



Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst

Handlungshilfe und Dienstvereinbarung



Impressum

Herausgeber:

Die Senatorin für Finanzen

Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement

Referat 33 - Personalentwicklung -

Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen

Ansprechpartner: Michael Gröne; Tel.: 361 59991, Email: michael.groene@finanzen.bremen.de

Susanne Pape; Tel.: 361 59990, Email: susanne.pape@finanzen.bremen.de

Druck:

Hausdruckerei, Die Senatorin für Finanzen

Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen

3. Auflage

Stand:

September 2012



Liebe Leserinnen und Leser,

entscheidend für die Leistungsfähigkeit, Bürger- und Serviceorientierung einer Verwaltung sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die die Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger erbringen. Dabei müssen sie sich auf vielfältige neue Problemlagen einstellen und sich mit verändernden Anforderungen und sich weiterentwickelnden Arbeitsabläufen zurechtfinden können. Dafür sind nicht nur ihre Qualifikation und ihre Motivation von entscheidender Bedeutung, sondern zunehmend auch das Wohlbefinden und die Gesundheit. Sie sind in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, mehr denn je, die Grundlage der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Wir wissen, dass die Herausforderungen der Arbeit zunehmen und jeder und jedem Einzelnen mehr Anstrengungen abverlangen. Damit aktiv umzugehen, Bewältigungsmöglichkeiten zu verbessern und gesundheitliche Belastungen zu reduzieren, ist Aufgabe und Verantwortung des Arbeitgebers und der Beschäftigten. Ein langfristig ausgerichtetes Gesundheitsmanagement ist dafür unverzichtbar. Es ist ein elementarer Bestandteil einer zukunftsgerichteten Personalpolitik

Im bremischen öffentlichen Dienst fangen wir damit nicht bei Null an. In vielen Dienststellen und Betrieben gibt es bereits Aktivitäten zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten. Aber wir wollen uns verbessern. Deshalb wurde im Juni letzten Jahres die Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst abgeschlossen. Ergänzend wird dazu jetzt die Handlungshilfe Gesundheitsmanagement vorgelegt. Sie soll allen Dienststellen und Betrieben, die ein Gesundheitsmanagement aufbauen, praktische Unterstützung und hilfreiche Ideen liefern.

Das Gesundheitsmanagement muss ein fester Bestandteil der Personalpolitik in den Dienststellen und Betrieben werden, um seinen Nutzen für die Beschäftigten und den bremischen öffentlichen Dienst erbringen zu können. Dazu sind die Unterstützung und das Engagement der Führungskräfte und der Leitungen sowie ein „langer Atem“ bei allen Akteuren unverzichtbar.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung des Gesundheitsmanagement und freue mich auf Anregungen.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'K. Linnert', followed by a stylized flourish.

Karoline Linnert

Bürgermeisterin

Bremen, im November 2010



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Arbeit darf nicht krank machen. Dieses Ziel verfolgen die Gesetze und Verordnungen zur Prävention und zum Arbeitsschutz in der Arbeitswelt. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist zur Umsetzung erforderlich. Es sorgt systematisch und vorausschauend dafür, belastende Faktoren in der Arbeit rechtzeitig zu erkennen und abzubauen. Gleichzeitig unterstützt das betriebliche Gesundheitsmanagement auch das individuelle Gesundheitsverhalten.

Der Gesamtpersonalrat hat mit der Senatorin für Finanzen eine Dienstvereinbarung abgeschlossen, in der insbesondere Ziele, Vorgehensweisen und Finanzierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für den bremischen öffentlichen Dienst geregelt werden. Gleichzeitig verpflichtet sie die Dienststellen und Eigenbetriebe zu dessen Umsetzung.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind beim betrieblichen Gesundheitsmanagement besonders gefragt. Denn sie wissen - als ExpertInnen in eigener Sache - am besten, welche Arbeitssituationen besonders belastend sind. Gleichzeitig haben sie oft gute Ideen, wie man Belastungen minimieren kann. Dabei können geeignete gesundheitliche Maßnahmen in Abhängigkeit von den Bereichen und deren Bedingungen sehr unterschiedlich aussehen.

Die vorliegende Handlungshilfe soll eine konkrete Hilfestellung bei der Einführung und Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Entwicklung und Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen in Ihren Dienststellen und - eine gute Gesundheit!

Mit herzlichen Grüßen

Doris Hülsmeier

Doris Hülsmeier
Vorsitzende des Gesamtpersonalrats
für das Land und die Stadtgemeinde Bremen

Inhaltsübersicht

1. Betriebliches Gesundheitsmanagement - eine lohnende Investition	7
2. Grundsätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	8
3. Gesundheitsmanagement Schritt für Schritt umsetzen	11
3.1 Einsteigen ins Betriebliche Gesundheitsmanagement	11
3.2 Strukturen und Kooperationen aufbauen	13
3.3 Informieren und werben - Gesundheit wird zum Thema	16
3.4 Bestandsaufnahme durchführen	17
3.5 Den Prozess (als Projekt) planen	18
3.6 Umsetzen und durchführen	21
3.7 Durch Evaluation das eigene Handeln überprüfen und verbessern	22
4. Wichtige Instrumente und Verfahren im Gesundheitsmanagement	23
4.1 Gesundheitszirkel, Werkstätten und andere moderierte Workshops	23
4.2 Befragungen	25
4.2.1 Beschäftigtenbefragung im Gesundheitsmanagement	25
4.2.2 Expertinnen- und Experteninterviews	28
4.3 Gefährdungsbeurteilungen	29
4.4 Gesundheitsberichterstattung	30
4.4.1 Nutzen und Voraussetzungen	30
4.4.2 Informationsquellen, Daten und Indikatoren	31
4.4.3 Bewertungen und Schlussfolgerungen	31
5. Durch Präventionsangebote einen gesunden Lebensstil fördern	33
6. Unterstützung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen	35
6.1 Angebote des Kompetenzzentrums Gesundheitsmanagement	35
6.2 Fortbildung	36
7. Antragsverfahren für Projekte	36
7.1 Zielsetzung der Förderung	36
7.2 Gegenstand der Förderung	37
7.3 Förderbedingungen	37

7.4 Art und Umfang der Zuschüsse.....	38
7.5 Bewilligungs- und Vergabeverfahren	38
8. Nützliche Links, Netzwerke und Literatur.....	38
Anlage 1 - Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst	41
Anlage 2 - Zentrale und dienststellenbezogene Auswertungen des Krankenstands	51
Anlage 3 - Musterstruktur eines betrieblichen Gesundheitsberichts	53
Anlage 4 - Grundgerüst des Ziel- und Evaluationssystems	54

1. Betriebliches Gesundheitsmanagement - eine lohnende Investition

Der Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts stellt vielfältige neue Anforderungen an Beschäftigte und Organisationen. An Bedeutung wächst die Fähigkeit, sich ständig neues Wissen anzueignen und sich auf veränderte Arbeitsinhalte und -abläufe einzustellen. Der Kopf wird zum "wichtigsten Organ". Mitdenken und Lösungen finden, mit anderen kommunizieren und kooperieren werden immer wichtiger. Stress und emotionale Belastungen wirken sich auf die Arbeitsfähigkeit aus, blockieren das Denken und reduzieren die Leistungsfähigkeit.

So bilden Wohlbefinden und Gesundheit mehr denn je die Grundlagen für die Leistungsfähigkeit der Organisation. Denn nur wer sich wohl fühlt am Arbeitsplatz und wer gesund ist bzw. seine gesundheitlichen Belastungen aktiv bewältigen kann, wird seine Fähigkeiten im vollen Maße einbringen und Arbeitsanforderungen bewältigen, wird lern- und veränderungsfähig bleiben und bis ins Alter Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit erhalten können.

Dies gilt umso mehr für den öffentlichen Dienst angesichts seiner spezifischen Herausforderungen. Hier sind vorrangig Modernisierungserfordernisse und neue Dienstleistungen angesichts knapper Haushaltskassen mit einer alternierenden Belegschaft unter den Bedingungen des demographischen Wandels zu bewältigen.

Mit der Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst vom 23.06.2009 wird ein systematischer, erfolgversprechender und effizienter Prozess in Gang gesetzt, der die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten zum Ziel hat. Das Gesundheitsmanagement verfolgt sowohl eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und gesundheitsgerechten Organisation der Arbeit als auch eine Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesundheit. Es trägt dazu bei, dass der bremische öffentliche Dienst seine Attraktivität als Arbeitgeber steigert, um im zunehmenden Wettbewerb um Talente dringend benötigte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Das Gesundheitsmanagement schafft eine Win-Win-Situation, die den Beschäftigten und dem Arbeitgeber gleichermaßen nützt.

Die Schlüssel dazu liegen in Dienststellen und Betrieben in der Befähigung der Beschäftigten zur Erhaltung ihrer Gesundheit, in der Verbesserung und gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen, in der Qualität der Führung und in der Entwicklung einer Kultur, in der tragfähige kollegiale Beziehungen, soziale Unterstützung und gemeinsame Werte und Ziele in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Der vorliegende Text will Verantwortlichen und Akteuren in den Dienststellen und Betrieben des bremischen öffentlichen Dienstes bei der Einführung und Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement konkrete Orientierung und Hilfestellung geben. Ziel ist es, in kompakter und ansprechender Form die wichtigsten Informationen für Akteure im Gesundheitsmanagement zusammenzustellen. Wo der Leitfaden keine Antworten gibt, setzt das Beratungs- und Unterstützungsangebot des Kompetenzzentrums Gesundheitsmanagement an.

2. Grundsätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

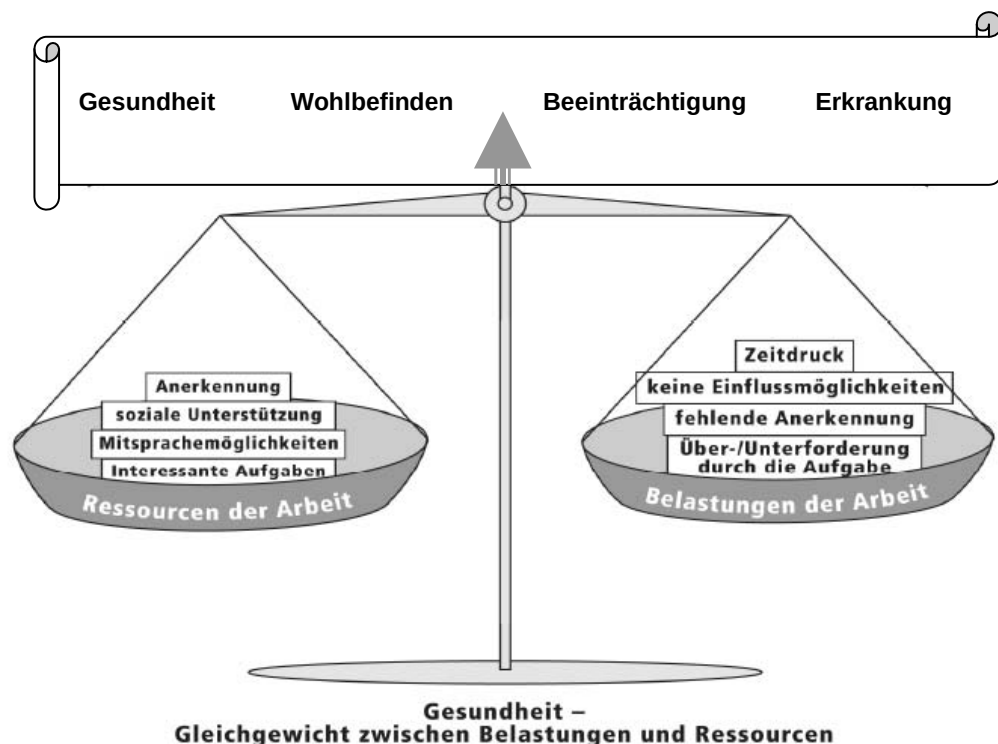
Gesundheitsmanagement
ist ein Managementsystem

Betriebliches Gesundheitsmanagement bezeichnet das systematische und nachhaltige Vorgehen einer Organisation, die das Ziel hat, die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu fördern und Strukturen wie Prozesse der Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten. Es hat die Organisations- und Arbeitsbedingungen genauso im Blick wie das Verhalten, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten. Betriebliches Gesundheitsmanagement leitet seine Ziele aus Analysen ab, plant und steuert daraus sein Vorgehen und kontrolliert regelmäßig die Zielerreichung. Es ist in die betrieblichen Abläufe und Routinen zu integrieren. Damit folgt es Grundsätzen von Managementsystemen.

Gesundheitsförderung
ist nötig, aber greift alleine zu kurz

In vielen Dienststellen und Betrieben wird schon jetzt Gesundheitsförderung betrieben. Den Beschäftigten werden Maßnahmen wie Bewegungstrainings, Seminare zur Stressbewältigung oder zur gesundheitsorientierten Ernährung angeboten, die ihr persönliches Gesundheitsverhalten und Wohlbefinden fördern sollen. Sie sind für Einzelne sinnvoll und unterstützend. Als vereinzelte und unverbundene Maßnahmen greifen sie jedoch auf Dauer zu kurz. Deswegen geht der Ansatz des Gesundheitsmanagements über die herkömmliche Gesundheitsförderung hinaus. Er richtet sich auch auf Belastungsfaktoren in der Arbeit, die reduziert, und auf Gesundheitsressourcen in der Arbeit, die gestärkt werden können. Dies ist ein weit effektiverer Ansatz.

Gesundheitsressourcen in
der Arbeit entdecken und
fördern



Gesundheit ist kein statischer Zustand, sondern wird durch Ausbalancieren immer wieder neu hergestellt. Hohe Belastungen ohne ausreichende Ressourcen stören Wohlbefinden und Gesundheit. Dabei darf Gesundheitsmanagement nicht nur auf vorhandene Problemlagen reagieren, sondern muss präventiv ausgerichtet sein. Deshalb zielt Gesundheitsmanagement auf die Förderung von "gesunder Arbeit".

Dabei braucht das Gesundheitsmanagement die Unterstützung der Dienststellenleitung und der Führungskräfte, um Wirkung entfalten zu können. Ein so verstandenes Gesundheitsmanagement ist Säule einer vorausschauenden Personalpolitik und zentraler Bestandteil der Personalentwicklung.

Gesundheitsressourcen in der Arbeit

Wissenschaftlich gut belegt ist, dass Ressourcen vor allem im sozialen "Kapital" einer Dienststelle oder eines Betriebes zu finden sind¹:

- Wie ausgeprägt ist die Kultur sozialer Unterstützung? Helfen Führungskräfte wie Kolleginnen und Kollegen, wenn es schwierig wird?
- Wie hoch sind das Vertrauen, die erlebte Fairness und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team?
- Gibt es einen Schatz an gemeinsamen Zielen und Werten in der Arbeit?
- Wie gut ist die Qualität der Führung?

Dieses soziale "Kapital" reduziert Belastungen oder puffert diese ab.

Weitere Aspekte gesunder Arbeit:

- Gibt es ausreichende Handlungsspielräume für die eigene Arbeit?
- Gibt es Beteiligungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Arbeit?

„Weiche“ Faktoren
müssen mehr
beachtet werden

Führung hat einen hohen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. In ihrem Verantwortungsbereich liegt schließlich ein großer Teil der Rahmenbedingungen der Arbeit, die auf die Gesundheit der Beschäftigten einwirken. Führungskräfte nehmen durch ihr Handeln im persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Einfluss auf deren Wohlbefinden und Gesundheit.²

Bedeutung der Führung
für Gesundheit

Führungskräfte sind aber auch selbst Zielgruppe im Gesundheitsmanagement. Sie sollten Unterstützung erfahren im Umgang mit gesundheitsbezogenen Anforderungen und Belastungen aus ihrer Führungstätigkeit. Durch die Art und Weise, wie sie mit eigenen Anforderungen und Belastungen umgehen, können sie auch Signalgeber und Vorbild sein.

Führungskräfte selbst
sind Zielgruppe

Frauen und Männer, ältere und jüngere Beschäftigte unterscheiden sich in ihrer Gesundheit und deren Bedingungen. Dementsprechend werden Präventionsangebote unterschiedlich bewertet und angenommen. Dies muss im Gesundheitsmanagement Berücksichtigung finden.

Unterschiedlichkeit von
Frauen und Männern
berücksichtigen

Ein effektives und wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement benötigt Qualitätskriterien. Orientierung gibt die *Luxemburger Deklaration zur Gesundheitsförderung in der europäischen Union*³ und die darauf aufbauenden *Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung*⁴. Daraus resultierend haben die Spitzenverbände der gesetzlichen Krankenkassen in ihrem *Leitfaden Prävention*⁵ gemeinsame Kriterien festgelegt, nach denen Krankenkassen Gesundheitsförderung in Betrieben unterstützen und co-finanzieren. Dies sind insbesondere:

Qualitätskriterien sichern
die Effektivität und sind
Voraussetzung für Unter-
stützung durch Kranken-
kassen

- **Ganzheitlichkeit**

Aktivitäten im Gesundheitsmanagement zielen auf die Beeinflussung der Arbeitsbedingungen (die Verhältnisse) und das Verhalten der Beschäftigten, auf die Reduktion von Gesundheitsrisiken sowie auf den Aufbau von Schutzfaktoren und Gesundheitsressourcen. Zwischen beiden, den Verhältnissen und

¹ Badura B, Walter U, Hehlmann T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik, Der Weg zur gesunden Organisation

² Der Stellenwert der Führung spiegelt sich auch in der DV Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst vom 23.06.2009 wider (ABl. 2009-097). Vgl. die Ziffern 2.1, 4.1 und 4.3

³ Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (1997): Luxemburger Deklaration zur Gesundheitsförderung in der europäischen Union

⁴ Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (1999): Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung

⁵ Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen (2008): Leitfaden Prävention, Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 02. Juni 2008

dem Verhalten, bestehen komplexe Wechselwirkungen, welche die Gesundheit am Arbeitsplatz beeinflussen. Wird einer der Zusammenhänge vernachlässigt, verschlechtern sich die Erfolgsaussichten des Gesundheitsmanagements. Wird beispielsweise einseitig nur das Gesundheitsverhalten der Einzelnen thematisiert und in der Organisation alles beim Alten gelassen, so ist mit sinkender Akzeptanz bei den Beschäftigten zu rechnen.

Qualitätskriterien nach
"Luxemburger Deklaration
zur Gesundheitsförderung"

- Partizipation

Die Beschäftigten werden aktiv in der Analyse von Belastungen und Ressourcen in der Dienststelle und bei der Entwicklung von Maßnahmen einbezogen. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass Gesundheit nicht für die Beschäftigten sondern nur mit den Beschäftigten gefördert werden kann. Ihr Wissen ist dafür eine unverzichtbare Quelle.

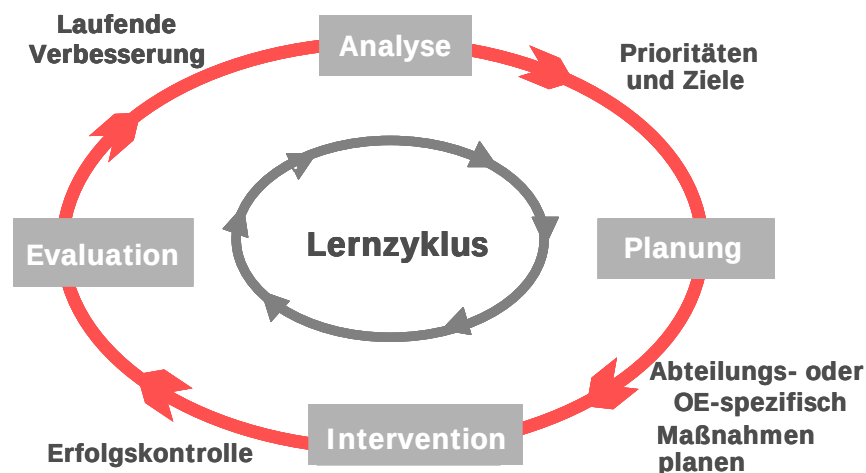
- Effektives Projektmanagement

Gesundheitsmanagement ist eine komplexe Querschnittsaufgabe, die als gemeinsame Leistung verschiedener Akteure und Beteiligter zu organisieren ist. Für die Einführung bieten sich Verfahren des Projektmanagements an. Die passende Organisationsform kann je nach Größe und Erfahrungshintergrund einer Dienststelle variieren und muss selbst gefunden werden.

