

# Internationale Perspektiven des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

W. Kirsten

## Zusammenfassung

Eine wachsende Zahl von Unternehmen befasst sich mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), ohne jedoch strukturierte und integrierte Programme zu implementieren. In Deutschland ist eine schleppende Zunahme von BGF-Programmen zu beobachten, andere Länder investieren wesentlich mehr Ressourcen und Energien. Die USA spielen international die Vorreiterrolle mit einer über 30-jährigen Geschichte. Die BGF wird dort im Wesentlichen zur Dämpfung der Gesundheitskosten eingesetzt. Auch in anderen Ländern, wie z. B. in Schweden, Singapur und Brasilien, ist aktive Unterstützung von der Wirtschaft und der öffentlichen Hand zu vermerken. Die positiven Erfahrungen und finanziellen Effekte sollten deutsche Firmen sowie Krankenkassen und staatliche Institutionen beflügeln, die BGF ernst zu nehmen und aktiv zu fördern.

**Stichworte:** Workplace Health Promotion, Return-on-Investment, Produktivität, Globalisierung

## ► Einführung

Wenn man sich die bevorzugten Themen der Medien vor Augen hält, stehen Gesundheit, Prävention und Wellness ganz oben. Dies gilt auch für den Wert von Betrieblichen Gesundheitsprogrammen. Firmenchefs sprechen von ihren Mitarbeitern als höchstes Gut, und dass die Gesundheit bzw. Fitness der Angestellten so wichtig sei wie noch nie angesichts des demografischen Trends und steigenden Wettbewerbs. Man könnte denken, dass sich ein Großteil der deutschen Firmen Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zu Eigen gemacht hat. Aber das ist nicht der Fall. Leider gibt es viel zu wenige Arbeitgeber, die den Nutzen der BGF erkannt haben und strukturierte Programme anbieten. Es gibt sicherlich eine ganze Men-

ge guter Einzelmaßnahmen durch die vielen Anbieter der komplexen Arbeits- und Versicherungswelt (Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Unfallkassen usw.), jedoch kaum systematische Ansätze mit integrierten und evaluierten Programmen. Wie so oft lohnt es sich, einen Blick ins Ausland zu werfen. Man sollte hier anmerken, dass Vergleiche mit anderen Ländern nie ganz greifen, aber meistens doch einen Nutzen haben.

## ► Die USA führend in der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Betrachten wir zunächst die Vereinigten Staaten von Amerika. Kenner der BGF-Szene wissen schon seit langem, dass die USA führend in diesem Feld sind, nicht zuletzt durch die umfassende amerikanische Fachliteratur zur BGF. „Worksite Well-

ness“ oder „Workplace Health Promotion“ ist schon seit den 1980-er Jahren ein Begriff und für Firmen ein Standard. Zunächst als Fitnessprogramme für die obere Etage konzipiert sind die Programme mittlerweile recht vielseitig und für alle Mitarbeiter, inklusive Angehörige, zugänglich. Ganz wichtig in den USA ist die Analyse der Gesundheitsrisiken, z. B. Übergewicht, Mangel an Bewegung, Rauchen. Diese Analyse dient als Grundlage von zielgerichteten Programmangeboten und liefert die notwendigen Daten für die Evaluation. Hier ein Beispiel, um zu verdeutlichen, wie viele wertvolle Informationen so eine Analyse liefern kann. Die Unternehmensleitung weiß z. B., dass 29% der Mitarbeiter fettleibig sind, 18% rauchen und sich 54% nicht ausreichend bewegen und kann dementsprechend Programme anbieten. Zur gleichen Zeit findet der einzelne Angestellte heraus, dass sein Blutdruck mit 150/100 mm/Hg zu hoch ist, dass sein Cholesterinwert mit 280 mg/dL zu hoch ist, und dass insgesamt sein Herzkrankheitsrisiko im Vergleich zu anderen in seiner Altersgruppe erhöht ist. Zudem erfährt der Angestellte im Detail, wie das Risiko gesenkt werden kann. Wichtig ist, dass dem Profil ein umfangreiches Programmangebot folgt.

