



ARBEITSSCHUTZ UND HYGIENE IM GESUNDHEITSWESEN

RECHTSSICHERHEIT SCHAFFEN • FACHWISSEN ERHALTEN • ARBEITSALLTAG ERLEICHTERN

KENNZAHLEN VERSTEHEN



DIE RICHTIGEN KRITERIEN

Damit Kennzahlen tatsächlich aussagekräftig mit Blick auf Ihre Ziele sind, müssen sie bestimmte Kriterien erfüllen.

S. 4

WAS DIE ZAHLEN VERRATEN

Kennzahlen zu ermitteln ist nur die Hälfte der Arbeit. Im Anschluss geht es darum, die Daten richtig zu interpretieren.

S. 6

GEEIGNETE METHODEN

Kennzahlen lassen sich auf verschiedenen Wegen erheben. So finden Sie eine Methode, die Ihnen weiterhilft.

S. 8



SAFETYXPERTS

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit

DAS EXPERTENTEAM



Uta Fuchs

Uta Fuchs recherchiert und schreibt als Fachjournalistin seit über 20 Jahren zu Themen rund um sichere und gesunde Arbeit. In einer Ausbildung zur Ernährungsberaterin hat sie sich intensiv mit aktuellen Erkenntnissen rund um das gesunde Essen beschäftigt.

Was wirklich zählt

Liebe Leserin, lieber Leser,

Kennzahlen sind Werte, die in regelmäßigen Abständen auf immer die gleiche Weise erhoben werden. Sie zeigen, wie sich etwa eine Abteilung entwickelt oder wie eine Einrichtung im Vergleich zu anderen dasteht. Kennzahlen sind u. a. im Qualitätsmanagement und Controlling eine bewährte Methode, um die Wirkung von Maßnahmen zu ermitteln – auch im Arbeits- und Gesundheitsmanagement. Getreu dem Motto: „Was man nicht misst, kann man nicht managen.“ Erst ein solches Controlling legitimiert auf Dauer Ihre Aktivitäten. Kennzahlen helfen Ihnen zu erkennen, welche Maßnahmen tatsächlich Wirkung zeigen, und ermöglichen die Bewertung von Fortschritten oder Rückschlägen. In dieser Ausgabe finden Sie wertvolle Tipps zum Einstieg in die Arbeit mit Kennzahlen.

Ihre

Uta Fuchs

ALLES INKLUSIVE



Onlinebereich

Nutzen Sie über 500 Checklisten, Muster und Vorlagen unter: www.safetyxperts.de/login



Videothek

Zahlreiche Lehrvideos für Mitarbeiter zur Erklärung Ihrer Maßnahmen.



Fragen an die Xperten

Stellen Sie Ihre individuellen Fragen zum Thema Arbeitsschutz gerne über das Kontaktformular auf safetyxperts.de/login



Rabatte für Seminare und Veranstaltungen

Als „SafetyXperts“-Kunde erhalten Sie 10 % Rabatt auf unsere Veranstaltungen.



4 Kriterien für gute Kennzahlen im Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement

Kennzahlen verschaffen Ihnen einen Überblick über komplexe Zusammenhänge. Mit ihrer Hilfe erkennen Sie Trends und langfristige Entwicklungen. Doch Zahl ist nicht gleich Zahl: Achten Sie darauf, dass Ihre Kennzahlen folgende 4 Kriterien erfüllen.

Dabei müssen Sie folgende Fragen beantworten:

- Welche Kennzahlen sind die richtigen?
- Wie vermeide ich zu viele Kennzahlen?
- Welche Kennzahlen sind wichtig und notwendig?

Aussagekräftige Kennzahlen im Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement müssen

- messbar sein,
- mit möglichst kleinem Aufwand zu ermitteln sein,
- aussagekräftig sein,
- akzeptiert werden.

Wenn Sie diese 4 Kernkriterien beachten, haben Sie schon viel richtig gemacht. Denken Sie daran: Kennzahlen zu entwickeln und

einzusetzen ist keine einmalige Aktion. Es ist vielmehr ein andauernder, dynamischer Prozess.

Es ist durchaus möglich, dass Kennzahlen zunächst passend scheinen, die Kriterien sich dann aber als nicht hilfreich erweisen. Dann sollten Sie reagieren und diese Kennzahlen austauschen.



Mein Tipp

Oft ist es sinnvoll, mit wenigen Kennzahlen zu starten und ein System schrittweise aufzubauen. Denn Ihr Kennzahlensystem muss handhabbar bleiben, es darf Ihre Einrichtung bzw. Organisation nicht überfordern. Ein flexibles System, das sich Ihren wachsenden Erfahrungen mit Kennzahlen anpassen kann, ist hier eine gute Lösung.

Aus der Praxis: Transparenz ist wichtig

Ein Team von Studierenden der Leibniz-Fachhochschule Hannover, betreut von Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann, hat vor einiger Zeit untersucht, wie ein optimales Gesundheitscontrolling gelingen kann. Dazu wurden u. a. verschiedene Unternehmen und Organisationen befragt, darunter auch eine Einrichtung des Gesundheitswesens mit über 10.000 Beschäftigten.

Im „Arbeitspapier Nr. 16 – Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ fassen die Studierenden wichtige Erfahrungen zusammen. In der befragten Einrichtung gibt es seit einigen Jahren ein BGM. Eine Abteilung mit 9 Mitarbeitern ist speziell für Gesundheitsmaßnahmen zuständig. Angeboten werden diverse Aktivitäten, dabei werden beispielsweise die Teilnehmerzahlen erhoben.

So nahmen an einer Aktion gegen Rückenbelastungen bei der Büroarbeit ca. 2.400 Mitarbeiter (40 % der Bürobeschäftigten) teil. Organisiert wurde dazu eine Schrittzähler-Aktion, bei der die Teilnehmer mindestens 10.000 m pro Tag bewältigen sollten.

Zusätzlich gibt es Maßnahmen zur Sensibilisierung wie Vorträge und Gesundheitstage oder ärztliche Blutdruckmessungen – sie sollen Mitarbeitende aktiv zur Vorsorge motivieren.

