




Gesundheitsmanagement
Arbeit *fair*bessern

Wissenswertes Praktische Tipps Beispiele

BETEILIGUNG
VERTRAUEN
ACHTSAMKEIT
KOMMUNIKATION
WERTSCHÄTZUNG
FREUDE



Gesundheitsmanagement
in der niedersächsischen Landesverwaltung

Aus der Praxis für die Praxis



Niedersachsen

Impressum

Herausgeber: Niedersächsisches Ministerium
für Inneres und Sport,
Referat 14, Lavesallee 6, 30169 Hannover

Text: Mareike Claus, Anne Hinneburg

Bearbeitung: Alvia Killenberg, Andrea Radtke,
Jürgen Reiche, Nicole Wolf

Umsetzung Gestaltung: Sebastian Vogt,
www.designvogtei.de

Druck: Landesamt für Geoinformation und
Landentwicklung Niedersachsen LGLN

Download: Die Broschüre ist auf der Internetseite
www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de
veröffentlicht und kann dort heruntergeladen werden.

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

Stand: Juni 2014

... zu diesem Heft:

Die Broschüre „Gesundheitsmanagement in der niedersächsischen Landesverwaltung – aus der Praxis für die Praxis“ beschreibt zahlreiche Erfahrungen von Akteurinnen und Akteuren im Gesundheitsmanagement. Anhand von Praxisberichten werden sowohl Erfolge als auch Hürden auf dem Weg des Gesundheitsmanagements sichtbar. Die Vielfalt von Handlungsfeldern und Methoden wird hierbei ebenfalls verdeutlicht.

Die Broschüre richtet sich an Personen, die sich für Gesundheit in Organisationen interessieren. Sie stellt eine praxisnahe Ergänzung zu den bisher veröffentlichten Werken dar:

Projektleitfaden: Gesundheitsmanagement in niedersächsischen Dienststellen (2011)

Betriebliches Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen – Ein Leitfaden für die Praxis (2009)

Abgerundet wird die Broschüre durch Interviews mit Prof. Dr. Heinrich Geissler und Prof. Dr. Bernhard Badura. Sie haben sich als Organisationsberater und als Wissenschaftler einen Namen im Gesundheitsmanagement gemacht.

Inhalt

1	Wissenswertes	05
2	Praxisbeispiele	08
	Medizinische Hochschule Hannover	08
	Landesschulbehörde Niedersachsen	10
	Finanzamt Oldenburg	11
	Staatsanwaltschaft Hannover	12
	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften	14
	Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung Niedersachsen Regionaldirektion Sulingen	15
	Polizeiinspektion Celle	16
	Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Lüneburg	18
	Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz	20
3	Experteninterviews	21
	Prof. Dr. Heinrich Geissler	21
	Prof. Dr. Bernhard Badura	22



WISSENSWERTES

Wussten Sie, dass Arbeit gesund macht?

Vor allem dann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Anerkennung für ihre Leistung erhalten,
- die Möglichkeit haben, die Arbeit selbst zu planen und einzuteilen,
- die gute Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen schätzen,
- Unterstützung durch die direkte Führungskraft erfahren,
- sich fair behandelt fühlen,
- und die Tätigkeit anspruchsvoll, aber nicht überfordernd, ist.

Wussten Sie, dass ...

... 94 % aller Dienststellen ihren Beschäftigten gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten?

... bereits jede vierte Dienststelle eine Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement abgeschlossen hat?

... 80 % aller Dienststellen aktiv im Gesundheitsmanagement sind?

Gesundheitsmanagement

„Wer schaffen will, muss fröhlich sein.“

(Theodor Fontane, 1819 -1898)

Ziel beim Gesundheitsmanagement ist es, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und die Freude an der Arbeit zu steigern und gesundheitliche Risikofaktoren und Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Durch frühzeitiges Handeln wird die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert.

WERDEN SIE AKTIV, BEVOR DAS KIND IN DEN BRUNNEN FÄLLT!



Vom GesundheitsMANAGEMENT sprechen wir, um deutlich zu machen, dass es sich um ein geplantes und gesteuertes Vorgehen in der Dienststelle handelt. Ganz ähnlich wie im Projektmanagement wird zunächst betrachtet, wie sich die Ist-Situation darstellt, um darauf aufbauend gesundheitsförderliche Veränderungen in Gang zu setzen.

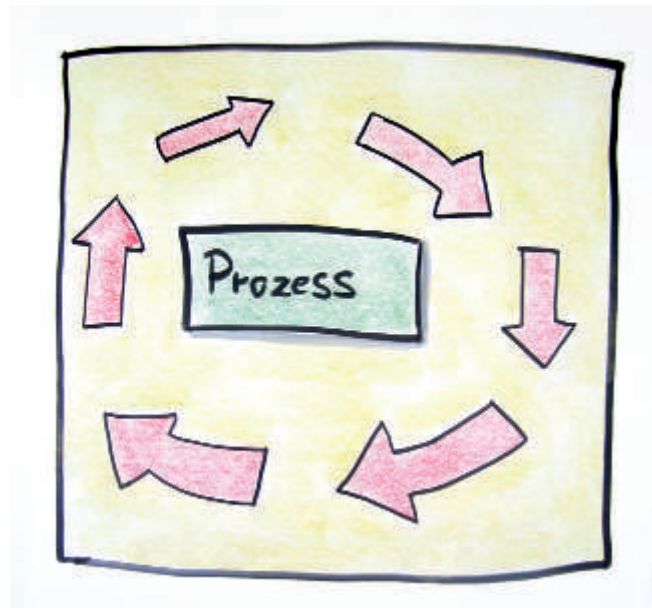
Gesundheitsmanagement ist immer dann besonders erfolgreich, wenn die Beschäftigten in den Prozess mit eingebunden sind. Sie sind die Expertinnen und Experten für ihre Gesundheit und für ihren Arbeitsplatz. Nur sie können sagen, was ihnen Freude bei der Arbeit bereitet aber auch, was sie im Arbeitsalltag als belastend empfinden.

Besonders wirksam sind Verbesserungsmaßnahmen, wenn die Beschäftigten zuvor die Ursachen für Probleme beschrieben haben und selbst entsprechende Vorschläge zur Verbesserung entwickeln konnten.

MIT DEN BESCHÄFTIGTEN GEMEINSAM ENTWICKELTE VERÄNDERUNGEN WERDEN EHER AKZEPTIERT UND UMGESETZT.

Noch immer gilt in vielen Organisationen ein niedriger Krankenstand als Indikator für eine gesunde Beschäftigungsstruktur. Doch das entspricht nicht immer der Realität. Immer mehr Beschäftigte gehen trotz gesundheitlicher Beschwerden zur Arbeit – dieses Phänomen wird als Präsentismus bezeichnet. Nach einer aktuellen Studie (BAUA, 2013) betrifft dies bereits 57 % der Beschäftigten.

Fördern Sie einen „natürlichen“ Umgang mit Erkrankungen in Ihrer Organisation. Halten Sie Kontakt zu den betroffenen Personen und besprechen Sie frühzeitig mit den Kolleginnen und Kollegen, wie krankheitsbedingte Arbeitsspitzen aufgefangen werden können.



