



**Betriebliches  
Gesundheitsmanagement  
in öffentlichen Verwaltungen**

**Ein Leitfaden für die**

**Praxis**

## **Impressum:**

**Landesvereinigung für Gesundheit und**

**Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V.**

Fenskeweg 2 · 30165 Hannover · Tel: 0511 3 50 00 52 · [www.gesundheit-nds.de](http://www.gesundheit-nds.de)

**Redaktion und Text:** Thomas Altgeld, Claudia Bindl, Mareike Claus, Stephanie Schluck

**Layoutkonzept und Gestaltung:** Sebastian Vogt · [post-fuermich@gmx.de](mailto:post-fuermich@gmx.de)

**Druck:** Unidruck

gefördert durch das Bundesministerium für Gesundheit im Rahmen des Nationalen Aktionsplans

„IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung“

**Februar 2009**

## Gliederung

Einführung in den Leitfaden	4
Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine lohnende Sache	6
... damit Arbeit auch gesund erhält !	8
Handlungsfelder im betrieblichen Gesundheitsmanagement	13
Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Lernprozess	14
■ 1. Schritt: Initiative ergreifen und Verbündete suchen	17
■ 2. Schritt: Strukturen schaffen und den Prozess planen	19
■ 3. Schritt: Belastungen und Handlungsbedarfe ermitteln	22
■ 4. Schritt: Gemeinsam nach Ursachen und Lösungen suchen	28
■ 5. Schritt: Maßnahmen umsetzen und ihre Wirkung überprüfen	31
Unterstützende Maßnahmen zur Förderung des Gesundheitsverhaltens	33
Links zu Beispielen aus der Praxis	36
Tools, Datenbanken und weiterführende Hinweise	38

## Einführung in den Leitfadens

Im öffentlichen Dienst von Bund, Ländern und Kommunen sind ca. 4,5 Millionen Menschen beschäftigt. Er ist damit der größte Arbeitgeber in Deutschland. Ein systematisches Gesundheitsmanagement ist bislang nicht auf allen Ebenen eingeführt worden. Gesunde, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl in sozialer wie ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für eine effektive und erfolgreiche öffentliche Verwaltung. Deshalb wurde innerhalb des 2008 durch das Bundeskabinett verabschiedeten nationalen Aktionsplans „IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung“ die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand als eines von fünf zentralen Handlungsfeldern des Aktionsplanes festgeschrieben.

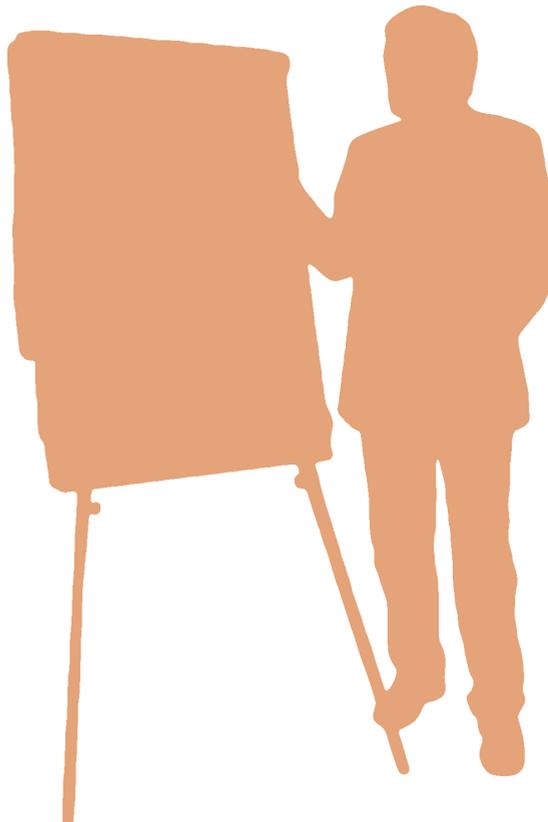
Bund, Länder und Kommunen können in ihrer Arbeitgeberfunktion dazu beitragen, gesundheitliche Risiken im Arbeitsumfeld zu reduzieren sowie die Gesundheitspotenziale der Beschäftigten zu stärken. Öffentliche Arbeitgeber, die Gesundheit an ihren Arbeitsplätzen fördern, senken damit krankheitsbedingte Kosten und steigern ihre Produktivität. Dies ist das Ergebnis einer gesünderen Mitarbeiterschaft mit höherer Motivation, besserer Arbeitsmoral und besserem Arbeitsklima. Eine gute betriebliche Gesundheitsförderung trägt damit nicht nur zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch zum Erfolg einer Verwaltung bei. Die Anknüpfungspunkte sind unterschiedlich: Ausgewogene Ernährung in Kantinen, Bewegungsangebote, gesundheitsförderliche Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und vieles mehr. Der demografische Wandel wird auch in öffentlichen Verwaltungen zukünftig zu einem wesentlich höheren Durchschnittsalter der Beschäftigten führen. Ein systematisches Gesundheitsmanagement trägt in öffentlichen Verwaltungen zur Schaffung altersgerechter und zugleich innovationsfördernder Arbeitsbedingungen bei. Gerade den im Alter häufig auftretenden Stoffwechsel- und Herzkreislaufkrankungen können Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung, Stressmanagement und der Bewegungsförderung effektiv vorbeugen.

Die Bundesregierung hat mit dem Kabinettsbeschluss vom März 2007 „Gesundheit als Leitbild einer modernen Behörde“ erste Schritte unternommen, die nun konkretisiert werden müssen. Darüber hinaus haben einzelne Bundesländer landesweite Programme zur Einführung von Gesundheitsmanagement in den Landesverwaltungen vorgelegt. Auch verschiedene Kommunen haben innovative Konzepte und Umsetzungsstrategien für diesen Bereich entwickelt.

Ziel dieses Leitfadens ist es, weitere Entscheidungsträger, Personalvertretungen, aber auch Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen zu motivieren, ein systematisches

Gesundheitsmanagement einzuführen. Denn ein wichtiges Anliegen von IN FORM ist es, die Menschen in ihren Lebensbereichen zu erreichen. Die Arbeitswelt stellt einen zentralen Lebensbereich dar, in dem wichtige Weichenstellungen für mehr Gesundheit aller vorgenommen werden. Die öffentliche Hand wird ihrer Vorbildfunktion in diesem Sinne nur gerecht, wenn es gelingt, ein systematisches Gesundheitsmanagement flächendeckend in allen öffentlichen Verwaltungen einzuführen. Angesichts knapper Haushalte fürchten einige Entscheidungsträger zusätzliche Kosten für Maßnahmen in diesem Bereich, aber die Kosten sind im Vergleich zu den Effekten gering. Investitionen zahlen sich aus und können durch den Einbezug vorhandener Angebote und Instrumente möglichst gering gehalten werden.

Dieser Leitfaden bietet einen Überblick über Hintergründe, Ansätze und erfolgreiche Umsetzungsstrategien eines systematischen Gesundheitsmanagements. Auch bei der Umsetzung von Gesundheitsmanagement gilt: Man muss das Rad nicht immer neu erfinden! Es gibt viele Projekte, von denen man lernen und sich Anregungen holen kann. Deshalb verweist dieser Leitfaden auch auf Beispielprojekte, Instrumente und weiterführende Informationen.



# Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine lohnende Sache !

## Fakt ist, dass

- der demografische Wandel zur Folge hat, dass im öffentlichen Dienst die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen immer älter werden.
- in den vergangenen Jahren der Anteil chronisch erkrankter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestiegen ist.
- insbesondere die psychischen Krankheiten enorm zugenommen haben.

Diese kurze Aufzählung macht deutlich, dass die derzeitigen Rahmenbedingungen für eine strategische Organisations- und Personalplanung alles andere als günstig sind. Dabei muss sich die öffentliche Verwaltung doch gerade in der heutigen Zeit vielen Veränderungsprozessen stellen. Umso wichtiger ist es gerade jetzt, in stürmischen Zeiten von Verwaltungsmodernisierung und steigender Arbeitsverdichtung, eine gesunde und leistungsstarke Mannschaft an Bord zu haben.

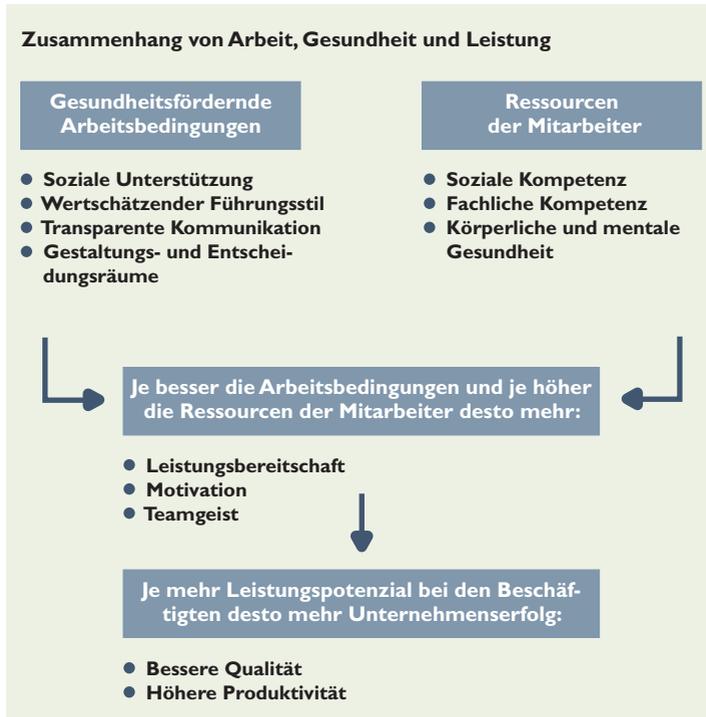
Die Basis für eine leistungsstarke, innovative und zukunftsfähige öffentliche Verwaltung sind gesunde und motivierte Mitarbeiter. Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource in einer Organisation. Sie in ihrer Gesundheit und in ihren Kompetenzen zu fördern ist eine lohnende Investition, besonders in Zeiten des demografischen Wandels.

