



Handlungsleitfaden zum Behördlichen Gesundheitsmanagement (BGM)

Juli 2010



A. Definition und Ziele des Behördlichen Gesundheitsmanagements	4
1. Definition	4
2. Ziele des Gesundheitsmanagements	5
B. Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements	6
1. Übersicht zu den Handlungsfeldern	6
2. Arbeitsschutz	7
3. Arbeitsplatzgestaltung	7
4. Ausbildung zur Ersthelferin/zum Ersthelfer	8
5. Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen	9
6. Betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung	9
7. Fehlzeitenmanagement	10
8. Wiedereingliederung von Erkrankten	10
9. Betriebliches Eingliederungsmanagement	11
10. Sucht: Prävention und Rehabilitation	12
C. Führungsverantwortung	15
1. Vorbildrolle	15
2. Sensibilisierung und Stärkung der Führungsverantwortung im Rahmen der Fortbildung	16
3. Mitarbeitergespräch	18
D. Gesundheitsförderung	20
1. Dienstrechtliche Rahmenbedingungen	20
2. Vergaberecht und Wettbewerbsrecht	22
3. Mögliche Vorgehensweise	22
4. Praktische Anregungen	31
E. Allgemeine Behördennetzseite	50

A. Definition und Ziele des Behördlichen Gesundheitsmanagements

1. Definition

Das Behördliche Gesundheitsmanagement (BGM) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen des Dienstherrn/Arbeitgebers und der Beschäftigten zu Schutz, Erhalt und Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Es bedeutet die Entwicklung integrierter Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten und dem Arbeitgeber/Dienstherrn gleichermaßen zugute kommen. Hierbei ist eine vorausschauende Planung, Steuerung und eine ganzheitliche Sichtweise notwendig; ein nur schwerpunktmäßiges Aufgreifen einzelner Problembereiche hingegen würde der Bedeutung des BGM nicht gerecht. Das BGM setzt zum einen auf die Eigenverantwortung des Einzelnen, nimmt aber zum anderen auch ganz wesentlich den Dienstherrn/ Arbeitgeber und die Führungskräfte in die Pflicht. Es umfasst die Prävention vor krankmachenden Faktoren und die Unterstützung gesundheitsfördernder Faktoren.

Schutz und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten ist als dauerhaftes und strategisches Ziel der Verwaltung zu verstehen. Dazu muss die Behördliche Gesundheitsförderung als integraler Bestandteil von Personalmanagement, Personalführung und Organisation ausgestaltet sein.

2. Ziele des Gesundheitsmanagements

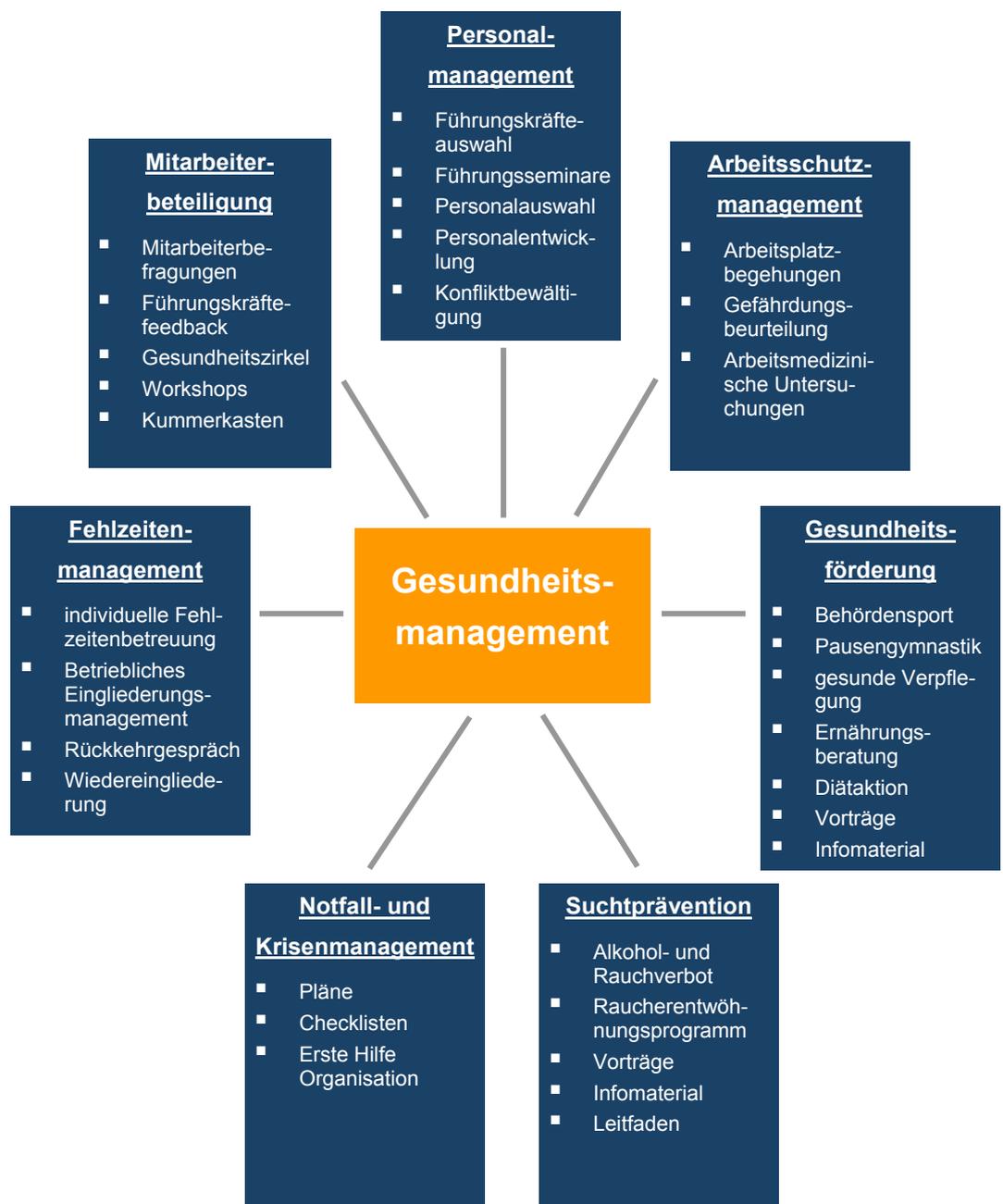
Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement hat sowohl für den Dienstherrn/Arbeitgeber als auch für die Beschäftigten enorme Vorteile. Ziel eines Behördlichen Gesundheitsmanagements ist der Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine Steigerung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, indem die Arbeitsbedingungen optimiert und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einer aktiven und gesunden Lebensführung befähigt werden. Dieses Ziel können Dienstherr/Arbeitgeber und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur gemeinsam erreichen.

Die Durchführung von Maßnahmen dient insbesondere folgenden Einzelzielen:

- Erhalt und Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation
- Verbesserung von Arbeitsabläufen und -effektivität
- Erhöhung von Führungskompetenzen
- Erschließung und Förderung von Potenzialen und Ressourcen
- Förderung des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit
- Fehlzeitenreduzierung
- Verbesserung der Kommunikation und Kooperation
- Verhaltens- und Verhältnisprävention
- Förderung des Gesundheitsbewusstseins
- Suchtprävention

B. Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements

1. Übersicht zu den Handlungsfeldern



2. Arbeitsschutz

In jeder Dienststelle sind die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes, d. h. Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, nach den Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes, der darauf gestützten Rechtsverordnungen sowie der einschlägigen Unfallverhütungsvorschriften unter Berücksichtigung aller, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten betreffenden Umstände durchzuführen. Auf die personalvertretungsrechtliche Beteiligung nach Art. 79 BayPVG wird hingewiesen.

Insbesondere ist zur Ermittlung der erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen in jeder Dienststelle eine Beurteilung der mit der Arbeit verbundenen Gefährdung durchzuführen und deren Ergebnis zu dokumentieren. Die Gefährdungsbeurteilung ist als Prüfung zu verstehen, welche Umstände die Beschäftigten bei ihrer Arbeit gesundheitlich gefährden und welche Vorkehrungen dagegen zu treffen sind. Die Beurteilung ist je nach Art der Tätigkeit vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend; bei wesentlichen Abweichungen sind jedoch die abweichenden Arbeitsbedingungen einer eigenen Beurteilung zu unterziehen.

3. Arbeitsplatzgestaltung

Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung von Leben und Gesundheit möglichst vermieden und eine evtl. verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Dabei sind Stand der

Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Die Arbeitsbedingungen sind den Beschäftigten anzupassen. Eine zentrale Rolle bei der Arbeitsplatzgestaltung spielt die Ergonomie. Alle Komponenten eines Arbeitsplatzes von der Umgebung, der Hardware bis hin zum Mobiliar einschließlich der Arbeitsabläufe sind zu beachten und aufeinander abzustimmen. Die einzelnen Arbeitsplatzelemente sind an die körperlichen Maße der/des Beschäftigten und an die zu erledigende Aufgabe anzupassen. Ein ergonomisch gestalteter Arbeitsplatz minimiert Gesundheitsgefahren und ermöglicht ein angenehmes Arbeiten. Die Mitwirkung der Personalvertretung nach Art. 76 Abs. 2 Nummer 3 BayPVG ist zu beachten.

