



# Vorteil Vorsorge

*Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland*

---

---

# Inhalt

Vorteil Vorsorge	1
Fokus der Studie	3
Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland	4
– Demografischer Wandel	
– War for Talent	
– Steigende Krankheitskosten	
Betriebliche Gesundheitsvorsorge als Erfolgsfaktor	9
Ungenutzte Potenziale der betrieblichen Gesundheitsvorsorge	10
– Unzureichende Messbarkeit	
– Unklare rechtliche und politische Rahmenbedingungen	
– Mangelnde Umsetzungsorientierung	
Erfolgsfaktoren für betriebliche Prävention in der Unternehmenspraxis	12
– Ganzheitlichkeit	
– Vernetzung	
– Vertrauensbildung	
Von der Krankheitsbehandlung zur Gesundheitsvorsorge	15
Quellenangaben	16

---

---

## Vorteil Vorsorge

Die Entwicklung der Gesundheitsausgaben in Deutschland ist alarmierend: Mit 278 Mrd. Euro entsprachen sie im Jahr 2009 fast 12% des Bruttoinlandsproduktes. Der Anstieg von 2008 auf 2009 hat sich im Vergleich zu den Vorjahren mit 5,2% nahezu verdoppelt. Obwohl der größte Teil über die gesetzlichen Krankenkassen umverteilt wird, trifft die Kostenentwicklung auch Unternehmen und Privatpersonen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und leerer Haushaltskassen wird offensichtlich: Rasches Handeln ist für die Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland erfolgsentscheidend.

Bei allen bisherigen Überlegungen wurde die betriebliche Gesundheitsvorsorge nachrangig behandelt, obwohl diese ein geeigneter Weg ist, hohe Krankheitskosten frühzeitig zu senken. Das gilt für einzelne Unternehmen wie für die gesamte Volkswirtschaft. Obwohl sich diese Erkenntnis zunehmend durchsetzt, sind vorsorgende Maßnahmen im deutschen Gesundheitssystem bisher nur unzureichend gesetzlich verankert.

Gerade für einen Ausbau der betrieblichen Prävention gibt es jedoch gute Gründe: Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung stellen sich viele Unternehmen schon jetzt auf einen immer härter werdenden Kampf um qualifizierte Arbeitnehmer, alternde Belegschaften und steigende Krankheitskosten ein. Allein

aus betriebswirtschaftlicher Sicht haben sie deshalb ein natürliches Interesse daran, zur „Fitness“ ihrer Mitarbeiter einen Beitrag zu leisten, damit Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Zudem sehen sie sich in der Verantwortung, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu schützen und zu fördern. Im betrieblichen Kontext lassen sich viele Menschen leichter und direkter ansprechen und für Gesundheitsthemen sensibilisieren. Außerdem entstehen bestimmte Beeinträchtigungen erst im Arbeitsumfeld und werden dort auch am besten erkannt.

Allerdings hat bisher erst eine Minderzahl der Arbeitgeber die Gesundheitsvorsorge als strategisch wichtigen Erfolgsfaktor für sich erkannt. Vom Kleinbetrieb bis zum DAX-Konzern fehlt noch häufig das notwendige Know-how zur Umsetzung betrieblicher Gesundheitsvorsorge. Dass die politischen Rahmenbedingungen betriebliche Vorsorge nur unzureichend unterstützen, macht es betrieblichen Gesundheitsmanagern und Krankenkassen zusätzlich schwer, präventive Maßnahmen im angestrebten Umfang umzusetzen.

Die vorliegende Studie soll einen konstruktiven Dialog zu diesem Thema anstoßen. Schließlich bietet betriebliche Prävention nur Vorteile – für Arbeitnehmer und Arbeitgeber und letztendlich für die gesamte Gesellschaft.

---

---

Unser besonderer Dank für die Teilnahme an der Untersuchung gilt den Gesundheitsexperten von über zwanzig Unternehmen sowie Präventionsspezialisten aus Wissenschaft und Praxis. Ihre Einschätzungen und Empfehlungen ermöglichten die vorliegende Analyse sowie die daraus resultierenden

Empfehlungen. Die Expertise stammt aus allen Bereichen, die heute für betriebliche Gesundheitsvorsorge wichtig sind: dem Gesundheitsmanagement von Unternehmen verschiedenster Größe, der Medizin, Gesundheitsökonomie, Krankenkassen, Versicherungen und der Politik.



**Dr. Christa Maar**

Vorstand Felix Burda Stiftung

A handwritten signature in black ink that reads "Dr. Maar".



**Rolf Fricker**

Vice President Booz & Company

A handwritten signature in black ink that reads "R. Fricker".

---

## Fokus der Studie

Die vorliegende Studie „**Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland**“

wurde von der internationalen Strategieberatung Booz & Company als Pro-Bono-Projekt für die Felix Burda Stiftung durchgeführt. Die Bedeutung von Gesundheitsvorsorge für die Zukunft des deutschen Gesundheitswesens zeigte Booz & Company bereits 2005 in einer zusammen mit der Felix Burda Stiftung durchgeführten Studie auf. Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes bewertet die neue Erhebung die Rahmenbedingungen zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge in Deutschland, beschreibt Kriterien für erfolgreiche Unternehmensmaßnahmen und gibt

Anregungen für Politik und Wirtschaft, wie betriebliche Prävention als Säule des deutschen Gesundheitswesens gestärkt werden kann.

Bis dato ist betriebliche Prävention nicht einheitlich definiert. Die vorliegende Untersuchung berücksichtigt nach gängiger Auffassung die beiden Bereiche der medizinischen Vorsorge (Maßnahmen zur Früherkennung rein physischer Indikationen wie z. B. Hautkrebscreening, Darmkrebsvorsorge etc.) und der Gesundheitsförderung (Erhalt der psychosozialen Gesundheit, z. B. durch mitarbeitergerechte Führung, leistungsförderndes Betriebsklima etc.). Maßnahmen der Arbeitssicherheit sind nicht enthalten.

