

Gesundheitscontrolling

Früherkennung und Eigenverantwortung zur nachhaltigen Gesundheitssicherung

Helmut Siller / Jürgen Stierle

Mitarbeiter sind in den meisten Unternehmen – geht man nach den Lobeshymnen vieler Manager – die wichtigste Ressource. In erster Linie werden dabei Motivation, Arbeitszufriedenheit und -produktivität diskutiert. Vernachlässigt wird in der Diskussion aber in aller Regel die Gesundheit der Mitarbeiter als wichtigster Einflussfaktor auf deren Produktivität und die Arbeits- und Leistungsqualität.¹ Probleme wie Rückenschmerzen, Burn-out oder Bore-out entstehen freilich nicht aus heiterem Himmel, sondern kündigen sich durch Signale an. Im Folgenden soll gezeigt werden, warum und wie Gesundheit in Unternehmen gemanagt und das Gesundheitsmanagement durch Gesundheitscontrolling als System der Früherkennung und Eigenverantwortung unterstützt werden sollte.

1. Controllingverständnis

In der betriebswirtschaftlichen Praxis dominiert heute das systemtheoretisch orientierte Begriffsverständnis von Controlling als Lenkung und Regelung von Systemen und Prozessen. „Control“ im kybernetischen Sinn ist grundsätzlich die Eigenschaft eines Systems, sich **selbst zu regeln**, d. h. sich **unter Kontrolle zu halten**.

Controlling verstehen wir als betriebswirtschaftlich fundierte normen-, strategie-, finanz-, markt-, prozess-, informations- und verhaltenorientierte Regelung in Unternehmen. Zweck des Controllings ist Führungsunterstützung, um gemeinsam vereinbarte Unternehmensziele zu erreichen (**transparentes Monitoring**). Monitoring meint die laufende, systematische Beobachtung und Überwachung von führungsrelevanten Zielen, Plänen, Prozessen, Situationen und Ergebnissen. Das hat transparent zu erfolgen, d. h., alle Akteure sind in ihrem Entscheidungsfeld über die Position des Unternehmens im Wettbewerb und auf dem Wege der Zielerreichung zu informieren.²

2. Krankheit versus Gesundheit

2.1. Krankheit

Krankheit wird meist dichotomisch verstanden, d. h. als Abwesenheit bzw. Gegenteil von Gesundheit. Hingegen spricht *Antonovsky* von einem **Kontinuum zwischen den beiden Extremen** der als vollkommen empfundenen Gesundheit einerseits und dem Gefühl absoluter Krankheit andererseits.³

Die heutige (schul-)medizinische Forschung ist vorwiegend darauf ausgerichtet, die Funktionen des Körpers zu optimieren. Krankheit wird weitgehend als Funktionsstörung und Organschwäche verstanden. Demgemäß wird die Heilkunde nach Organen gegliedert. Eine umfassendere Sicht,

Krankheit zu sehen und ihre Ursache(n) zu erkennen, ist die **Ganzheitsmedizin**. Jeder, der ein Leiden im Zusammenhang mit Lebensweise, Ernährungsgewohnheiten etc. sieht, ist Ganzheitsmediziner. Dazu bedarf es primär keines Arztes; jeder sollte zunächst sein eigener Ganzheitsmediziner sein.⁴

In den letzten Jahren kam es aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage zu einem **Rückgang der Krankenstandsfälle** im Unternehmen sowie der durchschnittlichen Dauer von Krankenständen. 1997 lag die Zahl der Krankenstandstage pro 1.000 Erwerbstätige (Angestellte und Arbeiter, ohne pragmatisierte Bedienstete) noch bei 13.178; 2007 lag der Wert bei 12.039 und 2009 bei 12.602 Krankenstandstage. 2009 betrug die durchschnittliche Dauer eines Krankenstandsfalls 11,3 Tage bei den männlichen und 10,7 Tage bei den weiblichen Erwerbstätigen.⁵ Verletzungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen und Atemwegserkrankungen waren die häufigsten Ursachen.⁶

Die Metastudie von *Fissler* aus dem Jahr 2008 zeigt Folgendes:

- 15 Prozent der Gesamtproduktivität gehen aufgrund von krankheitsbedingtem Absentismus und Präsentismus verloren.
- Davon werden zwei Drittel durch Präsentismus und nur ein Drittel durch Absentismus verursacht.