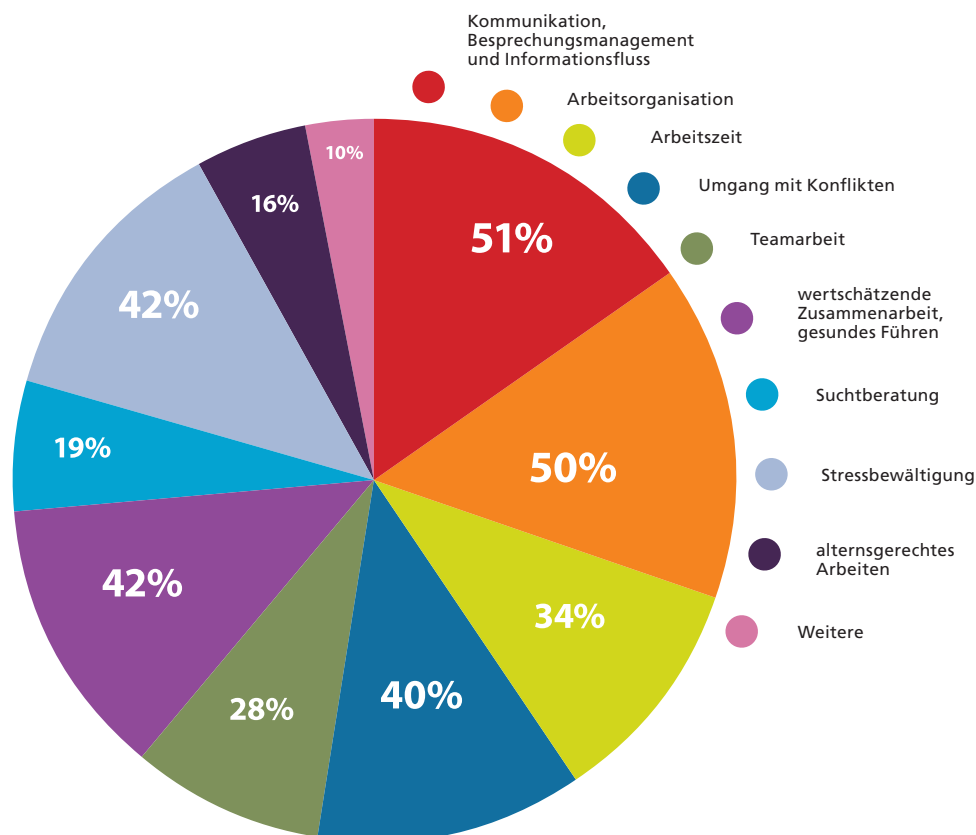
Handlungsfelder

So unterschiedlich die Dienststellen der niedersächsischen Landesverwaltung sind, so vielfältig sind auch ihre Aktivitäten im Gesundheitsmanagement. Eines hat sich jedoch bei allen Dienststellen bewährt: die ganzheitliche Betrachtung der Gesundheit bildet immer die Grundlage für ein erfolgreiches Vorgehen. Gesundheit bedeutet demnach nicht nur körperliche Unversehrtheit und Fitness, sondern umfasst genauso die psychische Gesundheit und das soziale Miteinander.

Ebenso wichtig ist es, dass im Gesundheitsmanagement nicht nur das individuelle Verhalten der Beschäftigten betrachtet wird, sondern vor allem die Verhältnisse – also die Arbeitsbedingungen – im Fokus stehen. Besonders im Bereich der Arbeitsgestaltung und -organisation hat die Dienststelle große gesundheitsförderliche Gestaltungsmöglichkeiten, die man nicht ungenutzt lassen sollte.

Die folgende Grafik verdeutlicht, welche Themen im Rahmen des Gesundheitsmanagements von den Dienststellen behandelt wurden. Den Schwerpunkt bilden Arbeitsorganisation und soziale Beziehungen.

DIE THEMEN IM GESUNDHEITSMANAGEMENT SIND BUNT!



Antworten auf die Frage: Welche Themen werden im Rahmen des Gesundheitsmanagements Ihrer Dienststelle „bearbeitet“? Quelle: Befragung zum Gesundheitsmanagement (Niedersächsisches Innenministerium, 2014)

... genug der Theorie – nun kommt die Praxis!

Wir haben Dienststellen der Landesverwaltung zu ihren Erfahrungen befragt. Wir wollten herausfinden, wie und warum sie Gesundheitsmanagement umsetzen und was ihnen dabei wichtig ist. Alle Beteiligten machten deutlich, dass Gesundheitsmanagement ein stetiger Prozess ist, der langfristig angelegt sein sollte. Hier ist die Redewendung „Der Weg ist das Ziel“ wörtlich zu nehmen.

WIR MÖCHTEN SIE EINLADEN.

Gehen Sie mit uns ein Stück und lassen Sie sich auf den kommenden Seiten inspirieren.

PRAXISBEISPIELE

Medizinische Hochschule Hannover (MHH)

Sylvia Degenhardt, Projektkoordinatorin
Gesundheitsmanagement:

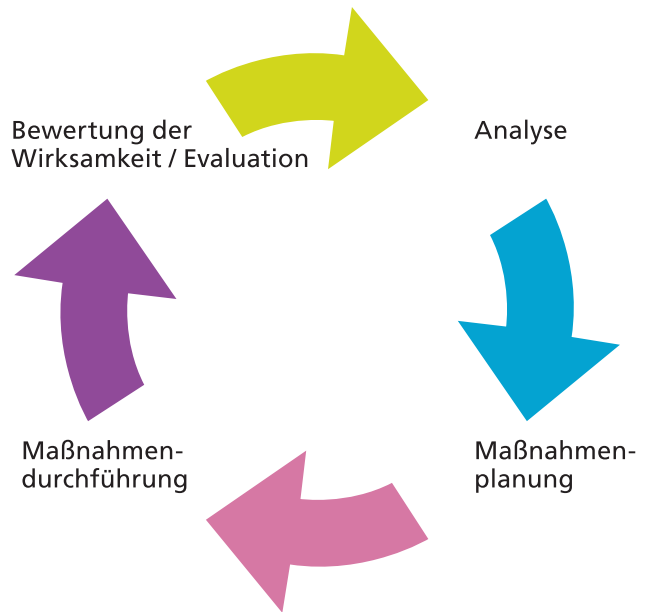
„WIR ALLE, FÜHRUNGSKRÄFTE UND BESCHÄFTIGTE, HABEN EINE GEMEINSAME VERANTWORTUNG FÜR GESUNDE ARBEITSBEDINGUNGEN.“

Seit wann gibt es bei der MHH ein Gesundheitsmanagement?

Zeitgleich mit dem Kabinettsbeschluss im Jahr 2003 begann der Startschuss zum Gesundheitsmanagement bei der MHH. Wir waren eines von mehreren Pilotprojekten und wurden anfangs durch den Beratungsservice Gesundheitsmanagement beraten. Durch das niedersächsische Innenministerium erhielten wir einen finanziellen Zuschuss. Wir starteten damals in Zusammenarbeit mit der AOK - Consulting mit Pilotprojekten in unserer Zentralküche, in der Bettenzentrale, in der Pflege und der Transportzentrale. Seitdem haben wir das Gesundheitsmanagement systematisch ausgeweitet und 14 Teilprojekte bearbeitet.

Was bedeutet für Sie „Systematisches Gesundheitsmanagement“?

Wir haben unserer Arbeit im GM eine feste Struktur (Projektmanagement und regelmäßige Projektcontrollingsitzungen) gegeben. Es gibt eine 7-köpfige GM-Steuerungsgruppe, die sich alle sechs Wochen trifft. Hier werden zentrale Entscheidungen getroffen und Aktivitäten für die Zukunft geplant. Für uns ist es sehr wichtig, auch faktenbezogen zu arbeiten. Wir erheben systematisch Kennzahlen zur Fluktuation, zur Altersentwicklung oder auch zur kulturellen Vielfalt und lassen diese in unsere Überlegungen zum GM einfließen. Des Weiteren gehen wir in jeder neuen Abteilung, in der wir im Rahmen von GM aktiv werden, nach dem Projektzyklus vor:
Analyse - Maßnahmenplanung -
Maßnahmendurchführung - Evaluation. (s. Grafik)



Womit beschäftigen Sie sich zurzeit?