Als Ziele definiert die Einrichtung

- alle Mitarbeiter einzubeziehen und hohe Zufriedenheit zu erreichen,
- Prävention und Gesundheitsförderung im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nach gesetzlichen Regelungen umzusetzen,
- auf das steigende Durchschnittsalter und damit den höheren Krankheitsstand zu reagieren, indem die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) dazu beiträgt, die Mitarbeiter gesund zu halten.

So erhebt die Einrichtung nützliche Daten

Die Gesundheitsverantwortlichen übernehmen Daten zu den Krankenständen und Arbeitsunfällen von der Personalabteilung und entschlüsseln Daten aus Gesundheitsreports. Die Arbeitsunfälle und Krankenstände werden zu jedem Quartal erhoben. Aktionen werden jeweils unmittelbar nach deren Ende evaluiert. Reports werden zwischen einmal bis maximal nach 3 Jahren erhoben bzw. ausgewertet.

Nach Einschätzung der Verantwortlichen ist das Controlling des betrieblichen Gesundheitsmanagements noch problematisch. Die Kriterien und deren Bewertung sind unklar. So ist es schwierig, vergleichbare Kennzahlen zu erheben. Die Verantwortlichen sind unsicher, wie sie z. B.

- Sensibilisierungsmaßnahmen bewerten können,
- Stressfaktoren berücksichtigen sollen, die außerhalb der Arbeit liegen, aber die Arbeitssituation beeinflussen.

Um die Daten zu erfassen, nutzt die Einrichtung verschiedene Excel-Tabellen, ein spezielles Controlling-Tool existiert nicht. Das wäre aus Sicht der Verantwortlichen jedoch wünschenswert.

Sie erhoffen sich davon eine bessere Aufbereitung der Daten, um Kritiker zu überzeugen – insbesondere mit wirtschaftlichen Kennzahlen, die den ROI (Return on Investment) belegen. So lassen sich Nutzen und Wirksamkeit von Maßnahmen nicht nur nachvollziehbar, sondern auch strategisch begründen.

Fortsetzung auf Seite 4



Wichtig aus Sicht der Praktiker: Das Tool sollte nicht nur Daten aus den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb enthalten, sondern auch zusätzliche Informationen. Durch mehr Befragungen in Bezug auf Mitarbeitermotivation und Wohlbefinden am Arbeitsplatz könnten Informationen auch über Belastungen aus dem familiären Umfeld der Familie gewonnen werden, beispielsweise zusätzliche Anforderungen bei häuslicher Pflege.

Das sind die Herausforderungen bei der Datenerhebung

Doch gerade dabei stellen sich neue Herausforderungen: Damit Daten erfasst werden können, müssen die Mitarbeiter zustimmen und umfassend informiert werden. Alle Regelungen des Datenschutzes müssen strikt eingehalten und regelmäßig überprüft werden. Zudem ist es wichtig, Transparenz und Vertrauen im Umgang mit sensiblen Daten zu schaffen. Außerdem formulierten die Verantwortlichen in der Befragung u. a. diese Überlegungen:

- „Mehr Befragungen zur Datenerhebung müssten stattfinden, aber dabei dürfen keine Mitarbeiter benachteiligt werden.“
- „Anonymität muss gewährleistet sein.“
- „Aus den Befragungen müssen Veränderungen resultieren. Die Mitarbeiter wollen erleben, dass häufig genannte Kritikpunkte aufgenommen und bearbeitet werden.“



Mein Tipp

Greifen Sie diese Überlegungen auf, wenn Sie Mitarbeiter befragen, um z. B. Kennzahlen zur Zufriedenheit zu erheben. Haben solche Umfragen keine positiven Konsequenzen, enttäuschen Sie die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter und das wird sich negativ auf künftige Befragungen auswirken.

Probleme beim Einsatz eines Controlling-Tools sehen die Verantwortlichen vor allem darin, dass verschiedene Quellen herangezogen werden müssen. Für harte Zahlen nutzen sie heute schon Daten zu Arbeitsunfällen sowie krankheitsbedingten und BGF-bezogenen Fehlzeiten. Bei den sogenannten weichen Zahlen zu Motivationslage und Zufriedenheit sind die Art und Vergleichbarkeit von Erhebungen eine Herausforderung.

Abschließend formulieren sie die wichtigsten Voraussetzungen für eine bessere Arbeit mit Kennzahlen. An erster Stelle steht dabei die Transparenz beim Umgang mit den Daten. Die Mitarbeiter und die Unternehmensleitung müssen über das Vorgehen und die Ziele der Datenerhebung informiert sein. Für die Mitarbeiter muss dabei eine Routine erkennbar sein. Damit die Unternehmensleitung die Aktivitäten unterstützt, muss sie die wirtschaftlichen Vorteile eines BGM erkennen.

Genau hinschauen: Es zählt, wer fehlt

Erkrankungen der Atemwege, der Muskeln und des Skeletts sind für über die Hälfte aller Krankmeldungen verantwortlich. Die Krankmeldungen aus psychischen Gründen nehmen jährlich um etwa 10 % zu – und zwar schon seit etlichen Jahren. Ob diese Entwicklungen auch für Ihre Einrichtung relevant sind, müssen Sie jedoch selbst herausfinden. Dabei können Ihnen Kennzahlen helfen.

Das mag zunächst überraschen: Der Krankenstand kann kein exakter Maßstab für die Gesundheit oder Krankheit Ihrer Einrichtung sein. Doch bei genauerer Betrachtung wird schnell klar: Manche Mitarbeiter sind krank und bleiben dem Betrieb fern. Andere Mitarbeiter sind nicht krank und bleiben dem Betrieb trotzdem fern, sie machen blau. Und wieder andere Mitarbeiter sind zwar krank, aber bleiben keineswegs fern, obwohl sie besser daran täten.

Diese Gruppen der tatsächlich Erkrankten, der Blaumacher und der Präsentisten, können Sie an Ihrem Krankenstand nicht ablesen. Aber Sie können erkennen, in welchen Bereichen der Krankenstand besonders hoch ist, und auf dieser Grundlage versuchen, den Ursachen auf die Spur zu kommen.

Grundlage dieser Überlegungen sind die Zahl der Krankmeldungen und die Anzahl der Ausfalltage Ihrer Mitarbeiter.