- Integration

Gesundheitsziele und -aufgaben werden in der Personalpolitik verankert und durch Leitung und Führungskräfte systematisch verfolgt. Sie sind als kontinuierliche Aufgaben in die Abläufe und Prozesse der Dienststellen integriert. Die Kernprozesse des Gesundheitsmanagements (Diagnose, Maßnahmenplanung, Maßnahmendurchführung und Evaluation) werden regelmäßig betrieben.

Der Lernzyklus im betrieblichen Gesundheitsmanagement



Zeitliche und finanzielle Ressourcen werden eingeplant. Integration bedeutet auch Zusammenarbeit und gemeinsame Ausrichtung der unterschiedlichen Akteure, Klärung der Schnittstellen und Nutzung von Synergiepotentialen.⁶ Wenn möglich sind Doppelstrukturen zu vermeiden, und nicht immer muss alles neu erfunden werden. Es ist im Blick zu behalten, dass Gesundheitsmanagement in erster Linie eine innerbetriebliche Dienstleistung ist, die konkreten Nutzen für die Kernaufgaben und -prozesse der Organisation erbringen soll.

⁶ Synergiepotentiale können z.B. an den Schnittstellen zum Arbeitsschutz und zum Qualitätsmanagement gehoben werden.

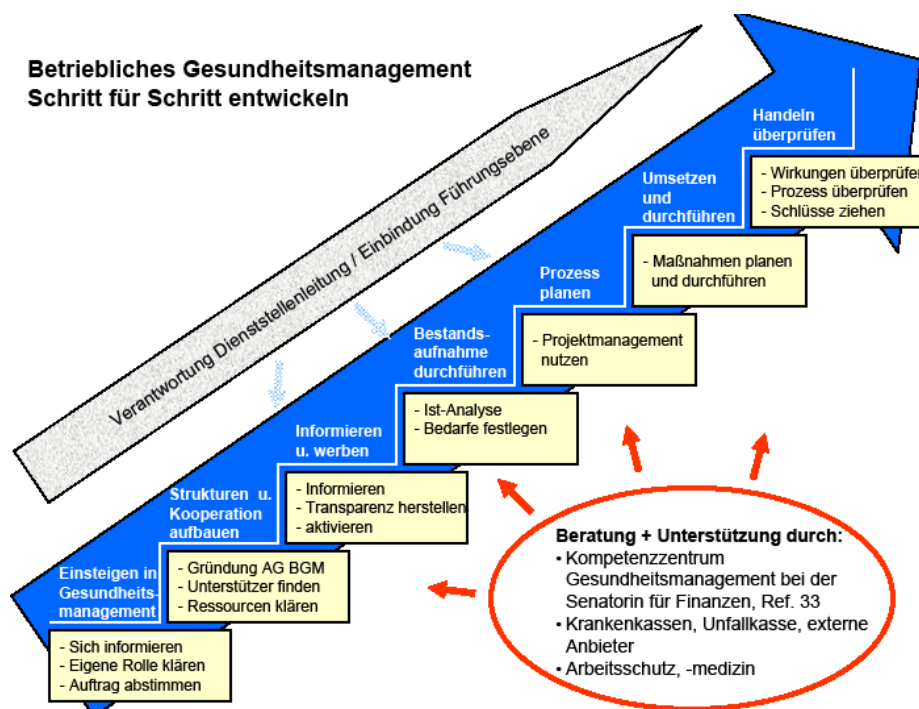
3. Gesundheitsmanagement Schritt für Schritt umsetzen

Für die Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Dienststellen und Betrieben liefert die Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst vom 23. Juni 2009 die verbindliche Handlungsgrundlage. In ihr werden Vorgehensweisen zum Aufbau und zur Umsetzung beschrieben, die eine gemeinsame strategische Ausrichtung sicherstellen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass ein Betriebliches Gesundheitsmanagement quasi "von der Stange" eingeführt werden kann, denn Gesundheitsmanagement ist vor allem ein Lernprozess der Organisation, der immer auf die konkreten Anforderungen und Besonderheiten der jeweiligen Dienststelle zugeschnitten sein muss.

Die DV Gesundheitsmanagement ist die verbindliche Handlungsgrundlage

Zum Einstieg in das Gesundheitsmanagement kann aber durchaus auch auf Bewährtes zurückgegriffen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn bereits Maßnahmen der Gesundheitsförderung ergriffen worden sind. An solche Vorerfahrungen kann angeknüpft werden.

Einige grundlegende Schritte zur erfolgreichen Etablierung und zur Umsetzung von Gesundheitsmanagement sind in der folgenden Grafik dargestellt.



3.1 Einsteigen ins Betriebliche Gesundheitsmanagement

Die Verantwortung für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements liegt bei der Dienststellenleitung. Sie leitet die dienststelleninterne Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement. Die Leitung sorgt für die Vernetzung und Integration mit anderen Managementansätzen und mit der Gesamtstrategie der Dienststelle. Sie hat Budgetverantwortung und muss Entscheidungen voranbringen. Im Einvernehmen mit den Interessenvertretungen kann diese Verantwortung auch an eine von der Dienst- oder Betriebsstellenleitung beauftragte Person delegiert (Punkt 4.2 der DV Gesundheitsmanagement) werden.

Verantwortung liegt bei der Dienststellenleitung

In der Praxis bringen manchmal auch Personen den Stein ins Rollen, die sich schon vorher für das Thema Gesundheit stark gemacht haben, wie z.B. Personalräte, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, Arbeitsschützerinnen und Arbeitsschützer. Für das Vorgehen in der Dienststelle / im Betrieb ist entscheidend, dass alle Beteiligten möglichst eine gemeinsame und klare

Vorstellung von der Aufgabe Gesundheitsmanagement haben. Nur dann kann der Auftrag angemessen formuliert und können die notwendigen Rahmenbedingungen abgestimmt werden.

Klare Regelungen zur Verantwortung und zum Vorgehen, sowie die Unterstützung der Dienststellenleitung

Für den Erfolg des Gesundheitsmanagements sind klare Regelungen zur Verantwortung und zum Vorgehen entscheidend, insbesondere wenn die Aufgabe durch die Dienststellenleitung delegiert wird. Wird eine Projektleitung für das Gesundheitsmanagement eingesetzt, so benötigt diese als Bindeglied zwischen Dienststellenleitung, Arbeitsgruppe, Führungskräften und Mitarbeitern der Organisation neben den dafür notwendigen Kompetenzen die uneingeschränkte Unterstützung der Dienststellenleitung, um erfolgreich sein zu können. Dies beinhaltet auch die Bereitstellung ausreichender Ressourcen.

Klärungsschritte, die sich später auszahlen

Der Einstieg ins Gesundheitsmanagement kann, je nach Vorerfahrungen, Ausgangs- und Interessenlage oder Problemdruck, sehr unterschiedlich erfolgen. Daher ist es zu Beginn wichtig, die erste grobe Zielrichtung festzulegen und folgende Fragen zu klären:

- Gibt es Strukturen, die genutzt und ausgebaut werden sollen?
- Liegen konkrete Problemstellungen vor, auf die man reagieren will?
- Welche Person ist durch Persönlichkeit, Qualifikation und Projekterfahrung geeignet, die Leitung der Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement zu übernehmen und das Thema in der Dienststelle voranzubringen?
- Gibt es Bedenken und Widerstände gegen die Einführung, die beachtet werden müssen?
- Wie kann die Kommunikation und Berichterstattung zwischen Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement und Dienststellenleitung klar definiert und regelmäßig gestaltet werden?

Einbindung der Führungsebene

Bei der Auftragsklärung ist auch über die Einbindung der Führungskräfte zu sprechen. Sie sind in geeigneter Form am Prozess zu beteiligen. Wenn Gesundheitsmanagement erfolgreich sein soll, kann es nicht an der Führung vorbei oder gegen die Führung aufgebaut werden, sondern nur mit der Führung und mit ihrer aktiven Unterstützung.

Zeit für Werben und Überzeugen einplanen

Je besser es in der Dienststelle gelingt, die verschiedenen Akteure in einen konstruktiven Austausch zu bringen und ein gemeinsames Verständnis und Vorgehen zu entwickeln, umso erfolgreicher wird der Prozess verlaufen. Wirkliche Akzeptanz und Mitarbeit im Gesundheitsmanagement wird nur durch gezielte Information und Verständigung erreicht.

Einführung in einem Pilotbereich bzw. Teilprojekt oder gleich im ganzen Hause?

Auch eine erste grobe Zielbestimmung über das Handlungsfeld gehört bereits an den Anfang. Soll Gesundheitsmanagement gleich über die gesamte Organisation entwickelt werden oder ist es vielleicht ratsamer, in einem Pilotbereich zu beginnen oder sich nur ein überschaubares Teilziel vorzunehmen? Die Einführung in einer großen Dienststelle kann schnell zu einem größeren Projekt mit einer unübersichtlichen Anzahl von Teilprozessen werden. Erfolge sind dagegen in übersichtlichen Einheiten oder Fragestellungen oft schneller zu erzielen.

Von der ersten Initiative, die den Stein ins Rollen bringt, bis zum Einstieg in ein strukturiertes Vorgehen sind eine Reihe von Gesprächen notwendig.

3.2 Strukturen und Kooperationen aufbauen

Die Planung und Umsetzung des Gesundheitsmanagements liegt in der Hand der dienststelleninternen Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement⁷. Die ständigen Mitglieder der Arbeitsgruppe werden entsprechend der DV Gesundheitsmanagement festgelegt. Die Arbeitsgruppe kann nach örtlichen Gegebenheiten erweitert werden. Ob ein neues Gremium zusammengestellt oder ein bestehendes Gremium (Arbeitsschutzausschuss oder AG Sucht) erweitert wird, sollte frühzeitig zwischen Dienststellenleitung und Interessenvertretungen geklärt werden. Das Gremium sollte die wichtigsten Personengruppen und Aufgabenbereiche abdecken und gleichzeitig eine arbeits- und entscheidungsfähige Gruppengröße haben (möglichst nicht über 8 Personen).

Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement

Zu Beginn ist dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten einen ähnlichen Informationsstand haben. Oft gehen nämlich die Vorstellungen darüber, was sich hinter der Aufgabe Gesundheitsmanagement verbirgt, sehr weit auseinander. Während die einen beim Thema Gesundheitsmanagement an Rückenschule und Stress-Seminare denken, haben andere eher die Kultur der Dienststelle und das Führungsverhalten im Blick. Daher kann es sinnvoll sein, einen Experten oder eine Expertin in die erste Sitzung der Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement einzuladen, um sich zu informieren und die Richtung zu klären. So kann ein moderierter Workshop als Einstieg sinnvoll sein, um eine gemeinsame Zielrichtung in der Dienststelle bzw. dem Betrieb zu entwickeln. Zudem kann durch die Inanspruchnahme spezifischer Seminarangebote im Rahmen des Fortbildungsprogramms der Wissenstand unter den Akteuren erweitert werden. Dabei ergeben sich Möglichkeiten der Vernetzung mit anderen Dienststellen oder Betrieben.

Für gemeinsamen Informationsstand sorgen, und gemeinsam Ziele klären

Der Aufbau des Gesundheitsmanagements in der Dienststelle bzw. dem Betrieb ist eine Querschnittsaufgabe, die hierarchie- und abteilungsübergreifende Prozesse einleitet. Dabei werden vermutlich auch Themen zu Tage treten, die die Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement nicht allein bewegen kann, weil Entscheidungsbefugnisse nicht ausreichen, andere Zuständigkeiten berücksichtigt werden oder weitere Personen eingebunden werden müssen. Ein geklärtes Verständnis der Rollen und Aufgaben der Akteure im Gesundheitsmanagement verbessert die Erfolgsaussichten und reduziert Konfliktpotentiale. Die Klärung der eigenen Rolle und Aufgabe kann zum Beispiel im Rahmen einer Auftaktveranstaltung oder eines Workshops erfolgen. Rollenklarheit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Gesundheitsmanagement.

Rollenklärung verbessert die Erfolgsaussichten

Die Querschnittsaufgabe Gesundheitsmanagement braucht neben den Mitgliedern der Arbeitsgruppe weitere Akteure, um erfolgreich sein zu können. Sie benötigt neben dem Engagement und Wissen verschiedener Funktionen innerhalb der Dienststelle bzw. des Betriebes auch die Kompetenz von Spezialisten und externen Akteuren. Sie müssen frühzeitig in den Prozess eingebunden werden. Denn wer möchte schon vor vollendete Tatsachen gestellt werden, ohne mitsprechen zu können.

Kooperationspartner sind frühzeitig einzubinden und zu beteiligen

Die DV Gesundheitsmanagement gibt Hinweise auf einen erweiterten Personenkreis, der nach örtlichen Gegebenheiten hinzugezogen werden kann.⁸

Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement

Mit Inkrafttreten der DV Gesundheitsmanagement ist zunächst befristet für die Dauer von drei Jahren ein Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement bei der Senatorin für Finanzen eingerichtet worden. Das Kompetenzzentrum ist

Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement ist der zentrale Serviceleister

⁷ Vergleiche DV Gesundheitsmanagement (ABl. 2009-097), Ziffer 4.2

⁸ Ebenda

zentraler Serviceleister des Gesundheitsmanagements und unterstützt die Dienststellen bei der Initiierung und Einführung. Weitere Einzelheiten zu Aufgaben und Angeboten des Kompetenzzentrums finden sich unter Ziffer 6.1.

Arbeitsschutzsystem
und Gesundheitsma-
nagement integrieren

Fachdienste für Arbeitsschutz (FAS)

Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztinnen und Betriebsärzte liefern als Arbeitsschutzexperten einen unverzichtbaren Beitrag für das Gesundheitsmanagement. Sie sind angegliedert bei den Fachdiensten für Arbeitsschutz der Freien Hansestadt Bremen und dort beratend und unterstützend für alle bremischen Dienststellen und Betriebe tätig. Sie wirken im Rahmen ihrer Beratungsfunktion auf ein Arbeitsschutzsystem hin, dass die Gesundheit der Beschäftigten erhält, schützt und fördert sowie die Arbeit menschengerecht gestaltet.

Zur Vermeidung von unnötigen Doppelstrukturen und Erzeugung von Synergieeffekten ist eine Zusammenarbeit und Integration von Arbeitsschutzsystem und Gesundheitsmanagement sinnvoll.

Förderung über die
Unfallkasse der Freien
Hansestadt Bremen

Gesetzliche Unfallversicherung

Auch die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sollten als möglicher Kooperationspartner in Betracht gezogen werden. Ihr gesetzlicher Auftrag im Arbeitsschutz und in der Unfallverhütung verpflichtet sie zur Prävention und wird mehr und mehr als ganzheitlicher Ansatz der Prävention von Gesundheitsgefahren im Betrieb verstanden.

Träger der gesetzlichen Unfallversicherung für die Beschäftigten ist die Unfallkasse der Freien Hansestadt Bremen. Sie unterstützt Dienststellen bei ihren Präventionsanstrengungen, zum Beispiel bei der Ermittlung gesundheitlicher Belastungen oder bei der Entwicklung von bedarfs- und zielorientierten Präventionsmaßnahmen. Unter bestimmten Bedingungen stellt die Unfallkasse für diese Aufgaben auch Geldmittel zur Verfügung.⁹ Der Förderbeitrag ist in der Höhe begrenzt und darf nicht mehr als 50% der Projektgesamtkosten betragen.

Krankenkassen und
Unfallkasse haben
einen gesetzlichen
Präventionsauftrag

Krankenkassen

Die Krankenkassen sind externe Netzwerkpartner, die den Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements fördern und unterstützen können. Sollen sie an der dienststelleninternen Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement beteiligt werden, so müssen sie möglichst frühzeitig im Entwicklungsprozess des Gesundheitsmanagements eingebunden werden. Krankenkassen und gesetzliche Unfallversicherung sind zur Zusammenarbeit verpflichtet.¹⁰

Definierte Vorausset-
zungen und Kriterien
zur Unterstützung
durch Krankenkassen

Viele gesetzliche Krankenkassen engagieren sich schon seit Jahren in der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie stellen vielfältige Informationen zur Verfügung und unterstützen Betriebe und Organisationen praktisch von der Durchführung von Gesundheitsaktionen bis hin zur Entwicklung eines langfristig angelegten Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind nach § 20a SGB V Pflichtleistungen der gesetzlichen Krankenkassen. Welche Kriterien sie dafür an die Betriebe anlegen und was und wie die Krankenkassen im Rahmen dieses Auftrags betriebliche Gesundheitsförderung unterstützen, lässt sich dem Leitfaden Prävention¹¹ der Gesetzlichen Krankenkassen (GKV) entnehmen und orientiert sich

⁹ Nähere Einzelheiten können auf den Internetseiten der Unfallkasse Bremen eingesehen werden. Vermittlung auch über Referat 33 bei der Senatorin für Finanzen

¹⁰ Nach § 20b SGB V (BGBl. I S.1791) in der jeweils gültigen Fassung

¹¹ Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen (2008): Leitfaden Prävention. Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V (BGBl. I S.1791) in der jeweils gültigen Fassung

an den Qualitätsanforderungen der "*Luxemburger Deklaration zur Gesundheitsförderung*". Dies beinhaltet vor allem das Vorhandensein einer langfristigen Strategie und eines ganzheitlichen Ansatzes der Prävention, ein systematisches Vorgehen, das Engagement der Leitung und den Einsatz eigener finanzieller Mittel sowie die Integration in die Personalpolitik und Arbeitsorganisation, einschließlich der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gefördert und finanziell unterstützt werden sollen nur solche Unternehmen, die "gesundheitliche Fragen auf der Entscheidungsebene ernst nehmen und bereits begonnen haben, gesundheitliche Kriterien in die betrieblichen Abläufe und Prozesse zu integrieren".¹² Das Ausmaß von Unterstützungsleistungen der Krankenkasse steht in der Regel in Bezug zum Anteil ihrer Versicherten an der Gesamtzahl der Beschäftigten in der Dienststelle.

Krankenkassen können Aufgaben begleiten oder übernehmen wie:

- Beratungsfunktion und Unterstützung bei der Konzeptentwicklung
- Prozessbegleitung
- Unterstützung bei der Ist-Analyse
- Projektmanagement
- Moderation von Gesundheitszirkeln
- Interne Öffentlichkeitsarbeit
- Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen

Aufgaben, bei denen Krankenkassen unterstützen können

Im o.g. Leitfaden Prävention der GKV sind Handlungsfelder definiert, in denen Krankenkassen im Rahmen ihres gesetzlichen Präventionsauftrages Maßnahmen in Betrieben unterstützen können.¹³ Diese sind:

- Arbeitsbedingte körperliche Belastungen
- Betriebsverpflegung
- Psychosoziale Belastungen (Stress)
- Suchtmittelkonsum

Handlungsfelder, in denen Krankenkassen Maßnahmen unterstützen können

Ob eine Kooperation mit einer Krankenkasse sinnvoll und möglich ist, wird von beiden Seiten zu überprüfen sein. Ein grober Überblick über die Krankenversicherungsstruktur der Beschäftigten kann dazu ein erster Anhaltspunkt sein. Des Weiteren sind Vorgehen und Angebote der Krankenkassen zu überprüfen, die sich zum Teil deutlich unterscheiden. Weitere Informationen können über das Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement im Referat 33 bei der Senatorin für Finanzen abgefragt werden.

Weitere externe Anbieter

Weitere externe Anbieter von Leistungen des Gesundheitsmanagements können zum Beispiel Expertinnen und Experten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Arbeitsmedizin oder Arbeitspsychologie, Institute oder Universitäten sein. Sie können immer dann zum Zuge kommen, wenn interne Anbieter nicht über das nötige Know-how oder Mittel verfügen. Sie können zum Beispiel den Prozess des Aufbaus von Gesundheitsmanagement begleiten, Mitarbeiterbefragungen konzipieren und durchführen, Workshops moderieren oder als Anbieter von einzelnen Maßnahmen fungieren. Sie können spezielles Expertenwissen einbringen und das Netzwerk um Forschungseinrichtungen und andere Akteure erweitern.

Nähere Informationen können über das Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement im Referat 33 bei der Senatorin für Finanzen erfragt werden.

¹² Ebenda, S. 47

¹³ Ebenda, S. 47-57

3.3 Informieren und werben - Gesundheit wird zum Thema

Kommunikation
unterstützt den Lern- und
Veränderungsprozess in
der Dienststelle

Durch zielgerichtete Kommunikation in der Startphase sind die Absichten und das Vorgehen der Leitung zu transportieren, um eine hohe Beteiligung und Unterstützung in der Dienststelle zu erhalten. Ob es gelingt, daraus einen nachhaltigen gesundheitsorientierten Lern- und Veränderungsprozess der Dienststelle zu organisieren, d.h. ob Erkenntnisse des Gesundheitsmanagement ausreichend diskutiert, die Aktivitäten breit unterstützt und Ergebnisse wahrgenommen werden, hängt stark davon ab, inwieweit es den Projektverantwortlichen gelingt, über das Gesundheitsmanagement kontinuierlich und zielgerichtet zu informieren.

