

Ingo Froböse  
Holger Wellmann  
Andreas Weber  
(Hrsg.)

# Betriebliche Gesundheitsförderung

Möglichkeiten der  
betriebswirtschaftlichen Bewertung

Zweite Auflage

**Bonus Material**  
im Internet 



**PraxisReihe**  
Arbeit • Gesundheit • Umwelt

UniversumVerlag 



Die **Betriebliche Gesundheitsförderung** umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

*Luxemburger Deklaration  
zur betrieblichen Gesundheitsförderung  
in der Europäischen Union, 1997*

**Ingo Froböse, Holger Wellmann, Andreas Weber (Hrsg.)**

**Betriebliche Gesundheitsförderung**

**Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung**

Ingo Froböse  
Holger Wellmann  
Andreas Weber  
(Hrsg.)

# Betriebliche Gesundheitsförderung

Möglichkeiten der  
betriebswirtschaftlichen Bewertung

Zweite Auflage

Bonus Material  
im Internet 



**PraxisReihe**

Arbeit • Gesundheit • Umwelt

UniversumVerlag 

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	7
<b>1 Einleitung</b>	
<i>Holger Wellmann</i> . . . . .	9
1.1 Warum dieses Buch? . . . . .	9
1.2 Zielgruppen des Buches . . . . .	15
1.3 Struktur des Buches . . . . .	16
Literatur und Online-Ressourcen . . . . .	18
<b>2 Zeitgemäße Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)</b>	
<i>Christiane Wilke, Bianca Biallas, Ingo Fröböse</i> . . . . .	19
2.1 Begriffliche Abgrenzung von Gesundheitsförderung, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebliche Gesundheitsförderung . . . . .	19
2.2 Anforderungen der modernen Arbeitswelt . . . . .	23
2.3 Ziele der Betrieblichen Gesundheitsförderung . . . . .	35
2.4 Handlungsfelder der Betrieblichen Gesundheitsförderung . . . . .	48
Literatur und Online-Ressourcen . . . . .	61
<b>3 Das 5-Stufen-Modell zur ökonomischen Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung</b>	
<i>Holger Wellmann</i> . . . . .	65
3.1 Lebensweltspezifische Erfahrungen. . . . .	68
3.1.1 Studien zu einzelnen Interventionstypen . . . . .	70
3.1.2 Übersichtsarbeiten . . . . .	74
3.1.3 Datenbanken . . . . .	78
3.2 Kennzahlen . . . . .	84
3.2.1 Ziele von Kennzahlen . . . . .	86
3.2.2 Erhebung von Kennzahlen . . . . .	90
3.2.3 Kennzahlen für die Betriebliche Gesundheitsförderung . . . . .	100
3.2.3.1 Harte Kennzahlen . . . . .	100

---

3.2.3.2	Weiche Kennzahlen . . . . .	108
3.2.4	Kennzahlensysteme . . . . .	115
3.3	Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse . . . . .	116
3.3.1	Arten der ökonomischen Evaluation . . . . .	117
3.3.2	Der Weg zur Erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse . . . . .	127
3.3.2.1	Methodische Merkmale . . . . .	131
3.3.2.2	Kostenkategorien. . . . .	134
3.3.2.3	Schritte zur Integration der Kostenbetrachtung und der Nutzwertanalyse . . . . .	137
3.4	Balanced Scorecard (BSC) . . . . .	144
3.4.1	Grundlagen der Balanced Scorecard . . . . .	147
3.4.1.1	Was ist eine Balanced Scorecard?. . . . .	147
3.4.1.2	Ziele der Balanced Scorecard . . . . .	153
3.4.1.3	Voraussetzungen für die Implementierung der Balanced Scorecard . . . . .	157
3.4.2	Implementierungsmöglichkeiten der Betrieblichen Gesundheitsförderungs-Thematik in eine Balanced Scorecard .	160
3.4.2.1	Einordnung in die Potenzialperspektive . . . . .	161
3.4.2.2	Betriebliche Gesundheitsförderung als eigene Entwicklungs- perspektive . . . . .	162
3.4.2.3	Eigene Balanced Scorecard für Betriebliche Gesundheits- förderung . . . . .	164
3.4.3	Vorgehensweise für die Erstellung und Einführung einer Balanced Scorecard . . . . .	165
3.4.3.1	Strategische Ziele ableiten . . . . .	166
3.4.3.2	Strategy Maps aufbauen . . . . .	168
3.4.3.3	Kennzahlen wählen . . . . .	169
3.4.3.4	Zielwerte festlegen . . . . .	170
3.4.3.5	Strategische Aktionen bestimmen . . . . .	172
3.5	Wirkungsketten . . . . .	173
3.5.1	Studien über den Zusammenhang von Betrieblicher Gesundheitsförderung und Unternehmenserfolg . . . . .	174
3.5.2	Ansätze zur Identifizierung von Wirkungsketten . . . . .	189
	Literatur und Online-Ressourcen. . . . .	194

