

## Gesundheitscontrolling

Der Begriff „Gesundheitscontrolling“ wird im deutschsprachigen Bildungsraum von einigen Autoren seit 2009 in der Literatur geprägt [7,8,9,10].

Der Begriff „betriebliches Gesundheitsmanagement“ wurde durch mehrere Konferenzen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) seit Ende der 40er Jahre sowie den Forschungsarbeiten von Badura und Nieder geprägt [1,3].

Das Wort Krankheit (synonym: Schwäche, Leiden, Not) ist die Störung der Funktion eines Organs, der Psyche oder des gesamten Organismus als Reaktionen auf einen krankmachenden Reiz [5]. Die Weltgesundheitsorganisation formulierte bereits Ende der 40er Jahre Gesundheit als körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden.

Stierle entwickelte im Jahre 2011 im Rahmen einer Forschungsarbeit zum betrieblichen Gesundheitscontrolling das folgende Prinzipal-Agenten-Klienten-Modell mit seinen neun Merkmalen:

1. Der Prinzipal leitet ein öffentliches oder privates Unternehmen.
2. Für die Verwirklichung von Unternehmenszielen benötigt der Prinzipal Mitarbeiter (Agenten), denen er Aufgaben überträgt.
3. Der Prinzipal räumt den Agenten durch Vertrag oder Einzelanweisungen besondere Entscheidungs- oder Handlungsmöglichkeiten ein.
4. Bei der Durchführung von Handlungen muss der Agent ihm vorgegebene explizite oder implizite Verhaltensnormen (z. B. Gesetze, Erlasse, Dienst-anweisungen) beachten.
5. Der Agent schließt mit dem Klienten im Auftrag des Prinzipals einen Vertrag und erbringt für den Klienten gewisse Güter- oder Dienstleistungen.

6. Alle drei Akteure können gegen Normen der Gesundheitsprävention verstoßen (z. B. Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, StGB, Gesundheitsrichtlinie).
7. Die Akteure können durch den Normverstoß sich selber oder andere Akteure gesundheitlich schädigen. Der Regelverstoß und der gesundheitliche Schaden kann auch durch die privaten Aktivitäten der Akteure entstehen.
8. Zur Vermeidung von Sanktionen werden die Regelverstöße geheimgehalten und mit verschiedenen Manipulationen verbunden.
9. Es wird davon ausgegangen, dass alle drei Akteure mit ihren Handlungen versuchen, ihren individuellen Nutzen zu maximieren.

Aufgrund dieses Modells entwickelte Stierle folgende Definition: Betriebliches Gesundheitscontrolling ist die planmäßige und systematische Minimierung von gesundheitsbedingten Risiken/Schäden durch den Prinzipal bzw. die externen / internen Prüfungs- und Steuerungsorgane durch die Implementierung eines Frühwarnsystems, die Steuerung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Steuerung der Mitarbeiter und Kunden / Lieferanten.

Der Begriff „Gesundheitscontrolling“ ist aus Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre als Teilgebiet des Personalcontrolling ein Spezialgebiet des Entwicklungscontrollings, in dem bestimmte Unternehmensziele mithilfe der Steuerungsgrößen „Gesundheit und Leistung“ durch Personal- und Organisationsentwicklung erreicht werden sollen. Das Gesundheitscontrolling ist ein Spezialgebiet der Gesundheitsökonomie. Während der Input für den Entwicklungsprozess des Gesundheitscontrollings (z. B. Kosten für Seminare, Mitarbeiter, Unternehmensberater, Bücher) problemlos in monetären Form (Kosten) ermittelt werden kann ist eine monetäre Bewertung des Entwicklungserfolges (Output) aufgrund fehlender Marktpreise nur sehr schwer oder gar nicht möglich [4].

Strategische Ziele des Gesundheitscontrolling (Gesundheitsprävention) können beispielsweise die Erzielung von Produktivität und optimaler Leistungssteigerung, die Verhinderung eines Skandals, die Sicherung der Funktionsfähigkeit des Unternehmens, der Schutz der im Unternehmen beschäftigten Agenten vor möglichen gesundheitlichen Risiken sowie die Aufrechterhaltung des Vertrauens von Bürgern oder Kunden sein.