Über Gesundheit informieren,
Eigeninitiative fördern und Handlungsmöglichkeiten vermitteln

Gesundheit in der Dienststelle zu fördern, heißt auch Gesundheit in der Dienststelle offensiv zum Thema zu machen. Im fortgeschrittenen Prozess der Einführung des Gesundheitsmanagement sollten die Beschäftigten auch durch regelmäßige Information und Kommunikation sensibilisiert und ermutigt werden, aktiv für ihre eigene Gesundheit Verantwortung zu übernehmen. Dabei kann auf Fortbildungsangebote oder Gesundheitsaktionen hingewiesen werden, aber auch Kompetenzen vermittelt und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Es kann überprüft werden, inwieweit gesundheitsrelevante Informationen oder Angebote der Dienststelle und anderer Fachdienste gebündelt und gut sichtbar zusammen in das MiP eingestellt werden können. Zusammen mit anderen Akteuren (Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin, Personalentwicklung, Krankenkassen) kann in regelmäßigen Abständen über Themen informiert werden, die als relevant und interessant für die Beschäftigten angesehen werden. Sie sind in der Regel auch "Quelle" qualitätsgesicherter Informationen.

Verschiedene
Informationskanäle
nutzen

Welche Medien und Kanäle in der Dienststelle am erfolgversprechendsten zur Information genutzt werden, hängt von den jeweiligen Inhalten und auch von Gegebenheiten und Kultur der Dienststelle ab. Verfügt der größte Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen Computer, so kann das Intranet ein gutes Medium sein. In Kooperation mit der MiP-Redaktion in der Dienststelle bzw. des Betriebes können regelmäßig Informationen bei den dienststelleninternen Nachrichten platziert werden. Hat ein großer Teil aber keinen Zugang zum Intranet, sollten auch Schwarze Bretter und Infotafeln genutzt werden. Über den Projektstart oder eine Mitarbeiterbefragung wird besser auf Mitarbeiterversammlungen informiert, während speziellere Informationen vielleicht eher direkt in Führungskräfterunden oder Bereichs- oder Teambesprechungen kommuniziert werden.

Aufmerksamkeit erhöhen und für Wiedererkennungseffekt sorgen

Für Veröffentlichungen des Gesundheitsmanagements in der Dienststelle bzw. des Betriebes sollte geprüft werden, inwieweit für einen klaren Wiedererkennungseffekt gesorgt werden kann. In größeren Dienststellen bzw. Betrieben kann auch die Entwicklung eines eigenen Logos sinnvoll sein, um die Aufmerksamkeit in den verschiedenen Kommunikationsmedien auf das Gesundheitsmanagement zu lenken. Es kann helfen, Konkurrenzen unter verschiedenen Akteuren abzubauen, Zusammenarbeit unter dem Dach Gesundheitsmanagement zu fördern und die Wahrnehmung der verschiedenen gesundheitsbezogenen Aktivitäten und Akteure als Ganzes zu verstärken.

3.4 Bestandsaufnahme durchführen

Die Bestandsaufnahme der Ausgangssituation in der Dienststelle bildet die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten im Gesundheitsmanagement.¹⁴ Sie umfasst die Analyse von gesundheitsbezogenen Daten, eine Analyse der Belastungen und Ressourcen sowie die Bedarfserhebung. Durch die Bestandsaufnahme schaffen die Akteure sich einen Überblick: Wo stehen wir in der Dienststelle in Sachen Gesundheit und wo haben wir Handlungsbedarf?

„Keine Behandlung ohne vorherige Diagnose“

Welche Informationen sinnvoll und geeignet sind, um sie mit vertretbarem Aufwand zu erheben und zu beurteilen, muss in der Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement entschieden werden.

Geeignete Daten und Informationen können gewonnen werden aus¹⁵

- Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz
- Arbeitsmedizinischen Erhebungen
- Personalcontrolling zu Fehlzeiten
- Gesundheitsberichte von Krankenkassen
- Mitarbeiterbefragungen
- Experteninterviews mit Schlüsselpersonen (Führung, Experten, etc.)
- Gesundheitszirkeln, Gesundheitswerkstätten oder Workshops
- Erhebungen/Dokumentationen im Rahmen der Dienstvereinbarungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), zu Sucht und zu Konflikten am Arbeitsplatz
- Ehemaligen bestehenden Arbeitsgruppen, Projekten oder Initiativen.

Geeignete Datenquellen für die Bestandsaufnahme identifizieren

Die Ausgangsinformationen können später für die Gesundheitsberichterstattung in der Dienststelle bzw. dem Betrieb genutzt werden.¹⁶

Stets mitbedacht werden sollte, dass die Erhebung von Daten und Informationen zur Gesundheitssituation kein Selbstzweck ist, der zu Datenfriedhöfen führt. Die Daten werden als Orientierungshilfe der Handelnden gebraucht: Daten für Taten!

Daten für Taten!

Dienststellenbezogene Auswertungen des Krankenstands sind geregelt durch die Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst.¹⁷ Die Höhe und die Entwicklung des Krankenstands sowie die Anzahl und Entwicklung der Kurzzeit- und der Langzeiterkrankungen können eine erste Orientierung geben. Dabei sind jedoch eine Reihe stabiler Zusammenhänge zu berücksichtigen, die zum Beispiel durch die Personalstruktur geprägt sein können. Sie zeigen Schwerpunkte des dienststelleninternen Krankheits- und Belastungsgeschehens auf und geben Hinweise auf weitere Analyseerfordernisse. Allerdings lassen sich allein aus den Krankenstandsdaten nicht unmittelbare Schlussfolgerungen auf Handlungsfelder und Maßnahmen ziehen. Denn Krankenstandsdaten sind wie ein Fieberthermometer: relativ grobe Indikatoren. Das Fehlzeitengeschehen spiegelt eher den Zustand der Organisation wider, als das es Unterschiede in der Gesundheit der Beschäftigten erklärt¹⁸.

Krankenstandsdaten sind erste grobe Indikatoren

Erste Vergleichsmöglichkeiten und weitere Anhaltspunkte können die Gesundheitsberichte liefern, die alle großen Krankenkassen jährlich veröffentli-

Gesundheitsberichte
Krankenkassen
liefern weitere
Informationen

¹⁴ Vergleiche 4.1 der DV Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst

¹⁵ Nähere Hinweise finden sich auch im Abschnitt 4 dieser Handlungshilfe

¹⁶ Vergleiche Abschnitt 4.4 der Handlungshilfe und Ziffer 4.6 der DV Gesundheitsmanagement

¹⁷ Vergleiche Anlage 1 der DV Gesundheitsmanagement

¹⁸ Walter, U., Münch, E. (2009): Die Bedeutung von Fehlzeitenstatistiken für die Unternehmensdiagnostik. In: Badura, Schröder, Vetter (Hrsg) Fehlzeitenreport 2008. Springer, Berlin, S 139-154

chen.¹⁹ Sie informieren über Entwicklungen und Trends im Arbeitsunfähigkeits- und im Krankheitsgeschehen ihrer Versicherten und zeigen zum Beispiel regionale wie auch branchen- oder tätigkeitsbezogene Unterschiede auf. Dienststellenbezogene Auswertungen einer Krankenkasse sind unter Wahrung des Datenschutzes der Versicherten im Prinzip möglich, aber wegen der Vielzahl der Versicherungen in der Regel nur begrenzt aussagefähig und wenig ertragreich.

Vergleichen und Zusammenhänge herstellen können

Ist zu Beginn des Gesundheitsmanagements die Datenbasis noch unzulänglich, so können mit dem Fortschreiten des Prozesses zum Beispiel Krankenstandsdaten verglichen und in Zusammenhänge gestellt werden. Zusammenhänge können sich ergeben im Vergleich mit ähnlichen Dienststellen oder mit Ergebnissen aus Gefährdungsbeurteilungen, Befragungen oder Gesundheitszirkeln. Durch Vergleiche mit anderen Informationen können Krankenstandsdaten zunehmend besser verstanden und erklärt werden.

Auswertungsworkshop mit Experten zur Interpretation der Daten

Wenn die angestrebten Informationen der Bestandsaufnahme vorliegen, werden die Daten am Besten im Rahmen eines Workshops in der Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement diskutiert und interpretiert, um ein differenziertes und für alle Beteiligten stimmiges Bild der Belastungs- und Gesundheitssituation der Dienststelle zu erhalten. Eine Reihe der zusammengetragenen Daten sind ohne sozial- oder gesundheitswissenschaftliche Kenntnisse schwer verständlich und leicht fehl zu interpretieren. Die Unterstützung durch Experten ist daher zu empfehlen.

Informationen verdichten und Handlungsfelder identifizieren

Im nächsten Schritt sind aus einer vielleicht großen Anzahl von Informationen und Daten die wesentlichen Erkenntnisse herauszufiltern, welche die Gesundheits- und Belastungssituation in der Dienststelle beschreiben. Die Fülle von Informationen ist zu reduzieren auf eine möglichst überschaubare Anzahl von Aussagen. Am Ende der Bestandsaufnahme steht die Erkenntnis über die Gesundheitssituation und über geeignete Handlungsfelder in der Dienststelle.

3.5 Den Prozess (als Projekt) planen

Es wird ein Lernprozess der Dienststelle organisiert

Der Einstieg ins Gesundheitsmanagement, ob er als kleineres Pilotprojekt oder gleich für das ganze Haus geplant wird, ist eine neue Aufgabe, die einen Veränderungs- und Lernprozess in der Dienststelle darstellt. Dieser Prozess ist so zu organisieren, dass die Dienststelle lernt, wie Gesundheitsmanagement erfolgreich praktiziert wird, wie Erfahrungen und Ergebnisse dauerhaft in die Regelabläufe des Verwaltungshandelns integriert sowie für weitere Aktivitäten genutzt werden können.

Führungsebene in Planung einbinden

Bei allen Planungen ist die Führungsebene frühzeitig zu informieren und mit einzubeziehen. Sie muss Ziele, Ablaufschritte und Zeiträume im Gesundheitsmanagement kennen sowie eigene Möglichkeiten der Mitgestaltung wahrnehmen können, damit der Gesamtprozess erfolgreich gestaltet wird.

Projektmanagement erleichtert die Steuerung komplexer Aufgaben

Der Erfolg des Gesundheitsmanagements wird nicht unwesentlich von der Güte der Organisation der gemeinsamen Arbeit abhängen. Denn diese Querschnittsaufgabe erfordert die Zusammenarbeit und Abstimmung verschiedener Funktionen sowie das Ineinandergreifen verschiedener Steuerungsansätze in der Dienststelle. Gerade in größeren Dienststellen oder im fortgeschrittenen Stadium der Entwicklung kann der Grad der Komplexität schnell ein Maß erreichen, in dem der Überblick verloren geht und die Qualität der Bear-

¹⁹ Zugänglich über Internetseiten der Krankenkassen unter den Stichwörtern „Gesundheitsreport“ bzw. „Gesundheitsbericht“

beutung leidet. Für solch neue und umfassende Aufgabenstellungen hat sich die Arbeit in Projektstrukturen und der Einsatz eines Projektmanagements bewährt. Schlüsselfaktoren für den Erfolg von Projekten sind die getroffenen Vereinbarungen zu den drei Faktoren Termine, Ressourcen und Qualität, deren Steuerung die wesentliche Aufgabe der Projektleitung ist.

Ein Projekt kann grob unterteilt werden in die folgenden Phasen:

- Projektvorbereitung/-planung
- Projektdurchführung
- Projektabschluss

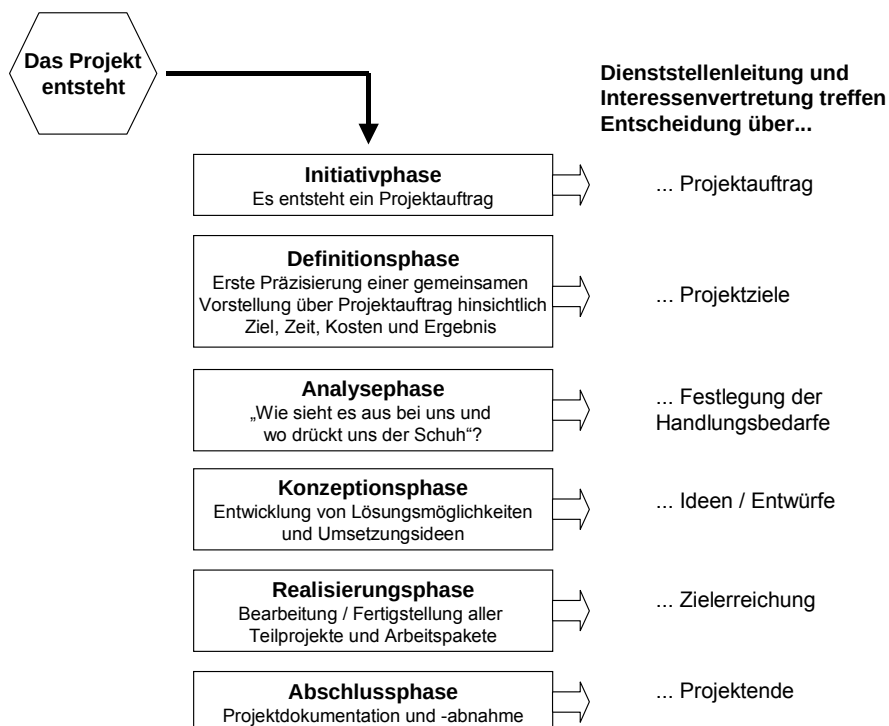
Ein häufiger Fehler in Projekten: "Weil schnell etwas passieren soll", wird zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit in die Planungs- und Vorbereitungsphase investiert. Erste Entscheidungen über das zur Verfügung stehende Budget und Zeitressourcen werden sinnvoller Weise in der Planungsphase getroffen und nicht erst, wenn das Projekt schon läuft. Die erforderlichen Spielräume werden sonst später immer enger. In der Vorbereitungs- und Planungsphase wird auch der Projektauftrag hinsichtlich der Ziele und der anzustrebenden Ergebnisse formuliert. Dieser kann anfänglich noch relativ offen und wenig präzise sein, muss aber nach der Analyse der Ausgangssituation weiter konkretisiert werden.

Je besser die Planung und Vorbereitung, desto erfolgreicher kann das Projekt sein

Nützliche Instrumente der Planungsphase von Projekten sind der Projektphasenplan, der Projektstrukturplan und der Projektablaufplan. Sie verbessern Planbarkeit und Verbindlichkeit im Vorgehen. Sie erhöhen die Transparenz über das Projektgeschehen nach Innen wie Außen und beugen so z.B. falschen Erwartungen vor.

Nützliche Instrumente für Projekte

Beispiel eines Projektphasenplans

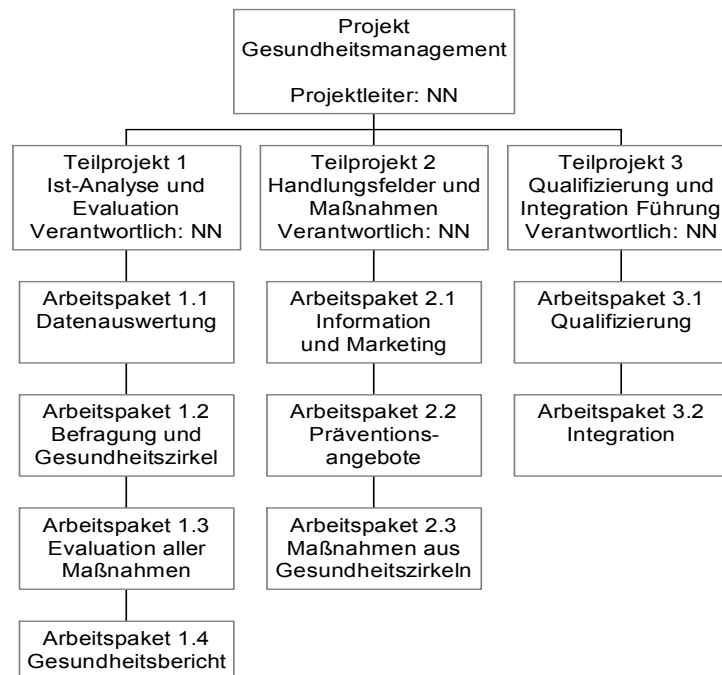


Meilensteine definieren, an denen Dienststellenleitung und Interessenvertretungen die Steuerung übernehmen

Im Projektphasenplan werden wesentliche Meilensteine des Projekts festgelegt, die wiederum Orientierungspunkte zum Projektfortschritt darstellen. Sie fixieren auch Zeitpunkte, an denen wichtige Entscheidungen zum weiteren Projektvorgehen getroffen werden. Sie stellen die regelmäßige Beteiligung der Dienststellenleitung und der Interessenvertretungen an der Steuerung des Projektes sicher.

Beispiel eines Projektstrukturplans im Gesundheitsmanagement

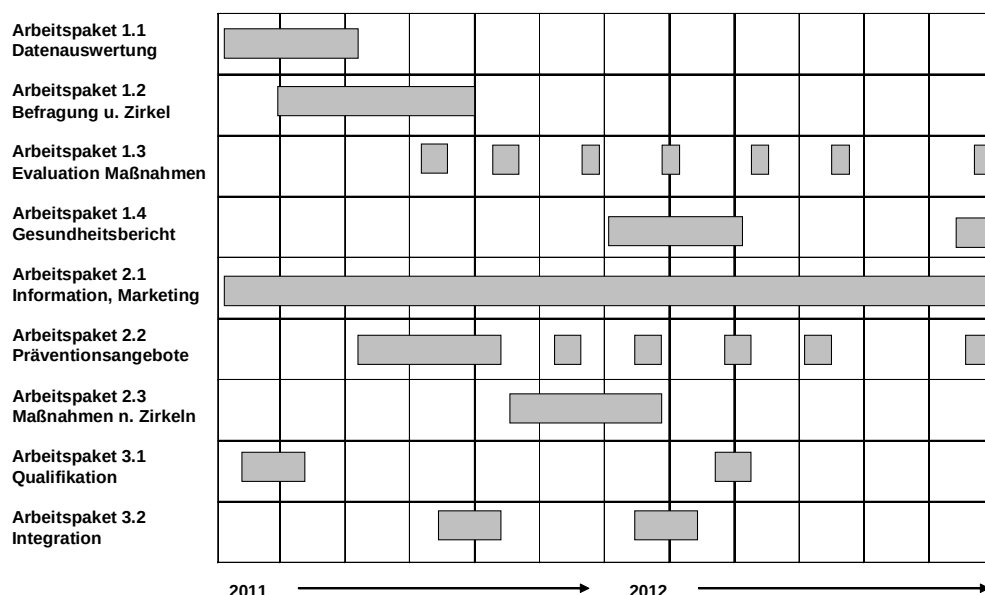
Die Gesamtaufgabe in Arbeitspakete untergliedern und Verantwortungen festlegen



Mit Hilfe eines Projektstrukturplans kann die Gesamtaufgabe, unabhängig von einer zeitlichen Reihenfolge, anschaulich gemacht, in Teilaufgaben untergliedert und verantwortlichen Personen zugeordnet werden. Die Arbeitspakete können mit einem klaren Ziel beschrieben und in Absprache mit Arbeitsgruppen oder Organisationseinheiten delegiert werden.

Beispiel eines Projektablaufplans

Die Aufgaben in eine zeitliche Reihenfolge bringen



Der Projektablaufplan visualisiert die zeitliche Abfolge der einzelnen Arbeitspakete. Er leitet sich aus dem Projektstrukturplan ab und legt die Reihenfolge und Zeitpunkte der Arbeitsschritte fest. Die Einhaltung der festgelegten zeitlichen Abfolge und Termine ist ein Qualitätsmerkmal für das Projekt. Änderungen können erforderlich sein als Anpassung an besondere Situationen in der Dienststelle und sind mit dem Auftraggeber frühzeitig abzustimmen.

Die Festlegung der Handlungsfelder und Planung konkreter Interventionen und Maßnahmen erfolgt auf Grundlage der Ergebnisse der Bestandsaufnahme. In die Planung geeigneter Handlungsschritte sind die Beschäftigten als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation mit einzubeziehen²⁰. Durch ihr Wissen und durch Kenntnis ihrer Bedürfnisse sind praxisnahe Verbesserungen am Besten zu erzielen. Als Instrumente der Beteiligung der Beschäftigten an der Maßnahmenplanung haben sich Gesundheitszirkel und andere Workshopformen bewährt²¹.

