Gerade jetzt, im Zuge des demografischen Wandels, verändern sich in vielen Firmen die Altersstrukturen, sodass ein Umdenken erforderlich wird, nicht nur im Hinblick auf altersgerechte Arbeitsgestaltung. Das Alter der Beschäftigten wirkt sich u.a. auch auf die Kennzahlen des Kranken-

stands aus: Während die jüngeren Beschäftigten häufiger krank sind, ist der ältere Teil der Belegschaften mit zunehmendem Alter länger krank (siehe Abbildung, S. 5).

Das Statistische Bundesamt berichtete 2025, dass rund 46,1 Millionen Menschen mit Arbeitsort Deutschland erwerbstätig waren und die Zahl der Erwerbstätigen damit seit 2006 – mit Ausnahme des Corona-Jahres 2020 – durchgängig angewachsen ist. Seit Beginn der 1990er Jahre kommt Deutschland eine so genannte demografische Dividende zugute:

Kurz erklärt: Diversität

Der Begriff „Vielfalt“ oder auch „Diversity“ umschreibt die vielfältigen Fähigkeiten und Perspektiven von Beschäftigten in einem Unternehmen, die durch die Kombination verschiedener sichtbarer und unsichtbarer Merkmale zustande kommen. Dazu zählen z.B. Lebensalter, Geschlecht, Behinderung (physische und/oder psychische Fähigkeiten), ethnische Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung. Im Arbeitskontext zählen dazu auch die soziale Herkunft, die Qualifikation, das Aussehen sowie die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse und Rollen, in denen eine Belegschaft tätig ist. Vielfalt ist sogar an verschiedenen Stellen gesetzlich verankert, u.a. im Grundgesetz (GG), im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).



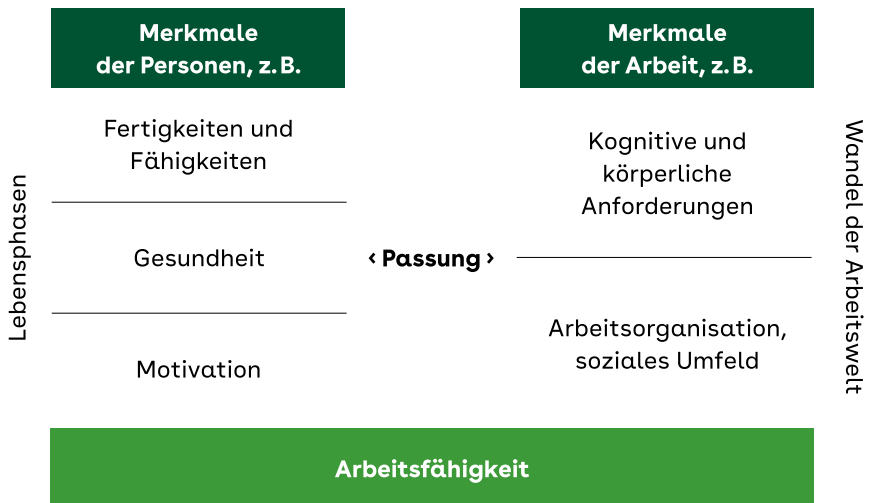
In dieser Zeit führte die Babyboomer-Generation – geboren zwischen Ende der 1950er und Ende der 1960er Jahre – zur erheblichen Verjüngung des Erwerbspersonenpotenzials. Mittlerweile jedoch tragen diese Jahrgänge eher dazu bei, dass das durchschnittliche Alter der Erwerbsfähigen steigt. Mehr als die Hälfte aller Menschen im Erwerbsalter sind

inzwischen 45 Jahre und älter. Gehen die stark besetzten Jahrgänge in den nächsten 20 Jahren in den wohlverdienten Ruhestand, schrumpft das Erwerbspersonenpotenzial. Ausgeglichen werden kann dieser Verlust z.B. durch zuwandernde Arbeitskräfte. Und so gelangt man von einem Thema der Diversität zum nächsten.

Da das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Betrieben stetig steigt, liegt eine weitere Herausforderung darin, die älter werdende Belegschaft lange gesund zu erhalten. Gesundheitsförderung kann in diesem Zusammenhang durchaus ein Argument für ein

Unternehmen darstellen. Den unterschiedlichen Bedürfnissen kann ein Betrieb nachkommen, indem Organisation und Merkmale der Arbeit wie auch die Anforderungen an die Beschäftigten angepasst oder flexibilisiert werden.

Arbeitsfähigkeit und Anpassungsgrad



Arbeitsfähigkeit und Anpassungsgrad, Quelle: Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA), angelehnt an Henseke und Rager 2013



Um den wachsenden Anforderungen und der zunehmenden Diversität Rechnung zu tragen, sind Lösungen gefragt: gute Arbeitsbedingungen schaffen, zielgruppenspezifische Angebote bereitstellen, die Belegschaft beteiligen. Aber wo beginnen?

