

Niedersächsisches Ministerium  
für Inneres und Sport



Gesundheitsmanagement  
Arbeit *fair* bessern

# Projektleitfaden

# Gesundheitsmanagement in niedersächsischen Dienststellen

Eine praktische Hilfe für die  
Dienststellen bei der Einführung und  
Umsetzung von Gesundheitsmanagement in  
Form eines Projekts



**Niedersachsen**

**Herausgeber:**

Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport, Referat 12, Lavesallee 6, 30169 Hannover

**Text:**

Mareike Claus, Kerstin Utermark und Klaus Schahn

**Bearbeitung:**

Astrid Otto, Anke Breusing und Claudia Schulz, Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport  
Hans-Heinrich Götte, Niedersächsisches Justizministerium

**Druck:** Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung Niedersachsen LGLN

Diese Broschüre darf, wie alle Broschüren der Landesregierung, nicht zur Wahlwerbung in Wahlkämpfen verwendet werden.

**Stand:**

November 2011

# I. Einleitung

Der Projektleitfaden „Gesundheitsmanagement in niedersächsischen Dienststellen“ beschreibt eine mögliche Vorgehensweise, bei der Durchführung von Gesundheitsmanagementprojekten in Dienststellen. Die Akteure in den Dienststellen sollen mit diesem Entwicklungswerkzeug unterstützt werden, ein auf die eigenen Bedürfnisse der Dienststelle passendes Gesundheitsmanagement einzuführen und zielgerichtet und systematisch umzusetzen.

Zur weiteren Unterstützung der Dienststellen ist ein landesweiter Intranet-Auftritt mit praktischen Hilfen und Informationen zu speziellen Themen des Gesundheitsmanagements in Planung. Dort wird auch die jeweils aktuelle Fassung dieses Projektleitfadens zur Verfügung gestellt werden.

Gesundheitsmanagement wird in den meisten Dienststellen zunächst in Form von Projekten durchgeführt, um es dann in die Linienaufgabe zu überführen. Im vorliegenden Leitfaden geht es konkret um die einzelnen Umsetzungsschritte zur Einführung eines Gesundheitsmanagements.

Zielgruppe sind alle am Gesundheitsmanagement Beteiligten, also Führungskräfte, Interessenvertretungen, Initiatoren, Prozessbegleiterinnen, Prozessbegleiter und Beschäftigte.

Ziel des Leitfadens ist es, eine Hilfestellung bei der Implementierung von Gesundheitsmanagementprojekten zu leisten. Die Beschreibungen basieren auf den vielfältigen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Dienststellen der niedersächsischen Landesverwaltung in den Jahren 2003 bis 2010.

Der Leitfaden stellt ein Vorgehensmodell dar, das bei Bedarf auf die besonderen Gegebenheiten der einzelnen Dienststellen anzupassen ist. Insbesondere die Größe der Dienststelle und die jeweilige Organisationskultur kann ein individuelles Abweichen notwendig machen. Der Leitfaden kann keine individuelle Beratung ersetzen.

In Projekten des Gesundheitsmanagements geht es um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Sicherung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Dabei lernen die Dienststellen, ihre Organisation und Arbeitsbedingungen zu untersuchen und sich bei Bedarf gezielt zu verändern. Das besondere Augenmerk liegt hier im präventiven Vorgehen. Belastungsmerkmale und Gesundheitsressourcen sollen erkannt und frühzeitig bearbeitet werden. Dazu müssen verschiedene Gruppen der Beschäftigten, Führungskräfte und Interessenvertretungen in Beziehung treten, ihre Sichtweisen austauschen und gemeinsam getragene Lösungen erarbeiten. Am Ende des Projekts steht das Ziel, Gesundheitsmanagement dauerhaft in den Organisationsstrukturen und Abläufe einer Dienststelle zu verankern.

Konkret werden Themen wie beispielsweise

- die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsflusses,
- die Teamentwicklung,
- die Verbesserung der Zusammenarbeit,
- die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit,
- der wertschätzende Umgang,
- die Regelung von Vertretungen,
- die Reduzierung von Unfallraten,
- die Organisation von effektiven Besprechungen

behandelt. Die Liste ist nicht abschließend und zeigt nur einen kleinen Einblick in die verschiedenen Bereiche, die beim Gesundheitsmanagement thematisiert und bearbeitet werden.

Dienststellen der öffentlichen Verwaltung sind vom demografischen Wandel in besonderer Weise betroffen. Sie unterliegen nicht nur den allgemeinen Entwicklungen einer alternden Gesellschaft,

sondern als Folge kontinuierlicher Einsparverpflichtungen (Stelleneinsparungen, restriktive Einstellungspolitik) einer deutlich schneller alternden Belegschaft als Unternehmen anderer Branchen. Dazu stellt eine Reihe von Verwaltungsmodernisierungs- und Umstrukturierungsprozessen die Dienststellen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor ständig neue qualitative und quantitative Anforderungen. Das Tempo der Veränderungen ist enorm.

Dienststellen brauchen zur Bewältigung der künftigen Herausforderungen und Aufgaben eine zukunftsweisende und auf die Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtete Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie. Der älter werdende Personalbestand in den Dienststellen muss heute mehr denn je als Ressource gepflegt und gestärkt werden. Es geht zunehmend um die Frage, wie Dienststellen ihre Beschäftigten langfristig arbeitsfähig und gesund erhalten können. Mit dem Gesundheitsmanagement steht eine bewährte Vorgehensweise für eine altersgerechte mitarbeiterorientierte gesundheitsförderliche Personalpolitik und Organisationsentwicklung zur Verfügung.

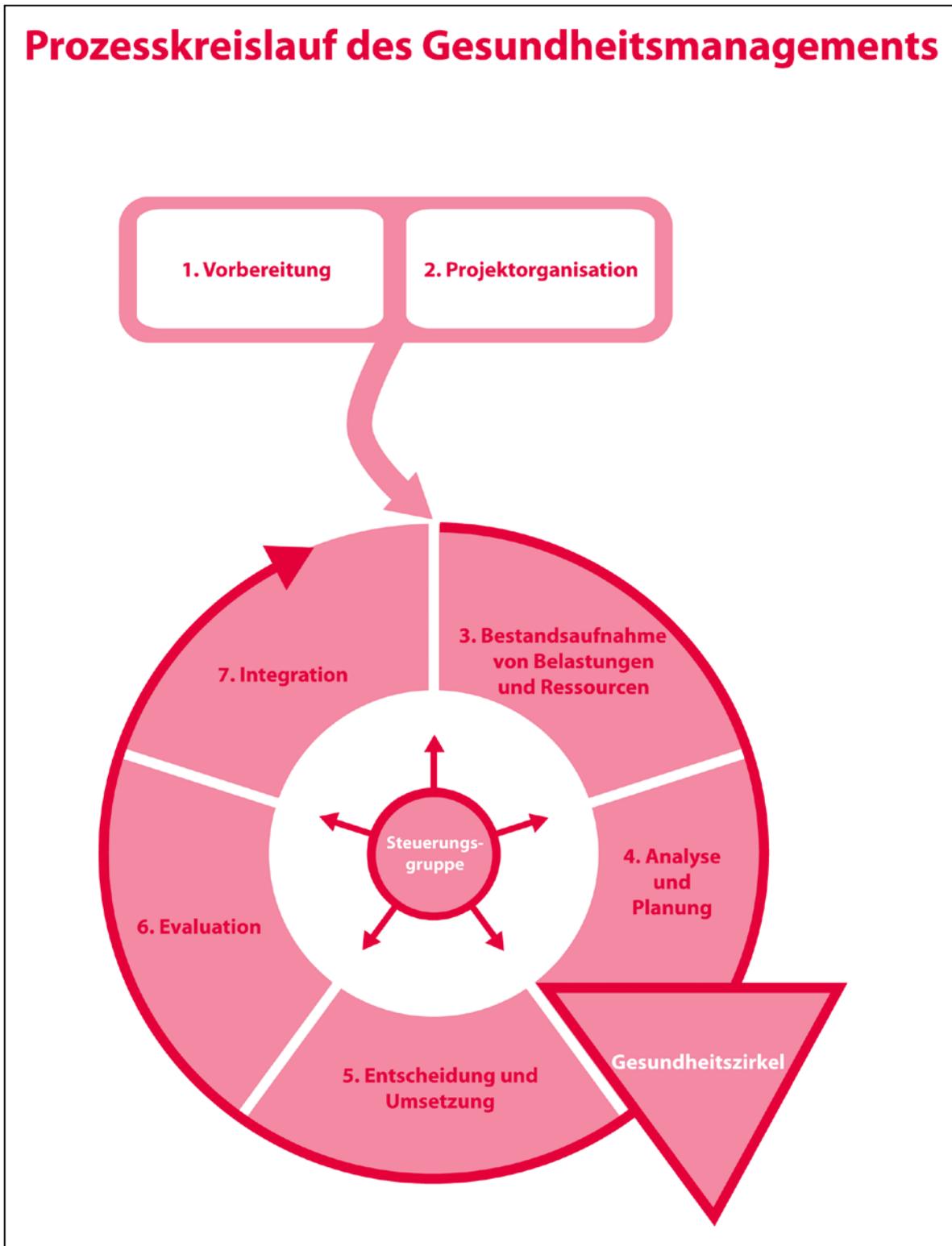


## II. Inhaltsverzeichnis

<b>Teil 1 Übersicht über die einzelnen Projektphasen</b>		<b>Seite</b>
Kurze Übersicht über die einzelnen Phasen des Prozesskreislaufs		6
Phase 1	Vorbereitung	9
Phase 2	Projektorganisation und Planung	14
Phase 3	Bestandsaufnahme der Belastungen und Ressourcen	19
Phase 4.1	Analyse und Planung (Aufgaben der Steuerungsgruppe)	22
Phase 4.2	Analyse und Planung (Aufgaben der Gesundheitszirkel)	25
Phase 5	Entscheidung und Umsetzung	29
Phase 6	Evaluation	31
Phase 6.1	Evaluation der umgesetzten Maßnahmen	33
Phase 6.2	Evaluation der Projektorganisation und der Abläufe	34
Phase 7	Integration	35
<b>Teil 2 Anhänge</b>		
Wichtige Adressen, Ansprechpersonen und Literatur		37
Vordrucke, Vorlagen und andere hilfreiche Unterlagen		39

# Kurze Übersicht über die einzelnen Phasen des Prozesskreislaufts

Das Vorgehen eines Gesundheitsmanagement-Projekts lässt sich in sieben Phasen untergliedern. Diese sind in Form eines Prozesskreislaufts dargestellt:



Eine wesentliche Rolle im Gesundheitsmanagement spielt die **Steuerungsgruppe**. Sie initiiert die einzelnen Projektphasen, trifft Entscheidungen, kommuniziert die Ergebnisse innerhalb der Organisation und steuert die Umsetzung und Evaluation der Maßnahmen. Ein wichtiges Instrument beim Gesundheitsmanagement ist der Gesundheitszirkel. Im **Gesundheitszirkel** analysieren die Beschäftigten Ursachen für Probleme oder Belastungen und entwickeln Lösungen.

Im Folgenden sind kurz die wichtigen Aufgabenstellungen der einzelnen Phasen aufgeführt, die anschließend in den einzelnen Kapiteln ausführlich vorgestellt und erläutert werden. Die Titelblätter zu Beginn jedes Kapitels dienen als Übersicht und zur Orientierung.

## **Phase 1** **Vorbereitung** **Seite 9**

Wichtige Aufgaben der Projektvorbereitung sind die Sensibilisierung und die Beantwortung von grundlegenden Fragen:

- Warum soll Gesundheitsmanagement eingeführt werden?
- Ist Gesundheitsmanagement zur Lösung des Handlungsbedarfs geeignet?

Die Phase der Vorbereitung dient dazu, den Handlungsbedarf der Dienststelle einzuschätzen. Die Behördenleitung, der Personalrat, die Führungskräfte und die Beschäftigten müssen für das Thema „Arbeit und Gesundheit“ sensibilisiert werden. Für die Phase der Sensibilisierung muss ausreichend Zeit vorhanden sein. Die unterschiedlichen Akteure müssen gut informiert werden, damit sie eine Entscheidung treffen können. Die Entscheidung für die Einführung von Gesundheitsmanagement wird in der Sensibilisierungsphase herbeigeführt.

## **Phase 2** **Projektorganisation und Planung** **Seite 14**

Nachdem die grundsätzliche Entscheidung für das Gesundheitsmanagement getroffen wurde, muss die Projektorganisation aufgebaut und eine Grobplanung erstellt werden. Wichtig ist es, festzulegen, wer den Gesamtprozess steuert und koordiniert.

Die Phase der Projektorganisation und Planung dient dazu, die Projektverantwortung sicherzustellen. Es muss ein strukturiertes Vorgehen unter Einbindung von Schlüsselpersonen geplant werden. Es ist insoweit eine Steuerungsgruppe zu bilden, die das Herzstück des Projekts bildet. Sie initiiert die einzelnen Projektphasen, trifft Entscheidungen und kontrolliert die Umsetzung und Wirksamkeit von Maßnahmen. Die Steuerungsgruppe sorgt dafür, dass Konsens zur Vorgehensweise des Gesundheitsmanagements besteht.

## **Phase 3** **Bestandsaufnahme der Belastungen und Ressourcen** **Seite 19**

Die Steuerungsgruppe muss sich ein umfassendes Bild über die Gesundheits- und Belastungssituation in der Organisation verschaffen, so dass konkrete Ziele und Prioritäten für das weitere Vorgehen festgelegt werden können. Hier sind also die Fragen zu klären:

- Wo stehen wir?
- Was läuft gut, was ist verbesserungswürdig und wo wollen wir ansetzen?

Die Phase der Bestandsaufnahme der Belastungen und Ressourcen dient dazu, Kenntnis über gesundheitliche Belastungen und Ressourcen in den verschiedenen Arbeitsbereichen und Beschäftigtengruppen der Dienststelle zu gewinnen und somit die Handlungsbedarfe zu identifizieren. Hierfür stehen unterschiedliche Erhebungsmethoden zur Verfügung, die bedarfsgerecht ausgewählt werden müssen.

## **Phase 4.1** **Analyse und Planung** **Seite 22** **Aufgaben der Steuerungsgruppe**

Nach der Bestandsaufnahme müssen die Ergebnisse ausgewertet und Maßnahmen geplant werden. Die Planung muss konkretisiert werden, dabei sind u.a. folgende Fragen zu beantworten:

- Welche konkreten Ziele sollen wie erreicht werden?
- Welche Schritte müssen hierzu geplant werden?

Die Phase der Analyse und Planung in Bezug auf die Steuerungsgruppe dient dazu, die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zu analysieren und die Maßnahmenplanung zu initiieren.

## **Phase 4.2** **Analyse und Planung** **Seite 25** **Aufgaben der Gesundheitszirkel**

Die Gesundheitszirkel setzen inhaltlich an den Ergebnissen der Bestandsaufnahme an. Da die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz in Bezug auf Potentiale und Belastungen am besten kennen, ist ihre aktive Mitarbeit bei der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung.

Die Phase der Analyse und Planung in Bezug auf die Aufgaben der Gesundheitszirkel dient dazu, Ursachen für Belastungen zu analysieren und Verbesserungsmaßnahmen aus Sicht der Beschäftigten zu entwickeln.

## **Phase 5** **Entscheidung und Umsetzung** **Seite 29**

In dieser Phase werden die Verbesserungsvorschläge aus den Gesundheitszirkeln gesichtet und eine Entscheidung über die Umsetzungsmöglichkeiten getroffen. Akteure in dieser Phase sind die Mitglieder der Steuerungsgruppe, der Gesundheitszirkel und die betroffenen Führungskräfte.

Die Phase der Entscheidung und Umsetzung dient dazu, Entscheidungen über Maßnahmen zu treffen, die Maßnahmen umzusetzen und zu erproben

## **Phase 6** **Evaluation** **Seite 31**

Bei einem projekthaften Vorgehen ist es wesentlich zu überprüfen, inwieweit das Vorgehen und die Maßnahmen zu Ergebnissen und zu Verbesserungen geführt haben. Es ist also Zeit, um Bilanz zu ziehen:

- Haben die Maßnahmen zur angestrebten Verbesserung geführt?
- Wie sind wir zu den Ergebnissen gekommen?
- Wie haben wir unsere Ziele erreicht?
- Welche Personen und welche organisatorischen Abläufe waren hilfreich?

Die Phase der Evaluation dient dazu, die Wirksamkeit der Maßnahmen und der Vorgehensweise zu überprüfen. Die Ergebnisse und Erfahrungen werden bewertet. Bei Fehlentwicklungen sind Korrekturen vorzunehmen und spätestens hier besteht die Möglichkeit der Nachsteuerung.

Die Leitziele des Gesundheitsmanagements sind langfristig angelegt. Die systematische Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Stärkung personaler Gesundheitsressourcen sind langfristige Aufgaben, die nicht nach einer begrenzten Projektlaufzeit abgeschlossen sind. Die Erfolge sollen langfristig und nachhaltig gesichert werden.

