

Leitfaden zur Erstellung einer Kennzahlenampel im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)

Eine Kennzahlenampel ist ein zentrales Steuerungsinstrument im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Sie ermöglicht es, den Status aller relevanten Aktivitäten und Maßnahmen auf einen Blick zu erfassen und Handlungsbedarfe in einzelnen Bereichen wie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, der Betrieblichen Gesundheitsförderung oder in anderen Bereichen frühzeitig zu erkennen. Je nach Kontext kann eine Kennzahlenampel schnell sehr umfangreich werden. Daher bietet sich eine farbliche Gestaltung im Ampelformat an. Durch die farbliche Visualisierung in den Farben **Grün**, **Gelb** und **Rot** wird die Komplexität der Daten reduziert und die Entscheidungsfindung erleichtert. Die Ampel dient nicht nur der Kontrolle, sondern auch der strategischen Ausrichtung des BGM, indem sie die Unternehmensziele in messbare Kennzahlen übersetzt.

Bei der Gestaltung einer Kennzahlenampel gilt es einige Aspekte zu berücksichtigen. Hierzu gehören:

- Die Ebenen des BGM, die gesteuert werden (Gesundheits-, Gesundheitsdeterminanten, Maßnahmen- und Managementebene)
- die Kernbereiche des BGM (BEM, BGF, AGS, PE oder OE)
- Maßnahmen in den jeweiligen Kernbereichen
- Arten der Daten (Routinedaten vs. Fragebogendaten)

Die Kennzahlen sollten verschiedene Ebenen des BGM abdecken: die Gesundheitsebene, die Ebene der Gesundheitsdeterminanten, die Maßnahmenebene und die Managementebene. Auf der Gesundheitsebene werden Ergebnisse wie Krankenstand oder AU-Tage betrachtet. Häufig werden hier Kennzahlen zugeordnet, die das gesamte Unternehmen abbilden und damit auch als kollektive Gesundheit bezeichnet. Ein Beispiel könnte die Arbeitsunfähigkeitsquote oder die Zufriedenheit sein. Die Ebene der Gesundheitsdeterminanten umfasst Einflussfaktoren, die auf die Gesundheit einwirken wie Arbeitsbedingungen, Gesundheitsverhalten (Bewegung, Ernährung, Stressmanagement etc.) oder Führung. Die Maßnahmenebene bewertet die Umsetzung und Reichweite von BGM-Maßnahmen, während die Managementebene die Steuerung und Integration des BGM ins Unternehmen widerspiegelt.

Jeder dieser Ebenen können verschiedene Kennzahlen zugeordnet werden, die eine systematische Steuerung auf ein Ziel erlauben. Hinsichtlich der Kennzahlen müssen jedoch Routinedaten von Fragebogendaten bzw. Erhebungsdaten unterschieden werden. Routinedaten sind Daten, die routinemäßig in einem Unternehmen erhoben werden und routinemäßig in eine Kennzahlenampel integriert werden können. Dazu gehören die AU, die BEM-Berechtigtenquote, Fluktuationszahlen, Daten zu genutzten internen Weiterbildungen oder Teilnahmezahlen an BGM-Maßnahmen. Demgegenüber stehen Kennzahlen, die aus Befragungen gezogen werden und eben nicht jeden Monat oder quartalsweise zur Verfügung stehen. Vor allem auf der Ebene der Gesundheitsdeterminanten lassen sich damit nicht monatlich Aussagen zur Veränderung treffen, sondern ggf. aller zwei Jahre oder in einem anderen Rhythmus.

1. Die erste Aufgabe auf dem Weg zur Kennzahlenampel besteht nun darin, diese Ebenen für sich zu konkretisieren und mit Kennzahlen oder Befragungsdaten zu füttern. Für Routinedaten bietet es sich an eine monatliche Auflistung zu wählen. So können bspw. Eine Zunahme von BEM-Berechtigten in den Wintermonaten erlaubt damit ein schnelles Handeln, wohingegen Veränderungen im Führungsverhalten eben längerfristig angelegt ist und ein ganzes Maßnahmenbündel verlangt. Hier genügt u.U. eine situative oder jährliche Erhebung.

2. In einem zweiten Schritt werden dann Grenzwerte für die einzelnen Kennwerte diskutiert und festgelegt. Dies ist eine wesentliche Grundlage einer Kennzahlenampel - die Definition klarer Grenzwerte. Grün signalisiert, dass die Zielwerte erreicht sind, Gelb weist auf leichte Abweichungen hin, und Rot zeigt kritische Zustände an, die sofortiges Handeln erfordern. In einigen Fällen kann in diesem Rahmen eine Orientierung mittels "externer" Werte hergestellt werden. Beispielsweise können die Gesundheitsreporte (kostenfrei zugänglich) der Krankenkassen hinzugezogen werden, um einen unternehmensübergreifenden Vergleich zu ziehen.

Nachfolgend finden Sie Beispiele für Kennzahlen, die sich für den Einstieg eignen. Diese können direkt genutzt und später an die spezifischen Anforderungen Ihres Unternehmens angepasst werden.

