

# Betriebliche Gesundheitsförderung – Indikator für wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Unternehmen

Gesunde, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter sind in sozialer und ökonomischer Hinsicht elementare Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg unserer Wirtschaft. Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zielt als moderne Unternehmensstrategie darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, die Gesundheitsreserven zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Von einer systematisch betrieblichen BGF dürfen eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Belegschaft sowie eine Abnahme ihrer Absenzen erwartet werden. Mit der Überzeugung, dass gesunde Unternehmen gesundes Personal haben, wird die BGF heute von Banken und Versicherungen bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit von Unternehmen als Indikator berücksichtigt.

## Arbeit und Gesundheit

Unsere Arbeitswelt befindet sich gegenwärtig in einer Phase tief greifenden Wandels, welcher von einem stetigen Anwachsen des Dienstleistungssektors und Begriffen wie Globalisierung, Non-Stop-Gesellschaft, neue Informationstechnologien, Teilzeit- und Telearbeit oder Reorganisation und Personalabbau geprägt wird. Viele Erwerbstätige werden durch ständige Wechsel der Betriebsorganisation, der Arbeitsmittel oder der Mitarbeitenden verunsichert, was das soziale Klima in den Betrieben und die Gesundheit der Mitarbeiter belastet. Dabei sind solche Probleme in Dienstleistungsunternehmen besonders kritisch, da das psychische und soziale Befinden ihrer Belegschaft für sie unmittelbar wettbewerbswirksam ist. Hinzu kommt, dass die Verunsicherung mit zunehmendem Alter wächst und das Durchschnittsalter unserer erwerbstätigen Bevölkerung stetig steigt. Soll der gemäss einer jüngeren Umfrage<sup>1</sup> vorrangige Wunsch aller Schweizerinnen und Schweizer nach Gesundheit, Arbeit und Wohlstand im höheren Lebensalter in Erfüllung gehen, muss auch die Bedeutung des Arbeitsplatzes als Handlungsfeld der öffentlichen Gesundheit zunehmend ins Zentrum unseres Interesses gerückt werden.

Mit dem wirtschaftlichen Wandel und seinen Arbeitsbedingungen ändern sich auch die arbeitsbezogenen Risiken und entsprechenden Gesundheitsprobleme, die in der Schweiz und europaweit noch immer sehr bedeutsam sind. Der traditionelle Arbeitnehmerschutz hat durch die Verringerung von Arbeitsunfällen und die Prävention von Berufskrankheiten entscheidend zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz beigetragen. Seine Mittel reichen jedoch nicht mehr aus, um dem wei-

ten Spektrum der zuvor genannten neueren Problemquellen zu begegnen, welche die unmittelbar Betroffenen, ihre Angehörigen und letztlich die gesamte Gesellschaft und Wirtschaft belasten.

## Wohlbefinden am Arbeitsplatz – die neue Strategie

In einer gross angelegten europäischen Befragung<sup>2</sup> (Schweiz ohne Vergleichszahlen) gaben 60% der Erwerbstätigen an, dass Arbeit ihre Gesundheit gefährde (siehe *Grafik 1*). Weiter geben 33% an, an Rückenschmerzen zu leiden und je ca. 25% unter arbeitsbedingtem Stress, Schulter-Nackenschmerzen oder allgemeiner Erschöpfung. Und nur gerade 1% der Befragten ist der Überzeugung, dass sich die Arbeit positiv auf ihre Gesundheit auswirkt.

Die volkswirtschaftlich bedeutenden Kosten und Fehlzeiten haben zum Entschluss der Europäischen Union (EU) beigetragen, in ihrer Strategie 2002–2006 für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz<sup>3</sup> das neue globale Konzept «Wohlbefinden am Arbeitsplatz» als Schwerpunkt zu wählen. Dabei stehen Erkrankungen des Bewegungsapparats und gesundheitsschädigende Stressfolgen im Mittelpunkt, welche oft durch vermeidbare ergonomische Mängel und psychosoziale Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz verursacht werden.