Um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, ist es notwendig, dass jeder Einzelne die alltäglichen Arbeitsanforderungen mit ausreichenden Kompetenzen bewältigen kann. Dieses Gleichgewicht stellt sich jedoch nicht von selbst her, sondern muss im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung gestaltet werden. Hier kann Gesundheitsmanagement einen wichtigen Beitrag leisten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt darauf ab

- Arbeitsbedingungen zu verbessern und Belastungen abzubauen sowie
- gesundheitsförderliche Verhaltensweisen zu unterstützen.

Es geht bei Gesundheitsmanagement nicht allein darum den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bereits fertige Angebote für ein gesundheitsförderlicheres Verhalten zu präsentieren, sondern mit ihnen gemeinsam an den Ursachen für Unzufriedenheiten und gesundheitlichen Belastungen zu arbeiten. Gesundheitsmanagement geht also einen Schritt weiter. Es legt den Fokus auf gesundheitsfördernde Bedingungen bei der Arbeit und den Gesundheitsressourcen in der Person.



Viele Verwaltungen des öffentlichen Dienstes haben sich auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene bereits auf einen gesundheitsförderlichen Weg begeben – wie sieht es bei Ihnen aus?

## „...damit Arbeit auch gesund erhält!“

Arbeit ist ein entscheidender Faktor für ein erfülltes und gesundes Leben. Arbeit kann aber auch krank machen! Gesundheitliche Risiken aus der Arbeitswelt entstehen dann, wenn die Anforderungen an Beschäftigte zu hoch und die Ressourcen zu deren Bewältigung erschöpft sind. Die permanente Erhaltung und Wiederherstellung des dynamischen Gleichgewichts von Gesundheit hängt von der Verfügbarkeit und Nutzung innerer (personaler) und äußerer (situativer, organisationaler, sozialer) Ressourcen ab.

Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt deshalb sowohl bei den Organisations- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als auch bei ihrem Verhalten, ihren Fähigkeiten und Kompetenzen zur Bewältigung der Anforderungen an. Es geht darum Arbeitsbelastungen abzubauen und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen Beschäftigte langfristig gesund bleiben. Damit geht der Ansatz weit darüber hinaus das Gesundheitsverhalten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch Einzelaktivitäten wie Rückenschulen, Sport, Bewegungs- und Entspannungstrainings zu beeinflussen. Vielmehr handelt es sich um einen systematisch gesteuerten Ansatz der Organisations- und Personalentwicklung.

### Arbeitsbedingte Belastungen und Gesundheitsrisiken

Es können vielfältige Belastungen aus der Arbeit resultieren. Neben körperlichen Belastungen nehmen in der heutigen Arbeitswelt vor allem die psychischen und psychosozialen Belastungen einen breiten Raum ein und sind nicht selten auch Ursache von Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf- und psychischen Erkrankungen.

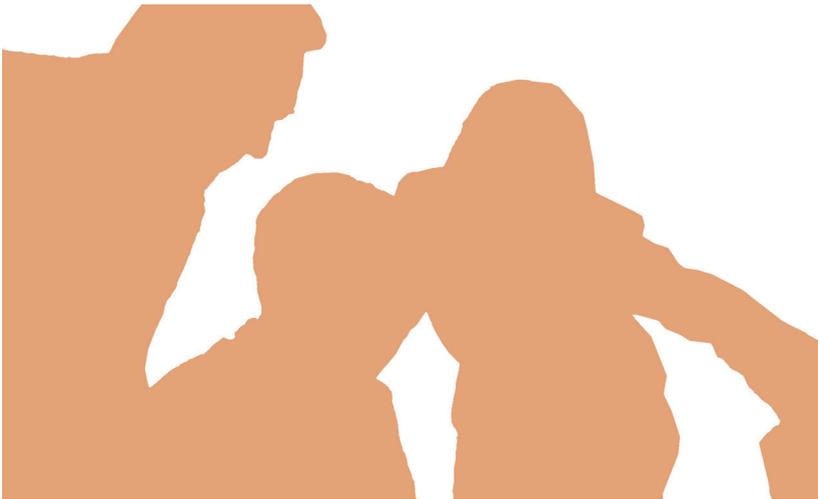
Wissenschaftlich belegt ist, dass hohe Anforderungen und geringe Gestaltungsmöglichkeiten bei gleichzeitig fehlender sozialer Unterstützung das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen vielfach erhöhen. Auch chronische Rückenleiden resultieren nicht allein aus mangelnder Bewegung und Fehlhaltungen am Arbeitsplatz, sondern stehen eng im Zusammenhang mit Zeitdruck, hoher psychischer Anspannung, Versagensängsten sowie großem Leistungs- und Erfolgsdruck. Mangelnde Anerkennung, wenig Lob und Wertschätzung gegenüber erbrachten Arbeitsleistungen mit hoher Verausgabung führen hochgradig zu Unzufriedenheit und können auf Dauer Burnout und Herz-Kreislauf-Erkrankungen verursachen. Dauerstress kann zudem auch gesundheitsriskante Verhaltensweisen wie Rauchen, Fehlernährung und Alkoholmissbrauch begünstigen.

Im Gesundheitsmanagement geht es um eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Das schließt auch das äußere Arbeitsumfeld, wie angemessene Raum- und Lichtverhältnisse, Bewegungsmöglichkeiten oder Möglichkeiten sich gesund zu ernähren, vorhandene und geeignete Arbeitsmittel sowie ergonomische Ausstattungen mit ein.

### Was zeichnet gesunde Arbeit aus?

Soziale Unterstützung ist eine der wichtigsten Gesundheitsressourcen. Durch Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte, die einem Unterstützung, Vertrauen und Fürsorge entgegen bringen oder durch die Arbeit in einem Team, in dem es fair und kollegial zugeht, können Belastungen abgepuffert und reduziert werden. Ein weiterer Aspekt von gesunder Arbeit ist der Bereich der Mitsprache und Mitgestaltung. Ein hohes Maß an Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräumen in Bezug auf die eigene Arbeit wirken sich positiv auf die Gesundheit aus.

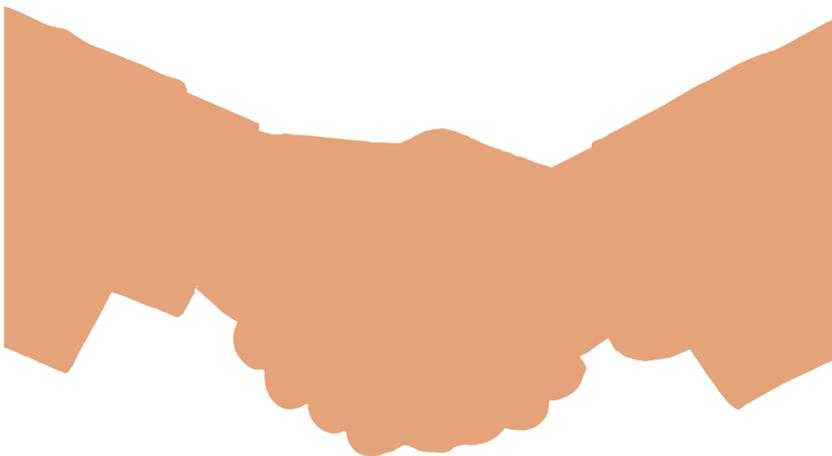
Öffentliche Verwaltungen entwickeln sich dann zu gesunden Organisationen, wenn ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Chance erhalten, ihre Arbeitsbedingungen aktiv und eigenverantwortlich nach ihren Bedürfnissen mit zu gestalten und sie gleichermaßen auch dazu bereit sind, ihr eigenes Verhalten zu verändern und kollektiven Bedürfnissen anzupassen.



## Eine gesunde Organisationskultur ist gekennzeichnet durch: █

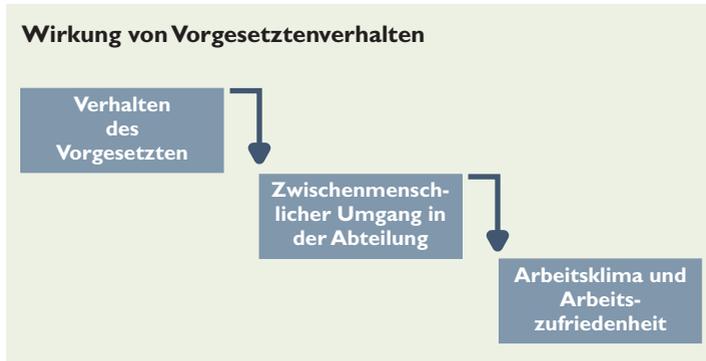
- abwechslungsreiche und der Qualifikation entsprechende Aufgaben
- gerechte Arbeitsverteilung
- angemessene Vergütung
- hohe Gestaltungsmöglichkeiten mit inhaltlichen und zeitlichen Freiheitsgraden
- einem hohen Maß an Beteiligung und Mitsprachemöglichkeiten
- transparente Abläufe und Entscheidungen, welche die eigene Arbeit betreffen
- ausreichende Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten
- soziale Unterstützung von Kollegen und Kolleginnen
- berufliche Entwicklungsperspektiven und Lernmöglichkeiten
- wertschätzendes Führungsverhalten
- kooperative Arbeitsformen
- flexible und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitregelungen.

