

206-019

DGUV Information 206-019



Rundum gestärkt

Wie psychosoziale Faktoren bei der Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen am Arbeitsplatz berücksichtigt werden können

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40
10117 Berlin
Tel.: 030 288763800
Fax: 030 288763808
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ des
Fachbereichs „Gesundheit im Betrieb“ der DGUV.

Autorinnen und Autoren:
Susanne Bonnemann (BG ETEM)
Claudia Gerardi (UK H)
Dr. Ulrike Hoehne-Hückstädt (DGUV)
Jasmine Kix (VBG)
Marianne Kühn (UK H)
Dr. Torsten Kunz (UK H)
Constanze Nordbrock (BGN)
Roland Portuné (BG RCI)
Miriam Rexroth (BG RCI)
Alexandra Theiler (UK BW)
Gudrun Wagner (BGHM)

Layout & Gestaltung:
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), Medienproduktion

Ausgabe: Oktober 2015

DGUV Information 206-019 zu beziehen bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger
oder unter www.dguv.de/publikationen

Rundum gestärkt

Wie psychosoziale Faktoren bei der Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen am Arbeitsplatz berücksichtigt werden können

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1	Vorwort 5
2	Fallbeispiel – kommt Ihnen das bekannt vor? 6
3	Stress und Rückenschmerzen - Zahlen, Daten, Fakten 8
4	Betriebliche Ansätze..... 11
4.1	Gefährdungen erkennen: Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach Arbeitsschutzgesetz 12
4.2	Was Unternehmen tun können: Wirksame Maßnahmen der Prävention von Rückenschmerzen 16
4.3	Was Unternehmen tun können: Unterstützung bei gesundheits- förderlichem Verhalten und Mitarbeiterbeteiligung 29
5	Unterstützung durch interne und externe Partner..... 31
5.1	Interne Partnerinnen und Partner 31
5.2	Externe Partnerinnen und Partner..... 34
5.3	Externe Dienstleister 37
6	Fühlen, denken, handeln – was bei Rückenschmerzen noch hilft 40
7	Zum guten Schluss..... 44
8	Tipps, weiterführende Hinweise und Unterstützungsangebote der gesetzlichen Unfallversicherung 45
9	Verwendete und weiterführende Literatur..... 46

1 Vorwort

Rückenschmerzen sind eine der häufigsten Ursachen für Fehlzeiten von Beschäftigten. Viele Faktoren können Rückenschmerzen verursachen, so können auch psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz Rückenschmerzen verstärken. Im Gegensatz zu den physischen sind diese psychischen Belastungsfaktoren aber oft nur schwer als Ursache für Rückenschmerzen zu erkennen.

Nicht nur aufgrund hoher Ausfallzeiten liegt es im Interesse jedes Betriebs, die arbeitsbezogenen Ursachen von Rückenschmerzen der Beschäftigten im Blick zu haben. Verantwortlich für alle Maßnahmen der Prävention von gesundheitlichen Gefährdungen am Arbeitsplatz sind die Unternehmensleitungen und die Führungskräfte. Die Unfallversicherungsträger möchten diese bei ihren Aufgaben unterstützen und stellen daher diese Broschüre zur Verfügung. Sie hat das Ziel, die Verantwortlichen für den Zusammenhang zwischen Rückenschmerzen und psychischer Belastung zu sensibilisieren, ihnen den fachlichen Hintergrund zu erläutern und ihnen konkrete Vorschläge für Maßnahmen zu machen.

Die Broschüre wurde von den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung und dem Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt (DGUV) erstellt. Wir freuen uns, wenn die Broschüre dazu beiträgt, die psychische Belastung als einen Einflussfaktor für Rückenbeschwerden ins Bewusstsein von Unternehmensleitungen und Beschäftigten zu rücken und damit unsere Arbeitswelt noch ein Stück gesünder zu machen.

2 Fallbeispiel – kommt Ihnen das bekannt vor?



Ihr Mitarbeiter hatte schon seit mehreren Jahren immer mal wieder Rückenschmerzen – mal mehr, mal weniger. Am Anfang hatte er noch versucht, diese durch Ausruhen und Wärmebehandlungen selbst zu behandeln. Danach ist er des Öfteren zum Arzt gegangen, der ihm Physiotherapie verschrieb. Die Arbeitsunfähigkeitszeiten wurden über die Jahre immer länger, zuletzt eine dreiwöchige Fehlzeit am Stück.



So weit, so bekannt? Nun kommt Ihr Mitarbeiter zurück zur Arbeit. Wie handeln Sie als Führungskraft? Führen Sie ein Gespräch? Oder wird die Abwesenheit gar nicht groß kommentiert?

Was bietet Ihr Betrieb an Unterstützungsmaßnahmen? Wird geprüft, ob der Arbeitsplatz des Beschäftigten rückenbelastend ist (z. B. in Hinblick auf Ergonomie, schweres Heben und Tragen, Bewegungsmangel, Zeitdruck)? Oder gibt es weiter „business as usual“? Werden die Betriebsärztin/der Betriebsarzt und die Fachkraft für

Arbeitssicherheit einbezogen und werden sie aktiv? Ist die Gesundheit der Beschäftigten systematisch in die betrieblichen Abläufe integriert? Oder wird Gesundheit als „Privatsache“ angesehen? Gibt es eine Gefährdungsbeurteilung für die Tätigkeit des Mitarbeiters? Beinhaltet diese Gefährdungsbeurteilung umfassend physische und psychische Belastungsfaktoren? Werden auch Meinungen von Beschäftigten zu Belastungen eingeholt? Fühlen sich die Mitarbeitenden angesprochen und ermutigt, Belastungen zu äußern? Wie ist der Umgang mit Stress und Konflikten?

Welche Rolle spielen außerberufliche Belastungen und Verhaltensweisen? Haben die Beschäftigten auch in anderen Lebensbereichen die Kompetenz und die Möglichkeit sich aktiv und gesund zu verhalten?

Wie Sie gesehen haben, kann der Betrieb sehr unterschiedlich auf diese Situation reagieren.



Die vorliegende Broschüre gibt Hilfestellungen und Tipps, wie die im Fallbeispiel angeschnittenen Themenfelder konstruktiv gestaltet werden können. Sie trägt dazu bei, dass die mittlerweile nahezu allgegenwärtigen Rückenschmerzen ernst genommen werden und langfristig ein gesundes und erfolgreiches Miteinander möglich wird.

3 Stress und Rückenschmerzen - Zahlen, Daten, Fakten



Rund ein Viertel aller Ausfallzeiten werden durch Rückenbeschwerden verursacht. Die Ausgaben für Prävention, Behandlung, Rehabilitation und Pflege im Zusammenhang mit Muskel- und Skeletterkrankungen betragen fast 30 Milliarden Euro pro Jahr. Sie liegen in Deutschland damit auf Rang vier der Ausgaben für die Krankheitskosten.

Es ist ausreichend nachgewiesen, dass eine ganze Reihe von körperlich belastenden Arbeitsbedingungen zu Rückenschmerzen

führt. Zum einen sind dies Tätigkeiten mit viel körperlichem Einsatz (z. B. Bau-, Pflegeberufe), zum anderen Tätigkeiten, bei denen Bewegungsmangel vorherrscht.

Tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren, die besonders auf den Bewegungsapparat wirken sind:

- schweres Heben und Tragen, Ziehen und Schieben
- sich ständig wiederholende Arbeitsabläufe

- Zwangshaltungen
- Bewegungsmangel
- Überlastung, Fehlbelastung bei intensiver Ganzkörperbewegung (z. B. durch Steigen, Klettern, häufige Rumpfbeugen oder Oberkörperdrehungen)
- Vibration (z. B. durch Baumaschinen)

Auch bei den psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen gibt es Erkenntnisse über Zusammenhänge mit Rückenschmerzen. Folgende Faktoren stehen hierbei im Fokus:

- hohe Belastungen/Arbeitsstress
- geringe Arbeitszufriedenheit
- Monotonie
- Konflikte am Arbeitsplatz
- mangelnde Rückmeldung
- Arbeitsplatzunsicherheit

Arbeitsbedingungen sind jedoch oft nicht der alleinige Auslöser für Rückenschmerzen. Lebensbedingungen (Lebensstil, soziales Umfeld, Bildung) spielen ebenso eine Rolle wie persönliche Faktoren (Alter, Geschlecht und Persönlichkeit) und Belastungen im Privatleben. Darüber hinaus wirken physische und psychische Faktoren auch in Kombination (z. B. bei Zwangshaltungen und Zeitdruck).