Je näher Menschen ihren individuellen Leistungsgrenzen kommen, desto eher treten die Auswirkungen einer mangelhaften Arbeitsgestaltung als Gesundheitsprobleme zutage. Mitarbeitende auf allen Stufen der Linie reagieren bei Unsicherheit, das von ihnen Erwartete leisten zu können, mit typischen Stressreaktionen, welche als körperliche und geistige «Alarmbereitschaft» für die Gesundheit kurzfristig unbedenklich sind. Bei regelmässig wiederkehrenden längeren Stressperioden haben diese aber unvermeidlich gravierende Konsequenzen auf die Gesundheit, welche sich im Herz-Kreislaufsystem, der Arbeitsleistung, dem Familienleben, der Sexualität, dem Schlaf, der Verdauung u.v.a. negativ niederschlagen. Mit dem Stress nimmt auch die Sensibilität für störende Einflüsse am Arbeitsplatz zu, und die Anfälligkeit für Erkrankungen des Muskelskelettsystems steigt. Die Beschwerden treten häufig erst nach län-



**Dr. Joseph A. Weiss**  
Wissenschaftl. Adjunkt,  
Ressort Grundlagen  
Arbeit und Gesundheit,  
Staatssekretariat für  
Wirtschaft (seco), Zürich

- 1 Die Sozialforschungsstelle der Universität Zürich befragte im Auftrag der IBM Schweiz und SwissRe im Herbst 2001 rund 1500 Menschen in der ganzen Schweiz nach ihren Wünschen. Die wissenschaftliche Studie begleitete und ergänzte das Expo.02-Projekt «WISH».
- 2 «Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000» der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin (21 703 befragte Erwerbstätige aus den 15 Mitgliedstaaten). Internet: [www.eurofound.ie/working/working.htm](http://www.eurofound.ie/working/working.htm).
- 3 «Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft: eine neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2002–2006», Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften KOM (2002) 118 vom 11.03.2002. Internet: [www.europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270](http://www.europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270).
- 4 Vom Schweizer Nationalfonds finanzierte wissenschaftliche Studie von Dr. G. Bauer DrPH, Dr. M. Schmid, Dr. U. Zellweger, Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich; Prof. Dr. Dr. H. Krueger, Institut für Hygiene und Arbeitsphysiologie der ETH Zürich
- 5 Unfallversicherungsgesetz (UVG, SR 832.20).
- 6 Arbeitsgesetz (ArG, SR 822.11).
- 7 Charta der ersten internationalen Konferenz der WHO zur Gesundheitsförderung, 1986 in Ottawa.
- 8 Die «Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union» wurde bei einem Netzwerktreffen 1997 von den Mitgliedern des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP verabschiedet.

gerer Zeit – dann aber umso hartnäckiger – in Erscheinung, und die Heilungskosten gehen meist zu Lasten der sozialen Krankenversicherung nach KVG.

Universität und ETH Zürich befragten im vergangenen Jahr die Personalverantwortlichen von 634 schweizerischen Dienstleistungsunternehmen zum Umfang der im Betrieb umgesetzten Massnahmen für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Belegschaft.<sup>4</sup> Erste Auswertungen dieser noch unveröffentlichten Studie zeigen:

- Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement stehen Massnahmen des gesundheitsförderlichen Personalmanagements wie mitarbeiterorientierte Personalführung oder systematische Personalentwicklung an erster Stelle, gefolgt von Massnahmen zur Arbeitssicherheit. Am seltensten finden sich dagegen Aktivitäten zur klassischen Gesundheitsförderung, wobei strukturbezogene Schritte wie die Bewirtschaftung von Absenzen oder eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung häufiger vorkommen als verhaltensorientierte wie Gesundheitskurse oder Suchtpräventionsprogramme.
- Nach den Zielen der betrieblichen Gesundheitsförderung befragt, geben die Personalverantwortlichen sozial orientierte Aspekte wie etwa die Mitarbeiterzufriedenheit und Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gleich häufig an wie wirtschaftliche Gründe (z. B. die Kundenzufriedenheit und das Geschäftsergebnis).
- Die Untersuchung der positiven und negativen Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Gesundheitsmanagements zeigt unter anderem, dass mehr als ein Drittel der Befragten der Meinung ist, dass die Mitarbei-

tenden alleine für ihre Gesundheit verantwortlich sind – was mit einem deutlich geringeren Engagement im betrieblichen Gesundheitsmanagement einhergeht. Umgekehrt ist das Gesundheitsmanagement signifikant besser ausgebaut, wenn Mitarbeitende in dessen Entwicklung und Umsetzung direkt involviert sind.