**Basis der Untersuchung ist die qualitative Befragung zu Bedeutung und Status von Prävention bei mehr als zwanzig deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größe sowie Experten aus Wissenschaft und Politik**

Aesculap AG  
 Asklepios Kliniken GmbH  
 BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH  
 BASF AG  
 Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit  
 BKK Bundesverband  
 BMW BKK  
 BMW Group  
 Bundesgesundheitsministerium sowie ausgewählte Ministerien der Länder  
 CARE diagnostica Laborreagenzien GmbH  
 Deutsche Annington Immobilien GmbH  
 Deutsche Post DHL  
 ADS Deutschland GmbH

E.ON Ruhrgas AG  
 E.ON Ruhrgas BKK  
 Fürstenberg Institut GmbH  
 GRS Coaching for Health  
 Henkel KGaA  
 Hubert Burda Media  
 IKEA Deutschland GmbH & Co. KG  
 MAN Nutzfahrzeuge AG  
 Pfizer GmbH  
 RWE Power AG  
 SAP AG  
 Siemens AG  
 TÜV SÜD Life Service GmbH  
 Vdbw Verband deutscher Betriebs- und Werksärzte  
 XING AG

---

# Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland

Deutsche Unternehmen stehen mit ihren Personalstrategien derzeit vor drei besorgniserregenden Entwicklungen: der Überalterung ihrer Belegschaft durch den Bevölkerungswandel, dem steigenden Wettbewerb um Arbeitskräfte und einem absehbaren Anstieg der Krankheitskosten pro Arbeitnehmer.

## Demografischer Wandel

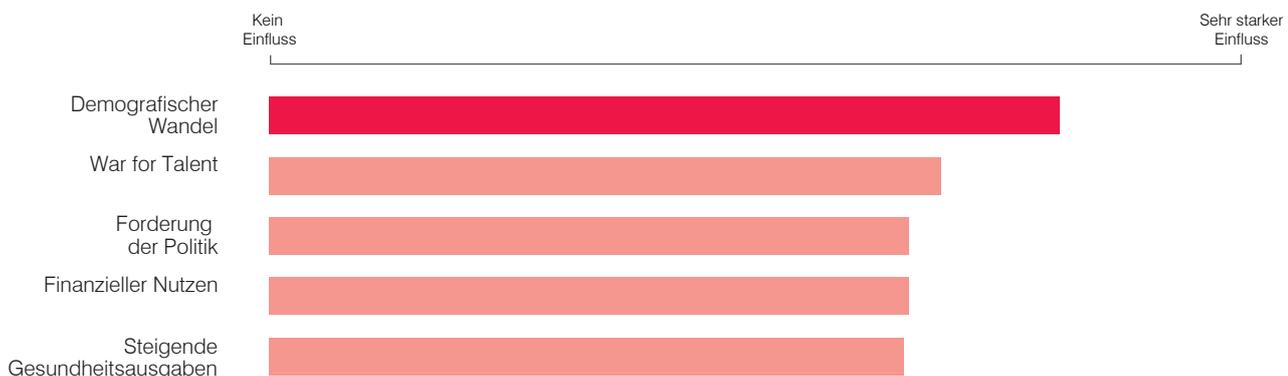
Besonders in Deutschland wird die Bevölkerungsentwicklung die Arbeitswelt grundlegend verändern: Heute zählt die deutsche Erwerbsbevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren etwa 50 Millionen Menschen. Im Jahr 2060 werden es nur noch 33 bis 36 Millionen, also 27 % bis 34 % weniger sein.<sup>1</sup>

Die vorliegende Studie macht die Auswirkung des demografischen Wandels für hiesige Arbeitgeber greifbar: Den demografischen Wandel nannten die Befragten als mit Abstand wichtigsten Grund für die wachsende

Relevanz betrieblicher Vorsorge. Bei einigen der von Booz & Company befragten Unternehmen steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten um bis zu neun Monate pro Jahr.

Dass die zunehmende Überalterung der deutschen Gesellschaft eine Zunahme bestimmter Krankheitsbilder mit sich bringt, zeichnet sich bereits jetzt ab. Im Jahr 2024 wird die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen über 40 % der deutschen Erwerbsbevölkerung ausmachen. Besonders in diesem Altersabschnitt ist der Anteil bestimmter Indikationen extrem hoch: 2009 wurden in dieser Bevölkerungsgruppe die Hälfte der Diagnosen für Diabetes mellitus und etwa ein Drittel jeweils bei Ischämischen Herzkrankheiten (verursacht durch Sauerstoff- und Nährstoffmangel z. B. aufgrund fehlender Bewegung oder unausgewogener Ernährung), chronischen Krankheiten der unteren Atemwege oder Polyarthrit/Arthrose gestellt.

## Warum wird betriebliche Vorsorge künftig an Bedeutung gewinnen?



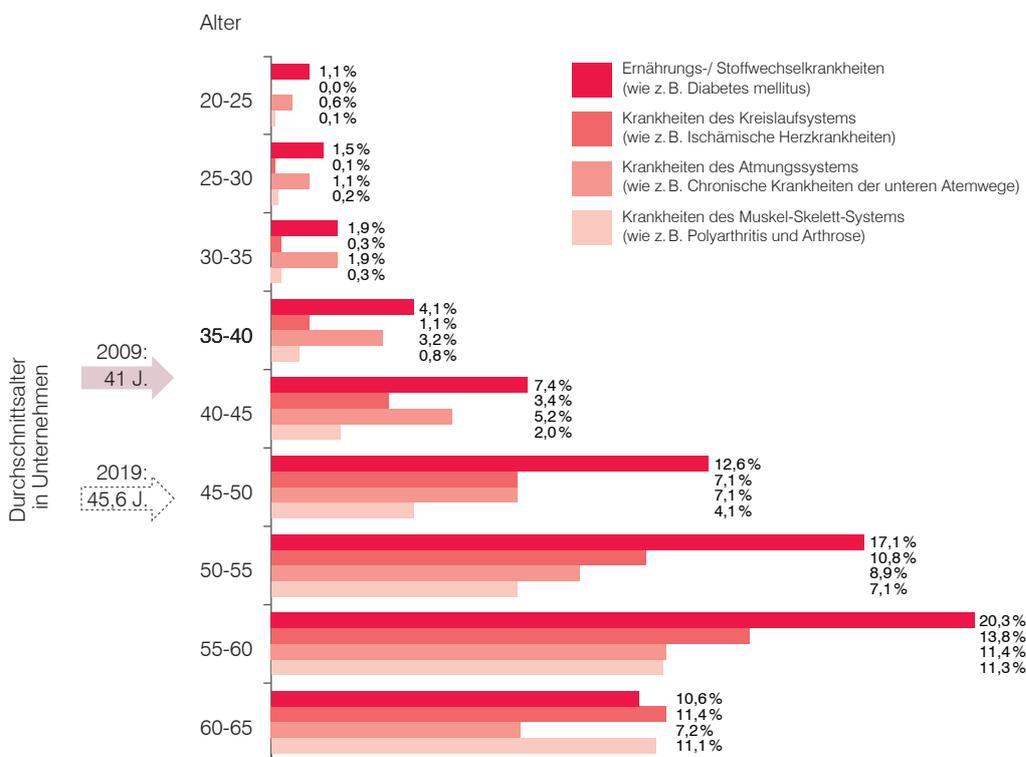
Grafik: Booz & Company, Aussagen von deutschen Unternehmen im Rahmen der Befragung zum Thema betriebliche Prävention, 2011



