

Rainer Müller (1997): Perspektiven des betrieblichen Gesundheitsschutzes, Tagesdokumentation der Veranstaltung „Perspektiven des Betrieblichen Gesundheitsschutzes“ der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse und der Arbeiterkammer Österreich, 6. Mai 1997, WISO Dokumente, Heft 42, S. 33-42

Zahlt sich betriebliche Gesundheitsförderung aus?

In meinem Vortrag möchte ich auf folgende Fragen eingehen:

Was wird unter betrieblicher Gesundheitsförderung verstanden?

Was ist unter Nutzen zu verstehen?

Was sind die Kosten?

Wer hat Nutzen von betrieblicher Gesundheitsschutz- bzw. Gesundheitsförderungs- politik?

Wer bedarf der betrieblichen Gesundheitsförderung? Besteht ein Zusammenhang zwischen betrieblicher Gesundheitsförderungs- politik und Innovations- und Wett- bewerbsfähigkeit von Betrieben, auch gerade Klein- und Mittelbetrieben?

Was bedeutet ein modernes Verständnis vom Produktivitätsfaktor "Gesundheit" für die Kranken- und Unfallversicherungen und die Reform des betrieblichen und über- betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutzes?

Was wird unter betrieblicher Gesundheitsförderung verstanden?

Ein Verständnis von betrieblicher Gesundheitsförderung hat sowohl das moderne Verständnis von betrieblichem Gesundheitsschutz der Europäischen Union wie auch entwickelte Konzepte und Methoden der Arbeits- und Gesundheitswissenschaften einzubeziehen. Ein solches umfassendes Verständnis von Gesundheitsförderung deckt sich mit modernen Überlegungen und Konzepten zur Reorganisation und Neugestaltung betrieblicher Organisation. Humanisierung der Arbeit und Produktivität betrieblicher Arbeitsweise schließen sich in dieser Sichtweise nicht notwendig aus. Allerdings sollte der Konflikt zwischen den beiden Zielen nicht gelegnet werden.

War der alte klassische Arbeitsschutz an der Vermeidung bzw. Minimierung von physikalisch-chemischen und biologischen Gefährdungen der äußeren Rahmenbedin- gungen der Erwerbsarbeit ausgerichtet, so bezieht sich ein modernes Verständnis von betrieblichem Gesundheitsschutz auf das Innere des Arbeitsverhältnisses. Das Innere des Arbeitsverhältnisses ist bestimmt durch die Anforderungen aus den Arbeitsaufga- ben an den Menschen in intellektueller, emotionaler, sozialer und eben auch körperlicher Hinsicht. Wie dieses innere Verhältnis sich ausgestaltet, hängt davon ab, wie Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ausgebildet sind. Menschen zeigen dann eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit, gute Arbeit zu leisten, wenn sie sich am Arbeitsplatz wohl fühlen. Dies hängt davon ab, wie das Betriebsklima erlebt wird, ob ein Sinn in der eigenen Arbeit erkannt werden kann, ob das, was man für seinen

Arbeitseinsatz zurückbekommt, z.B. Lohn, Anerkennung durch Vorgesetzte und Kolleginnen bzw. Kollegen, als angemessen und gerecht bewertet wird, ob der Arbeitsplatz sicher ist, ob Mitbestimmung vorhanden ist, ein fürsorglicher Umgang bei Erkrankungen oder sonstigen prekären Situationen erfahren wird und ob der Betrieb dafür sorgt, daß Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen, d.h. Gesundheitsgefährdungen abgebaut und beseitigt werden.