Die wirtschaftsethisch heikle Annahme, dass Mitarbeitende alleine für ihre Gesundheit verantwortlich sind, lässt vermuten, dass den entsprechenden Verantwortlichen der zentrale Einfluss der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit oft gar nicht bewusst ist. Daraus wäre zu schliessen, dass sie vermehrt über diese Einflüsse und die dazu bestehende Rechtsgrundlage zu informieren sind.

Unternehmen, welche die freiwillige Strategie der betrieblichen Gesundheitsförderung anwenden, gehen über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus und setzen sich damit auch implizit das Ziel, die rechtlichen Bestimmungen in den Bereichen Arbeitssicherheit<sup>5</sup> und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz<sup>6</sup> zu erfüllen.

### Betriebliche Gesundheitsförderung als Unternehmensstrategie

Die allgemeine Gesundheitsförderung im Sinne der Weltgesundheitsorganisation WHO<sup>7</sup> zielt auf einen «Prozess, der allen Menschen ein höheres Mass an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit ermöglicht und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit befähigt». Adaptiert man ihre Zielsetzung auf betriebliche Verhältnisse, so folgt aus ihr die Definition der betrieblichen Gesundheitsförderung:<sup>8</sup>

*Die BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie, welche darauf abzielt, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (inkl. arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Stress), die Gesundheitsreserven zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.*

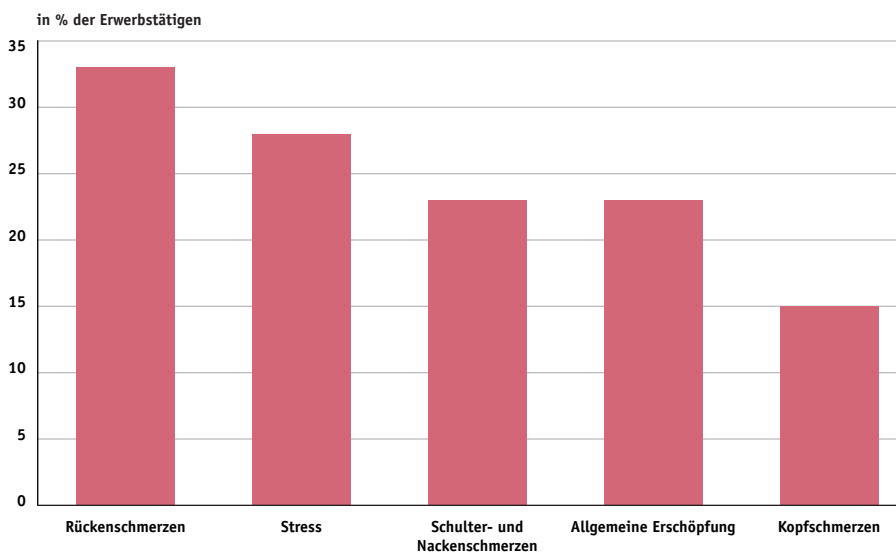
Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl Einzelpersonen wie auch Gruppen ihre Bedürfnisse, Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen können sowie imstande sind, ihre Umwelt mitzugestalten.

Will ein Betrieb die Gesundheit seines Personals fördern, so erfordert dies:

- das Entwickeln einer entsprechenden Gesamtpolitik;
- das Gestalten gesundheitsförderlicher «Arbeits- und Lebenswelten»;
- das Beginnen von gesundheitsorientierten Gemeinschaftsaktivitäten;
- das Entwickeln persönlicher Kompetenzen.

Grafik 1

#### Häufigste arbeitsbedingte Gesundheitsbeschwerden in Europa



Quelle: eurofound / Die Volkswirtschaft



Bild: Keystone

Entsprechend dem Grundsatz «Gesunde Unternehmen haben gesundes Personal» wurde die BGF inzwischen von Banken und Versicherungen als Wirtschaftsindikator in die Nachhaltigkeitsbewertung ihrer Kunden aufgenommen.

Die Einführung der BGF in einem Unternehmen umfasst schrittweise verschiedene verhältnis- und verhaltensbezogene Massnahmen für die gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung und Unterstützung des gesunden Verhaltens in der Arbeitswelt.

