



Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt

## Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik

Vorschläge der Expertenkommission



# Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik

Die betriebliche Gesundheitspolitik aufzuwerten und ihren vorbeugenden Charakter zu stärken sowie die Selbstverantwortung der Unternehmen auf diesem Gebiet zu erhöhen: Das steht im Mittelpunkt der Vorschläge der Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“.

Höchste Priorität räumt die von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung gebildete Kommission dabei präventivem betrieblichem Handeln ein. Dieses muss zur Führungsaufgabe werden, syste-

matisch geplant sein und das Wissen über neue Belastungsformen und -ursachen berücksichtigen. Es zielt darauf ab, gemeinsam mit den Beschäftigten deren Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern.

Staat und soziale Sicherungssysteme seien angesichts der neuen wirtschaftlichen und demographischen Herausforderungen überfordert, diese Aufgaben allein zu bewältigen, mahnt die Kommission. Daher appelliert sie an die Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen,



**Prof. Dr. Bernhard Badura,  
Wissenschaftlicher Leiter  
der Kommission**

## Die Expertenkommission

In der Expertenkommission „Die Zukunft einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik“ haben Fachleute aus Wissenschaft und Politik, Wirtschaft und (Berufs-) Verbänden, gesundheitlichen Institutionen (z. B. Krankenkassen) und Berufsgenossenschaften eng zusammengearbeitet. Ihr Ziel war es, Anforderungen an eine zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik zu formulieren und Reformen in den Unternehmen anzustoßen. Die Kommission nahm im Jahr 2001 auf Initiative der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung ihre Arbeit auf. In vier Arbeitsgruppen wurden die Ergebnisse zu verschiedenen Themen erarbeitet, die in die Reformvorschläge der Kommission für eine aktive betriebliche Gesundheitspolitik eingeflossen sind.

Vorsitzender der Kommission war Dr. Hermann Rappe. Die wissenschaftliche Leitung hatte Prof. Bernhard Badura. Für die beiden Stiftungen haben Dr. Erika Mezger von der Hans-Böckler-Stiftung und Detlef Hollmann von der Bertelsmann Stiftung in der Kommission mitgearbeitet und deren Aktivitäten koordiniert.



sich mehr für die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu engagieren und hierfür mehr zu investieren. Dies könne sich im Wettbewerb sogar positiv auswirken. „Gesunde Organisationen fördern beides: Wohlbefinden und Produktivität ihrer Mitglieder“, heißt es in dem Bericht.

### **Betriebliche Gesundheitspolitik vor neuen Herausforderungen**

Aus der Sicht der Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ wird in der wirtschaftlichen Hochleistungsgesellschaft Deutsch-

land zwar viel investiert, um gesundheitliche Schäden zu beseitigen und auszugleichen – aber zu wenig, um Krankheiten vorzubeugen. Die dadurch entstehenden Kosten drohen auf Dauer die sozialen Sicherungssysteme zu überfrachten und könnten die Lohnkosten weiter ansteigen lassen, kritisiert die Kommission. Deshalb sollten Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen künftig mehr Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten übernehmen und selbst eine aktive Gesundheitspolitik betreiben. Poli-

## **Die Arbeitsgruppen**

### **Arbeitsgruppe 1:**

#### **Wandel der Arbeitswelt**

(Leitung: Prof. Dr. Ekkehart Frieling)

### **Arbeitsgruppe 2:**

#### **Gesundheitliche Folgen und Herausforderungen**

(Leitung: Prof. Dr. Johannes Siegrist)

### **Arbeitsgruppe 3:**

#### **Auftrag, Problemverständnis und Handlungsschwerpunkte überbetrieblicher Akteure**

(Leitung: Prof. Dr. Rolf Rosenbrock)

### **Arbeitsgruppe 4:**

#### **Auftrag, Problemverständnis und Handlungsschwerpunkte betrieblicher Akteure**

(Leitung: Prof. Dr. Dieter Frey)



**Dr. Hermann Rappe,  
Vorsitzender  
der Kommission**



tik und Verbände müssten dies unterstützen.