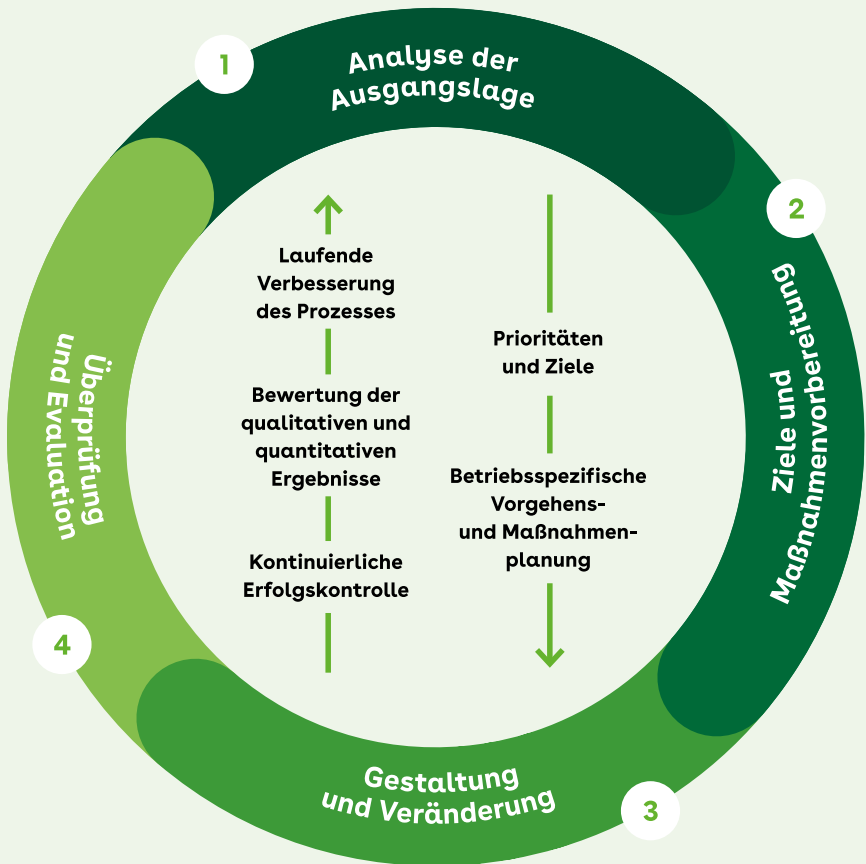
Gesundheit fördern – ein Prozess

Wo es um wachsende Anforderungen geht, muss für die Gesundheit der Beschäftigten gesorgt werden. Um Gesundheit im Unternehmen zu stärken, ist es nicht mit einer einmaligen Aktion getan. Vielmehr handelt es sich dabei um eine Managementaufgabe und einen fortwährenden Prozess.

Unternehmen, die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) erfolgreich umsetzen möchten, tun gut daran, ganzheitlich vorzugehen. Die BGF ist ein Teilaspekt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Im BGM finden der Aufbau von Strukturen und eine Verknüpfung von gesundheitsrelevanten Themenfeldern im Unternehmen statt, die nachhaltig in der Organisation verankert werden. Die AOK hilft Betrieben, systematisch vorzugehen. Gemeinsam wird ermittelt, welche Voraussetzungen schon bestehen, welche Ressourcen existieren und welche Belastungen aus dem Weg geräumt werden müssen. Der Regelkreis stellt den fortlaufenden Prozess in einzelnen Schritten dar.

Welche Maßnahmen in Ihrem Unternehmen geplant und durchgeführt werden, wird erst nach einer präzisen Analyse entschieden. In diesem wichtigen ersten Schritt werden gesundheitsbezogene Daten erhoben und ausgewertet. Wie steht es um das Befinden Ihrer Beschäftigten? Welchen Tätigkeiten gehen sie nach und wo liegen die Belastungsbereiche? Anhand dieser Ergebnisse werden Ziele festgelegt, die wiederum die Grundlage für die darauffolgenden Maßnahmen darstellen. Nach der Umsetzungsphase schließen sich die Prozess-Schritte Überprüfung und Evaluation an.

Gesundheitsförderung im Unternehmen: der Projektmanagement-Zyklus



Gesundheit im Unternehmen organisieren

Damit Gesundheit auch auf lange Sicht Einzug in das Unternehmen hält, braucht es Verantwortliche, die die Rolle des BGM-Managements übernehmen. Diese Person hält die Fäden zusammen, ist fester Bestandteil im Arbeitskreis Gesundheit, tauscht sich mit den entsprechenden Stellen aus und bündelt die nötigen Informationen.