Die Phase der Integration dient dazu, die Ergebnisse zu sichern und das Gesundheitsmanagement in die Linienorganisation zu integrieren. Für einen nachhaltigen Erfolg des Gesundheitsmanagements ist es von Vorteil, wenn die Aufgabe an eine Funktion oder einen Dienstposten gebunden wird.

## Warum wollen wir Gesundheitsmanagement einführen? Ist Gesundheitsmanagement zur Lösung des Handlungsbedarfs geeignet?

### Vorbereitung

#### Wozu dient diese Phase?

- groben Handlungsbedarf der Dienststelle einschätzen
- Behördenleitung, Personalrat, Führungskräfte und Beschäftigte für das Thema „Arbeit und Gesundheit“ sensibilisieren
- Entscheidung für die Einführung von Gesundheitsmanagement herbeiführen

---

#### Handelnde Personen

- Interessierte Beschäftigte
- Interessenvertretungen
- Behördenleitung und Führungskräfte

#### Welche Schritte stehen an?

- Ausgangslage sondieren
- die handelnden Personen informieren
- Gespräche mit Leitung und Personalrat führen, um Zustimmung zum Projekt einzuholen
- Führungskräfte informieren
- Beschäftigte sensibilisieren

#### Methodisches Vorgehen/ Instrumente

- Stärken-Schwächen-Analyse der Ist-Situation
- ggf. Erfahrungsaustausch mit Dienststellen, die bereits Gesundheitsmanagement umsetzen
- Informationsveranstaltungen für Beschäftigte und Führungskräfte

#### Unterstützende Personen und Systeme

- Beratungsservice Gesundheitsmanagement
- Netzwerke, Fachverbände, Krankenkassen
- Bildungsträger und Forschungsinstitute
- Dienststellen, die bereits ein Gesundheitsmanagement umsetzen

#### Stolpersteine

- einen zu hohen Erwartungshorizont an das Gesundheitsmanagement stellen
- Vielzahl gleichzeitiger Projekte in der Organisation
- schlechte Erfahrungen mit Projektarbeit

#### Erfolgskriterien

- ausreichend Zeit für die Vorbereitungsphase einräumen
- Unterstützung durch die Behördenleitung
- Persönliche Ansprache von Schlüsselpersonen
- den Projektstart erst offiziell kommunizieren, wenn der Projektauftrag erteilt ist

# 1

## Vorbereitung

### Wozu dient diese Phase?

In der Vorbereitungsphase sind die Ziele, Handlungsfelder und Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Gesundheitsmanagement häufig noch unscharf und wenig konkret. Dies hängt mit einigen Besonderheiten zusammen:

- Es bestehen Unklarheiten darüber, was Gesundheitsmanagement eigentlich ist und was zu tun ist.
- Ein Projekt zur Einführung von Gesundheitsmanagement wird nicht in jedem Fall von der Behördenleitung Top-Down in Auftrag gegeben. Die Aktivitäten zum Thema Gesundheit kommen häufig aus der Mitte der Organisation.

So steht am Anfang eines Gesundheitsmanagementprozesses häufig zunächst die Initiative einzelner Personen. Sie sind durch eigene Erfahrungen oder durch Kolleginnen und Kollegen auf bestimmte Probleme aufmerksam geworden und engagieren sich für die Verbesserung der Lage. Sei es aus persönlicher Überzeugung oder aufgrund einer betrieblichen Funktion.

Im Laufe der Vorbereitungsphase müssen die Projektinitiatorinnen und -initiatoren insbesondere die nachstehenden Fragen beantworten:

- Gibt es einen - nicht nur für uns selbst - spürbaren Handlungsdruck?
- Ist Gesundheitsmanagement in der aktuellen Situation ein geeignetes Vorgehen, um die wahrgenommenen Problemstellungen zu bearbeiten?

Wenn diese Fragen grundsätzlich mit „Ja“ beantwortet werden, können weitere Schritte eingeleitet werden.

Die Ausgangssituation zur Einführung eines Gesundheitsmanagements ist in jeder Dienststelle verschieden. Die nachstehenden Schritte und Maßnahmen sind nach den bisherigen Erfahrungen in der Landesverwaltung sinnvoll.

### Ausgangslage sondieren

Eine zentrale Aufgabe der Projektvorbereitung besteht in der Beantwortung einer Reihe grundlegender Fragen. Hier geht es darum, eine gemeinsame Einschätzung herzustellen, warum ein Gesundheitsmanagement eingeführt werden soll und ob es unter den gegebenen Rahmenbedingungen zur Lösung des Handlungsbedarfs geeignet ist. Mit Hilfe einer Stärken-/Schwächen-Analyse lassen sich fördernde oder hemmende Bedingungen herausfinden. Die folgende Übersicht gibt einige der Erfahrungen aus den Projekten der nds. Landesdienststellen wieder.

	Hemmende Faktoren für ein Gesundheitsmanagement	Fördernde Faktoren für ein Gesundheitsmanagement
<b>Organisatorisches Umfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwerwiegende, aktuelle Organisationsveränderungen</li> <li>• Vielzahl gleichzeitiger Projekte</li> <li>• Schlechte Erfahrungen mit Projektarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsbedarf ist spürbar, z.B. spürbare Unzufriedenheit in bestimmten Bereichen oder hohe Krankenstände</li> <li>• Rechtliche Regelungen sollen umgesetzt werden, z.B. Betriebliches</li> <li>• Eingliederungsmanagement</li> <li>• Unterstützung des Themas durch vorgesetzte Behörden</li> </ul>
<b>Personelles Umfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt „Gegner“ von Gesundheitsmanagement in wichtigen Positionen</li> <li>• Haltung „Gesundheit ist Privatsache“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsbewusste Führungskräfte, Behördenleitung und Personalvertretung</li> <li>• Aktivierender, beteiligungsorientierter Führungsstil</li> </ul>
<b>Organisationskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktive Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht erwünscht</li> <li>• Behördenleitung und Personalvertretung arbeiten gegeneinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit für Veränderungen</li> <li>• Vertrauenskultur</li> </ul>

Die folgenden Fragen sollen helfen, sich ein genaueres Bild über die Situation der Organisation zu machen. Nach dieser Analyse sollte die Überlegung folgen, welche Chancen aber auch welche Stolpersteine sich für ein Gesundheitsmanagement ergeben.

## Fragestellungen zur Sondierung der Ausgangslage

1. Welche Ausgangssituation besteht in der Dienststelle?
  - Worin besteht das Problem, das mit Hilfe des Gesundheitsmanagements gelöst werden soll?
  - Welche Gesundheits- und Altersstruktur hat die Dienststelle?
  - Auf welche gesundheitsbezogenen Aktivitäten und Qualifikationen kann bereits aufgebaut werden?
  - Welche Akteure sind schon „an Bord“ des Gesundheitsmanagements?
  - Welche Erfahrungen wurden mit Projektarbeit bisher gesammelt?
2. Wodurch ist die Organisationskultur gekennzeichnet?
  - Welche Rolle spielt die Beteiligung der Beschäftigten?
  - Gibt es einen offenen Zugang zu den Führungskräften und zur Leitung?
  - Wie ist die Kooperation zwischen Leitung und Personalvertretung?
3. Welche Einflüsse wirken von Außen (z. B. aus vorgesetzten Behörden) auf die Dienststelle ein?
  - Stehen beispielsweise größere Organisationsveränderungen an?
4. Welche Unterstützungsmöglichkeiten von anderen Institutionen sind bekannt (z.B. oberste Landesbehörde, Beratungsservice Gesundheitsmanagement, Krankenkassen)?

## Handelnde Personen informieren

Es ist sinnvoll, dass sich die Akteure zunächst zu Themen und Vorgehensweisen des Gesundheitsmanagements informieren. Dafür bieten sich folgende Möglichkeiten an:  
Besuch von Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen (Kongresse, Seminare, Workshops)  
Literatur- und Internetrecherche (s. auch Hinweise im 2. Teil)  
Erfahrungsaustausch mit Dienststellen, die bereits Gesundheitsmanagement umsetzen

## Behördenleitung gewinnen und Auftrag zum Projekt einholen

Um ein Gesundheitsmanagement realisieren zu können, ist die Zustimmung durch die Behördenleitung unabdingbar. Ohne diese Zustimmung sind nur einzelne, zumeist verhaltensbezogene gesundheitsfördernde Maßnahmen, wie z.B. ein Rückenschulungskurs, möglich. Eine Etablierung des Gesundheitsmanagements als nachhaltiger Organisationsansatz bleibt damit ausgeschlossen. Nur ein offizieller Auftrag von Seiten der Leitung ermöglicht es, ganzheitlich Veränderungen anzugehen.

Die Unterstützung der Behördenleitung kann eher erreicht werden, wenn Sie überzeugende Argumente liefern können. Die Sondierung der Ausgangslage und Ihre eigene Qualifizierung zum Thema können Ihnen bei der Auswahl der richtigen Argumente helfen. Folgende Aspekte könnten Inhalt eines Gesprächs mit der Leitung sein:

## Information geben

- Darstellung von allgemeinen Zielen, Prinzipien und Arbeitsweisen eines Gesundheitsmanagements

## Notwendigkeit benennen

- Nachweis anhand vorliegender dienststelleninterner Daten (Krankenstand, Altersstruktur, Zufriedenheitsraten)
- Hinweis auf Erfüllung gesetzlicher Vorschriften (Arbeitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Fürsorgepflicht)

## Nutzen/ Mehrwert erläutern

- Vergleich mit anderen Dienststellen aus dem Ressort und Hinweis auf Erfolgsbeispiele
- Beitrag zur Lösung aktueller Herausforderungen (z.B. Demografischer Wandel)
- Verweis auf wissenschaftliche Studien zum Nutzen von Gesundheitsmanagement
- Verweis auf den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit, Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten
- Hinweis auf Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, Arbeitsergebnissen und des sozialen Klimas und Aktivierung von Mitarbeiterpotenzialen

## Tipp: Für realistische Erwartungen sorgen

Natürlich gilt es vor allem die positiven Effekte eines Gesundheitsmanagements hervorzuheben. Dennoch sollten Sie darauf hinweisen, in welchen Zeiträumen was zu erreichen ist. Es ist unwahrscheinlich, nach kurzer Zeit Auswirkungen auf Fehlzeiten oder Frühverrentungszahlen messen zu können. Fragen Sie die Leitung nach ihren Erfolgskriterien. Sind für die Leitung nur harte Kennzahlen, wie beispielsweise Fehlzeiten, relevant oder sollen andere Faktoren wie die Arbeitszufriedenheit für die Erfolgsmessung gelten? Ein gemeinsames Verständnis über die Erwartungen an das Projekt kann am Ende über die Zukunft des Gesundheitsmanagements entscheiden.

Bei Gesprächen mit der Leitung und anderen Entscheidungsträgern ist es hilfreich, erfolgreiche Praxisbeispiele vorzustellen. Bei der Frage nach dem Aufwand und Nutzen von Gesundheitsmanagement sind besonders ehrliche Erfahrungen aus erster Hand interessant. Sprechen Sie mit Verantwortlichen, die bereits einen Gesundheitsmanagementprozess gesteuert und positive Effekte verbucht haben! Nutzen Sie Netzwerktreffen oder Fachtagungen, um Kontakt zu anderen Dienststellen herzustellen und Erfahrungen auszutauschen.

## Tipp: Netzwerkangebote des Beratungsservice nutzen

Der Beratungsservice Gesundheitsmanagement bietet zum kollegialen Austausch und zur Beratung so genannte Projektwerkstätten und Netzwerktreffen an. Mehr Informationen dazu erhalten Sie direkt beim Beratungsservice oder auf der Homepage [www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de](http://www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de)

Als Beleg für den Nutzen von Gesundheitsmanagement können Sie auch auf wissenschaftliche Studien verweisen. In der Literatur sind inzwischen einige Studien veröffentlicht, die den Nutzen des Gesundheitsmanagements analysiert haben. Übereinstimmend wurde dabei als Schlüssel zum Erfolg die Investition in die Verbesserung der Kommunikation, in die Beteiligung (Partizipation), in das soziale Miteinander und in die ebenenübergreifenden Kooperation ermittelt.

## Führungskräfte ansprechen

Die Zustimmung und Mitwirkung der Führungskräfte sind für den Erfolg eines Gesundheitsmanagements von entscheidender Bedeutung. Eine Blockadehaltung wichtiger Vertreterinnen und Vertreter dieser Gruppe kann die Umsetzung deutlich behindern.

Unmittelbare Führungskräfte nehmen Einfluss auf die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, entscheiden über Art und Umfang von Fortbildungen und geben konkrete Rückmeldungen zur Arbeitsleistung. Zahlreiche Studien zeigen, dass ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, geprägt durch Anerkennung und Wertschätzung, einen gesundheitsförderlichen Einfluss auf die Beschäftigten hat. Zudem fungieren Führungskräfte als Vorbilder und können im positiven Sinn die Bedeutung von Gesundheit am Arbeitsplatz an die einzelnen Beschäftigten weiter tragen und die Bereitschaft zur Mitarbeit, z.B. in Gesundheitszirkeln, fördern.

Spezielle Veranstaltungen nur für diese Personengruppe bieten die Gelegenheit, die eigene Führungsrolle sowie spezifische Sichtweisen und Erfahrungen zu erörtern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Führungskräfte häufig selbst unter besonderem Arbeitsdruck stehen und im Rahmen des Gesundheitsmanagements mit weiteren Anforderungen beansprucht werden. Es ist daher wichtig, den Führungskräften für die neuen Herausforderungen unterstützende Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten und sie für ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu sensibilisieren.

Überzeugend sind solche Angebote, die für die Führungskräfte einen Mehrwert zur Ausführung ihrer Führungsrolle darstellen. Dies können folgende Themen sein:

- Sicherer Umgang mit konfliktreichen Situationen oder Ansprache psychischer Belastungen bei den eigenen Beschäftigten
- Verbesserung der Kommunikation und Arbeitsorganisation in der eigenen Abteilung
- Errichtung ergonomischer Arbeitsplätze
- Kollegialer Austausch und Beratung mit anderen Führungskräften

Erfahrene Beraterinnen oder Berater können zur Planung und Durchführung solcher Veranstaltungen hinzugezogen werden.

## Tipp: Ansprache von Führungskräften

- Aufgeschlossene und motivierte Führungskräfte als Multiplikatoren gewinnen!
- Führungskräfte nicht zwischendurch vergessen!
- Häufig werden Führungskräfte am Anfang eingebunden und dann erst wieder am Ende des Projektes oder wenn es etwas zu entscheiden gibt. Die Führungskräfte sollten jedoch fortlaufend über den Stand von Planungen und Vorgehensweisen im Gesundheitsmanagement informiert sein.

## Beschäftigte über Gesundheitsmanagement informieren

Steht die Einführung eines Gesundheitsmanagements bevor, so sind eine umfassende und verständliche Information über das Vorhaben und ein direkter Austausch mit den Beschäftigten sinnvoll. Dabei ist davon auszugehen, dass die meisten Beschäftigten vielschichtige Vorkenntnisse, Erfahrungen und (Vor-)Urteile zu den Themen Arbeit, Gesundheit und Gesundheitsmanagement besitzen. Wirksam sind Veranstaltungen, die Möglichkeiten zur direkten Rede und Gegenrede bieten und einen Austausch von Erfahrungen ermöglichen. Personalversammlungen oder kleinere Abteilungsgespräche sind dafür gut geeignet. Auch die Durchführung eines Gesundheitstages mit verschiedenen Themenschwerpunkten kann eine Möglichkeit darstellen. Nutzen Sie die Erfahrungen anderer Dienststellen oder informieren Sie sich beim Beratungsservice Gesundheitsmanagement.

Zur zielgerichteten Bearbeitung gesundheitsbezogener Themen ist es wichtig, die Besonderheiten der verschiedenen Beschäftigtengruppen zu kennen. Beschäftigte im Außendienst, im Schichtdienst oder in Teilzeit arbeiten unter speziellen Bedingungen. Dies gilt u. a. im Hinblick auf Erreichbarkeit, spezifische Interessen, Kooperationsbeziehungen und Problemlagen. Diese Unterschiede sind im Rahmen des Gesundheitsmanagements - auch in der Kommunikation mit diesen Zielgruppen - zu berücksichtigen.

### Informationsveranstaltung für Stimmungsbild nutzen

Nutzen Sie die Information der Beschäftigten, um sich gleich im Anschluss ein erstes Stimmungsbild einzuholen. „Besteht Interesse an einer Mitarbeit im Rahmen von Gesundheitsmanagement? Wird das Verfahren als sinnvoll erachtet? Soll ein Gesundheitsmanagement-Projekt in der Dienststelle durchgeführt werden?“

Sie können dies z.B. in Form von Handzeichen direkt bei der Veranstaltung tun oder eine Abfrage im Nachgang organisieren (per E-mail, Postkasten).