4. Ausbildung zur Ersthelferin/zum Ersthelfer

Der Arbeitgeber/Dienstherr hat dafür zu sorgen, dass zur Ersten Hilfe die erforderlichen Einrichtungen und Sachmittel (zum Beispiel Sanitätsräume, Erste-Hilfe-Material) sowie das erforderliche Personal, insbesondere Ersthelferinnen/Ersthelfer, zur Verfügung stehen. Die Anzahl der Ersthelferinnen/Ersthelfer und die erforderlichen Einrichtungen und Sachmittel orientieren sich an der Größe und der Gefährdungssituation der einzelnen Dienststelle. Näheres hierzu ist in der Unfallverhütungsvorschrift GUV-V A 1 „Grundsätze der Prävention“ geregelt.

5. Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen

Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen dienen der Früherkennung arbeitsbedingter Gesundheitsstörungen sowie der Feststellung, ob bei Ausübung einer bestimmten Tätigkeit eine erhöhte gesundheitliche Gefährdung besteht. Eine arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung kann sich auch auf ein Beratungsgespräch beschränken, wenn zur Beratung körperliche oder klinische Untersuchungen nicht erforderlich sind. Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen umfassen Pflichtuntersuchungen, Angebotsuntersuchungen und Wunschuntersuchungen. Im Einzelnen wird auf die Verordnung zur arbeitsmedizinische Vorsorge (ArbMedVV) verwiesen.

Soweit eine Betriebsärztin/ein Betriebsarzt bestellt ist, sind die arbeitsmedizinischen Untersuchungen von dieser/diesem durchzuführen. Im Übrigen hat der Arbeitgeber/Dienstherr eine Ärztin/einen Arzt zu beauftragen, die/der die in § 7 ArbMedVV genannten Voraussetzungen erfüllt.

6. Betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung

Die arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung der Beschäftigten wird - soweit vorhanden - durch die Bestellung von Betriebsärztinnen/Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit gewährleistet. Die Bestellung erfolgt durch die oberste Dienstbehörde nach Maßgabe des Arbeitssicherheitsgesetzes und der Richtlinien über die Gewährleistung eines arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Arbeitsschutzes in der staatlichen Verwaltung des Freistaats Bayern.

7. Fehlzeitenmanagement

Fehlzeitenmanagement ist die systematische Erfassung und Analyse von Fehlzeiten sowie die Entwicklung und Anwendung von systematischen Maßnahmen zu ihrer Verringerung.

Die Fehlzeiten der Beschäftigten des Freistaates Bayern werden im zweijährigen Turnus erhoben und auf allen Ebenen statistisch ausgewertet. Anhand dieser Auswertungen können Entwicklungen und eventuelle Defizite erkannt und gegebenenfalls notwendige Steuerungsmaßnahmen entwickelt werden.

In den jeweiligen Fehlzeitenberichten des Freistaates Bayern, herausgegeben vom Bayerischen Staatsministerium der Finanzen, werden konkrete Personalführungselemente und Steuerungsmaßnahmen vorgeschlagen und denkbare Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt. Mitarbeiter- und Rückkehrgespräche können beispielsweise helfen, im Einzelfall Defizite im beruflichen, aber auch Probleme im privaten Umfeld der Beschäftigten festzustellen, um Abhilfe zu schaffen beziehungsweise Hilfe anzubieten.

Der aktuelle Fehlzeitenbericht ist im Internet abrufbar unter www.stmf.bayern.de/oeffentlicher_dienst/fehlzeitenbericht.

8. Wiedereingliederung von Erkrankten

Mit arbeitsunfähigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kann nach längerer Erkrankung im Einvernehmen mit dem zuständigen Rehabilitationsträger eine befristete Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit vereinbart werden, soweit sie nach ärztlicher Feststellung ihre bisherige Tätigkeit teilweise wieder verrichten können und sie nach ärztlicher Einschätzung durch eine stufenweise Wiederauf-

nahme ihrer Tätigkeit voraussichtlich wieder besser in das Erwerbsleben eingegliedert werden können. Die arbeitsvertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit bleibt hiervon unberührt. Beamtinnen und Beamten soll eine entsprechende Arbeitszeit eingeräumt werden. Durch eine stufenweise, zeitlich gestaffelte Wiederaufnahme der Tätigkeit soll der arbeits-/dienstunfähige Beschäftigte kontinuierlich an die Belastungen seines/ihrer Arbeitsplatzes wieder herangeführt werden. Auch hier ist Voraussetzung, dass sich der/die Bedienstete mit der stufenweisen Wiedereingliederung einverstanden erklärt.

9. Betriebliches Eingliederungsmanagement

§ 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet den Arbeitgeber zur Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Durch frühzeitiges Handeln bei der Erkennung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beschäftigten sowie die Einleitung präventiver und rehabilitativer Maßnahmen sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Überwindung der Arbeitsunfähigkeit;
- Vorbeugung vor erneuter Arbeitsunfähigkeit;
- Erhalt des Arbeitsplatzes/Vermeidung von Erwerbs-/Dienstunfähigkeit.

Ein erfolgreiches Betriebliches Eingliederungsmanagement liegt im Interesse sowohl der Beschäftigten als auch des Dienstherrn/Arbeitgebers. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement kann Maßnahmen der Prävention (zum Beispiel Vermeidung von arbeitsbedingten, gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Belastungsrisiken) und der Rehabilitation (Suche nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten und Tätigkeitsbereichen) umfassen.

Es ist durchzuführen, wenn ein Beschäftigter/eine Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist (siehe auch Tz. III 2. der Bekanntmachung des Staatsministeriums der Finanzen über die Rehabilitation und Teilhabe behinderter Angehöriger des öffentlichen Dienstes in Bayern („Fürsorgetrichtlinien“)). Jedoch gilt der Grundsatz:

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist vom Freistaat Bayern als Dienstherr/Arbeitgeber anzubieten; die Annahme oder Ablehnung dieses Angebots ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig, diese Entscheidung treffen ausschließlich die Beschäftigten.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX ist als eigenständiges Verfahren zu begreifen, aber nicht isoliert, sondern im Kontext mit und als Ergänzung zu bereits bestehenden Regelungen etwa in den Beamtengesetzen (Fürsorgegedanke) oder im Arbeits- und Tarifrecht zu sehen. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement kann nicht losgelöst vom Gesundheitsmanagement betrachtet werden. Auch die im Rahmen des Gesundheitsmanagements durchgeführten Maßnahmen können für das Betriebliche Eingliederungsmanagement Nutzen bringen.

10. Sucht: Prävention und Rehabilitation

Unter Sucht versteht man ein Verlangen nach einem bestimmten Gefühls- oder Bewusstseinszustand. Dieses Verlangen ist insbesondere von Wiederholungszwängen, Dosissteigerungen, körperlicher und/oder psychischer Abhängigkeit sowie von Entzugerscheinungen geprägt. Suchtkrankheiten sind in Deutschland weit verbreitet und kommen in allen sozialen Schichten vor. Die Palette reicht von

der Abhängigkeit nach bestimmten Stoffen (zum Beispiel Alkohol, Tabak, Medikamente) bis zur Abhängigkeit nach einem bestimmten Verhalten beziehungsweise Handeln (zum Beispiel Kaufsucht, Sportsucht, Spielsucht, Essverhalten). Alkoholmissbrauch ist häufig Ursache von mangelnder Arbeitsqualität, nachlassendem Leistungsvermögen und Arbeits- beziehungsweise Dienstunfähigkeit.

Suchtprävention heißt nicht nur Risikominimierung und Vorbeugung, sondern auch frühzeitige Intervention sowie gezielte Nachsorge und Rückfallbekämpfung bei betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Folgende Maßnahmen kommen in Betracht:

- Verbot von Alkoholkonsum während der Dienstzeit
- Durchführung von Informationsveranstaltungen beziehungsweise Verteilung von Informationsbroschüren
- Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere der Vorgesetzten
- Früherkennung ernsthafter Suchtgefährdung von Kolleginnen und Kollegen (Indizien können sein: Zittern, Schweißausbrüche, Atemgeruch, Leistungsabfall, Krankmeldungen beziehungsweise Erholungsurlaub häufig an Einzeltagen).
- Information Dritter (zum Beispiel Vorgesetzte, Personalvertretung, Betriebsärztlicher Dienst) – insbesondere bei Verharmlosung oder Verleugnung des beziehungsweise der Betroffenen. Mit Wegschauen ist keinem geholfen.
- Vertrauliche Gespräche mit Gefährdeten beziehungsweise Betroffenen
- Motivation Betroffener zur Inanspruchnahme von Hilfsleistungen

Alle Erfahrungen bestätigen, dass Vorgesetzte Betroffenen Hilfe am besten nach dem Muster des sog. „5-Stufen-Plans“ gewähren. Vor-

rangiges Ziel hierbei ist, dass die betroffene Mitarbeiterin beziehungsweise der betroffene Mitarbeiter sich selbst das Vorliegen der Suchtkrankheit eingesteht und aktiv an der Wiederherstellung seiner Gesundheit mitwirkt. Beim „5-Stufen-Plan“ handelt es sich um eine Gesprächsfolge mit zunehmendem dienst- und arbeitsrechtlich relevantem Charakter. Die höhere Stufe ist einzuleiten, wenn durch die bisher geführten Gespräche nicht die vorher vereinbarte Zielsetzung erreicht wurde.