Präsentismus heißt, dass Beschäftigte darauf verzichten, sich krank zu melden, obwohl sie sich krank fühlen und ein Arzt mit hoher Wahrscheinlichkeit Arbeitsunfähigkeit bescheinigen würde. Er tritt vor allem im Zusammenhang mit chronischen Erkrankungen, wiederkehrenden Erkrankungen (z. B. Allergien), chronischen Schmerzen (z. B. Kopfschmerzen) und psychischen Erkrankungen (z. B. Depressionen) auf.

Während bei Krankheit die Produktivität der Mitarbeiter entfällt, liegt bei Präsentismus eine reduzierte Produktivität gegenüber der Normalleistung vor.

2.2. Gesundheit

In einer ganzheitlichen Sicht ist Gesundheit das Resultat verschiedener Faktorenbündel (siehe Abb. 1).

Gesundheit selbst ist **kein eindimensionaler Begriff**: So lassen sich z. B. mentale und physische Gesundheit unterscheiden. Die Komplexität des Themas steigt, wenn auch verwandte Begriffe wie Fitness, Wellness und körperliche Ertüchtigung bzw. (sportliche) Aktivität in die Überlegungen mit einbezogen werden.⁷ Fitness umfasst körperliches, geistiges und seelisches Wohlbefinden und äußert sich in höherer Widerstandsfähigkeit gegenüber



Mag. Dr. Helmut Siller, MSc, ist Fachbuchautor, Vortragender und Leiter des Bereichs Rechnungswesen und Controlling am Institut für Unternehmensführung (FHWien-Studiengänge der WKW).



Dipl.-Kfm. Dr. Jürgen Stierle ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Stierle-Consulting mit Geschäftssitz in Recklinghausen.

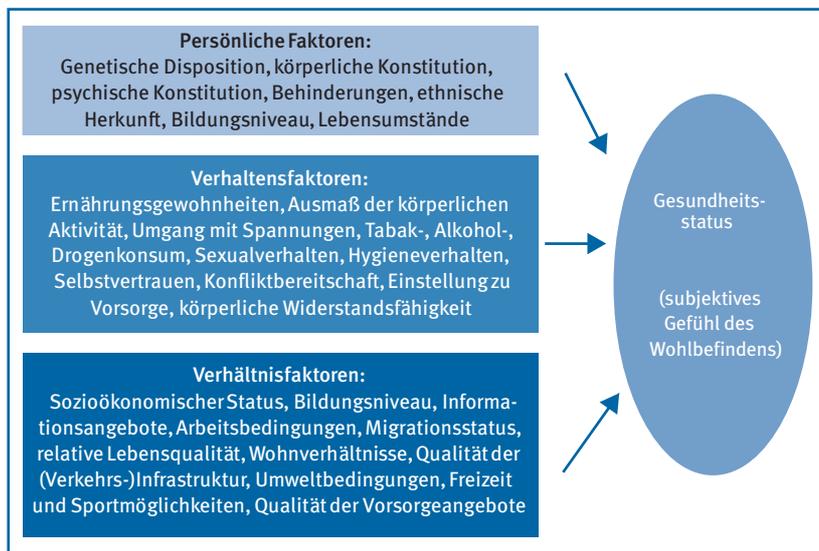


Abb. 1: Bedingungsfaktoren des Gesundheitsstatus
Quelle: Hurrelmann, Gesundheitspsychologie – Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung⁵, Weinheim 2006

Stressfaktoren bzw. in gesteigertem Leistungsvermögen. Wohlbefinden ist i. d. R. das Ergebnis eines aktiven Lebens und gesunder Verhaltensweisen.

2.3. Gesundheitsmanagement und Rechtsgrundlagen

Gesunde, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter sind in sozialer und ökonomischer Hinsicht die Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Also sollten sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer ein wahrhaft **vitales Interesse** daran haben (Win-win-Situation). Insbesondere sollte das Management Folgendes anstreben:

- Die Beschäftigten als Erfolgs- und nicht nur als Kostenfaktor zu sehen;
- eine wertschätzende Personalpolitik, die auf geteilte Eigen- und betriebliche Verantwortung für Gesundheit und Fitness baut.

Zu den arbeitsvertraglichen Hauptpflichten des Arbeitgebers gehört, die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit von Arbeitnehmern nicht zu gefährden. Den Arbeitgeber trifft auch eine **Fürsorgepflicht** als arbeitsvertragliche Nebenpflicht (vgl. § 1157 ABGB und § 18 AngG). Danach hat der Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Gesundheit der Arbeitnehmer möglichst gut geschützt ist. Aus der Fürsorgepflicht leitet sich auch die Verpflichtung des Arbeitgebers zum Ergreifen von Arbeitsschutzmaßnahmen ab.

Gemäß § 79 des Bundesgesetzes über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ASchG) hat der Arbeitgeber einen **Arbeitsmediziner** zu bestellen. Diese Verpflichtung ist durch Beschäftigung von geeigneten Ärzten im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses (betriebseigene Arbeitsmediziner) oder durch Inanspruchnahme externer Arbeitsmediziner oder eines arbeitsmedizinischen Zentrums zu erfüllen.

Hauptpflicht des Arbeitnehmers ist eine sorgfältige Arbeitsverrichtung. Dies setzt – im eigenen Erwerbsinteresse – eine ausreichende Gesundheit voraus.

Wichtige Aufgaben des Gesundheitsmanagements	Wichtige Aufgaben des Gesundheitscontrollings
Erstellung einer Gesundheitsrichtlinie und eines Leitfadens für körperliche Fitness	Erstellung eines Gesundheits- bzw. Fitnessstatus für alle Führungskräfte und Mitarbeiter
Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheitskultur und des Gesundheitsbewusstseins	Durchführung von Gesundheitsrisikoanalysen
Verabschiedung eines Gesundheitsförderungsplans und -budgets	Vorbereitung des Gesundheitsförderungsplans und -budgets
Einhaltung der Rechtsvorschriften zum Arbeitnehmerschutz	Ermittlung der Fehlzeiten aufgrund Krankenstands und der minderen Produktivität aufgrund Präsentismus und Ursachenanalyse
Laufende Überprüfung der (Bildschirm-)Arbeitsplätze auf richtige ergonomische Gestaltung	Erstellung und Pflege eines Kennzahlensystems zur laufenden Gestaltung des Gesundheitsförderungssystems
Durchführung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements inkl. Früherkennung, Vorsorgeuntersuchungen, Erster Hilfe und Therapie nach Krankheit bzw. Unfall	Vorschlag zur Gestaltung eines Systems zur Früherkennung von Gesundheitsrisiken
Aspekte der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements regelmäßig in die Mitarbeitergespräche einbauen	Kontrolle der Umsetzung des Gesundheitsförderungsplans und -budgets
Support für Gesundheitscoaching, laufende Gesundheitsschulung, Workshops, Fitnessangebote und Informationsplattformen unter starker Berücksichtigung der Eigenverantwortung jeder Führungskraft und jedes Mitarbeiters	Erfassung der Kosten der Vorsorgeuntersuchungen und der krankheitsbedingten Personalkosten (unmittelbare wie z. B. Kosten für Ausfallzeiten, mittelbare wie z. B. Arbeitgeberbeiträge und sonstige Kosten wie z. B. Leerkosten oder Pönalen wegen Terminverlusten)
Einrichtung und Administration von Notfallprogrammen falls Führungskräfte bzw. Mitarbeiter krankheits- oder unfallbedingt längere Zeit ausfallen	Benchmarking der Krankenstände bzw. Arbeitsunfälle
Verantwortung für die Kommunikation und die Einhaltung der Arbeitnehmerschutzbestimmungen im Unternehmen	Laufendes Reporting über die Veränderung des Gesundheitsstatus bzw. der Gesundheitsrisikolandschaft

Abb. 2: Wesentliche Aufgaben von Gesundheitsmanagement und Gesundheitscontrolling

2.4. Fallbeispiel

Die OMV AG mit über 31.000 Mitarbeitern (inkl. Petrom) berichtet über ihr betriebliches Gesundheitsmanagement, dass neben den normalen arbeitsmedizinischen Leistungen **bedarfsorientierte Präventivprojekte** angeboten werden, wie z. B.:

- Gesundheitszirkel (Pilotprojekt gemeinsamer Gesundheitsausschüsse von Belegschaft und Management in OMV Gas und EcP Austria);
- Nichtraucherkampagnen;
- Einrichtung von Fitnessräumen;
- Rückenschule;
- Schlafprogramme, speziell für Schichtarbeiter.⁸

3. Gesundheitscontrolling

3.1. Begriff

Gesundheitscontrolling ist eine funktions- oder objektspezifische Ausprägung, eine Spezialisierung des allgemeinen Controllings. Gesundheitscontrolling bedeutet **Monitoring der Gesundheit** von Führungskräften und Mitarbeitern einer Organisation. Es ist ein System zur Unterstützung und Beratung des Managements in Fragen der Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern.

Funktional gesehen ist Gesundheitscontrolling ein Teilbereich der Arbeitsplatzsicherheits- bzw. -unfallvorsorge und zugleich des Risikocontrollings. In diesem Beitrag steht vor allem die Gesundheit bzw. **Gesundheitsvorsorge** im Mittelpunkt der Überlegungen.

3.2. Ziele

Die wesentlichen Ziele des GC sind

- **Vorsorge** (Prophylaxe) vor dem Schlagendwerden von Gesundheits- und Fitnessrisiken sowie
- **Förderung des Gesundheitsbewusstseins** von Führungskräften und Mitarbeitern, um Gesundheits-Selbstcontrolling zu fördern.

3.3. Aufgaben

Abb. 2 veranschaulicht wesentliche Aufgaben von Gesundheitsmanagement und Gesundheitscontrolling.

3.4. Person des Gesundheitscontrollers

Der Gesundheitscontroller sollte jedenfalls die erforderliche **Fachkenntnis und Zuverlässigkeit** besitzen, insbesondere hinsichtlich Arbeits- und Sozialrecht, Personalmanagement und Personalcontrolling, Arbeitsmedizin, Sozial- und Organisationspsychologie, aber auch der einzelnen Arbeitsabläufe.

Unterstützt wird diese Fachkraft vor allem durch die Sicherheitsfachkraft (SFK) gemäß dem ASchG und der SFK-Verordnung, Arbeitsmediziner, Organisationspsychologen, die HR-Stelle, das Risikomanagement und den Verantwortlich für Organizational Health & Safety (OHS).

Jobangebote für Gesundheitscontroller finden sich bislang nur vereinzelt, es ist aber zu vermuten, dass Aufgaben des GC von anderen Stellen, wie insb. der HR-Stelle, Arbeitsmedizinern oder dem Risikomanagement, mit erledigt werden.

3.5. Instrumente

Hier sollen vor allem drei wesentliche Instrumente diskutiert werden:

3.5.1. Früherkennungssystem

Es geht darum, **Risiken der Arbeitsumgebung vollständig und rechtzeitig wahrzunehmen**, um Maßnahmen zu treffen, bevor diese Risiken eintreten bzw. bevor die Produktivität von Führungskräften bzw. Mitarbeitern beeinträchtigt wird.

Vom öffentlichen Gesundheitssystem kommt aber keine Unterstützung für diese Früherkennungshaltung, da es primär auf Therapie und nicht auf Prophylaxe ausgerichtet ist.

Der Gesundheitscontroller sollte im Rahmen von durchzuführenden **Risiko- und Schwachstellenanalysen** ermitteln, welche Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine mögliche Bedrohung für die Gesundheit der Beschäftigten sein können und beobachtet werden sollten. So sind z. B. auch Gebäude, Maschinen oder Arbeitsmittel wie Hochregalstapler zu berücksichtigen. Hier ist etwa zu fragen, wie viele Mitarbeiter in diesen sensiblen Bereichen arbeiten, wie die einzelnen Geschäftsprozesse verrichtet werden und ob es gesundheitsbedingte Risiken bei der Ausführung der einzelnen Geschäftsprozesse gibt.

3.5.2. Kennzahlen

Drei Gruppen von Kennzahlen kommen vor allem in Betracht – nach abnehmender Bedeutung für das Gesundheitscontrolling geordnet:⁹

- **Kennzahlen des Gesundheitsschutzes** wie z. B. Arbeitszufriedenheit, Häufigkeit von Konflikten oder Mobbing, Burn-out-Rate, Konflikthäufigkeit bzw. -intensität, Krankenstandsrate, Fluktuationsrate, Kosten der Gesundheitsförderung pro Kopf, Anzahl der Vorsorgeuntersuchten.
- **Krankheitskennzahlen** wie z. B. Krankenstandstage, Kosten des Krankenstands, Verhältnis akuter zu chronischen Krankheiten, Häufigkeit von Präsentismus.
- **Arbeitsunfallkennzahlen** wie Unfallhäufigkeit, Schwere des Unfalls.

Idealerweise sollten Sollwerte vorgegeben und geklärt werden, ab welchen Abweichungshöhen welche Personen(-kreise) vom Gesundheitscontrolling über die Istwerte zu informieren sind bzw. sich darüber selbst informieren. Ein **Ampelsystem**

- Grün = Werte im Normbereich,
- Gelb = Alarm: Werte sind leicht außerhalb des Normbereichs,
- Rot = Werte sind deutlich außerhalb des Normbereichs

sorgt i. d. R. für eindeutige Signale, sodass entsprechend Maßnahmen zu treffen sind.

3.5.3. Selbstverantwortung

Einfache Maßnahmen zur **Steigerung der eigenen Fitness** sind z. B. ausreichende Lüftung der Büro- bzw. Arbeitsräume oder regelmäßiges Benutzen von Stiegen bzw. Treppen statt Aufzug-

Gesundheitscontrolling bedeutet Monitoring der Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern einer Organisation. Es ist ein System zur Unterstützung und Beratung des Managements in Fragen der Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern.

Der Gesundheitscontroller sollte im Rahmen von durchzuführenden Risiko- und Schwachstellenanalysen ermitteln, welche Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine mögliche Bedrohung für die Gesundheit der Beschäftigten sein können und beobachtet werden sollten.

fahren. Dazu kommen ausgewogene Ernährung, ausreichende Flüssigkeitszufuhr, regelmäßiger (Ausgleichs-)Sport, ausreichend Schlaf, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Erholung, das Fernhalten von Schadstoffen und eine gewisse Lebensordnung. „Regular, moderate physical activity conveys many if not most of the health benefits associated with exercise.“¹⁰ Diese Aussage ist durch zahlreiche empirische Studien belegt.

Jeder Österreicherin und jedem Österreicher ab dem 18. Lebensjahr steht einmal pro Jahr eine **Gesundenuntersuchung** kostenlos zu, wenn sie/er bei einer der folgenden Versicherungen versichert ist: GKK, BVA, SVA, KFA oder Eisenbahnerversicherung. Von diesem Angebot sollten Beschäftigte auch jährlich Gebrauch machen.

Entgegen einer weitverbreiteten Ansicht gibt es für **Impfungen** als vermeintliche Vorsorge vor (Infektions-)Krankheiten **keine wissenschaftlichen Nachweise der Wirksamkeit**, aber zahlreiche Fälle von Impfschäden und oft gentechnisch veränderte Impfstoffe.

Jeder einzelne sollte sowohl sein eigener Arzt (Schulmediziner) als auch sein eigener Homöopath sein. Der Homöopath (altgriechisch *pathos* = Leiden, *homoios* = ähnlich) geht ganzheitlich vor, indem er den Menschen als Gesamtes einschließlich seiner Persönlichkeit und seines Befindens analysiert und den Patienten nicht nur auf ein Organ reduziert. Es geht darum, **Signale des eigenen Körpers rechtzeitig wahrzunehmen**, um etwas für sich zu tun, (lange) bevor Gesundheitsrisiken schlagend werden bzw. bevor die eigene Produktivität durch Schmerzen oder Leiden beeinträchtigt wird.

4. Fazit

Die **Kombination von persönlicher Verantwortung mit Sinn für Vorsorge** und Früherkennung ist eine effektive und kostengünstige Strategie zur nachhaltigen Sicherung von Gesundheit: „If your employer has a comprehensive employee health or wellness program, use it. If not, create your own as you assume personal responsibility for your health.“¹¹

Das Gesundheitscontrolling sollte als das Gesundheitsmanagement ergänzende, entlastende und präventive Funktion agieren und danach trachten, Führungskräfte und Mitarbeiter zum Gesundheits-Selbstcontrolling anzuhalten.

Anmerkungen

¹ Vgl. *Günther/Albers/Hamann*, Kennzahlen zum Gesundheitscontrolling in Unternehmen, ZfCM 2009, 367.

² Vgl. *Eschenbach/Siller*, Controlling professionell, Stuttgart 2009, 40.

³ Vgl. *Antonovsky*, Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen 1997, 15.

⁴ Vgl. *Loibner*, Impfen – Das Geschäft mit der Unwissenheit, Ligist b. Graz 2009, 28 f.

⁵ Vgl. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstandstage/index.html (eingesehen am 25. 5. 2011).

⁶ Vgl. *Schuster*, Fehlzeitenreport 2008, abrufbar unter <http://wko.at/sp/gesundheitswirtschaft/Folien29.10.2009.pdf> (eingesehen am 25. 5. 2011).

⁷ Vgl. *Sharkey/Gaskill*, Fitness and health⁶, Champaign/Illinois 2007, 14 f.

⁸ Vgl. http://www.omv.com/hse2006_de/html/health_projects.html (eingesehen am 25. 5. 2011).

⁹ Vgl. *Günther/Albers/Hamann*, ZfCM 2009, 370–372.

¹⁰ *Sharkey/Gaskill*, Fitness and health⁶, 21.

¹¹ *Sharkey/Gaskill*, Fitness and health⁶, 6.