### Aufwand und Nutzen

Die BGF ist keine akademische Moderscheinung oder etwas, das dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgepfropft und als terminiertes Projekt realisiert werden soll. Eine elementare Voraussetzung für den Erfolg der BGF ist, dass sie als Führungsaufgabe verstanden und wahrgenommen wird. Aussichtsreich ist sie nur dann, wenn sie auf einem klaren Konzept basiert, das fortlaufend überprüft, verbessert und allen Mitarbeitenden bekannt gemacht wird. Wann immer möglich sollte sie hierfür in vorhandene Managementsysteme integriert werden, wofür ein in der Regel verhältnismässig geringer Aufwand notwendig ist.

Arbeitgeber verbinden getroffene Massnahmen zur BGF oft mit hohen Erwartungen an ihren Effekt – der *Return on Investment* sollte sich rasch zeigen und lohnen. Zur Abschätzung des Erfolges wird der Verlauf verschiedener Kenngrössen verfolgt:

- Kundenzufriedenheit bezüglich Produkten und Dienstleistungen;
- Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und dem Führungsstil, den Mitwirkungsmöglichkeiten, den Arbeits- und Gesundheitsschutzvorkehrungen;

- Gesundheitsindikatoren wie Absenzen, Unfallhäufigkeit, Inanspruchnahme von Gesundheitsangeboten, Ausprägung relevanter Risikofaktoren und Verbesserungsvorschläge;
- wirtschaftlich relevante Faktoren wie Personalfuktuation, Produktivität, Qualität, Kosten-Nutzen-Bilanzen.

Eine Schwierigkeit von Kosten-Nutzen-Analysen ist jedoch, dass die meisten dieser Grössen neben der BGF auch noch von einer Vielzahl anderer Einflussfaktoren abhängen und ihr kausaler Zusammenhang mit realisierten Massnahmen zur BGF deshalb nur abgeschätzt werden kann – analog zur Erfolgsbeurteilung von Werbekampagnen für im Markt bereits etablierte Produkte.

Mitte des Jahres wurde bei 20 die BGF praktizierenden Unternehmen der Deutschschweiz eine Umfrage<sup>9</sup> durchgeführt. Dabei bewerteten die Geschäftsleitungen aller befragten Firmen die BGF als grundsätzlich positives Konzept, und dies in finanziell direkter wie auch indirekter Hinsicht. Die indirekten Auswirkungen wurden im Vergleich besser bewertet, insbesondere die Senkung der Fehlzeiten, die Verbesserung von Arbeitsklima und Mitarbeiterzufriedenheit – Faktoren, die bereits kurzfristig sichtbar und relativ einfach zu messen sind. Die Autoren empfehlen, auch die mittelfristig erwarteten positiven Auswirkungen der BGF auf die Geschäftsbereiche zu beachten und unter anderem mit der Verwendung von BGF-Scorecards aufzuzeigen.

### «Gesunde Unternehmen haben gesundes Personal»

Die BGF ist eng verknüpft mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung, gemäss welchem sich die Unternehmen der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit bewusst sein müssen. Entsprechend dem Grundsatz «*Gesunde Unternehmen haben gesundes Personal*» wurde die BGF wegen ihres positiven wirtschaftlichen und sozialen Beitrags für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen inzwischen von Banken und Versicherungen als Wirtschaftsindikator in die Nachhaltigkeitsbewertung ihrer Kunden aufgenommen.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird zunehmend bestimmt durch ihre Wissensbasis und Innovationsleistung. Es wird für sie deshalb immer lebenswichtiger, qualifizierte und kompetente Mitarbeiter zu finden und binden. Einige Betriebe setzen die BGF deshalb nach aussen bereits als Qualitätsmerkmal ein und heben sich damit z.B. in Stellenausschreibungen als sozial engagierte Ar-

9 Umfrage der Firma essen consulting, Zürich, im Juli 2002.

10 ENWHP = European Network for Workplace Health Promotion. Internet: [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org).

11 Internet: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch).

12 Internet: [www.enterprise-for-health.org](http://www.enterprise-for-health.org).

beitgeber von anderen Stellenanbietern ab. Umgekehrt wird die BGF auch gezielt nach innen für die Teambildung und Firmenbindung ihres Personals eingesetzt, welches sich von der BGF in der Regel mehr Lebensqualität durch eine höhere Arbeitszufriedenheit, den Abbau von Stress, eine Verbesserung des Betriebsklimas und geringere gesundheitliche Beanspruchung durch die Arbeit verspricht.