In manchen Unternehmen bilden erste Analysen den Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem Thema Gesundheit. Daran schließt sich die Gründung eines innerbetrieblichen Steuergremiums

(z. B. Arbeitskreis Gesundheit) an. Das Gremium plant, beschließt und evaluiert die konkreten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb. Es besteht idealerweise aus Geschäftsleitung, Betriebs- oder Personalrat, Personalleitung, dem BGM-Management, der Sicherheitsfachkraft, dem Betriebsarzt/der Betriebsärztin sowie weiterem internen und externen Fachpersonal wie Berufsgenossenschaften und einem AOK-Beschäftigten zur Unterstützung des Steuergremiums durch neutrale Moderation.



Von Herausforderungen zu Lösungen

Verschiedene Unternehmen haben verschiedene Ausgangslagen. Daher gilt es, die individuellen Bedürfnisse herauszufinden, um die Belegschaft optimal zu unterstützen. Die Analyse ist dabei der wichtige erste Schritt.

Praxisbeispiel:

Die Firma Meyer Innenausbau ist ein mittelständisches, inhabergeführtes Familienunternehmen in der sechsten Generation mit 75 Beschäftigten. Bereits seit mehr als 200 Jahren fertigt der Betrieb Möbel aus Holz für den Innenausbau. Während das Kollegium in der Buchhaltung und im Außendienst vorwiegend sitzend arbeitet, sind die Schreinerinnen und Schreiner vorwiegend körperlich tätig. Die Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten sind also recht unterschiedlich. Dem geschäftsführenden Schreinermeister liegt

die Gesundheit seines Teams am Herzen. Dem Rat des AOK-Beschäftigten folgend, wird ein Arbeitskreis Gesundheit gegründet. Neben dem Geschäftsführer selbst sind hier interessierte, motivierte Kolleginnen und Kollegen sowie externe Fachkräfte (Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/Betriebsärztin) vertreten.

Wie geht es nun weiter? Was kann der Betrieb tun, um das Wohlbefinden der Belegschaft zu stärken? Welche Methoden kommen in Frage, um den Bedarf genau zu ermitteln?

Die verschiedenen Methoden im Überblick

Die Instrumente sind in der folgenden Übersicht kurz beschrieben. Eine ausführlichere Beschreibung finden Sie im weiteren Verlauf. Mit Hilfe der vielfach erprobten Verfahren der AOK und mit der Unterstützung durch Fachkräfte

der Gesundheitskasse gelingt eine sorgfältige Analyse der aktuellen Situation im Betrieb. Die Methoden können einzeln eingesetzt werden, bringen aber vor allem in Kombination ein detailreiches Bild der Lage.



Methode	Anwendungsbereich	Kreis der Teilnehmenden*
Arbeitsunfähigkeitsanalysen	Bestandsaufnahme der Fehlzeiten im Unternehmen	AOK-Fachkraft, BGM-Verantwortliche
Altersstrukturanalyse	Einschätzung zur Altersstruktur im Unternehmen	AOK-Fachkraft, BGM-Verantwortliche
Bewegungsanalyse	Bestandsaufnahme zu ergonomischen Arbeitsbedingungen in Kooperation mit der Arbeitssicherheit	AOK-Fachkraft, BGM-Verantwortliche
Beschäftigtenbefragung	Bestandsaufnahme durch Beschreibung und Bewertung der Arbeitsbedingungen	AOK-Fachkraft, BGM-Verantwortliche und Gruppe von Beschäftigten
Arbeits-situations-erfassung	Bestandsaufnahme mit Ermittlung von Stärken, Schwächen und Verbesserungsvorschlägen im Betrieb	AOK-Fachkraft, 5 bis 15 Beschäftigte eines Arbeitsbereichs und einer Hierarchieebene
Gesundheitszirkel	Vertiefte Bestandsaufnahme mit Analyse arbeitsbedingter Belastungsfaktoren und der Ressourcen sowie Entwicklung konkreter Lösungsvorschläge bis zur Umsetzungsreife	5 bis 8 Beschäftigte (heterogene oder homogene Zusammensetzung) sowie eine moderierende Person der AOK

* Hinweis: Der Kreis der Teilnehmenden ist abhängig von der Größe des Unternehmens und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Bei Planung und Ergebnispräsentation ist der Arbeitskreis Gesundheit immer beteiligt.

Arbeitsunfähigkeitsanalysen

Für die Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten (kurz: AU-Daten) stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Mit dem **AU-Profil** etwa lässt sich erfassen, wie hoch der Krankenstand im eigenen Betrieb ist im Branchenvergleich auf Bundes- und Landesebene. Das Profil liefert wichtige Kennzahlen des betrieblichen AU-Geschehens und stellt interessante Vergleichszahlen auf. Diese Analysemethode kann in Unternehmen mit mindestens 20 bei der AOK versicherten Beschäftigten Anwendung finden.