Maßnahmenplanung
und Beteiligung der
Beschäftigten

3.6 Umsetzen und durchführen

Die besten Maßnahmenvorschläge nützen nichts, wenn sie nicht konsequent umgesetzt werden. Dabei müssen wirkungsvolle Handlungsschritte und Maßnahmen nicht teuer sein. Oft genügen einfache Veränderungen, damit Belastungen reduziert werden und die Beschäftigten zufriedener sind.

Positive Veränderungen
müssen nicht teuer und
aufwendig sein

Welche Vorschläge in konkrete Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt werden sollen, wird in der dienststelleninternen Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement in Abstimmung mit der Dienststellenleitung und den Interessenvertretungen entschieden. Dabei können in der Regel nicht alle Handlungsvorschläge, Lösungsansätze und Ideen umgesetzt werden. Eine sinnvolle Auswahl wird getroffen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Faktoren. Dies können z.B. sein: Akzeptanz, Aufwand, Nutzen, Wirtschaftlichkeit oder Ganzheitlichkeit des Vorgehens.

Eine sinnvolle Auswahl
der Vorschläge kommt
in die Umsetzung

Einen weiteren Orientierungsrahmen bietet das folgende 4-Felder-Schema das Ansatzpunkte und Orientierungen im Gesundheitsmanagement aufzeigt:

Ansatzpunkte für Maßnahmen		
	Organisationsbezogen - verhältnisorientiert -	Personenbezogen - verhaltenorientiert -
Verringerung von Belastungen - Korrektiv -	Zum Beispiel Verbesserungen in - Arbeitsplatzergonomie - Ablauforganisation - Führungsverhalten	Zum Beispiel: - Bewegungsverhalten am Arbeitsplatz - Persönliche Schutzausrüstung - Aufklärung über Gefahren
Entwicklung von Ressourcen - Präventiv -	Zum Beispiel: - Verbesserung der Zusammenarbeit und sozialen Unterstützung - Förderung wertschätzender Organisationskultur - Gesundheit förderndes Führungsverhalten - Verbesserung des Informationsflusses	Zum Beispiel: - Stressmanagement - Entspannungstechnik - Teamentwicklung - Qualifizierung zur Bewältigung von Anforderungen

Möglichst alle 4 Felder
durch Maßnahmen abdecken

Entscheidung unter
Zielerreichung

Sind Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen festgelegt, wird das weitere Vorgehen in einem schriftlichen Maßnahmenplan festgehalten. Dabei wer-

²⁰ Vergleiche Ziffer 4.4 DV Gesundheitsmanagement (ABl. 2009-097)

²¹ Vergleiche Abschnitt 4.1 dieser Handlungshilfe

den auch Erfolgskriterien festgelegt, anhand derer später die Zielerreichung überprüft werden kann.

Der Maßnahmenplan konkretisiert das weitere Vorgehen z.B. wie folgt:

- Wer ist für welche Maßnahme verantwortlich?
- Bis wann soll die Maßnahme in welcher Qualität umgesetzt sein?
- Woran soll der Erfolg der Maßnahme gemessen werden?

Die sorgfältige Dokumentation unterstützt die Steuerung und Umsetzung!

Tue Gutes und rede
darüber

Durch regelmäßige Information über Ergebnisse der Handlungsschritte sollte die Umsetzung des Gesundheitsmanagements bekannt gemacht werden. Viele Projekte leiden darunter, dass bei den Beschäftigten nicht ankommt, wo überall angepackt wird. Besprechungen, Abteilungs- oder Betriebsversammlungen bilden dafür ebenso ein Forum wie Aushänge und Intranet.

3.7 Durch Evaluation das eigene Handeln überprüfen und verbessern

Umsetzungsprobleme
sind kaum zu
vermeiden

Mit der Umsetzung der Maßnahmen läuft nicht immer alles wie erwartet. Manche Veränderung gelingt nicht gleich beim ersten Mal. Einzelne Maßnahmen werden zum Beispiel nicht angenommen, andere erzielen die erhoffte Wirkung nicht. Das ist bei betrieblichen Veränderungsprozessen kaum zu vermeiden. Die Einführung des Gesundheitsmanagement ist auch ein Lernprozess.

Durch Evaluation wird
ein Lernprozess ange-
stoßen

Damit das Gesundheitsmanagement zu einem erfolgreichen Prozess für die Dienststelle wird, ist die Überprüfung, Bewertung und gegebenenfalls Nachsteuerung von Maßnahmen unumgänglich. Dabei werden die von der Maßnahme betroffenen Personen und Bereiche soweit wie möglich miteinbezogen.

Betroffene Personen
und Bereiche in
Evaluation einbeziehen

Ein gangbarer Weg der Beteiligung sind zum Beispiel Evaluationsworkshops. In ihnen können die betroffenen Personen oder Vertreter eines Bereiches bewerten, welchen Effekt die jeweiligen Maßnahmen hatten und ob die vorher festgelegten Ziel erreicht wurden.

Im Evaluationsworkshop werden die von Maßnahmen betroffenen Personen oder Bereiche zu den Wirkungen befragt, wie zum Beispiel:

- Ist das Problem bzw. die Belastung beseitigt oder reduziert worden?
- Trifft die Lösungsmaßnahme den Kern des Problems, oder ist ein bisher unberücksichtigter Teil des Problems jetzt sichtbar geworden?
- Sind neue Probleme durch die Maßnahmen entstanden?
- Wie kann die Lösungsmaßnahme gegebenenfalls optimiert werden?

Umsetzungsprobleme
als Lernchance nutzen

Sind Umsetzungsprobleme bei den durchgeführten Maßnahmen identifiziert und verstanden, kann entschieden werden, ob eine Nachbesserung möglich ist oder ob eine Maßnahme verworfen werden muss. Beides sollte nicht als Misserfolg des Gesundheitsmanagement verbucht, sondern als Lernchance der Organisation gesehen werden.

Erfolge kommunizieren
und sichtbar machen

Erzielte Erfolge sollten entsprechend gewürdigt und sichtbar gemacht werden. Organisationen, die ihre positiven Nachrichten gar nicht oder nur nachlässig kommunizieren, neigen sonst dazu, erzielte Verbesserungen nicht ausreichend wahrzunehmen.

4. Wichtige Instrumente und Verfahren im Gesundheitsmanagement

Für die unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements haben sich einige Instrumente und Verfahren als besonders hilfreich und effektiv herausgestellt. Größtenteils kommen diese Instrumente in der Analysephase zum Einsatz oder liefern Grundlagen für die Evaluation im Gesundheitsmanagement. Die Nutzung und der fachgerechte Einsatz ist an fachliche Kenntnisse und Erfahrungen gebunden, die in den Dienststellen nicht vorausgesetzt werden können, sondern durch Experten eingebracht werden.

Instrumente benötigen Unterstützung durch Experten

Auch beim Einsatz der Instrumente sind die Unterschiede zwischen Frauen und Männern, Älteren und Jüngeren zu berücksichtigen.

Beschäftigtenvielfalt beim Einsatz berücksichtigen

Im Folgenden soll ein Grundwissen bezüglich dieser Instrumente und Verfahren vermittelt werden, das die Akteure in den Dienststellen in die Lage versetzt, die notwendigen Rahmenbedingungen, Anwendungsmöglichkeiten, Nutzen und Risiken einschätzen zu können.

4.1 Gesundheitszirkel, Werkstätten und andere moderierte Workshops

Gesundheitszirkel, Gesundheitswerkstätten und andere moderierte Workshops sind Instrumente zur Beteiligung der Beschäftigten im Gesundheitsmanagement. Ihr Wissen als "Experten der eigenen Arbeitssituation" ist eine wesentliche Grundlage für die Erarbeitung von erfolgreichen Verbesserungsvorschlägen. Die Instrumente können auf Initiative der Leitung, der Interessenvertretungen oder der Beschäftigten eingerichtet werden.

Wissen der Beschäftigten nutzen

Mit ihrer Hilfe kann die Analyse der Ist-Situation vorgenommen oder vertieft werden. Es können aber auch gezielt bereichsspezifische Maßnahmenvorschläge erarbeitet werden, die sich sowohl auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen als auch auf die Unterstützung der Gesundheitskompetenz und des Gesundheitsverhaltens der Beschäftigten richten.

Arbeitsbedingungen und Gesundheitsverhalten stärken

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können Vertreterinnen und Vertreter einer Hierarchieebene, Organisationseinheit oder eines Arbeitsbereichs mit vergleichbaren Arbeitstätigkeiten oder Arbeitsbelastungen sein. Sie nehmen freiwillig an den Workshops teil und sind nach Möglichkeit durch die Beschäftigten selbst, als deren "Sprachrohr" in den Workshops, ausgewählt worden. Sie werden für die Teilnahme im erforderlichen Rahmen von der Arbeit freigestellt.

Teilnehmerkreis

Die Workshops werden durch qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren begleitet, die mit den Anforderungen eines professionellen Gesundheitsmanagements vertraut sind. Sie unterstützen durch ihr Methodenwissen den Prozess, sind in Bezug auf die inhaltliche Arbeit aber neutral.

Moderation

Betriebliche Experten wie zum Beispiel die Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/-ärztin oder Gesundheitsmanager/-in können unter bestimmten Umständen einbezogen werden. Durch sie können Sichtweisen und Vorschläge der Beschäftigten um Expertenwissen ergänzt und angereichert werden.

Experten mit einbeziehen

Moderierte Workshops folgen in der Regel im Anschluss an eine Mitarbeiterbefragung. Allerdings können moderierte Workshops auch unabhängig von einer vorherigen Befragung als eigenständige Analyseinstrumente zum Einsatz kommen. Dies kann insbesondere in kleineren Dienststellen sinnvoll sein.

Nach einer Befragung oder anstatt

Es kommen verschiedene Formen moderierter Workshops in Frage. Drei bewährte Varianten werden im Folgenden kurz skizziert:

Gesundheitszirkel

Gesundheitszirkel:

Gesundheitszirkel werden für Arbeitsbereiche oder Beschäftigtengruppen gebildet, in denen besondere Belastungsschwerpunkte oder gesundheitliche Probleme erkannt sind. Sie liefern eine differenzierte Analyse der Belastungssituation und die konkrete Planung von Verbesserungsmöglichkeiten, z.B. bezogen auf Abläufe, Qualität oder Kooperationsprobleme.

- Sitzungsanzahl: 6 bis 8 Termine im Umfang von 1-2 Stunden
- Zu einzelnen Sitzungen werden Führungskräfte und betriebliche Experten hinzugezogen (z.B. Fachkraft Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/-ärztin, etc.). Mit ihrem Expertenwissen werden die von den Beschäftigten entwickelten Lösungsvorschläge diskutiert und auf Umsetzbarkeit überprüft und verändert
- Auf Grundlage der differenzierten Planung von Verbesserungsmöglichkeiten kann die Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement zügig entscheiden.

Gesundheitswerkstatt

Gesundheitswerkstatt:

Kompaktere Form der Zirkelarbeit, ohne Beteiligung von Führungskräften und Experten. Häufig im Anschluss an eine Befragung. Liefert differenzierte Analyse der Belastungssituation und Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Beschäftigten.

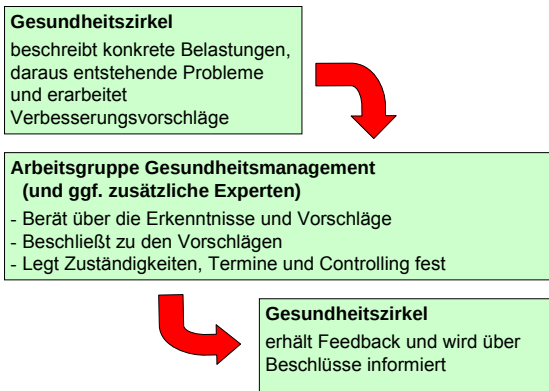
- Sitzungsanzahl: 3 bis 4 Termine im Umfang von 2 bis 3 Stunden
- Die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten werden durch die Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement, unter Beteiligung von Experten und Führungskräften, auf Durchführbarkeit überprüft und in eine konkrete Umsetzungsplanung überführt.

Arbeitssituationsanalyse

Arbeitssituationsanalyse

Nimmt eine Zwischenstellung zwischen Gesundheitszirkeln und mündlicher Beschäftigtenbefragung ein. Stellt für kleinere Dienststellen eine Alternative zur Befragung dar. Findet in homogenen Arbeitsbereichen statt. Unterschied zu Gesundheitszirkeln: Beteiligt größere Anzahl von Beschäftigten, liefert Analyse und Verbesserungsvorschläge weniger differenziert.

- Sitzungszahl: 1 Termin im Umfang von 2 - 3 Stunden
- Strukturiertes Gruppendiskussionsverfahren, welches mittels dreier Kernfragen die wichtigsten Ressourcen und psychischen Belastungsfaktoren einzelner Arbeitsbereiche erfasst.
- Ein schriftlicher Bericht des Diskussionsergebnisses ist die Grundlage für die Maßnahmenplanung in der Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement. Sie erfolgt im Rahmen eines Workshops, unter Beteiligung von Experten.

Steuerungsgremium
entscheidet über
Maßnahmen

Die Ergebnisse der Workshops werden dokumentiert und an die Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement zurückgespiegelt. Die Arbeitsgruppe, eventuell unter Beteiligung weiterer Experten, entscheidet unter Einbeziehung aller zur Verfügung stehenden Informationen über Maßnahmen die im Interventionsbereich durchgeführt werden sollen.

Welche Variante der moderierten Workshoparbeit für die Dienststelle die richtige ist, wird vor Ort beraten und entschieden. Auch die Frage der Geschlechterzusammensetzung im Workshop sollte im Hinblick auf den Erfolg mitberücksichtigt werden.

Die Situation vor Ort bestimmt die Form des Workshops

Bei allen Varianten hängt der Erfolg des Instruments jedoch wesentlich von der Systematik des gesamten Vorgehens ab. Dabei ist insbesondere zu achten auf:

Systematisches Vorgehen sichert den Erfolg

- einen klaren Arbeitsauftrag der Workshops durch die Dienststellenleitung
- eine zeitnahe Rückkopplung der Workshop-Ergebnisse an die Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement
- zeitnahe Entscheidungen über Maßnahmen, welche die Ergebnisse der Workshops berücksichtigen,
- eine klare Verfolgung der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen durch die Führungskräfte.

Beispiel aus der Praxis:

In Gesundheitszirkeln werden konkrete Vorschläge zur Reduzierung von Belastungen und zur Stärkung wichtiger Ressourcen entwickelt. Zum Beispiel:

- Verbesserung des Informationsflusses durch regelmäßige Dienstbesprechungen,
- Reduzierung von Stressbelastungen durch gemeinsames Training zum Umgang mit schwierigen Kunden,
- Verbesserungen der Ergonomie an Bildschirmarbeitsplätzen,
- Reduzierung von Geräuschbelastungen im Großraumbüro durch Headsets und gezieltes Aufstellen von Lärmschutzwänden,
- Verbesserung der Kooperation durch Teambuildingmaßnahmen,
- gemeinschaftliche Teilnahme an Gesundheitsförderungsmaßnahmen zur Bewegungsförderung am Arbeitsplatz.

4.2 Befragungen

Befragungen sind wichtige Instrumente des Gesundheitsmanagements, die für einzelne Personengruppen, größere Teilgruppen oder die gesamte Dienststelle durchgeführt werden können. Sie liefern Informationen über Arbeitsbedingungen und Gesundheit aus Sicht der Beschäftigten. Befragungsdaten ergänzen "harte" Daten. In Zusammenhang mit Daten aus dem Personalcontrolling und weiteren Indikatoren können sie ein umfassenderes Bild der Gesundheitssituation und ihrer Bedingungen in der Dienststelle aufzeigen.

4.2.1 Beschäftigtenbefragung im Gesundheitsmanagement²²

Eine Beschäftigtenbefragung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist ein Instrument mit dem sehr gezielt Bewertungen, Einschätzungen, Gefühle und Verhaltensweisen der Teilnehmenden in Bezug auf ihre Arbeitssituation und ihre Gesundheit erfasst werden können. Gute Befragungen erlauben einen tiefer gehenden Einblick in Meinungen und Einstellungen der Belegschaft. Sie können aufzeigen, wo aus Sicht der Beschäftigten hohe Arbeitsbelastungen entstehen und welche Faktoren dafür sorgen, dass Beschäftigte trotz starker beruflicher Beanspruchung gesundheitlich gut da stehen. Sie können über Stärken und Schwächen einer Dienststelle Auskunft geben, Verbesserungspotentiale aufzeigen und Handlungsfelder im Gesundheitsmanagement identifizieren. Ihre Ergebnisse stellen auch einen wichtigen Beitrag für den betrieblichen Gesundheitsbericht²³ dar.

Ein umfassenderes Bild der Gesundheitssituation in der Dienststelle

²² Literaturempfehlung: Rixgens; P., Mitarbeiterbefragung, in: Badura, Walter, Hehlmann (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik, S. 205-212

²³ Vergleiche Ziffer 4.6 der DV Gesundheitsmanagement (ABl. 2009-097)

Eine Beschäftigtenbefragung weckt Erwartungen

Durch die Beteiligung und durch die Themenauswahl wird ein Diskussionsprozess in der Dienststelle in Gang gesetzt. Eine Beschäftigtenbefragung weckt zudem auch Erwartungen. Die Dienststellen-/ Betriebsleitung muss deshalb prüfen, ob sie bereit ist, die Ergebnisse der Befragung vorbehaltlos offen zu kommunizieren und zu den abgefragten Themen gegebenenfalls notwendige Veränderungen einzuleiten. Geschieht dies nach einer Befragung nicht, so muss mit Enttäuschungen und Motivationsverlust bei den Befragten und mit nachhaltiger Beschädigung des Instruments Beschäftigtenbefragung gerechnet werden.

Methodische Kenntnisse und Vorbereitung nötig

Eine Beschäftigtenbefragung ist ein komplexes Instrument, das von seinen Planern gute methodische Kenntnisse und sorgfältige Vorbereitung verlangt. Dies wird oftmals unterschätzt. Deshalb gilt: Lieber keine Befragung durchführen, als eine schlechte! Die Durchführung einer Befragung sollte mit Unterstützung fachkundiger Kooperationspartner erfolgen.

Einhaltung von Qualitätskriterien sichert Akzeptanz und Nutzen der Befragung

Die Akzeptanz von Beschäftigtenbefragungen sowie der Nutzwert der Ergebnisse wird wesentlich beeinflusst durch die Qualität des Befragungsinstruments und durch die Rahmenbedingungen, in denen die Befragung stattfindet. Folgende Bedingungen sollten daher erfüllt werden²⁴:

- Alle Beteiligten (Beschäftigte, Führungskräfte, Interessenvertretungen) müssen frühzeitig informiert und in die Planung einbezogen werden.
- Die Dienststellenleitung muss hinter der Befragung stehen und bereit sein, auf die Ergebnisse der Befragung zu reagieren und Maßnahmen folgen zu lassen.
- Die Befragung sollte sozialwissenschaftlichen methodischen Standards entsprechen und in Studien erprobt sein.
- Die Befragungsergebnisse sind keine Geheim- oder Chefsache, sondern werden allen Beschäftigten in geeigneter Form zugänglich gemacht.
- Hinsichtlich der Regeln zur Durchführung der Befragung, des Datenschutzes und der Ergebnismeldung muss Transparenz herrschen.

Das Potenzial einer Beschäftigtenbefragung kann nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn es in ein Gesamtkonzept integriert ist. Damit sich eine Befragung lohnt, also Aufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis stehen, sind wichtige Voraussetzungen und Regeln zu beachten. Die Wichtigsten sind im Folgenden zusammengestellt. Sie sollen dabei helfen, die Herausforderungen einer Befragung besser einschätzen zu können.

Leitung und Interessenvertretungen bei Zielfindung beteiligen

Zielsetzung klären und benötigte Ressourcen im Blick haben:

Ohne klare Zielsetzung ist kein gutes Ergebnis erreichbar. Der wichtigste Schritt zu Beginn einer Befragung ist daher das Herstellen einer klaren Zielsetzung. Für diese Aufgabe sind die Dienststellenleitung und die Interessenvertretungen verantwortlich. Kontext und Ausgangslage in der Dienststelle müssen eingeordnet und Erwartungen an das Ergebnis definiert werden. Es ist zu klären, welche aktuellen Fragen beantwortet und welche Entscheidungen oder Handlungen damit später gestützt werden sollen. Dabei sollte im Blick behalten werden, wie viel Zeit und Ressourcen für eine fachgerechte Vorbereitung und Durchführung der Befragung benötigt werden. Das gemeinsam vereinbarte Ziel der Befragung wird schriftlich festgehalten. Nur dann ist später eine Erfolgskontrolle möglich.