Seit 2010 haben wir unser GM auf weitere Bereiche ausgeweitet. Es handelt sich dabei um ca. 1100 Beschäftigte, die in gesundheitsförderlichen Maßnahmen involviert sind. Auch hier haben wir zunächst mit Begehungen und Befragungen eine Analyse der Arbeitsbelastungen durchgeführt. Bezogen auf die Ergebnisse entwickelten die Beschäftigten in Verbesserungsgruppen Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitssituation z.B. bei der Arbeitsorganisation und in der Kommunikation.

Bei allen Teilprojekten ist die Beteiligung der Beschäftigten bedeutend für den Erfolg der Maßnahmen. Die Führungskräfte sind für die Umsetzung des GM mit verantwortlich. Sie nutzen die ihnen zur Verfügung gestellten Daten (Mitarbeiterbefragungen, Betriebliches Eingliederungsmanagement-Daten, Fehlzeitenentwicklung). Sie schaffen Rahmenbedingungen, um die Beschäftigten in die Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit einzubeziehen.

Unser Ziel ist es GM kontinuierlich auf alle Bereiche auszubauen und die vorhandenen Synergieeffekte durch Experten zu nutzen.

Zudem überarbeiten wir derzeit unsere Dienstvereinbarung zum GM. Wir möchten unsere Aktivitäten mit dem Ziel ausrichten, die Arbeitsfähigkeit (s. Grafik) der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Passend dazu arbeiten wir aktuell daran, die folgenden vier Kompetenzbereiche in unserer Organisation enger miteinander zu verzahnen:

1. Systematisches Betriebliches Eingliederungsmanagement
2. Fit for Life and Work (Ansatz zur Förderung der individuellen Gesundheit)
3. Systematische Gefährdungsbeurteilung
4. Systematisches Gesundheitsmanagement

UNSER RAT FÜR EINSTEIGER:

- Bei der Gründung einer Projektgruppe sollten die Dienststellenleitung und der Personalrat mit im Boot sitzen.
- Führungskräfte und Beschäftigte sollten frühzeitig über die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit informiert werden.
- In den Abteilungen, in denen eine Analyse der Arbeitssituation erfolgt, sollten die Führungskräfte gezielt einbezogen und unterstützt werden (z.B. durch Schulungen und Coaching).
- Die Akteure sollten sich intern vernetzen. Auch außerhalb der Institution ist es ratsam, Kontakt zu externen Know-How-Trägern zu unterhalten und sich an überbetrieblichen Netzwerken zu beteiligen.



Landesschulbehörde Niedersachsen

Markus Lemke, zuständiger Dezernent für das Gesundheitsmanagement:

„WIR WOLLEN IN DIE BEHÖRDE HINEINHÖREN, UM ZU ERFAHREN, WO DER SCHUH DRÜCKT.“



Steckbrief zum Gesundheitsmanagement:

Können Sie uns einige Daten zu Ihrer Dienststelle nennen?

- ca. 1000 Beschäftigte
- Die Behördenleitung befindet sich in Lüneburg. Es gibt vier Regionalabteilungen: Lüneburg, Braunschweig, Hannover und Osnabrück.
- Seit 2010 gibt es eine Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement.

Welche Struktur hat das Gesundheitsmanagement?

- Das Gesundheitsmanagement ist bei der Behördenleitung im Dezernat Zentrale Aufgaben angesiedelt. Das Gesundheitsmanagement ist beteiligungsorientiert aufgebaut.
- Eine Steuerungsgruppe, bestehend aus dezernats- und standortübergreifenden Personen, trifft sich ca. drei Mal im Jahr und ist die treibende Kraft im Prozess. Bei den Treffen werden grundsätzliche Themen besprochen und es werden Empfehlungen für die Standorte erarbeitet.

- An jedem der vier Standorte gibt es einen Gesundheitszirkel. Bei den Treffen besprechen die Beschäftigten konkrete, standortbezogene Fragen. Dabei geht es beispielsweise um die Arbeitsausstattung oder gesundheitsförderliche Maßnahmen wie Massageangebote. An einigen Standorten tagen die Gesundheitszirkel zusammen mit dem Arbeitssicherheitsausschuss.

An welchen Themen arbeiten Sie gerade?

- In den Jahren 2014 und 2015 ist an allen Standorten eine Erhebung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz geplant. Diese wird mithilfe einer standardisierten Befragung (COPSOQ) durch ein externes Institut durchgeführt.
- Eine standortübergreifende Projektgruppe erarbeitet derzeit eine neue Dienstvereinbarung zum Thema Sucht.
- Es wird gerade an einer Krankenstandserhebung mithilfe der PMV Software gearbeitet. Zurzeit wird noch diskutiert, wie diese ausgewertet werden soll. Dabei steht der Datenschutz im Mittelpunkt.

Was ist das Besondere an Ihrer Behörde?

- Eine Projektgruppe hat im Jahr 2013 eine Mitarbeiterbefragung zum Betriebsklima durchgeführt und ausgewertet. Es gab eine hohe Rücklaufquote von 75 %. Aufgrund der Ergebnisse werden nun punktuell Veränderungen durchgeführt. Diese Befragung wird in Zukunft regelmäßig wiederholt, um Veränderungen erkennen zu können.
- Das Gesundheitsmanagement hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Besonderes Interesse gilt der Rolle der Führungskräfte beim Thema „gesundes Führen – wertschätzendes Führen“.



Finanzamt Oldenburg

German Unland, Finanzamtsvorsteher:

„WIR SIND NUN SEIT ACHT JAHREN DABEI, SO DASS ICH MIR EINEN TAG OHNE GESUNDHEITSMANAGEMENT KAUM NOCH VORSTELLEN KANN.“



Finanzamt Oldenburg
Gesundheitsmanagement



Was hat Sie motiviert ins GM einzusteigen?

Viele Gründe. Die regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen zeigen mir, wie es um mein Finanzamt steht und eröffnen Optimierungsmöglichkeiten. GM ist gut für Körper, Geist und Seele. Und es fördert die Schaffung und Erhaltung einer gesundheitsfördernden Arbeitsumgebung. Für mich war es auch besonders wichtig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, sich zu beteiligen und selber auf ihre Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung einzuwirken zu können. Sie wissen oft sehr gut, was am Arbeitsplatz verbesserungswürdig ist und wie die Arbeit leichter zu machen ist.

Zudem bietet das Gesundheitsmanagement die Gelegenheit, bereichsübergreifende Optimierungen projektorientiert anzugehen und gleichzeitig die übergreifende Kommunikation zu verbessern. Auch werden Themen, die oft tabu sind, wie z.B. Führung, öffentlich gemacht und aufgegriffen.

Was hat sich seit der Einführung von GM an Ihrem Arbeitsalltag verändert?

Wir sind nun seit acht Jahren dabei, so dass ich mir einen Tag ohne GM kaum noch vorstellen kann. Vielleicht ein Aspekt: Seitdem wirken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr als früher an der Gestaltung ihres Finanzamts mit. Das kostet Zeit und geht einher mit einem gesteigerten Kommunikationsbedarf. Ich gewinne aber eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Und ganz wichtig: Veränderungen werden eher angenommen und sind deshalb nachhaltiger. An dieser Stelle spare ich Zeit ein.