Für das Gelingen der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es ausschlaggebend, dass alle Mitarbeiter möglichst weitgehend an den dafür notwendigen Planungen und Entscheidungen beteiligt werden. Die wichtigste Aufgabe einer gesundheitsgerechten Personalführung und Arbeitsorganisation besteht darin, die Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen. Denn nur wenn die wegen der BGF positiven Veränderungen und der Gewinn von der Geschäftsleitung wie auch der Belegschaft eines Betriebes gleichermaßen anerkannt werden, besteht eine reelle Chance, dass die betriebliche Gesundheitsförderung nicht als befristete Kampagne abgewickelt, sondern zu einem festen Bestandteil der Unternehmenspolitik wird.

### Entwicklungen in der Schweiz und in der EU

Auf der Arbeitsgrundlage des Gemeinschaftsprogramms der EU zur Gesundheitsförderung, -aufklärung und -erziehung unterstützte der zuständige Dienst der Europäischen Kommission eine Initiative zum Aufbau eines *Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung (EHWHP)*.<sup>10</sup> 1996 wurde dieses von Organisationen aus den 15 EU-Mitgliedstaaten und Ländern des EWR mit der Absicht gegründet, durch einen stetigen Erfahrungsaustausch nachahmenswerte BGF-Praxisbeispiele zu finden und diese bekannt zu machen. Die Mitglieder des ENWHP, zu welchen seit diesem Jahr auch die Schweiz mit assoziiertem Status gehört, sollen dazu ermutigt werden, der betrieblichen Gesundheitsförderung einen höheren Stellenwert einzuräumen und Fragen zur Gesundheit am Arbeitsplatz bei politischen Entscheidungen stärker mit einzubeziehen.

Die Schweiz wird sich künftig an den Arbeitsprogrammen des ENWHP beteiligen; und als nationale Kontaktstelle für die BGF will sich das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) mit seinem Engagement auf nationaler und internationaler Ebene dafür einsetzen, die Leistungsbedingungen für unsere Wirtschaft und die Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen zu verbessern. Hierfür koordiniert und unterstützt es gegenwärtig aktiv den Aufbau eines Schweizerischen Forums für betriebliche Gesundheitsförderung.

### Implementierung und Qualität der BGF

Da die BGF eine freiwillige Strategie ist, können Unternehmen für sie nur mit Öffentlichkeitsarbeit und beispielhaften Vorzeigebetrieben motiviert werden. Entscheidet sich ein Unternehmen zum Paradigmenwechsel, so kann es für die systematische Einführung der BGF oder die Schulung seiner BGF-Beauftragten kompetente Unternehmensberater beziehen, welche die Anforderungsgrundsätze für BGF-Massnahmen gemäss den vom ENWHP festgelegten Qualitätskriterien befolgen.

Im Projekt «Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen» der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz<sup>11</sup> wurden kürzlich die methodischen Arbeitsmittel für die systematische Einführung der BGF in KMU entwickelt, welche derzeit in Pilotbetrieben auf ihre Praxistauglichkeit hin erprobt und den KMU im kommenden Jahr frei zur Verfügung stehen werden.

Auch einige Kranken- und Unfallversicherer bieten ihren Klienten inzwischen Beratung mit dem überzeugenden Argument an, durch die BGF viele der kostspieligen Langzeitabsenzen gar nicht erst entstehen zu lassen.

Die BGF-praktizierenden Betriebe können sich noch nicht für die Vergabe eines entsprechenden Gütesiegels zertifizieren lassen. Die Schaffung eines Qualitätslabels für die BGF wird jedoch gegenwärtig geprüft.

Es existieren auch Unternehmen, welche noch einen freiwilligen Schritt weiter als die BGF gehen. So setzen sich beispielsweise die Mitglieder des internationalen Netzwerkes *Enterprise for Health*<sup>12</sup> jeweils konzernweit für eine betriebliche Gesundheitspolitik und partnerschaftliche Unternehmenskultur ein. Diesem Netzwerk gehören multinational tätige Unternehmen wie z.B. die Hilti-Gruppe, Bertelsmann media worldwide, GlaxoSmith Kline und weitere an.

Unternehmen, welche die Gesundheit an ihren Arbeitsplätzen fördern, senken damit die krankheitsbedingten Kosten und steigern ihre Produktivität als Ergebnis höherer Motivation und Arbeitsmoral sowie dem besseren Arbeitsklima einer gesünderen Belegschaft. ■