### Wozu dient diese Phase?

- die Projektverantwortung sicherstellen
  - eine strukturierte Vorgehensweise unter Einbindung von Schlüsselpersonen planen
  - Konsens zur Vorgehensweise des Gesundheitsmanagements finden
- 

### Handelnde Personen

- Behördenleitung, Führungskräfte
- Personalvertretung, Funktionsträger (Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Arbeitsschutzexperten,...)
- Projektleitung und -koordination, Steuerungsgruppe

### Welche Schritte stehen an?

- Auftrag klären
- Interne Strukturen analysieren
- Steuerungsgruppe benennen
- Projektleitung und -koordination benennen
- Leitziele entwickeln
- Ressourcen planen
- Groben Zeit- und Ablaufplan erstellen
- Informations- und Kommunikationskanäle einrichten
- Ggf. externe Unterstützung/ Beratung einplanen

### Methodisches Vorgehen/ Instrumente

- Auftaktworkshop der Steuerungsgruppe

### Unterstützende Personen und Systeme

- Beratungsservice Gesundheitsmanagement
- Beratung, Prozessbegleitung durch Beschäftigte der Landesverwaltung oder Externe
- Beratungs- und Forschungsinstitute
- Dienststellen, die bereits Gesundheitsmanagement umsetzen

### Stolpersteine

- Rollen und Entscheidungsmodus der Steuerungsgruppenmitglieder sind nicht geklärt.
- Entscheidungsträger, sprich Leitung und Personalrat, sind nicht in der Steuerungsgruppe vertreten.

### Erfolgskriterien

- Eine Person ist als Projektleitung und –koordination benannt.
- Die Steuerungsgruppe ist interdisziplinär zusammengesetzt und hat einen konkreten Auftrag.
- Eine notwendige Qualifikation der Steuerungsgruppenmitglieder ist gegeben oder wird durch Fortbildung sichergestellt.

## Projektorganisation und Planung

### Wozu dient diese Phase?

Häufig besteht am Anfang Unklarheit über Ziele, Rollen und Abläufe im Gesundheitsmanagement. Um die teilweise neuartigen Handlungsfelder und Aufgaben zuverlässig bearbeiten zu können, ist eine Projektorganisation einzurichten und mit geeigneten Personen zu besetzen. Die daraus entstehende **Steuerungsgruppe** bildet damit das Herzstück des Projekts. Sie initiiert die einzelnen Projektphasen, trifft Entscheidungen und kontrolliert die Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen.

Grundsätzlich ist die Form der Projektorganisation auf die Anforderungen des Projekts sowie die Struktur und Kultur der jeweiligen Dienststelle abzustimmen. Soll es ein organisationsweites Projekt werden oder werden die Ansätze des Gesundheitsmanagements zunächst in kleinen eingegrenzten Pilotbereichen erprobt? Gesundheitsmanagement nimmt zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen in Anspruch. Aufgrund dessen sind für ein erfolgreiches Vorgehen bestimmte Voraussetzungen zu klären, die in den folgenden Absätzen beschrieben werden.

### Auftrag klären

Nach der Vorbereitungsphase ist zunächst ein grundsätzliches O.K. und ein Projektauftrag von der Dienststellenleitung einzuholen. Der Auftrag besteht in den meisten Fällen aus einem schriftlichen Kontrakt zwischen Dienststellenleitung und (zukünftiger) Projektleitung und/oder Steuerungsgruppe. Der Auftrag wird im Einvernehmen mit der Personalvertretung erteilt.

In dem Auftrag sollten grundlegende Sachverhalte und Vorgehensweisen geklärt werden. Im Allgemeinen werden im späteren Projektverlauf jedoch Verfeinerungsschleifen zur Regelung der konkreten Vorgehensweise erforderlich sein. Die Steuerungsgruppe sollte sich zunächst einen klaren Auftrag abholen über:

- Inhalte und Vorgehensweise des Gesundheitsmanagements
- Zielgruppen
- angestrebte Ergebnisse
- Vorgehensweisen, insbesondere beteiligungsorientierte Verfahren und Instrumente
- Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen

### Ist-Situation und interne Strukturen analysieren

Für eine zielorientierte und nachhaltige Vorgehensweise empfiehlt sich zum Projektauftritt eine Analyse der Ist-Situation der Dienststelle:

- Was machen wir bereits? (z.B. Angebote des Arbeits- und Gesundheitsschutz, Mitarbeiterberatung, Betriebliches Eingliederungsmanagement)
- Welche steuernden Strukturen oder Gremien gibt es bereits?

Was sind deren bisherige Aufgaben?

- Wie arbeitsfähig und geeignet sind unsere bestehenden Strukturen zur Lenkung eines Gesundheitsmanagement?
- Brauchen wir eine Neuorganisation oder Erweiterung unserer bestehenden Gremienarbeit?

Bei der Zusammensetzung der Steuerungsgruppe sollten Sie sich darüber Gedanken machen, welche Personen aus der Dienststelle wichtig für die Steuerung und Koordination des Handlungsprozesses sind. Folgende Personen und Stellen sind erfahrungsgemäß mit verschiedenen Aspekten des Themas Gesundheit befasst:

- Behördenleitung und Führungskräfte
- Personalvertretung
- Schwerbehindertenbeauftragte(r)
- Gleichstellungsbeauftragte
- Personalverwaltung
- Fort- und Weiterbildung
- Betriebsarzt/-ärztin
- Fachkraft für Arbeitssicherheit, Sicherheitsbeauftragte(r)
- Beauftragte/r für Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Ansprechpartner(in) Sucht

Oftmals haben die oben erwähnten Personen schon vor dem Beginn eines Projektes auf formeller oder informeller Ebene Arbeitsgruppen gebildet oder interne Angebote zur Gesundheitsförderung durchgeführt. Aus den jeweiligen Perspektiven und Handlungsoptionen können bereits Angebote zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation entwickelt worden sein, z.B. regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen, Hilfestellung bei Abhängigkeitsproblematiken, Gespräche zur Entwicklung beruflicher Perspektiven, Seminare zur Stressbewältigung, Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten oder Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Akteure arbeiten manchmal getrennt voneinander, ohne dass sie jeweils von den Aktivitäten der anderen wissen. Die Chance eines Gesundheitsmanagements liegt im gemeinsamen Vorgehen. So können die verschiedenen Erfahrungen und Fähigkeiten optimal genutzt werden.

Die Ist-Analyse über bestehende Strukturen und tätige Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz hilft bei der Benennung der Steuerungsgruppenmitglieder. Die Wahl der Mitglieder kann nach verschiedenen Kriterien getroffen werden, z.B. danach, ob sie bestimmte Themen im Projekt integrieren oder bestimmte Funktionsträger stärker einbeziehen möchten.

### Steuerungsgruppe benennen

Die Steuerungsgruppe steuert und koordiniert den Umsetzungsprozess im Gesundheitsmanagement. Die Mitglieder werden von der Behördenleitung im Einvernehmen mit dem Personalrat benannt. In regelmäßigen Abständen (von ca. 1 – 3 Monaten) erörtern sie in ihren Sitzungen den Stand des Projekts, beraten über die (Zwischen-) Ergebnisse und entscheiden über den weiteren Fortgang. Bei der Anzahl der Mitglieder ist immer zu bedenken, dass die Arbeitsfähigkeit der Gruppe gewährleistet bleibt.

## Besetzung der Steuerungsgruppe



\* z. B. Führungskräfte, zahlenmäßig große Beschäftigtengruppen, Gruppen mit besonderen Belastungen, wie z. B. Beschäftigte im Schicht- und Nachtdienst

## Aufgaben der Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe ist als organisatorische Klammer für den Gesamtprozess zuständig. Sie ist dafür zuständig, dass Ablauf- und Zeitpläne erarbeitet und eingehalten werden. Eine regelmäßige Protokollierung der Treffen erleichtert die Arbeit. Eine entsprechende Protokollvorlage finden Sie im Anhang.

Hier die wesentlichen Aufgaben der Steuerungsgruppe im Überblick:

Die Steuerungsgruppe...

- entwickelt Strategien und Ziele
- initiiert und plant die Bestandsaufnahme
- stellt die Beteiligung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Maßnahmen sicher
- entscheidet über die Umsetzung von Maßnahmen
- informiert alle Beschäftigten
- steuert die Umsetzung von Maßnahmen
- betreibt Evaluation, d.h. bewertet die durchgeführten Maßnahmen
- sichert die Ergebnisse und betreibt die Integration in die Linienorganisation

## Die Steuerungsgruppe arbeitsfähig machen

Nach der Benennung der Mitglieder ist zunächst die Arbeitsfähigkeit der Gruppe herzustellen. Regeln für die eigene Arbeit können in mündlichen Vereinbarungen oder auch in Form einer formellen Geschäftsordnung geschlossen werden. Folgende Aspekte können Bestandteil einer Geschäftsordnung sein:

- Benennung der Projektleitung und -koordination
- Benennung einer Moderation
- Rhythmus und Dauer der Sitzungen
- Protokollführung
- Entscheidungsmodus

## Zu Entscheidungen kommen

Im Laufe eines Gesundheitsmanagementprozesses gilt es für die Steuerungsgruppe immer wieder Entscheidungen zu Vorgehensweisen und zur Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen zu treffen. Hierfür stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung: Zumeist werden Entscheidungen nach dem Konsens- oder Mehrheitsprinzip getroffen. Diese Form der Abstimmung kann je nach Bedarf durch eine höhere Gewichtung von Stimmanteilen variieren, d.h. einzelnen Mitgliedern kann eine höhere Gewichtung ihrer Stimme zugesprochen werden. Die Entscheidungshoheit kann jedoch auch allein bei der Leitung liegen. Vorstellbar ist außerdem, dass der Leitung oder anderen Funktionsträgern ein Vetorecht eingeräumt wird.

Die Auswahl über den Entscheidungsmodus sollte transparent und möglichst gemeinsam in der Steuerungsgruppe festgelegt werden. Generell ist zu bedenken, dass es sich positiv auf die Motivation der Steuerungsgruppenmitglieder auswirkt, wenn sie Entscheidungen aktiv beeinflussen können und ihnen dadurch Entscheidungskompetenz zugesprochen wird. Die direkte Beteiligung der Behördenleitung in der Steuerungsgruppe hat den Vorteil, dass Entscheidungen umgehend diskutiert und zügig gefällt werden können. Es kann jedoch auch die Situation entstehen, dass Entscheidungswege durch die oberste Leitung stark beeinflusst werden. All diese Faktoren sollten Sie in Ihre Überlegungen zur Entscheidungsfindung mit einbeziehen.

## Tipps zur Entscheidungsfindung

- Seien Sie entscheidungsfreudig!
- In vielen Situationen kann es hilfreich sein, zunächst eine Entscheidung „auf Zeit“ zu treffen, anstatt sich ewig und vor allem ergebnislos mit der Frage zu beschäftigen „Was würde passieren, wenn...?“. Veränderungen können so zeitlich begrenzt in der Praxis erprobt werden, um im Anschluss zu einer guten Entscheidungsgrundlage zu gelangen.
- Forcieren Sie große Mehrheiten!
- Setzen Sie sich bei einer Entscheidung eher hohe als zu niedrige Zustimmungshürden, z.B. eine  $\frac{3}{4}$  Mehrheit. Wenn bereits in der Steuerungsgruppe keine große Mehrheit für oder gegen einen Vorschlag erzielt werden kann, stellt sich die Frage, wie die Akzeptanz bei den restlichen Beschäftigten ist. Die benötigte Zustimmungsrate kann je nach Ausmaß der zu treffenden Entscheidung immer wieder neu im Gremium verhandelt werden.

## Die Projektleitung und -koordination benennen

Wie die Erfahrung zeigt, braucht ein Projekt eine leitende und koordinierende Person, die bildlich gesprochen das Schiff auf Kurs bringt und sich darum kümmert, dass möglichst alle an Bord bleiben. Ob die Leitung und Koordination in der Hand von einer oder zwei Personen liegt, ist auch abhängig von der Größe des Projekts. In der Dienststelle fungiert sie als zentrale Ansprechperson für Fragen und Aufgaben im Gesundheitsmanagement und nimmt damit eine zentrale Funktion für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements ein. In der Steuerungsgruppe übernimmt die Projektkoordination oftmals auch geschäftsführende Aufgaben, d.h. sie lädt zu den Sitzungen ein, erstellt die Tagesordnung, sorgt für die Erstellung eines Protokolls, beschafft Moderationsmaterial und Räume für Workshops u.v.m.

Bei der Auswahl der Person sollten Sie beachten, dass die Projektkoordination beim überwiegenden Teil der Beschäftigten Akzeptanz erfährt. Die Person sollte idealerweise über Kenntnisse im Projektmanagement verfügen.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe müssen sich fragen, was mit Hilfe des Gesundheitsmanagements grundsätzlich erreicht werden soll. Es gibt eine Reihe von allgemeingültigen Zielvorgaben, die als Orientierung für die Zielentwicklung in der eigenen Dienststelle dienen können. Einige davon werden hier kurz benannt:

In der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union wird Gesundheitsmanagement als moderne Unternehmensstrategie beschrieben, die darauf abzielt,

- Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen,
- Gesundheitspotenziale zu stärken und
- das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

Langfristig verfolgt die niedersächsische Landesverwaltung mit dem Konzept des Gesundheitsmanagements das Ziel,

- die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern,
- alternsgerechte Arbeitsverhältnisse zu fördern,
- die Qualität der Arbeit durch höhere Motivation und verbesserte Zusammenarbeit zu sichern und zu fördern und
- die Attraktivität des Arbeitgebers Land Niedersachsen langfristig zu steigern.

In dieser Phase geht es darum, grobe Leitziele für das eigene Gesundheitsmanagement zu formulieren. Dabei sind solche Ziele hilfreich, die angesichts der Ausgangslage realistisch und vertretbar erscheinen. Auf Dienststellenebene geht es bei den Zielen oftmals um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder die Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Die Ziele sind in Abhängigkeit zur Größe und dem Umfang des angestrebten Vorgehens zu formulieren. Im weiteren Planungsverlauf, d.h. im Anschluss an die Bestandsaufnahme, können diese dann weiter konkretisiert werden (s. Kapitel 4.1).

## Ressourcen einplanen

Eine Mindestanforderung an Ressourcen ist die (Teil-)Freistellung der Projektleitung und -koordination im angemessenen Verhältnis zur Größe des Projekts und der Dienststelle. Erfahrungswerte zeigen, dass in einer Dienststelle mit ca. 500 Beschäftigten personelle Ressourcen von mindestens einer halben Stelle für die Koordination bereit zu stellen sind.

Neben den Ressourcen für die Projektkoordination sind weitere Kapazitäten für folgende Aufgaben einzuplanen:

- Freistellung von Beschäftigten (zeitliche Ressourcen z.B. für die Mitarbeit in Gesundheitszirkeln, Workshops)
- Qualifizierung (finanzielle Ressourcen für mögliche Fortbildungen, Seminare)
- Externe Unterstützung (finanzielle Ressourcen für externe Beratung und Moderation)
- Maßnahmenumsetzung (finanzielle Ressourcen z.B. für Teamentwicklungsmaßnahmen oder Coaching von Führungskräften)

### Beispiel: Entstehende Kosten

Gesundheitsmanagement muss nicht zwangsläufig viel kosten. Erfahrungsgemäß werden finanzielle Mittel für die Zusammenarbeit mit externen Unterstützern (Durchführung einer Befragung, Moderation von Gesundheitszirkeln) benötigt und später für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. In den meisten Dienststellen lagen diese Maßnahmen im arbeitsorganisatorischen Bereich. So wurden z.B. Besprechungsroutinen verändert, Arbeitsabläufe neu festgelegt oder schriftliche Handlungshilfen entwickelt. Dies ist nicht zwangsläufig mit dem Einsatz von finanziellen Mitteln verbunden.

## Externe Unterstützung/ Beratung einplanen

Die Moderation und Beratung der Steuerungsgruppe durch eine Person außerhalb der jeweiligen Dienststelle hat sich zumindest in den ersten Phasen zur Einführung eines Gesundheitsmanagements als hilfreich erwiesen.

Externe Beraterinnen und Berater können aus einer neutralen Position heraus mit allen Angehörigen der Dienststelle kommunizieren und handeln. Sie sind eher in der Lage,

- zwischen den unterschiedlichen Interessen und Positionen eine vermittelnde Rolle einzunehmen und
- Erfahrungen aus anderen Dienststellen in die Diskussion einzubringen.

Die externe Begleitung muss nicht kontinuierlich zu allen Routinesitzungen erfolgen, sondern kann auf Sitzungen mit wichtigen oder konflikträchtigen Themen oder auf solche mit hohem Entscheidungsbedarf beschränkt werden.

Eine externe Moderation ist auch für weitere Veranstaltungen angezeigt, u.a. für einen

- Auftaktworkshop der Steuerungsgruppe
- Gesundheitszirkel und andere Beteiligungsgruppen
- Workshop mit Führungskräften

### Hinweise zur externen Beratung

Externe Beratung muss nicht viel kosten. Das Land hat eigene Beratungskompetenzen aufgebaut. Ressortübergreifend sind Prozessbegleiterinnen und -begleiter ausgebildet worden. Einige haben sich im Beratungsteam Niedersachsen zusammengeschlossen. Es ist geplant, zentral beim Studieninstitut Niedersachsen (SiN) Beratungs- und Prozessbegleitungskompetenz mit dem Schwerpunkt Gesundheitsmanagement vorzuhalten.