In dieser Hinsicht ist Gesundheitsförderung Teil der komplexen Aufgabenstellung des Betriebes, die Produktivität der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des gesamten Betriebes als Organisationseinheit zu sichern und zu fördern. Produktivität ist also abhängig von Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen im Betrieb und damit von deren gesundheitlichem Wohlbefinden. Wie man fachliche Kompetenzen und allgemeine Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht voraussetzungslos und selbstverständlich als gegeben im Betrieb annehmen kann, so wenig kann man davon ausgehen, daß gesundheitliches Wohlbefinden selbstverständlich bei den Beschäftigten zu jeder Zeit und auf lange Zeiträume, wie z.B. 50 Jahre Erwerbstätigkeit, gegeben ist. Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, d.h. Gesundheit, sind also Bedingungen für die Produktivität des Betriebes und verlangen nach einer spezifischen betrieblichen Gesundheitsförderungs politik. So gesehen ist Gesundheitsförderung im Betrieb in einen Zusammenhang zu bringen mit Arbeitsschutz, mit Qualitätsmanagement und mit Personal- sowie Organisationsentwicklung. Strategien der betrieblichen Gesundheitsförderung sind also auf eine umfassende menschengerechte Arbeitsgestaltung ausgerichtet und damit Bestandteil eines modernen Verständnisses von Organisationsentwicklung. Es geht in dieser Perspektive generell um die strukturelle Innovationsfähigkeit von Betrieben, eben auch Kleinbetrieben. Nicht die Vernutzung der Arbeitskraft, d.h. der Gesundheitsverschleiß, sondern die Nutzung des Produktivitätsfaktors "Gesundheit" ist eine moderne Konzeption betrieblicher Personal- und Leistungs politik. Sicherheit und Gesundheitsschutz bzw. Gesundheitsförderung sind nicht mehr nur rechtliche und ethische Aufforderungen, sondern stellen einen ökonomischen Faktor dar, wenn es darum geht, wertvolle Humanressourcen, also das Humanvermögen des Betriebes, zu erhalten, eine störungsfreie Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu sichern sowie Kommunikations- und Leistungspotentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einem optimalen Stand zu halten.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist Teil der Frage: Wie können Betriebe (Klein- und Kleinstbetriebe) ihre strukturelle und personelle Innovationsfähigkeit in einem wirtschaftlichen Kontext aufrechterhalten bzw. steigern, der durch eine zunehmende Interdependenz auf nationaler und übernationaler sowie globaler Ebene bestimmt wird. Das Mitglied der Konzernleitung der Volkswagen AG sagt dazu: "Wer Leistung fordert, muß die Gesundheit fördern. ... Wir wollen und müssen dann aber auch im Rahmen einer entsprechenden Unternehmensvision die Gesundheit der Mitarbeiterinnen fördern und menschen- und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen schaffen. Deshalb ist es kein dem Zeitgeist unterworfenen Trend oder gar Öffentlichkeitsarbeit, die wir mit Gesundheitsförderung betreiben wollen. Sie ist vielmehr Ausdruck wirtschaftlicher Notwendigkeit für ein Unternehmen, gerade in einer Zeit des verschärften Wettbewerbs" (Hartz, P., in: Brandenburg, U. u.a.: Gesundheitsförderung im Betrieb, Dortmund 1996, S. 1). Gesundheitsförderung in der Arbeit betrifft nicht mehr nur den Abbau von krankmachenden Bedingungen, sondern umfaßt vielmehr die Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen, so daß sich das motivationale, emotionale, kognitive und körperliche Befinden positiv entwickelt. Die

Arbeitspsychologie hält Arbeitstätigkeiten dann für gesundheitsförderlich, wenn

- Kontrolle, Autonomie bzw. Tätigkeitsspielräume gegeben sind,
- die Anforderungen in der Arbeit vielfältig sind,
- Möglichkeiten zum Lernen und zur persönlichen Entwicklung vorhanden sind,
- eine Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit für die Arbeitsperson erfahren wird und
- Möglichkeiten zur sozialen Interaktion den Arbeitsalltag bestimmen.