Worauf sind Sie stolz?

Ich bin ganz besonders stolz auf das, was die im GM engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit leisten. Seien es die Sportprojekte, an denen sich sehr viele beteiligen, die wechselnde Bilderausstellung in der Infothek, die Gesundheitstage, die Projekte Wissenstransfer, Postlaufzeiten oder Führen mit Zielen oder das jährliche gesunde Frühstück. Aber auch kleinere Projekte, wie z.B. der Wassertag, sind für mich ein Grund, auf das Finanzamt Oldenburg und seine Belegschaft stolz zu sein.

Ist etwas passiert, was Sie nicht erwartet haben?

Ja. Ich bin angenehm überrascht, dass sich auch nach acht Jahren immer wieder neu Kolleginnen und Kollegen für die Mitarbeit im GM finden.



Staatsanwaltschaft Hannover

Bianca Gödtner, Geschäftsleiterin:

„ES IST EINFACH WICHTIG, DASS EINE BEHÖRDE IN SCHWUNG KOMMT.“



Wie kamen Sie zum Gesundheitsmanagement?

Zwei Kolleginnen und ich hatten aus Neugier vor einigen Jahren an einer Projektwerkstatt zum GM im Studieninstitut des Landes Niedersachsen teilgenommen. Anschließend hatten wir mehrere Male den Beratungsservice GM bei uns im Haus, um in verschiedenen Runden Führungskräfte, Beschäftigte und Personalräte zu informieren.

Anschließend starteten wir mit einem moderierten, eintägigen Auftaktworkshop unsere Steuerungsgruppenarbeit. Hier wurde eine Bestandsaufnahme durchgeführt, um herauszufinden, wo es in unserer Behörde zurzeit schwierig ist und wo wir die Möglichkeit sehen aktiv mit GM etwas zum Positiven zu verändern. Hier wurde auch die Entscheidung gefällt, in der Staatsanwaltschaft zu beginnen.

Warum haben Sie sich für diesen Bereich entschieden?

Die Staatsanwaltschaft ist bei uns die größte Abteilung mit ca. 80 Beschäftigten. In diesem Bereich hatten

wir hohe Krankheitsraten, lange Vertretungsphasen und die ungünstige Situation, dass ein einzelner Abteilungsleiter für 80 Beschäftigte zuständig war. Die Kommunikation war dadurch sehr erschwert bis fast unmöglich, wobei die Beschäftigten auf zwei Etagen und vier Fluren verteilt gearbeitet haben. Aus diesem Grund war ohnehin eine Umstrukturierung geplant, bei der aus einer Abteilung zwei werden sollten. Wir wollten den Versuch wagen, diese große Umorganisation unter der aktiven Beteiligung aller Beschäftigten durchzuführen. So war unser erstes GM-Teilprojekt geboren.

Wie genau lief diese Umstrukturierung unter gesundheitlichen Aspekten dann ab?

Die Behördenleitung hat Eckpunkte vorgegeben, die bei der Umorganisation feststanden und in dessen Rahmen sich die Veränderungen vollziehen konnten. So wurde festgelegt, dass es zwei Abteilungen mit jeweils einer Leitung und je zwei Gruppenleitungen pro Abteilung geben sollte. Die Beschäftigten sollten mit ihrem Gruppenleiter und den Dezernenten auf einem Flur sitzen, um kurze Wege herzustellen. Außerdem sollte der Anteil an Vollzeit- und Teilzeitkräften in beiden Abteilungen gleich groß sein. Innerhalb dieser Parameter war alles möglich. Wichtig war uns, alle 80 Beschäftigten in Form von moderierten Workshops zu beteiligen. Aus diesem Grund gab es zunächst für unsere 25 Amtsanwälte (Dezernenten) einen Workshop, in dem sich diese Gruppe selbständig in zwei Abteilungen aufgeteilt hat. Hier wurden in weiteren Gesprächen u.a. Vertretungsregelungen, Besprechungsprotokolle u.Ä. erarbeitet. Danach war klar, welcher Dezernent unter welchem Abteilungsleiter in welcher Abteilung arbeitet.

Dann gab es einen zweiten Workshop, in dem sich die übrigen 50 Beschäftigten aus den Serviceeinheiten auf die zwei Abteilungen aufteilen sollten. Dabei gab es für die Beschäftigten viel zu bedenken: Wer hat welche Arbeitsanteile und -inhalte? Wer hat welchen Stellenumfang? Unter welchem Abteilungsleiter und unter welchem Dezernenten möchte ich arbeiten? Auf welchem Flur will ich sitzen? Mit welchen Kolleginnen und Kollegen möchte ich weiterhin enger zusammenarbeiten?

Bei den Entscheidungen musste jede einzelne Person Prioritäten setzen: Ist es mir wichtiger unter einem bestimmten Dezernenten zu arbeiten oder mit beliebten Kolleginnen und Kollegen weiter zusammenzuarbeiten?

Wie gingen die Beschäftigten mit dieser neuen Wahlfreiheit um?

Für die meisten stellte es eine große Herausforderung dar, für eine so wichtige Entscheidung selber verantwortlich zu sein. Für viele war diese Workshop-Situation komplett neu und auch anstrengend. Besonders in einer hierarchisch gegliederten Organisation wie der Staatsanwaltschaft war das eine völlig neue Erfahrung.

Was hat sich in der Staatsanwaltschaft verändert?

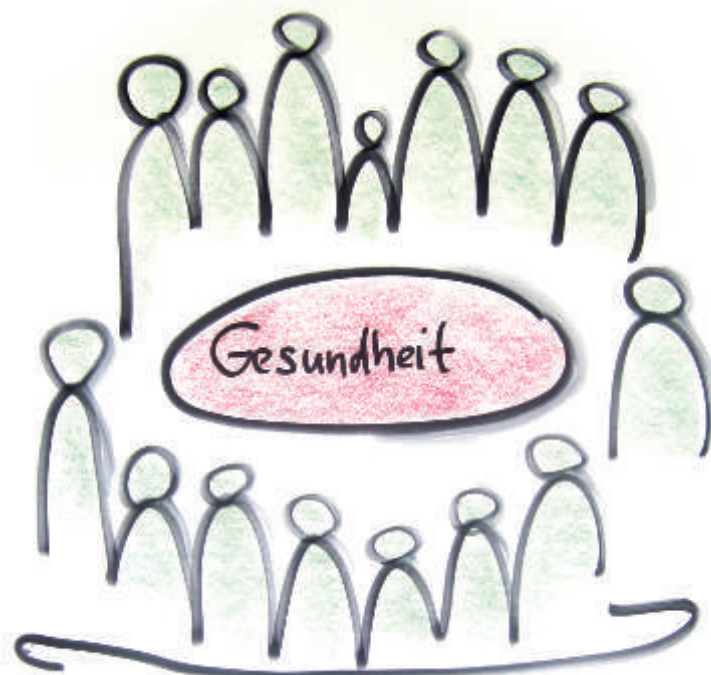
Die Umstrukturierung fand im Jahr 2012 statt. Die neuen Strukturen haben sich mittlerweile sehr gut etabliert, auch weil wir 2013 nochmals in kleineren Workshops Aspekte wie Urlaubsvertretung, Übernahme von Sonderaufgaben und Regeln zur Zusammenarbeit individuell festgelegt haben.

