

Implementierung der betrieblichen Gesundheitsförderung in eine Balanced Scorecard

Wellmann, H., Ueberle, M., Froböse, I. Weber, A.

Ziele und Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung

Die Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sind mit der Luxemburger Deklaration aus dem Jahre 1997 in einer allgemeinen Form zusammengestellt worden. Verantwortlich für die Erstellung der Deklaration war das Europäische Netzwerk für BGF (ENBGF). BGF wird danach als eine moderne Unternehmensstrategie bezeichnet, mit der drei Ziele in den Vordergrund gestellt werden sollen. Erstens gilt es Krankheiten am Arbeitsplatz zu vermeiden. Dazu gehört die Vermeidung arbeitsbedingter Erkrankungen ebenso wie die Verhinderung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten. Zweitens sollen die Gesundheitspotenziale gestärkt werden. Es geht demnach nicht nur um die Veränderung gefährdender Kontextfaktoren der Arbeit, sondern um die Stärkung der individuellen Ressourcen. Drittens solle das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessert werden. Diese Zielkategorie macht deutlich, wie vielfältig die Maßnahmen der BGF sein können. Diese Globalziele müssen auf die konkrete Situation des Unternehmens herunter gebrochen, d.h. die Ziele müssen operationalisiert werden. Erst die nähere Eingrenzung bzw. Beschreibung der mit der BGF verfolgten Ziele trägt zur Klarheit im Unternehmen bei. Diese konkrete Zieldefinition ist gleichzeitig ein prägendes Merkmal erfolgreicher BGF.

Weiterhin ist wichtig, dass nicht zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention abgegrenzt wird. Arbeit als dynamische Interaktion zwischen (einer) Person(en), der Situation und der Organisation erfordert stattdessen eine Kombination beider Präventionsausrichtungen. Derzeit beschränkt sich BGF jedoch noch häufig auf punktuelle und zeitlich befristete Einzelmaßnahmen der Verhaltensprävention, ohne dabei zur Organisationsentwicklung beizutragen (Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (2004)).

Von einer flächendeckenden Umsetzung der BGF kann noch nicht gesprochen werden. Von 36 Mio. Erwerbstätigen sind im Jahr 2003 ca. 680 Tsd. Personen (Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen und MDS (2005)) – knapp 2% - erreicht worden. Diese Gruppe hat an Maßnahmen, die die gesetzlichen Krankenkassen nach § 20 Abs. 2 SGB V durchgeführt oder unterstützt haben, teilgenommen.

Für die geringe Verbreitung von BGF gibt es eine Reihe von Gründen. U.a. spielt die Unterbewertung von Sozial- und Humankapital in den Unternehmen eine entscheidende Rolle. Aber auch die schwierige ökonomische Bewertung der BGF dürfte zur Zurückhaltung beitragen, denn nicht alle Kosten- und Nutzengrößen, die aus Aktivitäten im Bereich der BGF resultieren, sind genau zu erfassen. Insbesondere die Nutzenseite kann nicht vollständig abgebildet werden, da man es oft mit einer fehlenden Messbarkeit der verwendeten Nutzengrößen zu tun hat. Schließlich ist die kausale Verknüpfung der investierten Ressourcen mit

den erzielten Wirkungen – das Verhältnis von Input- und Outputfaktoren – bisher nur unzureichend belegt. Mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC) steht jedoch ein Instrument zur Verfügung, mit dem vor allem das Wirkungsgefüge der BGF transparent gestaltet und ihre Ziele im Unternehmen kommuniziert werden können.

Grundzüge der Balanced Scorecard

Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelten Kaplan und Norton (u.a. Kaplan und Norton (1997)) die BSC, um damit einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu leisten. Viele Unternehmen – auch eine Reihe von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) – verfolgen eine bestimmte Vision und eine daraus abgeleitete Strategie. Diese wird oftmals nur schriftlich niedergelegt, ohne dass sie in der Unternehmenspraxis Relevanz erlangt. Viele klassische Controlling-Instrumente reduzieren zudem die Erfolgskontrolle der Strategie auf die Ermittlung von Finanzdaten.