Transparente Kommunikationsstrukturen, ausreichend Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie eine direkte und mitarbeiterorientierte Informationspolitik der Führungskräfte tragen maßgeblich dazu bei, dass Beschäftigte ihre Arbeit als durchschaubar, sinnhaft und gestaltbar erleben. Dies fördert die Gesundheit, die Zufriedenheit und das persönliche Engagement der Beschäftigten. Nicht zuletzt sollte die Arbeit interessant bleiben und genügend persönliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten.



## Führungskräfte in der Schlüsselrolle

Führungskräfte nehmen durch die Art und Weise der Arbeitsgestaltung und ihr persönliches Führungsverhalten erheblichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten.



In Untersuchungen konnte man feststellen, dass Vorgesetzte, die von Abteilungen mit hohen Fehlzeiten in Abteilungen mit geringen Fehlzeiten versetzt wurden, die hohen Fehlzeiten dorthin mitnehmen. Die Fehlzeiten stiegen insbesondere mit der Unzufriedenheit der Beschäftigten.

### Unzufriedenheit mit Führungskräften entsteht, wenn:

- Beschäftigte zu wenig Möglichkeiten haben, ihre Arbeitsprobleme mit den Vorgesetzten zu besprechen,
- die Vorgesetzten, die von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen nicht oder nur wenig anerkennen und
- bei den Vorgesetzten eine geringe Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung vorhanden ist.

Um motivierend und partizipativ führen zu können, wird ein ein entsprechendes Maß an Kommunikation benötigt.

**Gesundheitsförderliches Führungsverhalten ist gekennzeichnet:**

durch die Vorgabe von Anforderungen und Zielen

- herausfordernd statt über-/unterfordernd
- klar und transparent statt unvollständig und widersprüchlich
- gemeinsam vereinbart statt autoritär vorgegeben

durch die Art zu kommunizieren

- respektvoll statt kränkend
- menschlich statt distanziert

durch das eigene Vorbild

- gelungene ›Work-Life-Balance‹ statt Arbeiten bis zum Umfallen

durch Unterstützung, Förderung und Qualifizierung.

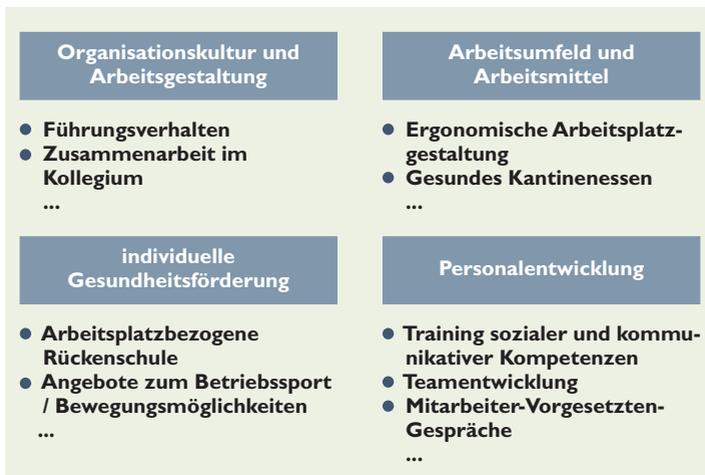


## Handlungsfelder im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Die Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit kann man nur langfristig und nachhaltig fördern, wenn man die jeweiligen Arbeitsbedingungen mit ihren gesundheitlichen Belastungen und Ressourcen in den Blick nimmt. Maßnahmen verpuffen und sind wirkungslos, wenn sie allein beim Verhalten und bei den Symptomen von Krankheiten ansetzen.

Gesundheitsmanagement ist ein systematisches Vorgehen, welches darauf abzielt die arbeitsbedingten Belastungen der Beschäftigten zu reduzieren und die individuellen und kollektiven Gesundheitsressourcen zu stärken.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein vielseitiger und ganzheitlicher Ansatz der Personal- und Organisationsentwicklung. Je nach Problemlage und Zielsetzung lassen sich folgende Handlungsfelder auf Verhaltens –und Organisationsebene benennen.



## Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Lernprozess

Gesundheitsmanagement ist ein Lernprozess der auf verschiedenen Ebenen verläuft. Die Beschäftigten lernen durch die Systematik des betrieblichen Gesundheitsmanagements ihre Probleme und Konflikte durch ein methodisches Vorgehen selbst zu lösen und ihre Arbeitsbedingungen aktiv mit zu gestalten. Das Verfahren ist durch ein hohes Maß an Beteiligung gekennzeichnet. Es setzt also voraus, dass sich die Mitglieder der Organisation auf diesen Prozess und ein „learning by doing“ einlassen. Diese Art zu arbeiten ist in vielen Behörden und Verwaltungen bereits ein erster wichtiger Entwicklungsschritt. Die Veränderung von belastenden Strukturen und Verhaltensweisen ist ein Prozess, der niemals vollständig abgeschlossen ist.

Beim Gesundheitsmanagement kann es sehr hilfreich sein, sich für einzelne Schritte fachliche Unterstützung von außen zu holen. Besonders hilfreich ist eine externe Begleitung und Beratung in der Phase der Vorbereitung und Planung der einzelnen Schritte, sowie der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und der Moderation von Gesundheitszirkeln.

Auch bei der Umsetzung von Gesundheitsmanagement gilt: Man muss das Rad nicht immer neu erfinden! Es gibt viele Projekte von denen man lernen und sich Anregungen holen kann. Eine Reihe von Projektdatenbanken und Netzwerken (z.B. das Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung: Forum öffentlicher Dienst) bündeln praktische Erfahrungen und stellen eine hilfreiche Informationsquelle dar. Einige Hinweise dazu finden Sie in unserer Linkliste auf den letzten Seiten dieser Broschüre.

Es haben sich bereits viele Dienststellen und Behörden auf den Weg gemacht. Sie konnten im Ergebnis vielfältige Verbesserungen für die Beschäftigten und die gesamte Organisation erzielen. Die Wege dahin sind nicht immer identisch, aber es lassen sich einige grundlegende Schritte zum erfolgreichen Einstieg und zur Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements beschreiben. An dieser Stelle sollen Sie von den Erfahrungen zahlreicher Projekte profitieren.

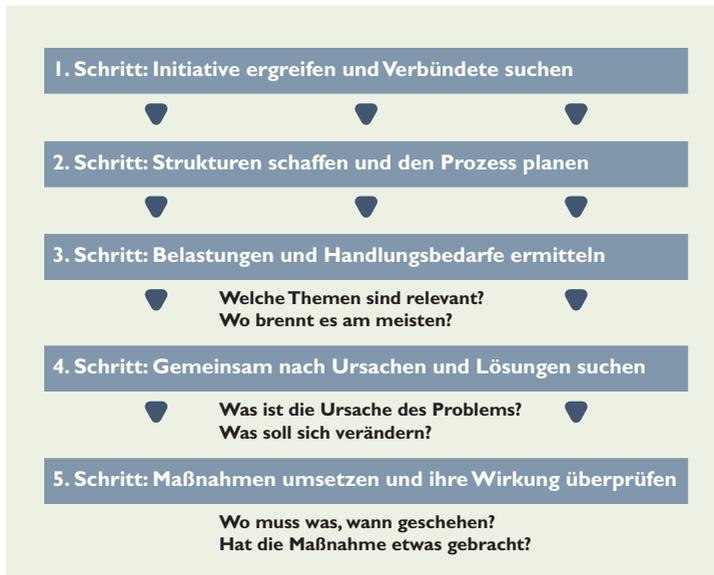
**Gesundheitsmanagement ist erfolgreich wenn folgende vier Grundsätze erfüllt sind:**

- **Ganzheitlichkeit bedeutet...** es werden individuelle Verhaltensweisen sowie die Verhältnisse und Rahmenbedingungen der Arbeit betrachtet. Erst die Betrachtung beider Aspekte ermöglicht ein wirksames und ganzheitliches Vorgehen.
- **Partizipation bedeutet...** dass Gesundheitsmanagement nur mit den Mitarbeitern gemeinsam umgesetzt werden kann. Es geht um ihre Belastungen, um ihre Interessen und um ihre Verbesserungsvorschläge. Nur so sind gesundheitsförderliche Maßnahmen glaubhaft und wirksam!
- **Integration bedeutet...** die Gesundheit aller Beschäftigten nicht nur als ein Sonderthema zu betrachten, sondern zu verstehen, dass es die Basis für den Erfolg und die Handlungsfähigkeit der gesamten Organisation darstellt. Deshalb muss die Gesundheit als Organisationsziel integriert und bei allen Entscheidungen mitbedacht werden.
- **Projektmanagement bedeutet...** Gesundheitsmanagement als einen Lernprozess zu verstehen, bei dem es darauf ankommt zielgerichtet, geplant und systematisch vorzugehen.



## Gesundheitsmanagement Schritt für Schritt

Die im Schaubild aufgezeigten Schritte verdeutlichen das systematische Vorgehen im betrieblichen Gesundheitsmanagement.



Wie man die einzelnen Schritte umsetzt, wird im Folgenden noch einmal ausführlich beschrieben. Probieren Sie es einfach aus und lernen Sie anhand der Schritte Ihre Organisation gesünder zu gestalten.

## I. Schritt: Initiative ergreifen und Verbündete suchen

Für Behörden oder Kommunen können die Einstiegswege ins Gesundheitsmanagement sehr unterschiedlich aussehen. Je nach Ausgangslage, Problemdruck, Vorerfahrungen, Interessenlagen und Kultur sind verschiedene Schritte denkbar. Es gibt nicht den einzigen richtigen Weg, sondern viele Möglichkeiten und Gestaltungsansätze für ein behörden- bzw. kommuneninternes Gesundheitsmanagement.