Wenn psychische Belastung und Stress auf den Rücken einwirken, wie kann man sich das vorstellen? Es ist seit längerem bekannt, dass Stress beispielsweise zu Kopfschmerzen führen kann. Da die Muskulatur sich



Stress

Stress bedeutet Ausnahmezustand. Entsprechend seiner Entwicklungsgeschichte über Jahrtausende reagiert der Mensch auf Gefahren mit Flucht oder Angriff. Dabei werden Körper und Gehirn Energie zur Verfügung gestellt, um mit einer bedrohlichen Situation umgehen zu können. Daraus ergibt sich aber auch, dass Stresserleben eine (belastende) Wirkung auf die Muskulatur hat. Bei länger anhaltendem Stress ohne ausreichende Bewegungs- und Erholungsphasen, besteht die Gefahr, dass die Körperfunktionen aus dem Gleichgewicht geraten.

unter Stress immer wieder, meist unbewusst und unbemerkt anspannt, entsteht ein erhöhter Muskeltonus, der die sogenannten „Spannungskopfschmerzen“ hervorrufen kann. Bei der Rückenmuskulatur scheint insbesondere der Trapezmuskel im oberen Rückenbereich empfänglich zu sein für „psychische Signale“. Sehr leicht kann man das erkennen, wenn man sich erschreckt, zusammenzuckt und die Schultern nach oben zieht, um dadurch reflexartig den Nackenbereich zu schützen. Im Arbeitsalltag ist es zum Glück zumeist nicht der große panikartige Schreck, den wir zu bewältigen haben, wohl aber viele kleinere Ereignisse und Situationen, die zu einer, von uns zunächst sehr oft

unbemerkt erhöhten Anspannung führen. Dennoch kann dieser Dauerdruck längerfristig zu Beschwerden und Schmerzen führen durch:

- mangelnde Durchblutung aufgrund des erhöhten Muskeltonus
- Müdigkeits- und Schwächezustände
- muskuläre Verhärtungen
- Einschränkung der Stoffwechsellversorgung durch den Dauerdruck

Im Endeffekt ist es entscheidend, das richtige Gleichgewicht zwischen Bewegung und Entspannung (wieder) zu finden.



Medizinischer Hinweis

Schmerzen können an verschiedenen Stellen des Rückens auftreten und auch in benachbarte Regionen ausstrahlen. Dabei kann es zu Nacken-, Schulter- Armbeschwerden, Schmerzen in der Brust, in den Leisten oder Beinen kommen. Daher wird bei vielen Problemen zunächst nicht unbedingt an den Rücken als eigentliche Ursache gedacht; beispielsweise bei Kribbeln oder einem Taubheitsgefühl in den Händen oder Beinen. Diese Symptome können plötzlich und akut auftreten oder sich auch hartnäckig chronisch halten.

Eine ärztliche Untersuchung ist sinnvoll, um die Ursache heraus zu finden, schwerwiegende Erkrankungen zu erkennen und die weitere Behandlung abzuklären.

Organische Ursachen, wie z. B. ein Bandscheibenvorfall mit Nervenschädigung, „Verschleiß“ oder Entzündung, lassen sich in vielen Fällen nicht finden. In solchen Fällen spricht man von „unspezifischen Rückenbeschwerden“.

Werden Verspannungen, Fehlhaltungen oder Fehlbeanspruchungen frühzeitig wahrgenommen und erkannt, kann ein chronischer Verlauf der Beschwerden eventuell vermieden werden.

„Rückenbeschwerden“ sind zunächst einmal ein Symptom. Auch das Schmerzerleben und Schmerzerfahrungen sind in Zusammenhang mit Rückenbeschwerden wichtig.

4 Betriebliche Ansätze



Im Arbeitsleben kann sehr vieles getan werden, um mit Rückenbeschwerden besser umgehen zu können. Dieses Kapitel enthält viele Hinweise, welche Vorgehensweisen im Betrieb möglich sind und gewählt werden können. Dazu ist zunächst die „Verhältnisprävention“ von entscheidender Bedeutung. Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, mit denen gezielt die Arbeitsbedingungen, also die betrieblichen Verhältnisse, gestaltet werden.

Des Weiteren bekommen Sie Hilfestellung für eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung sowie für die Ableitung von Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung. Das wichtige Thema „Führung“ wird ebenfalls beleuchtet, genauso wie betriebliche Strategien, um die Beteiligung der Beschäftigten zu fördern. Abschließend erhalten Sie wertvolle Tipps zur „Verhaltensprävention“.

4.1 Gefährdungen erkennen: Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach Arbeitsschutzgesetz

Was ist gesunde Arbeit?

Das Arbeitsschutzgesetz fordert seit 1996 eine umfassende Gefährdungsbeurteilung und konkretisiert mit der Novellierung im Jahr 2013 die Einbeziehung der psychischen Arbeitsbelastung dabei. Notwendig sind eine Ist-Analyse, eine darauf aufbauende Ableitung von Maßnahmen, sowie eine Wirksamkeitskontrolle. Damit ist ein aus dem Qualitätsmanagement bekannter kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) festgeschrieben. Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes beinhalten die

- Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie die
- menschengerechte Gestaltung der Arbeit.

Die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen geht über die Vermeidung von Unfällen hinaus. Ein Arbeitsplatz gilt als menschengerecht gestaltet, wenn die Anforderungen folgende Kriterien erfüllen:

- Die Tätigkeit ist ausführbar und schädigungslos. Bezogen auf Rückenschmerzen betrifft dies beispielsweise physische Einflussfaktoren wie Lastenhandhabung, ungünstige Körperhaltung und Vibrationen. Personengebundene Grundgrößen dabei sind Körpermaße, Konstitution, Bewegungsräume, Körperkräfte und Sicht-/Blickgeometrie. Diese sind Ausgangsgrößen für die ergonomische

Arbeitsplatzgestaltung und dürfen nicht losgelöst voneinander betrachtet werden.

- Darüber hinaus sollte ein gesunder Arbeitsplatz beeinträchtigungsfrei, erträglich und zumutbar sein. Das bedeutet, dass die erlebten Anforderungen, die sich aus der Tätigkeit ergeben, den persönlichen Voraussetzungen (z. B. Qualifikation) und Bewältigungsmöglichkeiten der Beschäftigten entsprechen – sowohl auf der körperlichen als auch auf der psychischen Ebene. Dies soll gewährleisten, dass die Mitarbeitenden langfristig aufgrund der Anforderungen weder unter- noch überfordert werden. Erträglichkeit ist jedoch keineswegs ausschließlich an persönliche Voraussetzungen gebunden, sondern ebenfalls ein Kernthema ergonomischer Gestaltung.

Mögliche psychische Einflussfaktoren, die hier eine Rolle spielen können, sind beispielsweise Zeitdruck, Überforderung, mangelnder Handlungsspielraum oder fehlende soziale Unterstützung seitens der Vorgesetzten oder aus dem Kollegenkreis.

Hier geht es also um Belastungsfaktoren, bei denen der Zusammenhang zu Rückenbeschwerden nicht offensichtlich erkennbar ist. Gesundheitsbeeinträchtigende Faktoren wirken hier indirekt über das Stressgeschehen auf das Muskelskelettsystem.

- Persönlichkeitsförderliche Arbeitsfaktoren sind ebenfalls Teil der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, da der Fokus auf der Ressourcenorientierung liegt. Soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten spielen bei gesunden Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle. Diese Faktoren können gesundheitsförderlich wirken.

Was ist psychische Belastung?

Was unter psychischer Belastung zu verstehen ist, wird insbesondere in der entsprechenden Norm „Ergonomische Grundlagen bzgl. psychischer Arbeitsbelastung“ (DIN EN ISO 10075 Teil 1-3) beschrieben.

Wichtig zu verstehen ist, dass negative Folgen psychischer Belastung aus folgenden Arbeitsbedingungen bzw. deren kritischen Ausprägungen resultieren können.

Arbeitsinhalt/-aufgabe

- stark partialisierte Arbeitsaufgaben
- Über-/Unterforderung
- geringer Handlungsspielraum
- einseitige Aufgaben mit sich ständig wiederholenden Teiltätigkeiten
- unklare Verantwortlichkeiten
- starke emotionale Inanspruchnahme
- geringe Entwicklungs- und Qualifikationsmöglichkeiten
- ungenügende Einweisung
- fehlende fachliche Kontakte zu Kollegen/ Vorgesetztem
- Daueraufmerksamkeit

Arbeitsumgebung

- Lärm
- Gefahrstoffe
- schlechte Beleuchtung
- ungünstige ergonomische Gestaltung
- schwere körperliche Arbeit
- räumliche Enge
- ungünstiges Raumklima
- unzureichende Arbeitsmittel

Arbeitsorganisation

- ungünstige Arbeitszeit-/Pausengestaltung
- ungünstig gestaltete Schichtarbeit, Nachtarbeit
- Arbeitsunterbrechungen, Störungen
- Leistungs- und Zeitdruck
- hohe Arbeitsintensität
- fehlende Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte
- widersprüchliche Arbeitsanweisungen
- mangelnder Informationsfluss
- isoliertes Arbeiten

Soziale Faktoren

- mangelhafte Kommunikation
- schlechtes Betriebsklima – zum Beispiel Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen
- mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, mangelnde Unterstützung

Darüber hinaus spielen auch gesellschaftliche bzw. politische Faktoren wie zunehmende Globalisierung, Arbeitsplatzsicherheit oder neue Formen der Arbeit (Flexibilisierung der Arbeitszeiten, mobile Einsatzorte etc.) eine wichtige Rolle.

Sind die oben genannten Faktoren jedoch gut gestaltet, stellen sie – im Gegenteil dazu – gesundheitsförderliche Ressourcen dar.

Was ist wichtig bei der Gefährdungsbeurteilung?

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung geht es darum, die Arbeitsbedingungen zu beurteilen, nicht die Personen.

Bei der Beurteilung psychischer Belastung zielt die Aufmerksamkeit vieler betrieblich Verantwortlicher sehr häufig ausschließlich auf die Personen und deren mögliche Beanspruchungsfolgen ab (Stressempfinden, Fehlzeiten, Erkrankungen, Befindlichkeitsstörungen, etc.). Dabei wird beispielsweise gefragt: „Woran erkenne ich, welche Beschäftigten psychische Probleme haben und Hilfe brauchen?“ Fragestellungen dieser Art sind natürlich wichtig, z. B. auch aufgrund der allgemeinen Fürsorgepflichten. In der Gefährdungsbeurteilung ist jedoch der Fokus auf Fragen zu legen wie beispielsweise: „Welche Arbeitsbedingungen bringen welche Anforderungen und Belastungen mit sich?“ oder „Welche Tätigkeiten laufen gut, welche machen Probleme?“ Um diese damit natürlich nur grob skizzierte Belastungsseite geht es in der Gefährdungsbeurteilung.

