
Kennzahlenorientierte Strategieentwicklung für das gesunde Unternehmen

Stand: April 2012



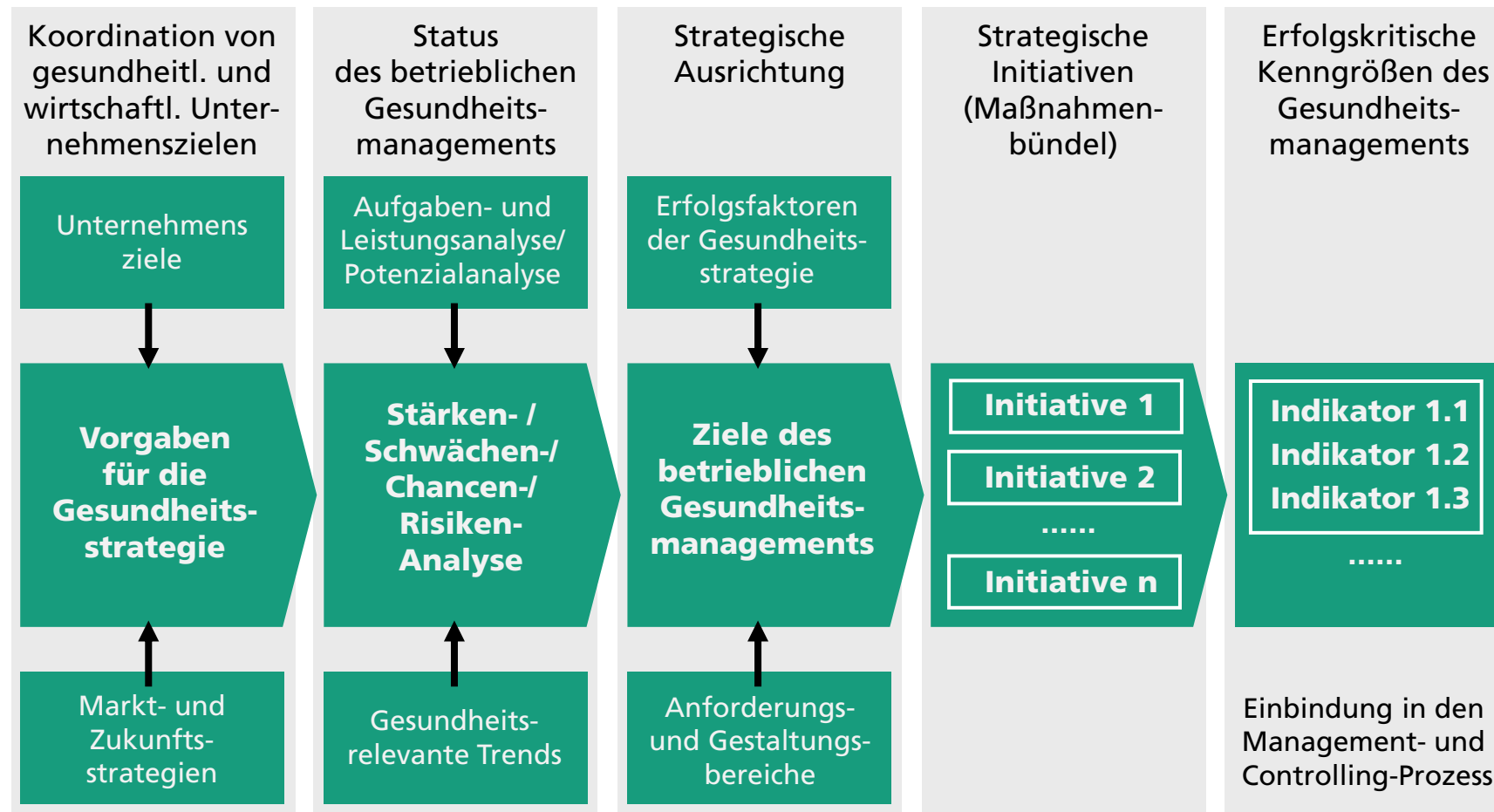
Dr. Martin Braun • Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