Tätigkeitsspielraum meint, daß Möglichkeiten zum unterschiedlichen aufgabenbezogenen Handeln gegeben sind, dies eine selbständige Gestaltung der Vorgehensweise erlaubt und die Personen einen hohen Grad an Entscheidungsfreiheit und Kompetenz hat (Büssing, A.: Zur Rolle von Tätigkeitsspielräumen und Kontrolle am Arbeitsplatz für die Gesundheitsförderung, in: Brandenburg, U. u.a. (Hg.): Gesundheitsförderung im Betrieb, Dortmund 1996, S. 55).

Was ist unter Nutzen zu verstehen? Was sind die Kosten?

Kosten-Nutzen-Überlegungen sind sowohl für den Betrieb als Organisation wie auch für die einzelnen im Betrieb tätigen Personen anzustellen. Doch ist betriebliche Prävention bzw. Gesundheitsförderung nicht nur nützlich für den Betrieb und seine einzelnen Akteure, sondern ebenso für Institutionen bzw. Personen, die in einem Bezug zum Betrieb stehen. Betriebe stehen im Kontakt zu anderen Betrieben, zu Kunden, Klienten, Verbrauchern oder Patienten. Sie haben formelle oder informelle Beziehungen zu Institutionen oder Personen, wie z.B. Sozialversicherungen oder Familienangehörige bzw. Lebenspartner der Betriebsmitglieder. Vom betrieblichen Handeln eben auch im Sinne einer präventiven bzw. gesundheitsförderlichen Weise sind weiterhin die in der Nachbarschaft der Betriebe lebenden Bürgerinnen und Bürger, im weiteren Umkreis die Gemeinde, letztlich die Gesamtgesellschaft betroffen.

Der Nutzen eines Unternehmens von einem effizienten Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. Förderungsprogramms, läßt sich auf folgenden Ebenen belegen:

- Sicherung der Kontinuität des Produktionsprozesses durch Erhöhung der Anwesenheit, d.h. also durch Abbau von Fehlzeiten und Fluktuation der Beschäftigten,
- Steigerung der Qualitätsstandards durch Verringerung von Fehlern, Verringerung von Ausschuß im Rahmen eigenverantwortlicher Qualitätsphilosophie,
- Aktivierung von Verbesserungsvorschlägen durch Zirkelarbeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Flexibilisierung der Produktion und der Dienstleistung durch höhere innerbetriebliche Verfügbarkeit und Bewußtmachung der betrieblichen Engpaßfaktoren,
- Höherqualifizierung der Belegschaft durch besseres Verständnis für die Ganzheitlichkeit des Produktionsprozesses,

- Verbesserung des betrieblichen Sozialsystems bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, der Verbesserung des Betriebsklimas und der Fähigkeit der Belegschaftsmitglieder, miteinander kompetent und zielgerecht zu kooperieren,
- Prestigegewinn des Betriebes auf den Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkten.

Betriebliche Aktivitäten der Gesundheitsförderung in dem o.g. umfassenden Verständnis fördert also die Leistungs- und Gesundheitsfähigkeit und damit die Zufriedenheit der Beschäftigten, verbessert das Image des Betriebes, stiftet ein gutes soziales Klima im Betrieb, reduziert dadurch die Fehlzeiten, schafft eine optimale Umgangsweise mit den sozialen Problemen im Betrieb, senkt Unfallraten und Fluktuationen und steigert somit die Produktivität des Betriebes insgesamt (Jeiter, in: Brandenburg, S. 9).

Das Verständnis von Nutzen ist also nicht nur in geldlichen, sondern ebenso in nicht-geldlichen Dimensionen zu betrachten, sowohl aus der Perspektive des Betriebes wie auch unter einer volkswirtschaftlichen Sichtweise. So senkt z.B. eine Reduzierung des Krankenstandes die sogenannten Lohnnebenkosten und die Ausgaben der Sozialversicherungen. Dies führt insgesamt zu einer Verbesserung der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Allerdings muß davon ausgegangen werden, daß die Wirkungen einer systematisch angelegten betrieblichen Gesundheitsförderungspolitik nur in längerfristigen zeitlichen Horizonten zu beobachten sind und sich z.T. eben nicht mit den kurzen zeitlichen Perspektiven von Betrieben decken.