Besonders im kollegialen Miteinander hat sich viel verbessert. Die Türen standen plötzlich offen und es wurde viel mehr miteinander gesprochen. Natürlich haben wir immer noch kranke Beschäftigte, Personalabbau und müssen Vertretungszeiten organisieren, aber die Menschen in den beiden Abteilungen gehen anders damit um. Selbst wenn mal die Stimmung schlecht ist, reden die Beschäftigten trotzdem noch miteinander.

Dieses Verfahren hat nachhaltig unheimlich viel Bewegung in die Staatsanwaltschaft gebracht. Die Bereitschaft sich zu verändern und neue Wege zu beschreiten ist bis heute geblieben.

Welche Erkenntnis war für Sie persönlich wichtig?

Wenn man es schafft, Arbeitsbedingungen mit den Beschäftigten zusammen zu verändern, hat es den Effekt, dass sie lieber zur Arbeit gehen, sich hier wohler fühlen und auf lange Sicht vielleicht sogar länger gesund bleiben. Für uns war es eine tolle Erfahrung, dass das auch in einer so großen Behörde wie unserer funktioniert.



Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Christina Hadler, Dezernat 2 (Betriebliches Gesundheitsmanagement / Hochschulsport):

„POSITIV BEEINDRUCKT WAREN DIE BESCHÄFTIGTEN DAVON, DASS SIE ALLE GEFRAGT WAREN, IHRE SICHTWEISEN EINZUBRINGEN.“



Wie sind Sie ins GM eingestiegen?

Seit Juni 2011 ist das Konzept gesunde Ostfalia implementiert. Im Arbeitskreis Gesundheit werden Themen zur Gesundheitsförderung und zum Gesundheitsmanagement systematisch, prozessorientiert und gemeinsam mit allen Statusgruppen entwickelt. Die Ostfalia leitet ihre Ziele im Bereich Gesundheit aus einer Rahmenvereinbarung ab, die gemeinsam mit Studierenden, dem Personalrat und der Hochschulleitung verabschiedet wurde. Insofern werden bei allem Handeln vorab die Fragen gestellt: Was ist am Arbeits- bzw. Studienplatz gesundheitsförderlich und was ist eher belastend? Wo liegen Ressourcen und wo Verbesserungspotenziale? Was kann voneinander gelernt werden?

Wie sind Sie vorangegangen?

An einem der vier Standorte der Ostfalia wurde ein Pilotprojekt zum gesunden Campus durchgeführt (Juni 2012 – März 2014). Am Standort Suderburg wurde zunächst eine Belastungs- und Ressourcenanalyse durchgeführt und darauf aufbauend gemeinsam mit

den Beschäftigten ein Maßnahmenplan entwickelt. Im Laufe des Prozesses wurde der Projektgruppe vor Ort bewusst, dass dies ein längerdauernder Veränderungsprozess sein wird. Durch die Projektleitung, die stets nachgehakt hat, blieb man aber am Ball. Dies wurde von den Beteiligten unterstützend wahrgenommen und gleichzeitig wurden auf diese Art letztlich Maßnahmen in die Tat umgesetzt. Hier war alles dabei von der Einführung einer Massage am Arbeitsplatz, Organisation eines Gesundheitstages, über Regelungen im Bereich der Heiztechnik und Einbau von Sicherheitsschlössern bis zum Aufbau einer Arbeitsgruppe „Kommunikation vor Ort“.

Wie wurden die Beschäftigten im Prozess beteiligt?

Positiv beeindruckt waren die Beschäftigten davon, dass sie alle gefragt waren, in Workshops bzw. im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen ihre Sichtweisen, Ideen und Anregungen einzubringen und letztlich so gemeinsam zu einer Lösung zu kommen und es war der Moment, in dem vom „Nur-Meckern“ eine lösungsorientierte Handlungslinie gefunden wurde.

Auf der anderen Seite waren die Beteiligten auch innerhalb der Projektgruppe positiv über die hohe Beteiligung in den Workshops und der schriftlichen Erhebung überrascht. Das hat zur Begeisterung beigetragen und zum Weitermachen motiviert. Diese Resonanz war sehr unterstützend im Prozess.

Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Die Gruppe würde an dem Standort nichts anders machen. Wichtig ist vor allem im Vorfeld mit vielen ins Gespräch zu kommen, das Thema „Gesundheit“ immer wieder aufkommen zu lassen und Beteiligte aus den verschiedenen Bereichen (inhaltlich, räumlich) einzubeziehen.

Der erste Durchlauf dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist inzwischen abgeschlossen und geht in die zweite Runde. Das wird seitens der Projektgruppe als Erfolg gewertet. Bisher ist noch keine Prozess- und Gesundheitsmüdigkeit eingetreten; vielmehr freuen sich die Beteiligten auf die nächsten Schritte.

Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung Niedersachsen - Regionaldirektion Sulingen

Arbeitskreis Gesundheit: Maren Bachmann, Thomas Baier,
Doris Kleinwächter, Carsten Walter, Helmut Weiß

KREATIVER EINSTIEG INS GESUNDHEITSMANAGEMENT

Gesund in der RD Sulingen?! So sind wir gestartet:

04.2013

Teilnahme an der Projektwerkstatt
„Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen –
aber wie?“, durchgeführt durch den Beratungsservice
Gesundheitsmanagement

06.2013

Vortrag durch Beratungsservice Gesundheitsmanagement
vor Führungskräften und Gremienvertretern der
Regionaldirektion

08.2013

Gründung des Arbeitskreises Gesundheit mit:
Leiter der Regionaldirektion, Personalrat,
Gleichstellungsbeauftragte, Personalstelle,
Dezernatsleitung, Jugend- und Auszubildendenvertretung

Planung der Auftaktveranstaltungen in Sulingen,
Nienburg und Syke durch die Methode World Café

09.2013

Durchführung der Infotage World Café

Diskussion im Kollegenkreis an Thementischen zu den
Fragen:

- Was macht Ihnen bei der Arbeit Freude?
- Was versprechen Sie sich vom Gesundheitsmanagement in der RD Sulingen?
- Was können Sie selbst zum Gesundheitsmanagement an Ihrem Standort beitragen?
- Welche Belastungen nehmen Sie bei der Arbeit wahr?

...und der Offene Tisch ohne konkrete Fragestellung

10.2013

Auswertung und Priorisierung der Anregungen und
Ideen des World Cafés

ab 2014

- Maßnahmenentwicklung und Umsetzung auf Grundlage der World Café Ergebnisse
- Transparenz der Arbeit des Arbeitskreises durch Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse im Intranet
- Veröffentlichung von Postern mit dem Ziel, die Beschäftigten zur Diskussion über eigene Handlungsmöglichkeiten anzuregen

Seminar zur Verbesserung der Führungskompetenz zu den Themen:

- „Grundlagen der Mitarbeiterführung, Kommunikation und Motivation, Teamentwicklung und Führungsstile“ in zwei Modulen

Workshops zu den Themen:

- „E-Mail und Infoflut, so entlasten Sie Ihren Arbeitsalltag und sich!“
- „Umgang mit arbeitsbedingten Stressoren mit praktischen Übungen“
- „Teamkommunikation und Gesprächsführung“

...unser Einstieg ist geschafft!! Es wird weitergehen...



Polizeiinspektion Celle

Anne Hasselmann & Maja Schenk, Koordinatorinnen
Gesundheitsmanagement in der Polizei (GIP):

**„LETZTLICH BEWEGEN UNS ALLE ÄHNLICHE PROBLEME,
DIE IN GIP ANGESPROCHEN WERDEN KÖNNEN“**



Gesundheitsmanagement in der Polizei
Arbeit *fair* bessern

Wie sind Sie ins GIP eingestiegen?