Es gibt mehrere Untersuchungen in den USA, die den Zusammenhang zwischen niedrigem Gesundheitsrisiko und geringeren Gesundheitskosten nachweisen. Im Klartext: ein Nichtraucher kostet nicht so viel wie ein Raucher oder ein Angestellter mit Übergewicht kostet mehr als ein Angestellter mit Normalgewicht. Eine Studie der Health Enhancement Research Organization (HERO) aus dem Jahr 1998 hat die

International Health Consulting, Berlin

Kostenunterschiede zwischen Angestellten mit hohem und niedrigem Risiko dokumentiert (s. Abb. 1). Der größte Unterschied wurde zwischen depressiven und nicht-depressiven Angestellten gefunden (70% höhere Kosten für depressive Angestellte).

Da der Arbeitgeber in den USA die Krankenversicherung als Leistung für die Mitarbeiter stellt, muss dieser auch die zusätzlichen Kosten tragen, wenn die Mitarbeiter öfters krank sind. Von daher haben amerikanische Firmen einen finanziellen Anreiz Präventivprogramme anzubieten. Es existieren auch eine ganze Reihe von Studien, die einen positiven „Return-On-Investment“ (ROI) dokumentieren, z.B. für jeden Dollar investiert in BGF kommen 2 oder 3 Dollar wieder raus (1:2 oder 1:3). Bekannte Firmen wie Johnson & Johnson weisen einen ROI von 1:1,7 aus, General Motors sogar 1:6. Ein umfassender Literaturüberblick über den finanziellen Nutzen von Steven Aldana (2001) gibt einen ROI Mittelwert von 1:4,3 an (1:3,48 für Krankenkosten und 1:5,82 für Fehlzeiten). Aufgrund der explodierenden Krankenkosten in den USA sind solche Studien willkommene Nachrichten, und ein Grund mehr, die BGF aktiv zu unterstützen.

Für innovative US-Unternehmen gibt es bereits einen weiterführenden Ansatz: „Health & Productivity Management“ (HPM). HPM zielt auf das weitverbreitete Phänomen des „Presenteeism“ ab, was eine verminderte Leistung am Arbeitsplatz aufgrund von gesundheitlichen Problemen

bedeutet. Ein Mitarbeiter mit einem Migräneanfall kann nicht die volle Leistung bringen, geht aber oft trotzdem zur Arbeit. Andere typische Krankheiten bzw. Beschwerden sind Rückenschmerzen, Depression, Allergien, Magen-Darm Infektionen, Asthma, Arthritis und Erkältungen. Das HPM sucht Ansätze, die über das Senken der Fehlzeiten hinausgehen, Presenteeism reduzieren und so die Leistungsfähigkeit des Einzelnen erhalten bzw. erhöhen. Dazu werden alle Programme und Konzepte, die mit der Gesundheit zu tun haben, wie z.B. „Disease Management“, klassische Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, BGF, integriert, damit alle Beteiligten in einer Firma an einem Strang ziehen. Um dies zu erreichen, muss die Leistungsfähigkeit gemessen werden, was im Dienstleistungsbereich nicht ganz einfach ist. Es gibt aber mittlerweile eine Palette von validierten Instrumenten, die mit gezielten Fragen den Mitarbeiter anleiten sich selbst einzuschätzen. Zahlreiche Studien zeigen eine höhere Leistungsfähigkeit bzw. Produktivität durch effektive Gesundheitsprogramme. Dies sollte als Motivation für deutsche Unternehmen dienen, sich ernsthaft der BGF zu widmen und gesündere und leistungsstärkere Mitarbeiter zu fördern. Das Institute for Health & Productivity Management (IHPM), das in den USA beheimatet ist und mittlerweile international arbeitet, organisiert bereits seit drei Jahren den „European Health & Productivity Congress“, wobei eine Anwendung des Konzeptes auf europäische Verhältnisse diskutiert wird.