Es liegen mittlerweile eine Reihe von guten Beispielen vor, wo Betriebe eine systematische Gesundheitsförderung als Teil einer modernen Betriebspolitik betrieben haben. Die Betriebe haben ihre Innovationsfähigkeit bewiesen. Sie konnten ihre Produktivität und Wirtschaftlichkeit deutlich verbessern, gemessen in geldlichen Größen wie auch ausgedrückt in nicht-geldlichen Faktoren, wie gutes soziales Betriebsklima, Wohlbefinden der Beschäftigten, Wettbewerbsfähigkeit, hohe Akzeptanz bei den Kunden, Imagegewinn des Betriebes auf den verschiedenen Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkten (siehe u.a. Brandenburg u.a. "Gesundheitsförderung im Betrieb, Dortmund 1996).

Man muß jedoch zugeben, daß derzeit der Betriebswirtschaftslehre es noch nicht möglich ist, eine systematische ökonomische Analyse vorzunehmen, um das Verhältnis von Kosten zu Nutzen bei Gesundheitsförderungsmaßnahmen wie auch bei den Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu bestimmen. In den letzten Jahren hat es einige Bemühungen gegeben, um die betriebswirtschaftliche Effektivität und Effizienz von Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. Gesundheitsförderung aufzuzeigen. Den geldlichen Nutzen kann bislang die Betriebsökonomie nur bei realen, d.h. technischen oder personellen Investitionen in Geldgrößen kalkulieren. Kostenwirksamkeitsanalysen sind jedoch nicht nur beim betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, sondern ebenso bei Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen oder bei Verbesserungen der fachlichen Qualifikation der Beschäftigten nicht in Geld auszudrücken, da sie als Investitionen mehrere Dimensionen haben und auf verschiedene Ziele des Unternehmens abgestellt sind. Wenn eine Bestimmung in Geldgrößen und in Zeitgrößen und damit letztlich auch in Geld nicht möglich oder

nicht sinnvoll ist, so kann im Rahmen einer Kostenwirksamkeitsanalyse eine Bewertung in nicht-geldlichen Einheiten vorgenommen werden. Entscheidend ist hier, daß der Maßstab der Bewertung dann auf die zugrundegelegten Ziele und die Gewichtung der einzelnen Ziele abgestimmt ist. Die Betriebsökonomie hat mittlerweile einige Verfahren der Kostenwirksamkeitsanalyse, der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung, von Controllingverfahren für den Gesundheitsschutz mit der Orientierung an dem Konzept der ungestörten Arbeitsstunde entwickelt.

Die Fragen nach den Kosten und den erzielten Nutzen von Gesundheitsförderung sind von daher nicht ausschließlich auf die Frage zu begrenzen "Zahlt sich betriebliche Gesundheitsförderung in Geldgrößen aus?", sondern verlangt nach einem erweiterten Verständnis von Produktivität und Rentabilität des Betriebes. Sicherlich ist letztlich die Überlebensfähigkeit eines Betriebes von der Finanzkraft abhängig, d.h. vom Gewinn. Ein Gewinn wird sich jedoch nur dann einstellen, wenn die Produktivität der einzelnen Beschäftigten, wie auch des Betriebes insgesamt, ein hohes Maß hat.

Wer bedarf der betrieblichen Gesundheitsförderung?