<b>4</b>	<b>Qualitätssicherung</b>	
	<i>Bianca Biallas, Christiane Wilke, Ingo Froböse</i>	200
4.1	Planung und Umsetzung	201
4.2	Checkliste	212
	Literatur und Online-Ressourcen	223
<b>5</b>	<b>Finanzierungsmöglichkeiten der Betrieblichen Gesundheitsförderung</b>	
	<i>Christian Hetzel, Holger Wellmann</i>	225
5.1	Krankenkassen	227
5.2	Berufsgenossenschaften	229
5.3	Staatliche Institutionen, Stiftungen und Forschungseinrichtungen	231
5.4	Wettbewerbe	232
5.5	Exkurs: Betriebliches Eingliederungsmanagement	234
	Literatur und Online-Ressourcen	235
	<b>Verzeichnis der Autoren</b>	236

## Vorwort

Wohlbefinden und hohe Leistungsfähigkeit – das sind die Zielgrößen, die sämtliche Aktivitäten und Prozesse der Betrieblichen Gesundheitsförderung leiten sollten. Die Vision Betrieblicher Gesundheitsförderung ist somit erfolgreiche und gesunde Arbeit. Dabei sind Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung prospektiv/proaktiv zu gestalten, einzuleiten und nicht durch eine reagierende und nachträgliche „Bewältigung“ gesundheitlicher Probleme und ihrer Folgen zu realisieren. Deswegen ist die Gesundheitsförderung und auch die Prävention in allen Bereichen der Unternehmen wahrzunehmen und nicht (nur) von Einzelbereichen zu bearbeiten.

Strategien einer betrieblichen Gesundheitspolitik durch alle Ebenen eines Unternehmens müssen den unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen einzelner Branchen, Berufs- und auch Alters- beziehungsweise Zielgruppen entsprechen. Abgestimmte und „individualisierte“ Konzepte Betrieblicher Gesundheitsförderung entwickeln eine Unternehmenskultur, die nach innen und außen Vertrauen und Glaubwürdigkeit erzeugt, die die Motivation, die Identifikation und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig fördert und somit insgesamt den Wert eines Unternehmens steigert. Zwangsläufig ergibt sich dadurch ein unmittelbarer ökonomischer Nutzen für die Unternehmen, was sich in einer Reduktion der Fehltagel aber auch unmittelbar in einer erhöhten Produktivität und Effizienz niederschlägt. Genau dort setzt dieses vorliegende Buch an, indem es auf der Grundlage der aktuellen Herausforderungen, wie Führungskraftmangel, Verlängerung der Lebensarbeitszeit, demografischer Entwicklung sowie den steigenden psychosozialen Belastungen Wege aufruft, wie bei „passender“ Strategie ein „gesundes Unter-

nehmen“ entsteht, welches nicht nur gesunde und fitte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufweist, sondern auch ökonomisch „top in Form“ ist.

Univ.-Prof. Dr. Ingo Froböse

Dr. Holger Wellmann

Prof. Dr. Andreas Weber

*Holger Wellmann*

# 1 Einleitung

## 1.1 Warum dieses Buch?

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) erlebt in den letzten Jahren einen stetigen Aufschwung. Immer öfter wird sie als ein Mittel betrachtet, um den vielfältigen Herausforderungen des Wirtschaftslebens und dessen Rahmenbedingungen begegnen zu können. Letztere sind ganz entscheidend von der viel zitierten demografischen Entwicklung und der damit verbundenen Alterung der Belegschaften in den Unternehmen geprägt. Zwar werden in den meisten Betrieben die Veränderungen in der Altersstruktur noch nicht wahrgenommen beziehungsweise antizipiert. Dies ändert jedoch wenig an der Tatsache, dass in Zukunft neue Ansätze und Konzepte gefunden werden müssen, damit die mit dieser Entwicklung verbundenen Chancen (z. B. Verwertung des Erfahrungswissens) genutzt und die Risiken (z. B. längere krankheitsbedingte Ausfälle) reduziert werden. Die Suche nach Ansätzen hat durch die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre eine noch größere Dringlichkeit erhalten.