Operative Ziele des Gesundheitscontrolling (Gesundheitsprävention), die durch den Gesundheitscontroller verfolgt werden, sind beispielsweise die Schulung der Mitarbeiter, die Information bestimmter Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Lieferanten), die Verbesserung von gesundheitlichen Rahmenbedingungen, die Erstellung einer Gesundheitsrichtlinie oder eines Informationsblatts, die Verbesserung der Gesundheitskultur sowie eine mögliche Identifizierungspolitik.

Auf Grund juristischer Regelungen (z. B. 3, 4, 5 ArbSchG, § 84 Abs. 2 SGB IX, § 1 ASiG) ist die Unternehmensleitung – der Prinzipal – zur Minimierung von krankheitsbedingten Risiken/Schäden zur Einführung eines Frühwarnsystems und eines wirksamen Gesundheitscontrollings verpflichtet. Die Umsetzung dieser Aufgabe delegiert der Vorstand in größeren Unternehmen auf den Gesundheitscontroller sowie weitere externe und interne Prüf- und Steuerungsorgane. Bei den externen Prüf- und Steuerungsorganen handelt es sich hauptsächlich um die Gewerbeaufsicht, die Unfallkassen, die Berufsgenossenschaften, die Krankenversicherung, die Gesundheitsämter, die Gewerkschaft sowie spezialisierte Unternehmensberater, Ärzte und Gutachter. Interne Prüf- und Steuerungsorgane sind beispielsweise der Gesundheitscontroller, die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, der Sucht- und Behindertenbeauftragte sowie die Organisationseinheiten Beschaffung, Organisationsentwicklung, Personalwirtschaft, das Finanz- und Versicherungsmanagement, die Arbeitsnehmervertretung sowie die Rechtsabteilung und der Pressesprecher.

Frühwarnsysteme sollen die Veränderung des Unternehmens und der Umwelt, die Gesundheitsgefahren für die Unternehmung, der Gesundheitskultur sowie der Mitarbeiter bedeuten, frühzeitig ankündigen, so dass Maßnahmen zur Abwendung der Ereignisse möglich sind [6].

Der Gesundheitscontroller sollte im Rahmen der durchgeführten Risiko- und Schwachstellenanalyse festlegen, welche Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine mögliche Bedrohung für die Gesundheit der Mitarbeiter sowie der Klienten sein können und beobachtet werden sollten.

Die Beobachtung externer Bereiche könnte sich beispielsweise erstrecken auf die politische, juristische, soziale, soziologische, geografische sowie konjunkturelle Entwicklung. Ferner sollte das Verhalten der Klienten (Kunden, Lieferanten) berücksichtigt werden.

Bei den internen Beobachtungsbereichen sollte sich der Gesundheitscontroller beispielsweise für sensible Organisationsbereiche, in denen die Gesundheit der Mitarbeiter aufgrund von Arbeitsunfällen oder sonstigen betrieblichen Krankheiten gefährdet ist, interessieren. Hierbei sind beispielsweise auch Gebäude, Maschinen, Arbeitshilfsmittel zu berücksichtigen. Hier ist danach zu fragen, wie viele Mitarbeiter in diesen sensiblen Bereichen arbeiten und wie die einzelnen Geschäftsprozesse verrichtet werden. Gibt es gesundheitsbedingte Risiken bei der Ausführung der einzelnen Geschäftsprozesse?

Bei den privaten Unternehmen sind gefährdete Organisationsbereiche insbesondere die Produktion-, das Lager, die Forschung, der Versand und der eigene Transport. Bei den öffentlichen Unternehmen existieren beispielsweise für Mitarbeiter der Polizei, des Ordnungs- und des Sozialamtes aufgrund von möglichen Konflikten mit dem Klienten erhöhten gesundheitliche Risiken.