Die betriebliche Sozial- und Gesundheitspolitik stehe vor einer neuen Situation, die geprägt sei durch

- die globalisierte Wirtschaft,
- den steigenden Altersdurchschnitt der Bevölkerung,
- die wachsende Rolle wissensintensiver Dienstleistungen,
- das gewandelte Spektrum arbeitsbedingter Krankheiten und
- die Tendenz der Unternehmen, die Lohnnebenkosten zu begrenzen.

Auch hätten sich frühere Strategien, wie etwa die Frühverrentung, als wenig wirksam erwiesen, um die Unternehmen dazu zu veranlassen, in die Gesundheit der Beschäftigten zu investieren.

Daher empfiehlt die Kommission den Betrieben, Verbänden und Sozialleistungsträgern eine neue Politik, die auf eine neue Qualität der Arbeit setzt, Wohlbefinden fördert und gesundheitliche Probleme dort zu lösen imstande ist, wo sie entstehen: in den Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen; noch dazu vor allem vorbeugend und gesundheitsfördernd und weniger nachträglich kurierend.

„Der Arbeits- und Gesundheitsschutz in Deutschland hat eine erfolgreiche Vergangenheit“, betont die Kommission. „Die bestehenden He-



erausforderungen lassen sich jedoch in den historisch gewachsenen Strukturen nicht mehr bewältigen.“

### **Neue Politik: Gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation**

Den Dreh- und Angelpunkt für gesundheitsförderndes Handeln sieht die Kommission in der Arbeitswelt. Dies auch deshalb, weil diese bis weit in das Privatleben hineinreiche. Ihr Ziel lautet: „Gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation“. Dabei geht es der Kommission nicht allein darum, Gesundheitsgefahren bei der Arbeit des Menschen mit Maschinen zu vermindern, sondern mehr noch darum, die Art und Weise zu verbessern, wie Menschen miteinander umgehen.





Die Kommission lenkt deshalb ihr besonderes Augenmerk auf die Qualität der Menschenführung, die Unternehmenskultur und die zwischenmenschlichen Beziehungen insgesamt. Maßnahmen zu entwickeln, um gesundheitlichen Problemen vorzubeugen, betrachtet sie als Führungsaufgabe. Als ebenfalls grundlegend sieht sie es an, eine solche Politik nicht von oben nach unten zu verordnen, sondern die Betroffenen selbst von Anfang an einzubeziehen.

Wichtig ist der Kommission ferner, die betriebliche Gesundheitspolitik vielfältig auszugestalten und sie den unterschiedlichen Bedürfnissen einzelner Branchen und Betriebsgrößen anzupassen. Denn sie sollte zweierlei bewirken: die Gesundheit der Mitarbeiter verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit fördern.

### Langfristige Strategie

Der Kommission ist klar, dass sich derartige Sichtweisen nur in längerfristigen Prozessen umsetzen lassen. Dennoch gebe es wichtige Antriebskräfte, die den notwendigen Wandel begünstigten. Dazu zählten beispielsweise die demographische Entwicklung und – damit verbunden – der steigende Altersdurchschnitt der Bevölkerung. Beides werde die Unternehmen dazu veranlassen, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Erwerbsfähigkeit auch älterer Beschäftigter zu erhalten.

Dringenden Handlungsbedarf gebe es auch durch die vom Gesetzgeber geforderte Umsetzung des deutschen und europäischen Arbeitsschutzrechts. Viele Unternehmen hätten zudem erkannt, dass gesundheitsförderliche Investitionen nicht nur das Wohlbefinden der Beschäftigten steigerten, sondern zugleich auch deren Leistungsbereitschaft. Sie kämen daher nicht nur den Beschäftigten zugute, sondern auch – etwa durch geringere Fehlzeiten – den Unternehmen und den Sozialversicherungen. Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter könnten dabei helfen, Unfälle zu vermeiden, Krankheitskosten zu senken sowie Arbeitslosigkeit und Frühverrentung zu mindern.