*Dr. Daniel Mauss, Leitender Werksarzt, EADS Deutschland GmbH:*

„Der demografische Wandel wird für Unternehmen in den nächsten Jahren eine Herausforderung sein. Die Belegschaften werden älter, und der Talentmarkt ist heiß umkämpft. EADS setzt gezielt Mitarbeiter im Alter von 55+ ein, um deren Erfahrung und Kompetenz zu nutzen und eine ausgewogenere Alterspyramide im Unternehmen zu erreichen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss sich darauf einstellen.“

### Das durchschnittliche Alter der Erwerbstätigen steigt in den nächsten Jahren stark an – mit Auswirkung auf die Häufigkeit bestimmter Krankheiten



Quelle: Statistisches Bundesamt (2009): Diagnosedaten der Patienten und Patientinnen in Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen - Fachserie 12 Reihe 6.2.2: Ausgewählte Beispiele chronischer Krankheiten aus unterschiedlichen Krankheitsklassen. EUPD Research (2010): Gesundheitsmanagement 2010, Booz & Company Analyse

### War for Talent

In einem zunehmenden Wettbewerb um die besten Köpfe – dem sogenannten War for Talent – ist für Arbeitgeber die Neugewinnung und Bindung von Mitarbeitern ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Ein professionelles Gesundheitsmanagement kann maßgeblich dazu beitragen, dass Bewerber und Mitarbeiter Unternehmen als attraktive

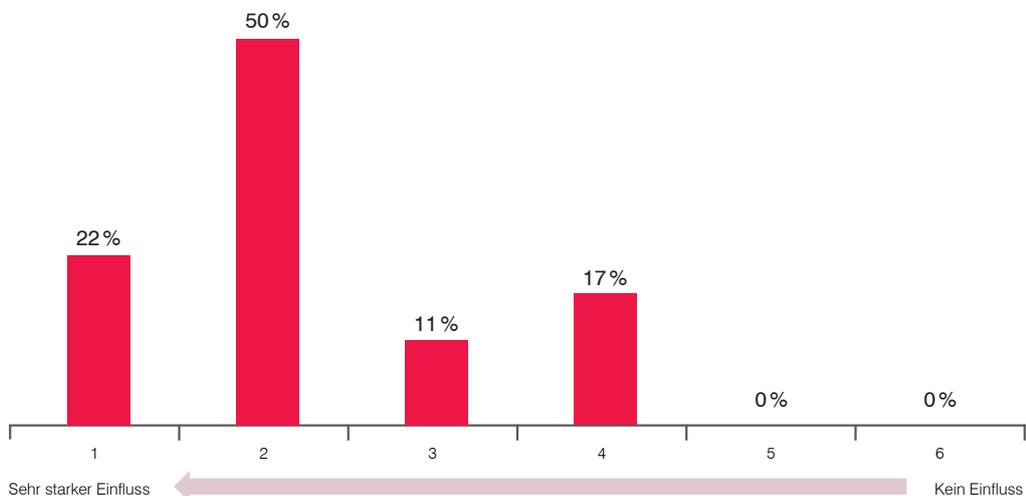
Arbeitgeber wahrnehmen. Für 72% der Befragten besitzt die betriebliche Vorsorge einen starken oder sehr starken Einfluss im Wettbewerb um Arbeitskräfte. Keines der befragten Unternehmen gab an, dass betriebliche Vorsorge keinen oder nur schwachen Einfluss hat.



*Dr. Andreas Penk, Vorsitzender der Geschäftsführung, Pfizer Deutschland:*

„Deutschlands Wettbewerbsvorteil wird immer stärker auf Wissen und Kompetenz basieren. Daher müssen wir Arbeitnehmer über 50 oder 60 Jahre mit langjähriger Erfahrung aktiv im Unternehmen halten. Den Wandel – von der Leistungsgesellschaft hin zur Kompetenzgesellschaft – müssen wir aktiv managen. Die Gesundheit unserer Mitarbeiter bis ins hohe Alter gewinnt daher einen immer höheren Stellenwert.“

### Welchen Einfluss hat der „War for Talent“ auf die betriebliche Vorsorge?



### Steigende Krankheitskosten

Die Berechnung von Krankheitskosten erfolgte bis vor einiger Zeit ausschließlich über die Abwesenheitszeiten kranker Arbeitnehmer (Absentismus). Seit einigen Jahren finden zudem die Auswirkungen von Präsentismus in Literatur und betrieblicher Praxis viel Beachtung. Präsentismus bezeichnet das Verhalten von Erwerbstätigen, die trotz ihrer Erkrankung zur Arbeit gehen. Durch die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit entstehen Kosten, etwa durch verringerte Arbeitsqualität, Fehleranfälligkeit, Unfälle, sich verzögernde Genesung bis hin zu chronischer Erkrankung und Burn-out.