Hinzu kommt die paradox erscheinende Situation, dass das derzeitige Überangebot an Arbeitskräften den in einigen Branchen und Regionen bereits heute deutlich spürbaren Facharbeitermangel nicht auszugleichen vermag. Gleichzeitig ist die Abwanderung deutscher – längst nicht mehr nur hoch qualifizierter – Arbeitnehmer in das benachbarte wie auch in das entfernte und in der Regel besser zahlende Ausland zu beobachten. Die hiesigen Unternehmen sind dadurch neben dem Geburtenrückgang zusätzlich in den kommenden Jahren mit einem eingengten Rekrutierungsspielraum konfrontiert.

Schließlich erfährt das Wirtschaftsleben selbst einen tief greifenden Wandel: Der Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft führt zu einem neuen Belastungsprofil, in dem neben den physischen zunehmend die psychischen beziehungsweise psychosozialen Faktoren einen wichtigen Platz einnehmen. Interdisziplinäres Arbeiten in flachen Hierarchieebenen erfordert neue Organisationsmodelle und -strukturen. Fließende Übergänge zwischen Arbeit und Freizeit stellen neue Anforderungen an die Work-Life-Balance. Mitarbeiter sollen allzeit topfit, kreativ, überdurchschnittlich belastbar, einsatzfreudig sowie niemals krank sein. Alle Trends spielen sich vor einer zunehmenden Beschleunigung des Austausches von Informationen, Dienst- und Sachleistungen mit der allgegenwärtigen Suche nach den günstigsten Produktions- und Transaktionskosten und damit vor dem Hintergrund der Globalisierung mit all ihren Chancen und Risiken ab.

Die Legitimation der Betrieblichen Gesundheitsförderung wird oft darauf aufgebaut, dass sie die passenden Rezepte für die erfolgreiche Bewältigung der hier nur angerissenen Trends bieten kann und somit ein bedeutsamer wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist. Dabei sollte allerdings nicht vergessen werden, dass die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union aus dem Jahr 1997 einen anderen Schwerpunkt setzt. Denn danach umfasst die Betriebliche Gesundheitsförderung alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Das unmittelbare Ziel der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Herstellung einer gesundheitsförderlichen Situation für die Beschäftigten. Nach den Erkenntnissen der Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann Stiftung zeichnet sich eine solche Arbeitssituation dadurch aus, dass:

- „sie technisch sicher und nach ergonomischen Erkenntnissen gestaltet ist,
- sie lernförderlich ist und eine persönliche Entwicklungsperspektive bietet,
- ihre Zusammenhänge im Betriebsablauf transparent sind,
- hinreichende Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume gegeben sind,

- Routine, Kreativität und Motorik angemessen gefördert werden,
- sie möglichst störungsfrei ausgefüllt werden kann,
- materielle und immaterielle Anreize vorhersehbar sind und als gerecht empfunden werden,
- ein Klima gegenseitiger Unterstützung herrscht und
- gesundheitsrelevante Daten erfasst und zur Optimierung genutzt werden.<sup>41</sup>

Die Umsetzung dieses Leitbildes muss nach Ansicht der Expertenkommission die folgenden Ebenen einbeziehen: Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Sozialbeziehungen, individuelle Anpassungen und ein unterstützendes Umfeld. Ähnliche Ansätze finden sich in der Luxemburger Deklaration: Die Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, die Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und die Stärkung persönlicher Kompetenzen sowie die Verknüpfung dieser Elemente sollen dazu beitragen, dass die Betriebliche Gesundheitsförderung ihr Ziel erreicht. Ein noch weitergehendes Verständnis von Betrieblicher Gesundheitsförderung begrenzt sich nicht auf das Unternehmen als Interventionsraum, sondern zieht weitere Lebenswelten im Sinne einer förderlich gestalteten Work-Life-Balance mit ein.

Diese Ausführungen sollen der Klarheit dienen, dass die Betriebliche Gesundheitsförderung einen eigenständigen, ethisch-moralischen Wert als solchen hat. Sie ist nicht Mittel zum Zweck der Profitmaximierung von Unternehmen. Dennoch wird in der Diskussion über die Betriebliche Gesundheitsförderung immer häufiger die Frage aufgeworfen, welchen Beitrag sie zur Bewältigung der oben skizzierten wirtschaftlichen Trends leisten kann. Denn wenn die Betriebliche Gesundheitsförderung wirklich das dargelegte Primärziel erreicht, spricht einiges dafür, dass sich Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz auch auf die wirtschaftliche Prosperität eines Unternehmens positiv auswirken können.