Gliederung

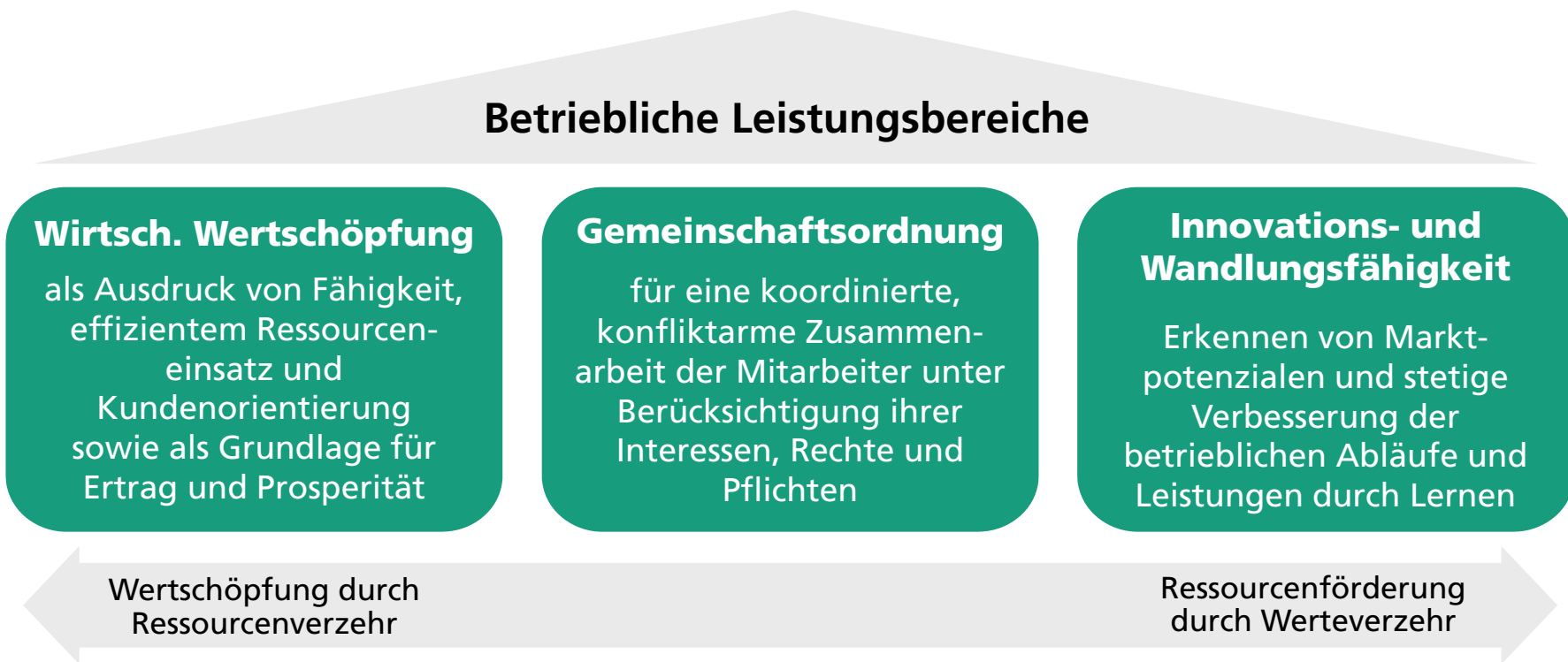
- Strategisches Gesundheitsmanagement – ein erweiterter Blick
- Erfolgskritische Faktoren im »gesunden Unternehmen«
- Gesundheitsdefinition
- Dimensionen einer »gesunden« Unternehmensstrategie
- Die Balanced Scorecard
- Ausgewählte Gesundheits-Kennzahlen und Indikatoren

Die meisten Unternehmen gehen irrtümlich davon aus, dass das zentrale Ziel betrieblicher Gesundheitspolitik die Bekämpfung von Fehlzeiten ist.