Methodisch steht eine große Bandbreite an Vorgehensweisen und erprobten Instrumenten zur Verfügung, von der Begehung mit Beobachtungsinterviews, moderierten Verfahren wie dem Ideen-Treffen,

Problemlöse-Workshops oder Arbeitssituationsanalysen über die anonyme Mitarbeiterbefragung bis hin zu arbeitspsychologischen Experten-Verfahren. Damit können - abhängig von der konkreten betrieblichen Situation - bei der Gefährdungsbeurteilung recht unterschiedliche Wege beschritten werden.

Das entscheidende Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Es gilt gesundheitsgefährdende Faktoren zu beseitigen oder zumindest zu verringern. Dies ist jedoch nicht immer in vollem Ausmaß möglich. In bestimmten Berufsfeldern (Helfende Berufe, Notdienste, Callcenter) sind z. B. emotional belastende Erlebnisse mit Kundinnen oder Patienten kaum vermeidbar. Dazu ist es erforderlich, gesundheitsfördernde Ressourcen zu prüfen und aufzubauen. Ressourcen sind Faktoren, die wie „Puffer“ wirken, um negative Auswirkungen von Belastungen abzumildern und zum Erhalt der Gesundheit beizutragen.

Beispiele typischer gesundheitsförderlicher Ressourcen sind ein kooperatives Führungsverhalten, soziale Unterstützung seitens der direkten Führungskraft sowie des eigenen Teams, aber auch ein angemessener Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Bei der Prävention von Rückenbeschwerden haben sich insbesondere soziale Unterstützung, Arbeitsplatzzufriedenheit sowie sportliche Aktivität als wichtige Ressourcen gezeigt.

Auf das Zusammenwirken physischer und psychischer Faktoren ist besonderes Augenmerk zu legen, z. B. Zeitdruck im mobilen Pflegedienst oder auf der Baustelle oder Präzisionsarbeit in der Fertigung bei eingeschränkten Spielräumen in der Pausengestaltung.

Weiterführende Beratungsleistungen dazu können Sie bei Ihrem jeweils zuständigen Unfallversicherungsträger erhalten.



Beispielverfahren Screening Gesundes Arbeiten (SGA)

„SGA – Screening gesundes Arbeiten“ ist ein Instrument zur Unterstützung der Gefährdungsbeurteilung. Es zeigt auf, welche physischen und psychischen Belastungsfaktoren an einem Arbeitsplatz bei den jeweiligen Tätigkeiten auftreten, wie diese zu bewerten sind und hält praktikable Gestaltungsvorschläge bereit.

Weitere Informationen finden Sie unter ► www.screening-gesundes-arbeiten.de

4.2 Was Unternehmen tun können: Wirksame Maßnahmen der Prävention von Rückenschmerzen

Bei unspezifischen Rückenschmerzen ist meist eine frühzeitige Rückkehr zu einem aktiven Lebensstil empfehlenswert. So kann auch Arbeit zu einem positiven Verlauf beitragen. Wichtig dabei sind die

Rahmenbedingungen im Unternehmen und am Arbeitsplatz. Der Betrieb kann die Beschäftigten durch Prävention und Gesundheitsförderung unterstützen.



Beispielfragen zu den betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit

- Kann offen über aktuelle Beschwerden gesprochen werden, um die Gestaltung der Arbeit anzupassen?
- Unterstützen Führungskräfte den Einsatz und die Nutzung von Hilfsmitteln und Tragehilfen?
- Fördern Führungskräfte ein unterstützendes Betriebsklima und Erholungsphasen?
- Herrscht eine Präventionskultur vor und damit das Gefühl, dem Unternehmen sei die Gesundheit der Beschäftigten wichtig?
- Sind Führungskräfte ein Vorbild, was einen aktiven Lebensstil angeht und nehmen zum Beispiel selbst die Treppe?
- Werden Konflikte und Schwierigkeiten ernst genommen oder unter den Teppich gekehrt?
- ...

Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

Neben der Prüfung von Arbeitsmitteln, der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebungsfaktoren, wie Beleuchtung, Lärm etc. gibt es Grundsätze der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung, die besonders bei psychischen Faktoren näher betrachtet werden sollten.

Stellen psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz eine Gesundheitsgefährdung dar, müssen diese Faktoren speziell unter die Lupe genommen werden. Ziel ist, Stressoren abzubauen und Ressourcen aufzubauen.



Beispiele für arbeitsorganisatorische Maßnahmen

Mut und Kreativität ist bei Führungskräften gefragt, wenn es darum geht, arbeitsorganisatorische Maßnahmen abzuleiten, zum Beispiel so:

Druck rausnehmen: Zeitdruck ist ein Risikofaktor. Störungsfreie Zeiten, geregelte Pausen und Erholungsphasen sind wichtig. Software sollte so gestaltet sein, dass sie zu Entlastungen führt, und nicht zu zusätzlichen Belastungen.

Spielräume erweitern: Das fängt bei der Pausenplanung an und betrifft auch die eigenständige Einteilung der Arbeit.

Abwechslung fördern: Um monotoner Arbeit vorzubeugen, sind alle Erweiterungen des Aufgabenspektrums zu prüfen, die vorhanden und denkbar sind.

Emotionale Belastungen erkennen: Hier ist Ausgleich durch Pausen und kollegiale Unterstützung besonders wichtig. Entsprechende Freiräume (zeitlich und räumlich) sollten gewährleistet sein.

Arbeitszeitgestaltung

Die rechtliche Grundlage für die Arbeitszeitgestaltung findet sich im Arbeitszeitgesetz. In der Wissenschaft ist es gesichertes Erkenntnis, dass längere Arbeitszeiten nicht zwangsläufig zu höherer Produktivität führen, sondern zu mehr Unfällen, Krankheiten und Frühberentungen.

Die regelmäßige tägliche Arbeitszeit sollte im Durchschnitt nicht über acht Stunden hinausgehen. Analysen des Unfallrisikos in Abhängigkeit von der Arbeitszeit belegen, dass das Risiko meldepflichtiger sowie tödlicher Arbeitsunfälle jenseits der achten Arbeitsstunde exponentiell ansteigt.

Mit der Zunahme der wöchentlichen Arbeitszeit steigt ebenfalls das Risiko gesundheitlicher Beschwerden. Dies gilt umso mehr, wenn über längere Zeiträume mehr gearbeitet wird. Außerdem ist zu beachten, dass mit zunehmendem Alter der Bedarf nach kürzerer Arbeitszeit steigt.

Gerade vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden demografischen Wandels in den Betrieben ist dieser Aspekt von sehr großer Bedeutung. So werden z. B. flexible Arbeitszeitangebote auch für Produktionsmitarbeitende zukünftig mehr in den Fokus rücken.

Auch Schichtarbeit und Nachtarbeit bergen gesundheitliche Risiken. Nachts werden wichtige Körperfunktionen, wie z. B. Herzrhythmus, Atmung, Verdauung und Muskelaktivität – auch die der Rückenmuskulatur – auf ein Minimum reduziert. Der Körper regeneriert.

Bei der Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit sind folgende Aspekte zu beachten:

- Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung von Arbeitzeitsystemen
- Erhöhung des Entscheidungsspielraums von Beschäftigten durch Arbeitszeitflexibilisierung bzgl.:
 - der Festlegung von Pausenzeiten
 - Möglichkeit, dringende persönliche Angelegenheiten zu erledigen
 - Dauer des Arbeitstages
 - Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit
 - Festlegung von Schichtzyklen
 - Festlegung von Urlaubszeiten

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass bei Nachtarbeit die Widerstandsfähigkeit des Organismus gegenüber weiteren Arbeitsbelastungen herabgesetzt ist, z. B. gegenüber Lärm, Gefahrstoffen, Klimaeinflüssen sowie Stress.

Nachgewiesenermaßen ist langjährige Wechselschichtarbeit mit Bewegungsmangel verbunden, da nach Schichtende ein zunehmendes Bedürfnis nach Ruhe und weniger nach Bewegung vorhanden ist. Dies erschwert zusätzlich die Akzeptanz von Bewegungsangeboten.

Neben den eher klassischen Fragestellungen wie Schicht- und Nachtarbeit rücken zunehmend die Auswirkungen einer ständigen Erreichbarkeit in den Fokus der Arbeitszeitgestaltung.

Fortschritte in der Kommunikationstechnologie haben es für viele Beschäftigte möglich gemacht, jederzeit und überall zu arbeiten. Sie können theoretisch ständig für die Arbeit erreichbar sein. Diese Entwicklungen verwischen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Einerseits kann dies die Flexibilität der Mitarbeitenden erhöhen und wird daher von vielen Organisationen als Lösungsmöglichkeit zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben gefördert. Jedoch zeigen Forschungsergebnisse auch negative Effekte dieser hohen Integration der Lebensbereiche.