## Groben Zeit- und Ablaufplan erstellen

Für den Projektverlauf ist eine zeitliche Ablaufplanung zu entwickeln. Diese Zeitplanung strukturiert das Projektvorgehen und damit auch die Arbeit der Steuerungsgruppe. Durch den Plan werden die Projektschritte transparent. So können z.B. Überschneidungen von arbeitsintensiven Phasen oder der Bedarf an externer Unterstützung für Befragungen oder Workshopmoderation sichtbar werden.

In dieser Phase des Projektes handelt es sich dabei zunächst um eine Grobplanung:

- Bis wann soll die Steuerungsgruppe gegründet sein?
- Wann soll die Erhebung von Belastungen und Ressourcen stattfinden?
- Bis wann sollen spätestens erste Ergebnisse sichtbar sein?

Eine **Formatvorlage** für einen Zeit- und Ablaufplan finden Sie im Anhang.

Eine Verfeinerung der Planung kann jedoch erst nach der genauen Bestandsaufnahme über die Belastungs- und Ressourcensituation erfolgen. Näheres dazu finden Sie im Kapitel 4.1.

## Informations- und Kommunikationskanäle einrichten

Die Tragfähigkeit des Gesundheitsmanagements hängt entscheidend davon ab, dass Behördenleitung und Personalvertretung hinter dem Konzept und seiner Umsetzung stehen und dies auch glaubhaft vermitteln.

Neben der Diskussion inhaltlicher Fragen müssen auch die notwendigen Informationen über Zeitplan und Termine, Zuständigkeiten und Mitwirkungsmöglichkeiten für die Beschäftigten in zweckmäßiger Form vermittelt werden.

- Welche Ergebnisse gibt es schon?
- In welchen Bereichen der Organisation machen wir gerade was?

### Tipps zur Nutzung von Informations- und Kommunikationskanälen – Aktive Kommunikation

- Bestehende Kanäle nutzen!  
Bei größeren Dienststellen gibt es oftmals verantwortliche Personen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Diese können für die interne Öffentlichkeitsarbeit des Gesundheitsmanagement eingebunden werden.
- Identitätsstiftenden Slogan entwickeln!  
Um den Beschäftigten das Gesundheitsmanagement näher zu bringen, haben einige Dienststellen einen eigenen Slogan oder ein eigenes Logo entwickelt. Zum Teil kamen die Ideen dafür aus der Steuerungsgruppe. In anderen Fällen wurde ein Logowettbewerb innerhalb der Mitarbeiterschaft durchgeführt.
- Nicht nur über das Intranet kommunizieren!  
Informationen im Intranet ersetzen keine persönliche Ansprache.

## Auftaktworkshop der Steuerungsgruppe

Bereits zu Beginn des Projektes sind wichtige Fragen zu klären. Um personelle und zeitliche Ressourcen zu sparen, hat es sich bewährt, viele der hier benannten Themen in einem Auftaktworkshop zu klären. Der zeitliche Umfang des Workshops hängt zum einen vom Diskussionsbedarf ab und zum anderen davon, wie konkret bereits die nächsten Arbeitsschritte definiert und entsprechende Aufgaben verteilt werden sollen. Es bietet sich ein ein- bis zweitägiger Workshop mit einer externen Moderation an. Ein Auftaktworkshop bietet die Gelegenheit, ein gemeinsam getragenes Verständnis von Gesundheitsmanagement und seiner Umsetzung in der eigenen Dienststelle zu erarbeiten und mit „Schwung“ in das Gesundheitsmanagement-Projekt zu starten.

## Projektstrategie beschreiben

Als Arbeitsgrundlage für die Projektarbeit bietet es sich an, die Projektstrategie schriftlich zu fixieren. Folgende Fragen können bei der Formulierung an der Strategie helfen:

- Warum das Projekt?
  - Hintergründe, Bedeutung für die Organisation
- Was soll erreicht werden?
  - Benennung der Leitziele
- Wer übernimmt welche Rolle?
  - Benennung der Projektleitung und -koordination und der Steuerungsgruppenmitglieder
  - Benennung von Entscheidungskompetenz und Verantwortungsbereichen
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
  - Personen, Zeit, Geld
- Wie soll die Steuerungsgruppe vorgehen?
  - Projektorganisation, Zeitrahmen, Berichtswesen
- Wann sollen welche Aktivitäten stattfinden?
  - Grober Zeit-/Ablaufplan, u.a. zur Benennung der Start- und Endtermine und der zentralen Meilensteine

*Wo stehen wir?*

*Was läuft gut, was ist verbesserungswürdig und wo wollen wir ansetzen?*

## Wozu dient diese Phase?

- Kenntnis über gesundheitliche Belastungen und Ressourcen in den verschiedenen Arbeitsbereichen und Beschäftigtengruppen der Dienststelle gewinnen
  - Handlungsbedarfe identifizieren
- 

## Handelnde Personen

- Steuerungsgruppe
- externe Beraterinnen und Berater

## Welche Schritte stehen an?

- geeignete Erhebungsmethode auswählen
- Führungskräfte und Beschäftigte informieren

## Methodisches Vorgehen/ Instrumente

- Analyse dienststelleninterner Statistiken
- Arbeitsplatzbegehung
- Checklisten
- Schriftliche Mitarbeiterbefragung
- Gruppenbefragung
- Einzelinterview
- Vorschlagswesen, Kummerkasten etc.

## Unterstützende Personen und Systeme

- Beratungsservice Gesundheitsmanagement
- Beratung, Prozessbegleitung durch Beschäftigte der Landesverwaltung oder Externe
- Interne Interessensvertretungen und Fachkräfte
- Unfallversicherungsträger
- Krankenkassen
- Forschungs- und Beratungsinstitute
- Dienststellen, die bereits ein Gesundheitsmanagement umsetzen

## Stolpersteine

- schlechte Erfahrungen mit bestimmten Erhebungsmethoden
- Durchführung einer Erhebung, ohne sich Gedanken gemacht zu haben, was danach folgen soll.

## Erfolgskriterien

- dienststellenspezifische Auswahl der geeigneten Erhebungsmethode
- Fragenkatalog an den Leitzielen des Gesundheitsmanagements ausrichten. Manchmal bieten weniger Fragen mehr!
- ausreichende Information der Beschäftigten über den Ablauf und Zweck der Erhebung
- die direkten Führungskräfte als Fürsprecher gewinnen und einbeziehen

# 3

## Bestandsaufnahme der Belastungen und Ressourcen

### Wozu dient diese Phase?

In dieser Phase geht es darum, eine Gesprächs- und Handlungsgrundlage für mögliche Verbesserungen zu schaffen. Diskussionen über Arbeitsbedingungen und Veränderungsbedarfe sollen forciert werden.

Die Steuerungsgruppe muss sich ein möglichst umfassendes Bild über die Gesundheits- und Belastungssituation in der Organisation verschaffen, so dass konkrete Ziele und Prioritäten für das weitere Vorgehen festgelegt werden können. Das **Ziel der Bestandsaufnahme** besteht darin, Belastungen und Ressourcen zu identifizieren und somit behandelbar zu machen.

Nutzen Sie die Erkenntnisse aus der Vorbereitungsphase und bilden Sie erste Hypothesen:

- Worin besteht unser Handlungsbedarf?
- Wie stellt sich die Belastungssituation vermutlich in den einzelnen Organisationsbereichen dar? Wo läuft's gut? Wo könnte es „brennen“?

### Alle Beschäftigten befragen oder sich auf Pilotbereiche beschränken?

Je nach Ausgangslage und Größe der Dienststelle steht die Entscheidung an, ob eine Bestandsaufnahme über die gesamte Organisation hinweg durchgeführt wird oder zunächst mit einzelnen Organisationsbereichen als Piloten begonnen wird. Neben der Größe der Dienststelle spielt hierbei auch die Ausstattung mit personellen und zeitlichen Ressourcen eine Rolle.

#### Beispiel zur Auswahl von Pilotbereichen

In der nds. Landesverwaltung haben sich größere Dienststellen oder solche mit verschiedenen Standorten meistens für das Vorgehen in Pilotbereichen entschieden. Der Vorteil lag dabei vor allem in der besseren Planbarkeit und Realisierbarkeit des Vorgehens. Zudem hielten sich die finanziellen Aufwendungen somit im Rahmen.

- Universität mit über 1000 Beschäftigten  
⇒ Auswahl von Pilotbereichen in drei Fakultäten
- Straßenbauverwaltung mit Straßenmeistereien an verschiedenen Standorten  
⇒ Pilotbereich in zwei Straßenmeistereien

Für die Auswahl von Pilotbereichen können unterschiedliche Entscheidungskriterien herangezogen werden:

- Strategischer Vorteil: Für welchen Bereich ist von der Behördenleitung am ehesten Unterstützung zu erwarten? Oder: Wo können wir am ehesten mit positiven Ergebnissen rechnen?
- Bereitschaft und Engagement: Welche Gruppe hat bereits von sich aus einen Bedarf angezeigt?
- Stärkster Handlungsdruck: Wo brennt es am meisten?

## Geeignete Erhebungsmethode auswählen

Bei der Auswahl der Methode ist stets zu beachten, dass es darum geht, die Basis für eine organisationsweite Diskussion über Belastungen und Ressourcen zu schaffen. Grundvoraussetzung ist dabei, dass die Art der Erhebung von den Beschäftigten akzeptiert wird. Wenn bereits negative Erfahrungen mit einem Instrument gemacht wurden (schriftliche Mitarbeiterbefragungen sind bei den Beschäftigten bereits „verbrannt“), dann muss nach anderen Alternativen gesucht werden. Ebenso ist die Verfügbarkeit der finanziellen Mittel (wie viel darf die Erhebung kosten?) und die Dringlichkeit (wie schnell brauchen wir Ergebnisse?) zu berücksichtigen.

Liegen keine aktuellen Daten zur Gesundheitssituation und keine Entscheidungskriterien für die Eingrenzung von Pilotbereichen vor, kann eine schriftliche Befragung aller Beschäftigten sinnvoll sein. Mitarbeiterbefragungen können sich außerdem lohnen, wenn wichtige Schlüsselpersonen und Führungskräfte noch von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit eines Gesundheitsmanagements überzeugt werden müssen.

Sind diese hingegen bereits überzeugt oder kann die Steuerungsgruppe sogar auf vorhandene Daten, z.B. aus einer kürzlich durchgeführten Befragung des Qualitätsmanagements, zurückgreifen, sind eher kleiner angelegte Verfahren, z.B. eine Gruppenbefragung in ausgewählten Pilotbereichen, zu empfehlen.

Unabhängig von der Methode ist wichtig, dass folgende Themenfelder erhoben werden:

- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- Soziale Beziehungen (Führungsverhalten, Kollegialität)
- Arbeitsumfeld und –ausstattung
- Arbeitstätigkeit und –anforderung
- Information und Kommunikation

Im Folgenden werden unterschiedliche Erhebungsmethoden kurz vorgestellt:

### Analyse dienststelleninterner Statistiken

Oft gibt es in einer Organisation bereits Daten, die Hinweise über den Gesundheitszustand und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz geben können. Dazu zählen u.a.:

- Krankenstandsstatistiken und Unfallzahlen
- Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen des Qualitätsmanagements
- Erkenntnisse aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement
- Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz

### Arbeitsplatzbegehungen

Bei einer Arbeitsplatzbegehung steht die Beobachtung im Vordergrund. Eine Beobachtung ist in der Regel eine Fremdeinschätzung, die von internen oder externen Fachkräften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchgeführt wird. Da in den meisten Fällen der Arbeitsplatzinhaber oder die Arbeitsplatzinhaberin am besten über die Arbeitsbedingungen an dem Arbeitsplatz Bescheid weiß, empfiehlt es sich, sie oder ihn nach ihren subjektiv empfundenen Beanspruchungen zu befragen.

### Checklisten

Will man eine erste Grobbeurteilung der Belastungs- und Gesundheitssituation am Arbeitsplatz erhalten, ist ein orientierendes Verfahren wie der Einsatz einer Checkliste sinnvoll. Checklisten gibt es

zu Befragung der Beschäftigten (Selbstbeurteilung) oder für eine Fremdbeurteilung durch Dritte, wie z.B. Führungskräfte oder Fachleute aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz.

## Schriftliche Mitarbeiterbefragung

Besteht der Wunsch, alle Beschäftigten an der Befragung teilhaben zu lassen und eine möglichst umfassende Beschreibung des Ist-Zustandes aus Sicht der Beschäftigten zu erhalten, ist eine Mitarbeiterbefragung sinnvoll. Bei der Befragung werden mit Hilfe von (teil)standardisierten Fragebögen wissenschaftlich fundierte Risikokonstellationen abgefragt.

Die Befragungen werden häufig in Zusammenarbeit mit externen Anbietern durchgeführt. Dies hat viele Vorteile. So wird bei einer externen Auswertung die Anonymität der Mitarbeiterdaten gesichert und mögliche Hemmungen von Seiten der Beschäftigten an einer Teilnahme gemindert.

Institutionen, die Befragungen durchführen und auswerten sind u.a.

- Krankenkassen
- Unfallversicherungsträger
- Forschungs- und Beratungsinstitute

Eine Auswertung nach Abteilungen oder Standorten ist empfehlenswert, um Hinweise zu erhalten, wo mit weitergehenden Problemlöseverfahren angesetzt werden muss. Bei der Auswertung gilt es, möglichst wenig Personenmerkmale miteinander zu verknüpfen (Alter, Geschlecht, Abteilung), um die Anonymität nicht zu gefährden.

Bei Befragungen muss jedoch nicht immer ein großer Fragenkatalog zum Einsatz kommen.

Während einige Fragebögen bis zu 100 Fragen und mehr beinhalten können, beschränken sich andere, sogenannte Kurzfragebögen, auf wenige aber wichtige Aspekte zur groben Identifizierung von Handlungsfeldern.

In der Anlage (Teil 2 Anhänge) finden Sie einige Tools zur Bestandsaufnahme.

## Gruppendiskussion

In kleineren Dienststellen oder auch gezielten Pilotbereichen kommen oft Erhebungsverfahren zum Einsatz, bei denen die Beschäftigten in Form einer Gruppendiskussion ihre Arbeitsbedingungen einschätzen und bewerten können. Diese werden häufig als Diagnoseworkshop bezeichnet.

Sie formulieren, was ihnen Freude macht und unter welchen Bedingungen sie ihre Arbeit gut bewältigen können oder warum sie die Arbeit als belastend empfinden und wobei sie sich Unterstützung wünschen.

So werden Handlungsbedarfe aus Sicht der teilnehmenden Beschäftigten deutlich gemacht. Gleichzeitig findet mit der Formulierung von Gesundheitsressourcen und Unterstützungsbedarfen ein Einstieg in den Problemlöseprozess statt. Dies ist bereits der Anfang einer Gesundheitszirkel-Arbeit, die in der Folge weiterer Treffen in eine konkrete Planung von Maßnahmen mündet (s. Kapitel 4.2: Die Arbeit der Gesundheitszirkel).

Ein positiver Nebeneffekt, der bei der Gruppenbefragung häufig eintritt, ist die allgemeine Verbesserung der Kommunikation und des sozialen Miteinanders unter den Teilnehmenden.

Die Workshop-Arbeit wird in der Regel von einer allparteilichen Moderation geleitet.

## Einzelinterviews

Zum Teil helfen auch Einzelgespräche, um herauszufinden, was die Gesundheit aus Sicht der oder des Beschäftigten beeinflusst. Einzelgespräche werden immer dann durchgeführt, wenn einzelne

Beschäftigte sehr spezielle Tätigkeiten haben, die sie allein oder nur mit sehr wenigen Kollegen in einer Dienststelle durchführen (z.B. die Aufsichtsperson in einem Museum). Schriftliche Mitarbeiterfragebögen können hier als Interviewleitfaden dienen.

## Vorschlagswesen

Eine weitere Möglichkeit zur Erfassung möglicher Problemlagen und Verbesserungsbedarfe ist die Einrichtung eines Vorschlagswesens. Eine gezielte, terminierte Abfrage in einem Bereich, geknüpft an ein Ereignis wie beispielsweise die Implementierung einer neuen Software, erleichtert es, über Störungen und Belastungen im Arbeitsalltag ins Gespräch zu kommen. Als dauerhafte Einrichtung wird es oftmals in Form eines Post- oder Kummerkastens oder einer speziellen E-Mail-Adresse gepflegt.

## Über die Bestandsaufnahme informieren

Grundsätzlich ist bei der Durchführung unabhängig von der Methode zu beachten, dass die Beschäftigten bestenfalls durch persönliche Ansprache genau über das Vorgehen informiert werden:

Ziel und Zweck der Erhebung

Wer führt die Erhebung wann durch?

Wer wertet die Ergebnisse aus?

Wem werden wann die Ergebnisse präsentiert?

Was folgt nach der Erhebung?

Die Aussagekraft einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung ist auch abhängig von der Rücklaufquote. Treffen Sie daher entsprechende Vorkehrungen, um die Beteiligung attraktiv und die Rückmeldung möglichst einfach zu gestalten. Die Akzeptanz und die Bereitschaft zur Mitarbeit erhöhen sich erfahrungsgemäß, wenn die Beschäftigten persönlich angesprochen und informiert werden.