Die allgemeine Antwort auf die Frage lautet zunächst: Alle Beschäftigte in dem Betrieb. Allerdings will man keine Gießkannenpolitik betreiben, sollte man nach solchen Arbeitnehmergruppen fahnden, die wegen erhöhter Arbeitsbelastung und spezifischer Risikoexposition nach einer besonderen Aufmerksamkeit verlangen. Eine gezielte Präventionsstrategie sollte an den Ergebnissen und Befunden einer differenzierten arbeitsweltbezogenen Gesundheitsberichterstattung ausgerichtet sein. Wichtige Einsichten nach Bedarfen von Gesundheitsförderung und Prävention können über verschiedene Methoden gewonnen werden; sie sind abhängig davon, ob man Aussagen über eine ganze Erwerbsbevölkerung, einer Volkswirtschaft, über die Beschäftigten in einer Branche, in bestimmten Tätigkeiten oder in einzelnen Betrieben machen will. Die Erhebungsverfahren reichen von einer repräsentativen Umfrage über Belastung, Beanspruchung und Bewältigungsmöglichkeiten bis hin zu Zirkelarbeit, in der in Kleingruppen systematisch herausgefunden wird, welche gesundheitlichen, organisatorischen, einschließlich Führungsprobleme, sowie Arbeitsbelastungen existieren. Solche Zirkelarbeiten haben sich als ein ganz wesentliches Instrument für die betriebliche Gesundheitsförderungspolitik erwiesen. Damit diese Gesundheits- bzw. Qualitätszirkel erfolgreich sind, sind bestimmte Regeln einzuhalten und eine Kultur des Vertrauens im Betrieb zu entwickeln.

Repräsentative Umfragen in der Europäischen Union in verschiedenen Ländern, so auch in Österreich, haben in den letzten Jahren immer wieder belegt, daß klassische Arbeitsbelastungen wie Heben und Tragen von Lasten, Einwirkungen von gefährlichen Stoffen in Form von Rauchen, Stäuben, Gasen und Dämpfen, physikalische Einwirkungen wie Vibration, Lärm, elektromagnetische Felder, klimatische Belastungen, arbeitsorganisatorische Belastungen, Nacht- und Schichtarbeit, Zeit- und Leistungsdruck wie auch Monotonie und Unterforderung weiterhin zu den vorherrschenden Arbeitsbelastungen gehören und noch ein enormer Bedarf nach Arbeitsgestaltung vorhanden ist. Eine große arbeits-, gesundheits- und sozialpolitische Herausforderung besteht darin, in Klein- und Kleinst- sowie Mittelbetrieben Gesundheitsförderung als ein Teil einer Modernisierungsstrategie zu entwickeln. Bisherige erfolgreiche Modelle sind eher nur in Großbetrieben erprobt worden. Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet jedoch in Klein- und Kleinstbetrieben.

Tragen Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Modernisierung und Innovationsfähigkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben bei?

Maßnahmen der Gesundheitsförderung als integraler Bestandteil eines modernen Betriebsmanagements, das Qualitätssicherung, Investitionsplanung und Personal- sowie Organisationsentwicklung als eine Einheit betrachtet, stärken Kompetenzen im Betrieb, um vorhandene Schwachstellen systematisch zu analysieren und zu beseitigen, sie fördern die Eigenverantwortung und Motivation der Beschäftigten, sich mit den Belangen des Betriebes zu identifizieren und eine qualifizierte Arbeit zu erbringen. Darüber hinaus gelingt es in dieser konzeptionellen Einbettung von Gesundheitsförderung, die Arbeitsabläufe und Produktionsergebnisse sowie die Außendarstellung im Sinne von Image wie auch auf der Ebene der Kundenbeziehung zu optimieren. Innovationsfähigkeit, eben auch von Kleinbetrieben, hängen entscheidend von Fähigkeiten und Fertigkeiten, von Motivlagen der Beschäftigten ab. In Kleinbetrieben hat eine geringe Zahl von Personen eine Vielzahl von Funktionen qualifiziert und vorausschauend zu erfüllen. Gerade für diese Betriebe ist es notwendig, durch Flexibilisierung, vernetzte Planung, Nutzung der Humanressourcen, durch Bildung von strategischen Allianzen bzw. von regionalen Netzwerken mit anderen Einrichtungen und Betrieben, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Solche Netzwerke können angeregt und entwickelt werden durch überbetriebliche Maßnahmen der Gesundheitsförderung, wenn sie denn von den Sozialversicherungen (Unfallversicherung, Krankenkassen) angestoßen und im Sinne einer betrieblichen Innovationspolitik konzeptioniert worden sind. Den Kammern kommt hier eine wichtige Vermittlungs- und Moderatorenfunktion zu. Solche sozialen Innovationsprozesse, angestoßen über die Frage, wie läßt sich das regionale Humanvermögen schützen, stabilisieren und aufrechterhalten, muß bei den regionalen Verantwortlichen für Arbeits-, Gesundheits- und Sozialpolitik zu neuen Überlegungen führen, wie in der heutigen Zeit Arbeits-, Technologie-, Sozial- und Gesundheitspolitik aufeinander zu beziehen sind.