Klären Sie zunächst die folgenden Fragen:

- Wie groß ist der Anteil aller krankgemeldeten Mitarbeiter an der Belegschaft prozentual?
- Wie groß ist der Anteil der Krankheitstage an den zu leistenden Arbeitstagen prozentual?
- Wie groß ist der Anteil der Fehltage krankgemeldeter Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Arbeitstage prozentual?

- Wie viele Tage sind krankgemeldete Mitarbeiter durchschnittlich ausgefallen?

Verfeinern Sie Ihre Resultate mit diesen Fragen:

- Wie viele Mitarbeiter waren nur kurzzeitig für 1 bis 3 Tage krankgemeldet?
- Wie viele Mitarbeiter waren langfristig, also für mehr als 6 Wochen, krankgemeldet?
- Wie groß war der Anteil der kurz- und langzeitigen Krankmeldungen an den gesamten Krankmeldungen und Fehltagen prozentual?
- Wie groß war der Anteil der Fehltage der weiblichen und männlichen Mitarbeiter, der verschiedenen Altersgruppen, Berufsgruppen oder Abteilungen prozentual?



Fazit

Die Antworten zeigen, wie schwer Ihre Mitarbeiter erkrankt waren und welche Gruppen besonders betroffen sind. Passen Sie den Fragenkatalog sinnvoll an Ihren jeweiligen Betrieb an und nutzen Sie die Erkenntnisse gezielt, um belastbare Kennzahlen für Ihr Gesundheitsmanagement abzuleiten.



Beispiel BGM: So starten Sie Ihre Arbeit mit Kennzahlen erfolgreich

Gutes Arbeitsklima ist schwer in Zahlen auszudrücken, leichter lassen sich z. B. die Krankheitstage im Unternehmen ermitteln. Das ist die Unterscheidung zwischen „weichen“ und „harten“ Kennzahlen. Doch welche Werte helfen Ihnen tatsächlich weiter? Wie viele unterschiedliche Kennzahlen brauchen Sie? Diese Fragen stehen am Anfang.

Beginnen Sie mit wenigen Kennzahlen

Kennzahlensysteme sind keine starre Angelegenheit. Daher können Sie unbesorgt mit wenigen Zahlen starten, und so zunächst im überschaubaren Rahmen die Vorzüge und Tücken der Kennzahlenarbeit kennenlernen. Schritt für Schritt können Sie das System dann jeweils an den aktuellen Bedarf anpassen und ausbauen. Sprich: „Neue Ziele, neue Zahlen.“



Mein Tipp

Es genügt, wenn Sie mit nur 3 Kennzahlen starten, um Ihre Ressourcen nicht zu stark zu strapazieren. Der Einstieg mit harten Kennzahlen ist in der Regel weniger aufwendig.

Ihr Ziel sollte ein mitwachsendes Kennzahlensystem sein. Dabei fahren Sie besser mit weniger Kennwerten, die logisch aufgebaut sind und von der Arbeitsschutz- oder BGM-Strategie abgeleitet wurden. Diese Daten sollten nachhaltig erhoben werden und Sie können sie jederzeit durch weitere Kennzahlen ergänzen. Ihr Kennzahlensystem wird so über die Jahre an Komplexität gewinnen und Sie können es auch an veränderte Ziele anpassen.

Ein Tipp zum Einstieg

Kennzahlen schaffen mehr Transparenz – und das begeistert nicht unbedingt jeden. Informieren Sie also die Akteure der Fach- und Leitungsebene und nehmen Sie den Betriebsrat mit. Außerdem können sich gerade bei Gesundheitsdaten Fragen zum Datenschutz ergeben, die unbedingt geklärt sein müssen. Beziehen Sie Ihren Datenschutzbeauftragten in die Planung und Erfassung von Kennzahlen ein.

Leiten Sie die Kennzahlen aus den strategischen Zielen Ihres BGM-Konzepts ab

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist kein Selbstzweck. Im Normalfall haben Sie in Ihrer Einrichtung einen Arbeits- oder Steuerkreis Gesundheit eingesetzt, der im BGM-Rahmenkonzept bestimmte Ziele festgelegt hat.

Ein typisches Ziel wäre es, Arbeitsplätze im Unternehmen gesünder zu gestalten. Daraus ergibt sich, dass Unfallzahlen oder die Anzahl von Ausfällen durch Berufskrankheiten als Kennzahlen geeignet sind.

Haben Sie im Rahmenkonzept aber eventuell als Ziel festgelegt, die Zufriedenheit der Beschäftigten bzw. die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, wird es schon schwieriger, aussagefähige Zahlen zu finden. „Harte“ Messgrößen wären dazu Kündigungen und Bewerbungen.

„Weiche“ Größen, z. B. Angaben zur Arbeitszufriedenheit, müssten Sie in diesem Fall mit einer Mitarbeiterumfrage erheben.

Definieren Sie die Kennzahlen möglichst für die 4 Bereiche

- Unternehmensziel,
- Mitarbeitergesundheit,
- interne Arbeitsprozesse (Verhältnisprävention) sowie
- Potenziale und Lernen (Verhaltensprävention).



Mein Tipp

Nutzen Sie zu Beginn solche Zahlen, die Sie mit geringem Aufwand erheben können oder die im Unternehmen bereits vorliegen.

Enormer Aufwand bei Befragungen

Datenerhebung durch Mitarbeiterbefragung kann einen enormen Aufwand verursachen. Gerade zum Einstieg in die Arbeit mit Kennzahlen empfiehlt es sich daher, vorhandene Daten zu verwenden. Denken Sie dabei an Kenngrößen aus dem Personalbereich, dem Arbeitsschutz oder vom Betriebsarzt.

Gesundheitsbezogene Kennzahlen

- BGM-Kosten pro Kopf
- Teilnehmer bei BGF-Angeboten
- Teilnehmer Vorsorgeuntersuchungen
- Arbeitszufriedenheit
- Häufigkeit von internen Konflikten, z. B. Mobbing
- Fluktuationsrate
- Beschwerdequote

Krankheitsbezogene Kennzahlen

- Krankentage, nach Diagnosen, Organisationseinheiten, Alter, Geschlecht
- Anzahl von BEM-Verfahren
- Anzahl von Dienstunfällen
- Anzahl von Berufskrankheiten
- Häufigkeit von begrenzten Dienstfähigkeiten
- Häufigkeit von frühzeitigen Pensionierungen

Die Auswahl an möglichen Kennzahlen ist groß. Daher ist es wichtig, vorab zu analysieren, welche Zahlen für die konkreten Ziele aussagekräftig sind.