Aber auch die Hindernisse auf dem Wege zu einer aktiven betrieblichen Gesundheitspolitik sind der Kommission bekannt. So werde gesundheitsförderndes Handeln von den Betrieben oft nicht als eigene Sache, sondern als Aufgabe von Staat und





Gesellschaft angesehen. Auch die Gewerkschaften tendierten dazu, Gesundheit, Bildung und soziale Sicherheit eher dem Aufgabenbereich des Staates zuzuordnen. Gesundheitliche Aspekte hätten in der gewerkschaftlichen Betriebs- und Tarifpolitik jahrelang kaum eine Rolle gespielt.

Als „vielleicht wichtigsten hemmenden Faktor“ für eine aktive betriebliche Gesundheitspolitik hebt die Kommission hervor, dass die Mitarbeiter häufig noch immer ausschließlich als „Kostenfaktoren“ bewertet werden, anstatt als Ressourcen für den wirtschaftlichen Erfolg. Nachdrücklich betont sie, dass Investitionen in Mitarbeiter den Unternehmenswert steigern.

Aber auch überkommene Werte und Regeln, insbesondere die in weiten Teilen der Bevölkerung verbreitete „Kultur der Reparatur und Kompensation“, beklagt sie als weitere Hemmnisse einer gesundheitsfördernden Politik. Gerade die Krankenkassen führt sie hierfür als Beispiel an, die pro Mitglied im Jahr 2001 rund 2.600 Euro für Krankenbehandlungen ausgaben und nur rund einen Euro für vorbeugende Maßnahmen zum Gesundheitserhalt.

Oft sei es aber auch Unwissenheit, die die Unternehmen davon abhielten, vorbeugenden Gesundheitsschutz zu betreiben. Die Kommission kam zu dem Ergebnis, dass Unterneh-

men, Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen das neuere Wissen über die Ursachen psychischer und chronischer Krankheiten im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen, den Arbeitstätigkeiten oder der Arbeitsumgebung noch viel zu wenig nutzten.

Kurzfristig, so die Kommission, lasse sich der erforderliche Kulturwandel aufgrund dieser Hindernisse nicht bewältigen. Mit ihren Vorschlägen kommt es ihr daher in erster Linie darauf an, den „Einstieg“ in eine zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik herbeizuführen. Ihre Empfehlungen konzentrieren sich deshalb nicht allein darauf, Ziele zu formulieren, sondern zugleich Wege aufzuzeigen, wie diese umgesetzt werden können. Sie richten sich vorrangig auf betriebliches Handeln und damit auf ein besonderes Lernfeld, in dem sich „dialogisch“ „Vielfalt, Wettbewerb und – bei staatlicher Rahmensetzung – Mindeststandards verbreiten und stabilisieren sollen“.

### **Die Rolle der gesundheitspolitischen Akteure**

Nach Ansicht der Kommission müssen Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen mehr in das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen investieren und sich entsprechend engagieren. Dies sollten sie zuallererst aus sozialer Verantwortung für die Beschäftigten tun.



Die Betriebe müssten zudem sicherstellen, dass alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – bedarfsge- recht und zukunftsorientiert – arbeits- medizinisch und sicherheitstechnisch betreut werden.

In den Sozialpartnern sieht die Kommission den „Motor“ dieser neuen betrieblichen Gesundheitspoli- tik. Sie sollten sie zu einem vorran- gigen Feld ihrer Aktivitäten ausbauen. Es sei ihnen auch möglich, weitere Reformschritte über ihre Vertreter in den Selbstverwaltungsorganen der Sozialversicherungssysteme zu beein- flussen. Diese könnten vor allem beim Ausbau der überbetrieblichen Infra- struktur für die betriebliche Gesund- heitspolitik eine wichtige Rolle spie- len.