Zielgruppe und Inhalte der Befragung vorklären:

Bevor im Detail über einzelne Fragestellungen des Fragebogens gesprochen wird, sind grob Inhalte, Umfang, Ablauf und Teilnehmerkreis der Umfrage festzulegen. Diese Bereiche sollten gemeinsam geklärt werden, da sie von

²⁴ Vergleiche Badura, B., Hehlmann, T. (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik, S. 220

einander abhängig sind. Die Inhalte der Befragung leiten sich idealerweise aus den Zielen ab.

Darüber hinaus gibt es verschiedene andere Möglichkeiten sich Anregungen zu holen, welche Themen die Befragung abdecken soll:

Anregungen für
Inhalte finden

- Erfahrungen und Wissen des Kompetenzzentrums nutzen
- Fragebögen aus anderen Projekten sichten
- Standardfragebögen von Krankenkassen, der Unfallkasse oder aus Internetrecherche sichten
- Behandlung in der Fachliteratur prüfen
- Expertendiskussion mit ausgewähltem Teilnehmerkreis organisieren

"Messung folgt Strategie"

Die Auswahl des "richtigen" Befragungsinstruments orientiert sich im optimalen Fall an den strategischen Zielen der Dienststelle und des Gesundheitsmanagements.

Aus der Vielzahl der möglichen Inhalte und Themen, denen sich eine Befragung widmen kann, muss eine sinnvolle Auswahl getroffen werden. Es empfiehlt sich eine Orientierung an den strategischen Zielen der Dienststelle und ihres Gesundheitsmanagements und am heutigen Wissenstand zum Zusammenhang von Arbeit, Organisation und Gesundheit.²⁵ Hiernach sollten die folgenden Befragungsinhalte auf alle Fälle Berücksichtigung finden:

Inhalte, die Berücksichtigung
finden sollten

- Arbeitsbedingungen
- Psychosoziales Befinden
- Qualität der Führung
- Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz
- Emotionale Bindung an Arbeitgeber

In der Zusammenschau mit anderen Daten und Informationen zum Beispiel aus dem Fehlzeitengeschehen sowie aus dem Arbeitsschutzsystem können die wesentlichen Belastungen, Ressourcen und Handlungsfelder ermittelt werden.

Befragungsinstrument finden und Inhalte festlegen:

Nach der ersten Festlegung der Zielsetzung und der groben Inhalte, kann ein konkretes Befragungsinstrument ermittelt werden, das den gesteckten Erwartungen am Besten entspricht. Es gibt zwar eine große Anzahl von bewährten Befragungsinstrumenten, die für das Gesundheitsmanagement in Frage kommen. Eine pauschale Empfehlung oder Bereitstellung eines Befragungsinstrumentes für alle Dienststellen und Betriebe ist nicht sinnvoll, weil die Auswahl des richtigen Instrumentes sich im Wesentlichen an den vorher festgelegten Zielen und an den gegebenen Rahmenbedingungen orientiert.

Kooperationspartner
für Befragung und
Auswahl des Instruments
finden

Dienststellen bezogene
Auswahl des Befragungsinstrumentes

Dazu wird der Kontakt zu möglichen Kooperationspartnern oder Anbietern von Mitarbeiterbefragungen aufgenommen. Dies können Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder Unfallkassen, Universitätsinstitute oder externe Experten für Gesundheit in Unternehmen sein. Sie verfügen unter Umständen über eigene Befragungsinstrumente oder bedienen sich gängiger standardisierter Fragebögen. Nähere Informationen sind über das Kompetenzzentrum Gesundheitsmanagement bei der Senatorin für Finanzen zu erhalten.

²⁵ Badura, B., Walter, U., Hehlmann, T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik

Umfang und zeitlichen Ablauf klären:

Analysetiefe und
Aufwand

Mit dem Kooperationspartner wird auch über Umfang und Befragungstiefe zu sprechen sein, die sich stark unterscheiden können. Insgesamt sollte darauf geachtet werden, den Fragebogen so kurz wie möglich zu halten. Die Akzeptanz der Befragung wird auch durch die Höhe des Aufwands für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beeinflusst. Ist ein konkretes Befragungsinstrument gefunden, so wird mit dem Kooperationspartner noch einmal seine Eignung für die Zielgruppe geprüft und gegebenenfalls modifiziert.

Vollbefragung oder
Teilbefragung

Eine Beschäftigtenbefragung kann als Vollbefragung in der gesamten Dienststelle oder auch nur als Teilbefragung in einem besonders belasteten Arbeitsbereich durchgeführt werden. Die Auswahl hängt von der Zielsetzung ab, die mit der Befragung verbunden ist.

Urlaubszeiten
vermeiden

Auch der zeitliche Ablauf der Befragung sollte frühzeitig bedacht werden. Urlaubszeiten und besonders hoch belastete Arbeitszeiten sind zu vermeiden, um eine gute Teilnehmerquote erzielen zu können.

Anonymität und
Datenschutz sind
unverzichtbar

Datenschutz und Vertrauensschutz berücksichtigen:

Beschäftigtenbefragungen im Gesundheitsmanagement sind so durchzuführen, dass Rückschlüsse auf einzelne Personen nicht möglich sind. Dies wird am Besten gewährleistet, wenn die Sammlung und Auswertung der Daten durch eine Person oder Institution geschieht, die zweifelsfrei Unabhängigkeit und Vertrauensschutz gewährleisten kann. Geeignet sind hier vor allem die oben erwähnten möglichen Kooperationspartner. Regelungen zum Datenschutz sowie zur Anonymität der Befragung sind festzulegen und im Rahmen der Informationsstrategie den Beschäftigten aufzuzeigen.

Für eine gute
Teilnahmequote
sorgen

Information und Werbung organisieren:

Befragungen liefern repräsentative und belastbare Informationen, wenn Teilnahmequoten von mehr als 50% erreicht werden. Beschäftigtenbefragungen benötigen daher eine gezielt unterstützende Informations- und Marketingkampagne. Sinnvoll ist, dass Dienststellenleitung und Interessenvertretungen frühzeitig und gemeinsam über Ziele, Inhalte und Nutzen der Befragung informieren sowie zur Teilnahme aufrufen. Informationen zum Termin und Ablauf der Befragung sowie Regelungen zum Datenschutz und zur Anonymität sollten mit angemessenem Vorlauf erfolgen. Gezielte Informationen oder Marketingmaßnahmen kurz vor und während des Befragungszeitraums können an die Befragung erinnern und erneut zur Teilnahme aufrufen.

4.2.2 Expertinnen- und Experteninterviews

Interviews sind Befragungen, bei denen einzelne Personen als "Sachverständige" für ein bestimmtes Themengebiet mündlich befragt werden. Für das Gesundheitsmanagement kommen verschiedene Personengruppen als "Experten" in Betracht, zum Beispiel die betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzakteure (Betriebsarzt/-ärztin, Fachkraft für Arbeitssicherheit), Führungskräfte der unterschiedlichen Leitungsebenen, Interessenvertretungen wie auch einzelne Beschäftigte selbst. Sie werden nicht zu ihrer persönlichen Sichtweise als Privatpersonen befragt, sondern zu ihrer Einschätzung als Funktionsträger innerhalb der Organisation.

Interview nach
teilstandardisiertem
Leitfaden

Die Interviews werden anhand eines teilstandardisierten Leitfadens geführt. Das Gespräch orientiert sich an zuvor festgelegten Fragestellungen, bei denen die Antwortmöglichkeiten jedoch offen sind. Die Antworten werden in der Regel auf Tonband aufgenommen, die wesentlichen Aussagen verschriftlicht und zu Themenblöcken zusammengefasst. Die Interviews sollten von Perso-

nen durchgeführt werden, die mit dem Instrument und mit dem Vorgehen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements vertraut sind.

Experteninterviews können in der Analysephase eingesetzt werden, um einen Überblick über Sichtweisen und Erwartungen verschiedener Akteure und Kundengruppen zu bekommen, oder um in der Evaluationsphase das Vorgehen des Gesundheitsmanagements einschätzen und bewerten zu lassen. Insbesondere in kleineren Dienststellen kann es auch anstatt einer Beschäftigtenbefragung zur ersten Einschätzung der Arbeitsbedingungen und Belastungen durchgeführt werden.

Unterschiedliche
Einsatzmöglichkeiten

4.3 Gefährdungsbeurteilungen

Die Gefährdungsbeurteilung ist ein Verfahren nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG)²⁶, nach dem Arbeitgeber verpflichtet sind, die Arbeitsbedingungen hinsichtlich einer möglichen Gefährdung der Beschäftigten zu beurteilen. Das ArbSchG zielt gemäß § 2 darauf ab, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu vermeiden und Arbeit menschengerecht zu gestalten. Die Gefährdungsanalyse ist dafür die Voraussetzung. Sie kann dem Arbeitgeber Hinweise auf Gefährdungen geben und gesundheitsgerechte Gestaltungsmöglichkeiten definieren. Sie umfasst neben den klassischen Umgebungsfaktoren und ergonomischen Bedingungen nach heutigem Verständnis ausdrücklich auch psychische Belastungen. Gesetzlicher Arbeitsschutz und Betriebliches Gesundheitsmanagement können durch Kooperation voneinander profitieren und ihren Nutzwert für die Dienststelle erhöhen.

Synergien für Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

Nach dem ArbSchG können sich Gefährdungen insbesondere ergeben aus:

- Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
- Physikalischen, chemischen und biologischen Einwirkungen,
- Gestaltung, Auswahl und Einsatz von Arbeitsmitteln sowie dem Umgang damit,
- Gestaltung von Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen, Arbeitszeit und deren Zusammenwirken.
- Unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.

Gefahrenquellen nach dem ArbSchG

Weitere Hinweise auf Gefahrenquellen und Gestaltungsanforderungen der Arbeit werden zum Beispiel für Bildschirmarbeit in der Bildschirmarbeitsverordnung und für Arbeitsstätten in der Arbeitsstättenverordnung konkretisiert.

Die Verantwortung für die Durchführung der Gefährdungsanalyse trägt der Arbeitgeber. Er wird dabei durch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie die Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt der Fachdienste für Arbeitsschutz der Freien Hansestadt Bremen (FAS) unterstützt.

Verantwortung und Durchführung

Spezielle Methoden und Instrumente für die Gefährdungsanalyse sind vom Gesetzgeber nicht vorgeschrieben. Die Auswahl ist den Dienststellen und Betrieben freigestellt. In der Praxis können grundsätzlich zwei Vorgehensarten unterschieden werden:

- Vorwiegend expertengestützte Verfahren. Bewährt hat sich hierfür die Bildung eines Gremiums bestehend aus direktem Vorgesetzten, Personalvertretung, Sicherheitsbeauftragten, Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärztin bzw. Betriebsarzt. Im Rahmen dieser Verfahren kann auf standardisierte, IT-gestützte Checklisten und Fragebögen zurückgegriffen werden, die unter anderem von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) oder von Unfallversicherungsträgern herausgegeben werden.

Experten- oder Beteiligungsverfahren

²⁶ Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246) in der jeweils gültigen Fassung

- Beteiligungsorientierte Verfahren wie Zirkel oder Workshops, die das Wissen der Beschäftigten für die Gefährdungsbeurteilung nutzen.

Daten aus weiteren Informationsquellen, wie Betriebsbegehungen oder arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen, können die gewonnenen Erkenntnisse ergänzen.

Dokumentation unterstützt Umsetzung

Auf Grundlage der Beurteilung der Gefährdungen werden Maßnahmen zur Abhilfe oder zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes definiert. Ergriffene Maßnahmen werden auf ihre Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf angepasst. Der gesamte Prozess ist nach § 6 ArbSchG zu dokumentieren.

4.4 Gesundheitsberichterstattung

Informationsbasis und Steuerungsgrundlage in der Dienststelle

Im Rahmen des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen ist eine regelmäßige dienststelleninterne Gesundheitsberichterstattung aufzubauen.²⁷ Sie gibt Auskunft über den Gesundheitszustand der Beschäftigten einer Dienststelle. Der Gesundheitsbericht soll die Steuerungsgrundlage für die wesentlichen gesundheitsbezogenen Entscheidungen und Aktivitäten in der Dienststelle sein und informiert über deren Wirkungsgrad und Erfolg. Regelmäßig durchgeführt, zeigt der Bericht gesundheitsbezogene Entwicklungen und Trends auf.

4.4.1 Nutzen und Voraussetzungen

Durch eine regelmäßige Gesundheitsberichterstattung sind folgende Nutzeneffekte zu erwarten:

- **Informieren**
Leitung, Interessenvertretungen und Beschäftigte erhalten Informationen über die gesundheitliche Situation in der Dienststelle, Entwicklungen werden aufgezeigt und Zusammenhänge werden verstehbar.
- **Objektivieren**
Diskussionen in der Dienststelle über die Gesundheitssituation der Beschäftigten werden auf eine verlässliche Datengrundlage gestellt.
- **Orientieren**
Gremien und Akteure werden unterstützt bei der zielgerichteten Planung und Entwicklung von Aktivitäten zur Gesundheitsförderung.
- **Bewerten**
Aktivitäten im Gesundheitsmanagement werden in Bezug auf Wirksamkeit und Effektivität überprüft und bewertet.
- **Koordinieren**
Aktivitäten verschiedener Akteure werden aufeinander abgestimmt.

Adressaten des Gesundheitsberichts

Die Adressaten des Gesundheitsberichts sind in erster Linie die Dienststellenleitung, die Führungskräfte und Interessenvertretungen sowie andere Akteure im Gesundheitsmanagement. Die Ergebnisse sind in geeigneter Form den Beschäftigten im Rahmen der dienststellenbezogenen Öffentlichkeitsarbeit zur Kenntnis zu geben.

Voraussetzungen für erfolgreiche Gesundheitsberichterstattung sind:

- verlässliche Daten- und Informationsbasis
- regelmäßige Datenanalyse
- Praxisnähe und Nutzenorientierung
- Einhaltung der Datenschutzbestimmungen

²⁷ Vergleiche Ziffer 4.6 der DV Gesundheitsmanagement (ABl. 2009-097)

Die Gesundheitsberichterstattung in den Dienststellen sollte praxisnah und praxisbezogen erfolgen. Daten und Ergebnisse müssen verlässlich sein. Der Aufwand der Datenerhebung und -auswertung soll in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen stehen. Für kleinere Dienststellen kann es sinnvoll sein, sich in der Evaluation eher auf die systematische Beobachtung und Dokumentation der laufenden Handlungsschritte zu beschränken, als einen methodisch komplizierten und aufwändigen Nachweis zur Wirksamkeit ihrer Präventionsmaßnahmen zu führen.

Aufwand muss sich am Nutzen messen lassen

4.4.2 Informationsquellen, Daten und Indikatoren

Ein Grundstock an Daten und Informationen, die für den Gesundheitsbericht benötigt werden, liegt mit der in Ziffer 3.5 beschriebenen Bestandsaufnahme zur Gesundheitssituation in der Dienststelle oder im Betrieb vor. Der genauere Inhalt und der Umfang des dienststelleninternen Gesundheitsberichts muss sich aber an den Rahmenbedingungen und Anforderungen der jeweiligen Dienststelle orientieren und entwickeln.

Die Bestandsaufnahme liefert den Grundstock an Informationen

Idealtypisch führt der Gesundheitsbericht die Kennzahlen, Indikatoren und Ergebnisse verschiedener Informationsquellen zusammen, gewichtet und bewertet sie. Zum Beispiel:

Daten finden, welche die Gesundheitssituation belegen können

- allgemeine oder spezifische Arbeitsunfähigkeitsdaten von Krankenkassen
- Daten der innerbetrieblichen Fehlzeitenstatistik
- Altersstrukturanalyse
- Daten aus Gefährdungsanalysen oder Begehungen
- Daten des betriebsärztlichen Dienstes
- Daten und Erkenntnisse aus Befragungen oder Gesundheitszirkeln.

Es werden solche Daten und Informationen gewählt, die schlüssig und aussagekräftig die Gesundheitssituation und ihre Bedingungen in der Dienststelle belegen können. "Datenfriedhöfe" sind zu vermeiden. Wenn möglich sollten die verschiedenen Informationsquellen auch differenziert nach Geschlechtern dargestellt werden.

Unterschiede von Frauen und Männern aufzeigen!

Desweiteren enthält der Gesundheitsbericht die Dokumentation der Aktivitäten und Angebote im Gesundheitsmanagement, wie beispielsweise:

Leistungen im Gesundheitsmanagement darstellen

- Arbeit der Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement
- Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- Gesundheitsförderungsangebote
- Informationsveranstaltungen, Schulungen, Öffentlichkeitsarbeit
- durchgeführte Maßnahmen.

Die Darstellung der Aktivitäten und Maßnahmen sollte idealerweise darüber informieren, wie der Umsetzungsgrad der geplanten Maßnahmen ist, wie die Maßnahmen angenommen werden und ob die erhofften Effekte eingetreten sind.

Evaluation integrieren

Eine Musterstruktur für einen dienststelleninternen Gesundheitsbericht befindet sich im Anhang.

4.4.3 Bewertungen und Schlussfolgerungen

Ein inhaltliches Referenzsystem für die Bewertung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Dienststellen und Betrieben ergibt sich aus den Zielformulierungen unter Ziffer 2 der Dienstvereinbarung. Es kann ergänzt werden durch Formulierungen aus dem Zielsystem der jeweiligen Dienststelle. Die Bewertung findet am Besten im Rahmen einer gemeinsamen "Redaktionskonferenz" aller am Bericht beteiligten Akteure statt.

Bewertung orientiert sich am Zielsystem

Tun wir die richtigen
Dinge?

Bei der Bewertung der Gesundheitssituation und der Bedingungen in der Dienststelle geht es am Ende vor allem um die Frage: "Tun wir im Gesundheitsmanagement das Richtige?" Dazu wird die Vielzahl der Informationen verdichtet auf einige wenige Kernaussagen.

Tun wir die Dinge
richtig ?

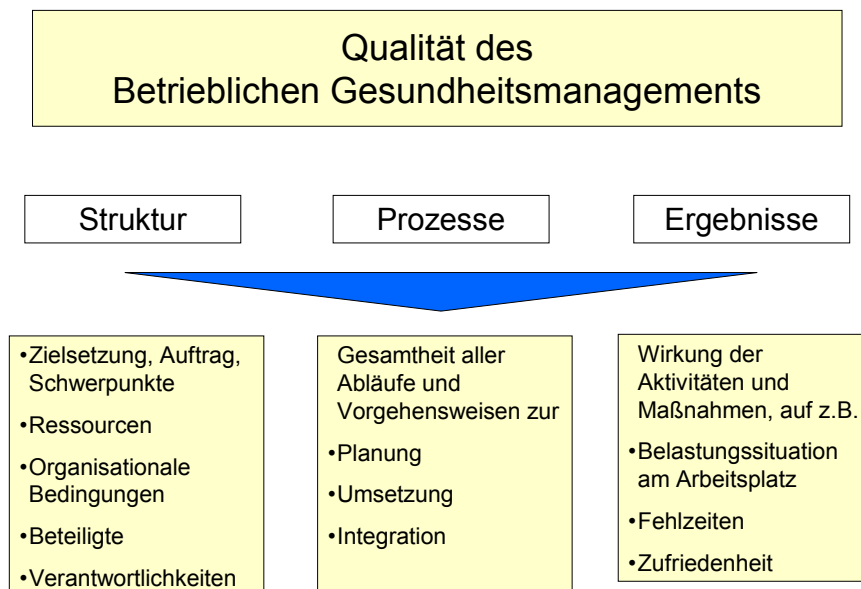
Bei der Bewertung der Angebote, Aktivitäten und durchgeführten Maßnahmen geht es dagegen um die Frage: "Tun wir die Dinge richtig?" Darin enthalten ist die Frage nach der Effizienz des Vorgehens. Dabei geht es nicht allein um die Ergebnisqualität, sondern gleichermaßen um die Struktur- und Prozessqualität. Dies ist umso wichtiger, als beim Gesundheitsmanagement zumeist komplizierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zum Tragen kommen und einfache Kosten-Nutzen-Analysen nur schwer möglich sind. Versuche, den Erfolg eines Gesundheitsmanagements ausschließlich anhand der Kennzahl "Senkung des Krankenstands in Prozent" zu messen, greifen zu kurz. Deshalb sind neben der Fehlzeitenstatistik weitere Indikatoren, wie zum Beispiel durch die KGST vorgeschlagen²⁸, heranzuziehen. Die KGST empfiehlt allerdings, zunächst wenige Indikatoren für die jeweilige Dienststelle zu entwickeln und die Evaluation im späteren Verlauf des Betrieblichen Gesundheitsmanagements um weitere Indikatoren zu ergänzen.