Eine **differenzierte AU-Daten-analyse (AU-Bericht)** ist ab 50 bei der AOK versicherten Beschäftigten möglich. Im Rahmen dieses Berichts können vertiefende Analysen unternommen werden (z. B. nach Alter oder Tätigkeit). Vorausgesetzt Geschäftsführung und Betriebsrat sind damit einverstanden, können Krankheitsdiagnosen ausgewertet und Auskünfte über Erkrankungsschwerpunkte gewonnen werden. Berücksichtigt werden alle AU-Fälle, für die ärztliche AU-Bescheinigungen vorliegen.

Bei beiden Instrumenten wird Datenschutz großgeschrieben, sodass Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte nicht möglich sind. Beispielsweise müssen mindestens zehn Fälle einer Diagnose vorliegen, bevor die Krankheits-tage ausgewertet werden können. Sind in einer Firma weniger als 50 bei der AOK versicherte Beschäftigte tätig, werden die Krankheitsarten nur nach Branche benannt. Die Daten sind umso aussagekräftiger, je mehr AOK-Versicherte in einem Unternehmen beschäftigt sind. Dann geben die Auswertungen einen Anhaltspunkt, wo die Erkrankungsschwerpunkte im Betrieb liegen, nicht aber zu deren Ursachen.

Praxisbeispiel:

Für die Firma Meyer Innenausbau erstellt die AOK ein AU-Profil auf Basis der Krankmeldungen aller Beschäftigten, die im selben Jahr im Unternehmen beschäftigt und bei der AOK versichert waren. Das AU-Profil für die Firma Meyer ergibt, dass sich der Kranken-

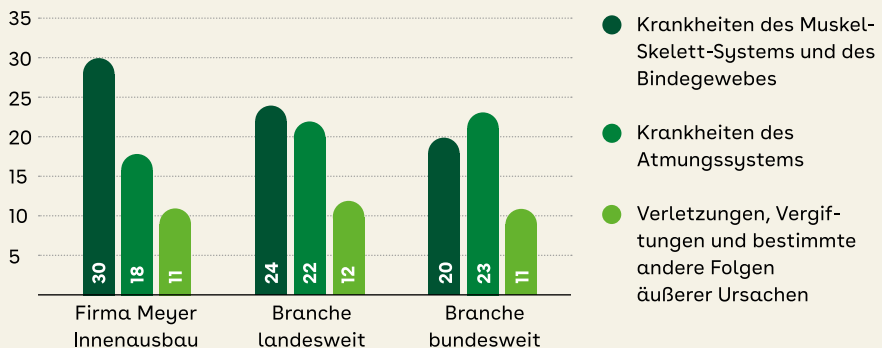
stand sowie die Zahl der Arbeitsunfähigkeits-tage und -fälle im überbetrieblichen Vergleich im Durchschnitt befinden. Bei der Auswertung der Krankheitsarten fällt auf, dass anteilmäßig die meisten AU-Fälle und -Tage auf Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes zurückgehen.

Arbeitsunfähigkeitsfälle nach Krankheitsarten*

- 30,4%** Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes
- 18,0%** Krankheiten des Atmungssystems
- 11,4%** Verletzungen, Vergiftungen und bestimmte andere Folgen äußerer Ursachen
- 8,2%** Krankheiten des Verdauungssystems
- 6,7%** Bestimmte infektiöse und parasitäre Krankheiten
- 25,3%** Sonstige

Die häufigsten Krankheitsarten im Betrieb im Vergleich

%-Anteil an AU-Fällen



* Die Zahlen sind fiktiv und dienen nur der Verdeutlichung der Berichtsmöglichkeiten.

Altersstrukturanalyse

In Zeiten des demografischen Wandels kann eine Altersstrukturanalyse die Basis für Entwicklungen im Unternehmen darstellen. Dabei wird nicht nur die aktuelle Belegschaft berücksichtigt, sondern auch die Altersverteilung und die Arbeitsbereiche in der Zukunft. Die Analyse rückt folgende Fragen in den Fokus:

- Wie ist die Altersstruktur in verschiedenen Arbeitsbereichen? Wo arbeiten vorwiegend Jüngere? Wo ist mit Überalterung zu rechnen?
- Ist von einer Veränderung in den nächsten 3 bis 5 Jahren auszugehen?
- Welche Arbeitsanforderungen bringt die Zukunft? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten muss

das Personal besitzen, um diesen Anforderungen nachzukommen?

- Wie muss die Personalplanung angepasst werden?