1. Gespräch zwischen dem/der unmittelbaren Vorgesetzten und dem/der Betroffenen
2. Gespräch zwischen dem/der unmittelbaren Vorgesetzten, dem/der Dienstvorgesetzten und dem/der Betroffenen
3. Gesprächsteilnehmer wie 2: Erste dienst- und arbeitsrechtliche Konsequenzen
4. Gesprächsteilnehmer wie 2 und 3 sowie Vertreter/-in der Personalstelle: Ankündigung schwerer dienst- und arbeitsrechtlicher Konsequenzen
5. Fortsetzung des disziplinarrechtlichen beziehungsweise arbeitsrechtlichen Vorgehens bis hin zur Entlassung/Kündigung.

Auf Wunsch der/des Betroffenen nehmen auch Personalvertretung und je nach Einzelfall auch die Schwerbehindertenvertretung beziehungsweise der/die Gleichstellungsbeauftragte teil.

C. Führungsverantwortung

Führungskräfte haben im Rahmen eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements eine besondere Bedeutung. Denn die Art und Weise, in der die Führungsverantwortung wahrgenommen wird, kann sich nachweislich auch auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken. Hierzu wird insbesondere auf die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit in der Bayerischen Staatsverwaltung hingewiesen. Zudem sollen die Führungskräfte die Ein- und Durchführung des Gesundheitsmanagements aktiv begleiten und ihre Vorbildrolle auch in diesem Punkt ernst nehmen.

1. Vorbildrolle

Moderne Führung erfordert vielfältige Kompetenzen. Die Führungskräfte müssen Vorbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Personalführung ist eine ihrer Hauptaufgaben. Führungskräfte sollen sich durch persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenz auszeichnen. Gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen Verantwortungsbewusstsein gezeigt und Kooperationsbereitschaft sowie Einsatzfreude gefördert werden. Führungskräfte müssen Entwicklungen vorausschauend erkennen und aktiv steuern. Dabei gilt es eigenverantwortlich zu handeln, Entscheidungsbereitschaft zu zeigen, neue Ideen und Ziele zu entwickeln und sie umzusetzen sowie komplexe Zusammenhänge verständlich darzustellen. Inwieweit Führungskräfte diesen Anforderungen entsprechen, wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beobachtet und wirkt sich auf deren Handeln aus. Gerade aus diesem Grund soll das Gesund-

heitsmanagement von den Führungskräften in ihrer speziellen Vorbildrolle gelebt und gefördert werden.

2. Sensibilisierung und Stärkung der Führungsverantwortung im Rahmen der Fortbildung

Den Führungskräften kommt im Zusammenhang mit dem Gesundheitsmanagement eine zentrale Rolle zu. Sie sind der Schlüssel für Innovation und Wertschöpfung. Sie vermitteln den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zielsetzungen der Verwaltung, verkörpern ethische Werte und sind Vorbilder. Der Qualität der Führungskräfte und ihrer Qualifizierung sollte daher eine Priorität eingeräumt werden.

Unter dem Blickwinkel der Gesundheit sollten die Führungskräfte im Rahmen der Fortbildung in ihrer Führungsverantwortung gestärkt und für die Gesundheitsbelange ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sensibilisiert werden. Ziel ist, dass sie ihre wichtige Rolle für die Gestaltung eines „gesunden Arbeitsumfeldes“ kennen, insbesondere

- die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Gesundheit am Arbeitsplatz (Abläufe, Organisation, Ergonomie etc.),
- die Anzeichen einer Gesundheitsbeeinträchtigung bei ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern,
- die Bedeutung des Führungsverhaltens für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und
- den eigenen Beitrag zur Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter

und ihre Führungsverantwortung gezielt wahrnehmen.

Daneben sollten Fortbildungen angeboten werden, mit denen sich Führungskräfte auf sensible, belastende oder sonstige besondere

Führungssituationen speziell vorbereiten können (wie zum Beispiel auf Gesprächsführung im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement, das Führen von Mitarbeitergesprächen, Umgang mit Mobbing im Team oder ähnliches).

Nicht zuletzt sind Führungskräfte Vorbild für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf das eigene Gesundheitsverhalten, die eigene Kompetenz zur Stressbewältigung und das eigene Konflikt-, Problemlöse- und Kooperationsverhalten. Sie sollten daher bei Bedarf durch Fortbildungen unterstützt werden, ihre eigenen Fähigkeiten in diesen Bereichen weiter auszubauen.

Viele der genannten Themen werden bereits im Rahmen der bestehenden Fortbildungen für Führungskräfte (zum Beispiel Führungskolleg) und für künftige Führungskräfte (zum Beispiel Einführungslehrgang) abgedeckt. In diesem Zusammenhang sollte der jeweilige Auftraggeber darauf hinwirken, dass verstärkt der konkrete Bezug des Führungsverhaltens zur Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betont wird. Gleiches gilt für Inhouse-Seminarangebote zu speziellen Einzelthemen, wie zum Beispiel Kommunikationstechniken, Konfliktmanagement, Verhalten bei Mobbing, Stressbewältigung und Selbstorganisation. Dieses Angebot soll auch weiterhin regelmäßig an den Bedarf angepasst werden.

Im Rahmen der verfügbaren Mittel können darüber hinaus im Einzelfall Führungskräfte in besonders belastenden Einzelsituationen (zum Beispiel bei Umgang mit psychischen Erkrankungen im Team) durch Maßnahmen des Einzel- oder Gruppencoachings unterstützt werden.

3. Mitarbeitergespräch

Ein sehr wichtiges Element bei der Wahrnehmung der Führungsverantwortung stellt das Mitarbeitergespräch dar. Neue Aufgabenstellungen und technische Entwicklungen sowie gestiegene Erwartungen der Gesellschaft an die Verwaltung auf der einen Seite und der Wunsch der Beschäftigten nach mehr Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit und Einbindung in Entscheidungen andererseits erfordern mehr denn je einen konstruktiven Dialog zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten. Hierzu soll das Mitarbeitergespräch einen Beitrag leisten. Neben der täglichen Routine besteht die Notwendigkeit, regelmäßig über gemeinsame Ziele und Aufgaben, über erreichte Ergebnisse und Leistungen aber auch über die Zusammenarbeit und das Arbeitsumfeld sowie persönliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zu sprechen. Das Gespräch eröffnet die Möglichkeit, geleistete Arbeit anzuerkennen aber auch konstruktive Kritik zu äußern. Es ist damit sowohl für Vorgesetzte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiger Gradmesser des eigenen Verhaltens. Mitarbeitergespräche werden grundsätzlich zwischen den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und den unmittelbaren Vorgesetzten geführt und sollen mindestens alle zwei Jahre durchgeführt werden. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs kann und soll grundsätzlich alles angesprochen werden, was den Gesprächspartnern wichtig erscheint. Folgende Themenkomplexe, die bereits in den Rahmenregelungen zum Mitarbeitergespräch enthalten sind, sollten zweckmäßigerweise Bestandteile des Mitarbeitergesprächs sein:

- Arbeitsaufgaben
- Arbeitsumfeld
- Zusammenarbeit und Führung
- Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven.

Es bietet sich gerade auch im Mitarbeitergespräch an, den gesundheitlichen Aspekt der vorgenannten Themen zu beleuchten.

D. Gesundheitsförderung

1. Dienstrechtliche Rahmenbedingungen

1.1 Arbeitszeitanrechnung und Dienstbefreiung

- **Arbeitszeitanrechnung**

Eine Anrechnung auf die Arbeitszeit kann grundsätzlich nur für solche Veranstaltungen erfolgen, die auf der **Grundlage der Entscheidung der Dienststellenleitung von der Dienststelle organisiert** werden oder die Organisation von dieser Dritten übertragen wird, **während der regelmäßigen Arbeitszeit** stattfinden und sich hinsichtlich der Teilnahme grundsätzlich an **alle Beschäftigten der Dienststelle** richten. Die Entscheidung über die Anrechnung auf die Arbeitszeit obliegt der Dienststellenleitung.

- **Dienstbefreiung**

Gemäß § 16 Abs. 1 Sätze 2 bis 4 UrlV können Beamte, soweit eine Dienstbefreiung nach dem Katalog des Satzes 1 nicht gewährt werden kann, in begründeten Fällen im erforderlichen Umfang vom Dienst freigestellt werden. Der Dienstvorgesetzte kann im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel auf die grundsätzlich vorgesehene Einarbeitung der versäumten Arbeitszeit in besonders begründeten Fällen ganz oder teilweise verzichten. Die Teilnahme an Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement kann, wenn **dienstliche Gründe nicht entgegenstehen**, als besonders begründeter Fall im Sinne dieser Vorschrift anerkannt werden, wenn die Maßnahmen in **geringem zeitlichen Umfang** und grundsätzlich **in Räumen der Behörde** durchgeführt werden. Im Arbeitnehmerbereich kann ent-

sprechend verfahren werden. Auf eine Festlegung des „geringen zeitlichen Umfangs“ wird bewusst verzichtet, um erheblichen Verwaltungsaufwand bei den Zeiterfassungsstellen zu vermeiden. Diese Entscheidungen sind von den Dienststellenleitungen veranstaltungs- und personenbezogen selbst zu treffen. Für Gesundheitsmanagementveranstaltungen, die im Anschluss an den Dienst und somit außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit stattfinden, kann keine Dienstbefreiung gewährt werden.