Oft argumentieren deutsche Firmen, dass die zahlreichen wissenschaftlichen Studien aus den USA aufgrund des anderen Gesundheitssystems nicht auf Deutschland zutreffen, nach dem Motto „andere Länder andere Sitten“. Sicherlich gelten die positiven finanziellen Auswirkungen nicht ohne weiteres für deutsche Arbeitgeber, eher für die Krankenkassen, aber die anderen positiven Effekte, wie z.B. Fehlzeitenreduktion und Produktivitätssteigerung, gelten genauso (s. Abb. 2). Zudem gibt es zahlreiche Firmen in anderen Ländern, z.B. Kanada, Großbritannien, Schweden, die ihre Programme evaluieren und positive Auswirkungen dokumentieren. Immerhin haben deutsche Firmen über Jahrzehnte beeindruckende Rückgänge in Unfallzahlen erreicht und zum Teil auch einen Rückgang der Fehlzeiten durch spezielle Rehabilitationsprogramme. In Zeiten von wachsenden psychischen Krankheiten und alternden Belegschaften ist das aber nicht mehr ausreichend.

### ► Nicht nur die USA aktiver als Deutschland

Nicht nur amerikanische Firmen sind aktiv in der BGF, sondern eine Vielzahl von Firmen aus anderen Ländern. Als Beispiel kann Schweden angeführt werden, wo dem Wohl des Arbeiters traditionell große Bedeutung zugemessen wird. Auch als in den 1990-er Jahren soziale Leistungen vom Staat vielfach gekürzt wurden, unter anderem auch arbeitsmedizinische Pro-

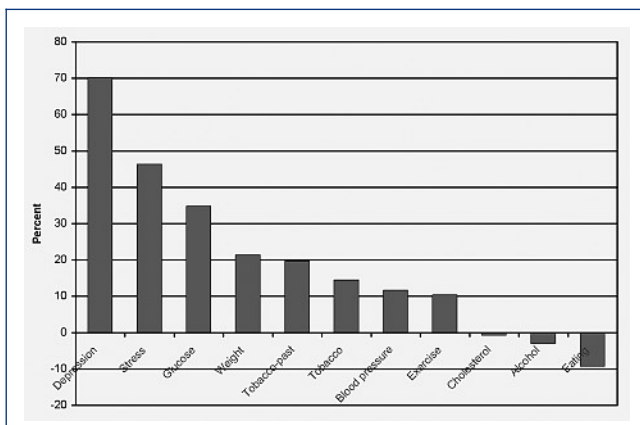


Abb. 1 HERO Studie (1998). Kostenunterschiede zwischen Angestellten mit hohem und niedrigem Gesundheitsrisiko.

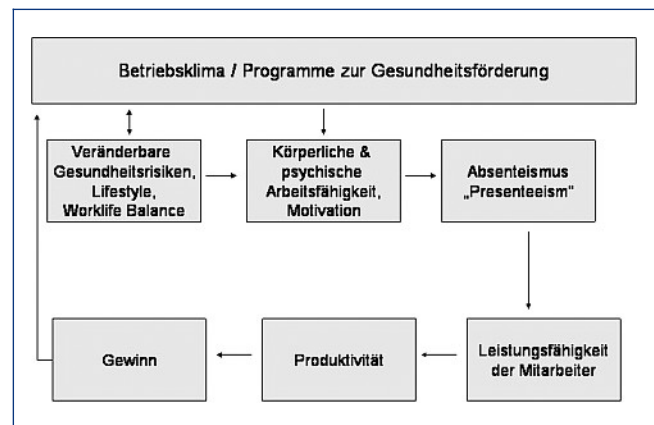


Abb. 2 Flow Chart des Health & Productivity Management (HPM) (nach Boles, Pelletier, Lynch [3]).

gramme, behielten die meisten Unternehmen ihren Glauben an ein aktives Gesundheitsmanagement mit salutogenetischem Ansatz. So hat der Lkw-Hersteller Scania z.B. das Thema Gesundheit in die Personal- und Organisationsentwicklung integriert. Die Gesundheitsphilosophie basiert auf Antonovskys Konzept der Salutogenese und dem Gefühl der Kohärenz [2]. Dabei spielen die folgenden Faktoren eine zentrale Rolle für die Gesundheit des Einzelnen: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit. Teamarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten werden groß geschrieben. Dazu werden zahlreiche Sportmöglichkeiten sowie Gesundheitskurse angeboten. Dies hat dazu geführt, dass Scania mit einer Fehlzeitenrate von 5% weit unter den Raten der Konkurrenz liegt. Schweden hat in den letzten Jahren einen entgegengesetzten Trend erfahren, d.h. steigende Fehlzeiten. Der Rückgang bei Scania rechnet sich in Euro, da in 2003 30 Mio. Euro für krankheitsbedingte Fehlzeiten ausgeben wurden. Ob und wie sich die Gesundheitsförderung auszahlt, wissen die Entscheidungsträger ganz genau, denn Scania hat einen Vollzeit-Gesundheitsökonom eingestellt.