**Vielfältig ansetzen und den eigenen Weg finden!**

Häufig sind es einzelne Personen oder Gruppen, von denen ein erstes Interesse ausgeht, sich um die Gesundheit der Beschäftigten zu kümmern. Dies kann der Personalrat sein, die Frauenbeauftragte, der Arbeitsschutz, die Personal- und Organisationsentwicklungsabteilung oder auch Führungskräfte. In der Vergangenheit hat es vielleicht schon die eine oder andere Aktivität, wie z.B. einen Gesundheitstag, Bewegungsangebote oder auch eine Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz gegeben.

**Niemand fängt bei Null an!**

Zu Beginn ist es wichtig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche Problemlagen bestehen und was sich mit einem Gesundheitsmanagement verändern soll. Denn: Jeder hat zunächst etwas Anderes im Kopf, wenn es um betriebliches Gesundheitsmanagement geht. Der Eine denkt an Entspannungsübungen und Rückenschule, der Andere an die Arbeitszufriedenheit und die Verbesserung des Betriebsklimas. Dahinter stehen verschiedene Ansätze verbunden mit unterschiedlichen Zielen, Interessen und Vorgehensweisen.

**Einen gleichen Informationsstand schaffen!**

Bevor man darüber diskutieren kann, was für das eigene Haus wichtig wäre, sollte man also einen gleichen Informationsstand schaffen. Dies gelingt vor allem, wenn man sich noch einmal einen Experten oder eine Expertin einlädt, die darüber informiert, was ein systematisches und ganzheitliches Gesundheitsmanagement umfasst und unter welchen Bedingungen es was leisten kann. Dafür ist es notwendig Verbündete zu suchen, die ein Interesse daran haben, langfristig die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten und bereit wären, zu einer ersten Informationsveranstaltung zu kommen. Die Fürsprecher sind häufig handverlesen und ein überschaubarer Kreis, aber genau die richtige Gruppe für den Anfang! Letztendlich ist es hilfreich, wenn unterschiedliche Argumente von Führungskräften, Beschäftigten sowie Beschäftigtenvertretungen sichtbar werden.

**Mit den Initiatoren folgende Fragen gemeinsam diskutieren:**

- Worin besteht der Handlungsdruck?
- Wer hat hier welches Problem? (Interessen / Zielgruppen?)
- Was sollte sich verändern? Was ist das Ziel?

Es sind viele Gespräche notwendig, um Interesse zu wecken und den Stein für ein Gesundheitsmanagement ins Rollen zu bringen. Nicht immer steht die oberste Leitung sofort hinter dem Ansatz. Ohne die Unterstützung der Leitung geht es aber nicht. Überzeugungsarbeit gelingt vor allem, wenn man für die unterschiedlichen Interessen, Blickwinkel, Kritiken und Widerstände ein offenes Ohr hat und sie ernst nimmt.

**Führungskräfte überzeugen!**

Führungskräfte spielen eine besondere Rolle wenn es um die Gesundheit und Zufriedenheit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und um die Gestaltung des Gesundheitsmanagement geht. Sie sind einerseits aufgrund ihrer Führungsaufgabe Gestalter von Arbeitsbedingungen und beeinflussen durch ihre Art zu Führen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Andererseits sind sie selbst eine wichtige Zielgruppe des Gesundheitsmanagements. Aufgrund ihrer Führungsrolle sind sie meist besonderen Stressoren ausgesetzt und selbst stark belastet.

**Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement ist ohne die Unterstützung von Führungskräften nicht denkbar.**

Es ist wichtig, Führungskräfte möglichst früh in die Entwicklung und Vorbereitung des betrieblichen Gesundheitsmanagements einzubinden. Akzeptanz erzeugt man nur durch gezielte Information und Verständigung über das Thema. Hier sollte man sich Zeit nehmen und nicht vor-eilig und überhastet starten. Viele Unklarheiten erzeugen meist Widerstand von vielen Seiten.

**Zeit für werben und überzeugen einplanen!**

Führungskräfte, Personalräte und Personalentwickler sollten im Austausch ihrer Sichtweisen ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit und der Gestaltung des Gesundheitsmanagements entwickeln. Das bildet die Grundlage für einen guten Start.

**Gezielt informieren und Interessen austauschen!**

### **Für einen guten Start und die weitere Planung:**

- Die oberste Leitung befürwortet Gesundheitsmanagement.
- Führungskräfte sind über die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit und das betriebliche Gesundheitsmanagement informiert.
- Führungskräfte werden in die Vorbereitung des Gesundheitsmanagements miteingebunden.
- Beschäftigte sind informiert und hatten die Möglichkeit ihre Interessen und Bedenken zu äußern – z.B. in einer Personalversammlung.
- Widerstände sind bekannt und werden ernst genommen.
- Es besteht ein gewisser Handlungs- und Veränderungsdruck.

## **2. Schritt: Strukturen schaffen und den Prozess planen**

Betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich nicht „mal eben nebenbei“ umsetzen, sondern nimmt personelle und finanzielle Ressourcen in Anspruch. Solch ein Ansatz ist kein Selbstläufer sondern erfordert Engagement von Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskräften. Damit ein betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich ist, braucht es eine gute Projektorganisation und -steuerung sowie ein Mindestmaß an Planung.

Nicht immer empfiehlt es sich mit einem riesigen Projekt für die gesamte Organisation anzufangen. Gerade bei großen Behörden oder Behörden mit vielen Standorten ist es besser mit einzelnen Bereichen zu beginnen. Es sollte also geklärt werden, ob es ein Projekt über das gesamte Haus werden soll oder ob Pilotbereiche und spezifische Teilprojekte angedacht sind.

**Damit sich schneller ein Erfolg einstellen kann und Gesundheitsmanagement keine zusätzliche Belastung wird, ist es ratsam „klein“ zu beginnen.**

Für die Planung und Umsetzung der einzelnen Projektphasen benötigt man eine Steuerungsgruppe. Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe sollte sich, wenn man ein Gesundheitsmanagement für die gesamte Behörde plant, an der Organisationsstruktur orientieren. Oftmals gibt es bereits bestehende Entscheidungsgremien, die genutzt und erweitert werden können (z.B. Lenkungsgruppe Qualitätsmanagement). Vertreter und Vertreterinnen von wichtigen Organisationseinheiten sowie Außenstellen sollten in die Steuerung mit eingebunden werden. Letzten Endes richtet sich die Zusammensetzung immer nach den inhaltlichen Schwerpunkten, die man setzt.

**Ohne Steuerung läuft nichts!**

### Beispiel einer Projektorganisation:



Die Projektleitung sollte unabhängig von der Behördenleitung sein. Es sollte eine Person sein, die aufgrund ihrer Qualifikation und Persönlichkeit in der Lage ist das Projekt voranzubringen. Die Projektleitung sollte über zeitliche und finanzielle Ressourcen verfügen.

### Wichtig für die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe:

- jeweils einen Vertreter oder eine Vertreterin der Leitung und des Personalrats
- weitere Interessenvertretungen, wie z.B. Gleichstellungsbeauftragte
- einen Vertreter oder eine Vertreterin aus dem Bereich Organisation und Personal
- Beauftragte des Arbeitsschutzes, betrieblichen Eingliederungsmanagements etc.
- Vertreter und Vertreterinnen wichtiger Beschäftigtengruppen (Führungskräfte, Schicht- und Nachtdienst)
- Berücksichtigung der Behördenstruktur und Einbindung verschiedener Standorte (Außenstellen)
- qualifizierte Projektleitung (Projekt- und Gesundheitsmanagement)
- arbeitsfähige und entscheidungsfähige Gruppe (nicht zu groß, max. 10-12 Personen)

Damit ein Projekt möglichst reibungslos läuft und von der Steuerungsgruppe umgesetzt werden kann, sollten im Vorfeld mit der obersten Leitung und wichtigen Entscheidern einige Dinge abgestimmt sein. Unklare Projektinhalte und Vorgehensweisen müssen sonst immer wieder neu verhandelt werden. Das kostet viel Zeit und Energie.

## **Sich als Steuerungsgruppe einen klaren Auftrag abholen über:**

- Inhalte und Themen
- Zielgruppen
- Ziele / Angestrebte Ergebnisse
- Vorgehensweisen, insbesondere beteiligungsorientierte Verfahren und Instrumente
- Personelle und finanzielle Ressourcen

## **Gemeinsam Arbeitsschritte planen**

Nicht alles lässt sich im Vorfeld planen. Es geht um eine grobe Planung der Arbeitspakete in den Projektphasen - inhaltlich, zeitlich, finanziell und personell. Eine Projektplanung strukturiert die Arbeit der Steuerungsgruppe und hilft Prioritäten zu setzen. Dabei geht es darum zu schauen, was der nächste Schritt ist und was dafür getan werden muss. Durch die Planung wird auch der Bedarf an externer Unterstützung sichtbar, um die man sich dann frühzeitig kümmern kann.

## **Die Steuerungsgruppe sollte sich zu Beginn des Projektes Zeit nehmen, um zu klären:**

- Welche Schritte stehen wann an?
- Wie sollen diese ausgeführt werden?
- Was ist dafür vorbereitend zu tun?
- Wer kann was übernehmen?
- Welche Kosten entstehen?
- Wieviel Zeit wird dafür benötigt?

Wenn die Arbeitspakete definiert sind, können sie in eine zeitlich logische Abfolge gebracht werden. Der Zeitplan ermöglicht dann auch Überschneidungen von arbeitsintensiven Phasen sichtbar zu machen. Man sollte darauf achten, nicht zu viel Aktivitäten zeitgleich zu planen. Je nach Arbeitsschritten sowie Abstimmungs- und Entscheidungsbedarf sollte die Steuerungsgruppe ihre gemeinsamen Sitzungen terminieren.