Die Letztentscheidung über die allgemeine Möglichkeit der Anerkennung von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements als besonders begründeten Fall im Sinne des § 16 Abs. 1 Sätze 2 bis 4 UrlV kann aufgrund des verfassungsrechtlich verankerten Ressortprinzips nur von den jeweiligen Ressorts für den dortigen Bereich getroffen werden.

Davon ausgenommen bleiben Lehrerinnen und Lehrer sowie sämtliches Lehrpersonal an den Fachhochschulen, Kunsthochschulen und Universitäten. Die Lehrerinnen und Lehrer können innerhalb der unterrichtsfreien Zeit und das Lehrpersonal an den Fachhochschulen, Kunsthochschulen und Universitäten kann innerhalb der vorlesungsfreien Zeit beziehungsweise außerhalb ihrer Lehrveranstaltungsstunden an Gesundheitsmanagementmaßnahmen teilnehmen.

- **Personelle Kapazitätsverluste**

Personelle Kapazitätsverluste durch die Arbeitszeitanrechnung und Dienstbefreiung sind im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel von den Dienststellen selbst zu tragen.

1.2 Dienstunfall- und gesetzlicher Unfallschutz

Hinsichtlich des Dienstunfall- sowie des gesetzlichen Unfallschutzes gelten die allgemein gültigen Regelungen.

1.3 Bezuschussung und Eigenbeteiligung der Beschäftigten

Soweit Maßnahmen des Gesundheitsmanagements durch den Dienstherrn/Arbeitgeber finanziell bezuschusst werden, soll eine finanzielle Eigenbeteiligung der Beschäftigten von 50 Prozent vorgesehen werden.

1.4 Haftung

Eventuelle Haftungsrisiken sind von den Ressorts in eigener Zuständigkeit möglichst gering zu halten.

2. Vergaberecht und Wettbewerbsrecht

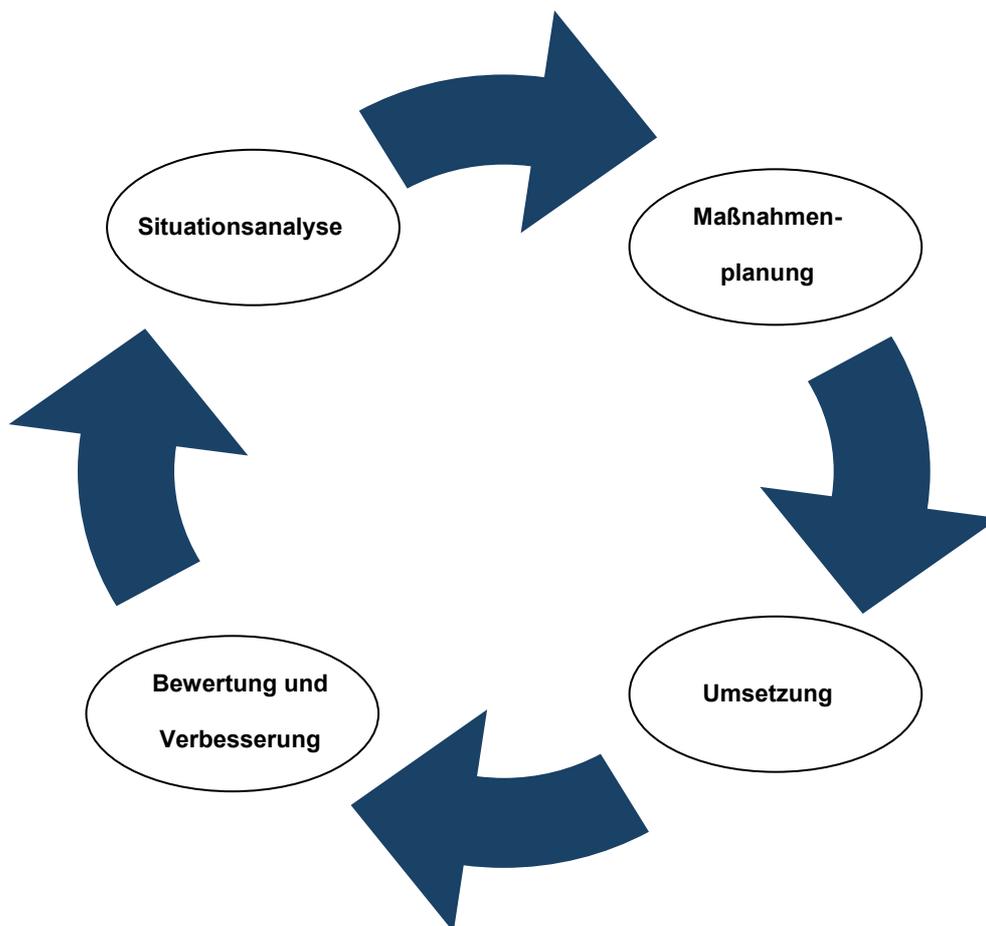
Das Vergaberecht und Wettbewerbsrecht sind bei der Planung beziehungsweise Durchführung von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements zu beachten.

3. Mögliche Vorgehensweise

Essentiell ist eine umfangreiche Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei der Vorgehensweise sind somit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zentraler Punkt einzubinden.

3.1 Handlungsmodell zur Vorgehensweise

Zur Durchführung des behördlichen Gesundheitsmanagements bietet sich folgendes Handlungsmodell an:



3.2 Situationsanalyse

Zur Ermittlung des Handlungsbedarfs ist eine Analyse der Arbeits- und Gesundheitssituation sowie der Einflussfaktoren auf die Gesundheit, Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich.

Eine Bestandsaufnahme kann beispielsweise umfassen:

- Organisationsstrukturen
- Mitarbeiterstruktur (zum Beispiel Lehrkräfte, Verwaltungskräfte, technisches Personal)
- Altersstruktur der Beschäftigten
- Geschlechterspezifische Problemlagen und unterschiedliche Gesundheitsbedürfnisse von Männern und Frauen
- Arbeitsabläufe
- Führungsverhalten
- Betriebsklima
- Untersuchung der krankheitsbedingten Fehlzeiten und der Häufung in bestimmten Arbeitsgebieten
- Gefährdungspotentiale an den einzelnen Arbeitsplätzen (Feststellung gegebenenfalls durch Arbeitsplatzbegehungen).

Bereits vorhandene oder geplante Aktivitäten und Maßnahmen im Hinblick auf die Gesundheit der Beschäftigten sind bei der Situationsanalyse einzubeziehen. Die bereits vorhandenen Maßnahmen sollten auch auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

In einer Bestandsaufnahme sind die Einschätzungen, Erfordernisse und Wünsche sowie die Kritikpunkte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen.

3.3 Maßnahmenplanung

Um die durch die Situationsanalyse und Mitarbeiterbefragung festgestellten Mängel oder Probleme beheben zu können und Anregungen und Wünsche zu verwirklichen, sind systematisch gesundheitsfördernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass sich Gesundheit, Motivation und Leistungsvermögen gegenseitig bedingen und daher nicht isoliert betrachtet werden können.

Bei der Erstellung eines Plans zur Einführung des Gesundheitsmanagements werden unter anderem folgende Punkte zu berücksichtigen sein:

Abgleich des Ist- und Sollzustands

Welche Verbesserungen und Ziele sollen erreicht werden?

Welche Vorschläge wurden gemacht?

Welche Vorschläge sind realistisch?

Welche Kritikpunkte gibt es und welche Maßnahmen machen sie erforderlich?

Welche Räumlichkeiten sind nötig?

Welche finanziellen Mittel sind erforderlich?

Welches und wie viel Personal wird benötigt?

Welches themenspezifische Know-how ist bereits vorhanden?

Sind Kooperationen mit anderen Stellen möglich und sinnvoll?

Benennung von Ansprechpartnern und Verantwortlichen.

Werden externe Fachleute benötigt?

3.4 Umsetzung

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen arbeitsmedizinischen Maßnahmen und Vorsorgeuntersuchungen bieten sich eine Vielzahl von Möglichkeiten an, die gesetzten Ziele des Gesundheitsmanagements zu erreichen. Die entsprechenden Analysen werden dazu eine Vielzahl von Erkenntnissen und Vorschlägen beitragen. Anregungen können hierzu der nachfolgende Punkt 4 „praktische Anregungen“ sowie die Behördennetzseite geben.

3.5 Bewertung und Verbesserung

Wichtig wäre eine Dokumentation und Analyse, ob die angebotenen und durchgeführten Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements sinnvoll und erfolgreich sind und die angestrebten Ziele damit erreicht werden. Eine Evaluation sollte sich - immer im Hinblick auf die angestrebten Ziele - sowohl auf die geschaffenen Strukturen und Prozesse wie auch auf die durchgeführten Maßnahmen, ihre Ergebnisse sowie die weitere Vorgehensweise beziehen und könnte somit für die laufende Planung zum Generieren von Verbesserungsvorschlägen genutzt werden. Nur so kann der Nutzen des Gesundheitsmanagements festgestellt und seine Akzeptanz nachhaltig gefördert werden.