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales stellt weiterführende Informationen dazu bereit, wie Unternehmen dem demografischen Wandel begegnen können. Darüber hinaus können Unternehmen mit dem DemografieKompass der Technologieberatungsstelle (TBS) NRW eine betriebliche Altersstrukturanalyse durchführen. Zum kostenfreien Tool:

Praxisbeispiel:

Herr Meyer, Geschäftsführer und Meister bei Meyer Innenausbau, ermittelt mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse die Altersstruktur und die 5-Jahres-Prognose für seine Firma. Das Unternehmen verfügt über eine ausbalancierte

Altersstruktur in der Belegschaft, d.h., dass alle Altersgruppen annähernd gleich stark vertreten sind. Meyer Innenausbau bildet aus, sodass junge Beschäftigte das Team unterstützen; darüber hinaus bleibt ein großer Anteil der älteren Beschäftigten bis zum Ruhestand.

Bewegungsanalyse

Dieses Instrument findet Einsatz, um Hinweise zu Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie zu erhalten. Eine AOK-Fachkraft sucht einige Beschäftigte direkt am Arbeitsplatz auf und begutachtet deren Bewegungsverhalten und Umgang mit Mobiliar. Im Gespräch bietet sie schließlich Verbesse-

rungsvorschläge hinsichtlich der ergonomischen Bedingungen und Bewegungsabläufe an. Bewegungsanalysen finden in der Regel gemeinsam mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit oder anderen betrieblichen Fachkräften statt.



Beschäftigtenbefragung

Sie möchten die Gesundheit Ihrer Beschäftigten stärken? Dann sind es die Beschäftigten, die Sie fragen sollten, wo der Schuh drückt. Denn sie sind die Expertinnen oder Experten für ihre Arbeit und ihr eigenes Befinden. Im Rahmen von Befragungen kann die Ist-Situation analysiert und anonym ausgewertet werden. Dabei steht die Zufriedenheit der Beschäftigten im Fokus und die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen etwaigen gesundheitlichen Beschwerden der Beschäftigten und den Bedingungen am Arbeitsplatz besteht. Vorteil dieser Methode ist, dass viele Beschäftigte angesprochen und ihre Meinungen und Vorschläge zur Verbesserung aufgenommen werden können.

Beschäftigtenbefragungen werden vor allem in größeren Unternehmen durchgeführt, um seriöse und valide Ergebnisse zu erzielen. Je höher der Rücklauf der Befragung, umso mehr Aussagekraft haben die Ergebnisse. Dazu muss die Belegschaft im Vorfeld über den Zweck der Befragung informiert, zur Teilnahme motiviert und schließlich auch über die Ergebnisse in Kenntnis gesetzt werden, z.B. im Rahmen einer Betriebsversammlung oder einer schriftlichen Information. Für die Motivation der Beschäftigten kann auch der Betriebs- und Personalrat herangezogen werden. Er muss von Beginn an eingebunden werden, da Beschäftigtenbefragungen nach dem Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrecht mitbestimmungspflichtig sind. Und: Die Beantwortung der Fragen findet während der Arbeitszeit statt.

Praxisbeispiel:

Das AU-Profil für die Firma Meyer Innenausbau hat einen Schwerpunkt der AU-Fälle und -Tage bei den Muskel- und Skelett-Erkrankungen und den Krankheiten des Bindegewebes ergeben. Um hier Genaueres zu erfahren, entschließt sich Herr Meyer zu einer Beschäftigtenbefragung durch die AOK.

Dabei stellt sich heraus, dass ein Großteil der Befragten unter Rückenschmerzen leidet. Während die Kolleginnen und Kollegen aus der Fertigung die Schmerzen eher auf das Heben von schweren Fertigungsteilen zurückführen, sehen andere die Ursache an anderer Stelle: zu langes Sitzen und Stress bei der Arbeit.





Arbeitssituationserfassung

Die Arbeitssituationserfassung – nach dem deutschen Wirtschaftswissenschaftler Peter Nieder – ist ein Gruppendiskussionsverfahren, das überwiegend qualitative Ergebnisse hervorbringt. Gemeinsam mit einem externen Moderator/einer externen Moderatorin, z.B. von der AOK, arbeitet eine Gruppe von Beschäftigten eines Arbeitsbereichs und einer Hierarchieebene die spezifischen Belastungsfaktoren ihrer Arbeitssituation heraus und entwickelt realistische Ideen zur Verbesserung. Neben den Schwächen werden auch die Stärken des Arbeitsumfelds in den Fokus gerückt. Daraufhin können Maßnahmen abgeleitet werden, die eine Verbesserung von Arbeitsorganisation, Arbeitstätigkeit und Arbeitsumfeld nach sich ziehen und darüber hinaus Vorgesetztenverhalten und Betriebsklima positiv beeinflussen.