- Für die Gesundheitsebene eignet sich der Krankenstand, berechnet als Krankentage geteilt durch Soll-Arbeitstage multipliziert mit 100. Hier könnte **Grün** für Werte bis 4 %, **Gelb** für 4 bis 5,5 % und **Rot** für Werte über 5,6 % stehen. Alternativ kann man sich auch auf die Werte der vergangenen Jahre beziehen und seine eigene Kategorisierung (grün, gelb, rot) vornehmen.
- Auf der Ebene der Gesundheitsdeterminanten bietet sich der Belastungsindex an, der aus einer Skala von 1 bis 5 ermittelt wird. Werte ab 3,8 gelten als **Grün**, 3,4 bis 3,79 als **Gelb** und unter 3,4 als **Rot**.
- Für die Maßnahmenebene ist die Teilnahmequote an BGM-Maßnahmen ein guter Indikator: **Grün** ab 50 %, **Gelb** zwischen 30 und 49 %, **Rot** unter 30 %. Ebenso bietet sich der Erreichungsgrad von allen angestellten Mitarbeitenden in Prozent an.
- Auf der Managementebene kann die Budgetauslastung herangezogen werden, wobei 90 bis 110 % als **Grün**, 75 bis 89 % oder 111 bis 120 % als **Gelb** und Werte außerhalb dieser Spanne als **Rot** gelten. Weitere Kennzahlen wären die Anzahl an Vollzeitstellen oder Auslastungsquoten in einzelnen Bereichen wie dem BEM.

Die Kennzahlenampel sollte in einem übersichtlichen Dashboard dargestellt werden, beispielsweise in Excel. Jede Kennzahl erhält eine Ampelfarbe, die sich automatisch anhand der definierten Grenzwerte berechnet. Ergänzend empfiehlt sich eine Spalte für Kommentare, in der Ursachen für Abweichungen und geplante Maßnahmen dokumentiert werden. So wird die Ampel nicht nur zum Diagnose-, sondern auch zum Steuerungsinstrument.

Folgend finden Sie eine Beispieltabelle zu den jeweiligen Controlling-Ebenen. Die Tabelle ist mit eigens festgelegten Zielwerten zu befüllen.

Gesundheitsebene

Kennzahl	Definition	Grün	Gelb	Rot	Rhythmus
Krankenstand (%)	Krankentage/Soll-Tage × 100	≤ 4,0	4,1–5,5	≥ 5,6	monatlich
AU-Tage pro Kopf	AU-Tage/Mitarbeitende				monatlich
Langzeiterkrankungsquote (%) (BEM)	AU > 42 Tage / MA × 100				monatlich
Wiedereingliederungserfolg (%)	Erfolgreiche BEM-Fälle / BEM-Fälle gesamt × 100				monatlich/ quartalsweise

Gesundheitsdeterminanten

Kennzahl	Definition	Grün	Gelb	Rot	Rhythmus
Belastungsindex	MW Belastungsskala (1–5)				jährlich
Ressourcenindex	MW Ressourcen-skala (1–5)				jährlich
Führungskompetenz	MW Führungsitems (1–5)				jährlich
Arbeitsklima/Vertrauen	MW Klima-Items (1–5)				jährlich
Arbeitsunfälle	Quote pro 100 MA/Jahr				jährlich

Maßnahmenebene

Kennzahl	Definition	Grün	Gelb	Rot	Rhythmus
Teilnahmequote (%)	Teilneh- mende/Eingeladene × 100				je Maßnahme
Deckungsgrad Präven- tionsangebote (%)	MA mit mind. 1 Maß- nahme / MA gesamt × 100				jährlich
Maßnahmenqualität	MW Feedback (1–5)				je Maßnahme
Umsetzungsgrad Jahresprogramm (%)	Realisierte Maßnah- men / geplante Maßnahmen × 100				quartal
Nachhaltigkeit/Transfer (%)	Anteil mit anhalten- dem Nutzen				halbjährlich

Managementebene

Kennzahl	Definition	Grün	Gelb	Rot	Rhythmus
Budgetauslastung (%)	Ist/Soll × 100				monatlich
Anteil BGM in Manage- ment-Reviews (%)	Sitzungen mit BGM / gesamt × 100				quartal
BGM-Reifegrad (1–5)	Self-Assessment				halbjährlich
Stakeholder-Einbindung (Score)	Indikator aus Proto- kollen/Feedback (0– 100)				halbjährlich
Datenschutz-/Compli- ance-Ereignisse	Anzahl/Jahr				jährlich

Quellen:

- Badura, B., Ducki, A., Meyer, M., Baumgardt, J., & Schröder, H. (2025) KI und Gesundheit - Möglichkeiten nutzen, Risiken bewältigen, Orientierung geben. Fehlzeiten-Report. Springer Berlin, Heidelberg. Doi: 10.1007/978-3-662-71885-8
- Pfaff, H. & Zeike, S. (2019). Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Das 7-Schritte-Modell. Springer Gabler Wiesbaden. Doi: 10.1007/978-3-658-16525-3
- Lange, M., Walle, O., & Matusiewicz, D. (2022). Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen - Standards – Trends. Haufe-Lexware. Doi: 10.34157/9783648158821
- Heub, A. (2022). Datenbewertung und -präsentation. In: Lange, M., Walle, O., & Matusiewicz, D. (2022). Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen - Standards – Trends. Doi: 10.34157/9783648158821