Ihr Ziel sollte ein mitwachsendes Kennzahlensystem sein. Dabei fahren Sie besser mit weniger Kennwerten, die logisch aufgebaut sind und von der BGM-Strategie abgeleitet wurden. Diese können Sie jederzeit durch weitere Kennzahlen ergänzen.

Ihr Kennzahlensystem wird so über die Jahre an Komplexität gewinnen und Sie können es zudem an veränderte Ziele anpassen. So bleibt Ihr Gesundheitsmanagement langfristig steuerbar und nachvollziehbar.



Wie Sie die Daten richtig interpretieren

Es ist ein gutes Gefühl, wenn die ersten Zahlen vorliegen. Doch ein wichtiger Teil der Arbeit beginnt erst jetzt. Denn nun müssen Sie die Kennzahlen auswerten. Damit können Sie jetzt beurteilen, wie nah Sie Ihren Zielen schon gekommen sind, welche Qualität Ihre Maßnahmen haben und wo Sie eventuell noch nachbessern müssen.

In ein gutes BGM muss man investieren, ebenso wie in den Arbeitsschutz. Doch weder Zeit noch Geld sind in Unternehmen im Überfluss vorhanden. Deshalb ist es nur logisch, immer wieder den Erfolg der Aktivitäten zu prüfen. Damit Sie sich dabei nicht auf zufällige Eindrücke verlassen müssen, sollten Sie mit Kennzahlen arbeiten und das BGM in das Controlling – also die Planung, Steuerung und Kontrolle von Prozessen in einer Organisation – einbeziehen. Untersuchungen zeigen, dass dieser Aspekt im Zusammenhang mit dem BGM heute immer noch recht häufig vernachlässigt wird. Sie machen es besser – und nun liegen die ersten Daten vor. Glückwunsch: Jetzt sind Sie nicht mehr auf Vermutungen angewiesen. Kennzahlen ermöglichen es Ihnen, sich an Fakten zu orientieren und Trends zu erkennen.

Bereiten Sie die Daten übersichtlich auf und nutzen Sie sie

- zur Steuerung bei Soll-Ist-Abweichungen,
- zur einfachen Darstellung komplizierter Strukturen und Prozesse,
- für rasche Reaktionen,
- zum Benchmarking,
- zum Filtern der Datenflut.

Mit der ersten Erhebung analysieren Sie die Ist-Situation. Hier gewinnen Sie die Ausgangswerte, die Sie z. B. 2 oder 3 Jahre später mit den dann erzielten Werten vergleichen können.



Mein Tipp

Die Daten aus einer ersten Erhebung sind meist nicht besonders aussagekräftig, da interne Vergleichswerte fehlen. Sie können jedoch branchenspezifische Werte, sogenannte Benchmarks, zum Vergleich heranziehen. So stellen Sie schon bei der ersten Datenerhebung fest, wo Ihr Unternehmen steht.

Einrichtungen mit einer hohen Fluktuation – die nicht zwangsläufig ein Indiz für ein schlechtes Arbeitsklima sein muss – sollten darauf achten, dass neu eingestellte Mitarbeiter als „Erstbefragte“ behandelt werden. Sonst besteht die Gefahr einer falschen Auswertung und auch die Vergleichswerte der Statistik stimmen nicht mehr!

Kurz erklärt: Benchmark

Um langfristig den Erfolg eines Unternehmens zu sichern, hat es sich bewährt, sich mit den Besten zu vergleichen und von ihnen zu lernen. Dabei beschreibt der Begriff „Benchmark“ das Verfahren, mit dem bestimmte Messgrößen mit denen von Spitzenreitern auf diesem Gebiet verglichen werden. Damit können Unternehmen Leistungslücken erkennen und gezielt an Verbesserungen arbeiten. Dieses Verfahren kann auch für die Organisation von Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmen genutzt werden.

Die Kombination aus Eigenanalyse und Analyse des Wettbewerbs ist seit den 1980er-Jahren als Benchmarking bekannt. Damals hatte der Kopiergerätehersteller Xerox die Produkte des erfolgreicheren Konkurrenten Canon detailliert unter die Lupe genommen.



Beispiel für Benchmarks – Vergleichsgrößen zu Arbeitsunfähigkeitstagen in verschiedenen Branchen

Diese Kriterien eignen sich für Vergleiche

Mit Blick auf die Produktion haben sich folgende Kriterien für das Benchmarking bewährt:

- Anzahl erledigter Aufträge pro Arbeitsstunde
- Ausschussquote
- Anzahl der Beschwerden
- Anteil pünktlicher Lieferungen
- Vorlaufzeit für Produktkonstruktion
- Vorlaufzeit für Transport

Im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz eignen sich z. B. folgende Kriterien:

- Anzahl der Arbeitsunfälle
- Anzahl der Mitarbeiterschulungen
- Kontrollen
- Bußgelder

Vergleichswerte liefern Statistiken der Berufsgenossenschaften und Unfallversicherer (Beispiel: siehe Abbildung).





Mein Tipp

Ein bewährtes Tool für Arbeitsschutz-Benchmarking liefert die Online-Version von GDA-ORGcheck unter:
www.gda-orgcheck.de

Aber auch, wenn Ihnen Vergleichsdaten aus vorangegangenen Jahren zur Verfügung stehen, müssen Sie bei der Interpretation sorgfältig vorgehen. Denn gerade die Gesundheit wird durch viele Faktoren beeinflusst, von denen ein erheblicher Teil im privaten Bereich liegt. Dadurch können Sie Veränderungen in den erhobenen Kennzahlen nicht hundertprozentig auf einzelne betriebliche Maßnahme zurückführen. Die Belastungen durch die multiplen Krisen in den letzten Jahren haben sich z. B. extrem negativ auf die Stimmung in vielen Belegschaften ausgewirkt.