---

1 Abschlussbericht der Arbeitsgruppe 3 der Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, S. 5

Genau an dieser Schnittstelle scheint aber die flächendeckende Verbreitung der Betrieblichen Gesundheitsförderung noch zu scheitern. Denn, wenn einleitend vom Aufschwung der Betrieblichen Gesundheitsförderung geschrieben wurde, muss ergänzt werden, dass dieser Aufschwung von einem sehr niedrigen Ausgangsniveau seinen Weg nimmt. Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist bisher überwiegend – wenn überhaupt – in großen Unternehmen vorzufinden. Das weite und die deutsche Wirtschaft prägende Feld der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nimmt sich der Betrieblichen Gesundheitsförderung immer noch nur im Ausnahmefall an. Und, selbst wenn Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung eingeleitet worden sind, ist ihre ganzheitliche Ausrichtung und ihr partizipativer Ansatz meist weit von dem entfernt, was möglich und nötig erscheint. Insgesamt scheint sich noch kein Bewusstsein in den Unternehmen etabliert zu haben, in dem die Betriebliche Gesundheitsförderung als selbstverständlicher Funktionsbereich verstanden wird. Diese zögernde Haltung kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden.

- Ein wichtiges Hemmnis ist die Unterbewertung von Sozial- und Humankapital durch die Unternehmensführung, obwohl die Belegschaft häufig als die wichtigste Ressource des Unternehmens bezeichnet wird.
- Immer noch scheint bei den Verantwortlichen für Betriebliche Gesundheitsförderung im Unternehmen eine starke Fixierung auf obrigkeitsstaatliches Denken vorzuherrschen. Die fehlende „Investitionsbereitschaft“ seitens der Unternehmen für Betriebliche Gesundheitsförderung ist somit Ausdruck der Tatsache, dass in erster Linie der Staat in die Pflicht genommen wird, für Gesundheit zu sorgen.
- Damit verbunden ist eine Kultur, die sich nach wie vor in weiten Teilen auf die Reparatur und Kompensation von Gesundheitsstörungen beschränkt und damit zu spät ansetzt.
- Die vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse über das Gebiet der Betrieblichen Gesundheitsförderung werden in den Unternehmen zu wenig zur Kenntnis genommen und umgesetzt.

Hinter all diesen Ursachen ist aus Sicht der Unternehmen *ein zentraler Fragenkomplex* zu vermuten, *der als Ausgangspunkt für dieses Buch dient: Es herrscht Unklarheit darüber, wann und ob sich Investitionen in die Betriebliche Gesundheitsförderung für das Unternehmen rechnen.*

Aus den bisherigen Praxiserfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen lassen sich dazu allerdings kaum überzeugende Antworten ableiten. Aus Befunden der angloamerikanischen Literatur geht zwar hervor, dass sich Betriebliche Gesundheitsförderung insbesondere durch die Reduktion der Krankheitskosten und der Kosten durch (krankheitsbedingte) Fehlzeiten (Absentismus) auszahlt. Dabei liegt der Return on Investment zwischen 1:2,3 und 1:5,9 für die Einsparung bezüglich der Krankheitskosten und bis zu 1:10,1 in Hinsicht auf Kostenersparnisse durch die Verringerung der Fehlzeiten<sup>2</sup>. Für einen investierten Euro würde also ein Unternehmen bis zu zehn Euro zurückbekommen. Dem einzelnen Unternehmen werden diese Angaben nicht ausreichend weiterhelfen, weil nicht dessen spezifische Ausgangslage und somit ein wichtiger Baustein der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die Analyse, berücksichtigt wird. Zudem ist die Übertragung dieser Zahlen auf das in Deutschland bestehende Sozialversicherungssystem, in dem die Krankheitskosten mehr als in den USA sozialisiert werden, nicht ohne Modifikationen vorzunehmen. Es fehlt weiterhin an Aussagen darüber, für welche Branchen, Mitarbeiterstrukturen et cetera sich die Betriebliche Gesundheitsförderung besonders lohnt. Und schließlich – und damit wird auf das Anliegen dieses Buches übergeleitet – dürfte es noch weitestgehend unbekannt sein, wie denn überhaupt der ökonomische Nutzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung erfasst werden kann.