Der Staat kann aus der Sicht der Kommission nicht mehr alle Proble-

me flächendeckend lösen. Er solle aber Mindeststandards und „intelli- gente Rahmenbedingungen“ für den Ausbau einer modernen betrieblichen Gesundheitspolitik setzen, die vielfäl- tige Initiativen und dezentrale Lösun- gen ermöglichen. Ferner solle er den erforderlichen Politikwandel ansto- ßen, flankieren und moderieren sowie dabei mithelfen, eine solche Politik zu konkretisieren und umzusetzen.

Die Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Rehabilitationsabtei- lungen der Rentenversicherungen und Arbeitsmarktbehörden müssten künf- tig noch stärker zusammenarbeiten und mit den Betrieben kooperieren. Sie sollten sich, so die Kommission, „vom »Payer« zum »Player« weiter- entwickeln“ und verstärkt darum bemühen, Versicherungsfälle zu ver- meiden, indem sie die betriebliche Gesundheitspolitik unterstützen.





# Die Empfehlungen der Kommission

## Empfehlungen an die Betriebe

Die Kommission empfiehlt

- den Betrieben eine Aktivierung und Neuausrichtung der betrieblichen Gesundheitspolitik – durch konsequente Verfolgung gesetzlicher Zielvorgaben, durch Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung und durch Etablierung eines in die Betriebsroutinen integrierten Gesundheitsmanagements;
- eine deutliche Erhöhung der Verantwortung und Qualifizierung ihrer Führungskräfte hinsichtlich Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeiter, eine entsprechende Weiterbildung ihrer Arbeitssystemplaner, Gesundheitsexperten sowie sonstiger Entscheidungsträger und eine stärkere Einbeziehung der gesamten Belegschaft;
- den Ausbau einer bedarfsgerechten, zukunftsorientierten arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Betreuung aller Arbeitnehmer auch mit dem Ziel der Gesundheitsförderung. Den Bundesministerien für Wirtschaft und Arbeit und für Gesundheit und Soziale Sicherung sowie den Spitzenverbänden der Unfallversicherungsträger wird empfohlen, dieses Ziel durch entsprechende Maßnahmen zu fördern.

## Empfehlungen an die Sozialpartner

Die Kommission empfiehlt

- der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund gemeinsame Empfehlungen an die Sozialpartner auszusprechen, die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten verstärkt zur Intensivierung betrieblicher Gesundheitspolitik zu nutzen;
- eine nachhaltige Gemeinschaftsinitiative der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände mit allen Sozialversicherungsträgern zur Förderung von Aktivitäten auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitspolitik. Ziel der Initiative sollte auch sein, den Betrieben Anreize für Aktivitäten zu setzen, die über die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben hinausgehen und hierzu geeignete Finanzierungsmodelle zu entwickeln sowie Instrumente zur Beratung und Qualitätssicherung betrieblichen Gesundheitsmanagements zu erarbeiten;
- den Verbänden und Sozialleistungsträgern den Ausbau einer standardisierten betrieblichen Gesundheitsberichterstattung und die aktive Unterstützung betrieblicher Aktivitäten zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation von Beschäftigten mit besonderen Gesundheitsrisiken.

## Empfehlungen an den Staat

Die Kommission empfiehlt

- dem Staat (Bund, Länder, Kommunen), durch geeignete Rahmenbedingungen eine verbesserte Umsetzung geltenden Rechts inklusive der EU-Regelungen in





den Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen zu fördern sowie darüber hinausgehende Aktivitäten auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitspolitik zu unterstützen. Sie empfiehlt insbesondere, die „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit weiter auszubauen in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Forum für Prävention und Gesundheitsförderung und sich dabei an nationalen Gesundheitszielen zu orientieren;

- den Arbeitsschutzbehörden der Länder (in enger Kooperation mit den Sozialpartnern, den Sozialversicherungsträgern sowie kommunalen Einrichtungen und Initiativen) den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung regionaler Bündnisse für Gesundheit bei der Arbeit, z. B. in Form „runder Tische“.