Auch die Beschäftigten selbst sehen in den erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten nicht nur Vorteile. Sie fühlen sich gleichzeitig auch durch eine ständige Erreichbarkeit in ihrem Privatleben gestört. Unternehmen sollten hier Regelungen treffen, um die Vorteile nutzbar zu machen, aber dennoch Möglichkeiten zum Abschalten - im wahrsten Sinne des Wortes - bieten. Studien zeigen eindeutig, dass eine ständige Erreichbarkeit sich negativ auf die Erholung am Feierabend und das Wohlbefinden auswirkt und langfristig zu negativen Beanspruchungsfolgen wie Burnout führen kann.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (§ 84 Absatz 2 SGB IX), kurz BEM, wird gesetzlich gefordert:

„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt die Unternehmensleitung mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.“

Damit will der Gesetzgeber erreichen, dass sich die Unternehmensleitung am Arbeitsplatz darüber Gedanken macht, welche betrieblichen Belastungen evtl. dazu beigetragen haben, dass Beschäftigte krank werden. Durch die Optimierung dieser betrieblichen Aspekte wird sichergestellt, dass Erkrankungen sich nicht chronifizieren. Gerade Rückenkrankungen gehören zu den Erkrankungen, die am häufigsten vorkommen und den größten Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen verursachen. Daher sind Gegenmaßnahmen auf betrieblicher und individueller Ebene sehr wichtig.

Im jedem Betrieb sollten Vereinbarungen zum systematischen Vorgehen beim BEM getroffen werden. Wichtige Zielvorstellungen sind dabei,

- im gemeinsamen Dialog,
- Ursachen von Arbeitsunfähigkeitszeiten herauszufinden,
- betriebliche Arbeitsbedingungen zu optimieren und dadurch
- Gesundheit und Arbeitsfähigkeit möglichst langfristig zu sichern.

Damit nützt BEM gleichermaßen den Betroffenen, deren Kolleginnen und Kollegen, sowie natürlich der Unternehmensleitung.

Die Erkenntnisse aus BEM-Gesprächen können zusätzlich zur Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung verwendet werden. Damit nutzt man das neu „gewonnene“ Wissen auch, um weitere (Rücken-)Erkrankungen zu vermeiden.

Probleme in der Arbeitsorganisation müssen soweit es geht mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen angegangen werden. Individuelle, verhaltensbezogene Maßnahmen alleine, wie z. B. Stressbewältigungstrainings, werden die Ursache nicht beheben. Dabei ist dann zu diskutieren, welche Strukturen und Abläufe auf welche Weise reorganisiert oder wie möglicherweise auch Prioritäten geklärt werden können.

Allerdings gilt auch ähnlich wie für die Gefährdungsbeurteilung: Es gibt hohe Freiheitsgrade in der konkreten Ein- und Durchführung des BEM. Entscheidend ist, dass jeder Betrieb - unabhängig von Größe oder Branche - ein eigenes Vorgehen entwickelt. Ganz wichtig ist, dass die so entwickelten Strategien den Beschäftigten bekannt gemacht und dadurch nicht zuletzt auch mit der Thematik verknüpfte Ängste genommen werden.

Die Unternehmensleitung ist gesetzlich zum Handeln verpflichtet. In der konkreten Umsetzung ist sie an die Zustimmung des oder der Betroffenen gebunden. Die freiwillige Teilnahme und das Selbstbestimmungsrecht über die eigenen gesundheitlichen Daten sind eine entscheidende Voraussetzung beim BEM.

Nur im vertraulichen Dialog mit einem qualifizierten Gesprächspartner ist es im BEM möglich, psychische Faktoren am Arbeitsplatz zu ergründen, die Rückenbeschwerden mit verursachen. Empfehlenswert, zumindest in größeren Betrieben, ist die Bildung eines betrieblichen Integrationsteams, bestehend aus

- Betriebs- bzw. Personalrat
- Schwerbehindertenvertretung
- Betriebsarzt
- Fachkraft für Arbeitssicherheit

Falls in kleinen und mittleren Unternehmen eine Interessenvertretung fehlt oder keine Bildung eines Integrationsteams vorgenommen wird, kann die Unternehmensleitung

z. B. der Betriebsärztin/dem Betriebsarzt oder einem externen psychosozialen Dienst die Durchführung der einzelnen Schritte des BEM übertragen, nachdem im Dialog mit dem betroffenen Beschäftigten die grundsätzliche Einigung in Bezug auf BEM erzielt wurde.

Zum BEM gibt es auch externe Unterstützungsmöglichkeiten, sowohl im Hinblick auf die Einführung als auch durch Leistungen, die im Einzelfall erforderlich sind. Sprechen Sie darüber mit Ihrem zuständigen Rehabilitationsträger oder Integrationsamt.

Führung

Die meisten Menschen haben im Verlauf ihres Arbeitslebens mehrere – oft auch sehr verschiedene – Vorgesetzte. Wenn man sich daran erinnert, welche positiven, aber auch welche weniger erfreulichen Situationen und Erlebnisse aus dieser Vielfalt resultieren, wird klar, dass das Führungsverhalten für die eigene Arbeitszufriedenheit und –motivation von entscheidender Bedeutung ist.

Vielen Führungskräften ist ihr Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bewusst oder sie unterschätzen diesen nach dem Motto „Was habe ich denn damit zu tun, ob meine Leute gesund oder krank sind?“ Studien belegen jedoch deutliche Zusammenhänge zwischen Führungshandeln und Arbeitssicherheit, Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit.

Zusammenfassend lässt sich auf der Basis vieler Studien feststellen, dass ein mitarbeiterorientierter, kooperativer Führungsstil Belastungen entgegen wirkt und gleichzeitig Fehlzeiten senkt. Ein autoritärer Führungsstil mit ausgeprägter Aufgabenorientierung in Kombination mit gering ausgeprägter Mitarbeiterorientierung wirkt hingegen belastungssteigernd und geht einher mit höheren Fehlzeiten der Beschäftigten.

Es gibt drei Ebenen, auf denen die Führungskraft auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden einwirken kann:

1. Durch ihre Führungsaufgaben haben Vorgesetzte direkten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit, ob und wie
 - Arbeitsaufträge verteilt, zugeteilt und umverteilt werden
 - Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden
 - die Arbeitsorganisation geregelt wird
 - Qualifizierungsbedarf bei den eigenen Mitarbeitenden erkannt wird
 - Weiterbildung und Fortbildung ermöglicht wird
 - Handlungsspielräume gewährt werden
 - soziale Unterstützung geleistet und gefördert wird
 - das Team regelmäßig informiert wird und Kommunikation stattfindet, z. B. in Form von Mitarbeitergesprächen
2. Durch ihr Verhalten und ihren persönlichen Umgang mit den Beschäftigten im täglichen Arbeitsalltag, z. B. ob
 - die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ernst genommen wird
 - Wertschätzung zum Ausdruck gebracht wird
 - ein fairer und gerechter Umgang herrscht
 - Rückmeldungen gegeben werden – Lob und Anerkennung, wenn etwas gut läuft, konstruktive Kritik, wenn etwas nicht so gut läuft
 - mit Konflikten und Fehlern konstruktiv umgegangen wird
 - bei Problemen Unterstützung angeboten wird
 - ein gutes Betriebsklima gefördert wird
3. Durch ihre Vorbildfunktion, wie
 - mit der eigenen Gesundheit und Belastungen umgegangen wird
 - gesundheitsgerechtes Verhalten vorgelebt wird
 - Pausen eingehalten werden
 - Regelungen zur Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit getroffen werden



Rückkehrgespräche oder Willkommensgespräche?

Die nach einer längeren krankheitsbedingten Abwesenheit von Beschäftigten empfohlenen Rückkehrgespräche werden oft als unangenehm empfunden. Anstelle solcher defizitorientierter Rückkehrgespräche, sind Willkommensgespräche empfehlenswert. Diese sollten nach jeder längeren, auch anderweitig gelagerten Abwesenheit, wie Urlaub oder Fortbildung, geführt werden. Ein einfaches „Wie war der Urlaub?“ mit einer Rückmeldung, was es in der Zwischenzeit zu berichten gibt, signalisiert Gesprächsbereitschaft sowie Interesse an der Person.

Der Begriff der Rückkehrgespräche wird somit erweitert und durch andere Gesprächsanlässe ergänzt. Es soll nicht bedeuten, dass Rückkehrgespräche nicht wertvoll seien – im Gegenteil. Die Führungskraft hat mit einer regelmäßig stattfindenden Kommunikation idealerweise eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur aufgebaut. So fällt es beiden Seiten leichter, auch unangenehme Dinge wie Überlastung oder gesundheitliche Beschwerden anzusprechen.



Unterweisung und Qualifizierung

Regelmäßige Unterweisungen sind im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben – über die Pflichterfüllung hinaus stellen sie gute Chancen dar, auch die Rückengesundheit als wichtiges Thema immer wieder ins Gespräch zu bringen. Unterweisungen beziehen sich grundsätzlich auf die Gefährdungsbeurteilung und sind dadurch angemessen auf die betrieblichen Verhältnisse bezogen. Unterweisungen sollten mitarbeiterorientiert und im Dialog durchgeführt werden und dabei auch hinterfragen, welcher Fortbildungsbedarf gegebenenfalls besteht. Sprachliche Einbahnstraßen mit langen Monologen wirken demgegenüber eher weniger gut. Die Gefährdungswahrnehmung der Führungskräfte wie auch der Beschäftigten sollte gleichermaßen Berücksichtigung finden.

Mit den Beschäftigten sollte gemeinsam nach Lösungen im Umgang mit Gefährdungen oder Schwierigkeiten gesucht werden. Sehr gut geeignet dafür ist das „DGUV-Ideen-Treffen“, eine moderierte Besprechung, bei der Stärken und Schwächen im Arbeitsprozess benannt und bearbeitet werden.