In Singapur unterstützt die öffentliche Hand die Bemühungen der Privatwirtschaft sehr großzügig. Das Gesundheitsministerium hat mit der „Health Promotion Board“ (HPB) eine Institution zur Gesundheitsförderung aufgestellt. Die HPB wiederum hat eine Unterabteilung, die sich speziell für die BGF engagiert und reichlich Ressourcen für die Entwicklung eines BGF-Programms bereitstellt. So werden \$ 5000 für den Start eines Programms gespendet, soweit die Firma einen formellen Antrag mit Arbeitsplan stellt und den gleichen Betrag investiert. Dazu werden Fortbildungskurse in der Gesundheitsförderung angeboten, geschaffen für Angestellte, die sonst keinen Hintergrund in der Gesundheit haben und sich freiwillig in der Firma gemeldet haben, das BGF-Programm zu koordinieren. Ein prestigeträchtiger Gesundheitspreis mit spezifischen Kriterien motiviert Unternehmen, die Programme weiterzuführen. Einer nationalen Umfrage in 2003 zufolge haben 75% der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ein aktives BGF-Pro-

gramm. Nicht zuletzt durch die betrieblichen Aktivitäten hat Singapur eindrucksvolle Erfolge im Kampf gegen die Zivilisationskrankheiten erzielt, wie z.B. einen Rückgang in Raucherzahlen (jetzt 15%) und Fettleibigkeit bei Kindern (jetzt 10%).

Obwohl man Brasilien als sogenanntes Schwellenland nicht unbedingt einen fortgeschrittenen Entwicklungsstand der BGF zutrauen würde, sind in den Städten (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre) Unternehmen sehr aktiv. Zunächst einmal ist der amerikanische Einfluss deutlich mit administrativen Kostensenkungsstrategien und „Disease Management“ Programmen. Aber die Aktivitäten gehen über diese herkömmlichen Mittel weit hinaus. „Qualidade de Vida“, was soviel wie Lebensqualität bedeutet, genießt einen hohen Stellenwert in Betrieben und wird mittlerweile auch als akademisches Feld anerkannt. So gibt es eine Vereinigung zur Lebensqualität (ABQV), die in Zusammenarbeit mit einem Universitätskonsortium (ABRAMGE) einen „MBA (Master of Business Administration) der Gesundheitsförderung und Lebensqualität in Unternehmen“ anbietet. Ein einzigartiger Schritt weltweit, um den Bedarf an Fachkräften in der Gesundheitsförderung zu decken. Das Konzept der „Qualidade de Vida“ schließt die soziale Verantwortung der Unternehmen mit ein und stärkt gleichzeitig Umweltbewusstsein wie Gesundheitsbewusstsein. Obwohl der finanzielle Nutzen für brasilianische Firmen von Interesse ist, sind sie offener für die BGF und sehen diese als Faktor, um als besonders verantwortungsvoller und attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

### ► In Zeiten der Globalisierung: Think Globally, Act Locally

Immer mehr Betriebe öffnen sich der Globalisierung und entwickeln dementsprechend neue Strategien. Genau wie globale Marketing- oder Vertriebsstrategien entworfen werden, planen innovative Firmen auch globale Gesundheitsstrategien. Kosten und Fehlzeiten sollen gesenkt sowie Produktivität und Zufriedenheit gestärkt werden, und das nicht nur im Heimatland. Das amerikanische Health-Care-Unterneh-

men Johnson & Johnson hat einen ehrgeizigen Plan entwickelt, das alle verwandte Firmen weltweit verpflichten soll, bestimmte Elemente der BGF einzuführen. Eine entsprechende Scorecard soll die lokalen Standorte motivieren, gewisse Standards zu erreichen, und nach und nach werden diese Standards, z.B. Sicherheitsbestimmungen, einzuhalten sein. Parallel dazu werden die Standorte aktiv unterstützt mit Toolkits, Informationen, empfohlenen Produkten und Services usw. Es bestehen auch Überlegungen bei Johnson & Johnson, Richtlinien zu Gesundheitsrisikowerten herauszugeben, wie z.B. Anteil der Raucher in der Firma, ohne dies aber verpflichtend zu machen.