In der Evaluation sollte festgestellt werden, in welcher Weise die angebotenen Maßnahmen die Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements beeinflussen und unterstützen und ob spürbare Verbesserungen eingetreten sind (zum Beispiel geringerer Krankenstand, Senkung von Unfallzahlen, Senkung von Dienstunfähigkeitsfällen, Senkung von Mitarbeiter-Fluktuation, Senkung von gesundheitlichen Beschwerden, höhere Arbeitszufriedenheit, Erhöhung von Produkti-

vität und Leistungsqualität, Erhöhung der Arbeitsmoral und innerbehördlicher Kooperation, allgemeines positives Feedback zum Gesundheitsmanagement).

Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass der Blick auf ein Kriterium alleine, wie beispielsweise die krankheitsbedingten Fehlzeiten, kein geeignetes Kontrollinstrument und Evaluationskriterium ist.

Auch über die Ergebnisse der Erfolgskontrolle sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in geeigneter Weise zu informieren. Der behördeninterne Analyse- und Lernprozess wird dann unter Einbeziehung der Rückschlüsse aus den Ergebnissen neu beginnen und zu einer weiteren Optimierung des Gesundheitsmanagements beitragen.

3.6 Instrumente

a) Anonyme Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung bietet sich als geeignetes Instrument insbesondere bei der Situationsanalyse sowie der Bewertung und Verbesserung an. Mitarbeiterbefragungen können ein adäquates Mittel sein, die Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit und Akzeptanz der konkret angebotenen Maßnahmen festzustellen, zu hinterfragen und neue Vorschläge beziehungsweise Ideen für weitere Maßnahmen zu sammeln. So könnte das Angebot korrigiert und/oder ergänzt werden.

Durch Mitarbeiterbefragungen können vor allem aber auch Fehlbelastungen aufgedeckt werden, die schädlich für die Gesundheit und das Betriebsklima sind. Dies können beispielsweise schwelende

psychosoziale Konflikte, Führungsmängel oder Defizite im Arbeitsschutz sein, die allein durch Betriebsbegehungen nicht erkennbar sind. Angebot und Nachfrage können besser aufeinander abgestimmt werden.

Insofern kann die Mitarbeiterbefragung, sofern auch die Meinung zu bisherigen Maßnahmen aus dem Bereich des Gesundheitsmanagements abgefragt wird, nicht getrennt von der Situationsanalyse gesehen werden. Durch entsprechende, konkret auf das Thema Gesundheit bezogene, Mitarbeiterbefragungen kann bei den Beschäftigten das Thema Gesundheit mehr in den Fokus rücken. Die Mitarbeiterbefragung eignet sich insofern besonders gut als Initialzündung zur Einführung des ganzheitlichen und integrierten behördlichen Gesundheitsmanagements.

Bei der Abfrage und Analyse der „persönlichen“ Ausgangssituation müssen die Daten hierzu anonym erhoben werden. Dies betrifft vor allem Fragen, die über den rein dienstlichen Bereich hinausgehen (Fragen über Art, Häufigkeit und Intensität von gesundheitlichen Beschwerden oder Fragen über das Freizeitverhalten).

Eine sich zweckmäßigerweise nur auf das Thema Gesundheit beschränkende, anonyme Mitarbeiterbefragung könnte Fragen zu folgenden Punkten beinhalten:

- Geschlecht und Altersgruppe
- aktueller Gesundheitszustand
- bereits durchgeführte Aktivitäten/Sport
- gewünschte Gesundheitsmanagementveranstaltungen
- gewünschte Veränderung/Verbesserung der Arbeitsbedingungen/ der Arbeitsplatzsituation

- Arbeitsabläufe
- Vorgesetzte
- Kolleginnen und Kollegen

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung müssen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

b) Steuerungskreise und Beauftragte für Gesundheitsmanagement

Ein weiteres wesentliches Instrument des behördlichen Gesundheitsmanagements kann die Einrichtung von Steuerungskreisen wie Gesundheitszirkel und Beauftragte für Gesundheitsmanagement sein. Steuerungskreise wie Gesundheitszirkel und Beauftragte für Gesundheitsmanagement machen es sich zur Aufgabe, das Thema Gesundheit vor Ort kontinuierlich zu verfolgen.

Der Steuerungskreis ist das Gremium, das beispielsweise die Situationsanalyse und die durch die Mitarbeiterbefragung gewonnenen Erkenntnisse und Vorschläge auswertet und koordiniert, sowie die verschiedenen Maßnahmen fachlich und zeitlich aufeinander abstimmt. Der Steuerungskreis prüft, ob die Vorschläge mit Blick auf die Zielsetzung des behördlichen Gesundheitsmanagements in konkrete Angebote und Maßnahmen umgesetzt werden können und sollen. Dieses Gremium soll auch Lösungen erarbeiten und abstimmen sowie entsprechende Beschlüsse fassen. Zugleich überwacht der Steuerungskreis die Umsetzung der Maßnahmen.

Der Steuerungskreis kann aus folgenden Mitgliedern bestehen:

- Dienststellenleitung oder ein von ihr bestimmte/-r Personalverantwortliche/-r
- Personalabteilung
- Arbeitsgruppen-, Sachgebiets- oder Referatsleiter/-in
- Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen (Beamtinnen und Beamte, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Voll- und Teilzeitbeschäftigte)
- Personalvertretung
- Schwerbehindertenvertretung
- Gleichstellungsbeauftragte/-r
- Beauftragte/-r für Gesundheitsmanagement
- Betriebsärztin/ Betriebsarzt
- Fachkraft für Arbeitssicherheit

Bereits bestehende Gremien wie beispielsweise ein Arbeitskreis Gesundheit sollen einbezogen werden. Eine Unterstützung durch eine externe Fachkraft wäre ebenfalls möglich.

Die/der Beauftragte für Gesundheitsmanagement kann zum Beispiel Vorgespräche führen, Besprechungen organisieren und vermitteln. Er oder sie sollen Ansprechpartner/-in für alle Beteiligten und Beschäftigten sein.

Aus den durch die Situationsanalyse, Mitarbeiterbefragung sowie den Erfahrungsaustausch gewonnen Erkenntnissen und Vorschlägen können weitere konkrete Maßnahmen für das Gesundheitsmanagement abgeleitet werden.

4. Praktische Anregungen

Im Bereich der Gesundheitsförderung sind zwei Bereiche zu unterscheiden:

Verhaltensprävention

Verhaltenspräventive Maßnahmen zielen auf die Förderung gesundheitsgerechter Verhaltensweisen und richten sich vorwiegend an die einzelnen Personen. Der/die einzelne Beschäftigte soll zu einer aktiven und gesunden Lebensführung befähigt werden. Zu den eingesetzten Verfahrensweisen zählen dabei sowohl Information und Aufklärung als auch die Vermittlung von Bewältigungstechniken (zum Beispiel Stressmanagement, Bewegung etc.) und die Förderung von Handlungskompetenzen in der Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen und Belastungen (Qualifikation, Kompetenztraining).

Verhältnisprävention

Verhältnispräventive Maßnahmen zielen auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen (Verhältnisse). Beispiele der Verhältnisprävention im betrieblichen Kontext sind der Abbau belastender Arbeitsbedingungen (Gestaltung der Arbeitsumgebung und des Arbeitsplatzes, Störungen, enge Terminvorgaben, Umstrukturierungen, mangelnde Aufgabentransparenz), die Verbesserung des Kooperationsklimas oder die Erweiterung von Handlungsspielräumen.

In einem umfassenden Ansatz sollten - im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel - Maßnahmen in beiden Bereichen geprüft und umgesetzt werden. Dabei ist davon auszugehen, dass in den meisten Behörden bereits eine Vielzahl von Gesundheitsmaßnah-

men eingeführt und etabliert ist, auf denen weitere geeignete Maßnahmen aufbauen können.

Teilweise kann auch auf Angebote Externer (Krankenkassen, Versicherungen, Landesunfallkasse, Universitätskliniken) zurückgegriffen werden, die teilweise sogar kostenlos zur Verfügung stehen. Zu prüfen ist auch, wie Fachkompetenzen in anderen oder in der eigenen Behörde besser genutzt werden können. So kann versucht werden, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit entsprechenden Qualifikationen, beispielsweise für Vorträge zu gesundheitsbezogenen Themen, oder als Gruppenleiter/Gruppenleiterin für Sportgruppen zu gewinnen.

Nachfolgend wird - als Ideenpool - ein Überblick über mögliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung gegeben. Über die Umsetzung solcher Maßnahmen entscheidet jede Behörde selbstverantwortlich im Rahmen ihrer - finanziellen, räumlichen und personellen - Möglichkeiten.

Im Behördennetz unter www.stmf.bybn.de unter der Rubrik Gesundheitsmanagement sind ergänzend hierzu als Hilfestellung für die praktische Umsetzung umfangreiche konkrete Informationen und praktische Erfahrungen eingestellt. Zur Vereinfachung der Arbeit für Personalverwaltungen und andere mit einem Gesundheitsmanagement in den Behörden Beauftragte sind insbesondere hilfreiche Links, Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen und konkrete Muster für Veranstaltungen und Unterlagen zusammengestellt.