Was den Aufwand angeht, steht die Arbeitssituationserfassung zwischen der Beschäftigtenbefragung und dem Gesundheitszirkel. Die Ist-Situation wird innerhalb einer Sitzung von 1,5 bis 3 Stunden strukturiert erfasst. Je größer die Zahl der Teilnehmenden und je

intensiver die Bearbeitung der Belastungsbereiche, umso größer ist der Zeitbedarf.

Die Arbeitssituationserfassung läuft nach einem klaren Muster ab: Nach Begrüßung und Einleitung werden vier bis fünf Fragen mit den Teilnehmenden erörtert. Diese gehen von der Zufriedenheit bei der Arbeit über Belastungsschwerpunkte bis hin zu Ressourcen im Betrieb und möglichen Maßnahmen. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und das weitere Vorgehen wird besprochen.

Im Anschluss an die Arbeitssituationserfassung sollten die Ergebnisse im innerbetrieblichen Steuergremium strukturiert präsentiert und die resultierenden Maßnahmen geplant werden.

Gesundheitszirkel

Während die Arbeitssituationserfassung eher punktuelle Ergebnisse bringt, ist der Gesundheitszirkel eine zielgerichtete, moderierte Gruppenarbeit. Gegenüber der Arbeitssituationserfassung ist die Form der Diskussion offener und weniger standardisiert; die Analyse und Maßnahmenplanung sind tiefergehend.

Auch beim Gesundheitszirkel handelt es sich um ein Verfahren, bei dem überwiegend qualitative Ergebnisse hervorgebracht werden.

Grundgedanke ist, die Beschäftigten zu beteiligen und ihr Expertenwissen sowie ihre Potenziale zu nutzen. Das Analyseinstrument wird eingesetzt, um



für einen bestimmten Arbeitsbereich Lösungen für besondere Belastungen oder gesundheitliche Beschwerden zu finden: Gemeinsam mit einem externen Moderator/einer externen Moderatorin, z.B. von der AOK, erarbeitet eine Gruppe von Beschäftigten die spezifischen arbeitsbedingten Gesundheitsbelastungen, wichtige Ressourcen im Umgang mit den Belastungen sowie konkrete Vorschläge zur Lösung und Veränderung bis hin zur Umsetzungstiefe. Dabei werden gezielt gesundheitsfördernde Maßnahmen und Ansatzpunkte zum Abbau von Belastungen entwickelt, die nach einer Priorisierung für die Umsetzung bzw. zur Diskussion im betriebsinternen Steuergremium vorbereitet werden.

Je nach Ausgangssituation und Zielsetzung des Gesundheitszirkels werden die Teilnehmenden ausgewählt. Betreffen die Belastungen eher das Miteinander, die Zusammenarbeit oder das Betriebs- oder Gruppenklima, ist es sinnvoll, die Zirkelteilnehmenden homogen zusammenzusetzen: Hierbei kommen Mitarbeitende einer Hierarchieebene zusammen; es herrscht eine größere Vertraulichkeit. Für eine vertiefte Bestandsaufnahme kann der Teilnehmenden-

denkreis auch heterogen gestaltet werden.

Hierbei kommen Mitarbeitende und direkte Führungskräfte eines Arbeitsbereichs zusammen, außerdem werden der Betriebsrat und – je nach Art der Belastung – andere Experten/Expertinnen (z.B. Arbeitsschutz, Betriebsarzt/Betriebsärztin) hinzugezogen. Der Vorteil bei dieser Zusammensetzung liegt in der schnelleren Umsetzung, da direkt eine Abstimmung mit der Führungsetage erfolgen kann.

Der Ablauf des Zirkels und die Anzahl der Sitzungen sind dementsprechend stark von der Ausgangslage und Zielsetzung abhängig. In der Regel werden vier bis acht Sitzungen à 1,5 bis 3 Stunden durchgeführt (abhängig von der Gruppengröße). Die Sitzungen sind im Abstand von ca. 1 bis 3 Wochen anzusetzen.