Welche Konsequenzen ergeben sich aus einem modernen Verständnis über den Produktivitätsfaktor Gesundheit?

Betriebliche Gesundheitsförderung, wie sie in den vorherigen Beiträgen und von mir zum Ausdruck gebracht worden ist, nämlich Gesundheit als einen Produktivitätsfaktor anzusehen, hat Konsequenzen ebenso für die Sozialversicherungen und den staatlichen Arbeitsschutz. Es sind neue Sichtweisen zu entwickeln und diese in konkrete Strategien und eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen umzusetzen. Die Kooperation zwischen den Sozialversicherungen ist auf der Ebene der Gesundheitsberichterstattung über Belastung und Beanspruchung, arbeitsbedingte Erkrankungen und deren Präventionsmöglichkeiten zu stärken. Es sind Beratungen und Innovationspotentiale seitens der Sozialversicherung aufzubauen, um den Betrieben, gerade Klein- und Mittelbetrieben, helfend und stützend zur Seite zu stehen. Die Sozialversicherungen können, wie oben angesprochen, strategische Allianzen untereinander und mit den Betrieben in regionalen Netzwerken aufbauen, um gemeinsam das Humanvermögen für die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu sichern. Solche strategischen Allianzen haben sich an folgenden Punkten zu orientieren:

- Ganzheitlicher Ansatz des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als Teil einer betrieblichen Innovationspolitik, präventive Ausrichtung mit dem Ziel, Risiken, Belastungen und Gesundheitsgefährdungen frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Innerbetriebliche Beteiligung (Partizipation), d.h. integrierte Beteiligung der Beschäftigten an der Problemwahrnehmung, -bewertung und Problemlösung sowie eine enge Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten, Unternehmensleitungen und den Repräsentanten der Sozialversicherungen,
- Übergreifende Kooperationsorientierung bei klar abgegrenzten Aufgabenfeldern, Neudefinition der Verantwortung des Staates und der Unfallversicherung in der inhaltlichen Orientierung wie auch in den Funktionen als Initiator, Moderator und Koordinator,
- Effektivierung der Arbeitsschutzverwaltung, die neue Ansätze und Strategien aufzugreifen hat, sie erfolgsorientiert anwendet und sich auf Problem-schwerpunkte konzentriert sowie auf eine systematische Kooperation setzt,
- Innovative Kooperationsformen in Betrieben, Regionen, Branchen sind zu entfalten und systematische Informationen über Belastung und Beanspruchung und Gestaltungs- und Innovationsmodelle sind zu entwickeln.

Die Frage, ob sich betriebliche Gesundheitsförderung auszahlt, ist also durchaus mit einem klaren "Ja" zu beantworten, allerdings muß betriebliche Gesundheitsförderung als Teil einer Modernisierungspolitik von Betrieben im Rahmen einer sozialstaatlichen Innovationspolitik verstanden werden.