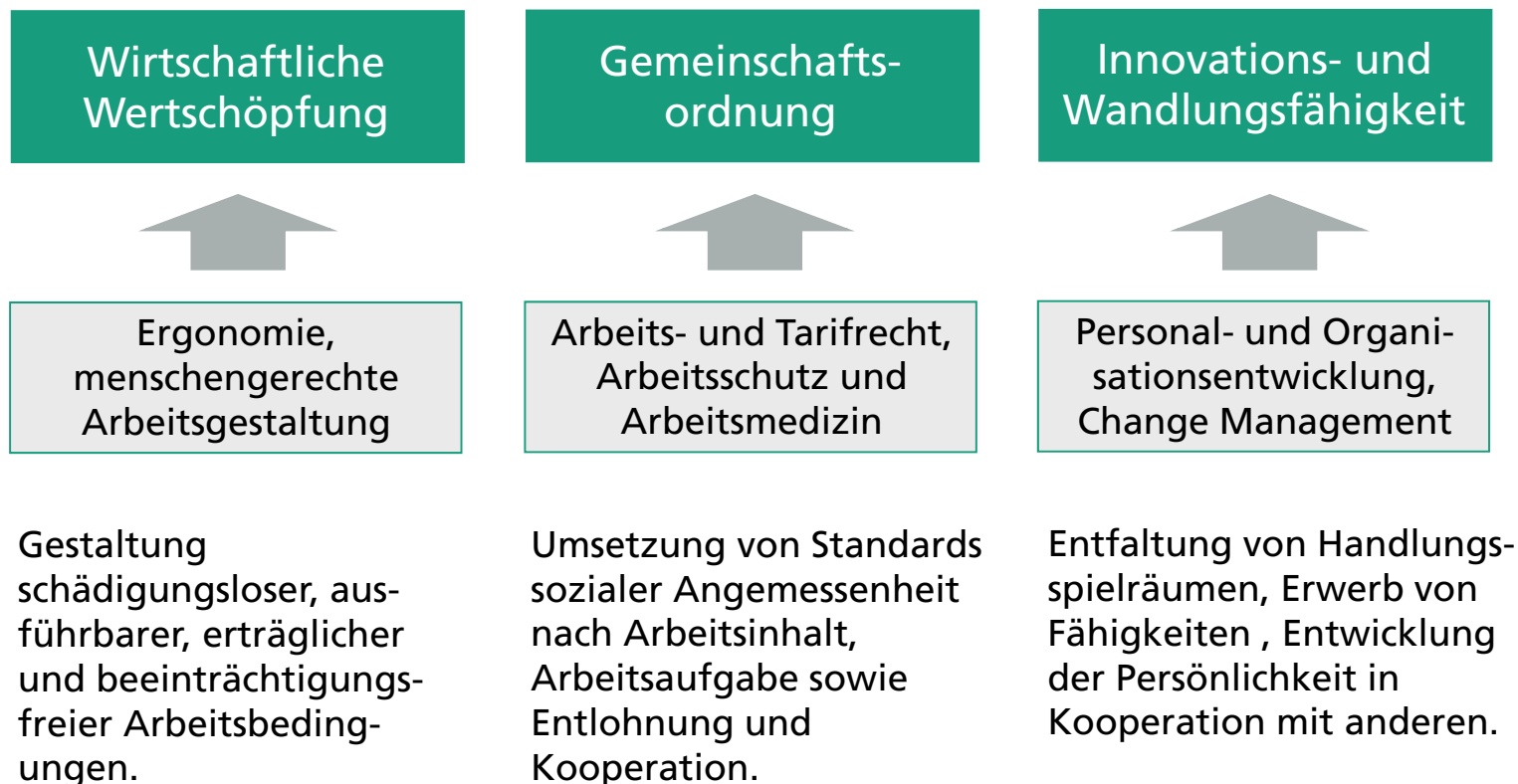
Entwicklungsphasen für die Gesundheitsstrategie