Praxisbeispiel:

Nach der Auswertung des AU-Profiles und der Beschäftigtenbefragung soll weiter analysiert werden, wie die Gesundheit im Schreinerbetrieb Meyer verbessert werden kann. Um zielgerichtet Lösungen zu finden, wird im Unternehmen ein Gesundheitszirkel eingerichtet. Da sich bei der Befragung der Belegschaft ange-deutet hatte, dass die gesund-heitlichen Beschwerden unter-schiedlicher Herkunft sein könnten, nehmen am Gesundheitszirkel je ein Kollege bzw. eine Kollegin aus jedem Arbeitsbereich und auch der Meister teil (heterogene Zusam-mensetzung). Der geplante Zirkel erstreckt sich über vier Sitzungen, die jeweils im Abstand von 2 Wochen stattfinden. Folgende Schwer-punkte werden besprochen:

Sitzung 1 | Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Motiva-tion und Arbeit // Belastungen der Arbeitssituation erkennen // Belastungen und Beanspruchung in der Arbeitssituation zusammen-führen

Sitzung 2 | Wirkung von Ressourcen und deren Rolle im Arbeits-leben // Ressourcen in der Arbeits-situation entdecken

Sitzung 3 | Verhaltens- und Verhältnisprävention // Lösungs-ansätze entwickeln // Lösungs-an-sätze präzisieren

Sitzung 4 | tiefergehende Planung der ausgewählten Lösungs-an-sätze

Die moderierende Person der AOK bereitet im Anschluss die Ergeb-nisse auf und stellt sie Herrn Meyer vor. Die Zirkelarbeit ergibt, dass verschiedene verhaltens- und verhältnispräventive Ansätze ausprobiert werden sollen, u. a. Hebe-Trage-Hilfen und Bewe-gungsangebote gegen einseitige Belastungen und für Entspannung. Nach der Ergebnispräsentation wird gemeinsam vereinbart, in welcher Form die Beschäftigten über die Ergebnisse des Gesund-heitszirkels, die Weiterverarbeit-ung der Ergebnisse und künftige Veränderungen informiert werden.

Strategien und Handlungsfelder

Aus der Analyse der Ausgangslage ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, mit denen die Gesundheit der Beschäftigten gestärkt werden kann. Im Fokus: Die Umsetzung muss bedarfs- und zielgruppengerecht sein.

Gesundheit im Unternehmen ist ein Thema, das ganzheitlich und im Sinne der Nachhaltigkeit angegangen werden sollte. Gesundheit in der Arbeitswelt ist in verschiedenen Bereichen gesetzlich geregelt. Für Betriebe und Beschäftigte ist die Einhaltung von Regeln des Arbeitsschutzes Pflicht (auf Basis des Arbeitsschutzgesetzes und des Gesetzes über Betriebsärzte/ Betriebsärztinnen, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (ASiG), des SGB VII und weiterer Gesetze). Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) anzubieten ist ebenfalls für den Betrieb verpflichtend, stellt aber für die Belegschaft ein freiwilliges Angebot dar. Neben den betrieblichen Anstrengungen zum Erhalt und zur

Stärkung der Gesundheit bietet die Rentenversicherung Versicherten mit besonderen gesundheitlichen Risiken (ohne Rehabilitationsbedarf) berufsbegleitend medizinische Leistungen zur Prävention an.

Ergänzt werden können diese Pflichten und Angebote um Maßnahmen der BGF – ein freiwilliger Leistungskomplex für Unternehmen und Beschäftigte. Die BGF verfolgt das Ziel, die gesundheitliche Situation der Belegschaft zu verbessern sowie gesundheitliche Ressourcen und Kompetenzen zu stärken. Die BGF hilft damit Beschäftigten auch dabei, die Herausforderungen des technologischen, organisatorischen und demografischen Wandels der Berufswelt zu meistern.

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.

Je nach Bedarf im Unternehmen kann die BGF die Belegschaft mit verschiedenen Maßnahmen unterstützen. In diesen Handlungsfeldern können Unternehmen tätig werden:

1. Beratung zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts aus dem Jahr 2024 verbringen Vollzeitbeschäftigte durchschnittlich 40,2 Stunden in der Woche bei der Arbeit. Das sind 8 Stunden am Tag bei einer 5-Tage-Woche – und damit jeweils gut ein Drittel des Tages. Wie die Arbeitsumgebung und -organisation, die Aufgaben und die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz gestaltet sind, beeinflusst die körperlichen und geistigen Anforderungen, die mit der Arbeit einhergehen. Die BGF beschäftigt sich daher auch mit den Verhältnissen, die im Job existieren (so genannte Verhältnisprävention).

2. Gesundheitsförderlicher Arbeits- und Lebensstil

Neben den Möglichkeiten der Verhältnisprävention ist ein weiterer Ansatz der BGF die so genannte Verhaltensprävention. Ziel dabei ist, die nachteiligen Folgen für die Gesundheit von chronisch auftretenden beruflichen Belastungen zu reduzieren oder ganz zu vermeiden

sowie Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen. Maßnahmen wie diese setzen am Verhalten der einzelnen Person an und sind folgenden Themen zugeordnet:

- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung (z.B. Vortrag zum Thema Resilienz)
- Bewegungsförderliches Arbeiten und körperlich aktive Beschäftigte (z.B. Rückenkurs)
- Gesundheitsgerechte Ernährung im Arbeitsalltag (z.B. Workshop Ernährung im Schichtdienst)
- Verhaltensbezogene Suchtprävention im Betrieb (z.B. Gesundheitstag Raucherentwöhnung)

Diese Angebote werden vornehmlich in Gruppen, z.B. in Form von Workshops oder Kursen, durchgeführt. Die Wissensvermittlung kann komprimiert oder über einen längeren Zeitraum erfolgen – nicht unüblich sind z.B. mehrwöchige Bewegungskurse oder ein einmalig stattfindender 2-stündiger Ernährungsworkshop. Alle Maßnahmen sollen im Hinblick auf die Diversität innerhalb der Belegschaft alters-, geschlechts- sowie kultur-/migrationssensibel gestaltet sein. Besonders erfolgreich ist die Kom-

bination von verhältnis- mit verhaltensbezogenen Maßnahmen im Rahmen der praktischen Umsetzung der BGF.

Informieren Sie sich auf den Seiten der AOK über aktuelle Maßnahmen und Angebote: [aok.de/fk/bgf](https://www.aok.de/fk/bgf)



3. Überbetriebliche Vernetzung und Beratung

Angebote der BGF finden sich vor allem in großen und mittleren Betrieben, die über die notwendigen eigenen Ressourcen verfügen. Etwa 40 % aller Beschäftigten in Deutschland sind jedoch für Klein- und Kleinstbetriebe mit weniger als 50 bzw. weniger als 10 Beschäftigten tätig. Die AOK berät Unternehmen und unterstützt von der Analyse bis zur Maßnahmendurchführung. Ein Hauptaugenmerk der Gesundheitskasse liegt jedoch auch auf der überbetrieblichen Betreuung. So gelingt es, BGF in Betrieben aller Größenordnungen zu verbreiten und zu implementieren.

Kleinstbetriebe unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Arbeitsprozesse und Betriebsstrukturen von größeren Unternehmen. Wie wirkt sich das auf die Umsetzung von BGF aus? Häufig fehlen in Kleinstbetrieben Belegschaftsvertretungen oder Strukturen für den Arbeitsschutz, ganz zu schweigen von Verantwortlichen für die BGF im Unternehmen. Die Schlüsselrolle kommt daher oft der Geschäftsleitung zu, die Prozesse anstößt und lenkt. Die oftmals flachen Hierarchien ermöglichen kürzere Kommunikations- und Entschei-

dungswege. Wer sich als Klein- oder Kleinstbetrieb für BGM und BGF interessiert, ist nicht auf sich allein gestellt. Informieren Sie sich: Gibt es in Ihrer Region Unternehmensnetzwerke, die Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen ermöglichen? Networking verbindet Betriebe und unterstützt bei der Planung und Durchführung von Projekten und der Implementierung von Prozessen. Die AOK unterstützt diese Netzwerke und hält speziell für Kleinstbetriebe erarbeitete Beratungskonzepte und Maßnahmen vor.

Neben der Netzwerkarbeit bieten sich auch Kooperationen mit Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und anderen Organisationen an, z.B. mit Innungen, Handwerks-, Industrie- und Handelskammern sowie Branchenverbänden. Gemeinsam mit diesen Partnern fokussieren sich gesetzliche Krankenkassen auf Information, Sensibilisierung und Motivation für das Thema Gesundheit.

Handlungsfelder in der BGF gemäß Leitfadens 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

Unterstützung gewünscht?

Gesundheit im Betrieb zu fördern kann mit einzelnen Maßnahmen beginnen, sollte aber langfristig gedacht werden. Veränderungen stellen sich nicht von heute auf morgen ein, sondern brauchen ihre Zeit. Häufig muss nicht nur die Belegschaft von der Idee überzeugt werden, sondern vor allem die Geschäftsleitung. Alle Beteiligten müssen bereit sein, das Thema Gesundheit zu unterstützen. Viele Betriebe, die gemeinsam mit der AOK Gesundheitsförderung im Unternehmen angehen, bestätigen den Nutzen und verweisen auf geringere

Lohnfortzahlungskosten sowie gestiegene Produktivität, Qualität und Mitarbeitendenzufriedenheit.

Die AOK kann bei der Analyse helfen und Betrieben vom ersten Schritt an in ihren Vorhaben Unterstützung bieten. Werden alle gesundheitsrelevanten Bereiche miteinander in einem BGM verknüpft, steht die Gesundheitskasse auch hier mit Rat und Tat zur Seite. Ganz nach dem Motto: gemeinsam für ein nachhaltig gesundes Unternehmen.





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

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.

9361025

Stand

Januar 2026

Fotos

AOK, Getty Images

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

Weitere Informationen finden Sie unter aok.de/fk/bgf