Informationen zur Beantwortung möglicher Fragen enthält der Gesundheitscontroller beispielsweise mit Hilfe der Medien, der amtlichen Korrespondenz der Aufsichtsbehörden, spezialisierten Unternehmensberatern sowie Mitarbeiter des eigenen Unternehmens aus den Organisationsbereichen Recht, Personal, Controlling, Revision, Organisation und Arbeitssicherheit.

Hierbei kann es sich um Indikatoren (z. B. hohe Unzufriedenheit, fehlende Identifikation der Mitarbeiter, Verstöße gegen Gesundheitsnormen) oder Kennzahlen (z. B. Fluktuations-, Beschwerde-Krankheitsquote) handeln.

Ein weiterer interner Beobachtungsbereich ist der Gesundheitszustand sowie das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen, das durch die Dienstaufsicht, die Teamkontrolle sowie die Arbeitsmedizin kontrolliert wird.

Zur Optimierung der Ablauforganisation sollten bestehende Geschäftsprozesse danach untersucht werden, ob sie gesundheitsgerechter zu gestalten sind und in einem Workshop sollte ein „Gesundheits-Leitbild“ mit einer gesunden Unternehmenskultur und gesunden Mitarbeitern und Klienten entwickelt werden.

Das Verhalten der Mitarbeiter kann durch Seminare, Mitarbeiterbefragungen, Gesundheits-Coaching gesteuert werden.

Beispielsweise könnte der Konfliktgrad im Unternehmen durch spezielle Identifikationsseminare verringert werden.

Abschließend kann der Gesundheitscontroller das Verhalten der Klienten (Kunden, Lieferanten) über eine Berichterstattung in den Medien (z. B. Internet, Presse), spezielle Schreiben der Geschäftsleitung, Sanktionen (z. B. Kündigung von Aufträgen, Strafanzeige, Schadenersatzklagen) sowie entsprechende vertragliche Regelungen steuern.

## Fazit

Die Unternehmensleitung – der Prinzipal – ist zur Verminderung von gesundheitsbedingten Risiken/Schäden auf Grund von juristischen Regelungen zur Einführung eines Frühwarnsystems und eines wirksamen Gesundheitscontrollings verpflichtet. Diese Aufgabe delegiert er auf den Gesundheitscontroller bzw. externe und interne Prüf- und Steuerungsorgane.

## Literatur

- 1 Badura B, Hehlmann T. In: Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin: Springer, 2003.
- 2 Badura B, Ritter W, Scherf M. In: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin, Gabler, 1999.
- 3 Brandenburg U, Nieder P. In: Betriebliches Fehlzeiten-Management – Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement, Wiesbaden, 2003.
- 4 Geiger O. In: Kennzahlenorientiertes Entwicklungscontrolling, Aachen: Shaker, 2000.
- 5 Hammerschmid-Gollwitzer J. In: Wörterbuch der medizinischen Fachausdrücke, München: Orbis, 1994, S. 315.
- 6 Rieser I. Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis, Diss. München 1980.
- 7 Siller H, Stierle J. Gesundheitscontrolling – Früherkennung und Eigenverantwortung zur nachhaltigen Gesundheitssicherung. In: CFOaktuell, 6/2011, S. 103–106.
- 8 Stierle J. Gesundheitsgefahren frühzeitig erkennen – Warum Krankenhäuser ein Gesundheitscontrolling installieren sollten. In: KU-Gesundheitsmanagement, 8/2011, S. 65–66.
- 9 Stierle J, Vera A. Gesundheitsmanagement und Gesundheitscontrolling in einer alternden Polizei, in Kriminalistik, 5/2012, S. 308–312.
- 10 Günter T, Albers C, Hamann M. Kennzahlen zum Gesundheitscontrolling in Unternehmen. Controlling & Management 2009; 53: 367–375

*Dr. Jürgen Stierle, Recklinghausen  
Lehrbeauftragter für Controlling und  
Personalmanagement bei verschiedenen  
Hochschulen*