Erfolgskritische Faktoren als Vorgabe für die betriebliche Gesundheitsstrategie



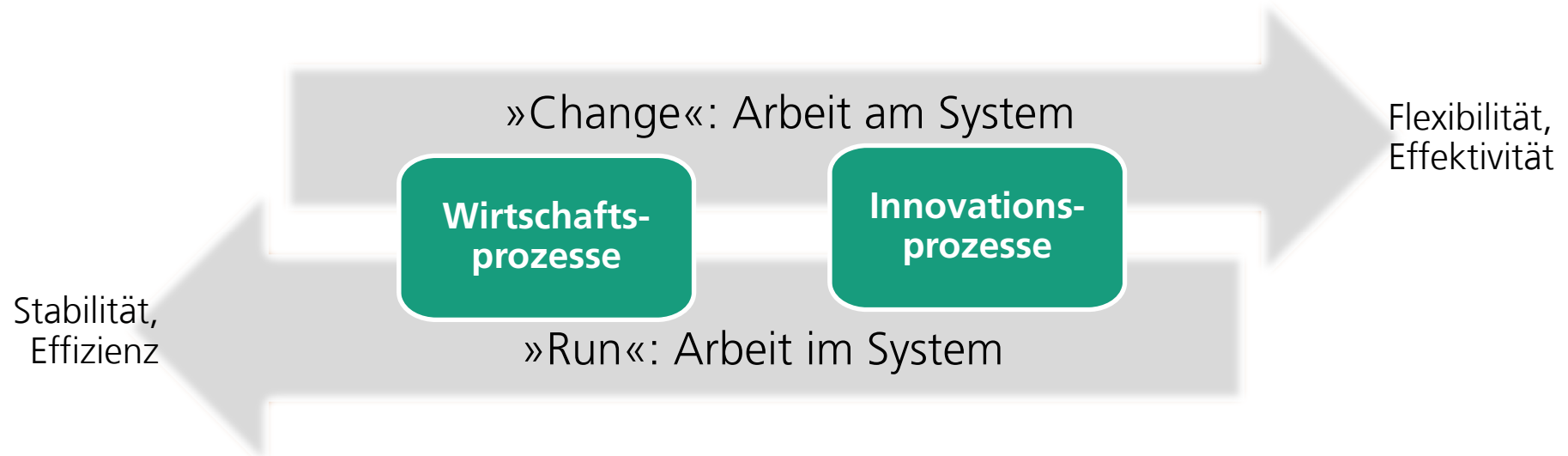
Arbeitswissenschaftliche Bezüge zu den erfolgskritischen Leistungsbereichen



Vgl. Kerndefinition der Arbeitswissenschaft (Luczak et al.1987)

Paradoxe Unternehmensprozesse

Gesund arbeiten bedeutet, den Widerspruch von »Run« und »Change« aufzulösen



Arbeit *im* und *am* System widersprechen sich: Der Wandel hält von der Produktion ab.
Durch Beharren auf operativer Arbeit wird die Entwicklungsfähigkeit verspielt.
Wird dieser Widerspruch nicht ausgeglichen, so begünstigt dies Stress oder halbherziges Handeln.

Gesundheit ist wie ein Seiltanz ...

»Wer im Vorangehen das Gleichgewicht nicht hält, kommt zu Fall.«



Salutogenetische Perspektive:

Gesundheit als Heterostase,
d. h. als Ausgleichsprozess mit
Potenzial zur Störungskompensation
(Kohärenz und Regeneration)