Evaluation auf
drei Ebenen

Im fortgeschrittenen Stadium der Entwicklung des Gesundheitsmanagements empfehlen wir die Evaluation in Anlehnung an das EFQM-Modell für Excellence (European Foundation for Quality Management) auf den folgenden drei Ebenen durchzuführen:

- Ergebnisse (Was wurde erreicht?)
- Prozesse (Sind die Umsetzungsschritte und Abläufe passend?)
- Strukturen (Wie stimmig sind die Rahmenbedingungen?)

Vereinfachtes
Evaluationsschema
nach EFQM-Kriterien



Im Anhang ist beispielhaft ein ausführlicheres Schema dargestellt, das als Grundlage der Entwicklung von Evaluationskriterien und Indikatoren herangezogen werden kann.

²⁸ Vergleiche KGST-Bericht 1/2005, Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe, S. 56 ff

5. Durch Präventionsangebote einen gesunden Lebensstil fördern

Ein Ziel, das europaweit von mehreren großen Kampagnen²⁹ und Organisationen vorangetrieben wird, ist die Förderung eines gesunden Lebensstils in der Arbeitswelt. Es gewinnt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des späteren Ausscheidens aus dem Erwerbsleben immer mehr an Bedeutung. Beschäftigte und Arbeitgeber können gemeinsam aktiv werden, um ein längeres Verbleiben in der Berufstätigkeit bei Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu ermöglichen.

Ein europaweites Ziel
in der Arbeitswelt

In Dienststellen und Betrieben kann dies gefördert werden durch Präventionsangebote, die sich an das Gesundheitsverhalten der Beschäftigten richten. Sie sensibilisieren und machen für Gesundheitsthemen neugierig, sie motivieren Beschäftigte, für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden selber aktiv zu werden, informieren über gesundheitsförderliche Lebensstile und bieten einen Rahmen, in dem neues Verhalten erprobt und eingeübt werden kann.

Gesunden Lebensstil in
der Arbeitswelt fördern

Im Rahmen des Gesundheitsmanagements stellen betriebliche Präventionsangebote für die Beschäftigten ein wichtiges Handlungsfeld dar. Sie unterstützen die Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesundheit und ergänzen damit die betrieblichen Ansätze, die sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Verringerung von Belastungen richten.

Ergänzung zu Ansätzen
der Verhältnisprävention

Präventionsangebote in der Dienststelle geben dem Gesundheitsmanagement ein konkretes "Gesicht" und machen dessen Nutzen für die Beschäftigten leicht erfahrbar. Sie sind mit relativ geringem Aufwand zu organisieren und können beim Einstieg ins Gesundheitsmanagement für "sichtbare Erfolge" sorgen. Allerdings darf Gesundheitsmanagement nicht auf die Angebote reduziert bleiben. Denn erst im Zusammenwirken von Verhaltensprävention und Verhältnisprävention, von individueller Verantwortung und organisationaler Verantwortung kann das Gesundheitsmanagement seinen Nutzen für die Dienststelle und für die Beschäftigten entfalten.

Gesundheitsmanagement
nicht reduzieren auf
Präventionsangebote

Bei der betrieblichen Förderung eines gesunden Lebensstils stehen folgende Themen im Mittelpunkt:

Schwerpunkte der
Prävention

- Förderung von körperlicher Aktivität und Bewegung
- Förderung der Fähigkeit zur Stressbewältigung und Entspannung
- Unterstützung einer gesundheitsorientierten Ernährung
- Reduzierung von Suchtmittelkonsum (Tabak, Alkohol)

Dienststellen und Betriebe, die einen gesunden Lebensstil fördern wollen, sollten ihren Beschäftigten hierzu attraktive Angebote machen und die Teilnahme aktiv unterstützen. Dazu wird im zentralen Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen zu allen oben genannten Themen eine Reihe von Seminaren vorgehalten, die von erfahrenen Dozentinnen und Dozenten geleitet werden. Von den Dienststellen und Betrieben können diese Angebote mit wenig Aufwand genutzt und im Rahmen des dienststelleninternen Gesundheitsmanagements gezielt beworben werden.

Angebote aus dem
Fortbildungsprogramm
der Senatorin für
Finanzen nutzen

Manche Dienststellen und Betriebe wollen darüber hinaus auch direkt vor Ort in der Dienststelle oder im Betrieb einzelne Präventionsangebote vorhalten, richten einen Gesundheitsraum ein oder bieten gesundheitsbezogene Vorträge für ihre Beschäftigten an. Durch die Nähe zum Arbeitsplatz kann die Akzeptanz bei den Beschäftigten zum Teil gesteigert und die Vereinbarkeit mit Arbeit und privater Zeit verbessert werden. Bei der Auswahl von Anbietern

Bei arbeitsplatznahen
Angeboten auf qualifi-
zierte Anbieter achten

²⁹ In Deutschland hat zum Beispiel die Kampagne "move Europe" einen hohen Bekanntheitsgrad

und Angeboten helfen häufig auch Krankenkassen weiter. Sie orientieren sich dabei an Qualitätskriterien, die von den Spitzenverbänden der Krankenkassen für die Prävention aufgestellt worden sind. So wird sichergestellt, dass die Anbieter über die notwendige Qualifikation verfügen und sich an überprüften inhaltlichen und methodischen Standards orientieren, die die Wirksamkeit des Angebots gewährleisten.

Kooperation mit
anderen
Dienststellen

Kleinere Dienststellen und Betriebe, die ihren Beschäftigten zusätzlich zu den zentralen Fortbildungsangeboten der Senatorin für Finanzen Präventionsangebote machen wollen, können durch Kooperation mit anderen Dienststellen ihr Angebot erweitern.

Jahresschwerpunkte
setzen und Themen auf
verschiedenen Wegen
transportieren

In der Praxis der Prävention hat es sich bewährt, nicht wahllos Angebote nebeneinander wie in einem "Bauchladen" vorzuhalten, sondern gezielt Themenschwerpunkte zu setzen und diese längerfristig zu bearbeiten. Ist zum Beispiel in der Analyse einer Dienststelle der Umgang mit Stressbelastungen oder die Behebung von Bewegungsmangel als Handlungsziel identifiziert, so kann daraus ein Präventionsschwerpunkt für ein Jahr gemacht werden.

Praxisbeispiel für einen Jahresschwerpunkt "Bewegungsförderung"

Eine Dienststelle will das Bewusstsein für Bewegung im Arbeitsalltag fördern und entwickelt dazu eine Jahresplanung. Das Thema soll zu verschiedenen Zeitpunkten im Jahresverlauf auf unterschiedlichen Informationskanälen (MiP, Infomails, Plakate, Besprechungen, Vorträge, Beschäftigtenversammlung), mit wechselnden Inhalten (Bewegungspause am Bildschirmarbeitsplatz, Kampagne für Betriebssport, Bewegung und Wohlbefinden, Bewegung und Stressabbau, Augengesundheit und Bildschirmarbeit), mit Aktionen für ganze Organisationseinheiten (Aktion mit dem Rad zur Arbeit, Schrittzähleraktion, Lauftreff, Bildschirmschoner Bewegungspause) und mit verschiedenen Seminarangeboten (Rückengesundheit, Yoga, Bewegungspause) transportiert werden.

Veränderung
braucht
Wiederholung

Auf diese Weise kann in Dienststellen und Betrieben mehr Aufmerksamkeit, Sensibilität und Akzeptanz erreicht und eine größere Anzahl von Beschäftigten zur Auseinandersetzung mit dem Thema bewegt werden. So findet auch Berücksichtigung, dass nachhaltige Veränderungen im Gesundheitsverhalten vor allem Zeit und Wiederholung brauchen.

Langer Atem,
,Marketing und
Unternehmenskultur

Erfolge im Sinne der Aktivierung der Beschäftigten und der Förderung von gesundheitsbewussten Lebensstilen in der Belegschaft sind nicht von heute auf morgen zu erzielen. Erfahrungen in der Gesundheitsförderung zeigen, dass die gefährdesten Personen häufig besonders schwer für Prävention zu gewinnen sind. Deshalb ist neben einem langen Atem vor allem aktives Marketing der Angebote, die Unterstützung der Führung und die Entwicklung einer gesundheitsbewussten Unternehmenskultur wichtig für den Erfolg.

Auch Rahmenbedin-
gungen und Regeln
sichern Annahme und
Erfolg

Akzeptanz, Annahme und Erfolg von betrieblichen Präventionsangeboten werden auch beeinflusst durch die Rahmenbedingungen und Regeln zur Teilnahme. Zu Angeboten in den Dienststellen, die nicht über das zentrale Fortbildungsangebot abgedeckt sind, müssen Regelungen zu Kosten und Arbeitszeit getroffen werden. Sie sollten für die Beschäftigten attraktiv sein, aber auch die Eigenverantwortung anregen. Dazu hat es sich in der Präventionsarbeit bewährt, dass in der Regel sowohl Arbeitgeber wie auch Beschäftigte einen Beitrag zum Angebot beisteuern. Der Beitrag kann sich sowohl auf die Kosten wie auch auf den Zeiteinsatz beziehen. Die Ausnahme sind Präventionsangebote, die sich unmittelbar auf den Arbeitsplatz und die Aufgaben be-

ziehen. Sie werden vollständig durch den Arbeitgeber finanziert und finden in der Arbeitszeit statt.

6. Unterstützung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen

Die erfolgreiche dezentrale Einführung und der Aufbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Dienststellen und Betrieben wird unterstützt durch das Kompetenzzentrum bei der Senatorin für Finanzen. Es koordiniert die verschiedenen Handlungsansätze, berät und unterstützt Dienststellen und Betriebe dabei, selbstständig Prozesse des Gesundheitsmanagements zu initiieren und geeignete Strukturen für eine nachhaltige Entwicklung aufzubauen. Als zentraler Serviceleister des Gesundheitsmanagements hält es für die Dienststellen und Betriebe konkrete Angebote bereit.

6.1 Angebote des Kompetenzzentrums Gesundheitsmanagement

Im Rahmen seiner Möglichkeiten bietet das Kompetenzzentrum an:

Praxisnahe
Unterstützung
und Beratung

- **Beratung und Prozessbegleitung von Dienststellen und Betrieben,** damit Akteure und Entscheider von Anfang an Begleitung und Unterstützung finden, wenn Fragen anstehen und Lösungen gefunden werden müssen. Vom Gelingen des Einstiegs, über die Definition von Meilensteinen, die Entwicklung von Maßnahmen bis zur Evaluation.
- **Informationsveranstaltungen für Gremien und Führungskräfte,** damit Entscheider und Akteure in der Dienststelle auf dem gleichen Informationsstand sind und gemeinsam für das Gesundheitsmanagement Verantwortung übernehmen.
- **Zielfindungsworkshop für die AG Gesundheitsmanagement,** damit von Anfang an die Richtung stimmt, gemeinsam realistische Ziele gesteckt werden und der Einstieg gelingt.
- **Bereitstellung von Informationen zum Gesundheitsmanagement,** damit die Informationen gefunden werden, die benötigt werden, um Gesundheit voran zu bringen. Von Adressen und Informationsquellen, über Präventionsangebote und Marketing bis zu Strategien und Verfahren im Gesundheitsmanagement.
- **Vermittlung von Kontakten zu möglichen Kooperationspartnern,** damit Dienststellen und Betriebe nicht alleine da stehen, wo Partner eingebunden werden könnten, die langjährige Erfahrung einbringen und konkret unterstützen.
- **Organisation und inhaltliche Unterstützung eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches zwischen Ressorts, Dienststellen und Betrieben,** damit gegenseitig von Erfahrungen gelernt werden kann und die vielfältigen Fähigkeiten und Kompetenzen der unterschiedlichen Akteure in den Dienststellen und Betrieben untereinander bekannt und nutzbar werden.
- **Unterstützung bei gesundheitsbezogener Öffentlichkeitsarbeit,** damit Gesundheit in den Dienststellen und Betrieben Thema wird und Fortschritte im Gesundheitsmanagement sichtbar werden.

Bei Bedarf kann das Kompetenzzentrum auf eine Auswahl an professionellen verwaltungsinternen sowie externen Beraterinnen und Beratern mit geeigneter Fachkompetenz zurückgreifen.

6.2 Fortbildung

Im Rahmen des zentralen Fortbildungsprogramms unterstützt die Senatorin für Finanzen das Gesundheitsmanagement durch ein breitgefächertes Angebot für unterschiedliche Zielgruppen. Unter der Rubrik "Gesundheit stärken" finden Beschäftigte vielfältige Seminarangebote, die sie in ihrer Gesundheit individuell unterstützen wollen. Führungskräfte werden durch unterschiedliche Seminare in der Rubrik "Gesund führen" in ihrer gesundheitsbezogenen Handlungskompetenz gestärkt. Die Rubriken "Gesundheit und Arbeitsschutz" und "Betriebliche Suchtprävention" nehmen spezifische Themen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umgangs mit Suchtmittelauffälligkeiten auf.

Darüber hinaus sind für Multiplikatoren und Akteure im Gesundheitsmanagement spezielle Konzepte entwickelt worden, die den Aufbau der nötigen Fach- und Handlungskompetenzen unterstützen sollen:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement - Chancen, Risiken und Nebenwirkungen (Einführungsseminar für Akteure und Multiplikatoren)
- Planungs- und Projektmethoden im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Nützliche Instrumente und Verfahren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement kennen lernen
- Gesundheitsberichterstattung - wie geht das?
- Werkstatt Information und Marketing im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Netzwerktreffen Gesundheitsmanagement (für Akteure: kollegiale Beratung, Praxisberichte, Informationsaustausch, aktuelle Themen)

Spezifische weitere Maßnahmen können bedarfsorientiert in Kooperation mit den Dienststellen und Betrieben entwickelt werden.

7. Antragsverfahren für Projekte

7.1 Zielsetzung der Förderung

Die Senatorin für Finanzen fördert mit zentralen finanziellen Mitteln im Rahmen der Einführung des Gesundheitsmanagements Projekte und Maßnahmen in den Dienststellen und Betrieben. Die finanzielle Förderung ist ein zeitlich begrenztes Element des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, das darauf ausgerichtet ist, die Gesundheitssituation und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nachhaltig zu verbessern. Dies wird erreicht durch:

- Verbesserung der Arbeits- und Ablauforganisation und der Arbeitsbedingungen
- Verbesserung von Zusammenarbeit und Führung
- Stärkung persönlicher Ressourcen und Kompetenzen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung

Neben der fachlichen Unterstützung durch das Kompetenzzentrum soll in der Anfangsphase die Bereitschaft der Dienststellen und Betriebe zum Einstieg ins Gesundheitsmanagement durch finanzielle Unterstützung gesteigert werden.

7.2 Gegenstand der Förderung

Dienststellen und Betriebe können die finanzielle Förderung in verschiedenen Phasen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement und zu unterschiedlichen Zwecken nutzen:

- zur Unterstützung beim Aufbau von Strukturen und Projekten,
- für die Durchführung von vertiefenden Schulungen, Beratungen und Analysen für den Betrieb oder die Dienststelle,
- Maßnahmen mit besonderem Fokus auf Führungskräfte.

Unterstützung
von Strukturen
und Prozessen

Eine Förderung von Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung ist in Einzelfällen unter der Voraussetzung möglich, dass die Einbettung in eine längerfristige Planungsstrategie des Gesundheitsmanagements überzeugend dargestellt werden kann.

Vorrangig dient die finanzielle Förderung der Entwicklung der Struktur- und Prozessqualität. Durch sie wird Nachhaltigkeit in der Entwicklung gesichert. Hierzu können insbesondere folgende Unterstützungsleistungen zählen:

- Diagnoseerstellung durch Beschäftigtenbefragungen oder andere beteiligungsorientierte Instrumente
- externe Beratung und Begleitung für die Projektplanung oder weitere Projektdurchführung
- Moderation von Gesundheitszirkeln (sofern dies nicht durch das Kompetenzzentrum dargestellt werden kann/soll)
- Gesundheitsberichterstellung
- Qualifizierung dienststellen- und betriebsinterner Akteurinnen und Akteure für das Gesundheitsmanagement
- Ergebnisevaluation
- Internes Projektmarketing.

7.3 Förderbedingungen

Förderfähige Projektanträge folgen den Zielsetzungen unter Kapitel 2 der DV Gesundheitsmanagement. Dabei sind gewisse inhaltliche und formale Qualitätskriterien Voraussetzung für eine Förderung:

Formale und
inhaltliche An-
forderungen an
Projektanträge

Ein Projektcharakter muss ersichtlich sein, Ausgangslagendarstellung, Zielformulierung und Umsetzungsstrategie sowie ein Projektablauf (Projektablaufplan, Meilensteinliste, etc.) sind darzustellen. Wichtig ist die der Projektgröße entsprechende Darstellung der Übereinstimmung des Projektkonzeptes mit den Kriterien und Elementen des Lernzyklus Gesundheitsmanagement (siehe Kapitel 2) wie z.B. handlungsfähige Arbeitsgruppe, abgeschlossene Bestandsaufnahme und Klärung von Verantwortlichkeiten. Ebenso unerlässlich sind Angaben zur Dokumentation und Evaluation des geplanten Projektes. Ein Finanzierungsplan ist zu erstellen. Bei der Unterstützung durch externe Anbieter ist eine Begründung für die Auswahl des Anbieters vorzulegen.

Förderfähige Vorhaben müssen das gemeinsame Interesse und die gemeinsame Verantwortung von Dienst- und Betriebsstellenleitungen und Interessenvertretungen verbindlich nachweisen.

Wichtig ist, dass die Beantragung der finanziellen Förderung rechtzeitig, d.h. vor geplantem Projektbeginn und unter Berücksichtigung der genannten Förderbedingungen, erfolgt.

Informationen und Beratung können beim Kompetenzzentrum nachgefragt werden und sind sinnvollerweise einem Förderantrag vorzuschalten.

7.4 Art und Umfang der Zuschüsse

Anteilige Förderung

Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung einer Förderung besteht nicht. Eine finanzielle Förderung ist ausschließlich im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel möglich.

Generell erfolgt die Förderung durch die Senatorin für Finanzen anteilig. Bei der Beantragung von Mitteln ist ein angemessener finanzieller Eigenanteil der Dienststelle/des Betriebes an den Gesamtkosten des Projekts/der Maßnahme darzustellen.

Eine Förderung kann ab einer Gesamtprojektsumme von € 1.000 erfolgen. Ein Zuschuss wird in der Regel in Höhe von maximal 10.000 € für eine Dienststelle oder einen Betrieb innerhalb eines Kalenderjahres gewährt.

7.5 Bewilligungs- und Vergabeverfahren

Schriftlicher Antrag an die Senatorin für Finanzen

Grundsätzlich sind Förderanträge in schriftlicher Form über das jeweils zuständige Ressort an die Senatorin für Finanzen, Referat 33, zu stellen.

Hierzu ist ein Antragsformular entwickelt worden, das bei der Senatorin für Finanzen im Referat 33 angefordert werden kann. Das Kompetenzzentrum ist auf Wunsch beratend bei der Antragstellung behilflich.

Sollten auch andere Finanzierungspartner beteiligt sein, ist dies in der Antragstellung aufzuführen und sind ggf. entsprechende Vereinbarungen beizufügen.

Die Entscheidung über die Vergabe von Fördermitteln wird in Abstimmung mit dem Gesamtpersonalrat und der Projektgruppe Gesundheitsmanagement (siehe Punkt 7 der DV Gesundheitsmanagement) getroffen. Bei einer positiven Entscheidung wird mit der/dem Antragsteller/in eine Fördervereinbarung in Form eines schriftlichen Kontraktes geschlossen, der nach Unterzeichnung in Kraft tritt.

Spätestens sechs Monate nach Ende der Förderdauer muss ein Verwendungsnachweis über die tatsächlich entstandenen Kosten sowie ein Sachstandsbericht eingereicht werden.