4.1 Verhaltenspräventive Maßnahmen

4.1.1 Sport und Bewegung

a) Sportangebote/Bewegungsanreize in der Behörde

Ein Sportangebot in einer Behörde sollte darauf abzielen, möglichst viele Beschäftigte anzusprechen. Sinnvoll sind daher Sportarten, die alle Altersgruppen und alle Fitnessgrade ausüben können (zum Beispiel Nordic Walking) oder die einen optimalen Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit (zum Beispiel zur überwiegend sitzenden Bildschirmarbeit) bieten. Auf größeres Interesse stoßen Angebote bei den Beschäftigten in der Regel auch dann, wenn es sich um moderne/aktuelle oder „Trend“-Sportarten handelt (zum Beispiel Pilates). Sportarten, die unkompliziert und ohne großen Raum- oder Ausstattungsbedarf ausgeübt werden können, sind leichter zu organisieren und werden daher auch häufiger dauerhaft akzeptiert.

- **Sportgemeinschaft/Sportgruppen**

In vielen Behörden gibt es bereits Sportgemeinschaften oder Sportmannschaften/-gruppen. Vielfach sind diese aber den Beschäftigten nicht präsent, weshalb man im Rahmen des Gesundheitsmanagements zunächst für die bestehenden Angebote werben sollte (zum Beispiel über Intranet).

In einem nächsten Schritt sollte - gegebenenfalls gemeinsam mit den bestehenden Sportgruppen oder über eine Mitarbeiterbefragung - geprüft werden, ob und wie das bestehende Angebot um weitere Elemente für unterschiedliche Interessens- und Altersgruppen erweitert werden kann. Bei einer Mitarbeiterbefragung ist es unter Umständen hilfreich, wenn neben den allgemeinen Vorstellungen konkret das Interesse an einer bestimmten Sportart abgefragt wird (zum

Beispiel wenn für eine Sportart ein/-e Behördenangehörige/-r als Gruppenleiter/-in zur Verfügung steht, oder zu einer Sportart, die besonders aktuell und für alle Altersgruppen und Fitnessgrade geeignet ist, wie zum Beispiel Nordic Walking). Hilfreich ist es auch, in der Mitarbeiterbefragung zugleich nach Beschäftigten zu fragen, die bereit und in der Lage wären, eine Sportgruppe zu leiten.

- **Spezielle Sportangebote der Behörde selbst**

Hier ist als Ausgleich zu überwiegend sitzender Bürotätigkeit, vielfach vor dem Computer, insbesondere an das Angebot einer **Rückenschule/Ausgleichsgymnastik** zu denken:

In Betracht kommen einerseits eintägige Seminare zum Thema Rückenschule, bei denen einen Tag lang entsprechende Übungen vorgestellt und eintrainiert werden. Teilweise gibt es auch Rückenschul-kurse mit mehreren Einheiten (zum Beispiel 10 x 45 Minuten). In beiden Fällen hat sich gezeigt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Beendigung des Kurses vielfach nicht alleine weitertrainieren und damit der gewünschte Trainingseffekt nicht dauerhaft eintritt. Um ein regelmäßiges Üben zu erreichen, hat sich ein wöchentlicher Treff als deutlich erfolgversprechender erwiesen. Denn in der Gruppe ist die Motivation, die Übungen auszuführen, erheblich größer. Zugleich ist durch die fachliche Anleitung sicher gestellt, dass die Übungen dauerhaft richtig ausgeführt werden; gegebenenfalls kann auf besondere Belange eingegangen werden.

- **Weitere Sportanreize durch die Behörde**

- Teilweise kann auch ohne Gründung einer Sportgruppe allein durch das **Schaffen einer Sportmöglichkeit**, beispielsweise durch das Aufstellen einer Tischtennisplatte, ein Bewegungsanreiz geschaffen werden.

- Vielfach steht der sportlichen Betätigung der Beschäftigten nur im Wege, dass keine geeigneten Sportpartner gefunden werden. Hier ist zu überlegen, im Intranet oder am Schwarzen Brett ein Forum zu schaffen, in dem Sportpartner (beispielsweise für Lauftreffs, Inline-Skating, Badminton, Squash oder Tennis) gesucht werden können („**Sportpartnerbörse**“).

- **Duschkmöglichkeit in der Behörde**
 Viele Beschäftigte würden gerne regelmäßig mit dem Fahrrad in die Arbeit fahren, scheuen dies aber gerade bei längeren Fahrwegen, wenn in der Behörde keine Duschkmöglichkeit besteht. Oft besteht auch Interesse, eine Nordic-Walking-Gruppe oder einen Lauftreff in der Mittagspause stattfinden zu lassen; auch dies setzt Duschkmöglichkeiten in der Behörde voraus. Es sollte daher geprüft werden, ob vorhandene Duschen durch die Beschäftigten genutzt werden können.

- Durch gezielte Information der Beschäftigten über Hinweise im Intranet/per Mail können Bewegungsanreize gesetzt werden. In Betracht kommen zum Beispiel:
 - aktuelle Aktionen (Initiative „Mit dem Rad zu Arbeit“),
 - Kataloge mit Übungen gegen Verspannungen und Rückenbeschwerden bei Bürotätigkeit:
 Auf dem PC am Arbeitsplatz sollte eine Demonstration von Bewegungsübungen abgerufen werden können, die besonders für Menschen mit sitzender Tätigkeit wichtig sind,
 - allgemeine Hinweise zur Bedeutung von Sport/Bewegung (zum Beispiel Tipps, wie man Bewegung in den Arbeitsalltag integrieren kann).

- gegebenenfalls Hinweise auf durch den Personalrat angebotene vergünstigte Konditionen oder auf besonders günstige externe Sportkurse (Pilates, Yoga, Rückenschule, Tanzkurse und vieles mehr) von Bildungseinrichtungen wie zum Beispiel Volkshochschulen.

b) Zusammenarbeit mit anderen Behörden

In verschiedenen Behörden befinden sich bereits Sporteinrichtungen. Es bietet sich daher an, mit den örtlich nahegelegenen Behörden Kontakt aufzunehmen, um zu klären, ob und wie diese Angebote auch für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzbar gemacht werden können. Im Intranet sollten die Beschäftigten hierauf aufmerksam gemacht werden.

4.1.2 Ernährung

a) Information zur gesunden Ernährung

Das Interesse an gesunder Ernährung und gesundem und erfolgreichem Abnehmen ist groß, tatsächlich sind ernährungswissenschaftliche Informationen oft aber nicht in ausreichendem Maß vorhanden, veraltet oder mit Irrtümern behaftet.

Mit Vorträgen zur gesunden Ernährung, Schautafeln oder Infoständen, bspw. in der Kantine, können den Beschäftigten aktuelle Informationen vermittelt werden. Hierfür können teilweise die Krankenkassen gewonnen werden, auch bei verschiedenen Behörden können Angebote zur Ernährungsberatung angefragt werden. Daneben kommen private Ernährungsberatungen für Vorträge in Betracht.

Einschlägige Bücher zur gesunden Ernährung könnten beschafft und in der Bibliothek allen Beschäftigten zugänglich gemacht werden. Hierauf sollten die Beschäftigten hingewiesen werden.

b) Unterstützen von Gewichtsreduktion

Gesundheitliche Probleme resultieren vielfach aus Übergewicht und falscher Ernährung. Abnehmwillige sollten daher unterstützt werden. Folgende Einzelmaßnahmen kommen unter anderem in Betracht:

- Hinweis auf die jährliche deutschlandweite Aktion für eine gesündere Ernährung „Leichter leben in Deutschland“.
- Foodcoaching
Verschiedene Ökotrophologen bieten an, Abnehmwillige über einen längeren Zeitraum in regelmäßigen Treffen zu begleiten und dabei sowohl Wissen zum gesunden Abnehmen zu vermitteln, als auch psychologisch motivierend beim Erreichen des gesteckten Abnehmziels zu helfen.

c) Essensangebot in den Kantinen

Wichtig ist, dass die Kantine gutes, abwechslungsreiches und gesundes Essen anbietet, zum Beispiel mit reichlich Salat, Obst und Gemüse und möglichst wenig (Halb-) Fertigprodukten mit „versteckten“ Kalorien.

Populär sind insbesondere im Frühling Aktionswochen mit leichter und frischer Kost, die gut auch mit Schautafeln oder Infoständen zur gesunden Ernährung abgerundet werden können. In Betracht kommt auch, in den Kantinen jeden Tag mind. ein Gericht unter 600 Kalo-

rien anzubieten oder eine Kalorien-/Nährwertangabe für die angebotenen Essen einzuführen.

