



# Controlling im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Instrumente, Kennzahlen und Best Practices

Joachim Gutmann | Haufe © 2019

Die Veränderungen der Arbeitswelt stellen Arbeitnehmer vor neue Herausforderungen. Digitalisierung, Beschleunigung und häufige Umstrukturierungen erhöhen die Belastung und den Stresslevel. Hier setzt das betriebliche Gesundheitsmanagement an. Gezielte Maßnahmen sollen die Gesundheit der Mitarbeiter erhalten und fördern. Das Buch zeigt auf, welche Kennzahlen und Methoden geeignet sind, diese Maßnahmen zu messen und zu steuern. Dabei verzichtet der Autor auf unnötiges Fachchinesisch und ermöglicht Einsteigern einen guten Zugang zum Thema.

## Take-aways

- Das betriebliche Gesundheitsmanagement stellt die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter in den Mittelpunkt.
- Das Controlling unterstützt das Management bei Entscheidungen. Sein wichtigstes Instrument sind Kennzahlen.
- Kombinieren Sie geeignete Kennzahlen, um wirkungsvolle BGM-Maßnahmen zu entwickeln.
- Frühindikatoren helfen Ihnen, negative Entwicklungen vorherzusehen und rechtzeitig gegenzusteuern.
- Spätindikatoren zeigen Ihnen, wie erfolgreich Sie bei der Umsetzung von Strategien und der Zielerreichung waren.
- Machen Sie sich vor der Auswahl eines Softwaretools bewusst, was Sie mit diesem erreichen wollen.
- Eine Balanced Scorecard fördert systematisches Denken und erleichtert ein strukturiertes Vorgehen.
- Digitalisierung und demografischer Wandel stellen für das BGM eine Herausforderung dar, bieten aber auch Chancen.

## Zusammenfassung

### **Das betriebliche Gesundheitsmanagement stellt die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter in den Mittelpunkt.**

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat die Aufgabe, die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter und damit ihre Leistungsfähigkeit und Motivation zu erhalten. Weil die Arbeitswelt sich durch neue Technologien und Disruptionen verändert und dieser Wandel einige Herausforderungen mit sich bringt, wird das BGM immer wichtiger. Es ermöglicht gesundes Arbeiten in einer gesunden Organisation.

*„Nur mit leistungsfähigen, gut ausgebildeten, motivierten und vor allem gesunden Mitarbeitern sind Unternehmen langfristig erfolgreich.“*

Das BGM bündelt und koordiniert Maßnahmen, die die Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer verbessern sollen. Es richtet Arbeitsprozesse so aus, dass sie die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter fördern und bewahren. Das BGM umfasst vier Aktionsfelder:

- **Führung und Zusammenarbeit:** Wie steht es um die sozialen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander?
- **Gesundheitsbewusstes Verhalten:** Wie kann das Unternehmen seine Mitarbeiter motivieren und befähigen, Gesundheitsbewusstsein zu entwickeln?
- **Arbeitssysteme:** Welche Arbeitsbedingungen sind der Gesundheit der Beschäftigten dienlich?
- **Organisationskultur:** Welche Werte und Regeln fördern die Gesundheit der Mitarbeiter?

Eine explizite gesetzliche Grundlage für ein BGM gibt es nicht. Jedoch existieren diverse gesetzliche Regelungen für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit oder die Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein systematisches BGM einführen möchten, sollten Sie zunächst konkrete, messbare Ziele formulieren und möglichst detailliert beschreiben. Leiten Sie aus diesen Zielen Maßnahmen ab. Unterscheiden Sie dabei zwischen zwei Arten von Maßnahmen: Präventive Maßnahmen sorgen dafür, dass anwesende Beschäftigte gesund und motiviert bleiben. Korrektive Maßnahmen sind auf kranke oder demotivierte Mitarbeiter ausgerichtet.

### **Das Controlling unterstützt das Management bei Entscheidungen. Sein wichtigstes Instrument sind Kennzahlen.**

Dem Controlling kommen im Unternehmen grundsätzlich vier Funktionen zu:

- **Planung:** Das Planen des Budgets, der Liquidität, des Umsatzes oder der Kosten, aber auch die Koordination der strategischen und operativen Planung gehören zu den wichtigsten Aufga-

ben des Controllings. Planen Sie nicht nur auf der Grundlage Ihrer aktuellen Kapazitäten, sondern versuchen Sie auch künftige Entwicklungen zu berücksichtigen.