### **Empfehlungen an die überbetrieblichen Akteure**

Die Kommission empfiehlt

- allen Sozialleistungsträgern eine substanzielle Neuausrichtung und Verstärkung ihrer Programmatik und Aktivitäten in Richtung einer aktiven betrieblichen Gesundheitspolitik im Sinne eines neuen Interventionstyps. Hierzu gehört die konsequente Förderung der Koordination und Kooperation zwischen den innerbetrieblichen Akteuren und den außerbetrieblichen Leistungserbringern auch in den Bereichen Kuration und Rehabilitation, z. B. durch eine praxisnahe Kommunikations- und Informationsplattform;
- eine stärkere Regionalisierung: in der Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben ebenso wie in der Versorgung der Bevölkerung mit Gesundheitsleistungen. Sie empfiehlt den Ländern, Innungen und Kammern eine besondere Unterstützung von Klein- und Mittelbetrieben durch Einrichtung von Kompetenzzentren. Sie empfiehlt den Krankenkassen und den Berufsgenossenschaften sowie den Leistungsanbietern im Gesundheitswesen, die Verknüpfung von Gesundheitsförderung, Prävention, Kuration, Rehabilitation und Pflege in ausgewählten Regionen zu erproben und dabei die betrieblichen Aktivitäten auf diesem Gebiet mit zu berücksichtigen;
- Strukturen, Prozesse und Ergebnisse auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitspolitik verstärkt als Teil des Unternehmenswertes zu sehen und den Nutzen von Investitionen in betriebliche Gesundheitspolitik transparent zu machen.

### **Empfehlungen an Bildung und Wissenschaft**

Die Kommission empfiehlt

- den öffentlichen Bildungsträgern und den zuständigen staatlichen Stellen dafür Sorge zu tragen, dass Themen zum förderlichen Umgang mit der eigenen Gesundheit, zu den Rechten und Pflichten im Arbeitsschutz sowie zum betrieb-



lichen Gesundheitsmanagement in angemessenem Umfang in Berufsbildungsordnungen, Curricula und Rahmenpläne integriert werden. In besonderem Maße gefordert sind hierbei die Berufsschulen sowie Hochschulbereiche bei der Ausbildung betrieblicher Führungskräfte;

- die Förderung von Grundlagen- und angewandter Forschung zu betrieblichen Gesundheitspotenzialen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie zur Umsetzung und Evaluation innovativer Projekte und Vorgehensweisen.

### **Empfehlungen an die Hans-Böckler-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung**

Die Kommission empfiehlt

- die Gründung eines „Initiativkreises Betriebliche Gesundheitspolitik“ – zur Mediation der Sozialpartner, zur Restrukturierung des Akteursgeflechtes, zur Qualitätsentwicklung und Lösung der Transferprobleme.

### **Impressum**

Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung, Detlef Hollmann, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh  
Hans-Böckler-Stiftung, Dr. Erika Mezger, Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Einführungstext, Satz und Layout:

WAHLE & WOLF, 56479 Elsoff



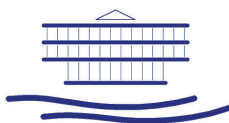
Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)  
**Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik**  
**Vorschläge der Expertenkommission**  
1. Auflage 2004, 118 Seiten, Broschur,  
inklusive CD-ROM  
ISBN 3-89204-743-X  
16,00 Euro

Bestelladresse:  
Verlag Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
D-33311 Gütersloh

oder im Internet unter  
[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt



**Bertelsmann Stiftung**



**Expertenkommission**  
Betriebliche  
Gesundheitspolitik