

Holger Pfaff
Sabrina Zeike

Controlling im Betrieblichen Gesundheits- management

Das 7-Schritte-Modell



Springer Gabler

Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Holger Pfaff • Sabrina Zeike

Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Das 7-Schritte-Modell



Springer Gabler

Holger Pfaff
Institut für Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft
Universität zu Köln
Köln, Deutschland

Sabrina Zeike
Institut für Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft
Universität zu Köln
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-16524-6 ISBN 978-3-658-16525-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-16525-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Elfie und Mareike

Vorwort

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) - ein junger Zweig der Personalführung - gewinnt im Rahmen gesellschaftlicher und organisationaler Veränderungsprozesse zunehmend an Bedeutung. Seit Ende der 1970er-Jahre rückt die Gesundheit der Mitarbeitenden, angetrieben durch Aktivitäten zur Gesundheitsförderung der World Health Organization (WHO), in den Blickpunkt. In der Ottawa Charta von 1986 wurde erstmals festgelegt, dass Gesundheitsförderung auch in der Arbeitswelt ansetzen muss. Seitdem hält die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) Einzug in die Führungsetagen und hat im betrieblichen Kontext deutlich an Bedeutung gewonnen. Dennoch gilt: obwohl inzwischen eine Vielzahl an Studien vorliegt, in denen die Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung belegt werden konnte, spielen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in der Unternehmensstrategie vieler Unternehmen immer noch eine untergeordnete Rolle.

In der Gesundheitsförderung lag der Fokus der betrieblichen Praxis bisher primär auf der Anwendung von Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention, auf der Generierung von Best-Practice-Beispielen und dem Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Das BGM hat im engeren Sinne die Aufgabe, die Gesundheitsförderung und andere gesundheitsrelevante Maßnahmen im Betrieb zu steuern und konkret zu entscheiden, welche Maßnahmen mit welchem Ressourcenaufwand wie lange im Betrieb anzuwenden sind. Im weiteren Sinne steuert das Gesundheitsmanagement alle betrieblichen Prozesse und Strukturen, die gesundheitsrelevant sind.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist vom Gesetzgeber nicht verpflichtend vorgeschrieben, nimmt aber insbesondere im Rahmen von Maßnahmen zum gesetzlich vorgeschriebenen Arbeits- und Gesundheitsschutz (ArbSchG) eine ergänzende Funktion ein. Mit den wachsenden Aufgaben und der wachsenden Komplexität des BGM nimmt die Notwendigkeit zu, diese Prozesse der Steuerung der Gesundheitsförderung und Prävention professionell zu gestalten. An dieser Stelle kommt das Controlling ins Spiel. Das Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement hat die Aufgabe, die Steuerungsfunktion des BGM zu ermöglichen und zu unterstützen.

Erfahrungen aus Forschung und Praxis motivierten die Autor*innen zur Arbeit an diesem umfassenden Grundlagenwerk. Sinn und Zweck des vorliegenden Werkes ist es,

Praktiker*innen und Studierenden in gesundheits- und sozialwissenschaftlichen Bereichen einen umfassenden Einblick in das Thema BGM zu geben, eine gemeinsame Wissensgrundlage für Studierende, Akteur*innen im BGM und interessierte Personen zu schaffen sowie Anregungen für die Praxis zu bieten. Der Zweck des Buches spiegelt sich auch in der Konzeption des Buches wider: Zunächst wird eine theoretische Basis erarbeitet, anschließend wird mit Hilfe eines 7-Schritte-Modells eine konkrete Handlungsanleitung gegeben. Der Fokus in diesem Buch liegt weniger auf den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung als vielmehr auf dem übergeordneten Managementprozess.

Köln, Deutschland

Holger Pfaff
Sabrina Zeike

Danksagung

Unser Dank gilt allen Personen, die den Entstehungsweg dieses Buches begleitet und unterstützt haben. Ohne die Mithilfe folgender Personen wäre die Umsetzung dieses Werks nicht möglich gewesen. Wir danken Frau Dr. Isabella Hanser vom Springer-Verlag für die konstruktive Zusammenarbeit, die hervorragende Betreuung und die präzise Redaktionsarbeit. Ein besonderer Dank gilt auch Magdalena Huber, Lara Lindert und Veronica Oswald für die inhaltliche und redaktionelle Unterstützung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Betriebliches Gesundheitsmanagement: Definition, Ziele, Maßnahmen	3
2.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement: Begriffsbestimmung und Komponenten	3
2.1.1	Arbeits- und Gesundheitsschutz	5
2.1.2	Betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung	6
2.1.3	Gesundheitsrelevante Personalarbeit und Organisationsentwicklung	8
2.1.4	Gesundheitsorientierte Führung	9
2.1.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	10
2.1.6	Betriebliches Fehlzeitenmanagement (BFM)	11
2.1.7	Betriebliches Versorgungsmanagement (BVM)	12
2.2	Ziele und Zielgruppen des BGM	13
2.2.1	Zielarten im BGM	13
2.2.2	Haupt- und Nebenziele des BGM	15
2.2.3	Zielgruppen	16
2.3	Maßnahmen zur Zielerreichung im BGM	18
2.3.1	Ansatzpunkt I: Arbeits- und Lebenssituation	21
2.3.2	Ansatzpunkt II: Wahrnehmung und Bewertung der Situation	23
2.3.3	Ansatzpunkt III: Mitarbeiter*innen	25
2.3.4	Ansatzpunkt IV: Beeinflussung der Verhaltensselektion	29
2.3.5	Ansatzpunkt V: Aggregation von Einzelhandlungen	31
	Literatur	33