- **Information:** Beim Sammeln und Aufbereiten von Daten und Informationen für das Reporting helfen Ihnen IT-Instrumente. Entscheiden Sie gemeinsam mit der Unternehmensleitung, welche Methoden Sie anwenden.
- **Kontrolle und Analyse:** Erfassen Sie Ist-Werte und gleichen Sie sie mit den Soll-Werten ab. Falls es zu Abweichungen kommt, suchen Sie nach Ursachen und ergreifen Sie Gegenmaßnahmen.
- **Steuerung:** Unterstützen Sie das Management dabei, Entscheidungen zu treffen. Schaffen Sie Transparenz und überprüfen Sie regelmäßig Modelle und Methoden.

Während es im operativen Controlling um kurz- bis mittelfristige Pläne und Ziele geht, zielt das strategische Controlling auf langfristige Betrachtungen ab.

*„In der betrieblichen Praxis geben Kennzahlen in kompakter Form der Unternehmensleitung wichtige Hinweise darüber, wie es um das Unternehmen bestellt ist.“*

Das wichtigste Instrument für das Controlling sind Kennzahlen. Durch Kennzahlen lassen sich komplexe Fragestellungen in Zahlen ausdrücken. Mit ihrer Hilfe können Sie betriebswirtschaftliche Sachverhalte objektivieren, priorisieren, prognostizieren und präsentieren. Kennzahlen lassen sich anhand diverser Kriterien unterscheiden:

- **Ursprung der Daten:** Werden Kennzahlen mit unternehmenseigenen Daten gebildet, spricht man von internen Kennzahlen. Stammen sie aus unternehmensfremden Quellen, handelt es sich um externe Kennzahlen.
- **Art der Daten:** Harte Daten lassen sich exakt messen und objektiv nachprüfen, weiche Daten sind subjektiver Natur und schwer messbar.
- **Zahlenwert:** Kennzahlen können in absoluten Werten, Mittelwerten, Indexzahlen oder Relationen ausgedrückt werden.
- **Zeitbezug:** Hier geht es um den Zeitraum, den die Kennzahl betrachtet, sowie um die Frage, ob es sich um Früh- und Spätindikatoren handelt.

### **Kombinieren Sie geeignete Kennzahlen, um wirkungsvolle BGM-Maßnahmen zu entwickeln.**

Kennzahlen spielen auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement eine immer wichtigere Rolle. Neben internen Daten wie Fehlzeiten, der Anzahl von Unfällen oder demografischen Daten der Mitarbeiter können Sie auch externe Daten wie Statistiken oder Daten von Krankenkassen für die Bildung von Kennzahlen heranziehen.

*„Viele Informationen zur betrieblichen Gesundheit liegen bereits an irgendeiner Stelle vor.“*

Reicht das vorhandene Material nicht aus, haben Sie die Möglichkeit, selbst zusätzliche Daten erheben. Dafür eignen sich je nach Fragestellung entweder quantitative Methoden wie Zählungen und Messungen oder qualitative Methoden wie Einzelinterviews oder Fokusgruppen. Um einen Überblick über die benötigten Daten zu bekommen, sollten Sie einen Datenerhebungsplan erstellen. Er hält fest, wann Sie welche Daten benötigen. Als Nächstes identifizieren Sie passende Datenquellen und wählen geeignete Methoden für die Erhebung aus. Im Anschluss daran erheben Sie die Daten und evaluieren und interpretieren die Ergebnisse. Einzelne Kennzahlen reichen in der Regel nicht aus, um wirkungsvolle Maßnahmen zu erarbeiten. Hierfür ist eine sinnvolle Kombination mehrerer Messgrößen notwendig.