An dieser Stelle setzt die BSC an. Sie erweitert die einseitige monetäre Erfolgsmessung durch die Integration mehrerer Entwicklungsperspektiven bzw. Karten (siehe Abb.1). In der Grundform der BSC handelt es sich dabei um die Kundenperspektive (wie trete ich am Markt auf?), die Perspektive der internen Prozesse (Arbeits- und Organisationsabläufe) und die Potenzialperspektive. Letztere umfasst alle Tätigkeiten, die im Rahmen von Humankapitalinvestitionen diskutiert werden, z.B. das Rekrutierungsverhalten von Unternehmen oder Weiterbildungsangebote für die Belegschaft.

Es können andere oder weitere Entwicklungsperspektiven berücksichtigt werden. Die Auswahl hängt z.B. von der Branche des Unternehmens und seiner strategischen Ausrichtung ab. Bei einer gelungenen Operationalisierung ist dem einzelnen Mitarbeiter bewusst, wie er durch seine täglichen Routinen zur Verwirklichung der Unternehmensstrategie beiträgt. Strategie erscheint dann nicht mehr als etwas Abstraktes, sondern als etwas tatsächlich gelebtes. Wichtig ist, dass das gesamte System aufeinander abgestimmt wird und Wirkungsketten zwischen den Perspektiven hergestellt werden. Die einzelnen Entwicklungsgebiete handeln also nicht autonom, sondern sind letztlich doch immer auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet. Inzwischen existieren eine Reihe von branchenspezifischen Erfahrungen mit der BSC. Zudem hat sie eine Weiterentwicklung in der Hinsicht erfahren, als dass sie nicht mehr nur zur Umsetzung, sondern bereits als Instrument zur Entwicklung der Unternehmensstrategie Verwendung findet. Das Thema BGF wird bisher jedoch eher selten einbezogen. Konzeptionell lässt sich dies auf drei verschiedene Arten verwirklichen.

Implementierungsmöglichkeiten

Die erste Möglichkeit besteht darin, das Thema BGF in das Feld Lernen und Entwicklung einzubeziehen. Die Leitfrage lautet, welche Ziele hinsichtlich der Potenziale und Kompeten-

zen des Unternehmens zu setzen sind, um den aktuellen und zukünftigen Marktanforderungen gewachsen zu sein. Einen wesentlichen Beitrag für die benötigte Infrastruktur stellen die Mitarbeiterressourcen dar. Alle diesbezüglichen Investitionen können in die Potenzialperspektive einbezogen werden. Somit finden auch die Investitionen Berücksichtigung, die im Rahmen der BGF getätigt werden. Allerdings werden dabei nur wenig BGF-spezifische Kennzahlen aufgenommen werden können. Folgt man dem Merksatz ‚Twenty is plenty‘ für eine komplette BSC, wird sich die BGF eventuell nur anhand von ein bis zwei Kennzahlen wieder finden lassen.

Diese reduzierte Betrachtungsweise weist zum einen den Vorteil auf, dass die BGF-Thematik mit relativ wenig Aufwand in die Gesamtstrategie eines Unternehmens integriert werden kann. Die Fokussierung auf ein bis zwei prägnante Kennziffern kann außerdem helfen, sich über die Hauptziele der BGF-Maßnahmen klar zu werden. Zum anderen lässt sich auf diese Weise kein komplexes Wirkungsgefüge der BGF abbilden. Es können zudem falsche Signale an die Belegschaft gesendet werden. Wenn z.B. nur die Kennzahl ‚Fehlzeiten‘ Verwendung findet, könnte der Eindruck entstehen, dass es im Wesentlichen nicht um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft geht, sondern um die Maximierung der Anwesenheitsquote im Unternehmen. Daher ist die Kommunikation der hinter den Kennzahlen liegenden Ziele und Maßnahmen gerade bei dieser Variante wichtig.