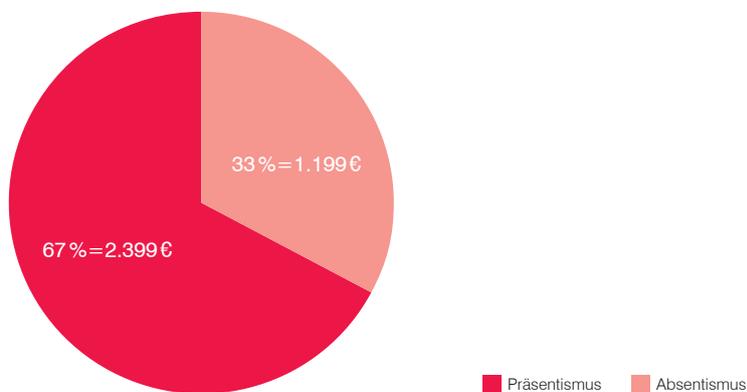
Die durch Präsentismus bedingten Kosten sind bisher nicht verbindlich quantifiziert worden. Die von Booz & Company durchgeführte Berechnung zeigt jedoch, dass der durch Fehlzeiten bedingte Betrag von 1.199 Euro pro Mitarbeiter und Jahr nur rund ein Drittel der Kosten erfasst, die tatsächlich in deutschen Unternehmen durch Krankheit entstehen. Den erheblich höheren Posten verursacht Präsentismus: Er lässt sich in einer näherungsweisen Rechnung auf 2.399 Euro pro Kopf und Jahr beziffern und steigert für den Arbeitgeber die krankheitsbedingten



*Dr. Christian Feldhaus, Leitender Werksarzt, RWE AG:*

„Viele Unternehmen messen nur den Krankenstand bzw. Arbeitsunfähigkeitstage in ihrem Unternehmen. Das ist irreführend – vor allem da Präsentismus das weitaus wichtigere Phänomen ist. Gesundheits- oder Motivationsindizes eignen sich besser und lassen Rückschlüsse auf die Qualität des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu.“

### Präsentismus verursacht zwei Drittel der Kosten, die Unternehmen durch Krankheit entstehen



Quelle: Booz & Company; Statistisches Bundesamt: Inlandsproduktberechnung 2009; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2009: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2009, S. 86; Stewart et al., 2003; Collins, Base, 2005; Miriam Wagner, 2010; Fabian Wolfgang Wallert, 2007

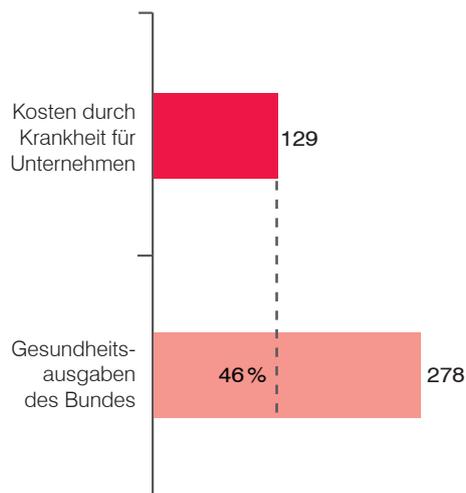
Kosten auf 3.591 Euro jährlich pro Arbeitnehmer. Diese Berechnung erfolgt auf Basis konservativer Grundannahmen. Berücksichtigt man zusätzlich die Kosten für Vertretungen, Know-how-Verlust, Ansteckung von Kollegen und Verschlechterung der Zusammenarbeit im Team, ergibt sich ein weitaus höherer Betrag.

Die Krankheitskosten haben zudem eine höchst relevante volkswirtschaftliche Dimension. Bedingt durch Absentismus und Präsentismus fielen in deutschen

Unternehmen laut Booz & Company Berechnung 2009 Kosten in Höhe von etwa 129 Mrd. Euro an.<sup>2</sup> Dies entspricht etwa 50 % der gesamten Gesundheitsausgaben in Deutschland im gleichen Zeitraum.

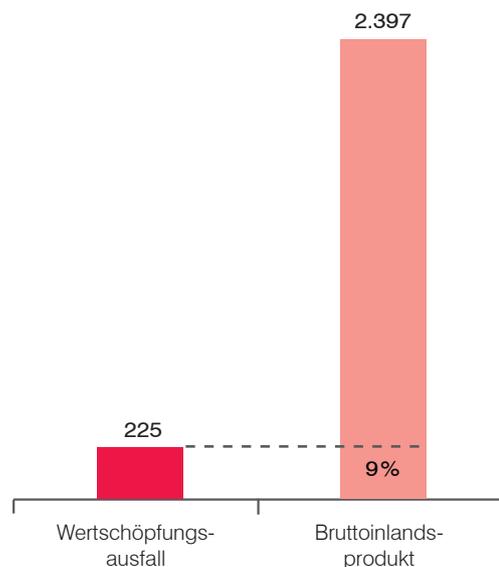
Der volkswirtschaftliche Schaden belief sich mit einem Bruttowertschöpfungsausfall auf 225 Mrd. Euro und beträgt damit 9 % des Bruttoinlandsproduktes (2.397 Mrd. Euro).<sup>3</sup> Die jährlichen Kosten für Unternehmen von 129 Mrd. Euro entsprechen fast 50 % der gesamten Gesundheitsausgaben.

### Kosten durch Krankheit für Unternehmen vs. Gesundheitsausgaben 2009 Deutschland, in Mrd.



Quellen: Statistisches Bundesamt: Gesundheitsausgaben 2009; Booz & Company Analyse

### Wertschöpfungsausfall durch Krankheit vs. Bruttoinlandsprodukt 2009 Deutschland, in Mrd.



Quellen: Statistisches Bundesamt: Gesundheitsausgaben 2009; Statistisches Bundesamt: Inlandsproduktberechnung 2009; Booz & Company Analyse