► www.dguv.de/publikationen 🔗 206-007



Grundsätzlich kann dabei auch überprüft werden, ob den Beschäftigten geeignete Informationen zur Prävention von Rückenerkrankungen zur Verfügung stehen. Betroffene können unterstützt werden. Dabei ist aber stets zu berücksichtigen, dass der Aufbau von Gesundheitskompetenz auf Seiten der Beschäftigten nicht zu Lasten von betrieblichen Maßnahmen geht. Im Vordergrund präventiven Handelns steht nicht die Anpassung des Menschen an die Arbeitsbedingungen sondern die gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeit.

Wie Unternehmen ihre Führungskräfte unterstützen können

Ausgehend von einem Unternehmensleitbild werden Führungsleitlinien abgeleitet, die zunächst einmal Klarheit darüber bringen, was von einer Führungskraft im Hinblick auf ihr Führungshandeln erwartet wird.

Neben dem Angebot von Seminaren und Trainings sind weitere Instrumente notwendig, um Führungskräften Orientierung zu geben und das gewünschte Führungsverhalten im Betrieb auch praktisch umzusetzen.

Um den Führungskräften Lernen und Weiterentwicklung zu ermöglichen, kann ein Führungs-Feedback-Verfahren eingeführt werden (z. B. 360-Grad-Feedback, Mitarbeiterbefragungen). Hierbei erhält die Führungskraft Informationen darüber, wie ihr Führungsverhalten bei den Beschäftigten ankommt. Je weiter dabei „Selbstbild“ und „Fremdbild“ auseinander liegen, desto eher ist Bedarf zur Führungskräfteentwicklung zu sehen. Ziel dabei ist es, Kommunikation und Zusammenarbeit in der jeweiligen Einheit zu verbessern.

Systematische Vorgehensweisen wie in der Abbildung 1 dargestellt sind bislang eher in größeren Betrieben anzutreffen. Aber auch kleine und mittlere Unternehmen können und sollten die Potenziale, die in kooperativem und gesundheitsförderlichem Führungshandeln zu sehen sind, verstärkt nutzen.

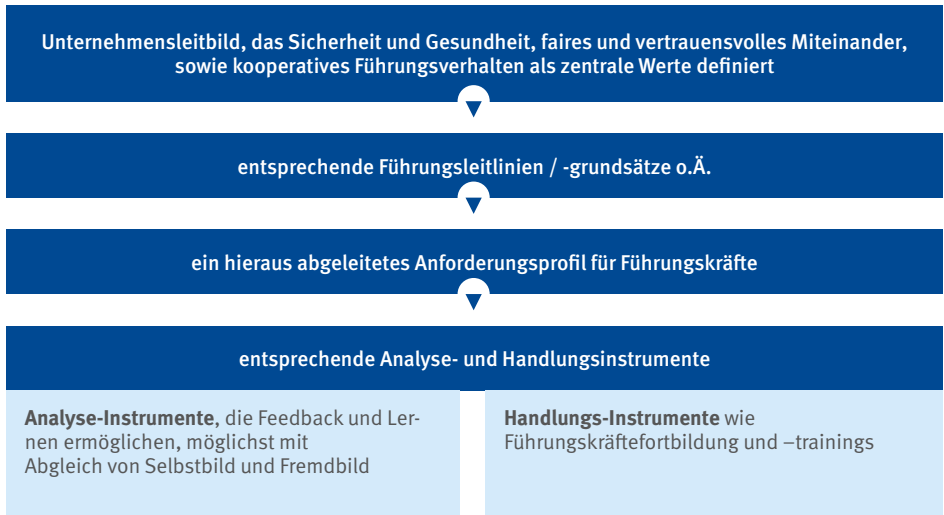


Abb. 1 Eine systematische Personal- u. / Führungskräfteentwicklung muss eingebettet sein in die Organisationsentwicklung insgesamt.

i

Unternehmenskultur in kleinen und mittelständischen Unternehmen reflektieren

Eine Verständigung über die Werte und Zielvorstellungen in einem Unternehmen ist in Unternehmen jeder Größe sinnvoll. Unternehmer und Beschäftigte kommen ins Gespräch, z. B. im Rahmen einer moderierten Besprechung oder eines Workshops. Darauf aufbauend können Vereinbarungen getroffen werden, z. B. zu der Frage, welcher Umgang miteinander gewünscht wird. Die Vereinbarungen sollten schriftlich festgehalten werden, um sie verbindlich für alle zu machen. Jedes Unternehmen hat so die Chance, Potentiale zu nutzen, da es um Feedback, Lernen und Entwicklung geht.

4.3 Was Unternehmen tun können: Unterstützung bei gesundheitsförderlichem Verhalten und Mitarbeiterbeteiligung

Gesundheitsförderliches Verhalten am Arbeitsplatz

Bei der Prävention von Rückenbeschwerden am Arbeitsplatz denken die meisten sicher zuerst an Rückenschulen oder ähnliches. Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen, die gut kombiniert werden können und somit Aussicht auf Erfolg haben. Folgende Aspekte können bei der Planung hilfreich sein.

Bedarfsgerecht und zielorientiert

Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip anzubieten, zeigt selten die gewünschten Effekte. Ziele, gefährdete Zielgruppen und entsprechende Programminhalte sollten nach einer vorangegangenen Analyse (u.a. Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitsberichte der Krankenkassen) festgelegt werden. Dementsprechend kann es Angebote für Produktionsmitarbeitende, für Übergewichtige oder für Menschen mit chronischen Beschwerden geben.

Die Kombination macht's!

Die Kombination von technischen, organisatorischen und personenbezogenen Maßnahmen ist am wirksamsten. Einzelne, punktuell eingesetzte Angebote, wie z. B. Informationsveranstaltungen und -schulungen oder die Bereitstellung von ergonomischen Hilfsmitteln haben einen geringen bis gar keinen Einfluss auf Fehlzeiten und Beschwerden. Das ist heute vielfach belegt.

Beispiele für technische Maßnahmen sind höhenverstellbare Schreibtische, bei organisatorischen Maßnahmen sind Veränderungen der Aufgabengestaltung oder Pausenregelungen denkbar. Auf personenbezogener Ebene könnten Informationsveranstaltungen, Übungen am Arbeitsplatz, Bewegungsangebote oder Anti-Stress-Seminare hilfreich sein. Gewohntes Verhalten lässt sich meist nicht durch isolierte, einmalige oder kurzzeitige Maßnahmen verändern.

Auch die häufig genannte Rückenschule wirkt eher dann, wenn Sie auf einen längeren Zeitraum, zum Beispiel als Kurs, angelegt ist. Außerdem sollten individuelle Bedürfnisse und Belastungen der einzelnen Teilnehmenden berücksichtigt werden.

Körperliche Übungsprogramme können nachgewiesenermaßen die Aktivität von Beschäftigten erhöhen und muskuloskeletalen Erkrankungen vorbeugen. Außerdem wirken sie Erschöpfungs- und Ermüdungszuständen entgegen.

Dabei sollte berücksichtigt werden, dass Programme, die mehrere Komponenten der Bewegungsförderung enthalten und diese mit individuellen Einzelmaßnahmen kombinieren, effektiver sind als jede Intervention für sich. Ein solches Programm könnte z. B. die Schaffung von Bewegungsmöglichkeiten

am Arbeitsplatz und Kooperationen mit Fitnessseinrichtungen vor Ort in Kombination mit individuellen Beratungen oder spezifischen Verhaltenstrainings am Arbeitsplatz sein.

Im Rahmen des Stressmanagements sind insbesondere Maßnahmen und Angebote zur Förderung der Entspannung, Erweiterung der persönlichen Handlungs- und Problemlösekompetenzen und Ressourcen besonders wirksam. Techniken und Übungen zum Umgang mit Stress können in Kursen und Seminaren erlernt werden und später persönlich am Arbeitsplatz angewendet werden; z.B.

- Autogenes Training
- Progressive Muskelentspannung
- Tai Chi, Qi Gong, Yoga
- Meditations- und Achtsamkeitsansätze
- Förderung der sozialen Kompetenz (z. B. durch Rollenspiele)
- Veränderung von Einstellungen und Bewertungen zum Thema „Stress erzeugende Gedanken“
- Erwerb von Zeit- und Selbstmanagement-Techniken

Mitarbeiterbeteiligung

Beschäftigte sind selbst die Experten für ihre Arbeitssituation. Wenn man sie beteiligt, bilden die Ergebnisse das praktische Erfahrungswissen der Beschäftigten ab. Dadurch sind sie maßgeschneidert für die eigene Organisation.

Möglichkeiten von organisierter Mitarbeiterbeteiligung sind z.B.:

- Betriebliches Vorschlagswesen
- Qualitätszirkel
- Gesundheitszirkel
- Gruppenarbeit
- Projektgruppe

Mit der Informationsschrift „So geht’s mit Ideen-Treffen“ der DGUV steht ein erprobtes Praxiskonzept mit entsprechenden Tipps und Empfehlungen zur Verfügung. Dieses kann auch in kleineren und mittleren Betrieben zum Einsatz kommen und bietet den Beschäftigten vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten. Es ist vielfach bestätigt worden, dass auch Maßnahmen der Gesundheitsförderung eher Wirkung zeigen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Planung, Einführung und Durchführung mit einbezogen waren.

5 Unterstützung durch interne und externe Partner

Hilfreich für den erfolgreichen Umgang mit dem Thema Rückenbeschwerden ist für Betriebe die Kooperation mit internen und externen Expertinnen und Experten bzw. Institutionen. Das Ziel sollte sein, gemeinsame betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsabläufe und -aufgaben sowie die Befähigung zu rückenfreundlichem Verhalten der Beschäftigten berücksichtigen.