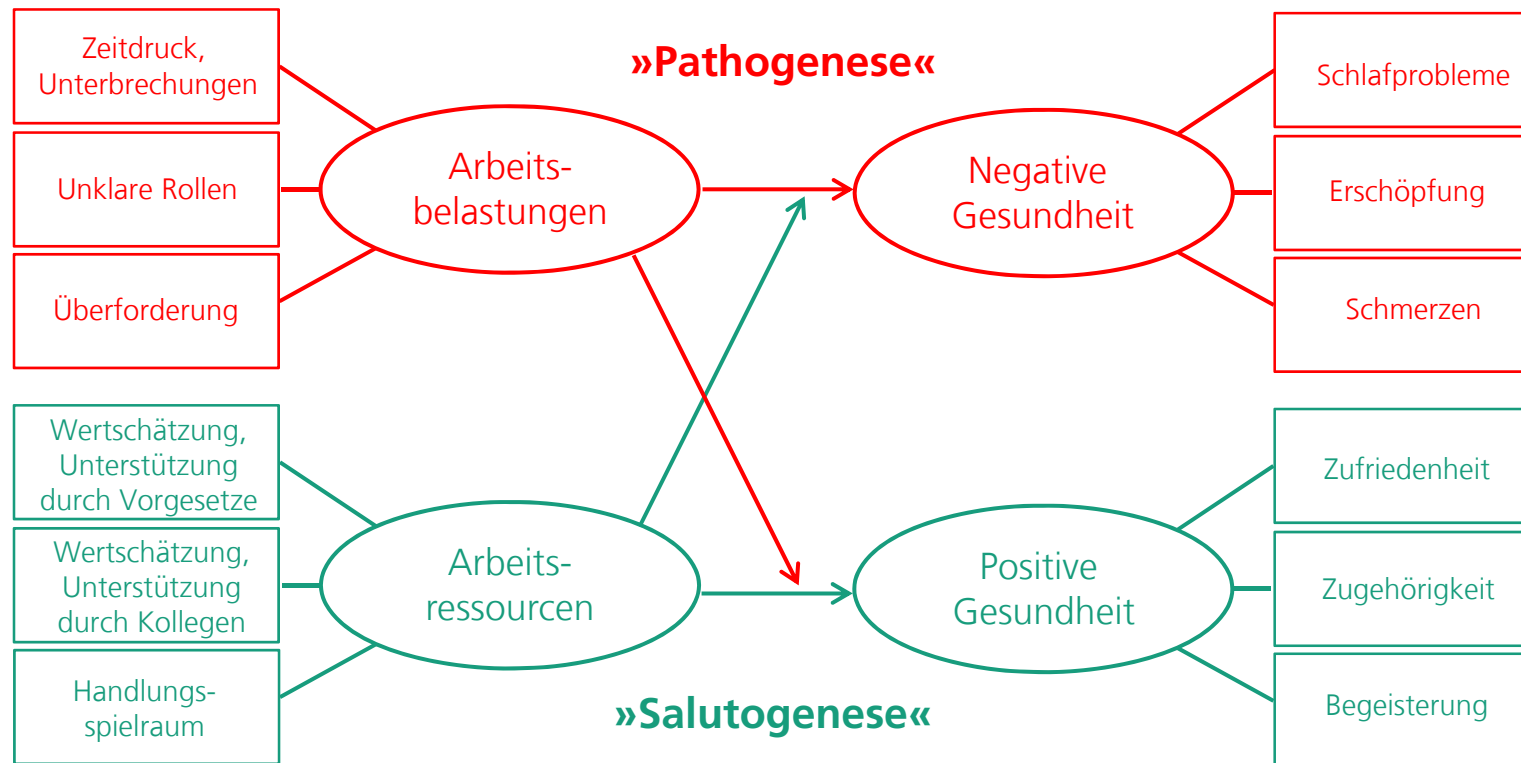
Prinzipien der Heterostase:

- Entwicklungsfähigkeit
- Ausgleichs-/Angleichungsfähigkeit
- Selbstregulation

Welche Ressourcen und Belastungen beeinflussen Gesundheit?

Evaluationsprojekt mit 8 Betrieben, 3.500 Mitarbeiter.

Job-Demands-Resource-Modell nach Backer, Schaufeli, Dimioutri, 2011.