3	Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	41
3.1	Definition von BGM-Controlling	41
3.2	Die vier Komponenten des BGM-Controllings	43
3.2.1	Gesundheitscontrolling	43
3.2.2	Determinantencontrolling	43
3.2.3	Maßnahmencontrolling	46
3.2.4	Managementcontrolling	47
3.3	Quantitatives, qualitatives und Mixed-Methods-Controlling	48
3.3.1	Quantitatives Controlling	48
3.3.2	Qualitatives Controlling und Mixed-Methods-Controlling	55
	Literatur	57
4	Das 7-Schritte-Modell des BGM-Controllings	61
4.1	Schritt 1: Strategie festlegen	63
4.1.1	SWOT-Analyse	65
4.1.2	Balanced Scorecard	66
4.2	Schritt 2: Ziele und Kennzahlen festlegen	69
4.2.1	Die Ziel-Mittel-Hierarchie	69
4.2.2	Ziele festlegen durch Kennzahlen und Schwellenwerte	72
4.2.3	Kennzahlentypen und -systematiken	77
4.2.4	Kennzahlen aus Primär- und Sekundärdaten	79
4.2.5	Ziel- und Stellgrößen	80
4.2.6	Verhaltens-, Verhältnis- und Gesundheitskennzahlen	81
4.2.7	Kontinuierliche vs. kategoriale Kennzahlen	81
4.3	Schritt 3: Organisations- und Personaldiagnostik durchführen	82
4.3.1	Mitarbeiterdiagnostik	82
4.3.2	Organisationsdiagnostik	83
4.3.3	Datenquellen für die Personal- und Organisationsdiagnostik	84
4.3.4	Diagnosewerkstatt	88
4.4	Schritt 4: Maßnahmen planen	90
4.5	Schritt 5: Maßnahmenplanung umsetzen	93
4.6	Schritt 6: Umsetzung evaluieren	95
4.6.1	Umsetzungsevaluation: Struktur- und Prozessevaluation	95
4.7	Schritt 7: Endergebnis evaluieren und weitere Schritte entscheiden	98
4.7.1	Endergebnis evaluieren	98
4.7.2	Planung für das zukünftige BGM	100
	Literatur	102
5	Zusammenfassung	105

Abkürzungsverzeichnis

AMS	<i>Arbeitsschutzmanagementsystem</i>
ArbSchG	<i>Arbeitsschutzgesetz</i>
AU	<i>Arbeitsunfähigkeit</i>
BEM	<i>Betriebliches Eingliederungsmanagement</i>
BFM	<i>Betriebliches Fehlzeitenmanagement</i>
BGF	<i>Betriebliche Gesundheitsförderung</i>
BGM	<i>Betriebliches Gesundheitsmanagement</i>
BMAS	<i>Bundesministerium für Arbeit und Soziales</i>
BMI	<i>Body-Mass-Index</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BVM	<i>Betriebliches Versorgungsmanagement</i>
CRT	<i>Cluster-randomisierte Studie</i>
GKV	<i>Gesetzliche Krankenversicherung</i>
HAPA-Modell	<i>Health-Action-Process-Approach-Modell</i>
KMU	<i>Kleine und mittlere Unternehmen</i>
MAB	<i>Mitarbeiterbefragung</i>
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
RCT	<i>Randomisiert kontrollierte Studie</i>
SGB	<i>Sozialgesetzbuch</i>
SOEP	<i>Sozio-ökonomisches Panel</i>
WAI	<i>Work-Ability-Index</i>
WHO	<i>World Health Organization</i>



Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen stehen mehr denn je im Fokus betriebswirtschaftlichen Interesses. Haupttreiber dieser Entwicklung sind der demografische Wandel, die zunehmende Arbeitsverdichtung, der Trend zur Wissensarbeit und der Wertewandel. Gesundheit hat als Wert für Arbeitnehmer*innen an Bedeutung gewonnen. Auf der anderen Seite wird für den Arbeitgeber der/die einzelne Mitarbeiter*in mit seinem/ihrer Wissen und seiner/ihrer Kompetenz immer wichtiger, da Arbeitsverdichtung und Personalknappheit ihn/sie zu einer wertvollen Ressource werden lassen. Die Notwendigkeit, die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern und die Generation 50+ gesund zu erhalten, sind zusätzliche Gründe für die Betriebe, sich um das Thema Gesundheitsförderung zu kümmern. Daher gehen Unternehmen zunehmend dazu über, Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung einzuführen. Im Zuge der Implementierung dieser Maßnahmen müssen ausführende Manager*innen oft die Erfahrung machen, dass auch für Gesundheitsförderungsaktivitäten ein gut durchdachtes Management notwendig ist. Es stellen sich Fragen wie: Erreichen wir unsere angestrebten Ziele? Wo soll ich das begrenzte Gesundheitsförderungsbudget einsetzen? Was „packe“ ich als nächstes Ziel an?

Ein optimal aufgestelltes BGM erlaubt es, Gesundheitsziele konsequent zu verfolgen, die knappen Ressourcen richtig über die verschiedenen Präventions- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu verteilen (Ressourcenallokation) und zu entscheiden, welche Maßnahmen besonders effektiv sind. Das Management von BGM benötigt, wie andere Managementaktivitäten auch, ab einer gewissen Größe und Komplexität ein Controlling als maßgebliches Steuerungsinstrument. Unter BGM-Controlling wird an dieser Stelle ein System verstanden, in dem entscheidungs- und gesundheitsrelevante Informationen für die Entscheider im Betrieb zur Verfügung gestellt werden. Man kann nach den Gegenständen des BGM-Controllings zwei Unterformen unterscheiden: Das Gesundheitscontrolling,