8. Nützliche Links, Netzwerke und Literatur

- Reform-Manufaktur Bremen (am 17.02.2010 im Haus des Reichs). Vorträge der Fachtagung: Betriebliches Gesundheitsmanagement - Zukunftsinvestition oder Luxus?
<http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen53.c.8382.de>

Öffentliche Verwaltung:

- Landesverwaltung Niedersachsen
http://www.mi.niedersachsen.de/master/C40147663_N37221085_L20_D0_I522.html
- Stadt Dortmund
<http://betrieblichegesundheitsfoerderung.dortmund.de/project/assets/template1.jsp?tid=52642&smi=1.0>

- Stadt Hamburg
<http://www.hamburg.de/personalamt/veroeffentlichungen/30166/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>
- KGSt Bericht 1/2005: Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. Leitlinien und Handlungsempfehlungen der KGSt
http://gesundearbeit.org/pdf/literature/studys/bericht__1_2005_bgm.pdf oder direkt bei der KGSt über die Suchfunktion: <http://kgst.de>

Netzwerke und Initiativen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung

- INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit)
Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen → Datenbank: Gute Praxis
<http://www.inqa.de/> und <http://www.deutsches-netzwerk-buero.de/>
- DNBGF (Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung)
→ Forum öffentlicher Dienst
<http://www.dnbgf.de/>
- Move Europe
Kampagne des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP), unterstützt vom BKK Bundesverband
<http://www.move-europe.de>
- IGA (Initiative Gesundheit und Arbeit)
Initiative von Bundesverbänden der Krankenkassen und Unfallversicherung
<http://www.iga-info.de/>
- Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.
→ Datenbank: Gute Praxis
<http://www.good-practice.org/out.php?idart=1>
- GESA (Gesundheit am Arbeitsplatz),
regionales Netzwerk Schleswig Holstein, → Beispiele guter Praxis
<http://www.gesa-sh.de/>

Weiterführende Links zu speziellen Präventionsthemen

- Die Prävention
Initiative des Bundesministeriums für Gesundheit mit dem Schwerpunkt Bewegungsförderung. → Themen-Spezial: Bewegter Büroalltag
<http://www.die-praevention.de/>
- Job und Fit
Initiative des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz mit dem Schwerpunkt Ernährung und Bewegung
<http://www.jobundfit.de>
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
Informationsmaterialien zu unterschiedlichsten Gesundheitsthemen
<http://www.bzga.de/> und <http://www.infodienst.bzga.de/>

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
→ Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen
http://www.baua.de/cln_103/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html

- **Weiterführende Literatur:**

Badura, B., Walter, U.; Hehlmann, T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik, Springer Verlag

Faller, G. (2010): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Hans Huber Verlag

Uhle, T., Treier M. (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, Springer Verlag

Oppolzer, A. (2009): Gesundheitsmanagement im Betrieb: Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit

Weber, A., Hörmann, G. (2007): Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Gentner Verlag

Matyssek, K. (2009): Führung und Gesundheit, Books on Demand GmbH

Anlage 1 - Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst

Zwischen der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde Bremen), dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen, dem Gesamtrichterrat für das Land Bremen und der Gesamtschwerbehindertenvertretung für das Land und die Stadtgemeinde Bremen wird die folgende Vereinbarung über ein Gesundheitsmanagement geschlossen.

Diese Vereinbarung ist eine Dienstvereinbarung gemäß § 62 des Bremischen Personalvertretungsgesetzes (BremPersVG) und ergänzt gleichzeitig gemäß § 83 Abs. 2 a Nr. 5 SGB IX die Integrationsvereinbarung vom 17. Dezember 2007.

Präambel

Mit dieser Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement zielen die Vertragsschließenden darauf ab, die vielschichtigen Bedingungen und Ursachen von Gesundheit positiv zu beeinflussen, um die Gesundheit zu erhalten und zu fördern.

Grundlage ist der umfassende Gesundheitsbegriff nach der "Ottawa-Charta" der Weltgesundheitsorganisation (WHO) von 1986. Gesundheitsförderung zielt demnach darauf ab, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit als umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu ermöglichen. Gesundheit und Krankheit sind Bestandteile des Lebens. Es gilt daher auch, Verständnis zu schaffen für kranke Menschen und ihre Situation, um ihre Benachteiligung zu verhindern.

Ein Gesundheitsmanagement auf der Grundlage von Prävention und Arbeitsschutz ist unverzichtbarer Bestandteil eines modernen Personalmanagements. Gerade in Zeiten gewandelter, oft erhöhter Anforderungen an die Beschäftigten werden unterstützende Konzepte und Maßnahmen erforderlich. Insbesondere im Rahmen einer optimalen Personalentwicklung ist ein dienststellen- und betriebsinternes Gesundheitsmanagement von Bedeutung und als wichtiger Baustein der Verwaltungsreform aufzugreifen.

Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement folgt den Grundsätzen der Prävention und trägt dazu bei, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Arbeitsunfähigkeit - einschließlich Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und psychischen Belastungen - vorbeugen. Zudem stärkt es die gesunderhaltenden - und betriebsinternen Strukturen und die Kräfte jedes und jeder Einzelnen.

Ein ganzheitliches und vorausschauendes Gesundheitsmanagement in den Dienststellen ist nicht von heute auf morgen zu erreichen, sondern muss langfristig und flexibel angelegt sein. Nur so kann es dem dynamischen Charakter der Gesundheit der Beschäftigten einerseits und den sich wandelnden Arbeitsbedingungen andererseits Rechnung tragen.

Die Führungspraxis spielt bei der Verbesserung des Wohlbefindens der Beschäftigten am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle. Die Führungskräfte nehmen durch ihr tägliches Handeln direkt oder indirekt Einfluss auf das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig unterliegen auch sie Vorgaben mit Auswirkungen auf ihr eigenes Befinden, ihre eigene Gesundheit und ihre eigene Leistungsfähigkeit. Führungskräfte sind daher sowohl Betroffene als auch wichtige Partner beim Gesundheitsmanagement.

Gesundheitsmanagement ist eine berufsgruppen- und hierarchieübergreifende Aufgabe. Dienststellenleitungen und Führungskräfte wie auch Personalräte, Richterräte und Schwerbehindertenvertretungen, Frauenbeauftragte, Gesundheitsamt Bremen, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie vergleichbare Beteiligte unterstützen gemeinsam die Umsetzung dieser Vereinbarung. Die Beschäftigten sind zu beteiligen.

Die Unterzeichner/-innen sind sich darüber einig, im Interesse der Beschäftigten ein Gesundheitsmanagement umfassend einzuführen und dauerhaft zu gestalten. Ein ganzheitliches und vorausschauendes Gesundheitsmanagement setzt eine feste Verankerung in der Verwaltung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen voraus. Dienststellen und Betriebe, die sich dieser Aufgabe annehmen, können Arbeitszufriedenheit, Motivation und Betriebsklima verbessern und

dadurch Arbeitsunfähigkeit und Frühpensionierungen reduzieren und die Produktivität verbessern, denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der entscheidende Erfolgsfaktor zur Sicherstellung öffentlicher Dienstleistungen.

Die Freie Hansestadt Bremen wird sich aus ihrer besonderen Fürsorgepflicht heraus dafür einsetzen, dass diese Vereinbarung auch in Anstalten, Körperschaften, Stiftungen des öffentlichen Rechts im Lande Bremen und - soweit rechtlich möglich - auch in die Beteiligungsgesellschaften des Landes und der Stadt übernommen wird.

1. Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Bediensteten (Beschäftigte) im Sinne des § 3 Absatz 1 BremPersVG und § 1 Absatz 1 des Bremischen Richtergesetzes. Der Begriff Dienststelle wird im Sinne von § 7 BremPersVG verstanden.

2. Zielsetzung

Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses zielt das Gesundheitsmanagement gleichermaßen auf die Stärkung der Handlungskompetenz des/der Einzelnen zur Erhaltung der eigenen Gesundheit (Verhaltensprävention) wie auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse (Verhältnisprävention). Unter dem Fokus „Prävention“ tritt neben die Frage nach den gesundheitsbeeinträchtigenden Bedingungen gleichberechtigt die Frage, was gesund erhält. Damit umfasst Gesundheitsmanagement alle Maßnahmen, durch die Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten erkannt und verändert werden sowie Fähigkeiten und Bedingungen der Arbeitsorganisation gefördert werden, die die Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit unterstützen. Es verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem Ausbau von Schutzfaktoren und individuellen Gesundheitspotentialen. Dies ermöglicht im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts zum Gesundheitsmanagement eine Verzahnung unterschiedlicher Handlungsansätze, die im Folgenden näher ausdifferenziert sind.

Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement erfordert eine systematische, auf Nachhaltigkeit angelegte Vorgehensweise mit Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierlicher Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse. Als grundlegende Gestaltungsprinzipien für das Gesundheitsmanagement in der Verwaltung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen gelten deshalb die Qualitätskriterien der „Luxemburger Deklaration zur Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“ von 1997:

- Ganzheitlichkeit,
- Integration in die Organisation,
- Partizipation und
- Projektmanagement.

Sie bilden den übergeordneten Handlungsrahmen, der bei allen Planungen, Entscheidungen und Maßnahmen zu berücksichtigen ist. Es wird als selbstverständlich vorausgesetzt, dass die geltenden gesetzlichen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz eingehalten werden.

Als Ziele dieser Vereinbarung werden definiert:

2.1 Integration von Gesundheitsmanagement in das Personal- und Organisationsmanagement

- Aufbau von Strukturen für ein dauerhaftes System für Gesundheitsmanagement und deren Verknüpfung mit der Personal- und Organisationsentwicklung
- Erweiterung des erforderlichen Sachverständnisses
- Verbindliches Engagement auf Führungsebene für die gesundheitlichen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Etablierung einer Personalpolitik, die aktiv Gesundheitsförderungsziele verfolgt
- Einbeziehen des Wissens und der Erfahrungen der Beschäftigten bei der Gestaltung der Arbeit und eines gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeldes
- Entwicklung einer Dienststellenkultur und entsprechender Führungsgrundsätze, in denen die Beteiligung der Beschäftigten verankert ist
- Initiierung und Förderung von Mitwirkungsmöglichkeiten für die Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeit und eines gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeldes
- Koordinierung und Weiterentwicklung aller auf die Gesundheit gerichteten Aktivitäten, insbesondere von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Betrieblichem Eingliederungsmanagement, Konfliktmanagement und Suchtprävention, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

2.2 Verbesserung der Arbeitsbedingungen/Verringerung von Belastungen

- Abbau von belastenden psychischen und physischen Bedingungen der Arbeit
- Verringerung von belastendem oder gesundheitsriskantem Verhalten
- Schaffung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen
- Systematische Einbindung von Gesundheitsförderung als Maßstab für die Gestaltung von Prozessen und Strukturen der Arbeitsorganisation
- Berücksichtigung der Arbeitssituation und Bedürfnisse unterschiedlicher Beschäftigten-gruppen, insbesondere der jeweils besonderen Situation von behinderten und leistungsveränderten Beschäftigten
- Vorausschauender und systematischer Umgang mit und Vorbereitung auf Veränderungen am Arbeitsplatz

2.3 Unterstützung und Entwicklung individueller Gesundheitspotentiale

- Förderung von Fähigkeiten zur Bewältigung von Belastungen
- Sensibilisierung für das Thema Gesundheitsförderung
- Optimierung der Personalentwicklung und Fortbildung, um Beschäftigte darin zu unterstützen, veränderten Anforderungen als positiven Herausforderungen zu begegnen
- Aktive und mitverantwortliche Beteiligung der Beschäftigten an Angelegenheiten, die die Gesundheit am Arbeitsplatz betreffen

2.4 Ökonomische und qualitative Verbesserungen

- Reduzierung von vermeidbaren Fehlzeiten
- Vorrang von Maßnahmen der Rehabilitation/Wiedereingliederung statt vorzeitiger Verrentung oder Versetzung in den Ruhestand (Leitgedanke „Reha vor Rente“)
- Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Zusammenarbeit und Dienstleistungsqualität
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Motivation durch Beteiligungsmöglichkeiten und Wertschätzung
- Verbesserung der Beschäftigungsattraktivität für die Gewinnung neuer Beschäftigter

2.5 Berücksichtigung geschlechtsdifferenzierender Sichtweisen

- Betrachtung von Belastungssituationen und deren unterschiedlicher Bewältigung durch Frauen und Männer
- Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

In ihrer Ausdifferenzierung bilden diese Ziele eine wesentliche inhaltliche Grundlage zur Entwicklung von Evaluationskriterien.

3. Rechtliche Grundlagen

Das Gesundheitsmanagement findet unter Einbeziehung und Umsetzung u.a. folgender rechtlicher Grundlagen statt:

- Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsschutzrichtlinien sowie Arbeitssicherheitsgesetz
- Integrationsvereinbarung im Sinne von § 83 SGB IX.
- Regelungen zur Prävention im System der gesundheitlichen Versorgung (SGB V u. SGB IX)
- Dienstvereinbarungen des Landes und der Stadtgemeinde Bremen im Zusammenhang von Gesundheitsschutz und Prävention.

4. Dienststelleninterne Umsetzung des Gesundheitsmanagements

Die Verantwortung für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements liegt bei den Dienststellenleitungen. Die gemeinsame strategische Ausrichtung sowie die Vernetzung von Kompetenzen und Ressourcen werden ressortübergreifend koordiniert und strukturiert.

Die unter Zielsetzungen dargelegten Grundsätze sind als verbindlicher Rahmen für die Umsetzung des dienststelleninternen Gesundheitsmanagements zu verstehen, in dem die Dienststellen mit ihren unterschiedlichen Ausgangsbedingungen Projekte mit jeweils spezifischen Schwerpunktsetzungen durchführen. Dazu müssen Verantwortlichkeiten festgelegt und angemessene Organisationsstrukturen entwickelt werden. Auf dieser Grundlage ist ein Gesundheitsmanagement in allen Bereichen dauerhaft zu gestalten.

4.1 Durchführung in der Dienststelle

Unter Anwendung der in der Handlungshilfe beschriebenen Vorgehensweisen umfasst der Aufbau und die Umsetzung eines dauerhaften Systems für Gesundheitsmanagement insbesondere:

- Erhebung und Analyse der gesundheitlichen Lage in der Dienststelle auf Grundlage hierfür relevanter Daten und Informationen (z.B. arbeitsmedizinische Erhebungen, Beschäftigtenbefragungen, Gefährdungsbeurteilung, personenübergreifende Informationen aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement)
- Festlegung von Schwerpunkten des Gesundheitsmanagements und Entwicklung eines dienststellenbezogenen Gesundheitsprogramms mit geeigneten gesundheitsfördernden sowie belastungs- und beschwerdeminimierenden Maßnahmen
- gezielte Ansprache der Führungskräfte
- systematische Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und strukturellen Aktivitäten
- regelmäßiges Erstellen eines Gesundheitsberichts
- Kontinuierliche Information der Beschäftigten über Erkenntnisse, Aktivitäten und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie über gesundheitsbezogene Themen; dienststelleninterne Veröffentlichung und Erörterung des Gesundheitsberichts.

4.2 Dienststelleninterne Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement

Ständige Mitglieder der dienststelleninternen Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement sind:

- die Leiterin bzw. der Leiter der Dienststelle (Leitung der Arbeitsgruppe) oder ein/e von ihm/ihr Beauftragte/r, der/die im Einvernehmen mit den Interessenvertretungen bestellt wird
- eine Vertretung des Personalrates, ggf. des Richterrates

- die Frauenbeauftragte
- die Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen.

Je nach den örtlichen Gegebenheiten können auch weitere Mitglieder benannt (z.B. Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebliche Suchtkrankenhelfer/-innen, Organisations- und Personalentwickler/-innen) oder externe Expertinnen und Experten (z.B. Vertretung der Krankenkassen) hinzugezogen werden.

In Absprache mit den Interessenvertretungen können auch bereits bestehende Gremien (u.a. Arbeitsgruppe betriebliche Suchtkrankenhilfe, Arbeitsschutzausschuss) erweitert werden und die Funktion der Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement übernehmen.

Mit Einverständnis der Interessenvertretungen besteht, sofern dies im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen sinnvoll erscheint, darüber hinaus die Möglichkeit, dass sich mehrere Dienststellen zur Durchführung von Projekten und Maßnahmen zusammenschließen und hierfür ggf. eine dienststellenübergreifende Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement bilden.

Die Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement nimmt insbesondere folgende Aufgaben wahr:

- Planung und Steuerung des Prozesses eines dienststelleninternen Gesundheitsmanagements im Sinne von Ziffer 4.1
- Aufbau und Förderung innerdienstlicher Netzwerk-Strukturen, die die Abstimmungsprozesse erleichtern und bereits bestehende Gremien und Einrichtungen mit Fach- und Entscheidungskompetenz (z.B. Arbeitsschutzausschuss, Arbeitsgruppe betriebliche Suchtkrankenhilfe) einbeziehen
- Erarbeiten von Projektanträgen zur finanziellen Unterstützung des dienststelleninternen Gesundheitsmanagements
- Teilnahme an ressortübergreifenden Veranstaltungen zur Information und zum Erfahrungsaustausch
- Sollte die Dienststellenleitung die Leitung der Arbeitsgruppe einer/einem Beauftragten/m übertragen haben, hat die Arbeitsgruppe die Aufgabe, die Dienststellenleitung in regelmäßigen Abständen über den Fortgang der Arbeit zu informieren.

Die Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement arbeitet nicht mit personenbezogenen Daten. Ziffer 8 dieser Dienstvereinbarung ist zu beachten.

4.3 Verantwortlichkeit / Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte aller Ebenen werden über die Zielsetzungen, Vorgehensweisen, Maßnahmen sowie ihre Aufgaben im Rahmen des Gesundheitsmanagements informiert und bei der Wahrnehmung ihrer diesbezüglichen Aufgaben unterstützt (z.B. Schulungen, kollegiale Beratung).

4.4 Beteiligung der Beschäftigten

Bei der Umsetzung von Gesundheitsmanagement ist die Selbstbestimmung der Beschäftigten über ihre Gesundheit zu fördern und zu beachten. Die Beschäftigten werden an der Bestandsaufnahme bezüglich der gesundheitlichen Lage sowie an der Entwicklung von Maßnahmen beteiligt. Die Teilnahme an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ist ausdrücklich erwünscht und wird gefördert. Die Beschäftigten sind dafür freizustellen, sofern dringende dienstliche Erfordernisse nicht entgegenstehen.

4.5 Finanzierung

Die Dienststelle trägt die für die Umsetzung von Gesundheitsmanagement im Sinne dieser Dienstvereinbarung entstehenden Kosten. Die Mittel für Projekte und Maßnahmen des Gesundheitsmanagements sind in den Dienststellen und Betrieben im Rahmen der jeweiligen Aufstellung der Produktgruppenhaushalte einzuwerben.

4.6 Dienststelleninterne Gesundheitsberichterstattung

Es gibt verschiedenste Materialien z.B. zur Beschäftigtenstruktur, Gesundheitsberichte von Krankenkassen, Datenmaterial zum Arbeitsschutz, zur Fortbildung, zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), die im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements relevant sind. Diese unterschiedlichen Daten und Quellen sind Grundlage für die dienststelleninterne Gesundheitsberichterstattung, die im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgebaut werden soll.

Der dienststelleninterne Gesundheitsbericht gibt Auskunft über den Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Dienststelle, die daraus resultierenden Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und deren Wirkungsgrad und Erfolg. Auf die Situation in besonders fordernden und belastenden Arbeitsbereichen ist einzugehen. In einer Handlungshilfe (Anlage 2) werden Voraussetzungen und mögliche Inhalte einer dienststellenbezogenen Gesundheitsberichterstattung näher erläutert. Der Gesundheitsbericht ist den Beschäftigten zugänglich zu machen.

Ein Element der Gesundheitsberichterstattung ist die Auswertung des Krankenstands. Sie enthält die aggregierten Kennzahlen für den bremischen öffentlichen Dienst auf Basis der Daten aus den Dienststellen. Eine Übersicht über die Daten, die dienststellenbezogen ausgewertet werden, ist der Anlage 1 zu entnehmen.

4.7 Mitbestimmung/Beteiligung

Die Interessenvertretungen werden in das Gesundheitsmanagement aktiv eingebunden und gestalten dieses mit. Zur Mitbestimmung werden den Personalräten sowie ggf. den Richterräten insbesondere vorgelegt:

- das dienststellenbezogene Konzept zur Umsetzung des Gesundheitsmanagements
- das Gesundheitsprogramm einschl. der Angebote und Maßnahmen
- die Projektbeschreibung zur Einwerbung zentraler und dezentraler Mittel
- der Gesundheitsbericht im Rahmen der Evaluation des Gesundheitsmanagements.

Die anderen Interessenvertretungen werden entsprechend ihrer Rechte beteiligt.