Die Investmentbank Goldman Sachs verfolgt eine zentralgesteuerte Gesundheitsstrategie, die Mitarbeitern weltweit zugute kommen soll. Ist der Standort groß genug, werden erstklassige Wellnesscenter zur Verfügung gestellt, wo neben Fitnessgeräten auch Physiotherapeuten und Ärzte ihren Service anbieten. Der Bankangestellte kann aus einem stark subventionierten Angebot wählen, und die Bank hält sich ihre qualifizierten Kräfte gesund und leistungsfähig und spart Ausfallzeiten durch lange Wege zum Arzt. Bei kleineren Standorten werden naheliegende Anbieter gesucht, die den gleichen Service stellen können. Dabei setzt Goldman Sachs auf Kontinuität und Konsistenz, sodass das (fast) gleiche Angebot in London, Frankfurt, Tokio oder New York besteht. Dieses Gesundheitsangebot spielt eine zunehmende Rolle im harten Konkurrenzkampf um die besten Fachkräfte. Die harten Realitäten des Investmentbankings werden hier nicht angetastet, die langen Arbeitsstunden und der konstante Stress sind auch für den jungen Banker nur schwer zu schlucken.

Globale Gesundheitsstrategien bringen viele Herausforderungen mit sich. Aufgrund der verschiedenen Sprachen und Mentalitäten in der Welt muss zunächst einmal eine gemeinsame Kommunikationsbasis gefunden werden [5, 7]. Gesundheit wird in anderen Ländern unterschiedlich verstanden und angegangen. In Deutschland ist Gesundheit z.B. viel mehr Privatsache als in den USA. Oder amerikanische Broschüren würden in England nicht akzeptiert werden, trotz der (fast)

gleichen Sprache. Aus diesem Grunde ist die Übertragung erfolgreicher Programme auf andere Länder schwierig und bleibt oft im Anfangsstadium stecken. Das in den USA weitverbreitete Gesundheitsrisikoprofil muss in Deutschland erst einmal den hiesigen Datenschutzbestimmungen entsprechen und ausreichend erklärt werden, wozu es für alle von Vorteil ist, persönliche Gesundheitsdaten preiszugeben. Nicht selten gibt es einen Einspruch seitens des Betriebsrats oder der Gewerkschaft. Nicht zuletzt ist es schwer, internationale Dienstleister in der Gesundheitsförderung zu finden. Einige Länder haben keine Erfahrung mit Gesundheitsförderung und Prävention, qualifizierte Fachkräfte sind Mangelware. Das multinationale Unternehmen muss viel recherchieren und auch fortbilden, um qualitative Programme weltweit anzubieten. Dieser Aufwand wird oft unterschätzt, und Unternehmen erliegen der Versuchung, Abkürzungen zu tätigen.

### ► Gesundheitsfördernde Unternehmenskultur in Kleinunternehmen

Oft entsteht der Eindruck, dass die BGF nur für Großunternehmen machbar ist. Aber oft zeigen klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) besonders innovative Ansätze und Erfolge. Einer der Gründe dafür ist, dass sich in kleineren Unternehmen relativ schnell viel bewegen lässt. Ist der Chef z. B. ein besonders sportlicher oder gesundheitsbewusster Mensch, ist die Wahrscheinlichkeit in einem KMU relativ groß, ein betriebliches Gesundheitsprogramm einzuführen. Einige Firmen haben eine ausgeprägte und gesund-