*In diesem Buch wird also nicht der Frage nachgegangen, wie Betriebliche Gesundheitsförderung in ein Unternehmen zu implementieren ist – obwohl dies ebenfalls noch oftmals unklar sein dürfte. Stattdessen werden Wege aufgezeigt, wie die Resultate der Betrieblichen Gesundheitsförderung in einen ökonomischen Kontext gebracht und ausgedrückt werden können – ergo: die Argumentationslücke zwischen Wohlbefinden und Gesundheit einerseits und dem wirtschaftlichen Erfolg andererseits*

2 Aldana, St. G.: Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature. In: American Journal of Health Promotion 15 (5), 2001, S. 296-320

*plausibler als bisher erfüllt werden kann.* Damit wird ein in der Literatur lange aufgezeigtes, aber immer noch aktuelles Defizit aufgegriffen, dass nämlich die Betriebliche Gesundheitsförderung nur selten evaluiert wird – und sich diese Evaluation nur in den allerseltensten Fällen auch auf ökonomische Dimensionen bezieht<sup>3</sup>. Wenn jedoch den Entscheidungsträgern im Unternehmen nicht überzeugend dargestellt werden kann, dass sich Betriebliche Gesundheitsförderung ‚rechnet‘, wird eine wesentliche Anreizkomponente für die stärkere Verbreitung der Betrieblichen Gesundheitsförderung weiterhin nicht ausreichend genutzt.

Bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung von Betrieblichen Gesundheitsförderungs-Maßnahmen stehen bisher insgesamt drei Probleme im Vordergrund: Es mangelt erstens an einer plausiblen Kausalität zwischen den eingeleiteten Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und deren wirtschaftlichen Nutzen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass Betriebliche Gesundheitsförderung in ihrer präventiven Ausrichtung den Eintritt von Ereignissen verhindert, die der Produktivität entgegenstehen (z. B. Krankheit), der Wert nicht eingetretener Ereignisse aber nur schwer nachzuweisen ist. Zweitens entziehen sich viele positive Effekte der Betrieblichen Gesundheitsförderung (z. B. höhere Kundenbindung durch zufriedeneren Mitarbeiter) einer direkten geldmäßigen oder quantitativen Erfassung, weil die Wirkungen mittelbar eintreten. Und drittens führen die fehlende Messbarkeit und die Kausalitätsprobleme nicht selten dazu, dass die Betriebliche Gesundheitsförderung in ihrer Komplexität nicht hinreichend erfasst wird und dadurch positive Effekte der Betrieblichen Gesundheitsförderung nicht wahrgenommen werden.

---

3 Siehe zum Beispiel Dokumentationsbericht 2005 über die Leistungen der Gesetzlichen Krankenversicherung in der Primärprävention und Betrieblichen Gesundheitsförderung. Danach haben 59,5 Prozent der Unternehmen ihre BGF-Aktivitäten einer Erfolgskontrolle unterzogen. In nur knapp sechs Prozent dieser Fälle enthielt dies auch eine ökonomische Erfolgskontrolle.

## 1.2 Zielgruppen des Buches

Zielgruppe sind die leitenden Akteure für die Betriebliche Gesundheitsförderung im Betrieb. Hierzu gehören zum einen die Ärzte im arbeitsmedizinischen Dienst. Neben ihren eigentlichen Aufgaben werden sie zunehmend damit konfrontiert, den Nutzen ihrer Arbeit aus ökonomischer Sicht zu rechtfertigen. Gleiches gilt zum anderen für die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Sicherheitsbeauftragten in den Unternehmen. Da Betriebliche Gesundheitsförderung gerade in kleine und mittlere Unternehmen transportiert werden soll, dort aber die genannten Fachkräfte nicht immer ausreichend präsent sein können, sind eine weitere wichtige Zielgruppe die leitenden Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen aus dem Organisations- und Personalbereich. Häufig wird es sich dabei um den Inhaber oder Geschäftsführer oder den Leiter einer kleinen Personalabteilung handeln.