Die Idee an GIP teilzunehmen brachte unser Leiter der Polizeiinspektion Herr Pfeiffer mit, als er zu uns nach Celle kam. Er hatte bereits bei seiner vorherigen Dienststelle GIP kennengelernt und es als eine Chance wahrgenommen, etwas zu bewegen und die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.

Zu Beginn wurden zwei Koordinatoren ausgebildet, um GIP in Celle zu implementieren. Mit Hilfe einer „Betriebslandkarte“, die den Aufbau der Polizeiinspektion Celle anhand von Unterteilungen in Organisationseinheiten zeigte, näherte sich die Steuerungsgruppe der Frage, wo mit GIP begonnen werden könnte. Im Rahmen einer moderierten Infoveranstaltung wurde durch die Steuerungsgruppe entschieden, dass GIP im Einsatz- und Streifendienst starten sollte. Mit Hilfe von jeder Menge Infoveranstaltungen für alle Organisationseinheiten, wurde das Thema GIP vorgestellt.

Mittlerweile ist GIP ein fester Bestandteil in der PI Celle und bislang melden sich immer wieder freiwillig neue Organisationseinheiten zur Teilnahme.

Was hat Sie im Prozess überrascht?

Überrascht haben uns vor allem die vielen Kleinigkeiten,

die im Rahmen von GIP angesprochen worden sind. Zuvor dachten wir, dass sich diese „auf normalem Weg“ im Alltag hätten regeln lassen, wie zum Beispiel, wenn man einfach miteinander gesprochen hätte.

Dies zeigt leider auch, dass es oft an der persönlichen Umsetzung mangelt. Alle Gruppen sind in den Workshops sehr engagiert gewesen, haben viele Probleme und Lösungsschritte erarbeitet, aber bei der Umsetzung durch jeden Einzelnen haperte es leider merklich.

Außerdem ist es auffallend, wie schnell Erfolge bzw. geglückte Veränderungen vergessen und als normal hingenommen werden; so verfliegt schnell das Bewusstsein, dass diese Dinge ohne GIP immer noch beim Alten wären. An Maßnahmen, die aufgrund nachvollziehbarer Gründe nicht umgesetzt werden konnten, wird sich jedoch sehr lange erinnert.

Was macht Ihnen bei der Arbeit als Koordinatorinnen Freude?

Besonders erwähnenswert ist bei uns die Art und Weise wie unsere Steuerungsgruppe Maßnahmen umsetzt. Das Interesse und der Wille am Wohl der Beschäftigten sind groß und daher werden die Anliegen ernst genommen und mit großem Bemühen umgesetzt. Zudem ist es interessant, intensiveren Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen zu bekommen, mit denen man ohne GIP nicht viele Berührungspunkte hätte. So bekommt man einen großen Einblick in viele Bereiche der PI Celle und erfährt, wo Reibungspunkte und Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Welche Themen wurden im Rahmen von GIP bearbeitet?

Bei unseren GIP Workshops sind es bemerkenswerterweise fast immer die gleichen Themen, wobei sich nur die Gewichtung je nach Organisationseinheit verschiebt. Letztlich bewegen uns alle ähnliche Probleme, die in GIP angesprochen werden können: das Team, die Vorgesetzten, die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen/Ausstattung und die Arbeitsorganisation.

Besonders gute Erfahrung haben wir mit einem zusätzlichen Workshop, dem „Teammanagement“, gemacht. In diesem Rahmen hat eine Organisationseinheit zusammen mit der Führung nochmal Zeit, sich einen Tag mit sich und den internen Problemen zu beschäftigen.

WAS WÜRDEN SIE EINSTEIGERN RATEN?

Wir würden in jedem Fall zu einer intensiven Sensibilisierungsphase raten, in der wirklich alle Beschäftigten an einer GIP-Infoveranstaltung teilnehmen sollten. Nur so können letztlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ins Boot genommen werden.

Außerdem würden wir empfehlen, zwei Koordinatoren bzw. zwei Koordinatorinnen auszubilden, wenn GIP im Nebenamt betreut werden soll, da ansonsten das Arbeitsaufkommen einfach schnell zu viel wird.

Auch würden wir dazu raten, sich zu Beginn mit „GIP-erfahrenen“ Dienststellen auszutauschen, um praktische Hilfestellungen zu bekommen, bevor die erste spannende praktische Umsetzung in der eigenen Dienststelle beginnt.

Abschließend können wir sagen, dass GIP eine echte Chance für jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten ist, um sagen zu können, „wo der Schuh drückt“, ernst genommen zu werden und letztlich vieles im Rahmen von GIP verändern und verbessern zu können.



Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Lüneburg

Gruppe Gesundheitsmanagement (GGM):

Ulf Babendreier, Marita Gammelien, Alexander Kläring,
Christina von Mirbach, Hannelore Stieler, Arne Tabatt

**„ZUFRIEDENE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN, DIE SICH
AM ARBEITSPLATZ WOHLFÜHLEN, LIEFERN AUCH GUTE
ARBEITSERGEBNISSE.“**



Warum ist es sinnvoll GM einzuführen?

Die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung verändern sich ständig. Als Stichworte seien hier nur die demographische Entwicklung, der Personalabbau, Umstrukturierungen sowie die steigende Arbeitsverdichtung für jeden Einzelnen genannt.

GM kann dazu beitragen, diese Herausforderungen so zu bewältigen, dass die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestaltet werden. Wichtig ist nämlich, dass die Kolleginnen und Kollegen einschließlich der Führungskräfte ihre Aufgaben nach wie vor mit Freude erledigen – nicht etwa mit einem Stein im Magen.

Von großer Bedeutung ist dafür ein gutes Betriebsklima. Letztlich entsteht durch die Bearbeitung der Veränderungsprozesse im Rahmen des GM eine win-win-Situation: Zufriedene Kolleginnen und

Kollegen, die sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, liefern auch gute Arbeitsergebnisse.

Welche Themen haben Sie im Rahmen des GM bearbeitet?

Seit 2004 ist ein GM in der Behörde verankert. Neben konkreten Gesundheitsaktionen wie z.B. einem gesunden Frühstück mit Übungen zur progressiven Muskelentspannung beschäftigt sich die GGM im Schwerpunkt mit Handlungsfeldern, die sich aus der letzten Mitarbeiterbefragung ergeben haben.

So initiiert die GGM Gesundheitszirkel (z.B. zum Thema Zusammenarbeit Fachabteilungen und Verwaltungsabteilung), Dienstvereinbarungen und auch Workshops für alle Kolleginnen und Kollegen. Regelmäßig finden Führungskräfte-Workshops zwecks Supervision statt.

Nachdem in 2012 die DV Konfliktmanagement in einer Workshop-Serie von allen Kolleginnen und Kollegen entwickelt worden war, hat die GGM im Mai 2014 zur Sensibilisierung im Umgang miteinander eine Serie von Workshops mit dem Thema Gewaltfreie Kommunikation angeboten.

Was hat Sie im Prozess überrascht?

Erfreulicherweise engagieren sich sowohl bei konkreten Gesundheitsaktionen als auch in den Workshops und Gesundheitszirkeln auch diejenigen, die grundsätzlich dem GM eher skeptisch gegenüberstehen. Überrascht hat uns allerdings, dass es so schwierig ist, erreichte Erfolge auch als Erfolge zu kommunizieren. Häufig stoßen wir auf eine übertriebene Erwartungshaltung bei den Kolleginnen und Kollegen bei gleichzeitig fehlender Anerkennung des Erreichten.