### Beispiel zur Rücklaufquote

In einer Dienststelle haben Mitglieder der Steuerungsgruppe die Fragebögen persönlich in den Abteilungen verteilt. Sie haben noch einmal den Zweck, das Ziel und den Ablauf der Befragung erläutert und standen den Beschäftigten für Rückfragen zur Verfügung. Das Ergebnis war ein Rücklauf der Fragebögen von über 85 %.

### Wozu dient diese Phase?

- die Ergebnisse der Bestandsaufnahme analysieren
  - Präsentation der Ergebnisse
  - die Maßnahmenplanung initiieren
- 

### Handelnde Personen

- Steuerungsgruppe

### Welche Schritte stehen an?

- Bestandsaufnahme auswerten
- Ziele konkretisieren
- Zeit-Ablauf-Plan konkretisieren
- Rückmeldung an die Beschäftigten geben – „Was folgt aus der Bestandsaufnahme?“

### Methodisches Vorgehen/ Instrumente

- (Moderierter) Planungsworkshop
- regelmäßige Steuerungsgruppen-Treffen

### Unterstützende Personen und Systeme

- Externe Moderation und Prozessberatung

### Stolpersteine

- direkt aus den Ergebnissen der Bestandsaufnahme Maßnahmen ableiten, ohne die betreffenden Beschäftigten an der Maßnahmenentwicklung zu beteiligen.
- negative Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung nicht ernst nehmen bzw. nicht weiter bearbeiten
- intransparenter Umgang mit Ergebnissen der Befragung

### Erfolgskriterien

- Auswertung der Ergebnisse mit der gesamten, interdisziplinär besetzten Steuerungsgruppe
- transparente Rückmeldung über Ergebnisse und weitere Planungen an die Führungskräfte und Beschäftigten

## Analyse und Planung

### Aufgaben der Steuerungsgruppe

#### Wozu dient diese Phase?

Die Steuerungsgruppe ist das Herzstück des Gesundheitsmanagements. Sie initiiert die einzelnen Projektphasen, trifft Entscheidungen, kommuniziert die Ergebnisse innerhalb der Organisation und steuert die Umsetzung und Evaluation der Maßnahmen. Nach der Bestandsaufnahme schließt sich die Auswertung der Ergebnisse und eine darauf aufbauende Maßnahmenplanung sowie die Planung des weiteren Vorgehens an. Nun geht es darum, die bislang grob skizzierte Planung zu konkretisieren.

#### Ergebnisse der Bestandsaufnahme auswerten

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind von der Steuerungsgruppe zu sichten und hinsichtlich der weiteren Schritte zu bewerten. Die Steuerungsgruppe kann anhand folgender Fragen Quintessenzen ziehen:

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

Durch die Beantwortung der Fragen ergeben sich Handlungsfelder, an denen man mit einer Ursachenanalyse ansetzen kann. Hier gilt jedoch das Prinzip: Step by step! Es ist notwendig, dass die Steuerungsgruppe Prioritäten setzt. Wo will man ansetzen? Diese Entscheidung kann von verschiedenen Kriterien abhängen. Hier einige Beispiele für unterschiedliche Entscheidungsfaktoren:

#### Beispiel: Entscheidungskriterien zur Auswahl von Handlungsbereichen:

- „Wir beginnen dort, wo es am wahrscheinlichsten ist, zu schnellen Verbesserungsvorschlägen zu kommen. So schaffen wir Akzeptanz für das Vorgehen.“
- „Wir setzen dort an, wo es am meisten brennt. Ansonsten machen wir uns unglaubwürdig.“
- „Wir setzen auf Freiwilligkeit und Bereitschaft zur Mitarbeit und arbeiten zunächst mit den Beschäftigtengruppen, die Interesse an einer Verbesserung ihrer Belastungssituation haben. Dazu werden Vorgespräche mit den jeweiligen Führungskräften geführt.“

Anhand dieser drei Aussagen aus nds. Dienststellen wird deutlich, dass das Vorgehen im Gesundheitsmanagement sehr organisationspezifisch ist. Dabei ist immer im Blick zu behalten, wie am besten die Akzeptanz bei Kolleginnen und Kollegen sowie den Führungskräften zu erreichen ist.

### Ziele konkretisieren

Ausgehend von den zumeist allgemein formulierten Leitzielen und den vorliegenden Ergebnissen der Bestandsaufnahme geht es nun darum, die Zielformulierung durch Teilziele zu konkretisieren. Teilziele benennen konkret den Inhalt und die Zielgruppe des Vorgehens.

- Mittels welcher Teilziele lassen sich die Leitziele erreichen?
- Anhand welcher Messgrößen können wir überprüfen, ob wir die Ziele erreicht haben?
- Welche Messwerte wollen wir erreichen, d.h. wie sollen sich die Messgrößen entwickeln?

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine Zielkonkretisierung anhand des Leitziels „Steigerung der Arbeitszufriedenheit“. Durch eine Mitarbeiterbefragung wurde deutlich, dass es in der Abteilung B Unzufriedenheiten mit dem Thema „Informationsfluss“ gibt. In der Abteilung C wurde die kollegiale Zusammenarbeit negativ beurteilt. Die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen soll in abteilungsinternen Gesundheitszirkeln geschehen. Die Steuerungsgruppe möchte erreichen, dass nach der Umsetzung der Maßnahmen eine spürbare Verbesserung der Situation erkennbar ist. Durch eine erneute Befragung der Beschäftigten soll der Erfolg der Maßnahme messbar gemacht werden. Gemessen wird der Grad der Zufriedenheit im Vergleich zu vorher.

Leitziel	Teilziel	Messgröße
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung des Informationsflusses in Abteilung B innerhalb der nächsten 6 Monate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbewertung (Vorher-/Nachher-Vergleich)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der kollegialen Zusammenarbeit in Abteilung C innerhalb der nächsten 9 Monate.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbewertung (Vorher-/Nachher-Vergleich)</li> </ul>

Die Entwicklung von konkreten Teilzielen hat eine große Bedeutung für das Gelingen des Gesundheitsmanagements. Die Zielformulierung ist Voraussetzung dafür, dass die Ergebnisse des Gesundheitsmanagements später überprüft und angemessen bewertet werden können. Überprüfbare Ziele sollten demzufolge spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert formuliert sein (SMART-Regel)

<b>S</b> pezifisch	- klar und präzise formuliert
<b>M</b> essbar	- Messwert als Erfolgskriterium benannt
<b>A</b> kzeptiert	- von Seiten der Betroffenen akzeptiert und anspruchsvoll in der Realisierung
<b>R</b> ealistisch	- unter Berücksichtigung der Ist-Situation und Ressourcenverfügbarkeit erreichbar
<b>T</b> erminiert	- zeitlich festgelegt

## Zeit-Ablaufplan konkretisieren

Die grobe Zeitplanung (s. Kapitel 2) ist nun anhand der neuen Erkenntnisse zu konkretisieren.

Bei der Zeitplanung sind wichtige Gegebenheiten der Behörde und der verschiedenen Arbeitsbereiche zu berücksichtigen, z.B. Urlaubszeiten, Arbeitsspitzen, parallel laufende Projekte u.a.m.. Sie sollten darauf achten, nicht zu viele Aktivitäten zeitgleich zu planen.

Doch nicht alles lässt sich im Vorfeld bis ins kleinste Detail planen. Es handelt sich hierbei eher um eine rollierende Planung – d.h., dass grundlegende Arbeitsschritte zeitlich geplant werden, diese aber im fortschreitenden Handlungsprozess immer wieder angepasst werden müssen.

Eine Formatvorlage für den Zeit-Ablauf-Plan befindet sich im Anhang.

Unterstützende Fragen zur Konkretisierung des zeitlichen Ablaufplans sind:

- Welche Schritte stehen wann und in Bezug auf welche Zielgruppe an?
- Was ist wann dafür vorbereitend zu tun?
- Wer kann was übernehmen?
- Wie viel Zeit wird dafür benötigt?

Bei den Beschäftigten werden mit einer Erhebung Erwartungen geweckt. Die Beschäftigten hatten die Möglichkeit, positive und negative Angaben zu ihren Arbeitsbedingungen zu machen. Nichts ist schlimmer, als wenn im Anschluss an die Auswertung nichts geschieht. Auch bei der Rückmeldung an die Beschäftigten geht es im Kern um folgende Botschaften:

- Information über die Erhebungsergebnisse
- Information über die weiterführenden Schritte und Planungen

Bei der Rückmeldung der Befragungsergebnisse sollten Sie nicht auf eine persönliche Vermittlung verzichten. Die Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass das bloße Einstellen der Erhebungsergebnisse ins Intranet zu Missverständnissen bei der Interpretation führen kann. Für die Informationsvermittlung sind verschiedene Wege denkbar: Teambesprechungen, eine Personalversammlung oder persönliche Gespräche.

Außerdem ist darüber nachzudenken, wer die Kolleginnen und Kollegen informiert. Zeigen die Ergebnisse, dass es beispielsweise große Unzufriedenheiten mit dem Führungsverhalten gibt, ist es ungünstig, wenn die jeweiligen Führungskräfte die Ergebnisse in der Abteilung veröffentlichen sollen.

Üblicherweise werden Mitglieder der Steuerungsgruppe mit dieser Aufgabe betraut, die von den Kolleginnen und Kollegen geschätzt werden und ihr Vertrauen genießen. Die Informationen können auch durch externe Fachleute vorgestellt werden, z.B. von denjenigen, die bereits an der Durchführung und Auswertung der Befragung beteiligt waren.

In vielen Fällen hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn die Rückmeldung der Ergebnisse und die Information über die nächsten Schritte zunächst mit den Führungskräften besprochen werden. Es geht darum, die Führungskräfte über die Einschätzung der Beschäftigten, u.a. auch zum Führungsverhalten, zu informieren, sie in die weiteren Planungen einzubeziehen und ihre Vorschläge und Bedenken zu berücksichtigen. Es hat sich bewährt, zu diesem Zweck eine gesonderte Führungskräfte Sitzung, evtl. auch mit externer Moderation, einzuberufen.

*Welche konkreten Ziele sollen wie erreicht werden?*

*Welche Schritte müssen hierzu geplant werden?*

### Wozu dient diese Phase?

- Ursachen analysieren und Verbesserungsmaßnahmen aus Sicht der Beschäftigten entwickeln
- 

### Handelnde Personen

- Steuerungsgruppe
- interessierte Beschäftigte
- (Externe) Moderatoren/innen

### Welche Schritte stehen an?

- Rahmenbedingungen und Regeln für die Zirkelarbeit festlegen
- Beschäftigte für Mitarbeit in Gesundheitszirkeln gewinnen
- Dokumentation der Zirkelarbeit festlegen
- (externe) Moderation beauftragen
- Gesundheitszirkel durchführen

### Methodisches Vorgehen/ Instrumente

- Gesundheitszirkel
- Dokumentationsvorlage für Gesundheitszirkel (s. Anlage)

### Unterstützende Personen und Systeme

- Externe Moderatorinnen und Moderatoren
- Beratung, Prozessbegleitung durch Beschäftigte der Landesverwaltung oder Externe

### Stolpersteine

- Ziel, Art und Umfang der Gesundheitszirkelarbeit werden den Führungskräften und Beschäftigten nicht eindeutig vermittelt.

### Erfolgskriterien

- klare Rahmenbedingungen und Regeln für die Zirkelarbeit definieren
- externe Moderation der Gesundheitszirkel
- einheitliche Dokumentationsform festlegen
- Vereinbarung eines Rückmeldemodus/Ergebnispräsentation zwischen Steuerungsgruppe und Gesundheitszirkel vereinbaren

# 4.2

## Analyse und Planung

### Aufgaben der Gesundheitszirkel

#### Wozu dient diese Phase?

Die Bestandsaufnahme liefert zunächst nur Anhaltspunkte für bestimmte Handlungsfelder. Die Ursachen für die genannten Belastungen und Unzufriedenheiten können dabei völlig unterschiedlich sein. Erst anhand von konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag lässt sich ein Problem beschreiben und eingrenzen. Manchmal ist es vergleichbar mit einer ineinander schachtelbaren Puppe (Matroschka), hinter dem einen Problem steckt häufig noch ein anderes.

In den Gesundheitszirkeln werden

- Probleme anhand von Beispielen benannt und beschrieben,
- die Ursachen für Probleme und Belastungen analysiert,
- konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt.

Die Beschäftigten kennen ihren Arbeitsplatz mit all seinen Potenzialen und Belastungen am besten. Die aktive Mitarbeit dieser Personen bei der Entwicklung von Verbesserungen ist daher von besonderer Bedeutung.

#### Hinweis: Wie soll die Zirkelarbeit bezeichnet werden?

In der Praxis werden verschiedene Begriffe für die hier beschriebenen Gesundheitszirkel verwendet, z.B.: Beteiligungsgruppe, Arbeitsworkshop, Arbeitsgruppe Gesundheit, Verbesserungsgruppe, Arbeitszirkel. Da die Zirkelarbeit bei den Beschäftigten Akzeptanz finden soll, ist es sinnvoll, dass der Begriff in der Dienststelle anschlussfähig ist und ggf. eine andere, passende Bezeichnung gefunden wird. Wichtig ist jedoch, dass die Prinzipien und die wesentlichen Schritte der Zirkelarbeit eingehalten werden. In diesem Leitfaden wird einheitlich vom Gesundheitszirkel gesprochen.

#### Zusammensetzung der Gesundheitszirkel

Gesundheitszirkel sollten inhaltlich an den Ergebnissen der Bestandsaufnahme ansetzen. Es empfiehlt sich Gesundheitszirkel je nach Art des Problems entweder bereichsbezogen oder bereichsübergreifend durchzuführen und zusammenzusetzen. Diese Entscheidung hängt eng mit der Art des Problems zusammen. Die folgenden zwei Beispiele verdeutlichen diesen Zusammenhang.

#### Beispiel: Bereichsbezogener Gesundheitszirkel

In einem Finanzamt deckten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in zwei Abteilungen schlechte Werte zum Thema „Information und Kommunikation“ auf. Da die Gründe für Unzufriedenheiten erfahrungsgemäß oft innerhalb der Abteilung liegen und dennoch sehr unterschiedlich sein können, wurden zwei bereichsbezogene Zirkel eingerichtet. In der einen Abteilung lag der Grund für die fehlende Informationsweitergabe im Verhalten der Kolleginnen und Kollegen; bei der anderen Abteilung waren die sehr unregelmäßigen Abteilungsbesprechungen der Grund.

#### Beispiel: Bereichsübergreifender Gesundheitszirkel

In einem Krankenhaus gab es bei dem Verfahren der Bettenbelegung immer wieder Konflikte und Probleme. Diese Tatsache spiegelte sich auf mehreren Stationen wieder. Der Gesundheitszirkel wurde bereichsübergreifend zusammengesetzt, da verschiedenste Organisationseinheiten (Notfallaufnahme, Belegungscoordination, Stationsleitungen) an dem Prozess beteiligt sind. Lösungen konnten hier nur in Absprache mit allen Beteiligten entwickelt werden.

#### Mit oder ohne Führungskräfte?

Es wird bei der Zusammensetzung von Gesundheitszirkeln grundsätzlich zwischen zwei Modellen unterschieden:

Das Düsseldorfer Modell, in dem Beschäftigte, Führungskräfte, Funktionsträger und ggf. Experten vertreten sind und das Berliner Modell, bei dem nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Hierarchieebene vertreten sind. Grundsätzlich hängt die Zusammensetzung des Zirkels eng mit dem Thema zusammen. Wenn es beispielsweise um die Gestaltung von Räumlichkeiten oder die Verbesserung der Arbeitsausstattung geht, ist eine heterogene Zusammensetzung mit Beteiligung der Führungskraft oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit sinnvoll. Handelt es sich jedoch um Themen, die das soziale Miteinander, das Führungsverhalten oder die Kommunikation betreffen, so ist eine homogene Zusammensetzung meist zielführender. Damit Beschäftigte überhaupt offen über Problemlagen und deren Ursachen sprechen, ist es oft entscheidend, dass dies zunächst ohne die Führungskräfte geschieht.

#### Rahmenbedingungen und Regeln für die Zirkelarbeit festlegen

Die Steuerungsgruppe hat die Aufgabe Rahmenbedingungen und Regeln für die Gesundheitszirkelarbeit festzulegen und die Zirkelarbeit zu initiieren.

Unterstützende Fragen zur Konkretisierung des zeitlichen Ablaufplans sind:

- Die direkten Führungskräfte und die Beschäftigten sind über die Ziele und Vorgehensweise der Gesundheitszirkel informiert.
- Die freiwillige Teilnahme wird gewährleistet.
- Die Zirkelarbeit findet während der Arbeitszeit statt.
- Eine Moderation ist gegeben.
- Es wird Vertraulichkeit vereinbart.
- Es ist ausreichend Zeit für mehrere Treffen eingeplant (z.B. drei Treffen à zwei Stunden oder zwei Halbtagestreffen).
- Die Treffen sind zeitlich befristet.
- Die Form der Ergebnisdokumentation ist festgelegt.
- Es wird vereinbart, an wen das Ergebnis weitergegeben wird.