### **Frühindikatoren helfen Ihnen, negative Entwicklungen vorherzusehen und rechtzeitig gegenzusteuern.**

Berücksichtigen Sie für Ihr betriebliches Gesundheitsmanagement sowohl Früh- als auch Spätindikatoren. Frühindikatoren haben bereits heute Einfluss auf zukünftige Ergebnisse. Verschlechtert sich zum Beispiel das Betriebsklima, können Sie negative Auswirkungen auf den Gesundheitsstatus der Belegschaft vorhersehen, bevor dies in Form steigender Krankentage offensichtlich wird. So können Sie rechtzeitig geeignete gesundheitspolitische Gegenmaßnahmen ergreifen. Zu den Frühindikatoren gehören unter anderem die Fort- und Weiterbildungsquote, die Anzahl an Arbeitsplatzbegehungen und Gefährdungsbeurteilungen oder die Anzahl, die Qualität und die Nutzungsquote von Angeboten der Gesundheitsförderung. Nützliche Informationen liefern auch die Beteiligungsquote an Gesundheitszirkeln, die Anzahl und Qualität der Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Mitarbeiterbefragungen sowie der Anteil der Mitarbeiter, die an Präventionskursen teilnehmen oder betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchungen in Anspruch nehmen.

### **Spätindikatoren zeigen Ihnen, wie erfolgreich Sie bei der Umsetzung von Strategien und der Zielerreichung waren.**

Spätindikatoren beziehen sich auf Vergangenes und werden auch Endpunkte genannt. Daraus können Sie ableiten, wie erfolgreich Sie Strategien umgesetzt und Ziele erreicht haben. Spätindikatoren lassen sich vergleichsweise einfach ermitteln. Deshalb setzen viele Unternehmen ausschließlich auf sie.

*„Häufig sind alarmierende Spätindikatoren – zum Beispiel der Anstieg der Krankenquote – überhaupt erst ein Anlass, um sich mit den (möglichen) Ursachen einer Entwicklung zu beschäftigen und entsprechende Gegenmaßnahmen anzugehen.“*

Zu den Spätindikatoren zählen beispielsweise die Mehrarbeit- und Überstundenquote, zusätzliche Personalkosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten oder Arbeitsunfälle sowie die Gesundheitsquote und die Krankheitsquote, also der prozentuale Anteil an der Sollarbeitszeit, den die Mitarbeiter tatsächlich anwesend waren bzw. an dem sie aus gesundheitlichen Gründen fehlten.

Aufschlussreich sind überdies Indikatoren wie die Mobbing- und Burn-out-Quote, die Fluktuationsquote, die Frühverrentungsquote und die Anzahl gemeldeter Verstöße gegen Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit.

### **Machen Sie sich vor der Auswahl eines Softwaretools bewusst, was Sie mit diesem erreichen wollen.**

Um die vielfältigen Informationen zusammenzuführen und einheitlich darzustellen, benötigen Sie in der Regel eine Softwarelösung. Die zentrale Frage bei der Auswahl eines solchen Controllingtools ist, was Sie damit erreichen wollen. Bei überschaubaren Anforderungen genügt womöglich schon eine Excel-Liste. Für anspruchsvollere Aufgaben brauchen Sie dagegen ein eigenes BGM-Tool. Bei der Kaufentscheidung sollten Sie Ihre spezifischen Anforderungen sowie die Leistungsmerkmale der zur Verfügung stehenden Software analysieren. Prüfen Sie, ob sich das Programm in die bestehende Systemlandschaft einbetten lässt, welche Fertigkeiten für die Analyse von Daten in Ihrem Unternehmen vorhanden sind und welche Funktionen die Anwendung erfüllen muss. Natürlich ist auch die Wirtschaftlichkeit ein wichtiges Thema. Es gibt bereits einige Programme auf dem Markt, die speziell auf die Anforderungen des BGM zugeschnitten sind.

### **Eine Balanced Scorecard fördert systematisches Denken und erleichtert ein strukturiertes Vorgehen.**

Eine Balanced Scorecard (BSC) unterstützt Sie dabei, die Erreichung strategischer Ziele zu messen und konkrete Maßnahmen abzuleiten. In der Regel umfasst eine Balanced Scorecard vier Perspektiven:

- **Finanzen:** Hier stehen betriebswirtschaftliche Zahlen im Fokus. Auf deren Basis formulieren Sie Ziele. Im BGM ist in dieser Perspektive der Return of Investment aller BGM-Investitionen die entscheidende Größe.
- **Kunden:** Aus Sicht des BGM ist der Mitarbeiter der Kunde. Diese Perspektive zeigt auf, ob und in welchem Umfang sich der Gesundheitszustand und das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter verbessern.
- **Prozesse:** Diese Perspektive identifiziert erfolgskritische Prozesse. Für das BGM ist etwa die Frage entscheidend, wie Sie Leistungen und Prozesse gestalten müssen, damit die Gesundheitsförderung optimal abläuft.
- **Entwicklung:** In dieser Perspektive geht es um künftige Potenziale. Im BGM stellt sich zum Beispiel die Frage, wie sich die Akteure der Gesundheitsförderung weiterentwickeln können, damit das Unternehmen die BGM-Ziele erreicht.

Die Umsetzung einer Balanced Scorecard für das BGM erfolgt in drei Phasen:

1. **Analyse:** Nachdem Sie die Projektorganisation aufgesetzt haben, formulieren Sie Leitlinien für eine Gesundheitsstrategie. Dann entwickeln Sie ein Kommunikationskonzept und erheben

den aktuellen Gesundheitsstatus der Belegschaft im Rahmen einer freiwilligen und anonymen Befragung.

2. **Konzeption:** In dieser Phase identifizieren Sie Faktoren, die dabei helfen, die definierten Ziele zu erreichen. Sie konkretisieren die Leitlinien und berücksichtigen dabei die Erkenntnisse aus der Mitarbeiterbefragung.
3. **Realisierung:** Nun wird die Balanced Scorecard mit Daten gefüttert. Im ersten Schritt bestimmen Sie Indikatoren, aus denen Sie Kennzahlen für die strategischen Ziele gewinnen können. Anschließend ermitteln Sie, wo und wie Sie die benötigten Daten erheben können. Am Ende steht eine Matrix aus Kennzahlen, Zielwerten, Handlungsfeldern und Meilensteinen.

*„Die BSC gibt ein Raster und Verfahren vor, an dem sich die Beteiligten abarbeiten können.“*

Eine Balanced Scorecard selbst kann keine Probleme lösen, sie fördert jedoch das systematische Denken sowie ein strukturiertes Vorgehen. Wenn Sie die Methode erstmals anwenden, sollten Sie darüber nachdenken, externe Berater hinzuzuziehen.

### **Digitalisierung und demografischer Wandel stellen für das BGM eine Herausforderung dar, bieten aber auch Chancen.**

Dem BGM wird in Zukunft eine immer größere Bedeutung zukommen. Das liegt zum einen am digitalen Wandel. Die neuen digitalen Arbeitswelten bringen auch neue gesundheitliche Risiken mit sich. Mitarbeiter sind tendenziell mehr Stress und Hektik sowie einer höheren Belastung ausgesetzt. So blickt der durchschnittliche Deutsche beispielsweise alle zwölf Minuten auf sein Smartphone. Allerdings birgt die Digitalisierung für das BGM auch viele Chancen. Sie können etwa digitale Angebote zur Gesundheitsförderung machen und diese mit mobilen Fitnessstrackern verbinden. Ein digitales Angebot ist deutlich flexibler und erreicht beispielsweise auch Außendienstmitarbeiter, die an Veranstaltungen am Unternehmenssitz nur schwer teilnehmen können.

*„Da die Digitalisierung im Gesundheitswesen kein Trend, sondern ein Dauerzustand wird, muss sich ein modernes Unternehmen in den nächsten Jahren hinsichtlich der Mitarbeitergesundheit weiterentwickeln.“*

Eine weitere Herausforderung stellt der demografische Wandel dar. Langfristig wird die Bevölkerung in Deutschland schrumpfen – insbesondere die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Deshalb ist es wichtig, altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen, um die Arbeitskraft der Beschäftigten möglichst lange zu erhalten. Außerdem müssen Unternehmen die steigende Erwerbsorientierung von Frauen weiter fördern. Ein Demografiemanagement kann hierfür die Voraussetzungen schaffen. Unternehmen, die in ein betriebliches Gesundheitsmanagement investieren, investieren auch in ihre künftige Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit.

## Über den Autor

**Joachim Gutmann** ist Senior Consultant bei GLC Glücksburg Consulting. Zuvor leitete er die Unternehmenskommunikation bei Kienbaum Consultants International.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

<http://getab.li/35533>