UNSER RAT FÜR EINSTEIGER:

Keine Patentrezepte

- Jede Behörde muss die für sie passende Struktur und passende Inhalte finden.

Geduld und Ausdauer

- Es gibt im Prozess immer ein Auf und Ab.
- Krisen im Prozess sind normal. Sie sollten als Chance begriffen werden.

Externe Unterstützung

- Insbesondere bei der Arbeit an den „weichen Themen“ der Zusammenarbeit sollten professionelle externe Moderatorinnen und Moderatoren hinzugezogen werden.

Steuerungsgruppe

- Eine kleine, schlagkräftige Steuerungsgruppe sollte das GM vorantreiben. In großen Lenkungsgruppen verliert man sich allzu oft in ausufernden Diskussionen.
- Alle Abteilungen, sowie Personalrat und Führung sollten in der Steuerungsgruppe vertreten sein.

Nicht zum Nulltarif

- Finanzielle Unterstützung durch die Fachressorts ist erforderlich.
- Die einzelne Behörde kann in der Regel nicht genügend Mittel freigeben, ohne dafür andere wichtige Bereiche (z.B. Fortbildung) über Gebühr vernachlässigen zu müssen.



Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz

Ulrike Engelmann – Referat 11, Geschäftsführerin der Steuerungsgruppe Gesund im MU:

„VON DER STIMMUNG IN DER STEUERUNGSGRUPPE BIN ICH MITTLERWEILE ANGETAN.“



Warum ist Gesundheit und GM ein wichtiges Thema für Sie?

Gesundheit gilt es zu erhalten, um lange glücklich, gesund und arbeitsfähig zu bleiben. Alles das, was Arbeit ausmacht, hat Auswirkungen auf mich persönlich und auf mein Wohlergehen. Ich wirke im GM mit, damit ich diese Bedingungen weiter verbessern kann.

Was macht Ihnen besonders Spaß bei der Arbeit im GM?

Mir macht der Austausch mit Menschen und deren Meinungen zum Thema Gesundheit sowie das Dazulernen neuer Themenaspekte Freude. Alleine kann ich nichts bewirken. Deswegen haben wir die Steuerungsgruppe initiiert.

Was erstaunt Sie im Prozess Gesund im MU?

Überraschend empfinde ich, dass es einerseits Diskussionen zu Problemlagen gibt, die ich persönlich nicht als Problem erachte und dass andererseits Entscheidungen durchgewinkt werden, bei denen ich mehr Diskussionsbedarf erwartet hätte. Und auch die Zurückhaltung von so vielen Beschäftigten und Führungsverantwortlichen. Natürlich sind auch mal Vorbehalte an der einen oder anderen Stelle größer. Das wird dann aber diskutiert und die Meinungen ausgetauscht. Dadurch bin ich mittlerweile von der

Stimmung in der Steuerungsgruppe angetan. Das hätte ich teilweise als schwieriger erachtet.

Womit beschäftigen Sie sich zurzeit?

Die Steuerungsgruppe hat eine Dienstvereinbarung Gesund im MU initiiert, die mittlerweile abgeschlossen ist. Zudem werden der zweite Gesundheitstag und gesundheitsförderliche Maßnahmen geplant und umgesetzt. Derzeit bereiten wir eine Bestandsaufnahme vor. Ziel ist es, Belastungen und Ressourcen aller Beschäftigten im MU aus deren eigener Sicht zu identifizieren.

Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen?

Zum einen werden bestimmte Entscheidungen öffentlich gemacht. Z.B. werden die Fazits der Steuerungsgruppensitzungen im Intranet veröffentlicht. Es kommen jetzt auch immer häufiger positive Rückmeldungen. Außerdem können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aktiv beteiligen, wie z.B. in der Mitarbeit in Arbeitsgruppen und mit ihrer Teilnahme an den Veranstaltungen.

Was ist Ihr Rat für Einsteiger?

Ich rate Einsteigern mit gesundheitsfördernden Maßnahmen so etwas wie ein Grundrauschen herzustellen, um dadurch eine Sensibilisierung im theoretischen Bereich zu erreichen. Auch ein Gesundheitstag als Kick-off-Veranstaltung ist klasse. Das ist mal ganz was anderes, eine sehr offensive Maßnahme. An diesem Tag kann man viele Dinge zeigen und auch als Dienststelle deutlich machen: Das Thema ist uns wichtig.

Wie hilfreich finden Sie Ihre Dienstvereinbarung Gesund im MU?

Es ist ein Bekenntnis der Dienststelle: „Ja, das wollen wir und dazu stehen wir jetzt auch.“ Ich empfinde die Dienstvereinbarung als einen hilfreichen Rahmen, innerhalb dessen wir uns bewegen können.

EXPERTENINTERVIEWS

Prof. Dr. Heinrich Geissler

Beratung & Forschung
– Geissler,
Bregenz-Hamburg-Zürich
Tätigkeitsschwerpunkt:
Alter(n) und Gesundheit,
Führung und Gesundheit



Die niedersächsische Landesverwaltung steht vor der Situation, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten zukünftig ansteigen wird. Warum ist es aus Sicht der einzelnen Dienststellen wichtig, sich mit dieser Entwicklung zu beschäftigen?

Angesichts alternder Belegschaften müssen sich die Dienststellen zwei Fragen stellen:

- Gibt es bei uns alterskritische Tätigkeiten, wie z.B. Nacharbeit, Arbeit im Freien, schweres Heben und Tragen, die mit zunehmendem Alter nicht mehr von allen gleich gut bewältigt werden können?
- Ältere sind weniger oft krank, aber dafür dauern die Krankenstände länger: Wie kann dieser altersbedingte Zuwachs an Krankenstand personell und finanziell bewältigt werden?

Sie beraten Organisationen, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten bzw. fördern zu wollen. In welchen Bereichen kann man ansetzen, um dies zu erreichen?

Die Herausforderungen des demografischen Wandels sind vor allem im Bereich der körperlichen Veränderungen – weniger Muskelmasse, geringere Sauerstoffaufnahme der Lunge, schlechter Sehen und Hören, geringere Toleranz mit Erholungsdefiziten umzugehen – und, hinsichtlich der psychischen Belastungen, beim Umgang mit Zeitdruck zu sehen. Ansonsten werden wir mit dem Alter besser: Mehr Erfahrungswissen, größere Gelassenheit, Übersicht in komplexen Situationen, um nur einige Stärken der Älteren zu nennen.

Es geht also um Entlastung, z.B. durch

- Entlastungstage, also Zusatzurlaub für Ältere
- Mitentscheidung Älterer über Nacharbeit, Überstunden etc.
- Verringerung von Zeitdruck

Gleichzeitig geht es aber im Sinne eines Generationen-Managements darum, altersgerechte Arbeitsbedingungen auch für die Jungen, z.B. keine Überforderung aufgrund fehlender Erfahrung, und das Mittelalter, z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, zu schaffen. Wichtig ist, ein Früherkennungssystem aufzubauen, das Hinweise gibt, wenn die individuellen Arbeitsbewältigungs-Möglichkeiten und die Arbeitsanforderungen beginnen aus dem Gleichgewicht zu geraten.

Ein Ansatz, um dem demografischen Wandel in Organisationen zu begegnen sehen Sie in alter(n)sgerechten Berufsverläufen. Was ist damit genau gemeint?