Besonders die direkten Führungskräfte müssen über Sinn und Ablauf der Gesundheitszirkel informiert sein. Sie bewirken maßgeblich, ob Beschäftigte sich für die Zirkelarbeit engagieren wollen („Mein Chef hält es für wichtig. Er unterstützt die Sache und erwartet einen Nutzen.“) und ob eine Teilnahme möglich und machbar erscheint („Wir haben die Zustimmung, dass wir in der Arbeitszeit teilnehmen können. Wir können unser Alltagsgeschäft dafür unterbrechen.“) Die unterstützende Position der direkten Führungskräfte sollte durch die oberste Leitung eingefordert werden.

## Beschäftigte für Mitarbeit in Gesundheitszirkeln gewinnen

Nachdem die oben genannten Rahmenbedingungen geschaffen wurden, ist zu klären, wie sich an der Zirkelarbeit interessierte Personen melden können. In der Praxis wurden u.a. folgende Varianten gewählt:

- Es wurden Listen zum Eintragen in den Sozialräumen ausgehängt.
- Es wurde ein Briefkasten installiert, in den Beschäftigte ihren Teilnahmezettel einwerfen konnten.
- Die Projektleitung hat persönlich in den Abteilungen das Interesse zur Mitarbeit abgefragt.
- Beschäftigte konnten sich bei einem Mitglied der Steuerungsgruppe per E-Mail anmelden.
- Im Anschluss an die Ergebnispräsentation der Mitarbeiterbefragung wurden Teilnehmerlisten verteilt, auf denen sich Interessierte an Ort und Stelle eintragen konnten.

## Ergebnisdokumentation festlegen

Insbesondere wenn mehrere Gesundheitszirkel parallel laufen und evtl. mit verschiedenen Moderatoren oder Moderatorinnen gearbeitet wird, ist es sinnvoll, eine einheitliche Form der Ergebnisdokumentation festzulegen. Dies gibt der Steuerungsgruppe die Möglichkeit festzuschreiben, welche Informationen sie aus den Zirkeln erhalten möchte. Eine entsprechende Dokumentationsvorlage für Gesundheitszirkel finden Sie im Anhang.

## Die Moderation der Gesundheitszirkel beauftragen

Ein wichtiger Vorteil einer externen Moderation liegt in der Neutralität der Person. Es müssen jedoch nicht immer ganz organisationsfremde Personen sein. In größeren Organisationen werden oft auch interne Fachkräfte mit der Moderation betraut. Charakteristisch ist hier meist, dass diese Personen über entsprechende Ausbildungen verfügen und in einem anderen Organisationsteil oder Standort tätig sind.

Mit der Moderatorin oder dem Moderator sollten klare Absprachen getroffen werden. Sie sollten deutlich machen, welche Informationen die Steuerungsgruppe aus dem Zirkel erhalten möchte, und besprechen, wie und wann diese präsentiert werden sollen.

Wichtige Kriterien bei der Auswahl der Moderation sind:

- Neutrale Grundhaltung, d.h. Allparteilichkeit gegenüber den Teilnehmenden
- Erfahrungen in der Moderation von Gruppen, z.B. bei Verbesserungsprozessen, Qualitäts- und Gesundheitszirkeln
- Kenntnisse über die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit

Nicht bei allen Themen wird eine externe Moderation benötigt. Bei Zirkelsitzungen beispielsweise zur Verbesserung der räumlichen Umgebung oder der Ausstattung mit Arbeitsmitteln können kleine Gruppen eigenständig arbeiten.

## Gesundheitszirkel durchführen – was passiert dort?

*„Wir haben uns endlich mal dafür Zeit genommen, wofür im Arbeitsalltag nie Zeit ist.“*

Dieses Zitat einer Teilnehmerin eines Gesundheitszirkels bringt es auf den Punkt. Bei den Treffen wird sich Zeit genommen, um belastende Bedingungen und Gegebenheiten mit dem Ziel der Verbesserung konkret zu betrachten und zu bearbeiten. Die Zirkelsitzungen sind grob in die folgende Arbeitsschritte zu unterteilen:

1. Beschreiben:  
Was ist das Problem? Was ist von Wichtigkeit?
2. Ursachenanalyse:  
Wodurch entsteht das Problem?  
Was ist die Ursache?
3. Entwicklung von Lösungen:  
Was soll sich verändern? Mit welchem Ziel?  
Was soll konkret geschehen?
4. Prioritäten setzen:  
Nicht alles auf einmal. Welche Lösungsmaßnahme hat höchste Priorität?
5. Gruppenergebnis:  
Was ist das Endergebnis des Zirkels? Wer gibt die Information an die Steuerungsgruppe, an die Führungskräfte und an die Beschäftigten weiter?

Der Gesundheitszirkel hat die Funktion personen- und organisationsbezogene Probleme zu reflektieren. Die Lösung des Problems liegt im Prozess der Reflektion. Gerade zwischenmenschliche Probleme und Unstimmigkeiten in Gruppen lösen sich manchmal auf oder verändern sich durch die Schilderung der unterschiedlichen Sichtweisen 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 Lösungsvorschläge.

Die externe Moderation hat die Aufgabe, die Schilderungen der Beschäftigten zu konkretisieren. Dies geschieht durch spezielle Fragetechniken mit dem Zweck:

- Zuschreibungen in beobachtbare Merkmale zu übersetzen  
*„Sie sagen, Ihr Kollege ist unzuverlässig. Woran machen Sie das fest? Was tut er dann genau?“*
- Problemsituationen zu konkretisieren  
*„In welcher Situation ist das passiert? Wer war daran beteiligt und wer hat was getan?“*
- Ressourcenorientiert nachzufragen  
*„Wann trat das Problem nicht auf? Was haben die Beteiligten da anders gemacht?“*

Die Moderation bietet am Ende der Zirkelsitzungen in der Regel an, die Ergebnisse zu dokumentieren. Zum Abschluss der Zirkelarbeit sollte mit den Teilnehmenden geklärt werden, was das Gesamtergebnis des Zirkels ist und wie die Ergebnisse mit der Steuerungsgruppe besprochen werden sollen. Erfahrungsgemäß wird die Präsentation vor der Steuerungsgruppe gemeinsam durch den Moderator oder die Moderatorin und einem weiteren Mitglied des Gesundheitszirkels durchgeführt.

## Themen, die häufig in Gesundheitszirkeln bearbeitet werden

- Unzureichende Information und Kommunikation über das Tagesgeschäft in der Behörde und/oder in bestimmten Abteilungen
- Mangelnde Transparenz über zukünftige Entwicklungstendenzen in der Behörde und darüber hinaus
- Fehlende Mitwirkungsmöglichkeiten am eigenen Arbeitsplatz
- Entscheidungen über die Köpfe der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Unangemessenes Verhalten von Führungskräften
- Mangelhafte, veraltete Ausstattung mit Arbeitsmitteln
- Unklare Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe in und/oder zwischen Abteilungen und infolge dessen: Doppelarbeit, ungleiche Verteilung der Arbeit
- Keine oder unklare Vertretungsregelungen
- Störungen der Zusammenarbeit und der Arbeitsatmosphäre im Team
- Störungen der Zusammenarbeit und der Arbeitsatmosphäre in der Behörde

Verbesserungsvorschlägen richten sich insbesondere

- auf die Veränderung der Arbeitsorganisation und –abläufe
- auf die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen bestimmten Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen

## Weitergabe von Verbesserungsvorschlägen des Gesundheitszirkels an die Steuerungsgruppe

Aufgabe des Gesundheitszirkels ist die Analyse von Problemen und die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Die Steuerungsgruppe ist letztlich zuständig für die Entscheidung über die Maßnahmevorschläge und - in Zusammenarbeit mit den betroffenen Führungskräften - für ihre Umsetzung.

Je nach der Reichweite eines Verbesserungsvorschlags können und müssen ganz unterschiedliche Wege der Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen gewählt werden.

## Vorsicht – ein Gesundheitszirkel ist kein Allheilmittel!

Das Verfahren eines Gesundheitszirkels ist nicht für alle Problemlagen anwendbar.

Wenn Sie bereits wissen, dass sich die Situation in einem Bereich als besonders schwierig und emotional aufgeladen darstellt (Verdacht von Mobbing, Beschäftigte sprechen nicht mehr miteinander, Konflikte sind eskaliert, Problemursachen liegen im persönlichen/privaten Bereich Einzelner...) ist ein Gesundheitszirkel nicht das richtige Mittel. An dieser Stelle sollten Sie sich Hilfe und Unterstützung von Experten einholen (z.B. psychosoziale Beratungsstellen vor Ort, Mediatoren) und einen anderen Gesprächsrahmen wählen. In einem Gesundheitszirkel werden arbeitsbezogene und für die Allgemeinheit der Beschäftigten geltende Verbesserungsvorschläge entwickelt. Die Erörterung von Problemen, die im persönlichen oder privaten Bereich einer einzelnen Person liegen, ist in einem Zirkel fehl am Platz!

Ein Gesundheitszirkel lebt von dem Veränderungswunsch und der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Die Zirkelarbeit setzt also ein Mindestmaß an Diskussionsfähigkeit und Lösungsorientierung bei den Beteiligten voraus. Das folgende Beispiel aus einer Großküche verdeutlicht dies:

### Beispiel:

Bei den Beschäftigten einer Großküche kam es immer wieder zu Unzufriedenheiten und Konflikten. In einem Gesundheitszirkel wurden Beispiele aus dem Arbeitsalltag gesammelt, um die Ursache für die Unzufriedenheit zu klären. Dabei wurde deutlich, dass u.a. einige der Beschäftigten immer etwas später zum Dienstbeginn erschienen als die anderen. Dies führte zu Unmut. Nachdem man gemeinsam darüber gesprochen hatte, wurde deutlich, dass der Grund für die Verspätungen mit den Öffnungszeiten der Kita und den Fahrtzeiten des öffentlichen Nahverkehrs zusammenhingen. Die Kolleginnen konnten aufgrund der Versorgung ihrer Kinder und der genannten Rahmenbedingungen nicht pünktlich zur Arbeit erscheinen. In mehreren Sitzungen des Zirkels erarbeiteten die Beschäftigten daraufhin ein neues Dienstzeitmodell. Durch Veränderungen der internen Arbeitsabläufe gelang es, den Dienstbeginn zeitlich um einige Minuten nach hinten zu verlagern, ohne dass die gewünschte Arbeitsleistung darunter zu leiden hatte.

## *Entscheidung über Maßnahmen und deren Durchführung. Wer macht was, bis wann?*

### Wozu dient diese Phase?

- Entscheidung über Maßnahmen treffen
  - Maßnahmen umsetzen und erproben
- 

### Handelnde Personen

- Behördenleitung, Führungskräfte
- Personalrat
- Steuerungsgruppe

### Welche Schritte stehen an?

- Arbeitsergebnisse aus den Gesundheitszirkeln diskutieren
- Entscheidung über Maßnahmen treffen
- Rückmeldung an die Mitglieder der Gesundheitszirkel und den betreffenden Bereich geben
- Zuständigkeiten und Arbeitsaufträge benennen
- Maßnahmen umsetzen und Veränderungen erproben
- Führungskräfte und Beschäftigte über Projektstatus informieren

### Methodisches Vorgehen/ Instrumente

- Dokumentationsvorlage für Gesundheitszirkel (s. Teil 2 Anhänge)
- Maßnahmenübersicht (s. Teil 2 Anhänge)
- Umsetzungshilfe für Maßnahmen (s. Teil 2 Anhänge)

### Unterstützende Personen und Systeme

- Beratung, Prozessbegleitung durch Beschäftigte der Landesverwaltung oder Externe

### Stolpersteine

- keine Rückmeldung über die getroffenen Entscheidungen an die Führungskräfte und Beschäftigten (betrifft Zustimmung wie auch Ablehnung von Maßnahmen)

### Erfolgskriterien

- Klar sagen und begründen, was umgesetzt werden kann und was nicht.
- Echte Partizipationshaltung gegenüber den Mitgliedern der Gesundheitszirkel. Alle Lösungsvorschläge werden angehört, respektiert und auf ihre Realisierbarkeit geprüft.
- Keine Angst vor Entscheidungen haben. Ein Projekt ist auch immer ein Lernprozess.

## Entscheidung und Umsetzung

### Wozu dient diese Phase?

Ziele dieser Phase sind die Sichtung der Verbesserungsvorschläge aus den Zirkeln und eine Entscheidung über die Umsetzungsmöglichkeiten. Um die Verbesserungsmaßnahmen zeitnah umsetzen zu können, ist eine Koordination und ggf. auch Nachsteuerung durch die Steuerungsgruppe wichtig. Es geht darum, kleine aber zum Teil auch größere Veränderungen umzusetzen und diese neben dem Alltagsgeschäft zu forcieren. Alle wichtigen Akteure sollten in diesem Punkt zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren. Das betrifft die Mitglieder der Steuerungsgruppe, der Gesundheitszirkel, die betroffenen Führungskräfte und letztendlich alle Beschäftigten.

### Entscheidung über Maßnahmen treffen

Entsprechend der vereinbarten Form erhält die Steuerungsgruppe die Ergebnisse aus dem Gesundheitszirkel präsentiert. Oftmals stellen die externe Moderation und ein Mitglied aus dem Zirkel die Ergebnisse in einer Steuerungsgruppensitzung vor. Von beiden Seiten können so Fragen gestellt, Bedenken geäußert und ggf. eine Konkretisierung der Lösungsvorschläge vorgenommen werden.

Vielfach mussten aus dem ersten Gespräch heraus noch weitere Gespräche bspw. mit Führungskräften, der Haushaltsabteilung oder Fachexperten geführt werden, um eine endgültige Entscheidung treffen zu können.

Aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der Steuerungsgruppe inklusive der Beteiligung der Leitung und des Personalrates kann sie nach vorheriger Klärung und Abwägung der Vor- und Nachteile eine Entscheidung über die Maßnahmenvorschläge treffen.

Abhängig von der Tragweite und der betreffenden fachlichen bzw. organisatorischen Ebene (Technik, Arbeitsorganisation, Personal) sind bei der Entscheidung personelle und fachliche Verantwortlichkeiten, gesetzliche Vorgaben (z.B. Mitbestimmungsrechte) und die aktuelle Situation, sprich der richtige Zeitpunkt für den Beginn der Veränderung, zu berücksichtigen.

- Wessen Zustimmung oder Entscheidung wird benötigt? Liegt diese vor?
- Sind die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Maßnahme gerade förderlich?
- Welche Voraussetzungen müssen evtl. noch getroffen werden?

Beziehen Sie die verantwortlichen Führungskräfte in dieser Phase des Gesundheitsmanagementprozesses mit ein. Diskutieren Sie gemeinsam die Ergebnisse aus den Gesundheitszirkeln und besprechen Sie auch gemeinsam die Umsetzungsmöglichkeiten.

#### Hinweis:

Erfahrungsgemäß ergeben sich besonders aus bereichs- oder abteilungsbezogenen Gesundheitszirkeln oftmals konkrete Verbesserungsmaßnahmen, die zeitnah innerhalb der Abteilung entschieden und umgesetzt werden können. In diesen Fällen ist eine ausführliche Rückkopplung mit der Steuerungsgruppe und eine Entscheidung durch diese nicht unbedingt notwendig.

## Rückmeldung geben

Die getroffenen Entscheidungen sollten zeitnah und unter Nennung der Gründe den Mitgliedern der Gesundheitszirkel und den Beschäftigten des betreffenden Arbeitsbereichs mitgeteilt werden. Nach der intensiven Arbeit an Verbesserungsvorschlägen ist eine ausführliche Rückmeldung besonders wichtig und ein Ausdruck von Wertschätzung. Die Steuerungsgruppe sollte folgende Fragen beantworten:

- Was ist aus den Vorschlägen geworden?
- Werden sie wie vorgeschlagen oder in abgewandelter Form umgesetzt?
- Was waren die Gründe für die Entscheidung?
- Wie geht es jetzt weiter?

## Maßnahmen umsetzen und Veränderungen erproben

Die Steuerungsgruppe muss nun die Maßnahmenumsetzung koordinieren. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, wenn ein Mitglied der Steuerungsgruppe für die Koordination der Umsetzung zuständig ist. Dabei sind auf der operativen Ebene folgenden Fragen zu beantworten:

- Wer macht was und bis wann? Welche Arbeitsaufträge müssen vergeben werden?
- Mit welchen Personen müssen bis wann Absprachen getroffen werden?

Die Antworten auf diese und andere Fragen können ebenfalls dokumentiert werden. Eine entsprechende Vorlage, die als Umsetzungshilfe für Maßnahmen dienen soll, befindet sich in der Anlage (s. Teil 2 Anhänge).

Die verantwortliche Person sollte im weiteren Verlauf außerdem kontrollieren, ob der Lösungsvorschlag auch wirklich so umgesetzt wurde, wie es in der Steuerungsgruppe beschlossen wurde. Falls dies nicht geschehen ist, muss die Steuerungsgruppe an dieser Stelle nachsteuern und hinterfragen, woran die Durchführung bisher scheitert.

### Den Überblick über mehrere Maßnahmen behalten

Sollen mehrere Maßnahmen umgesetzt werden und betreffen diese auch noch mehrere Organisationsbereiche, sollte die Steuerungsgruppe die einzelnen Verbesserungsmaßnahmen und die jeweiligen Verantwortlichkeiten gut dokumentieren. Dies hilft, um selbst nicht den Überblick zu verlieren und um später die Erfolgsmessung besser nachvollziehen zu können. Eine Vorlage für die Maßnahmenübersicht befindet sich in im Teil 2 Anhänge.