# Betriebliche Gesundheitsvorsorge als Erfolgsfaktor

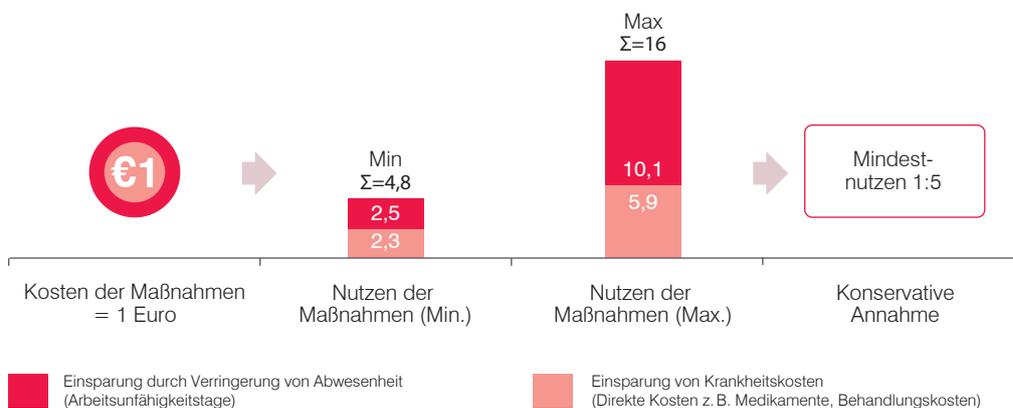
Dass betriebliche Vorsorge ein geeignetes Instrument für die gesamte Volkswirtschaft ist, sich für die zukünftigen Herausforderungen zu rüsten, belegt der aktuelle Wissensstand von Forschung und betrieblicher Praxis. Unternehmen können demnach mithilfe von Präventionsmaßnahmen die Krankheitskosten senken und die Mitarbeiterproduktivität steigern. Laut Peter Oberender, Volkswirtschaftsprofessor an der Universität Bayreuth, können 76% der Ausfälle, die durch chronische Erkrankungen entstehen, durch Prävention verhindert werden.<sup>4</sup> Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht davon aus, dass 30% bis 40% der Arbeitsunfähigkeitszeiten durch eigene Maßnahmen der Unternehmen vermeidbar sind.<sup>5</sup>

Die hohe gesamtwirtschaftliche Relevanz belegt auch das Rechenmodell, das Booz & Company im Rahmen der vorliegenden Studie erarbeitete: Jeder Euro, der in betriebliche Prävention investiert wird, zahlt

sich auf volkswirtschaftlicher Ebene mit fünf bis 16 Euro aus – je nach Art und Umfang der Maßnahme.<sup>6</sup> Diese Summe setzt sich zusammen aus Einsparungen durch die Verringerung von Abwesenheit (Arbeitsunfähigkeitsstage) und Einsparung von Krankheitskosten (direkte Kosten wie etwa Medikamente oder Behandlungskosten). Die Hälfte bis zwei Drittel der Ersparnis sind in dieser Berechnung auf die Senkung von Abwesenheitszeiten zurückzuführen.

Die Forschung zum Return on Investment präventiver Maßnahmen steht immer noch am Anfang. Das von Booz & Company erarbeitete Modell berücksichtigt bisherige Untersuchungen, die in Abhängigkeit von diversen Faktoren (darunter Art der Maßnahmen, Größe und Branche des Unternehmens) zu stark abweichenden Schlussfolgerungen gelangen. Im deutschsprachigen Raum besteht deshalb weiterhin ein erheblicher Bedarf an Langzeitstudien, Audits und Best-Practice-Austausch.

## Ein Best Practice Kosten-Nutzen-Vergleich von betrieblichen Präventionsmaßnahmen zeigt einen volkswirtschaftlichen Mindestnutzen von 1:5 für jeden eingesetzten Euro auf



Quellen: Booz & Company; Steven Aldana, Financial Impact of Health Promotion Programs, 2001

---

# Ungenutzte Potenziale der betrieblichen Gesundheitsvorsorge

Trotz des hohen Handlungsdrucks und der offensichtlichen Vorteile, nutzt bisher nur eine Minderzahl der deutschen Unternehmen die Potenziale betrieblichen Gesundheitsmanagements. Im Jahr 2004 waren nur etwa 20% der Unternehmen in Deutschland in der betrieblichen Gesundheitsvorsorge aktiv.<sup>7</sup> Die Notwendigkeit, mit der Unfallverhütungsvorschrift DGUV V2 vom 1. Januar 2011 neue rechtliche Impulse zu setzen, ist ein Indiz, dass die Umsetzung der betrieblichen Prävention bisher nicht ausreichend fortgeschritten ist.<sup>8</sup> Die Vorschrift „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“ (DGUV Vorschrift 2) regelt seit dem 1.1.2011 die Vorgaben zur arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Betreuung in Betrieben neu. Die betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung besteht seitdem aus zwei neuen Komponenten: Der Grundbetreuung, für die die Vorschrift Einsatzzeiten vorgibt, und dem betriebsspezifischen Betreuungsanteil, der von jedem Betrieb selbst zu ermitteln ist.

Die Gründe für die bisher mangelnde Umsetzung liegen laut der befragten Unternehmensvertreter hauptsächlich in der hohen Intransparenz und Heterogenität rechtlicher Regelungen und Zuständigkeiten sowie der mangelnden Datenlage und dem hohen Aufwand zur Ermittlung von Kosten und Nutzen betrieblicher Vorsorge.

## Unzureichende Messbarkeit

Die Frage „Wie gut messen deutsche Unternehmen aktuell Kosten und Nutzen von Gesundheitsvorsorge?“ wurde im Rahmen der Befragung im Durchschnitt mit „mangelhaft“ bewertet. Hauptgründe sind fehlende Studien aus dem deutschen Raum – geleitet und ausgewertet von neutralen Dritten – sowie fehlende personelle Ressourcen innerhalb der Unternehmen, die den administrativen Aufwand leisten könnten. Auch fehlende einheitliche Messinstrumente und die Tatsache, dass sich der Nutzen präventiver Maßnahmen erst mittel- bis langfristig zeigt und nur über Langzeitstudien erfasst werden kann, wirken sich negativ aus. Einzelne Unternehmen haben bisher punktuell eine Evaluation einzelner präventiver Maßnahmen durchgeführt. Laut Berechnung der BASF SE etwa zahlt sich das betriebsinterne Programm zur Darmkrebsvorsorge mit einem Return on Investment von 1:10 aus.<sup>9</sup>

## Unklare rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Ein weiteres Hemmnis sehen die Unternehmensvertreter in den intransparenten politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für Gesundheitsvorsorge. Die Initiativen für ein Präventionsgesetz, das die damalige Gesundheitsministerin Ulla Schmidt zwischen 2005 und 2008 anstieß, scheiterten an den unterschiedlichen Interessenlagen der Akteure. Mit der bereits genannten neuen Unfallverhütungsvorschrift und der Initiierung einer EU-Konsultation zur verbindlichen Offenlegung nichtfinanzieller Daten – einschließlich Informationen über die Mitarbeitergesundheit (z. B. Krankheitsstand)<sup>10</sup> – gibt es aber zumindest für die betriebliche Gesundheitsvorsorge erste Anzeichen dafür, dass der politische Druck steigt.