Damit ist gemeint, dass man nicht erst korrektiv reagiert: Herr Maier hat einen Bandscheibenvorfall und dann suchen wir eine zumutbare Tätigkeit. Alter(n)sgerechte Berufsverläufe beinhalten Antworten vor allem auf folgende Fragen:

- Wie kann der berufliche Einstieg organisiert werden, so dass fachliche Routine und Systemwissen fundiert und ohne Überforderung aufgebaut werden?
- Welche horizontalen, diagonalen und vertikalen Entwicklungsperspektiven gibt es bzw. sind denkbar und wünschenswert?
- Welche alter(n)skritischen Tätigkeiten/ Tätigkeitselemente sind bekannt?
 - Können diese Belastungen durch technische oder organisatorische Maßnahmen vermieden oder reduziert werden?
 - Wenn nein: welche anderen Tätigkeiten stehen zur Verfügung, um rechtzeitig (vor Erkrankung/Chronifizierung) einen Tätigkeitswechsel vorzunehmen oder zumindest Mischarbeit anzubieten oder Teiltätigkeiten neu zu kombinieren?
- Gibt es Arbeitsplätze oder Tätigkeiten, die „gutes Altern“ ermöglichen?

Alter(n)sgerechte Berufsverläufe sind also eine präventive Strategie.

Prof. Dr. Bernhard Badura

Universität Bielefeld,
Fakultät für
Gesundheitswissenschaften
Tätigkeitsschwerpunkt:
Organisationsberatung
in Fragen der Betrieblichen
Gesundheitspolitik



„GESUNDE FÜHRUNG SETZT VORAUS, DASS ICH MICH SELBST GUT UND GESUND FÜHRE. NUR SO SIND FÜHRUNGSKRÄFTE AUCH BEREIT, SICH FÜR DIE PSYCHISCHE GESUNDHEIT IHRER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER EINZUSETZEN.“

Was bedeutet für Sie BGM?

Mit der Einrichtung eines BGM entwickeln Unternehmen eine größere Achtsamkeit für Gesundheit. Dies dient nicht nur dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch der Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.

Auch die öffentliche Verwaltung muss sich im Bereich Gesundheit verstärkt bemühen, um im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft für junge Menschen ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben.

Was würden Sie der öffentlichen Verwaltung bzw. den Dienststellen für einen erfolgreichen Start ins BGM raten? Was ist zu bedenken?

Zu bedenken ist zunächst einmal die bestehende Unternehmenskultur und das Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Führung. Hier spielt es eine große Rolle, ob diese Unternehmenskultur von Misstrauen und Angst geprägt ist, was meiner Erfahrung nach in verschiedenen öffentlichen Verwaltungen leider sehr häufig der Fall ist. Es erfordert Überzeugungsarbeit, um deutlich zu machen, dass es darum geht, Mitarbeiterbefinden und Gesundheit zu stärken und nicht darum, Selektionsprozesse in Gang zu bringen.

Authentizität, Transparenz und Glaubwürdigkeit des Vorgehens spielen hier eine ganz besondere Rolle.

Wie können Führungskräfte, für das Thema BGM sensibilisiert werden?

Gesunde Führung setzt voraus, dass ich mich selbst gut und gesund führe. Nur so sind Führungskräfte auch bereit, sich für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzusetzen. Außerdem muss geklärt werden, welche Gesundheitsprobleme überhaupt existieren und welche Rolle dabei Führung, Kultur und Betriebsklima spielen.

Die Kernfragen: „Was ist unser zentrales Gesundheitsproblem?“ und „Warum interessieren wir uns überhaupt für Gesundheit?“ sowie Ziele und damit verbundene Motive müssen ganz offen diskutiert werden.

Bedingt durch die Aufgaben, Prozesse und Strukturen in der öffentlichen Verwaltung ist in erster Linie der Kopf der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gefordert, also die Intelligenz, die Motivation, die positive Einstellung zur Arbeit. Die Qualität dieser Kopfarbeit hängt entscheidend von der psychischen Gesundheit ab. Hier zeigt sich die Verbindung von Mitarbeiterfürsorge und Organisationsfürsorge: Auch hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bei fehlender Motivation ihre Potenziale nicht entfalten.

Gesundheit ist also eine zentrale Aufgabe für Führungskräfte?

Man muss beim Thema Führung betonen, dass zu Führung immer zwei Seiten gehören: jemand, der führt und jemand, der geführt wird. Bei der Arbeit am Ziel Gesundheit sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht aus der Verantwortung entlassen werden. Es funktioniert nicht, wenn Gesundheit nur als Aufgabe der Führungskräfte betrachtet wird. Beide Seiten müssen fest von ihrem Weg überzeugt sein.

Wie können Führungskräfte Ihrer Erfahrung nach im gesundheitsorientierten Führen unterstützt und bestärkt werden?

Auf keinen Fall sollte das Thema Gesundheit so lanciert werden, dass es heißt „die Führungskräfte müssen sich noch mehr anstrengen“. Stattdessen sollte auf die innere Überzeugung der Führungskräfte gesetzt werden, die voraussetzt, dass sie von der Wichtigkeit und Bedeutung des Themas Gesundheit auch für sich selbst überzeugt sind. Man muss auch den Führungskräften spezielle

Angebote machen, um sie für ihre eigene Gesundheit zu sensibilisieren.

Im zweiten Schritt kann dann die erweiterte Gesundheitskompetenz im zwischenmenschlichen Verhalten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angewandt und weitergegeben werden.

Sie haben viele Erfahrungen als Berater in der öffentlichen Verwaltung gesammelt. Was überrascht Sie immer wieder, wenn Sie Dienststellen der öffentlichen Verwaltung beraten?

Was mich immer wieder überrascht, ist die ausgeprägte Hierarchie und die dadurch bedingten Ängste und das Misstrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber ihrer Führung. Wenn man dieses Grundproblem nicht sieht und von Anfang an berücksichtigt, wird man mit dem Thema Gesundheit in der öffentlichen Verwaltung keinen Erfolg haben.

Welche Vision haben Sie für das BGM in der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2030?

Ich sehe BGM als eine kontinuierliche Aufgabe. Einzelne Projekte reichen nicht aus. Es muss bei der Gesundheitskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch der Führungskräfte angesetzt werden; es muss aber auch bei den Strukturen und Prozessen der gesamten Organisation angesetzt werden.

Für die Zukunft sind mehr Selbstorganisation, weniger Kontrolle, flache Hierarchien und mehr Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentrale Voraussetzungen einer guten und gesunden Organisation.



Sie haben Interesse am Gesundheitsmanagement oder konkrete Fragen?

Wir helfen Ihnen gerne weiter:

Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport

Referat 14

Ressortübergreifende Personalentwicklung

Nicole Wolf

Tel.: 0511/ 120 47 86

E-Mail: Nicole.Wolf@mi.niedersachsen.de

- Organisation des Informations- und Erfahrungsaustauschs der Ressorts
- Anlaufstelle für Fragen und Vernetzung der Aktivitäten zum Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung
- Öffentlichkeitsarbeit für das landesweite Gesundheitsmanagement

Beratungsservice Gesundheitsmanagement des MI

Anne Hinneburg

Tel.: 0511/ 388 11 89 37

E-Mail: Anne.Hinneburg@gesundheit-nds.de

Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Nds. e. V.

- Individuelle und unabhängige Beratung vor Ort in der Dienststelle
- Hintergrundinformation zum Themengebiet Arbeit und Gesundheit
- Langjährige Erfahrung durch Beratung in vielen niedersächsischen Dienststellen