### Veränderungen ausprobieren und sich in Geduld üben

Je nach Art und Reichweite der Verbesserungsmaßnahme kann nicht immer sofort eine spürbare Wirkung erwartet werden. Dessen sollte man sich vorher bewusst sein. Es braucht insbesondere bei Maßnahmen, die Strukturen oder Arbeitsweisen verändern, erst einmal einen Probezeitraum, in dem die Veränderung sprichwörtlich „erprobt“ werden kann.

## Alle Beschäftigte über den Projektstatus informieren

Die Beschäftigten sollten über bereits umgesetzte Maßnahmen und Veränderungen zeitnah informiert werden. In Form eines kurzen Zwischenberichtes können die bisher angegangenen Themen und die bisher durchgeführten Gesundheitszirkel benannt werden. Hiermit können Sie deutlich machen, dass die Mitarbeit der Beschäftigten auch wirklich in konkrete Veränderungsmaßnahmen mündet. Es geht darum, Akzeptanz für die Vorgehensweise zu gewinnen und den Beschäftigten deutlich zu machen, dass ihre Belange ernst genommen werden. Dabei sollten auch schwierige Umsetzungsprozesse nicht verschwiegen oder verschönert werden. Transparenz und Offenheit ist bei diesem mitarbeiterorientierten Vorgehen von besonderer Bedeutung.

## Wozu dient diese Phase?

- Wirksamkeit der Maßnahmen und der Vorgehensweise überprüfen
  - Ergebnisse und Erfahrungen bewerten
  - Fehlentwicklungen korrigieren (Nachsteuerung)
- 

## Handelnde Personen

- Steuerungsgruppe
- Teilnehmende der Gesundheitszirkel
- Beschäftigte

## Welche Schritte stehen an?

- Die einzelnen Verbesserungsmaßnahmen (Ergebnisse) hinsichtlich ihrer Wirksamkeit
- bewerten.
- Die Projektorganisation und die Abläufe (Strukturen und Prozesse) hinsichtlich ihrer
- Wirksamkeit bewerten.

## Methoden / Instrumente

- Mitarbeiter-/ Führungskräftebefragung mittels Fragebogen
- Arbeitsplatz- und Umfeldbegehungen
- Feedback-Treffen mit den Gesundheitszirkeln und/oder Abteilungen
- Reflektions-Workshop mit der Steuerungsgruppe

## Unterstützende Personen und Systeme

- Beratungsservice Gesundheitsmanagement
- Beratung, Prozessbegleitung durch Beschäftigte der Landesverwaltung oder Externe
- Forschungs- und Beratungsinstitute

## Stolpersteine

- Es wurden im Vorfeld keine messbaren Ziele definiert.
- Es wurden zu hoch gesteckte, nicht realisierbare Ziele formuliert.
- Evaluation wird nicht konstruktiv und mit dem Blick nach vorn („was können wir besser machen?“) durchgeführt.

## Erfolgskriterien

- Vor der Umsetzungsphase wurde eine Ist-Stand-Erhebung durchgeführt, um einen Vorher/Nachher-Vergleich ziehen zu können.
- Auch Prozess- und Strukturqualitätsmerkmale werden im Sinne einer lernenden Organisation bewertet.
- Durchführung einer aktivierenden Evaluation unter Einbindung aller am Prozess Beteiligten.

## Evaluation

### Wozu dient diese Phase?

Bei einem projekthaftem Vorgehen ist es wesentlich zu überprüfen, inwieweit das Vorgehen und die Maßnahmen zu Ergebnissen und zu Verbesserungen geführt haben. Um das Gesundheitsmanagement wirklich als Lernzyklus zu praktizieren, ist es notwendig, sich selbst und die bisherigen Schritte zu hinterfragen.

Schon bei der Zieldefinition zu Beginn des Gesundheitsmanagement-Prozesskreislaufts sollten Sie im Hinblick auf eine spätere Überprüfbarkeit darauf achten, dass die Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert formuliert sind (SMART-Regel, Kapitel 4).

### Ein Wort vorab:

### Sind Fehlzeiten ein geeignetes Evaluationskriterium?

Im Rahmen des Gesundheitsmanagements sollte das Thema Gesundheit aus einer positiven Perspektive heraus behandelt werden, indem nicht nur über krankheitsbedingte Fehlzeiten und Belastungen gesprochen wird, sondern auch über Gesundheitsressourcen und die Voraussetzungen für Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Durch die Konzentration auf Krankenstände wird der Blick auf die Gesunderhaltung und Motivation der mehrheitlich anwesenden Beschäftigten verstellt.

Krankheitsbedingte Fehlzeiten sind nicht monokausal. Das bedeutet, es kann kein eindeutiger Bedingungs-zusammenhang zwischen Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der Fehlzeitenentwicklung bei den Beschäftigten hergestellt werden. Die Gefahr von Fehlinterpretationen und falschen Schlüssen ist hoch. Krankenstandsstatistiken sind für eine kurzfristige Erfolgsmessung des Gesundheitsmanagements daher nicht geeignet.

### Beispiel:

Person x ist häufig arbeitsunfähig krank. Bei einer Mitarbeiterbefragung gibt Person x an, dass sie sich durch Probleme in der Arbeitsorganisation belastet fühlt. Daraufhin wurden gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt. Sechs Monate später erfolgte die Evaluation. Als Erfolgsindikator für die Wirksamkeit der Maßnahme wurden die Fehlzeiten der letzten Monate von Person x herangezogen. Doch diese hatten sich eher verschlechtert als verbessert. Daraus zu schließen, dass die geänderten Arbeitsbedingungen keine entlastende Wirkung erzielt haben, wäre hier eine Fehlinterpretation, denn die erneut aufgetretenen Fehlzeiten sind auf einen privaten Sportunfall der Person x zurückzuführen. Sie stehen in keinem Zusammenhang zu den Veränderungen am Arbeitsplatz. Zur Beurteilung der Wirksamkeit wäre es hier sinnvoll gewesen, Person x im Rahmen einer Vorher-Nachher-Bewertung zu befragen, ob sich die Belastungssituation durch die Veränderung verbessert habe. Also z.B. an dem Indikator der Arbeitszufriedenheit anzusetzen.

Zudem darf eine Senkung des Krankenstandes nicht ausschließlich positiv bewertet werden, wenn dies eine Erhöhung des Präsentismus (d.h. die Anwesenheit trotz Krankheit) zur Folge hat. Dies kann zu einer erhöhten Fehlerhäufigkeit und Unfallgefahr sowie zu einer Senkung der Produktivität und Innovationsfähigkeit führen. Anstatt Krankenstandsstatistiken zur Erfolgsmessung heranzuziehen, sind diese vielmehr als ein wichtiges Instrument zur Identifizierung von Handlungsbedarfen zu betrachten.

Aktuelle Studien zeigen, dass Investitionen in die Zusammenarbeit und Kommunikation den größten Gewinn versprechen - für die Beschäftigten und für die Organisation. Die Überprüfung der Qualität und Wirksamkeit dieser Investitionen sollte im Fokus der Erfolgsmessung stehen.

### Beispiel:

In einigen Dienststellen, die Gesundheitsmanagement eingeführt haben, konnte bei der Evaluierung festgestellt werden, dass der Krankenstand im Durchschnitt gesunken ist. In anderen Dienststellen trat dieser Effekt nicht ein. Die Einführung des Gesundheitsmanagements ist dort dennoch als Erfolgsgeschichte zu bezeichnen, da aufgrund der umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität verzeichnet werden konnte.

### Evaluation – wie geht's?

Jede Dienststelle kann im Rahmen einer Selbstevaluation einen Vorher-/Nachher-Vergleich ziehen und somit den Erfolg des Gesundheitsmanagements selbst bewerten.

Die Wirksamkeit oder - anders ausgedrückt die Qualität eines Gesundheitsmanagements kann auf zwei Ebenen überprüft werden: Zum einen wird die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen bewertet und zum anderen die Projektorganisation und die gewählten Abläufe. Wie diese Qualitätsebenen zu überprüfen sind, wird in den folgenden Unterkapiteln 6.1 und 6.2 erläutert.

## Evaluation der umgesetzten Maßnahmen

*„Haben die Maßnahmen zur angestrebten Verbesserung geführt?“*

Ziel dieser Ergebnisevaluation ist es, die umgesetzten Maßnahmen auf ihre Wirkung zu überprüfen. Voraussetzung hierfür ist eine Bewertung des Ist-Zustandes vor der Durchführung einer Maßnahme. Hier zeigt sich die enge Rückkopplung von Bestandsaufnahme und späterer Evaluation.

Die Wirksamkeit und damit der Erfolg von Gesundheitsmanagement kann durch eine Vorher-/ Nachher-Bewertung der Beschäftigten oder auch der Führungskräfte, z.B. hinsichtlich der Arbeitsqualität, geschehen.

**Messgrößen zur Beurteilung von Maßnahmen sind:**

- Umsetzungsrate von Verbesserungsmaßnahmen
- Grad der Arbeitszufriedenheit (mit der Arbeit im Allgemeinen oder mit der Maßnahmenumsetzung im Speziellen)
- Daten zur Arbeitsqualität
- Unfallzahlen

**Feedback von den Beschäftigten einholen**

In der Regel können die Beschäftigten selbst am besten Auskunft über die Wirkung der Verbesserungsmaßnahmen geben. Die Rückmeldung kann durch einen Fragebogen oder ein (moderiertes) Treffen eingeholt werden. Im Ergebnis sollte deutlich werden,

- ob das Problem beseitigt und eine Verbesserung eingetreten ist oder
- ob alles beim Alten geblieben ist oder
- ob das Problem durch die Veränderung schlimmer geworden ist.

Eine gesonderte Befragung kann außerdem bei den Mitgliedern des Gesundheitszirkels durchgeführt werden. Betreffen die zu überprüfenden Maßnahmen eine größere Anzahl an Beschäftigten oder mehrere Abteilungen können auch Teamsitzungen oder andere etablierte Gesprächsrunden zu Evaluationszwecken genutzt werden. Eine Dokumentationsvorlage für ein Feedback-Treffen finden Sie in der Anlage: → **Evaluation von Maßnahmen aus Gesundheitszirkeln.**

### Beispiel: Evaluationsfrage zur Maßnahmenbeurteilung

#### Ziel:

Der Informationsfluss in Abteilung B soll verbessert werden.

#### Umgesetzte Verbesserungsmaßnahme:

Einführung von wöchentlichen Jour-Fixe Sitzungen

#### Evaluationsfrage:

Hat die Einführung des wöchentlichen Jour Fixe zu einer Verbesserung der Kommunikation zwischen Teamleitung und Teammitgliedern geführt?

- ja            eher ja            eher nein            nein
- 

### Nachsteuern und Erfolge feiern!

Es kann vorkommen, dass eine Maßnahmenumsetzung gescheitert ist oder nicht die erhoffte Wirkung entfaltet hat. Die Ursache kann u.a. in der gewählten Vorgehensweise liegen. Nun gilt es von Seiten der Steuerungsgruppe noch einmal nachzusteuern. Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein:

- Trifft die Verbesserungsmaßnahme wirklich den Kern des Problems?
- Wurden alle von der Veränderung Betroffenen (Beschäftigten wie auch Führungskräfte) rechtzeitig einbezogen und transparent informiert?

Hat die Maßnahme allerdings zu einer Verbesserung geführt, so scheuen Sie sich nicht diesen Erfolg auch sichtbar zu machen. Feiern Sie Erfolge! Berichten Sie darüber auf der nächsten Personalversammlung, in Abteilungsbesprechungen oder über Infobriefe und Aushänge.

# 6.2

## Evaluation der Projektorganisation und der Abläufe

„Wie sind wir zu den Ergebnissen gekommen? Wie haben wir unsere Ziele erreicht?“

„Welche Personen und welche organisatorischen Abläufe waren hilfreich?“

Die Steuerungsgruppe sollte sich neben den erzielten Ergebnissen auf der Maßnahmenebene auch mit der Art und Weise der eigenen Arbeit, sprich der gewählten Vorgehensweise und den genutzten Strukturen, auseinandersetzen. Im Kern geht es um eine Reflektion der Arbeitsprozesse und der Zusammenarbeit im zurückliegenden Projektzeitraum:

- Was haben wir während der Projektarbeit gelernt?
- Was hat sich bewährt, was nicht?

Bei der Evaluation der Projektorganisation ist es hilfreich, sich an den fünf Qualitätsprinzipien des Gesundheitsmanagements zu orientieren:

Im Sinne der **fünf Prinzipien des Gesundheitsmanagements** sollte das Vorgehen...  
die aktive Beteiligung der Beschäftigten sicherstellen (**Partizipation**),  
verhaltens- wie auch verhältnisbezogene Stärken fördern und Belastungen mildern (**Ganzheitlichkeit**),  
das Thema Gesundheit zum Bestandteil von Zielvereinbarungen und Entscheidungen machen (**Integration**),  
die Maßnahmen bedarfsgerecht und systematisch durchführen (**Projektmanagement**),  
sowie eine geschlechtssensible Vorgehensweise sicherstellen (**Gender Mainstreaming**).

### Hinweis: Reflektionsworkshop mit dem Beratungsservice Gesundheitsmanagement

Der Beratungsservice Gesundheitsmanagement bietet der Steuerungsgruppe im Rahmen eines Workshops die Möglichkeit einer Reflektion des Projektverlaufs an. Ziel des Workshops ist die Betrachtung der bisherigen Vorgehensweise und der Ergebnisse sowie die Planung zukünftiger Schritte.

Der Beratungsservice steht für die Moderation des Workshops bei Ihnen in der Dienststelle zur Verfügung.

Die folgenden Beispielfragen helfen die Qualität des bisherigen Vorgehens einzuschätzen und beinhalten bereits die oben genannten fünf Prinzipien des Gesundheitsmanagements.

### Beispiel: Evaluationsfragen zur Prozess- und Strukturbeurteilung

Hat die Behördenleitung den Prozess aktiv unterstützt und notwendige Ressourcen bereitgestellt?

ja            teils, teils            nein  
                       

Wurden klare Zielvorgaben formuliert?

ja            teils, teils            nein  
                       

Wurde der Gesundheitsmanagement-Prozess durch ein Steuerungsgremium gelenkt?

ja            teils, teils            nein  
                       

Wurden die wesentlichen Phasen des Prozesskreislauf (Bestandsaufnahme – Planung – Umsetzung – Evaluation) eingehalten?

ja            teils, teils            nein  
                       

Wurde das Erfahrungswissen der Beschäftigten in den Prozess eingebunden?

ja            teils, teils            nein  
                       

Wurden wesentliche Handlungsfelder, Ergebnisse und Entscheidungen dokumentiert?

ja            teils, teils            nein  
                       

Wurden die Führungskräfte und Beschäftigten über Entscheidungen und Fortschritte im Gesundheitsmanagement informiert?

ja            teils, teils            nein  
                       

Fand eine fachübergreifende Kooperation (Verzahnung von Gesundheits- und Arbeitsschutz, Personalverwaltung, Personalentwicklung/ Organisationsentwicklung) statt?

ja            teils, teils            nein

## Wozu dient diese Phase?

- Ergebnissicherung, d.h. Integration in die Linienorganisation
  - Verstetigung des Gesundheitsmanagements
- 

## Handelnde Personen

- Behördenleitung, Führungskräfte
- Personalvertretung
- Interessenvertretungen
- Steuerungsgruppe

## Welche Schritte stehen an?

- Evaluationsergebnisse im Hinblick auf Verstetigung auswerten
- Integration in die Linienorganisation vorbereiten
- Verantwortlichkeiten festlegen und geeignete Personen auswählen
- Mindeststandards beachten

## Methodisches Vorgehen

- Gezielte Gespräche mit der Behördenleitung und der Personalvertretung über die Zukunft des Gesundheitsmanagements führen

## Unterstützende Personen und Systeme

- Beratungsservice Gesundheitsmanagement
- interne oder externe Beratung
- andere Dienststellen
- Forschungs- und Beratungsinstitute

## Stolpersteine

- Anbindung des Gesundheitsmanagements an eine ungünstige Organisationseinheit oder ungeeignete Person

## Erfolgskriterien

- Das Eisen formen, so lange es noch heiß ist! Gespräche und Planungen also frühzeitig führen.
- Umfangreiche Kommunikation über Erfolge und positive Ergebnisse des Projekts

# Integration

## Wozu dient diese Phase?

Die Leitziele des Gesundheitsmanagements sind langfristig angelegt. Die systematische Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Stärkung personaler Gesundheitsressourcen sind langfristige Aufgaben, die nicht nach einer begrenzten Projektlaufzeit abgeschlossen sind. Rahmenbedingungen ändern sich, Personen wechseln und inhaltliche Schwerpunkte verlagern sich. Ein optimaler Zustand ist schwer zu halten. In der Realität handelt es sich daher vielmehr um eine kontinuierliche Aufgabe. Gesundheitsmanagement sollte ein integraler Bestandteil der Personal- und Organisationspolitik sein.