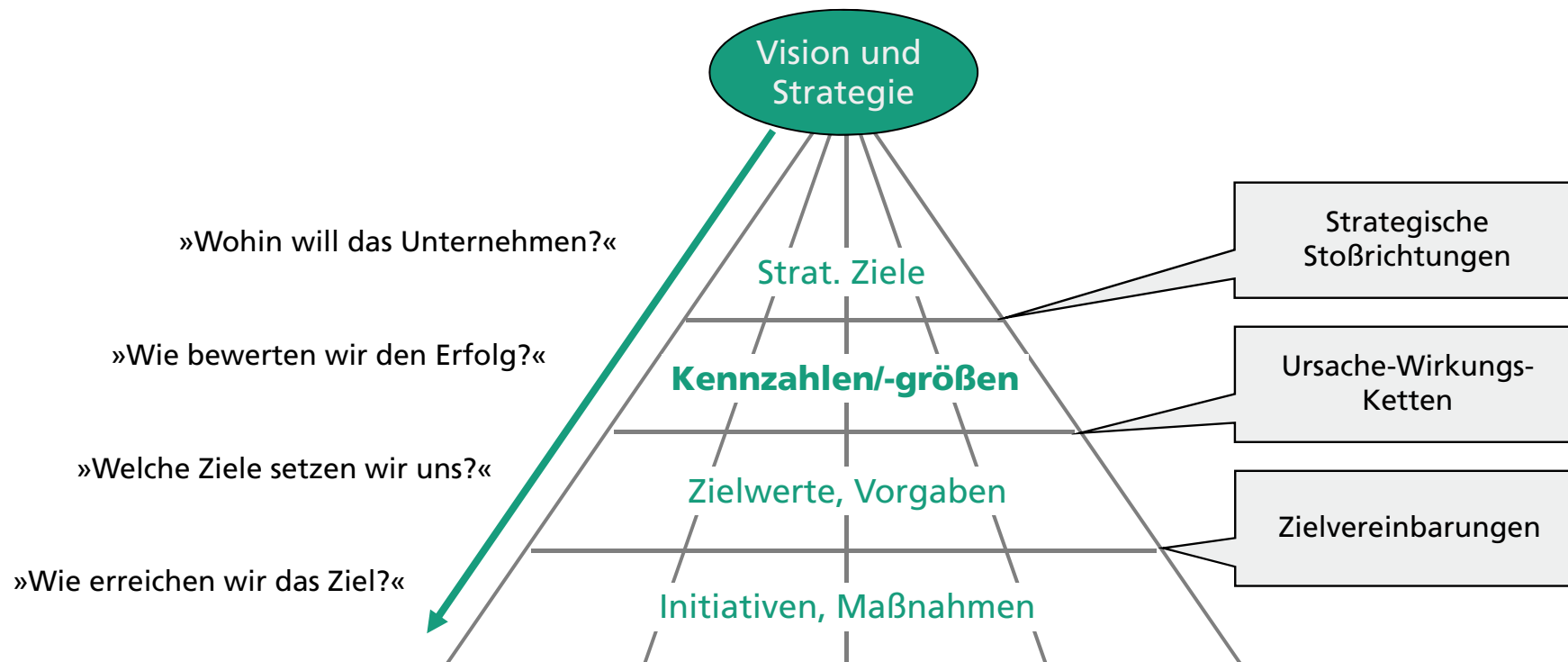


Quelle: SWiNG 2011, www.gesundheitsfoerderung.ch/swing

Gesundheitsstrategie: Gliederung der Leistungsbereiche

	Betriebliche Leistungsbereiche		
	Wirt. Wertschöpfung	Gemeinschaftsordnung	Innovationsfähigkeit
Leistung des Unternehmens	Marktorientierung, Qualität, Kosten, Zeit	Gemeinsinn, Zugehörigkeit, Rechte und Pflichten, Fairness	Erkennen von Markt- und Innovationspotenzialen
Leistung der Führung	Ermöglichung, Bereitstellung v. Ressourcen	Leitung, Koordination, Transparenz, Konfliktlösung, Wertschätzung	Personalauswahl und -entwicklung, Ressourcenförderung
Leistung der Mitarbeiter	Kompetenz, Produktivität	Zusammenarbeit, Kommunikation, Unterstützung	Initiative, Lernen, Problemlösung
Angemessene Organisation	Verantwortungsdelegation, Dezentralisierung	Hierarchie, Weisungsorientierung, letzte Entscheidung	Selbststeuerung, autonome Teamarbeit, Handlungsspielraum
Bewertungsmaßstäbe	Betriebswirtschaftliche Leistungs-Kennzahlen	Mitarbeiterbefragung	Benchmarking, Good Practice

Stellung der Kennzahlen in der betrieblichen Strategie



Kennzahlentheorie in Kürze

- Zweck der Kennzahlensysteme: Möglichst objektive Unterstützung von
 - Kommunikation
 - Entscheidung
 - Zieldefinition
 - Kontrolle der Zielerreichung.
- Anforderungen: allgemein gültig, valide messbar bzw. reliabel bewertbar.
- Im betrieblichen Entscheidungs- und Einflussbereich liegend.
- Wirkungen bewert-/messbar, i. S. einer Rückkopplung von Maßnahmen.