Die Arbeitsfelder dieser Profis haben viele Schnittstellen, so dass es sinnvoll ist, Netzwerke zu bilden und im Rahmen eines Gremiums (z. B. Arbeitsschutzausschuss, Steuerkreis Betriebliches Gesundheitsmanagement) über passende Präventionsmaßnahmen zu beraten.

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die möglichen Partner:

Interne Partner	Externe Partner	Externe Dienstleister
<ul style="list-style-type: none">• Personal-/Betriebsrat• Fachkraft für Arbeitssicherheit• Betriebsarzt• Beauftragte/r für betr. Eingliederungsmanagement• Schwerbehindertenvertretung• Psychologischer oder psychosozialer Dienst• innerbetriebliche Aus- und Fortbildung	<ul style="list-style-type: none">• Unfallversicherungsträger• Krankenkassen• Rentenversicherungsträger	<ul style="list-style-type: none">• medizinische Zentren• Volkshochschulen• Sportvereine• Fitness-Studios• freiberufliche Institutionen• Coach/Personal Trainer

Abb. 2 Übersicht über mögliche Partner im Themenfeld Rückenbeschwerden

5.1 Interne Partnerinnen und Partner

Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt

Im Regelfall kann die Unternehmensleitung auf das Wissen der internen Expertinnen und Experten zurückgreifen. Dies sind die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztin/der Betriebsarzt, die die Unternehmensleitung u.a. bei der Beurteilung der Verhältnisse am Arbeitsplatz unter physischen und psychischen Gesichtspunkten unterstützen (Arbeitsschutzgesetz §5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen). Aus dieser Gefährdungsbeurteilung sollte hervorgehen, ob z. B. arbeitsmedizinische Vorsorge nach dem DGUV Grundsatz G 46 (Belastungen des Muskel-Skelett-Systems) anzubieten sind z. B. beim Heben und Tragen schwerer Lasten oder Arbeiten in Zwangshaltungen.

Neben der Untersuchung des Bewegungsapparates berät die Betriebsärztin/der Betriebsarzt unter der ärztlichen Schweigepflicht die Mitarbeitenden zu:

- der Bedeutung der Beschwerden, die Folgen für die Belastbarkeit und die gesundheitliche Prognose
- der persönlichen Mitwirkung an der Minderung von Belastungen am Arbeitsplatz
- Maßnahmen zum Verbleib am Arbeitsplatz bei gesundheitlichen Einschränkungen
- zweckmäßiger Therapie oder Rehabilitation

- individuellen verhaltenspräventiven Möglichkeiten (Bewegung, Ernährung, Gewicht, Stressbewältigung)

Betriebs-/Personalrat

Unterstützung erhält die Unternehmensleitung ebenfalls von dem Betriebs- bzw. Personalrat. Als Sprachrohr der Arbeitnehmenden hat er die Aufgabe, bei allen Maßnahmen mitzuwirken, welche die Beschäftigten im Gesamten oder auch das Individuum mit seinen spezifischen Fähigkeiten betreffen. Das bezieht sich u.a. auch auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen, bei denen Rückenbeschwerden auftreten können. Vor allem bei der betrieblichen Eingliederung von langzeiterkrankten Mitarbeitenden muss der Personalrat/Betriebsrat beteiligt werden (§87 BetrVG).

Weitere beteiligungspflichtige Vorhaben sind beispielsweise:

- Maßnahmen, die die Versetzung von Beschäftigten berühren
- die Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen
- Erhebungsmethoden/instrumente im Rahmen von Organisationsuntersuchungen, bei denen personenbezogene Daten erhoben werden.

Schwerbehindertenvertretung

Die Schwerbehindertenvertretung arbeitet auf der Grundlage des SGB IX mit dem Ziel, die Einstellungs- und Beschäftigungschancen von Schwerbehinderten auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Diese werden durch finanzielle Hilfe für die Betriebsleitung bei der Einstellung und Beschäftigung von Schwerbehinderten durch den Gesetzgeber gefördert. Dabei handelt es sich z. B. um:

- Zuschüsse und Darlehen für z. B. eine behindertengerechte Einrichtung (technische Arbeitshilfen, Maschinen oder Geräte)
- Schaffung behindertengerechter Gestaltung von Zugängen oder Sozialräumen

Die Beratung der/des Einzelnen bei körperlichen, psychischen und sozialen Problemen durch die Vertrauensperson erstreckt sich prinzipiell auf alle Beschäftigten. Die Schwerbehindertenvertretung gehört als ständiges Mitglied in ein Integrationsteam bei betrieblichen Eingliederungsverfahren.

Psychosozialer Dienst

Der psychosoziale Dienst ist ein freiwilliges Angebot der Unternehmensleitung und steht den Beschäftigten für eine persönliche psychologische Beratung zur Verfügung. Dies betrifft beispielsweise auch Personen, die aufgrund von Rückenerkrankungen ihre ursprüngliche Arbeitsaufgabe nicht mehr ausüben können und sich dadurch in ein anderes Arbeits- und kollegiales Umfeld

integrieren müssen. Das generelle, übergeordnete Ziel der psychologischen Beratung ist die Verbesserung der subjektiven Zufriedenheit der Beschäftigten im Zusammenhang mit der eigenen Arbeitssituation. Die Kosten des psychologischen Dienstes werden durch den Betrieb übernommen. Der psychosoziale Dienst unterliegt der Schweigepflicht. Daher darf die Einbindung einer Psychologin oder eines Psychologen durch eine Führungskraft nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Betroffenen erfolgen.

Innerbetriebliche Fort-/ Weiterbildungsbeauftragte

Ein weiterer wichtiger Bestandteil bei Maßnahmen zur individuellen Verhaltensprävention ist die innerbetriebliche Fort- und Weiterbildung. Innerbetriebliche Angebote und Kooperationen mit externen Anbietern motivieren die Beschäftigten, selbst aktiv zu werden und Gesundheitsaspekte in die eigene Arbeit einfließen zu lassen.

Sowohl im gewerblichen Bereich als auch im öffentlichen Dienst werden zwischenzeitlich sogenannte „Ergonomiebeauftragte“ oder „Ergo-Coachs“ ausgebildet, die sich speziell um die ergonomischen Anforderungen an den Arbeitsplätzen und bei berufsspezifischen Tätigkeiten kümmern. Dies umfasst z. B. die räumliche Gestaltung, die Auswahl geeigneter Arbeitsmittel und Arbeitsmethoden, die Unterweisung in die Handhabung der Arbeits- und Hilfsmittel.

5.2 Externe Partnerinnen und Partner

Wenn es um die Rückengesundheit der Mitarbeitenden geht, gibt es viele Unterstützungsangebote durch externe Institutionen. Beispielsweise sind Kooperationen mit den verschiedenen Sozialversicherungsträgern möglich, die auf ihren Gebieten über viel praktische Erfahrung und fachliches Wissen verfügen.

Angebote der Unfallversicherung

Die gesetzliche Unfallversicherung hat einen gesetzlichen Präventionsauftrag (§ 14 SGB VII). Dieser sieht vor, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren - auch mit dem Schwerpunkt Muskel- und Skeletterkrankungen und psychische Belastung - mit allen geeigneten Mitteln zu verhüten. Dabei steht die Beratung der Unternehmens- und Betriebsleitungen in allen Fragen der Sicherheit und Gesundheit im Mittelpunkt. Zusätzlich haben die Versicherten nach Eintritt eines Versicherungsfalles (Arbeits-/Wegeunfall, Berufskrankheit) Anspruch auf die verschiedenen Leistungen der Unfallversicherung zur Heilbehandlung und medizinischen Rehabilitation.

Angebote der gesetzlichen Krankenkassen

Im Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz - PräVG) werden die inhaltlichen Handlungsfelder und qualitativen Kriterien für die Leistungen der Krankenkassen in der

Primärprävention und betrieblichen Gesundheitsförderung festgelegt. Dieses bildet die Grundlage, um die Versicherten zu unterstützen, Krankheitsrisiken möglichst frühzeitig vorzubeugen und ihre gesundheitlichen Potenziale und Ressourcen zu stärken.

Spezielle Angebote der Krankenkassen gibt es auch für das gesamte Unternehmen (§20b PräVG). Hier sollte im Vorfeld geklärt werden, welche Krankenkasse auch Kurse für diejenigen anbietet, die nicht bei der jeweiligen Krankenkasse versichert sind. Spezielle Regelungen gelten für private Krankenversicherungen.

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können ihren Beschäftigten Zuschüsse für Maßnahmen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung geben. Die Beschäftigten müssen diese Zuschüsse nicht versteuern, soweit sie 500 Euro jährlich nicht übersteigen.

Angebote der Rentenversicherung

Die Rentenversicherung erbringt Leistungen zur Rehabilitation und Wiedereingliederung in das Berufsleben von Versicherten mit Rückenleiden. Ziel ist die Vermeidung vorzeitiger Frühberentung. Um den Behandlungserfolg dauerhaft zu erhalten, werden Maßnahmen zur Verhaltens- und Lebensstiländerung angeboten.



Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherungsträger

Zur Unterstützung in dem Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz bietet der zuständige Unfallversicherungsträger folgende Leistungen an

- Beratung
- Überwachung
- Ausbildung, Schulung
- Informationsveranstaltungen, Fachtagungen und Seminare u.a. zu neuesten Erkenntnissen aus der Arbeitswissenschaft oder zum rückengerechten Arbeiten für spezielle Zielgruppen und Branchen
- Unfalluntersuchungen
- Handlungshilfen und Informationsmedien für Führungskräfte und Versicherte
- Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Fachleuten, Experten und Referentinnen



Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung (gem. § 20 PräVg)

Die Krankenkassen fördern u.a.