5. Steuerung und Koordinierung des Gesundheitsmanagements

5.1 Ressortübergreifende Projektgruppe Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst

Die ressortübergreifende Projektgruppe begleitet den Auf- und Ausbau eines dauerhaften Systems zum Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst. Der Projektgruppe gehören sachverständige Vertreter/-innen aus den Ressorts sowie Vertreter/-innen der Interessenvertretungen an. Die Projektgruppe ist wie folgt zusammengesetzt: drei Vertreter/-innen aus den Ressorts, zwei Vertreter/-innen des Gesamtpersonalrats für das Land und die Stadtgemeinde Bremen, je eine Vertreterin/ein Vertreter der Gesamtschwerbehindertenvertretung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen und der Bremischen Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau, eine Vertreterin/ein Vertreter des Arbeitsmedizinischen Dienstes und eine Vertreterin/ein Vertreter der Senatorin für Finanzen. Weitere Teilnehmer/-innen und externe Beratung können bei Bedarf hinzugezogen werden.

Aufgabe der ressortübergreifenden Projektgruppe ist unter anderem die Erarbeitung von Empfehlungen und Kriterien für:

- Auswahlentscheidungen zur Förderung von Projekten und anderen dezentralen Maßnahmen
- Anpassungen der Handlungshilfe zur Umsetzung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen

- die Entwicklung von Fortbildungskonzepten in Zusammenarbeit mit der Senatorin für Finanzen
- Auswertung der Erfahrungen mit den Inhalten und Regelungen dieser Vereinbarung, Erörterung neuer Erkenntnisse und Praxisbeispiele
- Indikatoren für die Erfolgsbeurteilung des Gesundheitsmanagements.

5.2 Unterstützung des Gesundheitsmanagements im bremischen öffentlichen Dienst (Kompetenzzentrum)

Die erfolgreiche Entwicklung, der Aufbau und die Implementierung des Gesundheitsmanagements bedarf einerseits einer Koordination der verschiedenen Handlungsansätze als auch eines differenzierten Angebots von Beratung und Prozessunterstützung für alle Dienststellen des bremischen öffentlichen Dienstes. Zielsetzung ist dabei, die Dienststellen darin zu unterstützen, selbstständig Prozesse des Gesundheitsmanagements zu initiieren und geeignete Strukturen aufzubauen, die eine nachhaltige Entwicklung sicherstellen.

Deshalb wird zunächst befristet für die Dauer von drei Jahren ab Inkrafttreten der Dienstvereinbarung ein Kompetenzzentrum für das Gesundheitsmanagement bei der Senatorin für Finanzen eingerichtet, dann wird über eine Verstetigung entschieden. Das Kompetenzzentrum ist zentraler Serviceleister des Gesundheitsmanagements. Die Hauptaufgabe besteht in der Initiierung und Unterstützung der Dienststellen bei der Durchführung von Gesundheitsmanagementprojekten.

Aufgabenschwerpunkte sind unter anderem:

- Geschäftsführung für die Projektgruppe Gesundheitsmanagement im bremischen öffentlichen Dienst
- Beratung und Prozessbegleitung von Dienststellen
- Organisation und inhaltlich-konzeptionelle Unterstützung eines regelmäßigen Austausches zwischen den Ressorts und Dienststellen
- Informationssammlung, Bereitstellung, Anpassung und Erarbeitung von Instrumenten und Verfahren des Gesundheitsmanagements
- Strategien der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit
- Begleitung der Evaluation
- Umsetzung von Entscheidungen zur übergreifenden Gestaltung und Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements.

Das Kompetenzzentrum kann bei Bedarf zur Implementierung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen auf eine Auswahl an professionellen verwaltungsinternen sowie externen Beraterinnen und Beratern mit geeigneter Fachkompetenz zurückgreifen. Die Auswahl dieser Berater/-innen erfolgt einvernehmlich durch die Senatorin für Finanzen und den Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen. Die Kosten für diese Beratungsangebote trägt die Senatorin für Finanzen für die Dauer der Laufzeit der Dienstvereinbarung im Rahmen der hierfür zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel.

5.3 Mitbestimmung des Gesamtpersonalrats und des Gesamtrichterrats / Beteiligung der Gesamtschwerbehindertenvertretung

Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der übergreifenden Einführung, Steuerung und Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements zu treffen sind, unterliegen der Mitbestimmung des Gesamtpersonalrats für das Land und die Stadtgemeinde Bremen und des Gesamtrichterrats für das Land Bremen. Die Gesamtschwerbehindertenvertretung für das Land und die Stadtgemeinde Bremen ist entsprechend der gegebenen Rechte zu beteiligen.

Eine "Kommission für Gesundheitsmanagement" wird bei der Senatorin für Finanzen eingesetzt. Der Kommission gehören jeweils drei Vertreter/-innen des Gesamtpersonalrats für das Land und die Stadtgemeinde Bremen und der Senatorin für Finanzen sowie eine Vertrete-

rin/ein Vertreter der Gesamtschwerbehindertenvertretung für das Land und die Stadtgemeinde Bremen an. Den Vorsitz hat eine Vertreterin/ein Vertreter der Senatorin für Finanzen. Weitere Teilnehmer/-innen können bei Bedarf hinzugezogen werden. Die Kommission trifft sich mindestens einmal jährlich, um über den Stand, die Evaluation und die weitere Entwicklung des Gesundheitsmanagements im bremischen öffentlichen Dienst sowie die zentrale Gesundheitsberichterstattung zu beraten.

6. Kosten/Finanzierung

Gesundheitsmanagement ist eine Investition in die Gesundheit der Beschäftigten, deren direkter und indirekter Nutzen sich in der Zukunft positiv auswirken wird. Dies macht eine angemessene Finanzierung der Kosten für Gesundheitsmanagement erforderlich. Die Senatorin für Finanzen wirbt im Rahmen der Haushaltsaufstellungen entsprechende Mittel für die Gesundheitsförderung im Sinne dieser Dienstvereinbarung ein und stellt sie zur Förderung von Projekten im Rahmen eines Antrags- und Auswahlverfahrens zur Verfügung. Dabei sind die Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Drittmitteln zu nutzen. Mögliche Partner sind z.B. gesetzliche Krankenversicherungen, Berufsgenossenschaften, Unfallkasse, Rehabilitations-träger oder Integrationsamt.

7. Förderung von Projekten

Die Dienststellen können entsprechende Mittel bei der Senatorin für Finanzen beantragen. Die inhaltlichen Anforderungen an die Projektanträge im Rahmen dieses Verfahrens werden in der Handlungshilfe näher erläutert und als Muster skizziert.

Diejenigen Dienststellen, die Fördermittel zur Projektdurchführung erhalten, unterliegen im Rahmen eines vorab festgelegten Verfahrens einer Berichtspflicht.

Die Bewilligung von Haushaltsmitteln für dienststellenbezogene Projekte im Rahmen des zentral für das Gesundheitsmanagement zur Verfügung gestellten Budgetrahmens erfolgt durch die Senatorin für Finanzen nach Beteiligung des Gesamtpersonalrats für das Land und die Stadtgemeinde Bremen. Die Beteiligungsrechte der anderen Interessenvertretungen sind zu wahren.

Die sonstigen Mitbestimmungsrechte entsprechend des BremPersVG bleiben unberührt.

8. Datenschutz

Die Verarbeitung von Daten über Arbeitsunfähigkeitszeiten erfolgt entsprechend der Dienstvereinbarung über die technikerunterstützte Verarbeitung von Personaldaten und das zentrale Verfahren zur Unterstützung der Personalverwaltung und des Personalcontrollings (PuMa-Online) sowie das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal der Freien Hansestadt Bremen (MiP) technikerunterstützt.

Soweit Befragungen durchgeführt werden, ist im Rahmen des Gesundheitsberichts (Evaluation) sicherzustellen, dass keine Rückschlüsse auf Angaben einzelner Personen möglich sind. Sofern zum Zwecke des Gesundheitsmanagements die Erhebung, Speicherung, Veränderung oder Übermittlung personenbezogener oder personenbeziehbarer Daten erforderlich ist, erfolgt dies nach Mitbestimmung bzw. unter Beachtung der gültigen Dienstvereinbarungen und -anweisungen sowie unter Wahrung aller datenschutzrechtlicher Anforderungen und Pflichten.

9. Behinderte Beschäftigte

Die in der Integrationsvereinbarung vom 17.12.2007 nach § 83 Abs. 1 SGB XI vereinbarten Regelungen zur Prävention im Sinne von § 84 Abs. 1 SGB IX sind im Rahmen des Gesundheitsmanagements zu beachten.

10. Qualifizierung

Der Erwerb von Fach- und Handlungskompetenzen von Einzelnen, speziellen Multiplikatoren oder Gruppen ist für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements von besonderer Bedeutung.

Die Ziele der Qualifizierung im Gesundheitsmanagement liegen auf unterschiedlichen Ebenen: Information über Grundsätze und Instrumente des Gesundheitsmanagements, Vermittlung von Kenntnissen, Methoden und Handlungskompetenz sowie Training von gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen.

Von der Senatorin für Finanzen wird ein entsprechendes Fortbildungskonzept zum Gesundheitsmanagement entwickelt. Die Senatorin für Finanzen wird kontinuierlich im Rahmen des Fortbildungsprogramms und bedarfsorientiert in Kooperation mit den Dienststellen geeignete Weiterbildungsmaßnahmen für Vorgesetzte, Interessenvertretungen und interessierte Beschäftigte anbieten. Beschäftigte, die sich für die Übernahme von Führungsfunktionen bewerben, sollen an Fortbildungen speziell zum Gesundheitsmanagement teilgenommen haben.

11. Zentrale Gesundheitsberichterstattung

Die Gesundheitsberichterstattung ist eine wesentliche Grundlage und zielt auf eine systematische Reflexion des fachlichen Handelns der Beteiligten sowie die Bewertung und Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements.

Der Arbeitgeber stellt in einer zentralen jährlichen Berichterstattung die Entwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements im bremischen öffentlichen Dienst dar. Der zentrale Gesundheitsbericht sollte Aussagen u.a. enthalten über:

- die Krankheitsquote und die weiteren Auswertungsebenen gemäß Anlage 1
- Anzahl der Dienststellen, die ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt haben
- Anzahl der Anträge und Bewilligungen zur Förderung von Projekten im Rahmen des Antrags- und Auswahlverfahrens bei der Senatorin für Finanzen
- Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen, die ressortübergreifend angeboten und durchgeführt wurden
- ressortübergreifende Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen
- Ausgaben, die auf zentraler Ebene für Betriebliches Gesundheitsmanagement getätigt werden
- Quantität und Qualität der Beratungstätigkeiten des Kompetenzpools
- Schnittstelle Arbeitsschutz: ausgewählte Daten aus dem Arbeitsschutzcontrolling (z.B. Kennzahlen zur arbeitsmedizinischen Betreuung, Unfallzahlen, durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen)
- die Arbeit der ressortübergreifenden Projektgruppe
- Planungsschwerpunkte für den kommenden Berichtszeitraum.

12. Handlungshilfe

Eine Handlungshilfe unterstützt die Dienststellen beim Aufbau eines Gesundheitsmanagements und stellt die gemeinsame strategische Ausrichtung des Gesundheitsmanagements sicher.

Inhalte und Gliederung dieser Handlungshilfe ergeben sich aus Anlage 2.

13. Schlussbestimmungen

Diese Dienstvereinbarung tritt mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft. Sie kann frühestens zwei Jahre nach Inkrafttreten mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden. Im Falle einer Kündigung gilt sie bis zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung fort.

Für die dienststellenbezogene Ausgestaltung sind auf Grundlage dieser Vereinbarung konkretisierende Dienstvereinbarungen in den Dienststellen zulässig. Bestehende Dienstvereinbarungen sollen im Hinblick auf die o.g. Grundprinzipien und Zielsetzungen überprüft werden und sind ggf. anzupassen.

Folgende benannte Anlagen werden im Wege des Mitbestimmungsverfahrens mit dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen erstellt sowie bei Bedarf geändert, ohne dass eine Kündigung der Dienstvereinbarung erforderlich wird. Die Rechte der anderen Interessenvertretungen sind zu wahren.

Anlage 1: Zentrale und dienststellenbezogene Auswertungen des Krankenstands

Anlage 2: Handlungshilfe für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen

Salvatorische Klausel: Soweit einzelne Bestimmungen unwirksam sein sollten oder werden, wird die Gültigkeit der Vereinbarung im Übrigen hierdurch nicht berührt. Die Vertragschließenden verpflichten sich ferner, ungültige Bestimmungen durch wirksame Vereinbarungen zu ersetzen, die dem ursprünglich verfolgten Zweck entsprechen.

Bremen, 23. Juni 2009

gez. Linnert

gez. Hülsmeier

Karoline Linnert

Doris Hülsmeier

Senatorin für Finanzen

Vorsitzende des Gesamtpersonalrates
für das Land und die Stadtgemeinde
Bremen

gez. Rosen

gez. Schlüter

Holger Rosen

André Schlüter

Gesamtschwerbehindertenvertretung für das
Land und die Stadtgemeinde Bremen

Vorsitzender des Gesamtrichterrates für
das Land Bremen

Anlage 2 - Zentrale und dienststellenbezogene Auswertungen des Krankenstands³⁰

Zentrale Auswertungen

Im Rahmen des jährlichen Personalcontrollingberichtes werden folgende Auswertungen auf zentraler Ebene (Gesamtpersonalkörper) vorgenommen:

- Krankheitsquote und Geschlecht
- Betroffenenquote
- Krankheitsquote bei Schwerbehinderten, nach Geschlecht

In Verbindung mit der Krankheitsquote und Geschlecht:

- Dauer der Erkrankung (- 3 Tage, 4 bis 14 Tage, 15 bis 42 Tage, 43 Tage und mehr, Kur, Arbeits-/Dienstunfall)
- Arbeitsunfähigkeitsfälle unterschiedlicher Dauer (wie oben genannt)
- Alter/Altersgruppen (-29 J., 30-39 J., 40-49 J., 50-59 J., ab 60)
- Zusammengefasste Entlohnungsstufen (1 bis 23)
- Laufbahngruppen
- Umfang der Arbeitszeit (- 50 %, - 75 %, Vollzeit)

Die o.g. Auswertungen erfolgen sowohl nach Kalender- als auch nach Arbeitstagen. Sie werden gesondert auch für die nachstehend aufgeführten Personalgruppen vorgenommen: Verwaltung, Lehrer, Polizei, Feuerwehr, Justizpersonal, Gerichte, Strafvollzug, Erziehungs-/Betreuungspersonal, technisches Personal, Steuerpersonal, Raumpflege sowie sonstige Personalgruppen. Bei Lehrkräften sowie Reinigungspersonal an Schulen erfolgt dabei die Auswertung nicht schuljahresbezogen, sondern auf der Basis von Arbeitstagen.

Dienststellen-/Schulbezogene Auswertungen

Folgende Auswertungen sind jährlich und dienststellen-/schulbezogen möglich, wenn die Dienststelle/Schule mindestens 100 Beschäftigte umfasst. Eine Auswertung ist auch zulässig, wenn der Wert von 100 nicht um mehr als 10 % unterschritten wird.

Bezeichnung	Einheit
Krankentage je Beschäftigten - gesamt	Tag
Krankentage je Beschäftigten - Erkrankungen bis drei Tage	Tag
Krankentage je Beschäftigten - Erkrankungen 4 bis 14Tage	Tag
Krankentage je Beschäftigten - Erkrankungen 15 bis 42Tage	Tag
Krankentage je Beschäftigten - Langzeiterkrankungen über 43 Tage	Tag
Krankentage je Beschäftigten - Kuren, Reha	Tag
Krankheitsquote je Arbeitstag sowie Kalendertag gesamt	Prozent

Für Dienststellen/Schulen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 50 ist die Krankheitsquote im Jahrescontrolling ausgewiesen. Diese Darstellung erfolgt darüber hinaus auch für den Rechnungshof.

Es ist zulässig kleinere und inhaltlich zusammenpassende Dienststellen zusammenzufassen und unter den genannten Voraussetzungen darzustellen.

Darüber hinaus ist im Bereich Schulen eine spezifische Auswertung nach Schulstufen und/oder nach den fünf Schulbezirken unter den genannten Bedingungen möglich.

³⁰ In der Fassung der Änderungen vom März 2012

Alle Auswertungen erfolgen immer geschlechtsspezifisch. Darüber hinaus wird mitgeteilt, welche Dienststellen ein Programm zum betrieblichen Gesundheitsmanagement entsprechend dieser Dienstvereinbarung durchführen.

Die Daten werden halbjährlich jeweils im Rahmen einer Jahresauswertung aktualisiert und dienststellenbezogen im Mitarbeiterportal (MiP) dargestellt.

Für alle Auswertungen gilt, dass ein Ausgabewert nur dann berechnet wird, sofern die Anzahl der für die Berechnung zu berücksichtigenden Personen bei mindestens sechs liegt. Ist dies nicht der Fall, wird für die entsprechende Kategorie „k.A.“ (keine Angabe möglich) ausgegeben. Damit wird eine Reidentifizierung von Beschäftigten ausgeschlossen.

Anlage 3 - Musterstruktur eines betrieblichen Gesundheitsberichts

1. Einleitung

2. Management Summary

- kurze Zusammenfassung mit klaren Aussagen zu den wichtigsten Erkenntnissen und Ergebnissen

3. Struktur der Dienststelle

- Ziele, Aufgaben und Anforderungsschwerpunkte der Dienststelle
- Beschäftigtenstruktur (w/m, Altersstruktur, Arbeitszeit, Qualifikation)
- Organisationsstruktur des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

4. Auswertung der Datenquellen zur Gesundheitssituation wie zum Beispiel:

- Beurteilung der Arbeitsbedingungen (nach § 5 Arbeitsschutzgesetz)
- Daten zum Unfallgeschehen
- Daten zum Fehlzeitengeschehen
- Daten von Krankenkassen zum Krankheitsgeschehen
- Auswertungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)
- Informationen des betriebsärztlichen Dienstes
- Befragungsdaten
- Erkenntnisse aus Gesundheitszirkeln, etc.

5. Darstellung von Gesundheitsressourcen und Belastungsschwerpunkten

werden abgeleitet aus den Auswertungen der Datenquellen und der Struktur der Dienststelle und könnten sich zum Beispiel beziehen auf:

- Ausstattung und Arbeitsumgebung
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit und vorhandene Arbeitszeitmodelle
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- soziale Unterstützung
- etc.

6. Gesundheitsziele und gesundheitsbezogenen Aktivitäten und Leistungen

- Beschreibung der Ziele, Nennung der Evaluationskriterien
- Beschreibung der gesundheitsbezogenen Angebote und Aktivitäten
- ggf. Evaluationsergebnisse zu den durchgeführten Aktivitäten und Angeboten (Annahme, Umsetzungsgrad, Wirkungen)

7. Bewertung und Schlussfolgerungen

Anlage 4 - Grundgerüst des Ziel- und Evaluationssystems

Qualitäts-Dimension	Qualitäts-Kategorie	Qualitäts-Kriterien	Qualitäts-Indikatoren	Datenquellen
	Ziele aus Punkt 2 der DV, z.B.	Unterziele, z.B.	Woran kann Zielerreichung festgemacht werden?	Welche Datenquellen können zur Bewertung genutzt werden?
Strukturqualität	Integration von BGM in das Personal- und Organisationsmanagement	Aufbau von Strukturen für ein dauerhaftes System von Gesundheitsmanagement	arbeitsfähiger Arbeitskreis festgelegte Verantwortlichkeiten	Geschäftsordnung Protokolle
		Erweiterung des erforderlichen Sachverstands	Einsatz von Methoden	
			Lernbereitschaft	Fortbildungsnachweise
Prozessqualität	Berücksichtigung geschlechterdifferenzierender Sichtweisen	Betrachtung von Belastungssituationen und deren unterschiedlicher Bewältigung durch Frauen und Männer	Unterscheidung Männer/Frauen in Datenquellen und Erhebungsinstrumenten	Statistiken Mitarbeiter/-innenbefragungen
Ergebnisqualität	Verbesserung der Arbeitsbedingungen/ Verringerung von Belastungen	Abbau von belastenden psychischen und physischen Bedingungen der Arbeit	Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften	Berichte Fachdienst für Arbeitssicherheit
			Grad der Aufgabenerledigung	
			Arbeitszufriedenheit	Mitarbeiter/-innenbefragung
			Krankheitsgeschehen	Fehlzeitenstatistik
Prozessqualität als auch Ergebnisqualität	Unterstützung und Entwicklung individueller Gesundheitspotentiale	Sensibilisierung für das Thema Gesundheitsförderung	Informations- und Fortbildungsangebote Thema auf Dienstbesprechungen	interne Informationsmedien bereichsspezifische Fortbildungsangebote Anfragen nach Materialien