---

Nach der aktuellen Regelung können Krankenkassen im Rahmen der allgemeinen Präventionsförderung, die allen Versicherten zur Verfügung steht, betriebliche Gesundheitsvorsorge und die individuelle Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren mit einem Förderbeitrag unterstützen. Dieser Förderbeitrag variiert geringfügig von einem Jahr zum nächsten. Für 2010 betrug der Jahresrichtwert 2,86 Euro pro Person. Dabei lässt die Gesetzgebung allerdings offen, ob dieser Richtwert eine Ober- oder eine Untergrenze darstellt. Den Betrag von 2,86 Euro erachten die befragten Unternehmen durchweg als deutlich zu niedrig für die Durchführung effektiver Präventionsprogramme, die sich an alle Mitarbeiter richten. Betriebskrankenkassen, die deutlich höhere Investitionen in Vorsorgemaßnahmen vornehmen, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu verbessern, geraten in Gefahr, vom Bundesversicherungsamt abgemahnt und verklagt zu werden.

#### **Mangelnde Umsetzungsorientierung**

Seit 2008 kann ein Unternehmen 500 Euro pro Jahr und Mitarbeiter einkommenssteuerfrei für Präventivmaßnahmen investieren. Angelegt ist der Betrag als Steuerentlastung des einzelnen Mitarbeiters und nicht als steuerliche Förderung des Unternehmens, was in vielen Fällen verwechselt wird. Nimmt das Unternehmen für seine Mitarbeiter die 500 Euro pro Jahr in Anspruch, so muss in aufwendigen Einzelabstimmungen mit den lokalen Finanzbeamten jede Vorsorgemaßnahme mit detaillierten Nachweisen für den einzelnen Mitarbeiter verhandelt werden. Die Inanspruchnahme des Förderbetrages ist daher mit einem so unverhältnismäßig hohen bürokratischen Aufwand verbunden, dass ihn nur wenige Unternehmen in Anspruch nehmen.

Neben der Forderung nach erhöhter Transparenz und Entbürokratisierung der Regularien zeigt die Befragung deutlich: Unternehmen wünschen sich bei der Allokation von Finanzierungshilfen eine stärkere Gleichstellung von Betriebsärzten mit Hausärzten. Zum jetzigen Zeitpunkt erhalten Hausärzte für bestimmte Vorsorgemaßnahmen wie Impfungen, Gesundheits-Check-up 35+ oder Krebsvorsorge eine Leistungsvergütung der Krankenkassen. Unternehmen steht diese dagegen nicht zu.



*Dr. Christoph Oberlinner, Vice President & Associate Corporate Medical Director,*

*Dr. Stefan Webendörfer, Werksarzt, Occupational Medicine & Health Protection, BASF:*



„Die vom Gesetzgeber vorgeschriebene arbeitsmedizinische Vorsorge in Deutschland bietet u. a. eine ideale Voraussetzung zur Früherkennung von chronischen Erkrankungen. Der Arbeitsmediziner nutzt die Nähe zu den Mitarbeitern zur fachkundigen Beratung und

Prävention. Weitere diagnostische Schritte und therapeutische Maßnahmen erfolgen durch die niedergelassenen Haus- und Fachärztekollegen in der Region. Durch die effektive Vernetzung dieser beiden Systeme wird das Präventionspotential besser ausgenutzt und hilft damit auch der Gesellschaft bei der Bewältigung des demografischen Wandels.“

# Erfolgsfaktoren für betriebliche Prävention in der Unternehmenspraxis

Der Trend zu einer Erweiterung des Aufgabenspektrums von Betriebsärzten und betrieblichem Gesundheitsmanagement ist eindeutig. Im Rahmen der Unternehmensbefragung hat sich abgezeichnet, dass Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Vertrauensbildung entscheidende Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung von Präventionsprogrammen in Unternehmen sind.

## Ganzheitlichkeit

Betriebliche Gesundheitsvorsorge zielt inzwischen verstärkt darauf ab, neben Maßnahmen, die auf rein physische Indikationen ausgerichtet sind, die Ursachen und Gegenmaßnahmen für psychisch bedingte Krankheiten zu adressieren. Zahlreiche Studien haben sich mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, guter Führung und einem niedrigen Krankenstand beschäftigt und die positiven Auswirkungen von Führung und Mitarbeiterzufriedenheit auf den Gesundheitsstand bestätigt.<sup>11</sup>

Laut Gesetzgeber sind Unternehmen seit Anfang 2011 verpflichtet, neben der Grundbetreuung und dem gesetzlichen Mindestmaß an betriebsärztlichen Stunden auch eine jährliche betriebsspezifische Betreuung durchzuführen. Laut Unfallverhütungsvorschrift<sup>12</sup> beinhaltet diese eine betriebsindividuelle Gefährdungsbeurteilung (Beurteilung der

Arbeitsbedingungen). Arbeitspsychologische Aspekte sind hierbei ausdrücklich eingeschlossen. Diese umfassen neben Arbeitsaufgaben, Arbeitsrhythmus, Arbeitszeit- und Pausengestaltung sowie Personaleinsatz sogenannte gesundheitsstärkende Faktoren wie gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit.

Am Beispiel der RWE AG wird deutlich, wie stark die psychosoziale Verfasstheit der Mitarbeiter und der Gesundheitsstand korrelieren. Unter anderem deutet eine Mitarbeiterbefragung von RWE darauf hin, dass Aspekte, die mit wirksamer Führung zusammenhängen, eine signifikant hohe Korrelation (0,62 bis 0,73) mit dem Gesundheitsstand der Mitarbeiter aufweisen.<sup>13</sup>

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement wendet sich an alle Mitarbeiter. Besonders für Menschen, die außerhalb des Berufs aufgrund mangelnder Informationen oder geringer Eigeninitiative keine entsprechenden Angebote wahrnehmen, spielt das Arbeitsumfeld eine entscheidende Rolle, denn dort können Kollegen und Führungskräfte den richtigen Umgang mit der eigenen Gesundheit vorleben. Das Gesundheitsbewusstsein des einzelnen Mitarbeiters hängt deshalb in hohem Maße auch von dem Stellenwert ab, den der eigene Arbeitgeber dem Wohlbefinden aller beimisst.