Im Gespräch mit den Kantinenbetreibern sollen die Optimierungsmöglichkeiten erörtert werden. Unter Umständen kommt auch die Festschreibung in Pachtverträgen in Betracht, dass ein bestimmtes Angebot an frischem Obst, Gemüse, Getreideprodukten (Vollkorn) und Kartoffeln, Milchprodukten, mageren Fleisch- und Wurstsorten oder auch Diätessen vorgehalten werden soll und auf Zusätze wie Geschmacksverstärker zu verzichten ist.

d) Getränkeangebot bei Besprechungen

Es wird insgesamt deutlich zu wenig getrunken. Neben einer Information der Beschäftigten über die besondere Bedeutung ausreichenden Trinkens sollte geprüft werden, wie in allen Besprechungsräumen Wasser zur kostenlosen Nutzung durch Besprechungsteilnehmer bereit gestellt werden kann (Leitungswasser in Krügen, Wasserspender, und ähnliches).

e) Informationen im Intranet

Auch zum Thema Ernährung bietet es sich an, für die Beschäftigten im Intranet entsprechende Informationen und Hinweise zusammenzustellen; in Betracht kommen unter anderem Informationen über:

- ernährungswissenschaftliche Fakten
- aktuelle Aktionen (Leichter leben in Deutschland und so weiter)
- Externe Vorträge zum Thema Ernährung und Kochkurse

4.1.3. Sonstiges rund ums Thema Gesundheit

a) Gesundheitstage

In vielen Behörden hat sich die Durchführung eines Gesundheitstages, bei dem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Beratungs- und Informationsmöglichkeiten zu gesundheitsbezogenen Themen, aber auch kleinere Gesundheitschecks sowie Schnupperkurse zur Bewegung und Entspannung angeboten werden, sehr gut bewährt. Es zeigt sich, dass eine Mischung aus Vorträgen, Informationsangeboten und Angeboten zum Mitmachen sehr gut auf- und angenommen wird. Vielfach werden die Gesundheitstage unter ein bestimmtes Motto gestellt.

Im Behördennetz sind verschiedene Gesundheitstage, die in unterschiedlichen Behörden mit Erfolg durchgeführt wurden, als Beispiele dargestellt. Damit soll allen Behörden eine Hilfestellung bei der teilweise sehr aufwändigen Vorbereitung eines Gesundheitstages gegeben werden.

b) Gesundheitsvorsorgemaßnahmen, insbesondere Impfungen

Die Vereinbarung von Arztterminen stellt Berufstätige oft vor aufwendige Terminabstimmungen. Dies führt dazu, dass Impfungen, die nicht zwingend erforderlich sind, vielfach einfach nicht durchgeführt werden. Gerade Gripeschutzimpfungen oder die teilweise sehr empfohlene Zeckenschutzimpfung sind jedoch ein wichtiger Beitrag zur Gesunderhaltung. Es ist deshalb wichtig und letztlich auch im Interesse des Arbeitgebers/Dienstherrn, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechende Impfungen wahrnehmen. In Behörden, in

denen entsprechende Impfmaßnahmen durchgeführt wurden, hat sich teilweise großes Interesse der Beschäftigten gezeigt.

Es sollte daher im Rahmen der vorhandenen Ressourcen untersucht werden, wie - beispielsweise unter Einbindung betriebsärztlicher Leistungen oder des Gesundheitsdienstes - Impfungen ermöglicht werden können.

Beispielsweise im Rahmen einer betriebsärztlichen Sprechstunde könnten zusätzlich - sofern aus Kapazitätsgründen möglich - auch besondere Impfaktionen durchgeführt werden, bei der die Impfpässe kontrolliert und gegebenenfalls erforderliche Impfungen (auch Tetanus oder ähnliches) vorgenommen werden.

c) Umgang mit Stress/Entspannung

Die moderne Verwaltung stellt die Beschäftigten täglich vor hohe Anforderungen. Durch die rasche Kommunikation über die neuen Medien (E-Mail) haben sich auch die allgemeinen Arbeitsabläufe erheblich beschleunigt. Dies führt zu Stress bei den Beschäftigten, der noch dadurch erhöht wird, dass sich die Rahmenbedingungen auch im öffentlichen Dienst zunehmend verschärfen (unter anderem durch Personaleinsparungen, Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Umstrukturierungen). Stress gilt als der arbeitsweltbezogene Hauptrisikofaktor für psychische Störungen. Es ist daher wichtig, den Beschäftigten im Umgang mit Stress Hilfestellung zu geben und ihnen Entspannungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Hierzu gibt es eine Vielzahl Vorträgen, die sowohl theoretische Themen (Stressmanagement) abdecken, als auch praktische Einübung von Entspannungstechniken (zum Beispiel Qi Gong, Progressive

Muskelentspannung) umfassen können. Daneben kommen auch Hinweise im Intranet auf Entspannungsmöglichkeiten (Übungskataloge) in Betracht.

d) Raucherentwöhnung

Raucher sollten bei dem Vorhaben, das Rauchen aufzugeben, unterstützt werden. In Betracht kommt die Durchführung von Raucherentwöhnungskursen, wobei sich wegen des erfahrungsgemäß relativ geringen Interessentenkreises vielfach eine behördenübergreifende Durchführung anbietet.

e) Vorträge zu gesundheitsbezogenen Themen

Insbesondere die Krankenkassen bieten kostenlose Vorträge rund um das Thema „Gesundheit“ (zum Beispiel Allergien, Krebsvorsorge, Reisemedizinische Beratung und so weiter) an. Hierauf können die Beschäftigten, bspw. im Intranet, hingewiesen werden. Bei entsprechendem Interesse können Vorträge zu verschiedenen, gesundheitsbezogenen Themen (zum Beispiel Essstörungen, Wenn Arbeit krank macht, Psychische Erkrankungen) auch in der Behörde selbst, gegebenenfalls behördenübergreifend, organisiert werden.

f) Übungen für gesunde Augen

In der Verwaltung gehört das Arbeiten am Bildschirm, das für die Augen sehr anstrengend sein kann, häufig zum Alltag. Bei angestregten Augen kann durch einfache Übungen oftmals effektiv Besserung erreicht werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können dabei durch einen Übungskatalog im Intranet oder durch spezielle Seminare/Trainings unterstützt werden.

g) Hilfestellungen für Beschäftigte im sozialen und persönlichen Bereich

Überlegenswert erscheint es auch, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Hilfestellungen im sozialen und persönlichen Bereich anzubieten, zum Beispiel durch Vermittlung von Anlaufstellen zu Konfliktberatung, Eheberatung, Schuldnerberatung, Familienservice und ähnliches.

4.1.4. Besondere Maßnahmen für den Schulbereich:

a) Einrichtung von Supervisions- und Coachingangeboten

Lehrkräfte bewältigen tagtäglich im Umgang mit Schülerinnen und Schülern, Eltern, Kolleginnen und Kollegen, Dienstvorgesetzten eine Vielzahl unterschiedlicher sozialer Situationen, nicht selten unter Zeit- und Handlungsdruck. Für die Auseinandersetzung mit Stresssituationen und den Belastungen und Schwierigkeiten, die daraus resultieren können, bleibt in der Regel im schulischen Alltag kaum Raum und Zeit.

Supervision in Gruppen oder auch für einzelne Lehrkräfte bietet die Möglichkeit, Erfahrungen und Fragestellungen der beruflichen Arbeit mit fachlicher Begleitung zu reflektieren. Supervision ist ein Verfahren der professionellen Beratung, bei der die Ressourcen der Teilnehmenden neu aktiviert und Lösungsstrategien erarbeitet werden. Ziel ist in jedem Falle die Stärkung der eigenen Persönlichkeit, die Bewusstheit sowie die Steigerung der eigenen Kompetenzen und der Berufszufriedenheit allgemein. Durch Supervision werden Handlungsmöglichkeiten und Sichtweisen erweitert und neue Möglichkeiten im Umgang mit schwierigen beruflichen Herausforderungen gefunden.

Coaching als spezielle Form der Supervision bedeutet vor allem Beratung von Führungskräften und Teams. Im Coachingprozess stehen ganz besonders die angestrebten Ziele im Blickpunkt. Beispiele für Coachingaufträge: Konfliktcoaching zum Beispiel bei akuten Konfliktsituationen; Coaching für Personen, die neue Aufgabenbereiche übernommen haben; Teamcoaching.

b) Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner an den staatlichen Schulberatungsstellen

An jeder der staatlichen Schulberatungsstellen koordiniert eine Beauftragte/ein Beauftragter für Lehrergesundheit Maßnahmen für Lehrerinnen und Lehrer, die sich um den Erhalt und/oder die Verbesserung ihrer Gesundheit sorgen. Zusammen mit erfahrenen Schulpsychologinnen und Schulpsychologen und Beratungsfachkräften wird ein breit gefächertes Angebot bereit gehalten:

- schwerpunktmäßig Beratung, Supervision und die Durchführung von Fallbesprechungsgruppen zu Fragen der beruflichen Belastungen für Lehrkräfte,
- Coaching für Führungskräfte in der Schule,
- Begleitung von Lehrkräften in der Rehabilitation,
- Information über Angebote zur Gesundheitsförderung außerhalb der Schule.

4.2 Vorschläge für verhältnispräventive Maßnahmen

Arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen zeigen, dass insbesondere die Arbeitsorganisation, die Art der Führung und die herrschende Verwaltungskultur wesentlich zur Gesundheit bei-

tragen oder „krankmachen“ können. Diese „Stellschrauben“ müssen daher gezielt genutzt werden.

Zur Schaffung/Optimierung einer „gesunden Arbeitswelt“ gibt es zwei wesentliche Ansatzpunkte.