- Leistungen zur verhaltensbezogenen Prävention. Versicherte haben die Möglichkeit einen Bonus zu erhalten, wenn sie sich gesundheitsbewusst verhalten und z.B. an Präventionskursen teilnehmen. Auskunft darüber, welche Kurse anerkannt werden, geben die jeweiligen Krankenkassen.
- mit Leistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen. Hierzu erheben sie unter Beteiligung der Verantwortlichen im Betrieb und der Versicherten die gesundheitliche Situation einschließlich der Risiken und Potenziale, entwickeln Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation und unterstützen deren Umsetzung.

Mit ihren Patientenschulungs- und Gesundheitsbildungsprogrammen verfügen die Träger der Deutschen Rentenversicherung über ein breites Spektrum an qualitätsgesicherten Präventionsangeboten innerhalb der medizinischen Rehabilitation. Durch Informationen über Krankheiten und den Umgang damit werden Betroffene bestärkt, Expertin bzw. Experte in eigener Sache zu werden.

5.3 Externe Dienstleister

Das Angebot externer Dienstleister umfasst häufig Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen, die der direkten Gesundheitsförderung der Beschäftigten dienen. Anleitungen zum gesundheitsbewussten Verhalten und gezielte Bewegungsübungen sollen helfen, Rückenproblemen vorzubeugen, bereits vorhandene Beschwerden zu überwinden und chronische Schmerzen zu vermeiden. Dies geschieht oft in Kooperation mit Sportvereinen, Volkshochschulen, Physiotherapeuten oder weiteren selbstständigen Expertinnen und Experten. Bei allen Angeboten, wie z. B. einer arbeitsplatzbezogenen Rückenschule, sollte auf eine entsprechende Qualifizierung der Referenten Wert gelegt werden.

Wichtig ist, dass alle Präventionsmaßnahmen und die einzelnen Elemente der betrieblichen Gesundheitsförderung miteinander verbunden und auf das Gesamtkonzept des Betriebes abgestimmt sind. Kleine und mittelständische Betriebe können Netzwerke auf überbetrieblicher Ebene - z. B. Branchenverbände, Innungen, andere bestehende Netzwerke nutzen oder über mehrere Unternehmen hinweg bilden, um ihren Beschäftigten die Teilnahme an Maßnahmen zu ermöglichen und dadurch Synergieeffekte zu nutzen.



Qualitätssiegel und Angebote des organisierten Sports

Allerorts findet man inzwischen die verschiedensten Güte-, Prüf- und Qualitätssiegel. Doch nicht immer wird klar, nach welchen Gesichtspunkten das jeweilige Zertifikat vergeben wurde. Qualitätssiegel haben üblicherweise klar definierte Ziele und Kriterien und schaffen Orientierung im Dschungel der zahlreichen, mittlerweile auch von kommerziellen Einrichtungen angebotenen Programmen des Gesundheitssports.

Die Qualitätskriterien im organisierten Sport umfassen die Bereiche Qualifikation des Leitungs- und Trainingspersonals, sportfachliche Betreuung, Geräteausstattung, räumliche Bedingungen, Service und Umweltkriterien. Deren Erhebung und Beurteilung in Form eines Qualitätssiegels hilft den Beschäftigten, aber auch Personalverantwortlichen, Arbeitsschutzexperten und Verantwortlichen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement bei der erfolgreichen Suche nach dem passenden Gesundheitskurs und unterstützt gleichzeitig die Turn- und Sportvereine bei der Bildung eines gesundheitsorientierten Profils.

Das Qualitätssiegel SPORT PRO GESUNDHEIT (► www.sportprogesundheit.de), welches gesundheitsorientierte Sportangebote auszeichnet, wurde vom Deutschen Olympischen Sportbund gemeinsam mit der Bundesärztekammer entwickelt. Ziel dieses Zertifikates ist die Stärkung von physischen und psychischen Gesundheitsressourcen sowie die Verminderung von Risikofaktoren.

Auch die Siegel

PLUSPUNKT GESUNDHEIT.DTB (► www.dtb-online.de/portal/hauptnavigation/gymwelt/gesundheitsport/pluspunkt-gesundheitdtb.html) des Deutschen Turner-Bundes und „Gesund und fit im Wasser“ (► www.dsv.de/fitness-gesundheit/service/sport-pro-gesundheit) des Deutschen Schwimm-Verbandes gehören zur Dachmarke SPORT PRO GESUNDHEIT.

„SPORT PRO FITNESS“ (► www.sportprogesundheit.de/de/sport-und-gesundheit/sport-pro-fitness) ist ein Qualitätssiegel für vereinseigene Gesundheits- und Fitnessstudios. Ein ausgezeichnetes Vereinsstudio verfügt über Personal mit hoher Qualifizierung und Serviceanspruch, beste Geräteausstattung und Hygienestandards.

Mit dem „Rezept für Bewegung“ können Ärztinnen und Ärzte ihren Patientinnen und Patienten eine schriftliche Empfehlung für körperliche Aktivität geben. Vorwiegend werden die mit dem Qualitätssiegel SPORT PRO GESUNDHEIT zertifizierten Bewegungsangebote in den Sportvereinen, mit den Schwerpunkten Herz-Kreislauf, Muskel- und Skelettsystem, Entspannung/Stressbewältigung und Koordination/motorische Förderung empfohlen (► www.sportprogesundheit.de/de/sport-und-gesundheit/rezept-fuer-bewegung).

Mit „G.U.T. im Beruf“ (Gesund und trainiert im Beruf, ► www.wlsb.de/sportentwicklung-ehrenamt-sportstaettenbau-schule-sportabzeichen/g-u-t-im-beruf) hat der Württembergische Landessportbund ein Konzept entwickelt, um Sportvereine und insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zu Partnern der betrieblichen Gesundheitsförderung zu machen.

6 Fühlen, denken, handeln – was bei Rückenschmerzen noch hilft

Welche Verantwortung der Betrieb im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und der entsprechenden Gestaltung der Arbeitsbedingungen hat, ist bereits ausführlich dargestellt worden.

Unabhängig davon, wo die Ursachen von Rückenschmerzen nun im Einzelnen liegen: Jeder Einzelne hat die Chance, den Umgang mit Rückenschmerzen zu verändern. Auch und gerade bei wiederkehrenden Schmerzen ist es langfristig entscheidend, wie Schmerzen wahrgenommen werden und welches Verhalten bei Schmerzen bei jedem einzelnen typisch ist.

Heute weiß man, wie wichtig das eigene Denken und Verhalten ist damit Rückenschmerzen nicht chronisch und damit zu einer dauerhaften Belastung werden.

Wesentlich ist:

- was der Einzelne über die Ursachen der Rückenbeschwerden denkt,
- wie der Einzelne darüber denkt, ob und inwieweit bestehende Beschwerden selbst beeinflusst werden können und
- ob der Einzelne weiß, welches Verhalten vor weiterer Schädigung schützt.

Die im Folgenden genannten Aussagen stellen Faktoren dar, die mit entscheidend sind für den negativen Verlauf von Rückenbeschwerden.



Kurz - Checkliste „Warnsignale“

Wenn ich Rückenschmerzen habe ...

... habe ich Angst, dass es noch schlimmer wird.

... mache ich mir Sorgen, dass eine ernsthafte Erkrankung dahinter steckt.

... kreisen meine Gedanken die meiste Zeit des Tages um den Schmerz.

... ist der Tag verdorben.

... frage ich mich ständig „warum ich?“

... habe ich Angst, mich zu viel zu bewegen, um es nicht noch schlimmer zu machen.

... traue ich mich nicht, mit meinen Vorgesetzten über mögliche arbeitsbedingte Ursachen zu sprechen.

... traue ich mich nicht so recht vor die Tür.

... ziehe ich mich zurück.

Wer sich hier bei vielen Aussagen wiedererkennt, sollte bedenken: akute Rückenschmerzen haben nur sehr selten eine schwerwiegende Ursache. Es ist wichtig, ruhig zu bleiben, sich zu entspannen und sich moderat zu bewegen. Das was Sie denken und wie Sie mit Schmerzen umgehen beeinflusst auch Ihre Beschwerden. Es ist wichtig aktiv und zuversichtlich zu bleiben.

Eine positive Grundeinstellung und das Gefühl, den Schmerz bewältigen zu können, sind hilfreich für eine rasche Besserung von Beschwerden.

In den meisten Fällen ist es für den Verlauf von Beschwerden wichtig, so aktiv, geduldig und zuversichtlich wie möglich zu sein oder zu werden. Wenn die gewohnte Arbeit mit Beschwerden vereinbar ist, ist es empfehlenswert, so bald wie möglich zum normalen Arbeitsalltag zurückzukehren. Ausnahme ist, wenn schwere Belastungen (hohe körperliche Belastungen, schwere Konflikte, etc.) bei der Arbeit gegen eine frühzeitige Wiederaufnahme der Arbeitstätigkeit sprechen. Es ist wichtig, sich nicht „einzuigeln“ und nicht zu resignieren. Ebenso ist ein Versteifen auf bestimmte Behandlungsmethoden nicht angeraten.

Aus zu viel Schonung kann eine Negativspirale entstehen, die sich ungünstig auf die Schmerzen auswirkt.



Kurz-Checkliste „weiter so“

Wenn ich Rückenschmerzen habe,...

... weiß ich, was mir dann akut gut tut.

... bin ich zuversichtlich, dass es nichts Dramatisches ist.

... bin ich überzeugt, dass es keine schlimme Krankheit ist, die mich plagt.

... denke ich, ich sollte wieder regelmäßig meine Übungen machen – das hilft.