Man könnte als zweite Möglichkeit die BGF zum Gegenstand einer eigenen Karte machen und in eine bestehende BSC integrieren bzw. diese Karte bei einer neu zu entwickelnden BSC mit einfügen. Eine solche Ergänzung erscheint insbesondere dann sinnvoll, wenn zwar im Unternehmensleitbild die BGF Berücksichtigung findet, jedoch keine explizite unternehmensspezifische Gesundheitsstrategie formuliert ist. Diese Situation wird oftmals in KMU vorzufinden sein. Drei bis fünf BGF-spezifische Kennzahlen werden auf diese Weise in die BSC aufgenommen werden können.

Im Vergleich zu ersten Variante finden somit mehrere Ziele der BGF Beachtung. Darüber hinaus wird durch die Darstellung in Form einer eigenen Karte deutlicher, in welchem Wirkungsgefüge die Aktivitäten der BGF mit den übrigen Entwicklungsperspektiven stehen. Beispielsweise können für die BGF-Karte die Themen Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsverhalten und Betriebsklima von Belang sein. Dadurch werden sowohl Maßnahmen der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention bedacht und zu anderen strategischen Zielen in Beziehung gesetzt. Auswirkungen können z.B. auf die Perspektive der internen Prozesse erwartet werden, wenn es dort um kommunikative Aspekte, das betriebliche Vorschlagswesen oder Warenausschuss geht.

Als dritte und aufwendigste Möglichkeit kann es sich anbieten eine eigene BSC für die BGF zu machen. Damit wird dem Thema BGF im Vergleich zu den beiden anderen Alternativen die höchste Bedeutung beigemessen. Gerade Großkonzerne formulieren in zunehmendem

Maße neben der eigentlichen Unternehmensstrategie eigene Visionen und Strategien hinsichtlich der BGF oder sogar eines umfangreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dementsprechend generieren sie eine Reihe von Kennzahlen zur Gesundheitssituation der Belegschaft im Unternehmen. In solchen Fällen erscheint die Abbildung der BGF-Strategie durch eine eigene BSC sinnvoll. Bei der Erstellung ist darauf zu achten, dass der Bezug zur allgemeinen Unternehmensstrategie nicht verloren geht. Dies bringt besondere Anforderungen an die Darstellung diesbezüglicher Wirkungsketten mit sich. Hilfreich ist die Beibehaltung von bedeutsamen Kennzahlen aus der allgemeinen Unternehmensstrategie; hier kann z.B. auf Kennzahlen der Finanzperspektive zurückgegriffen werden.

Der Ablauf der Implementierung gestaltet sich bei allen Möglichkeiten ähnlich, der Aufwand nimmt jedoch von der ersten bis zur dritten Möglichkeit zu. Die Vorarbeiten beinhalten alle Tätigkeiten hinsichtlich der Projektorganisation, der Einbindung der Akteure und die Information der Belegschaft sowie als tragendes Element die umfassende Kommunikation des Vorhabens. Die eigentliche Erstellung der BSC beginnt mit der Erarbeitung strategischer Ziele für jede Perspektive. Anschließend müssen diesbezügliche Kennzahlen ausgewählt bzw. entwickelt werden und Zielwerte bis zu einem bestimmten Zeitpunkt festgelegt werden. Erst dann sollten die Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele bestimmt werden.

Fazit

Die BSC bietet verschiedene Varianten, um die Thematik der BGF aufzugreifen. Die Entscheidung für eine Variante hängt u.a. von der Größe des Unternehmens und der Rolle, welche die BGF spielen soll, ab. Insgesamt kann die BSC einen Beitrag zur Steuerung des Managementprozesses der BGF leisten. Einschränkend muss derzeit festgestellt werden, dass die ansonsten weit verbreitete BSC im Handlungsfeld BGF noch nicht angekommen ist. Aus der Praxis wird bisher – bis auf wenige Ausnahmen zumeist aus Großunternehmen – nur von wenigen Anwenderfällen berichtet.

Literatur

- Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen und Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen e.V. (MDS) (2005): Dokumentation 2003 Leistungen der Primärprävention und der Betrieblichen Gesundheitsförderung gemäß § 20 Abs. 1 und 2 SGB V.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2004): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kaplan, R. S.; Norton D. P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.

Abb. 1: Grundzüge der Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan/Norton (1997), eigene Darstellung)