### 3. Schritt: Belastungen und Handlungsbedarfe ermitteln

#### Warum braucht man diesen Schritt?

Um die Fragen beantworten zu können: „Wo stehen wir? Was läuft gut bei uns? Wo gibt es Störungen und Probleme?“ ist es notwendig eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Diese soll Daten und Informationen liefern, um erstens Auffälligkeiten für bestimmte Beschäftigtengruppen (Abteilungen / Berufsgruppen) deutlich zu machen und zweitens inhaltlich, prioritäre Probleme und Themen für diese Gruppen zu identifizieren.

#### Die Steuerungsgruppe braucht ein geeignetes Instrument, welches ermöglicht den Handlungsbedarf zu bestimmen nach

- Zielgruppen (z.B. Abteilungen, Standorte, Berufsgruppen) und
- Themen / Inhalten (z.B. Information und Mitsprache, Arbeitsmenge, inhaltliche Anforderungen oder Arbeitsumfeld)

Die Analyse von arbeitsbedingten Belastungen und Unzufriedenheiten im Unternehmen ist Grundvoraussetzung dafür, dass konkrete Ziele und Prioritäten für das weitere Vorgehen festgelegt werden können. Es ist eine Analyse die den Fokus auf gesundheitliche Risiken einer Gruppe legt. Dieser Schritt unterstützt die Steuerungsgruppe zu entscheiden, wo angesetzt werden soll und was tatsächlich Priorität hat.

#### Wie wird's gemacht?

Es gibt verschiedene Wege und Möglichkeiten, um an relevante Informationen für eine Bestandsaufnahme zu gelangen. Eine Möglichkeit besteht darin auf bereits vorhandene Daten zurückzugreifen. Bei Fehlzeitenstatistiken kann beispielsweise genauer betrachtet werden, in welchem Bereich besonders hohe Abwesenheitsquoten im Vergleich zum Unternehmensdurchschnitt zu verzeichnen sind. In diesen würde man dann mit weiteren Analyseschritten ansetzen.

#### Vorhandene Daten nutzen!

- Fehlzeitenstatistiken
- Befragungen zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten (z.B. aus dem Qualitätsmanagement)

Darüber hinaus können auch bereits vorhandene Befragungsergebnisse genutzt werden, die z.B. im Rahmen der Personalentwicklung erhoben wurden oder im Qualitätsmanagement vorliegen. Befragungen im Qualitätsmanagement zur Mitarbeiterzufriedenheit sind den Inhalten der Befragung im Gesundheitsmanagement sehr

ähnlich, man sollte sie deshalb nutzen wenn die Ergebnisse noch entsprechend aktuell sind. Bei solchen Analysen hält die Steuerungsgruppe vor allem Ausschau nach besonderen Auffälligkeiten in einzelnen Arbeitsbereichen.

#### **Fazit sollte sein:**

- In welchen Arbeitsbereichen zeigen sich welche Belastungen und Unzufriedenheiten?
- Was hat Priorität und wo sollte in beteiligungsorientierter Form weitergearbeitet werden?

#### **Durchführung einer Mitarbeiterbefragung**

Das Wichtigste zuerst: Mit einer Befragung weckt man Erwartungen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben die Möglichkeit, positive sowie negative Angaben zu den Arbeitsbedingungen zu machen. Nichts ist schlimmer, als dass im Anschluss an die Auswertung nichts geschieht. Das erzeugt nur Frust und schlechte Stimmung. Es ist also wichtig immer möglichst transparent zu sein und Beschäftigte über das Vorgehen gut zu informieren

#### **Gezielt Beschäftigte informieren und Beteiligung sichern!**

- Wozu dient die Befragung?
- Wer wertet sie aus?
- In welcher Form wird über die Ergebnisse berichtet?
- Wie wird an den Ergebnissen weitergearbeitet?

#### **Inhalte bzw. Themen der Befragung**

Es gibt eine Reihe von Risikokonstellationen, die in den Arbeitsbedingungen liegen und das Auftreten bestimmter Erkrankungen erhöhen. Ziel der Befragung ist es, solche Risikokonstellationen für die eigene Organisation zu identifizieren.

## Aus diesem Grund sollten Fragen zu folgenden Aspekten gestellt werden:

- Beziehung im Kollegium
- Arbeitsorganisation und Arbeitsanforderung
- Arbeitszeit
- Handlungsspielräume
- Führungsverhalten
- Information und Mitsprache
- Arbeitsumgebung und Arbeitsausstattung.

## Beispiele aus einer Mitarbeiterbefragung:

	Stimmt	Stimmt ziemlich	Stimmt teilweise	Stimmt eher nicht	Stimmt nicht
Wenn einer Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von Kollegen geholfen	<input type="radio"/>				
Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt	<input type="radio"/>				
Es kommt oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden.	<input type="radio"/>				

Quelle: Fragebogen der AOK Niedersachsen

Da es sich bei der Befragung um spezifische Fragestellungen handelt, wird empfohlen diese von externen Spezialisten durchführen zu lassen. Das hat viele Vorteile. So werden mit einer externen Durchführung und Auswertung die Problematik der Anonymität der Mitarbeiterdaten gesichert und mögliche Hemmungen von Seiten der Beschäftigten an einer Teilnahme gemindert.

### Institutionen die Befragungen durchführen und auswerten:

- Universitäten
- Krankenkassen
- Unfallversicherungsträger
- Unternehmensberatungen

Letztendlich sollte der Fragebogen immer mit der durchführenden Institution besprochen werden, denn: die Fragen müssen zu den Arbeitsprofilen und -inhalten passen. So müssen beispielsweise die Fragebögen bei der Polizei und des Justizvollzugsdienstes andere Fragen beinhalten als die im Bereich der Finanzverwaltung.

Eine Auswertung nach Abteilungen, Referaten oder Fachbereichen ist wichtig, aber je nach Größe nicht immer bis zur kleinsten Einheit möglich. Es muss entschieden werden, welche kleinsten Organisationseinheiten aufgrund des Datenschutzes noch ausgewertet werden können. Hierfür gilt bei der Auswertung möglichst wenig Personenmerkmale miteinander zu verknüpfen (Alter, Geschlecht, Abteilung). Um die Anonymität nicht zu gefährden, müssen entweder Abteilungen zusammengefasst werden oder es bietet sich von vornherein an, ein anderes Verfahren zu wählen. An dieser Stelle sei auf die Diagnoseworkshops oder den nächsten Schritt -Gesundheitszirkel- verwiesen.

**Auswertung nach Arbeitsbereichen oder Abteilungen - möglichst kleine Einheiten**

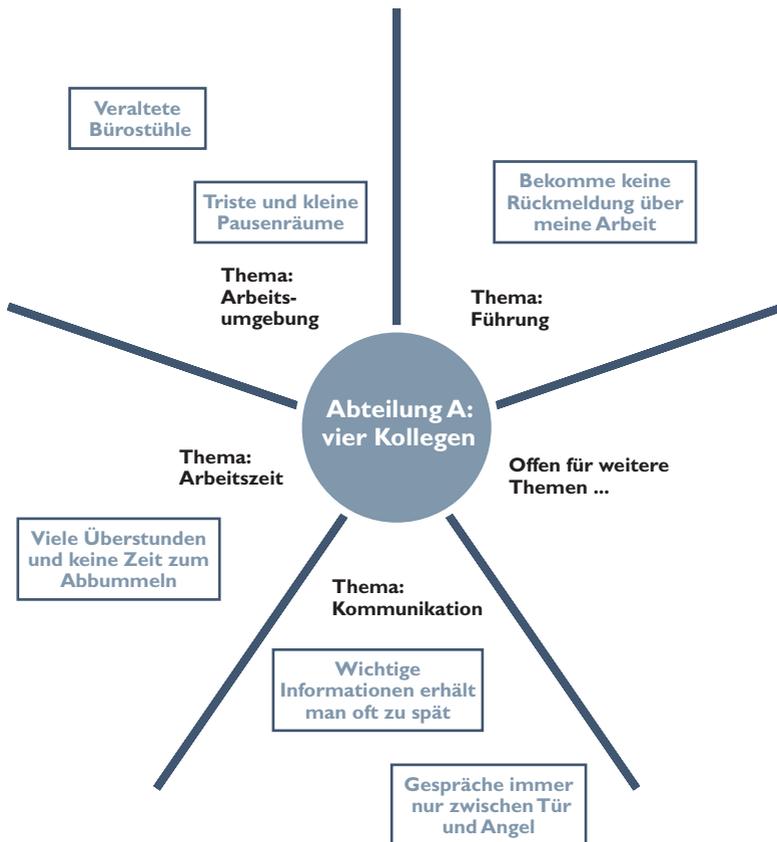
Eine Befragung liefert nur Anhaltspunkte für bestimmte Themen und Gruppen. Sie ersetzt aber keine vollständige Ursachenanalyse, aus der sich anschließend Maßnahmen ableiten lassen. Dafür benötigt es weitere moderierte Analyseschritte, in denen die Beschäftigten den Ursachen auf den Grund gehen und selbst Lösungsvorschläge entwickeln können (siehe vierter Schritt).