*Dr. Andreas Tautz, Chief Medical Officer, Deutsche Post DHL:*  
 „Nur 15% der Muskel-Skelett-Erkrankungen sind klar auf körperliche Ursachen zurückzuführen. Häufig ist in psychischen Leiden die Ursache physischer Beeinträchtigungen zu finden.“



*Dr. Ralf Franke, Senior Vice President Corporate Medical Director,  
CHR EHS Leitung, Siemens:*

„Mit unserem betrieblichen Gesundheitsmanagement beeinflussen wir die Unternehmenskultur positiv. Zielsetzung ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die unsere Mitarbeiter gesund erhalten.“

### Vernetzung

Die Etablierung eines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements impliziert einen kulturellen Wandel. Die üblicherweise körperfokussierten Angebote wie ergonomische Arbeitsplätze und Fitnessmaßnahmen sollten mit den klassischen HR-Instrumenten wie Führungskräfte trainings, Weiterbildung oder etwa einem Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle kombiniert werden. Analyse- und Steuerungsinstrumente wie innerbetriebliche Gesundheits- und Motivationsindizes können nur bereichsübergreifend ihre volle Wirkung entfalten.

Nach wie vor haben in den meisten Unternehmen allein die Betriebsärzte die Zielvorgabe, die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern. Um die Vorteile betrieblicher Prävention voll auszuschöpfen, sollten aber auch Top-Management, Führungskräfte und HR-Verantwortliche über Zielvereinbarungen noch stärker zur Verbesserung der Mitarbeitergesundheit in die Verantwortung genommen werden.

Eine Stärkung der Betriebsmedizin geht idealerweise auch mit einer engeren Zusammenarbeit mit den Hausärzten einher. So lässt sich sicherstellen, dass für den Mitarbeiter das Optimum an gesundheitlicher Betreuung erreicht wird.

Für Unternehmen, die nicht über eigene Betriebsärzte verfügen, empfiehlt sich für das Gesundheitsmanagement eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern. Dadurch lassen sich Kosten und Personalressourcen reduzieren. Dies ist vor allem für mittelständische und kleinere Unternehmen von Bedeutung. Gemeinsam mit anderen Unternehmen, niedergelassenen Ärzten, betriebsärztlichen Dienstleistern und den Hauptkrankenkassen der Mitarbeiter können die für ein effektives Gesundheitsmanagement notwendigen Strukturen aufgebaut und das erforderliche Fach- und Durchführungswissen erworben werden.



*Norbert Haberl, Leiter BMW BKK:*

„Ziel von IBGM (Interkulturelles betriebliches Gesundheitsmanagement) ist, die Gesundheit aller Mitarbeiter nachhaltig zu fördern, ihnen den Zugang zu Versorgungs- und Präventionsangeboten im Betrieb zu erleichtern und sie stärker in die gesundheitlichen Strukturen zu integrieren. Die Evaluation des Projektes zeigt, dass ca. 40 % der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund jetzt mehr für ihre Gesundheit tun, im Vergleich zum Vorjahr hat sich ihr subjektiver Gesundheitszustand um etwa 20 % verbessert.“



*Dr. Antonius Reifferscheid, Head of Corporate Health Services,  
Henkel AG & Co KGaA:*

„Voraussetzung eines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die abteilungsübergreifende Kooperation. Durch diese Vernetzung sind abgestimmte Prozesse möglich und Transparenz ist gegeben.“

### **Vertrauensbildung**

Die Gesundheit des einzelnen Mitarbeiters ist ein Thema, das vom Arbeitgeber mit der notwendigen Sensibilität behandelt werden muss. Gesundheitsdaten sind eine besondere Art personenbezogener Daten, deren Erhebung, Speicherung, Veränderung oder Übermittlung gesetzlich geregelt ist.

Für den Arbeitgeber bedeutet das, dass allein Betriebsärzte Zugriff auf die Krankenakte des Mitarbeiters erhalten und alle Auswertungen anonymisiert sein müssen. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten und dem Betriebsrat ist für die reibungslose Durchführung von präventiven Maßnahmen unerlässlich. Vor allem von der Unterstützung des Betriebsrats hängt es ab, ob die Mitarbeiter Vertrauen in die betrieblichen Vorsorgeprogramme fassen.

Ausreichende Information über Ziele und Art der Umsetzung sind eine weitere Voraussetzung für die zahlreiche Gewinnung von Mitarbeitern zur Teilnahme an Vorsorgeprogrammen. Die Studie von Booz & Company

zeigt, dass eine umfassende Kommunikation der Maßnahmen beispielsweise über Informationsblätter, die der Gehaltsabrechnung beigelegt werden, Plakate, Infostände und Intranetseiten die Teilnahme an Präventionsaktivitäten maßgeblich erhöhen. Positiv wirkt sich auch das gezielte Setzen von Anreizen wie unternehmenseigene Bonushefte, Prämienverlosungen oder finanzielle Förderung von Gesundheitsleistungen, z. B. Kostenübernahme für Präventionsleistungen aus.

Die gezielte Einbindung von Führungskräften ist hilfreich, da diese als Mittler zwischen Unternehmensmanagement und Arbeitnehmern unterstützen können. Hintergrundinformationen zu Kosten und Nutzen betrieblicher Vorsorge stellen sicher, dass Prävention nicht als „nice to have“ empfunden wird, sondern als Engagement von hoher betriebswirtschaftlicher Relevanz. Die Bedeutung der Mitarbeitergesundheit wird zusätzlich betont, wenn entsprechende Kennzahlen Bestandteil der Erfolgsmessung sind, z. B. über Gesundheits-, Führungs- und Motivationsindizes.



*Kerstin Reviol, Leiterin Arbeitspsychologie, TÜV SÜD Life Service:*

„Auch kleinere Unternehmen können ihren Mitarbeitern qualitativ hochwertige Gesundheitsleistungen anbieten. Durch eine Kooperation von Unternehmen bzw. die Bildung von Netzwerken können Unternehmen ihre Bedarfe bündeln und durch gemeinsame Aktionen von betrieblicher Prävention profitieren.“

---

# Von der Krankheitsbehandlung zur Gesundheitsvorsorge

Zur Stärkung der betrieblichen Prävention in deutschen Unternehmen gibt es angesichts des demografischen Wandels, des zunehmenden Fachkräftemangels und der steigenden Krankheitskosten weder aus betrieblicher noch aus volkswirtschaftlicher Perspektive eine Alternative. Aus betrieblicher Sicht ist sie unumgänglich zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität und Arbeitgeberqualität und somit eine lohnende Investition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Volkswirtschaftlich betrachtet verbessert die betriebliche Gesundheitsvorsorge nachhaltig die Kosten-Nutzen-Rechnung und ist damit der Schlüssel zur Eindämmung steigender Gesundheitsausgaben.