heitsfördernde Unternehmenskultur, was große Firmen nur über viele Jahre hinweg aufbauen können. Ein Beispiel ist der norwegische Möbelhersteller HÅG, der 450 Mitarbeiter beschäftigt. HÅG legt viel Wert auf das Erlernen von Führungsqualitäten, welche die Gesundheit nachhaltig beeinflussen, z. B. Zugehörigkeitsgefühl erzeugen, Engagement fördern, respektvoll agieren, Leistung anerkennen und belohnen und inspirieren sowie motivieren, und bietet dementsprechend laufend Schulungen an. Auch in Deutschland gibt es Erfolgsgeschichten im mittelständischen Bereich. OKE Automotive, Zulieferer für die Automobilindustrie, bietet ein erfolgreiches Aktivprogramm an. Herz-Kreislauf-tests und Bluttests mit auf das Ergebnis abgestimmten Trainingseinheiten werden für die Produktion sowie für die Führungsebene angeboten. Dazu fördern zahlreiche Aktivwochenenden, Mountainbiketouren und andere Sportevents das gemeinsame Miteinander im Unternehmen. Dadurch hat sich seit November 2002 der Krankenstand fast halbiert und nebenher die Mitarbeiter-Motivation deutlich positiv verändert.

### ► Das Tempo erhöhen

Trotz der vielen Positionspapiere und Bekennungen zur Signifikanz von gesunden Mitarbeitern gibt es zu wenige umfassende und erfolgreiche BGF Programme in Deutschland. Es existieren zwar ein paar Vorreiter, aber die kritische Masse fehlt. Zu viele Unternehmen beschränken sich auf ihre traditionellen und gesetzlich bestimmten Maßnahmen zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Fehlzeiten sind zwar zurzeit aufgrund der schwachen

konjunkturellen Lage auf einem historischen Tief, aber eine etwas detailliertere Analyse schließt auf eklatante Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz, vor allen Dingen psychische Krankheiten wachsen ständig. Wenn die deutsche Wirtschaft nicht das Tempo erhöht und die Entwicklung in der BGF vorantreibt, werden in der Zukunft die Mitarbeiter nicht nur älter, sondern auch kränker und damit leistungsschwächer. Genauso müssen die Krankenkassen und der Staat ihren Pflichten effektiver nachkommen, oder das gesamte Gesundheitssystem droht zu kollabieren.

## Literatur

- <sup>1</sup> Aldana S: Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literatur. *American Journal of Health Promotion*. 2001; 15 (5): 326–349.
- <sup>2</sup> Antonovsky A: *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Well*. San Francisco: Jossey-Bass; 1987.
- <sup>3</sup> Boles M, Pelletier B, Lynch W: Flow Chart des Health & Productivity Management (HPM). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2004; 46 (7): 737–745.
- <sup>4</sup> Health Enhancement Research Organization (HERO): The Association between Ten Modifiable Risk Factors and Health Care Expenditures. <http://www.the-hero.org/research.htm>. 1998.
- <sup>5</sup> Persson S, Hedlund G: A New Way of Thinking. *WELCOA's Absolute Advantage Magazine*. 2005; 4 (4): 13–15.
- <sup>6</sup> National Survey on Workplace Health Promotion. Ministry of Health of Singapore; 2003.
- <sup>7</sup> Kirsten W: The Global Wellness Challenge. *WELCOA's Absolute Advantage Magazine*. 2005; 4 (4): 2–5.

## Summary

### International perspectives on workplace health management

A growing number of companies are becoming aware of workplace health promotion (WHP), but hesitate to implement comprehensive and integrated programs. In Germany, only a slow growth of WHP programs is taking place, other countries take a more active role and invest more resources. The USA assumes a leading role internationally with a 30-year tradition. WHP is mainly used to maintain or lower the skyrocketing health care costs in the US. Other countries, e.g., Sweden, Singapore, and Brazil, also actively engage in WHP with visible support from corporations and the public sector. The many benefits and financial payoff should propel more German companies to make health promotion a priority and invest in programs.

**Key words:** Workplace Health Promotion, return-on-investment, productivity, globalization

### Korrespondenzadresse

Wolf Kirsten  
International Health  
Consulting  
Friedbergstraße 32  
14057 Berlin  
Tel.: 0 30/30 82 48 87  
Fax: 0 30/30 82 48 89  
E-Mail:  
wk@wolfkirsten.com  
www.wolfkirsten.com