Sie müssen also in Kauf nehmen, dass Sie nicht völlig zweifelsfrei belegen können, ob tatsächlich die einzelne Gesundheitsmaßnahme oder eventuell andere Umstände den Erfolg (oder Misserfolg), den Sie messen, verursacht haben. Die Tendenzen lassen sich aber erkennen und effektiv in die weitere (Gesundheits-) Arbeit miteinbeziehen.

Warum „viele Teilnehmer“ nicht automatisch ein Garant für den Erfolg sind

Wichtig bei der Analyse ist ein kritischer Blick auf die Aussagekraft der Daten. Ein Beispiel soll zeigen, worauf Sie achten müssen. Nehmen wir an, Ihr Unternehmen hat sich im Bereich der Verhaltensprävention zum Ziel gesetzt, Mitarbeiter zum Thema „Gesunde Ernährung bei Schichtarbeit“ zu informieren. Daraus leiten Sie die Kennzahl „Anzahl der Teilnehmer am Ernährungskurs“ ab. In der Auswertung stellen Sie fest, dass innerhalb eines Jahres bereits ein Drittel aller Schichtarbeiter den Kurs besucht hat. Das klingt nach einem Erfolg. Doch diese Zahlen sagen nichts über die Qualität des Kurses aus, lediglich über die Quantität. Sinnvoll wäre es hier, die Teilnehmerzahl mit einer Zufriedenheitsbewertung durch die Teilnehmer zu kombinieren. So senken Sie das Risiko einer Fehleinschätzung und -steuerung.

Die einfache Lösung: Ampel-Systeme bewähren sich

Ein großer Vorteil der Arbeit mit Kennzahlen ist die Tatsache, dass Sie hier komplexe Sachverhalte sehr übersichtlich darstellen können. Nutzen Sie diese Möglichkeit! So einfach wie überzeugend funktioniert das z. B. mit dem Ampel-System.



Die Signale der Ampel sind einfach zu verstehen.

Wichtig dabei: Legen Sie nicht nur eine Zielgröße fest, sondern zusätzlich auch „Signal-Werte“, bei denen Sie mit mittlerer (bei Gelb) oder hoher Aktivität (bei Rot) gegensteuern.

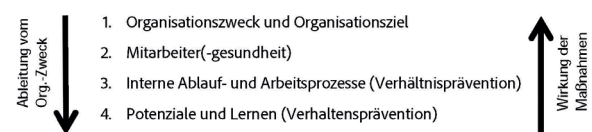
Beispiel: Sie wollen Ihren Mitarbeitern eine Ernährungsberatung anbieten und damit 80 % Ihrer Beschäftigten erreichen. Dann könnte eine 50%ige Teilnahme ein Wert sein, bei dem Sie das Angebot bzw. die Kommunikation dazu nochmal auf den Prüfstand stellen. Liegen die Zahlen darunter, müssen Sie handeln. Prüfen Sie dann noch einmal, ob bzw. wie das Angebot grundsätzlich modifiziert werden muss. Es wäre dann jedenfalls wenig sinnvoll, die Beratung unverändert weiterlaufen zu lassen.



Mein Tipp

Lassen Sie sich durch fehlgeschlagene Angebote nicht entmutigen. Auch wenn Sie als BGM-Verantwortliche nur das Beste für Ihre Kollegen und Kolleginnen wollen, heißt das nicht zwangsläufig, dass jede Maßnahme den gewünschten Effekt erzielt oder alle das so sehen. Merken Sie sich einfach: Eine Anpassung von Maßnahmen aufgrund vorliegender neuer Kennzahlen ist kein Makel, sondern hilft, das BGM insgesamt zu verbessern.

Zu Beginn haben Sie die Ziele und Kennzahlen vom Organisationszweck ausgehend Ebene für Ebene von oben nach unten abgeleitet. Im Sinne eines Managementsystems spricht man hier auch vom „Top-down-Prozess“. Die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen zeigt sich anschließend in der Praxis auf operativer Ebene und steigt von dort aus nach oben – dies wird als „Bottom-up-Prozess“ bezeichnet. So entsteht ein Regelkreis, in dem strategische Vorgaben und praktische Rückmeldungen kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden können.



Die Richtung der Planung und der Maßnahmenwirkung



Mein Tipp

Das Kennzahlensystem kann nur im Gesamtzusammenhang betrachtet werden. Die eingangs beispielhaft genannten Kennzahlen sind relativ einfach zu erfassen und bieten für den Einstieg ein ausreichend großes Fundament. Es genügt, mit nur 3 Kennzahlen zu starten, wenn Ressourcen für zusätzliche oder komplexere Erhebungen fehlen. Wichtig ist, dass die gewählten Kennzahlen zur Zielsetzung passen und eine kontinuierliche Bewertung ermöglichen. Im Laufe der Zeit kann das System bedarfsgerecht erweitert und verfeinert werden.

So erheben Sie aussagekräftige Kennzahlen

Zur Vorbereitung Ihrer Kennzahlen-Arbeit klären Sie, welche Zahlen Sie brauchen. Steht das fest, müssen Sie sich Klarheit darüber verschaffen, wie die Daten erhoben werden.

Die gute Nachricht zuerst: Einige der Kennzahlen erheben Sie in Ihrer Einrichtung standardmäßig: Dazu gehören die Fehlzeiten (siehe auch Seite 4), die Annahmequote im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) sowie die Anzahl von Gesundheitskursen und Teilnehmern. Diese Werte können Sie ohne großen zusätzlichen Aufwand nutzen.



Mein Tipp

Schlüsseln Sie Fehlzeiten auf und unterscheiden Sie dabei „unfallbedingte“ und „krankheitsbedingte“ Ausfälle.

Andere Kennzahlen müssen Sie gezielt erfassen, wenn Sie etwa Ihr BGM evaluieren oder die Sicherheit an den Arbeitsplätzen verbessern wollen. Dazu gehören z. B.

- Aussagen in der Mitarbeiterbefragung,
- Protokolle aus der Begehung im Rahmen der Ergonomieprüfung,
- Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastung.

Wenn hier der Betriebsarzt, die Sicherheitsfachkraft oder die Personalabteilung kooperieren, können Sie viel Arbeit sparen.