Der Prozesskreislauf eines Gesundheitsmanagements hat demnach, so wie es der Name bereits sagt, keinen Endpunkt, sondern stellt eine wiederkehrende Abfolge von Handlungsschritten dar. Nach der Evaluation und Umsetzung erfolgreicher Maßnahmen schließt sich wieder eine Bestandsaufnahme an. Erfahrungsgemäß gibt es in einem Prozesskreislauf arbeitsintensive und weniger intensive Phasen. Das ist der normale Gang. Umso wichtiger ist es daher, feste Verantwortlichkeiten in der Dienststelle einzurichten. Erfolge lassen sich dadurch langfristig sichern.

## Evaluationsergebnisse nutzen

Im Rahmen der Evaluation wurde deutlich, welche positiven und negativen Erfahrungen im Rahmen der Projektarbeit gemacht wurden.

Daraus ergibt sich die Frage:

*Wo ist eine Übertragbarkeit von wirkungsvollen Verbesserungen auf andere Organisationseinheiten sinnvoll?*

Beispiele:

- Teamarbeit ist in Organisationsbereichen flächendeckend eingeführt.
- Anwendungsschulungen für die Nutzung einer bestimmten Software werden regelmäßig durchgeführt.
- Supervisionsangebote werden regelmäßig für Beschäftigte mit schwierigem Kundenkontakt durchgeführt.
- Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche sind flächendeckend eingeführt.
- Organisationsweite Arbeitsplatzbegehungen werden zur Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz anhand eines festen Zeitplans regelmäßig durchgeführt.

Die Evaluation der Projektorganisation und Abläufe wirft die Frage auf:

*Welche bewährten Strukturen wollen wir in die Linie bringen?*

In der folgenden Auflistung sind Beispiele gelungener Integration aufgeführt. Es handelt sich um Strukturen und Verfahrensweisen, die von Dienststellen im Rahmen eines Gesundheitsmanagementprojektes entwickelt, erprobt und schließlich dauerhaft in die Linienorganisation übertragen wurden und als Aufgabe in die Stellenbeschreibung oder den Geschäftsverteilungsplan festgeschrieben wurde.

- Die Steuerungsgruppe ist in leicht abgewandelter Form beibehalten worden.
- Eine zentrale Koordinierungsstelle für Gesundheitsmanagement ist mit entsprechender Ressourcenausstattung gegründet worden.

- Organisationsbezogene Veränderungen sollen zukünftig stärker unter der Beteiligung der Beschäftigten entwickelt und durchgeführt werden.
- Gesundheit ist als strategisches Organisationsziel verankert und eine Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement abgeschlossen.
- Das Thema „Arbeit und Gesundheit“ ist Bestandteil des Anforderungsprofils für Führungskräfte und Teil des Fortbildungskonzeptes.

## Herausforderung Nachhaltigkeit

Für den langfristigen Erfolg eines Gesundheitsmanagements ist es von Vorteil, die Aufgaben nicht an eine Person sondern an eine Funktion, sprich an einen Dienstposten, zu binden. Die Verankerung in einer Stellenbeschreibung sichert die Kontinuität. Nicht zu unterschätzen ist auch die symbolische Wirkung. Damit wird dem Gesundheitsmanagement von offizieller Seite ein hoher Wert für die Dienststelle zugesprochen. **„Gesundheitsmanagement wird von einer Zusatzaufgabe zu einer originären Aufgabe!“**

Gesunde und motivierte Beschäftigte haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitsergebnisse. Gesundheitsmanagement ist daher ein integraler Bestandteil der Personal- und Organisationspolitik. Hierbei gilt es Verfahrensweisen so zu etablieren, dass bei Entscheidungen auch immer die Konsequenzen für die Belastungssituation der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Im Sinne der Nachhaltigkeit gilt es folgende zentrale Anforderungen zu integrieren:

- Das Gesundheitsmanagement muss in die Organisationsstrategie integriert und systematisch gesteuert werden.
- Die Beschäftigten sollten eingebunden und ihre Mitwirkung ermöglicht werden.
- Die Verantwortung der Führungskräfte für die Gesundheit der Beschäftigten sollte bewusst gemacht und das Wissen über arbeitsbezogene Ursachen von Erkrankungen stärker genutzt werden.

## Mindeststandards für eine nachhaltige Gesundheitsmanagementstruktur

Nach den bisherigen Erfahrungen aus der Landesverwaltung und der aktuellen Fachliteratur lassen sich folgende Mindeststandards für ein Gesundheitsmanagement beschreiben:

- Es gibt klare Zielsetzungen zum Gesundheitsmanagement.
- Es gibt schriftliche Vereinbarungen zum Gesundheitsmanagement (z.B. Dienstvereinbarung, schriftlicher Auftrag).
- Es gibt festgelegte personelle Verantwortlichkeiten, die organisatorisch eingebettet sind (fester Bestandteil des Geschäftsverteilungsplans).
- Es gibt interne Qualifizierungen für Führungskräfte und Funktionsträger zu Handlungsfeldern aus dem Gesundheitsmanagement.
- Es gibt regelmäßige Formen der Arbeitsplatzanalyse/ Gefährdungsbeurteilung, die sowohl körperliche wie auch psychische Belastungen ermitteln.
- Es gibt eine einheitliche und wiederkehrende Dokumentation über die Aktivitäten des Gesundheitsmanagements und die Gesundheitssituation der Beschäftigten.

# Wichtige Adressen, Ansprechpersonen und Literatur

Auf den folgenden Seiten werden wir Sie auf Institutionen, Beratungseinrichtungen und Literatur aufmerksam machen, die Ihnen Unterstützung und weiterführende Hinweise bieten.

## Institutionen und Forschungsinitiativen

- **Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport**  
Informationen zu Rahmenkonzept und Unterstützungsangeboten für die Umsetzung von Gesundheitsmanagement in der niedersächsischen Landesverwaltung.  
<http://intra.niedersachsen.de>  
[www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de](http://www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de)
- **Beratungsservice Gesundheitsmanagement**  
Informationen zu Rahmenkonzept und Unterstützungsangeboten für die Umsetzung von Gesundheitsmanagement in der niedersächsischen Landesverwaltung. Angebote zur Beratung, Fortbildung und Vernetzung.  
[www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de](http://www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de)
- **Beratungsteam Niedersachsen**  
Landesinterner Beraterpool aus Beschäftigten der Landesverwaltung, die sich u.a. auf Aspekte der Projektarbeit im Gesundheitsmanagement spezialisiert haben. Begleitung und Moderation von Steuerungsgruppen und Gesundheitszirkeln.  
[www.beratungsteam.niedersachsen.de](http://www.beratungsteam.niedersachsen.de)
- **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA)**  
Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Ratgeber und Literatur zum Gesundheitsmanagement  
[www.baua.de](http://www.baua.de)
- **Gesellschaft Arbeit und Ergonomie - online e.V.**  
Hintergrundinformationen zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Seminar- und Beratungsangebote. Die Teammitglieder von ergo-online@ sind als DGB-Index-Berater zertifiziert und berechtigt, den Einsatz des DGB-Index (s. Tools zur Bestandsaufnahme) durchzuführen.  
[www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)
- **Gesundheitsförderung Schweiz**  
Informationen, Module und Anleitungen, wie ein Betrieb gesundheitsförderlich werden kann. Kostenloser und praxiserprobter Werkzeugkasten zu den Themen Mitarbeiterbefragung, Gesundheitszirkel, Arbeitsgestaltung, Führungsverantwortung, Stressmanagement u.v.m.  
[www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)
- **Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover**  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Leibniz Universität Hannover. Angebote zur Berufsbegleitenden Weiterbildung, u.a. zum Themenkomplex Gesundheitsmanagement.  
[www.wa.uni-hannover.de](http://www.wa.uni-hannover.de)
- **Initiative Gesundheit und Arbeit**  
Die Initiative ist Impulsgeber und Dienstleister für Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Unfallkassen und andere Akteure in der betrieblichen Prävention. Sie bietet Materialien und Informationen, u.a. zur Einführung von Gesundheitsmanagement und zu Modellen guter Praxis.  
[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)
- **Studieninstitut des Landes Niedersachsen**  
Fachübergreifende dienstliche Aus- und Fortbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung.  
[www.sin.niedersachsen.de](http://www.sin.niedersachsen.de)
- **Sozialversicherungsträger (Gesetzliche Krankenkassen, Unfallversicherungsträger, Rentenversicherung)**  
Beratung und Begleitung von Umsetzungsschritten des Gesundheitsmanagements.  
Als Herausgeber der jährlichen Gesundheitsberichte liefern die Krankenkassen aktuelle Daten und Analysen zur Entwicklung des Krankheitsspektrums. Die Rentenversicherung hilft als Träger der Rehabilitation bei Fragen rund um die Steuerung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Im Zuständigkeitsdschungel der Sozialversicherungssysteme helfen die örtlichen Servicestellen und Integrationsämter weiter.

## Netzwerke und Datenbanken

- **Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung**  
Das Netzwerk forciert den Austausch und die Kooperation zur betrieblichen Gesundheitsförderung auf Bundesebene. Das Forum „Öffentlicher Dienst“ bietet u.a. Veranstaltungen und gezielte Materialien zum Download an.  
[www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)
- **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA)**  
Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie wird von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern getragen.  
[www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)
- **Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.**  
Good-Practice-Datenbank, Arbeitsschutzberatung, Mobbing-Beratung  
[www.good-practice.org](http://www.good-practice.org)
- **Initiative Neue Qualität der Arbeit**  
Good-Practice-Datenbank, weitere Themen: Demografischer Wandel, Stress, Lebenslanges Lernen, Mobbing, Büroarbeit etc.  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- **Netzwerk Unternehmen für Gesundheit**  
Netzwerk zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung  
[www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de)

- **Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn)**  
Das Netzwerk besteht aus ca. 200 Mitgliedern (Unternehmen und Institutionen) und fördert den Erfahrungsaustausch zu der demografischen Herausforderung auf betrieblicher Ebene.  
[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

## Tools zur Bestandsaufnahme

- **BAAM-Fragebogen**  
Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und soziale Beziehungen.  
Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.  
[www.bit-bochum.de](http://www.bit-bochum.de)
- **Betriebs-Check Gesundheit:**  
Online Fragebogen des AOK-Service Gesunde Unternehmen zur Einschätzung der Notwendigkeit von gesundheitsförderlichen Maßnahmen im Betrieb.  
[www.aok-business.de/gesunde-unternehmen/betriebscheck-fragen.php](http://www.aok-business.de/gesunde-unternehmen/betriebscheck-fragen.php)
- **Checkliste zum Erkennen altersstruktureller Probleme im Betrieb.**  
Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH)  
[www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)
- **COPSOQ**  
Copenhagen Psychosocial Questionnaire –zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit (deutsche Standard-Version).  
Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin GbR  
[www.copsoq.de](http://www.copsoq.de)
- **DGB-Index Gute Arbeit**  
Der DGB-Index Gute Arbeit basiert auf einer bundesweiten Repräsentativerhebung zur Qualität der Arbeit. Doch auch zur Ermittlung der Arbeitssituation in einzelnen Behörden und Organisationen ist das Instrument geeignet.  
[www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)
- **Iga-Check 2009**  
Fragebogen zur systematischen Erfassung tätigkeitsbezogener Anforderungen, Belastungen und Gefahren. Anzuwenden von Experten des Arbeitsschutz- und Gesundheitsschutzes aber auch von Führungskräften.  
Initiative Gesundheit und Arbeit  
[www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-19.html](http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-19.html)
- **IMPULS-Test**  
Kurzfragebogen zur Analyse von Stressfaktoren und Ressourcen in Organisationen.  
[www.impulstest.at](http://www.impulstest.at)
- **Online-Check zur Beschäftigungsfähigkeit und Altersstrukturanalyse**  
demoBiB –betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im Wandel  
[www.demobib.de](http://www.demobib.de)
- **Regelwerk der Unfallkassen**  
GUV-I 8766 Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg  
GUV-I 8700: Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz.  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung  
<http://regelwerk.unfallkassen.de>

- **Toolbox zur Erfassung psychischer Belastungen**  
u.a. Checklisten zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen (ChEF) und Salsa-Fragebogen (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse).  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
[www.baua.de/cln\\_135/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html](http://www.baua.de/cln_135/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html)

- **Work Ability Index**  
Der Work Ability Index (WAI) ist ein Instrument mit dem die aktuelle und künftige Arbeitsfähigkeit von ältern werdenden Beschäftigten erfasst und bewertet werden kann.  
[www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de](http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de)

## Weiterführende Literatur

- **Badura, B.; Schröder, H.; Vetter, C. (2009):** Fehlzeitenreport 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Heidelberg.
- **Badura, B.; Walter, U.; Hehlmann, T. (2010):** Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Heidelberg
- **Bechmann, S.; Jäckle, R.; Lück, P.; Herdegen, R. (2010):** Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement. iga-report 20. Essen  
[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)
- **Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2004):** Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. Gütersloh
- **Bolm, K.; Pieck, N.; Wartmann, A. (2010):** Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel. Handlungsanleitung zum Einstieg ins Betriebliche Gesundheitsmanagement. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf
- **Bonitz, D.; Eberle, G.; Lück, P. (2007):** Wirtschaftlicher Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen. Dokumentation einer Befragung von 212 Partnerunternehmen. Bonn. AOK-Bundesverband
- **Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2002):** Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben. Hamburg
- **Hurrelmann, K.; Klotz, T.; Haisch, J. (Hrsg.) (2010):** Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung. Bern
- **Kromm, W.; Frank, G. (Hrsg.) (2009):** Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf
- **Meifert, M. T.; Kesting, M. (Hrsg.) (2003):** Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Berlin
- **Naidoo, J.; Willis, J. (2010):** Lehrbuch der Gesundheitsförderung. Werbach-Gaumburg
- **Sockoll, I.; Kramer, I.; Bödeker, W. (2008):** Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention: Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006. iga-report 13
- **Trojahn, A.; Legewie, H. (2007):** Nachhaltige Gesundheit und Entwicklung. Leitbilder, Politik und Praxis der Gestaltung gesundheitsförderlicher Umwelt- und Lebensbedingungen. Frankfurt a. M.

## Vordrucke, Muster und andere hilfreiche Unterlagen

*Man muß das Rad nicht immer neu erfinden...*

- Protokollmuster für die Steuerungsgruppensitzung
- Zeit-Ablauf-Plan für das Gesamtprojekt
- Dokumentationsmuster für Gesundheitszirkel
- Maßnahmenübersicht
- Umsetzungshilfe für Maßnahmen
- Evaluation von Maßnahmen aus den Gesundheitszirkeln

# Protokoll der Steuerungsgruppensitzung Gesundheitsmanagement

Datum:

Teilnehmer/innen:

Tagesordnungs- punkt	Zusammenfassung

Arbeitsaufträge:

Wer?	Was?	Bis wann?

Datum:

Protokollführung:

VORLAGE

**Zeit-Ablauf Plan der Steuerungsgruppe**

Projekt: Gesundheitsmanagement  
 Projektleitung: Herr/ Frau ....

Meilensteine	2011												2012											
	Jan.	Feb.	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz									
Auftakt Workshop Steuerungsgruppe																								
Information der Führungskräfte																								
Info für die Beschäftigten auf Personalversammlung																								
Erhebung von Belastungen und Ressourcen																								
Auswertung und Planung nächster Schritte																								
...																								

## VORLAGE

### Dokumentationsvorlage für Gesundheitszirkel

Arbeitsbereich:

Abteilung B

Thema:

Information und Kommunikation

Teilnehmer/innen:

..., ..., ..., ...

Moderation:

...

Priorität	Thema/ Belastung	Ursache	Lösungsmaßnahme

Datum:

Unterschrift:

VORLAGE

**Maßnahmenübersicht der Steuerungsgruppe**

Priorität	Bereich/ Abteilung	Thema/ Belastung	Maßnahme	Verantwortlich	Durchgeführt?	Wirkung?

# VORLAGE

## Umsetzungshilfe Maßnahmen

Arbeitsbereich:

Abteilung B

Durchführungsverantwortung:

Frau B, Steuerungsgruppenmitglied

Maßnahme:

---

---

Was?	mit wem?	bis wann?	umgesetzt?
			<input type="checkbox"/>

Maßnahme abgeschlossen?

ja

nein

wenn nein, weitere Veranlassung:

---

---

Maßnahme auf Wirkung überprüfen:

Wie?	Wer?	Wann?	wirksam?

wenn nicht wirksam, weitere Veranlassung:

---

---

---

Datum:

Unterschrift:

VORLAGE

**Evaluation von Maßnahmen aus den Gesundheitszirkeln**

Arbeitsbereich: Abteilung B  
 Thema: Information und Kommunikation  
 Teilnehmer/innen: ... ..  
 Moderation: ...  
 Datum der Evaluation: TT.MM.JJJJ

Priorität	Thema/ Belastung	Ursache	Maßnahme	Wirkung				
				--	-	=	+	++
	Informationsfluss	Keine Möglichkeit gemeinsamer Absprachen	Einmal wöchentlich Jour Fixe durchführen			○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	

Falls keine positive Wirkung: mögliche Gründe, weitere Vorschläge

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_