... versuche ich trotzdem in Bewegung zu bleiben.

... weiß ich, wie ich Stress abbauen und mich entspannen kann.

... versuche ich sobald wie möglich, meinen gewohnten Tätigkeiten und Aktivitäten nachzugehen.

... versuche ich mich gezielt abzulenken, mit schönen Aktivitäten und moderater Bewegung.

Wenn Schmerzen bestehen und diese in der Folge zu Rückzug, Vermeidung von Aktivität, Schonung und Passivität führen, kann dies ungünstige Bedingungen noch verschärfen, z. B. indem die Muskelkraft weiter sinkt. Ängste vor Schmerzen können diesen Mechanismus, der im Schaubild „Schonungsspirale“ dargestellt ist, immer wieder verstärken.

Ebenso wenig wie übermäßige Schonung ist Überforderung und um jeden Preis durchhalten zu wollen eine gute Lösung. Die Kunst ist, den goldenen Mittelweg zu finden.

Kreuzschmerzen

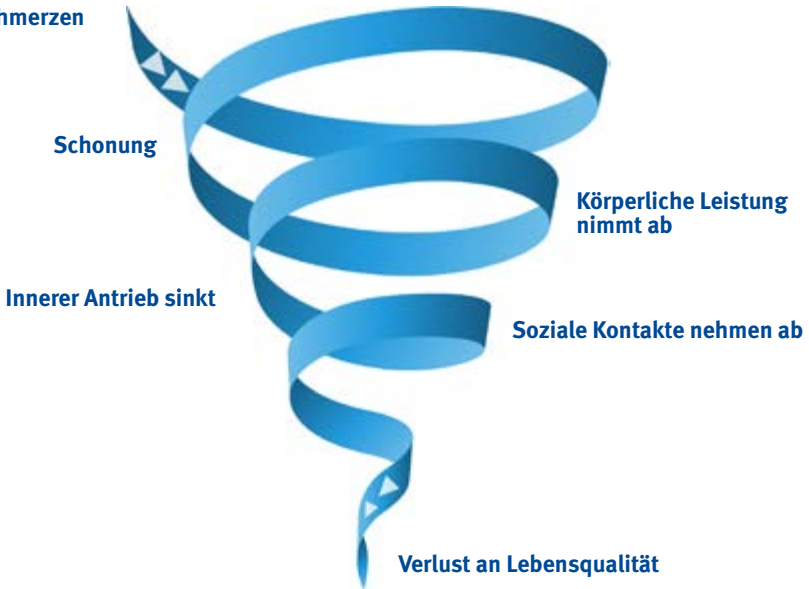


Schaubild Schonungsspirale (Quelle: PatientenLeitlinie Kreuzschmerz zur Nationalen Versorgungs-Leitlinie Kreuzschmerz)

7 Zum guten Schluss

Der Rückgang schwerer körperlicher Arbeit führt keineswegs auch zu einem Rückgang der Muskel-Skelett-Beschwerden. Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems nehmen in der Rangliste der Ursachen für Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung stabil eine Spitzenposition ein.

Rückenschmerzen sind das Volksleiden schlechthin. Wer kann von sich schon sagen, noch niemals Rückenschmerzen gehabt zu haben? Für alle Betroffenen wie auch für unser Gesundheitssystem, bedeuten Rückenschmerzen eine große persönliche wie betriebs- und volkswirtschaftliche Belastung.

Wie in den verschiedenen Kapiteln beschrieben, können Rückenschmerzen vielfältige Ursachen haben. Eine Reihe von Ursachen findet sich in körperlich anspruchsvollen Arbeitsbedingungen, aber auch die hohe Zahl eher bewegungsarmer Tätigkeiten kann zu Unterforderungen des Muskel-Skelett-Systems führen. Fest steht: Psychische Arbeitsbelastung gewinnt für alle Tätigkeiten an Bedeutung und ist, auch in Kombination mit hohen körperlichen Anforderungen, nicht aus dem Auge zu verlieren.

Es ist von großer Bedeutung, frühzeitig entgegenzuwirken. Im Betrieb bedeutet dies arbeitsbezogene Risikofaktoren zu reduzieren. Hier ist die umfassende Gefährdungsbeurteilung das zentrale Instrument. Die Unfallversicherungsträger halten zahlreiche

Angebote bereit, die bei der Ableitung von geeigneten Maßnahmen Orientierung bieten. Verhältnis- und verhaltenspräventive Maßnahmen sind hier gleichermaßen zu berücksichtigen, um die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu erhöhen und längere Ausfallzeiten zu vermeiden. Zum guten Schluss ist es für den Einzelnen wichtig, aktiv zu werden: Probleme im Betrieb ansprechen, in Bewegung bleiben, Ausgleich finden und positiv und zuversichtlich denken. Alles Gute!

8 Tipps, weiterführende Hinweise und Unterstützungsangebote der gesetzlichen Unfallversicherung

Weitere Informationen bei den Unfallversicherungsträgern

Die Unfallversicherungsträger bieten eine große Zahl an vielfältigen Medien mit weiterführenden Hinweisen und Informationen an. Diese sind unter anderem auf der Kampagnenseite „Denk an mich - Dein Rücken“ unter

► www.deinruecken.de oder

► www.gdabewegt.de

zu finden. Hier sind auch die Kampagnenseiten der einzelnen Träger verknüpft, auf denen weitere branchen-/arbeitsplatz- und themenspezifische Medien zu finden sind.

Weiterführende Beratungs- und Unterstützungsangebote

Es gibt eine Vielfalt an Beratungs- und Unterstützungsangeboten der Unfallversicherungsträger. Diese Angebote werden stetig weiter entwickelt und sind jeweils beim zuständigen Unfallversicherungsträger zu erfragen.

Der zuständige Unfallversicherungsträger ist zu finden unter ► www.dguv.de.

Qualifizierungsangebote der Unfallversicherungsträger zum Thema

Die Unfallversicherungsträger bieten ebenfalls ein breites Qualifizierungsangebot für unterschiedliche Zielgruppen an. Qualifizierungsmaßnahmen sind sinnvoll, wenn sich Personen intensiver mit dem Thema befassen sollen oder wollen. Zur Unterstützung bei Inhouse-Veranstaltungen können verschiedene Medien herangezogen werden. Einige Unfallversicherungsträger stellen Musterpräsentation zur Verfügung, die auf innerbetriebliche Bedürfnisse zugeschnitten werden können.

9 Verwendete und weiterführende Literatur

Berger, S., Harlfinger, G., Portuné, R. Rohn, S. Schlingplässer, K., Schmid, H., Wenchel, K., Willingstorfer, B. Arbeiten: DGUV I 206-006 „Entspannt – gemeinsam – besser.“ (bisher BGI/GUV-I 7010). Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung, DGUV, 2014

Bertelsmann Stiftung, Bertelsmann BKK: Locker bleiben - Neue Erkenntnisse stärken den Rücken, Gütersloh, 2005

DGUV Information 240-460 Handlungsanleitung für die arbeitsmedizinische Vorsorge nach dem Berufsgenossenschaftlichen Grundsatz G 46 „Belastungen des Muskel- und Skelettsystems einschließlich Vibrationen“, DGUV, 2009

Bundesärztekammer (BÄK), Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV), Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften (AWMF): PatientenLeitlinie Kreuzschmerz zur Nationalen VersorgungsLeitlinie Kreuzschmerz. ,<http://www.kreuzschmerz-versorgungsleitlinien.de>

DIN EN ISO 10075 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1-3; Teil 1: Allgemeines und Begriffe, Teil 2: Gestaltungsgrundsätze, Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung

Ilmarinen, J.: Arbeitsfähig in die Zukunft in: Arbeitsfähig in die Zukunft - Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! Hrsg. von M. Giesert. VSA: Verlag Hamburg, 2011

Janßen, D. & Nachreiner, F. (2006). Kriterien für die ergonomische Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Ed.). (pp. 297-300). Dortmund: GfA-Press.

Lang, J.; Lang, J.W.B.: Psychosocial Risk factors and MSE, erhältlich bei der Autorin Frau Dr. Lang, Institute for Occupational Medicine, RWTH Aachen University, Pauwelsstrasse 30, 52074 Aachen, jlang@ukaachen.de

Ochsmann, E., Winkler, R., Lang, J.: Kombinationsbelastungen aus physischen und psychischen Faktoren, erhältlich bei der Autorin Frau Dr. Lang, Institute for Occupational Medicine, RWTH Aachen University, Pauwelsstrasse 30, 52074 Aachen, jlang@ukaachen.de

Verwendete und weiterführende Literatur

Oppholzer, A.: Ökologie der Arbeit. Mensch und Arbeitsumwelt: Belastungen und Gestaltungserfordernisse. Hamburg 1993.

Siegrist, J., Dragano, N.: Rente mit 67 – Probleme und Herausforderungen aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht, HBS-Arbeitspapier, Nr. 147, Düsseldorf, 2007

Sockoll, I., Kramer, I., Bödeker, W.: IGA-Report 13, Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention - Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006

Stadler, P. & Spieß, E. (2009). Arbeit - Psyche - Rückenschmerzen: Einflussfaktoren auf die Beschäftigungsfähigkeit und betriebliche Präventionsstrategien. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 63(4), 331-338.

Vandergrift, J.L., Gold, J.E., Hanlon, A., Punnett, L.: Physical and psychosocial ergonomic risk factors for low back pain in automobile manufacturing workers. Occup Environ Med 2012; 69:29-34. doi:10.1136/oem.2010.061770

**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40
10117 Berlin
Tel.: 030 288763800
Fax: 030 288763808
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de