### **Moderierte (Diagnose)-Workshops als Alternative für kleine Verwaltungen!**

Moderierte (Diagnose)-Workshops sind besonders in kleineren Organisationen oder Abteilungen geeignet. Sie werden bestenfalls durch Externe moderiert. Dies sichert, dass es bei der oft auch emotionalen Sammlung von belastenden Themen nicht zu Beschuldigungen untereinander oder Anschuldigungen gegenüber Dritten kommt, sondern die Probleme und Beispiele zielgerichtet gesammelt werden können. Es ist wichtig, die Workshops in den Abteilungen ohne Vorgesetzte in einem hierarchiefreien Raum durchzuführen. Für Führungskräfte empfiehlt es sich einen extra Workshop anzubieten. Besonders die Führungskräfte befinden sich oft in starken Belastungssituationen und können so „unter sich“ an ihren individuellen Belastungen arbeiten.

Die Themenbereiche sind grundsätzlich die gleichen wie die in der Befragung. Besondere Aufgabe der Moderation ist es jedoch, den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zu Beginn des Workshops die Themen zu erläutern und ihnen den Zusammenhang zu der eigenen Gesundheit deutlich zu machen. Danach können anhand verschiedenster Moderationsmethoden die Belastungen aus Sicht der teilnehmenden Beschäftigten beschrieben werden. Deutlich machen kann man diese z.B. anhand einer Problemspinne (siehe Grafik nächste Seite).

## Methodische Möglichkeit zur Problembehandlung



Die Ergebnisse der Workshops werden dann durch die moderierende Person zusammengestellt und der Steuerungsgruppe präsentiert.

## Priorisierung für die gezielte Weiterbearbeitung

Die Ergebnisse aus Befragungen oder Workshops sollten von der Steuerungsgruppe gesichtet und bewertet werden.

### Quintessenz ziehen:

- Wo sind Auffälligkeiten erkennbar?
- Aus welchen Bereichen gibt es besonders positive Rückmeldungen?  
Zu welchen Themen?
- Wie soll an negativen Rückmeldungen weitergearbeitet werden?

Durch die Beantwortung der Fragen ergeben sich Handlungsfelder, an denen man mit einer Ursachenanalyse ansetzen sollte, um Problemen und Unzufriedenheiten auf den Grund zu gehen. Hier gilt jedoch das Prinzip: Weniger ist manchmal mehr! Es ist notwendig, dass die Steuerungsgruppe Prioritäten setzt. Wo brennt es also am Meisten? Genau dort wird dann mit dem 4. Schritt „Der Ursachenanalyse“ angesetzt.

## Zeitnahe Rückspiegelung der Ergebnisse

Die Steuerungsgruppe sollte sich Gedanken darüber machen, wie die Ergebnisse an die Mitarbeitenden zurückgemeldet werden sollen (z.B. bei Abteilungsbesprechungen, in Form einer Personalversammlung oder in persönlichen Gesprächen). Es ist auch darüber nachzudenken, wer über die Ergebnisse informiert. Zeigen die Ergebnisse beispielsweise, dass es große Unzufriedenheiten mit dem Führungsverhalten gibt, dann wäre es fatal wenn genau die betreffende Führungskraft die Aufgabe hat, diese Ergebnisse in der Abteilung zu veröffentlichen – Konflikte sind dann vorprogrammiert. Es ist sinnvoll, externe Berater oder Mitglieder der Steuerungsgruppe, die besonders geschätzt werden und Vertrauen bei den Beschäftigten genießen, mit dieser sensiblen Aufgabe zu betrauen.

- Steuerungsgruppe stellt ihre Quintessenz in Form einer kleinen Präsentation vor.
- Nicht nur Ergebnisse ins Intranet stellen, sondern Beschäftigte persönlich ansprechen!
- Die Information kleiner Mitarbeitergruppen erhöht die Akzeptanz, baut Bedenken ab und bietet die Möglichkeit für Rückfragen.

#### 4. Schritt: Gemeinsam nach Ursachen und Lösungen suchen

##### Warum braucht man diesen Schritt?

Eine Bestandsaufnahme liefert zunächst nur Anhaltspunkte für bestimmte Problemfelder von Gruppen. Es lassen sich daraus aber noch keine konkreten Maßnahmen ableiten, da die Ursachen für genannte Probleme völlig unterschiedlich sein können. Aus diesem Grund ist eine tiefere Analyse unbedingt notwendig.

##### Beispiel:

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in zwei Abteilungen zeigen deutliche Unzufriedenheitswerte in der Zusammenarbeit der Kollegen und Kolleginnen. Für die eine Abteilung wird im Gesundheitszirkel herausgearbeitet, dass es sich um das Thema ungerechte Arbeitsverteilung handelt und Hauptursache dafür vor allem die mangelnde Qualifikation einiger Kollegen und Kolleginnen ist.

In der anderen Abteilung geht es bei dem Thema Zusammenarbeit um fehlende Abstimmungsprozesse, die zu häufiger Doppelarbeit und massiven Zeitdruck führen. Hauptursache ist hier, dass es gibt keine zentralen Besprechungsroutinen gibt, in denen solche Dinge besprochen und dokumentiert werden können. Die Ursachen für die Problemen können also sehr verschieden sein.

##### Wie wird's gemacht?

Erst anhand von konkreten Beispielen lässt sich ein Problem beschreiben und eingrenzen. Manchmal ist es vergleichbar mit einer Matroschka: hinter dem einen Problem steckt häufig noch ein anderes. Es geht darum mit den Betroffenen zu klären, was sich tatsächlich verändern soll.

Eine vertiefende Analyse findet in extern moderierten Beteiligungsgruppen, den sogenannten Gesundheitszirkeln, statt. Dort gehen die von dem Problem betroffenen Personen den Ursachen auf den Grund und entwickeln selbst Vorschläge zur Lösung des Problems.

##### Extern moderierte Gesundheitszirkel einrichten, um mit den Betroffenen:

- Probleme anhand von Beispielen zu beschreiben.
- den Ursachen auf den Grund zu gehen.
- Maßnahmen zur Lösung des Problems zu entwickeln.

Die Gesundheitszirkel müssen inhaltlich an den Ergebnissen der Bestandsaufnahme ansetzen. Die Personengruppen, die bei der Analyse besonders hohe Belastungen oder Probleme aufzeigten, sollten angesprochen werden. Es empfiehlt sich, Gesundheitszirkel möglichst arbeitsbereichsbezogen auszuschreiben und den Workshop innerhalb einer Hierarchieebene durchzuführen.

### **Beispiel:**

Kommunikation und Information ist in vielen Bereichen ein Problem. Das heißt aber nicht, dass eine bereichsübergreifende Gruppe sämtliche Kommunikationsprobleme innerhalb einer Organisation bearbeiten kann. Diese können nur in den jeweiligen Bereichen selbst gelöst werden, da die Ursachen von Bereich zu Bereich ganz unterschiedlich sein können. In bereichsübergreifenden Zirkeln werden oft allgemeine Lösungen entwickelt, wie z.B. Grundsätze der Gesprächsführung. Diese finden jedoch oft nicht die nötige Akzeptanz und sind schwer auf ihre tatsächliche Umsetzbarkeit hin überprüfbar.

### **Wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Gesundheitszirkeln**

- Freiwilligkeit gewähren
- in der Arbeitszeit ermöglichen
- extern moderieren lassen
- Vertraulichkeit sichern
- Beschäftigte gezielt über die Vorgehensweise in den Gesundheitszirkeln informieren
- ausreichend Zeit für mehrere Treffen einplanen

### **Der Moderator oder die Moderatorin konkretisiert die Probleme und Lösungen mittels spezieller Fragetechniken. Dabei geht es beispielsweise darum:**

- Eigenschaften und Zuschreibungen in beobachtbare Merkmale oder Verhaltensweisen zu übersetzen.  
„Was genau tut der Chef, wenn er ungerecht ist?“
- Belastungssituationen zu konkretisieren.  
„Wann war das genau?“  
„Wer war daran beteiligt und wer hat was getan?“  
„In welcher Situation ist das passiert?“

Der Gesundheitszirkel hat die Funktion in einem Arbeitsbereich personen- und organisationsbezogene Probleme zu reflektieren. Die Lösung des Problems liegt im Prozess der Reflektion. Gerade zwischenmenschliche Probleme und Konflikte in Gruppen

lösen sich manchmal auf oder verändern sich durch die Schilderung der unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten im Gesundheitszirkel. Der Arbeitsalltag bietet dafür meist nicht genügend Zeit und Raum und hält die Beteiligten in ihrer emotionalen Betroffenheit gefangen. Bei den Ergebnissen handelt es sich um einvernehmlich ausgehandelte Lösungen.

### Besonderheiten bei der Bearbeitung von Führungsproblemen

Führungsprobleme müssen von mehreren Sichtweisen her bearbeitet werden. Natürlich sollten Beschäftigte zunächst ohne ihre Vorgesetzten im Gesundheitszirkel die Möglichkeit haben, ihre Probleme zu beschreiben. Die Lösungen können aber nur gemeinsam mit den Vorgesetzten entwickelt werden. Beide Sichtweisen müssen zunächst zusammengeführt werden, um auf deren Grundlage Lösungen aushandeln zu können. So können beispielsweise neue Besprechungsroutinen zwischen Beschäftigten und Führungskräften nur gemeinsam entwickelt und realisiert werden.

Ein paralleles Coaching kann Führungskräfte dabei unterstützen, ihre eigenen Belastungen zu erkennen und Verhaltensweisen zu reflektieren.

### Was sollte im Gesundheitszirkel dokumentiert werden?

Was genau ist das Problem?	Wann? Wie oft?	Ursachen?	Bisherige Lösungsversuche?	Lösungsvorschläge/ Maßnahmen zur Veränderung	Priorität

Das Formulieren nächster Schritte ist eine notwendige Konkretisierung, damit die Vorschläge zeitnah und gut geplant umgesetzt werden können.