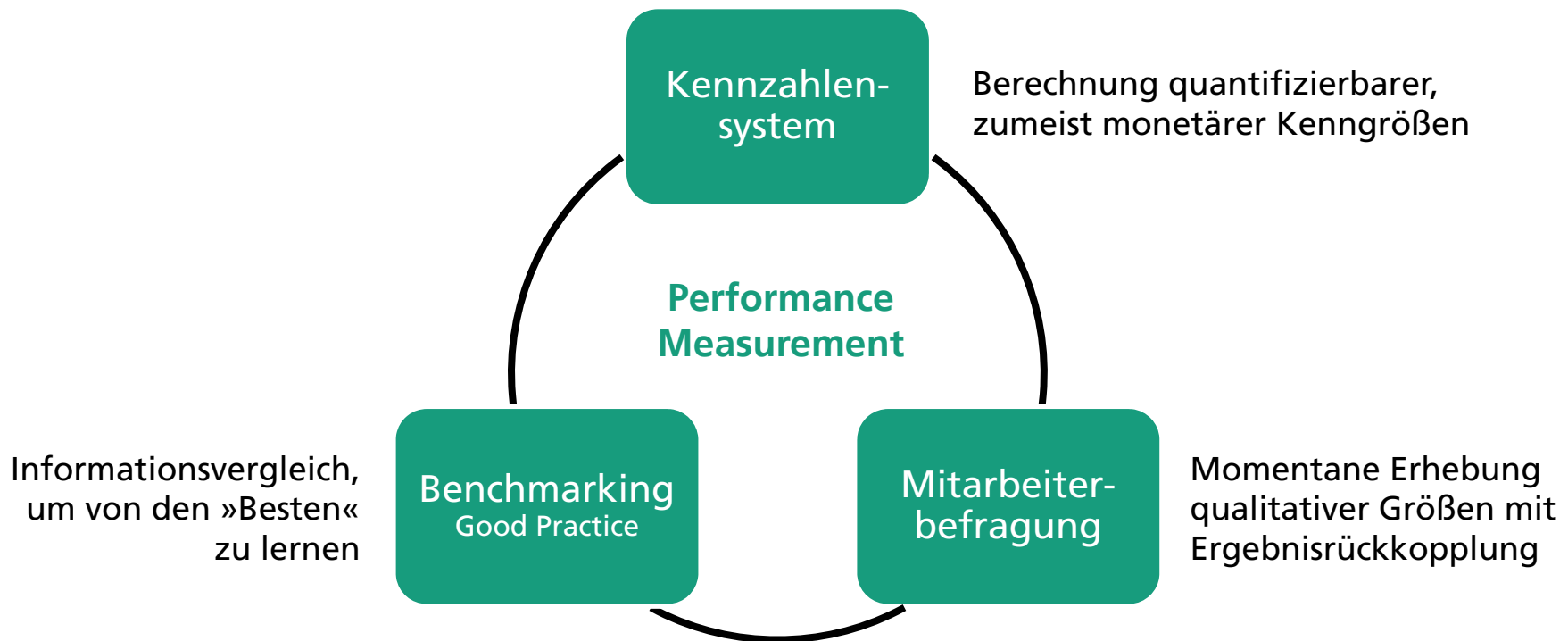
Die Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan/Norton

Ein mehrdimensionaler Steuerungsansatz zur Kommunikation, Umsetzung und Wirkungsbewertung einer betrieblichen Strategie auf allen Unternehmensebenen.



Instrumente des Performance Measurements

Die Balanced Scorecard verbindet »harte«, ergebnis- und vergangenheitsorientierte Kennzahlen mit »weichen«, potenzialorientierten Kenngrößen.



Kenngößen für Gesundheit

(Indicators of Health and Safety at Work in Germany)

- Sickness Absence
- Occupational Accidents
- Occupational Diseases
- Disability Rents
- Working Conditions, Job Satisfaction and Health
- OSH Policy and Infrastructure/Measures of Prevention
- Enforcement and Compliance with OSH
- OSH Training
- OSH Management
- OSH Costs

Kritik:

- Pathogenetische Orientierung.
- Statische Kennzahlen beschreiben ein dynamisches Geschehen unzureichend.
- Kennzahlen sind überwiegend vergangenheitsorientiert und eignen sich nur bedingt für eine Zukunftsgestaltung.