- Wichtigster Ansatzpunkt ist die Unterstützung der Führungskräfte in ihrer an der Gesundheit orientierten Führungsverantwortung. Hierzu kommen im Wesentlichen Fortbildungen in Betracht. (vgl. hierzu die Ausführungen oben unter Punkt C)
- Weiterer Ansatz ist die Reduktion belastender Arbeitsbedingungen für die einzelne Mitarbeiterin bzw. den einzelnen Mitarbeiter durch die Optimierung von Abläufen, Organisation und Strukturen. Soweit möglich könnte jedoch versucht werden, auch den Stress der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Familienverpflichtungen (Kinderbetreuung, Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger) zu reduzieren, da sich dieser in ganz erheblichem Maße auch auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und die Gesundheit auswirken kann.

Nachfolgend werden verschiedene Möglichkeiten zur Optimierung des Arbeitsumfeldes dargestellt, die - soweit noch nicht geschehen - aufgegriffen werden sollten.

4.2.1. Leitbild

Ein Leitbild für eine Behörde kann viele Anstöße für ein „gesundes“ Miteinander in der Zusammenarbeit geben, insbesondere mit Aussagen zur ziel- und aufgabenorientierten Arbeitsorganisation, zu eigenständigem Handeln und zur Delegation von Verantwortung sowie

zur gegenseitigen Achtung und Wertschätzung im Umgang miteinander.

Leitbilder aus verschiedenen Behörden und die Grundsätze der Staatsregierung zur Führung und Zusammenarbeit sind in der Intranetplattform eingestellt.

Sofern bereits ein Leitbild erarbeitet wurde, zeigt die Erfahrung, dass dieses nach einer bestimmten Zeit (auch wegen der Personalfluktuations) vielfach in Vergessenheit gerät. Es ist daher oft sinnvoll, die dort enthaltenen, zeitlosen und wichtigen Aussagen den Beschäftigten in Erinnerung zu rufen (beispielsweise durch ein Schreiben der Behördenspitze). In Betracht kommt auch, in kürzeren Abständen (zum Beispiel alle ein bis zwei Monate) immer wieder einzelne Kernpunkte zur Zusammenarbeit, wie sie im Leitbild enthalten sind, in kurzen „Spots“ im Intranet zu veröffentlichen und so aktuell in Erinnerung zu rufen.

4.2.2 Personalentwicklung/Personalmanagement

Ziel der Personalentwicklung ist es, die Personalressourcen im Einklang mit den Interessen der Beschäftigten möglichst wirkungsvoll zum Einsatz zu bringen. Der Begriff der Personalentwicklung ist dabei umfassend zu verstehen: Er schließt alle Maßnahmen ein, die geeignet sind, die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte zu fördern. Personalentwicklung ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten der Beschäftigten unter Berücksichtigung der dienstlichen Belange gerecht zu werden. Dies trägt maßgeblich zur Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bei. Neben der individuellen Förderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (zum

Beispiel durch Jobrotation, Behörden-/Ressortwechsel, Hospitationen, Fortbildung) umfasst das Personalmanagement auch entsprechende organisatorische Maßnahmen zum Beispiel die Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz, eine sinnvolle Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Erweiterungen des Tätigkeitsspektrums (Arbeitsanreicherung) für Assistenz- und Service-dienste und zuarbeitende Beschäftigte oder die Förderung von Team- und Projektarbeit. Wichtig ist auch, dass das zur Erfüllung der Aufgaben erforderliche Personal zur Verfügung steht; dies stellt die Personalverwaltungen im Hinblick auf die Einsparverpflichtungen, insbesondere bei längeren Krankheitsausfällen, oft vor große Schwierigkeiten. Es könnte daher zum Beispiel geprüft werden, ob durch geeignete Assistenzdienste in besonders belasteten Bereichen Abhilfe geschaffen werden kann.

Ein entsprechend umfassendes und gezieltes Personalmanagement führt zu Motivation der Beschäftigten und trägt damit zu Gesundheit und Wohlbefinden bei.

4.2.3 Ergonomie am Arbeitsplatz

Schon nach dem Arbeitsschutzgesetz ist die Einhaltung ergonomischer Anforderungen am Arbeitsplatz durch regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen sicherzustellen und bei sich ändernden Arbeitsplatzverhältnissen und Arbeitsabläufen anzupassen.

Wichtig wäre die Bereitstellung von Informationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Ergonomie am Arbeitsplatz, also zum richtigen Sitzen, zur Blickrichtung, zum Sehabstand usw. Hierfür kommen neben Informationen im Intranet auch Kurse in Betracht.

4.2.4 Flexible Arbeitszeitregelung

Der Nutzen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung ist - auch für den Arbeitgeber/Dienstherrn - vielfältig. Ein wichtiger Vorteil ist, dass notwendige Mehrarbeit ebenso wie kurzzeitig benötigte Freizeit (für Arztbesuch, Elternsprechstunde und ähnliches) nicht bürokratisch beantragt und genehmigt werden muss. Diese „Zeitsouveränität“ wird von den Beschäftigten als sehr motivierend empfunden und kann auch zu geringeren Fehlzeiten führen. Gleichzeitig wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familienpflichten vereinfacht, so dass familiäre Stresssituationen entschärft werden.

Soweit mit den dienstlichen Belangen vereinbar, sollte daher auf möglichst flexible Arbeitszeitregelungen hingewirkt werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass über die Arbeitszeitflexibilisierung die Schutzvorschriften des Arbeitszeitgesetzes nicht umgangen und dadurch neue Gesundheitsgefährdungen geschaffen werden.

4.2.5. Erfassen und Bearbeiten großer Informationsmengen - „E-Mail-Flut“

Die Informationsflut, insbesondere über E-Mail, führt zu einer deutlichen Belastung der Beschäftigten. Vielfach werden Dokumente von erheblichem Umfang - teilweise zur „Absicherung“ - an einen großen Verteilerkreis weitergeleitet, ohne dass eine konkrete Betroffenheit der Empfänger besteht oder die konkrete Betroffenheit der Empfänger erkennbar gemacht wird. Jeder Empfänger muss dann aus der Fülle der Informationen aufwändig seine eigene Betroffenheit ermitteln; dies bindet in erheblichem Umfang Zeit.

Wichtig ist daher eine verbesserte Kommunikation über E-Mail und insbesondere die Betonung der Verantwortung des Einzelnen dafür,

dass nur die nötigen Informationen in leicht zu erfassender/verarbeitender Form übermittelt werden.

Es ist daher zu überlegen, den Beschäftigten Hinweise für einen sinnvollen und arbeitserleichternden Umgang im E-Mail-Verkehr an die Hand zu geben. Im Behördennetz ist als Muster hierfür die Handreichung für alle Beschäftigten des Innenministeriums „E-Mail-Etikette - Leitlinien für die Korrespondenz mit dienstlichen E-Mails“, eingestellt.

Daneben kommen Seminare für die Beschäftigten zum effektiveren Lesen beziehungsweise zum besseren Bewältigen der Informationsflut in Betracht.

4.2.6. Work-Life-Balance - Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im Hinblick auf die hohen Anforderungen, die an die Beschäftigten der Verwaltung hinsichtlich Engagement, Einsatz und Belastbarkeit vielfach gestellt werden, kann es zu Störungen der Work-Life-Balance kommen. Den Belastungen aus der Arbeit steht oft nicht genug Freizeit gegenüber.

In besonderem Maße hat dies Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Insbesondere Frauen, die neben einer Berufstätigkeit auch Kinder erziehen, stehen unter immensem Druck aus der Doppelbelastung. Die Sorge, wie und wo man einen Betreuungsplatz für ein Kind bekommt, wie und wo man das Kind in den langen Schulferien betreuen lassen oder wie man einen pflegebedürftigen Angehörigen betreuen kann, beeinträchtigen vielfach die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in ganz erheblichem Ausmaß. Mit praktischer Hilfe, die die Beschäftigten in diesen Punkten wirklich

entlastet, können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uneingeschränkt und unabgelenkt mit vollem Engagement und Einsatz ihrer Arbeit widmen. Gesundheit und Wohlbefinden der betroffenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aber auch der Arbeitserfolg wird dadurch in ganz erheblichem Ausmaß gesteigert.

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum Beispiel durch Hilfestellung bei der Organisation von Kinderbetreuungsplätzen für unter Dreijährige (Krippenplätze, sofern am Ort Bedarf besteht) und einer Kinderbetreuung in den Schulferien (gegebenenfalls in Kooperation mit anderen Behörden, Einrichtungen) sollte daher auch unter Gesundheitsgesichtspunkten geprüft werden. Letztlich ist die Realisierbarkeit dieser Maßnahmen insbesondere hinsichtlich ihrer Finanzierbarkeit zu prüfen.

E. Allgemeine Behördennetzseite

Weitere Informationen zum Thema Gesundheitsmanagement befinden sich im Behördennetz unter www.stmf.bybn.de unter der Rubrik Gesundheitsmanagement.

BAYERN DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter www.servicestelle.bayern.de oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.



Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Weitgehend wurde auch auf geschlechtsspezifische Formulierungen geachtet. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden.

Herausgeber Bayerisches Staatsministerium der Finanzen
Abteilung Personal und Öffentliches Dienstrecht
Odeonsplatz 4
80539 München
www.stmf.bayern.de

Stand Juli 2010