### Mögliche Fragen zur Konkretisierung des Umsetzungsplans:

- Wer macht was (mit welchem Ergebnis) bis wann?
- Woran erkennen wir, dass das angestrebte Ergebnis erreicht wurde?
- Wer prüft den Erfolg und gibt Rückmeldung an wen?

### **Rückmeldung der Ergebnisse an die Steuerungsgruppe**

Am Ende eines Gesundheitszirkels sollte die Steuerungsgruppe von dem Moderator bzw. der Moderatorin Rückmeldung erhalten, welche Probleme bearbeitet wurden und was die vereinbarten Maßnahmen und Lösungsvorschläge sind. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Gesundheitszirkels entscheiden, welche Informationen an die Steuerungsgruppe gegeben werden dürfen. Die Rückmeldung kann in Form der oben vorgestellten Tabelle erfolgen.

### **5. Schritt: Maßnahmen umsetzen und ihre Wirkung überprüfen**

Spätestens wenn es an die Umsetzung der Maßnahmen geht, wird deutlich, wie gut die Gesundheitszirkel gearbeitet haben. Damit die Umsetzung von Lösungsvorschlägen auch gelingt und nicht gleich im Sande verläuft, ist es wichtig, dass im Gesundheitszirkel für jeden Lösungsvorschlag konkret erarbeitet wurde, was, wann, wie und von wem gemacht werden soll.

Maßnahmen, die die bisherigen Strukturen, Kommunikationsmuster und Arbeitsweisen verändern, brauchen einen Zeitraum über mehrere Monate, in dem sie erprobt werden. Nicht immer gelingt alles gleich beim ersten Mal. Auch die Beteiligten brauchen Zeit, sich umzustellen. Es kann auch passieren, dass man feststellt, dass es noch nicht die optimale Lösung ist und sich daraus auch neue Probleme ergeben. Aus diesem Grund braucht es eine Bewertung der Maßnahme von den betroffenen Personen und Bereichen.

Die Steuerungsgruppe hat die Aufgabe zum einen zu überprüfen, ob die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt wurden oder ob nachgesteuert werden muss. Zum anderen sollte sie auswerten, ob die Maßnahmen ihre gewünschte Wirkung erzielten und inwieweit die Ziele des Gesundheitsmanagements erreicht werden konnten.

### **Wie wird's gemacht?**

Aber wie kann man es methodisch am besten fassen, ob eine Maßnahme auch den gewünschten Erfolg hat? Auch hier empfiehlt es sich wieder die beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bzw. die von der Maßnahme betroffenen Bereiche zu fragen.

Ziel der Evaluation ist es, die Wirkung der Lösungsmaßnahme durch die Akteure vor Ort bestimmen zu lassen. Im Ergebnis sollte deutlich werden,

- ob das Problem bzw. die Belastung beseitigt wurde oder
- ob alles beim Alten geblieben ist oder
- ob das Problem durch die Veränderung vielleicht sogar schlimmer geworden ist.

Eine Möglichkeit möglichst konkret und praxisnah die Wirkung zu messen besteht darin, an den erarbeiteten Ergebnissen aus den Gesundheitszirkeln anzusetzen. Dafür nimmt man beispielsweise die Dokumentation aus dem Gesundheitszirkel wieder zur Hand und erweitert diese um weitere Spalten der Wirkung. In einem Workshop lässt man dann die betroffenen Beschäftigten bewerten, welchen Effekt die jeweiligen Maßnahmen hatten.

Führten die Verbesserungsmaßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg, können folgende Fragen beim Nacharbeiten hilfreich sein:

- Trifft die Lösungsmaßnahme wirklich den Kern und die Ursache des Problems?
- Wurden alle von der Lösung betroffenen Beschäftigten mit einbezogen und transparent informiert?
- Welche Störungen hat es gegeben? Welche neuen Probleme bestehen oder sind aufgrund der Maßnahme entstanden?
- Wie lassen sich diese beheben bzw. wie kann daran weiter gearbeitet werden?

Hat die Lösungsmaßnahme zu einer Verbesserung geführt, so scheuen Sie sich nicht, diesen Erfolg auch sichtbar zu machen und zu feiern, denn: über positive Nachrichten wird in vielen Organisationen viel zu selten gesprochen. Das Sichtbarmachen von Erfolgen ist auch wichtig, um Bedenkensträger für den Ansatz zu gewinnen.

## Unterstützende Maßnahmen zur Förderung des Gesundheitsverhaltens

Unterstützend zu dem, was gute Arbeitsbedingungen an Gesundheit fördern, gibt es hilfreiche und wirksame verhaltensbezogene Maßnahmen:

- z.B. kann regelmäßige Bewegung Dauerstress abbauen
- können eigene Strategien wie „sich ausgewogen zu ernähren“ oder „Rituale zur Entspannung“ hilfreich sein, um Anspannungen zu lösen und neue Kraftreserven zu mobilisieren.
- z. B. kann der Arbeitgeber die Bedingungen so verbessern, dass eine ausgewogene Ernährung während der Arbeitszeit auch wirklich möglich ist

Aus der Vielzahl möglicher Programme und Angebote sollten diejenigen ausgewählt werden, die die spezifischen Bedarfe der jeweiligen Verwaltung abdecken und ein hohes Maß an nachgewiesener Qualität aufweisen.

### Angebote zur Bewegung

Bewegungsmangel ist mittlerweile allgemein als ein wesentlicher gesundheitlicher Risikofaktor anerkannt. Sitzen ist bei weitem nicht so belastungsarm und gesundheitschonend, wie viele meinen. Der Mensch ist eigentlich für Bewegung geschaffen, also für den Wechsel zwischen Gehen, Stehen, Liegen und Sitzen. Wer hingegen Tag für Tag im Sitzen vor dem Schreibtisch verbringt, kann langfristig Probleme mit dem Herz-Kreislauf-System und der Wirbelsäule bekommen. 80 Prozent der Bevölkerung klagen über Rückenschmerzen. Vor dem Hintergrund eines achtstündigen Arbeitstages und der Tatsache, dass der körperliche Arbeitsanteil gerade bei Arbeitsplätzen in der Verwaltung immer stärker abnimmt, erhält gesundheitsförderndes Verhalten am Arbeitsplatz eine große Bedeutung. Mehr Bewegung im Berufsalltag kann unmittelbar positive Effekte auf verschiedenen Ebenen haben:

- auf das physische Wohlbefinden (Leistungsfähigkeit, Beschwerdefreiheit)
- auf das psychische Wohlbefinden (Stimmung, Lebenszufriedenheit, Stressresistenz)
- auf das soziale Wohlbefinden
- auf gesundheitsbezogene Risikofaktoren (Bewegungsmangel, Übergewicht, Bluthochdruck, Fettstoffwechselstörungen etc.)

Zwei Ziele sollten mit einem Bewegungsprogramm am Arbeitsplatz verbunden werden. Zunächst geht es auch hier um die Optimierung von Arbeitsbedingungen. Eine ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze ist zugleich die Basis für mehr Bewegung am Arbeitsplatz. Dynamisches Sitzen mit häufigem Positionswechsel, das Vermeiden von

Rolltreppen und Aufzügen, ein Spaziergang in der Mittagspause und Bewegungspausen wirken dem Bewegungsmangel bei Tätigkeiten in der Verwaltung gezielt entgegen. Auch der Arbeitsweg kann bewegungsförderlicher gestaltet werden, indem auf das Auto verzichtet und stattdessen das Fahrrad genutzt wird oder mehr Wege zu Fuß zurückgelegt werden.

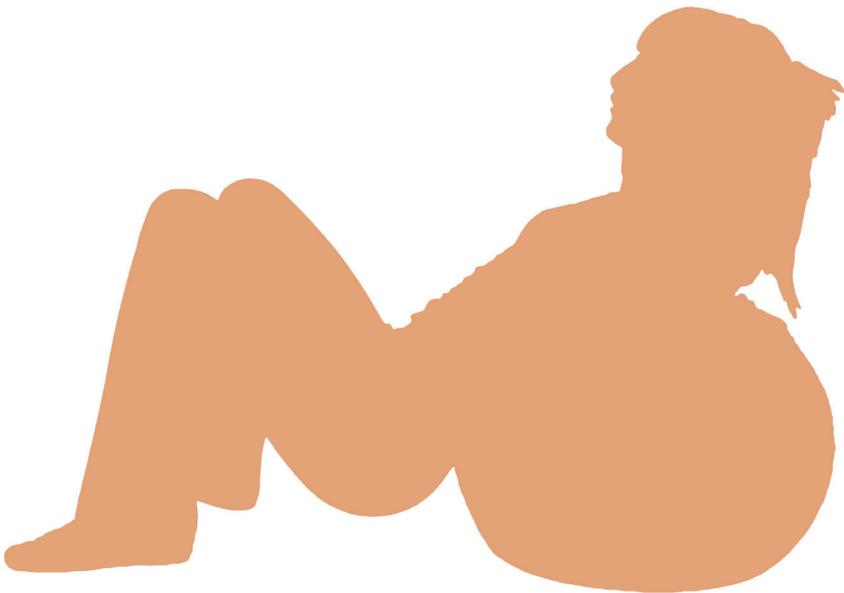
### Ernährung in öffentlichen Verwaltungen

Sehr viel Kaffee, dazu Schokolade und Kekse - so oder so ähnlich sieht der Büroalltag vielfach aus. Meist kommen noch zeitraubende Meetings hinzu, die es lediglich erlauben, zwischendurch Teilchen vom „Bäcker um die Ecke“ zu besorgen. Die Folge: Die unregelmäßige und unausgewogene Nahrungszufuhr, gepaart mit verhältnismäßig wenig Bewegung, führt zu Leistungsabfall, Übergewicht und vermindertem Wohlbefinden. Gerade weil viele Berufstätige mittags meist außer Haus essen und entweder auf das Angebot in ihrer Betriebskantine angewiesen sind oder sich selbst verpflegen müssen, ist es sinnvoll auch hier, die gesündere Wahl zur einfacheren Wahl zu machen. Unter anderem setzt hier das Projekt „Job&Fit“ der Deutschen Gesellschaft für Ernährung an. Die Verantwortlichen wollen die Verpflegung am Arbeitsplatz verbessern. Der oft stressige Berufsalltag lässt das Essen und Trinken jedoch in den Hintergrund rücken. Dabei hilft eine ausgewogene und regelmäßige Kost dabei, leistungsfähiger und gesünder zu leben. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagement sollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch dabei unterstützt werden, sich vollwertig zu ernähren.