Quelle: Julia Schneider, Miriam Beblo

Health at Work – Indicators and Determinants. A Literature and Data Review for Germany (Discussion Paper 9, Mai 2010)

Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung - Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Ausgewählte Kenngrößen

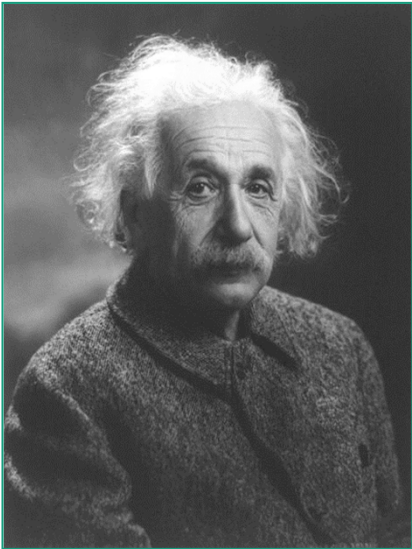
BSC-Perspektive	Wirtschaftliche Wertschöpfung	Gemeinschaftsordnung (Betrieb und Markt)	Innovativität, Wandlungsfähigkeit
Kunden-Perspektive im Spannungsfeld von Unternehmen und Markt	<ul style="list-style-type: none"> Quantitative und qualitative Nachfrage Absatzquote Reklamations- und Nachbesserungsquote 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit Dokumentierte Regel- und Vertragsverstöße (Compliance) 	<ul style="list-style-type: none"> Prognosen Produktinnovationen Sozio-demografische Daten, Gesundheitsdaten Arbeitsmarktdaten
Prozess-Perspektive im Spannungsfeld von Individuum und betrieblicher Gemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätskennzahlen Produktivitätskennzahlen Arbeitsunfälle (FAC, TMQ) Ausfallkosten (LTI, LWC) 	<ul style="list-style-type: none"> Sicherheitsstand Krankenstand Gesetzes- und Regelverstöße 	<ul style="list-style-type: none"> Prozessinnovationen, Time-to-Market Betriebliche Bildungs-, Gesundheitsangebote
Potenzial-Perspektive im Spannungsfeld der Entwicklung und Entfaltung von Fähigkeiten	Mitarbeiterproduktivität (auch bzgl. Unterstützung durch Führung)	Mitarbeiterzufriedenheit, persönliche Zuversicht	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterengagement Qualifikationsniveau Innovationsgrad, Verbesserungsvorschläge
Finanz-Perspektive im Spannungsfeld von Leistung und Gegenleistung	<ul style="list-style-type: none"> Bilanz-Kennzahlen Kosten für produktivitätssteigernde Maßnahmen Kosten für gesundheitliche Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Ertragslage, Preisniveau der Waren Entlohnung und Lohngerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Einsparpotenziale durch Innovation (Rationalis.) Einfluss gesundheitlicher Maßnahmen auf Innovation und Produktivität

→ Performance-Kennzahlen

→ Mitarbeiterbefragung

→ Benchmarking

Eine Anmerkung zur Kennzahlenorientierung



»Nicht alles, was zählt,
kann gezählt werden –
und nicht alles was gezählt
werden kann, zählt.«

Albert Einstein (1879-1955)

Fazit

- Strategisches Gesundheitsmanagement betrachtet die Aktivitäten des Unternehmens in seinem Umfeld umfassend.
- Gesundheitsmanagement orientiert sich an erfolgskritischen Faktoren. Gesundheit ist kein Selbstzweck, sondern begünstigt die Erreichung des Unternehmenszwecks durch Entwicklung und Entfaltung menschlicher Fähigkeiten.
- Gesund kann mit »entwicklungs- und ausgleichsfähig« umschrieben werden.
- Ein gesundes Unternehmen hat günstige Voraussetzungen für Erfolg, wenn die eigenständigen Leistungsbereiche ›Wirtschaftliche Wertschöpfung‹, ›Gemeinschaftsordnung‹ und ›Innovations- und Wandlungsfähigkeit‹ in Wechselwirkung betrachtet werden.
- Gesundheitliche Interventionen sind nicht zwangsläufig als solche zu explizieren.
- Das gesunde Unternehmen zeichnet sich nicht nur durch die Art der Einzelmaßnahmen aus, sondern durch deren Zusammenwirken. Das Zusammenwirken von Interventionen lässt sich anhand der Balanced Scorecard veranschaulichen.

Kontakt



Dr. Martin Braun

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Human Factors Engineering

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

martin.braun@iao.fraunhofer.de

www.iao.fraunhofer.de