Mein Tipp

Für Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Gesundheit“ können Sie auf standardisierte Instrumente zurückgreifen, die beispielsweise Berufsgenossenschaften und Unfallkassen anbieten. Kombinieren Sie diese Tools aber immer mit spezifischen Fragestellungen, die sich aus der Situation in Ihrer Einrichtung ergeben.

Die richtige Methode finden

Wenn Sie Daten neu erheben wollen, müssen Sie die richtige Methode auswählen und die Erhebung professionell gestalten. Infrage kommen vor allem Mitarbeiterbefragungen per Fragebogen oder Interview, Statistiken oder Beobachtungen. Diese Methoden werden in quantitative und qualitative Verfahren unterschieden. Diese Verfahren haben je nach Fragestellung und befragter Personengruppe ihre Vor- und Nachteile.



Bestehende Kennzahlen wie Fehlzeiten oder BEM-Akzeptanzquoten bieten eine gute Grundlage für die Auswertung.

	Quantitative Erhebung	Qualitative Erhebung
Methode	Fragebogen, Statistiken	Interviews, Beobachtung
Vorteil	Vorgegebene Aussagen werden eingeschätzt, z. B. Zustimmung zu einer Aussage auf einer Skala von 1–5. Damit stehen sofort Zahlen zur Verfügung, die leicht erfasst und ausgewertet werden können.	Offene Fragen führen zu Antworten, die bei Vorbereitung der Befragung noch nicht bekannt waren. Interviewer kann nachfragen, um tiefergehende Informationen zu erhalten.
Nachteil	Verständnisfragen beim Ausfüllen können nicht geklärt werden. Durch die begrenzte Auswahl an Optionen kann die Befragung unbewusst/bewusst beeinflusst werden.	Die Auswertung ist in der Regel sehr viel aufwendiger, da inhaltliche Aussagen in Zahlen umgewandelt werden müssen. Die Datenerhebung ist wesentlich personalintensiver.
Eignung	Vor allem bei großen Untersuchungsgruppen	Eher für kleinere Gruppen geeignet, besonders wenn noch nicht sehr viele Informationen über die befragte Gruppe vorliegen.
Ergebnis	Liefert Gesamtüberblick über die Situation	Erfasst individuelle Standpunkte und Perspektiven

Einschätzung der Mitarbeiter erfragen

Bei Fragen zu Zufriedenheit und Belastung sind Selbstauskünfte der Mitarbeiter unerlässlich, die eine Mitarbeiterbefragung liefert.

Achten Sie bei allen Arten einer Befragung aber unbedingt auf Anonymität!

Die BGW-Personalbefragung ist speziell für Einrichtungen des Gesundheitswesens und für Mitglieder kostenlos verfügbar: **t1p.de/BGW-Personalbefragung**. Ihr Vorteil: Schneller Start nach kurzer Vorbereitung; Fragebögen dauern 5–10 Minuten, Eingabe 2 Minuten pro Person – wenig Aufwand, großer Nutzen.



Mein Tipp

Bewährt hat es sich, diese Befragungen nicht durch die Vorgesetzten durchführen zu lassen, sondern durch Betriebsärzte, die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder die betriebliche Interessenvertretung mit der Aufgabe zu betrauen.

Lösung für kleine Einrichtungen

In kleinen Teams ist Anonymität schwer – moderierte Workshops mit externen Fachkräften schaffen Vertrauen, fördern den offenen Dialog und liefern verlässliche, vergleichbare Stimmungsbilder für nachhaltige Verbesserungen.





„Wie binden wir die Führungskräfte in die Mitarbeiterbefragung ein?“

Frage: „Wir wollen demnächst die Zufriedenheit unserer Beschäftigten erfassen. Dazu holen wir externe Moderatoren in die Einrichtung. Wir wollen einerseits herausfinden, wie die Stimmung ist – die ja auch stark vom Führungspersonal abhängt. Andererseits wollen wir die Führungskräfte aber auch nicht außen vor lassen. Wie bekommen wir diesen Balanceakt gut hin?“

SafetyXperts-Antwort: Mit dieser Frage stehen Sie nicht allein da. Das ist in vielen Einrichtungen oder Betrieben tatsächlich eine Herausforderung. Die wichtigste Maßnahme: Holen Sie Ihre Führungskräfte schon vor einer Befragung an Bord. Kommunizieren Sie die Inhalte und vor allem die Ziele transparent. Und zeigen Sie den Führungskräften ihre Aufgaben in dem Prozess. Denn die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen müssen kommuniziert werden. Die Befragten müssen hören und vor allem erleben, dass ihre Aussagen Konsequenzen haben. Führungskräfte wirken in dieser Phase als wichtige Ansprechpersonen und Multiplikatoren. Sie arbeiten auf Team- oder Bereichsebene mit den Ergebnissen.



Mein Tipp

Organisieren Sie vor einer Befragung eine Info-Veranstaltung für Ihre Führungskräfte. Klären Sie dabei über die Ziele der Befragung auf und formulieren Sie möglichst konkret die Anforderungen an die Führungskräfte für die Phase nach der Befragung.

Ein Auftrag könnte z. B. so aussehen:

„Sorgen Sie dafür, dass Ihrem Team die Befragungsergebnisse bis zum xx.xx.xx bekannt sind. Stoßen Sie eine Diskussion über 2–3 wichtige Handlungsfelder an und klären Sie bei Bedarf genauer, was die Bewertungen aussagen. Leiten Sie 2–3 konkrete Maßnahmen ab, mit denen Sie die Arbeitssicherheit, die Mitarbeiterzufriedenheit oder das Arbeitsklima in Ihrer Abteilung verbessern können.“

Erfassen Sie die Maßnahmen in folgender Liste:

Berichten Sie am xx.xx.xx in unserer (Bereichsleitungs-)Sitzung über Ihre Maßnahmen und den Umsetzungsstand.“