Ein männlicher Büroangestellter zwischen 25 und 51 Jahren, der sich neben der Arbeit nicht sonderlich viel sportlich betätigt, sollte etwa 2200 kcal pro Tag aufnehmen. Bei Frauen im gleichen Alter und unter den gleichen Umständen liegen die Richtwerte für die Energiezufuhr bei etwa 1900 kcal. Günstig ist es, die Energieaufnahme über den Tag hinweg auf mehrere Mahlzeiten gut zu verteilen. Für die Verpflegung in Betriebskantinen wurden Qualitätsstandards entwickelt, die eine vollwertige Ernährung ermöglichen. Und es wurde nicht zu viel versprochen: Definiert werden die Lebensmittel, die für eine vollwertige Mittags- und Zwischenverpflegung einzusetzen sind – sowohl im Gesamtangebot als auch für einzelne Menülinien. Die Qualitätsstandards erklären, welche Richtwerte für die Energiezufuhr und welche Nährstoffrelationen in der Betriebsverpflegung gelten und welche Garmethoden und Portionsmengen dafür zu wählen sind. Darüber hinaus werden die Grundprinzipien zum Einsatz von Convenienceprodukten, die Kriterien für ein Leistungsverzeichnis und die rechtlichen Rahmenbedingungen vorgestellt. Zusätzlich gibt es Hinweise zum Umgang mit Anregungen und Kritik der Gäste und zur Gestaltung einer erfolgreichen Gästekommunikation. Diese Qualitätsstandards in den Kantinen der öffentlichen Verwaltungen umsetzen ist eine Aufgabe für öffentliche Arbeitgeber. IN FORM unter-

stützt öffentliche und andere Arbeitgeber dabei, die Initiative zu ergreifen eine qualitativ hochwertige Verpflegung anzubieten und zum Bestandteil der Unternehmensphilosophie zu machen. Gut ausgestattete, ansprechende Räume und Kooperationsverträge mit regionalen Lebensmittelerzeugern, wie z.B. Bäckereien oder Landwirten aus der Umgebung, fördern eine gesunde Verpflegung.

Die Beschäftigten selbst können aber auch die mitgebrachte Verpflegung ins Büro gesünder und abwechslungsreicher gestalten, indem sie sich an Ernährungsempfehlungen orientieren. Dabei kommt dem ausreichenden Verzehr von Obst und Gemüse eine besondere Bedeutung zu.



## Links zu Beispielen aus der Praxis

### Bund:

#### **Bundesministerium für Gesundheit**

- [www.bmg.de](http://www.bmg.de)

Umfassende Informationen zur Gesundheitspolitik, viele Präventionsinformationen

#### **Bundesamt für Zivildienst**

- [www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis,did=41746](http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis,did=41746)

Überblick über Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung

### Land:

#### **Landesverwaltung Berlin**

- [www.berlin.de/sen/inneres/zentraler\\_service/personal/bgm](http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler_service/personal/bgm).

Dienstvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement

Handreichung „Geschlechtssensible Gestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements“

#### **Landesverwaltung Rheinland-Pfalz**

- [http://cms.ukrlp.de/\\_media/Rahmenkonzept\\_BGM.pdf](http://cms.ukrlp.de/_media/Rahmenkonzept_BGM.pdf)

Rahmenkonzept mit Mindeststandards und Empfehlungen

- [http://cms.ukrlp.de/\\_media/praesentationLVERM.pdf](http://cms.ukrlp.de/_media/praesentationLVERM.pdf)

Praxisbeispiel aus der Vermessungs- und Katasterverwaltung

#### **Landesverwaltung Niedersachsen**

- [www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de/master/C40147663\\_L20\\_D0](http://www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de/master/C40147663_L20_D0)

Rahmenkonzept und Fördermöglichkeiten für die Umsetzung von Gesundheitsmanagement in der niedersächsischen Landesverwaltung

- [www.mh-hannover.de/gm0](http://www.mh-hannover.de/gm0)

Praxisbeispiel zum Gesundheitsmanagement in der Medizinischen Hochschule Hannover

#### **Polizei Sachsen-Anhalt**

- [www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Files/gmI.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Files/gmI.pdf)

Gesundheitsmanagement in der Polizei Sachsen-Anhalt (GIP),

## Kommune (Stadt, Landkreis, Gemeinde):

### **Stadtverwaltung Hamburg**

- [www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/Hamburg\\_Bergedorf.pdf](http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/Hamburg_Bergedorf.pdf)  
Wege im betrieblichen Gesundheitsmanagement anhand von 3 Praxisbeispielen  
(Behörde für Inneres, Finanzamt Eimsbüttel, Bezirksamt Bergedorf)

### **Stadt Aachen, Stabsstelle „Gesunde Verwaltung“:**

- [www.aachen.de/DE/Stadt\\_buerger/politik\\_verwaltung/gesuv/index](http://www.aachen.de/DE/Stadt_buerger/politik_verwaltung/gesuv/index)  
Rahmenkonzept und Dienstvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement,  
Flyer zur Vorgehensweise und verhaltensbezogenen Kursangebote

### **Stadt Dortmund:**

- [www.betrieblichegesundheitsfoerderung.dortmund.de](http://www.betrieblichegesundheitsfoerderung.dortmund.de)  
Informationen zu Grundlagen und der Umsetzung von Gesundheitsmanagement  
Ausführliche Darstellung zu praktischen Projekten

### **Berliner Bezirksamt Tempelhof:**

- [www.unfallkasse-berlin.de/content/artikel/790](http://www.unfallkasse-berlin.de/content/artikel/790)  
Ausführliche Darstellung des Vorgehens und der Ergebnisse im betrieblichen Gesundheitsmanagement

## Tools, Datenbanken und weiterführende Hinweise

### Tools für betriebliches Gesundheitsmanagement

- [www.stmugv.bayern.de/gesundheit/giba/betrieb/manage](http://www.stmugv.bayern.de/gesundheit/giba/betrieb/manage)  
Handlungsleitfaden und EDV-Tools zur Mitarbeiterbefragung, Führungskräfte - Feedback und Selbstaudit betriebliches Gesundheitsmanagement. [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)
- [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)  
Anleitung für eine Mitarbeiterbefragung der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (zu finden unter: Downloads – Arbeitshilfe: Betriebsklima und Gesundheit systematisch messen – Anleitung für eine Mitarbeiterbefragung)
- [www.baua.de](http://www.baua.de)  
Übersicht über verschiedene Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen (zu finden unter: Informationen für die Praxis – Handlungshilfen und Praxisbeispiele – Toolbox und Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen)
- [www.svbgf.ch/downloads/bgffragebogenenwhp.pdf](http://www.svbgf.ch/downloads/bgffragebogenenwhp.pdf)  
Fragebogen zur Einschätzung der Qualität des Betrieblichem Gesundheitsmanagements

### Weiterführende Links zu Bewegung und Ernährung

- [www.in-form.de](http://www.in-form.de)  
Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung
- [www.die-praevention.de/thema\\_des\\_monats/buero/index](http://www.die-praevention.de/thema_des_monats/buero/index)  
Informationen des Bundesministeriums für Gesundheit für einen gesunden Büroalltag
- [www.jobundfit.de](http://www.jobundfit.de)  
Informationen der Deutschen Gesellschaft für Ernährung für ein gesunde Ernährung im Berufsalltag
- [www.dosb.de](http://www.dosb.de)  
Angebote des Deutschen Olympischen Sportbundes, Informationen rund um den Sport
- [www.move-europe.de](http://www.move-europe.de)  
Interventionen und Angebote zur Bewegung und Ernährung am Arbeitsplatz (zu finden unter: Fokus:Arbeit und Gesundheit)

## Netzwerke und Datenbanken:

- [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)  
Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung: Forum öffentlicher Dienst
- [www.inqa.de](http://www.inqa.de)  
Initiative neue Qualität der Arbeit  
Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen  
Datenbank: Gute Praxis
- [www.inqa-buero.de](http://www.inqa-buero.de)  
Initiativkreis Neue Qualität der Büroarbeit  
Spezifische Informationen zur Gesundheit im Büro (z.B. Office Excellence Check, Computer-Tools zur Bewegung im Büro)
- [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
Initiative Gesundheit und Arbeit  
Zusammenarbeit von Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern zum Arbeit im Wandel und Gestaltung gesunder Arbeit auf Bundesebene
- [www.good-practice.org](http://www.good-practice.org)  
Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.:  
Good-Practice-Datenbank, Arbeitsschutzberatung, Mobbing-Beratung
- [www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de)  
Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der europäischen Union e.V.
- [www.gesa.schleswig-holstein.de](http://www.gesa.schleswig-holstein.de)  
Initiative Gesundheit am Arbeitsplatz (regionales Netzwerk Schleswig-Holstein)  
Beispiele guter Praxis



Bundesministerium  
für Gesundheit

**in FORM**

Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung  
und mehr Bewegung