Für eine Entwicklung von der heilenden hin zur vorsorgenden Medizin gilt es, Handlungs-

blockaden und Informationsdefizite von Politik, Unternehmen, Krankenkassen, Ärzten und Mitarbeitern zu überwinden und eine stärkere Zusammenarbeit zu fördern. Erst dann ist der Weg frei für ein umfassendes Verständnis von Gesundheit: So müssen viele Erkrankungen kein unabwendbares Schicksal mehr sein, sondern können wirksam durch Prävention verhindert werden.

Einen Ansatz für den Weg von der Krankheitsbehandlung zur Gesundheitsvorsorge zeigt die vorliegende Studie auf. Nur wenn die unten genannten Schritte beachtet werden, kann betriebliche Prävention zu einer wichtigen Säule des deutschen Gesundheitssystems werden und damit einen erheblichen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland leisten.

## **Handlungsempfehlungen:**

- 1. Setzung klarer politischer Ziele**
  - 2. Schaffung transparenter Rahmenbedingungen und Anreize für Prävention in Unternehmen**
  - 3. Aufklärung der Unternehmen über die Bedeutung betrieblicher Gesundheitsvorsorge**
  - 4. Schaffung von Anreizen zur Entwicklung betrieblicher Präventionskonzepte durch die Krankenkassen**
  - 5. Ausbau der Arbeitsmedizin zu einer zentralen Säule der Gesundheitsvorsorge in Deutschland**
-

## Quellenangaben

1. Quelle: Booz & Company, New Demographics Study; Statistisches Bundesamt, Bevölkerung 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2009
2. Quelle: Booz & Company; Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, 2009; Statistisches Bundesamt: Eckzahlen zum Arbeitsmarkt 2009; Statistisches Bundesamt: Inlandsproduktberechnung 2009
3. Quelle: Booz & Company; Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, 2009; Statistisches Bundesamt: Eckzahlen zum Arbeitsmarkt 2009; Statistisches Bundesamt: Inlandsproduktberechnung 2009
4. Peter Oberender, Produktivitätsverluste durch bessere Versorgung deutlich reduzierbar, 2010
5. Rainer Thiehoff, Rechnet sich Arbeitsschutz im Betrieb? In R. Thiehoff (Hrsg.), Arbeitsschutz und Wirtschaftlichkeit (S. 1–6). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 1999; BKK-Gesundheitsreporte 2003–2010
6. Die Quellen für die Berechnung sind v. a. US-amerikanischen Ursprungs und beziehen sich meist auf Einzelfallanalysen. Nach Aldana (2001) liegt die Bandbreite des Return on Investment (ROI) zwischen 5,3 und 16 USD pro eingesetzten Dollar. Eine Meta-Analyse von Chapman (2005) aus 56 Studien ergibt einen durchschnittlichen ROI von 1:5,8. Bei Fokussierung auf 23 Studien mit zuverlässigen, validen Erhebungsmethoden (O'Donnell 2005) beträgt der durchschnittliche ROI 1:5.
7. Quelle: Alfons Holleederer, Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2002 und 2004, in Gesundheitswesen 2007, Nr. 69. Seit dieser Erhebung liegen keine neueren Zahlen vor.
8. Details zur Vorschrift sind auf der Website der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung ([www.dguv.de](http://www.dguv.de)) einzusehen.
9. Stefan Webendörfer, Peter Messerer, Friedhelm Eberle, Andreas Zober (2004), Darmkrebsvorsorge im Betrieb in: Deutsche Medizinische Wochenschrift, 2004
10. Die öffentliche Konsultation „Offenlegung von Informationen nicht-finanzieller Art durch Unternehmen“ endete am 24.1.2011. Daraus folgende Entschlüsse der Europäischen Kommission liegen derzeit noch nicht vor.
11. Adecco Institute: Demographic Fitness Survey: Switzerland, 2007; Gallup-Studie: Unengagiertes Arbeiten durch schlechtes Management – Milliardenverluste, 2010; Barmer: Gesundheitsreport, Teil III, 2007
12. Siehe Fußnote 7.
13. Quelle: RWE Power AG Mitarbeiterbefragung 2007

Cover-Foto © Julian Rupp/Westend61/Corbis

---

**Felix Burda Stiftung**

Die Felix Burda Stiftung setzt sich seit 2001 mit großen Kampagnen für die Aufklärung der Öffentlichkeit über Darmkrebsvorsorge und –früherkennung ein. Neben umfangreicher Pressearbeit und einer integrierten Kampagne mit Printanzeigen, TV- und Hörfunk-Spots und Social Media Aktivitäten initiiert die Stiftung jedes Jahr im Monat März einen nationalen Aktionsmonat („Darmkrebsmonat“) und vergibt diverse Felix Burda Awards, darunter auch einen Unternehmenspreis, für herausragendes Engagement in der Darmkrebsvorsorge.

[www.felix-burda-stiftung.de](http://www.felix-burda-stiftung.de)  
[www.netzwerk-gegen-darmkrebs.de](http://www.netzwerk-gegen-darmkrebs.de)

**Autoren:**

Dr. Christa Maar, Vorstand  
Felix Burda Stiftung  
und Präsidentin  
Netzwerk gegen Darmkrebs e.V.

**Booz & Company**

Booz & Company, gegründet 1914 in Chicago, zählt mit 3.300 Mitarbeitern und 60 Büros auf sechs Kontinenten zu den international führenden Strategieberatungen. Globale Expertise, breitgefächertes Branchenwissen und tiefgreifendes funktionales Know-how zeichnen Booz & Company aus. Zu den Klienten zählen führende Unternehmen u. a. aus den Bereichen Telekommunikation, Medien, Automobil, Transport, Finanzdienstleistung, Konsumgüter, Pharma, Energie und dem Öffentlichen Sektor.

[www.booz.com/de](http://www.booz.com/de)

Rolf Fricker, Vice President Booz & Company

Nicole Hildebrandt, Beraterin  
Booz & Company (Projektleitung)

Dr. Melanie Drechsler, Beraterin  
Booz & Company

---