„Wie können wir Beinahe-Unfälle zuverlässig erfassen?“

Frage: „In unserer Praxis haben wir bemerkt, dass sich Situationen häufen, in denen ‚es gerade noch mal gut gegangen ist‘. Wir denken, dass wir besser werden könnten, wenn wir solche Beinahe-Unfälle erfassen und so mit der Zeit auch Verbesserungen erreichen könnten. Allerdings sind unsere Kolleginnen und Kollegen sehr zurückhaltend, wenn es darum geht, solche Zwischenfälle zu melden. Haben Sie einen Tipp, wie wir die Erfassung in Gang bringen könnten?“

SafetyXperts-Antwort: Beschäftigte neigen dazu, solche Situationen zu vertuschen, wenn sie Sorge vor negativen Konsequenzen haben. Wollen Sie bei Ihrer Arbeit mit Kennzahlen auch Beinahe-Unfälle erfassen, sollten Sie das Thema offen ansprechen. Am besten eignet sich hier eine routinemäßige Unterweisung zum Arbeitsschutz. Machen Sie dabei deutlich: Wer Beinahe-Unfälle meldet, hat dadurch keine Nachteile. Oft kommt es ja zu kritischen Situationen, weil Beschäftigte abgelenkt oder in Eile waren. Letztlich haben sie etwas falsch gemacht. Doch niemand gibt Fehler zu. Sorgen Sie dafür – und kommunizieren Sie das ganz offen –, dass solche Fehler als Lernsituationen verstanden werden und keine negativen Konsequenzen haben werden.

Schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, dass die Meldung so einfach wie möglich erfolgen kann. Lange Formulare schrecken ab. Besser ist der „kurze Dienstweg“ an Vorgesetzte oder Sifa. In größeren Einrichtungen kann ein Meldeportal im Intranet die

Hürden beseitigen – vorausgesetzt, Sie halten die Anforderungen zum Datenschutz ein.

Wichtig ist die Resonanz: Reagieren Sie zeitnah auf Meldungen, sonst steigt die Frustration. Klären Sie intern, wie Meldungen bearbeitet werden, und schaffen Sie klare Kommunikationswege. In einer Unterweisung sollten Sie transparent machen, welchen Weg eine Meldung nimmt, warum die Ergebnisse teils verzögert kommen und wann der Mitarbeiter eine Rückmeldung erhält.

Beinaheunfall – ob eine Meldung nötig ist, hängt von der Schwere und den internen Vorgaben ab.



Fazit

Greifen Sie in einer Unterweisung die Bedenken und Ängste der Mitarbeiter auf. Dies erleichtert es Ihnen, Beinahe-Unfälle zu melden. So schaffen Sie die Grundlage für einen offenen Austausch und wirksame Präventionsmaßnahmen.



Haben auch Sie eine Frage an unsere Fachexperten? Dann schreiben Sie gerne direkt an redaktion@safetyxperts.de



Wie das BGM-Rahmenkonzept die Auswahl der Kennzahlen beeinflusst

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist kein Selbstzweck. Im Normalfall haben Sie im Unternehmen einen Arbeits- oder Steuerkreis Gesundheit eingesetzt, der im BGM-Rahmenkonzept bestimmte Ziele festgelegt hat.

Ein typisches Ziel ist es, die Arbeitsplätze in Ihrer Einrichtung gesünder zu gestalten. Davon abgeleitet sind Unfallzahlen oder die Anzahl der Ausfälle durch Berufskrankheiten als Kennzahlen geeignet.

Haben Sie im Rahmenkonzept aber als Ziel festgelegt, die Zufriedenheit der Beschäftigten bzw. die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, wird es schon schwieriger, aussagefähige Zahlen zu finden. „Harte“ Messgrößen wären hier Kündigungen und Bewerbungen. „Weiche“ Größen, wie z. B. Angaben zur Arbeitszufriedenheit, müssten Sie in diesen Fall mit einer Mitarbeiterumfrage erheben. Definieren Sie die Kennzahlen möglichst für die 4 Bereiche: Ziel der Einrichtung, Mitarbeitergesundheit, interne Arbeitsprozesse (Verhältnisprävention) sowie Potenziale und Lernen (Verhaltensprävention).

Kennzahlen schaffen mehr Transparenz – und das begeistert nicht unbedingt jeden. Informieren Sie also die Akteure der Fach- und Leitungsebene und nehmen Sie den Betriebsrat mit ins Boot, bevor Sie Daten erheben.

Es ist wichtig, dass dieser Personenkreis die Maßnahme unterstützt.



Mein Tipp

Gerade bei Gesundheitsdaten treten schnell Fragen zum Datenschutz auf, die unbedingt geklärt sein müssen. Beziehen Sie Ihren Datenschutzbeauftragten in die Planung und Erfassung von Kennzahlen ein.

Diese 7 Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen sollten Sie vermeiden!

Die Einführung eines BGM-Prozesses ist eine tiefgehende Veränderung für eine Organisation. Daher ist es wichtig, dass Sie die Qualität des BGM-Prozesses an sich evaluieren und immer wieder prüfen, ob die Ausrichtung stimmt und die Umsetzung der Maßnahmen gut ist.

Veränderungen brauchen Zeit, außerdem sind die bereitgestellten Ressourcen für ein BGM oft begrenzt, sodass die Maßnahmen nur langsam umgesetzt werden können. Kurzfristige „Renditeerwartungen“ sind daher unrealistisch und werden selten erfüllt, kurzfristige messbare Erfolge auf der strategischen oder monetären Ebene ebenso.

Damit es kein böses Erwachen gibt, helfen Zwischenkontrollen. Legen Sie dafür Meilensteine fest, denn so erkennen Sie frühzeitig, ob die Maßnahmen greifen. So sichern Sie den nachhaltigen Erfolg Ihrer Gesundheits- und Sicherheitsstrategien.

Zeichnen sich noch keine Erfolge ab, hilft mitunter ein Blick auf die folgenden möglichen Fehlerquellen:

1. „Datenfriedhöfe“
2. Fragestellung ungeeignet für Prozess
3. Fragestellung falsch gewichtet
4. Missbrauch und Manipulation
5. Fehlende Standardisierung
6. Keine Konsequenzen
7. Keine Kommunikation

So hilft Ihnen eine Zertifizierung beim effektiven Benchmarking

Vergleichswerte sind wichtig, wenn wir mit Kennzahlen arbeiten. Doch gerade am Anfang fehlen vielen Einrichtungen solche Werte. Auch aus dieser Sicht kann es sich lohnen, mit einem externen Dienstleister zusammenzuarbeiten.