Das Buch bietet für diese Zielgruppen einen praxisorientierten Zugang zur ökonomischen Beurteilung der Betrieblichen Gesundheitsförderung und zeigt ihnen Wege auf, wie ihr Aufgabenfeld gefestigt und erweitert werden kann. Trotz des praxisorientierten Ansatzes werden dabei keine fertigen Rezepte geliefert. Vielmehr sollen die Zielgruppen nach der Lektüre eine Vorstellung darüber gewonnen haben, welche Möglichkeiten der ökonomischen Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung existieren. Der Einstieg in die Wirtschaftlichkeitsbewertung soll geebnet sein, aber für die tatsächliche Umsetzung werden weitere Kenntnisse (z. B. über Fragebogeninstrumente) erforderlich sein.

Weitere Zielgruppen können Sozialarbeiter in Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation, in Agenturen für Arbeit und in Integrationsfachdiensten, außerdem Dienstleistungsanbieter auf dem Gesundheitssektor und Vertreter von Unternehmensberatungen für Health Consulting sein. Studierenden der Bereiche Public Health, Gesundheitsökonomie, Personalwesen und Sozialmedizin/Betriebsmedizin kann dieses Buch insoweit empfohlen werden, als dass sie hier einen anwendungsorientierten Schwerpunkt finden, der auf die Darstellung wissenschaftlicher Hintergründe weitestgehend verzichtet.

### **1.3 Struktur des Buches**

In diesem Buch geht es darum zu zeigen, wie Betriebliche Gesundheitsförderung möglichst erfolgreich in ein Unternehmen eingeführt werden kann. Dennoch werden selbstverständlich die Grundzüge einer zeitgemäßen Betrieblichen Gesundheitsförderung (in Kapitel 2) beleuchtet und ihre Handlungsfelder vorgestellt. Betont werden soll damit ihre Vielfältigkeit und das grundlegende Verständnis, dass Betriebliche Gesundheitsförderung ein Zusammenspiel von Verhaltens- und Verhältnisprävention ist, wenn ihr ganzheitlicher Ansatz und die Einbindung der Belegschaft im Sinne eines partizipativen Ansatzes ernst genommen wird.

Das dritte Kapitel nimmt eine zentrale Stellung ein. Ausgehend von einem auf den ersten Eindruck zunächst theoretisch erscheinenden Modell (5-Stufen-Modell) wird dargelegt, welche möglichen Ansätze es gibt, um die Betriebliche Gesundheitsförderung hinsichtlich ihrer ökonomischen Folgen zu untersuchen. Letztendlich verbergen sich hinter den einzelnen Stufen keine bisher völlig unbekanntenen Methoden und Instrumente. Kennzahlen (2. Stufe des Modells) sind beispielsweise ein im Unternehmenscontrolling hinlänglich bekanntes Instrument. Hierzu darf auch die Balanced Scorecard (Stufe 4) gezählt werden. Neu ist hingegen die Form der Zusammenstellung für die Betriebliche Gesundheitsförderung. Jede Stufe vermittelt einen Erkenntnisgewinn, der mit der nächsthöheren Stufe noch erweitert werden kann.

In Kapitel 4 wird überblicksartig dargestellt, welche Ansätze der Qualitätssicherung der Betrieblichen Gesundheitsförderung bestehen. Dies dient der Verdeutlichung, dass es auch von der Qualität der Betrieblichen Gesundheitsförderung abhängt, ob sie wirtschaftlich erfolgreich ist. Wenn also mit der ökonomischen Analyse festgestellt wird, dass Betriebliche Gesundheitsförderung sich (zunächst) nicht rechnet, belegt dies nicht die Unwirtschaftlichkeit der Betrieblichen Gesundheitsförderung als solche. Es kann auch heißen, dass sie nicht gut implementiert und durchgeführt wurde. Daher der Bezug zur Qualitätssicherung, um diesbezügliche Grundlagen darzustellen.

Betriebliche Gesundheitsförderung steht in der Finanzierungsverantwortung des Arbeitgebers – zum Teil unter Eigenbeteiligung des Arbeitnehmers. Es gibt jedoch Wege, dass die Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung von verschiedenster Seite finanziell und/oder durch die Vermittlung von Know-how gefördert werden. Über diese Möglichkeiten wird in Kapitel 5 Auskunft gegeben.

## **Literatur und Online-Ressourcen**

Abschlussbericht der Arbeitsgruppe 3 der Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung

Aldana, St. G.: Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature. In: American Journal of Health Promotion 15 (5), 2001, S. 296-320

Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen e. V. (Hrsg.): Dokumentation 2005: Leistungen der Gesetzlichen Krankenversicherung in der Primärprävention und Betrieblichen Gesundheitsförderung. Köln 2007