Viele Einrichtungen im Gesundheitswesen erkennen, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Gewinnung von Mitarbeitern beiträgt. Mit einer Zertifizierung wird dies nach außen sichtbar gemacht. Zugleich stärkt sie das Vertrauen von Bewerbern, Patienten und Partnern in die Qualität der Einrichtung.

Befürworter sehen die positiven Effekte, wie eine ehrliche Positionierung und Bestandsaufnahme. Zwar sind die Audits oft sehr arbeitsintensiv, doch Sie erhalten ein Feedback zu Ihrer Arbeit.

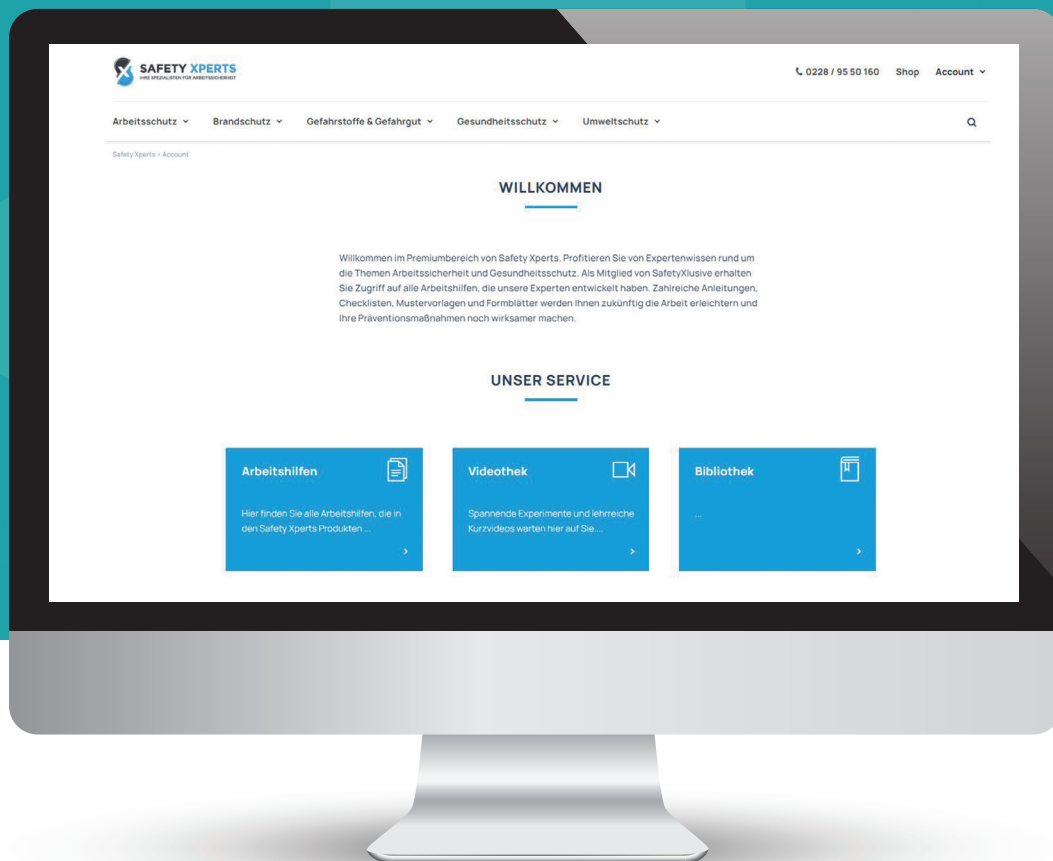
Außerdem ist ein Benchmarking z. B. beim „Corporate Health Award“ und dem „Great Place to Work“ in der Auswertung Ihrer Daten enthalten.



UNSER ONLINEBEREICH

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs

1. Über 500 Arbeitshilfen, die Ihnen die Dokumentation erleichtern.
2. Zahlreiche Lehrvideos, die Ihre Unterweisungen lebhafter machen.
3. Nutzen Sie die Bibliothek mit E-Books und Rechtstexten zum Nachschlagen.



Impressum

SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG • Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • Telefon: 02 28 / 95 50 120 • Fax: 02 28 / 36 96 486 • Internet: www.safetyxperts.de • E-Mail: kundendienst@safetyxperts.de • E-Mail für Leserfragen: gesundheitswesen@safetyxperts.de • Vorstand: Richard Rentrop • ISSN: 2365-7723 • Erscheinungsweise: 26-mal pro Jahr • Redaktionell Verantwortlicher: Martin Grashoff, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s. o. • Redaktion: Uta Fuchs, Ratzeburg (UF) • Produktmanagement: Wiam Hanane, Bonn • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim • Titelbild: © AdobeStock Suriyo – stock.adobe.com • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier • Alle Angaben in „Arbeitsschutz und Hygiene im Gesundheitswesen“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns

Dieser Fach-Newsletter richtet sich gleichermaßen an weibliche und männliche Leser. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) gewählt. Diese schließt stets alle Geschlechterformen mit ein.

erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Im Interesse der Lesbarkeit verzichten wir in unseren Beiträgen auf geschlechtsbezogene Formulierungen. Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gemeint, auch wenn explizit nur eines der Geschlechter angesprochen wird. ©2025 by SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau.

Bildnachweise: Seite 7: AdobeStock alexlmx; Seite 8: AdobeStock pattilabelle; Seite 9: AdobeStock Monika Wisniewska

Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.





Zahl des Monats

78.553

meldepflichtige Unfälle erfasste die BGW für die Einrichtungen des Gesundheitswesens im vergangenen Jahr. Das sind rund 3,5 % weniger als 2023.

Bei den Berufskrankheiten war der Rückgang noch erheblich größer: von 64.751 (2023) auf 14.981 (2024). Hier gab es pandemiebedingt einen starken Anstieg durch Covid-19-Erkrankungen seit 2020, der jetzt langsam wieder abklingt.

Quelle: bgw-online.de / Zahlen zum Versicherungsgeschehen, 2025



SAFETYXPERTS

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit