



Damit es nicht im Sand verläuft...

Wege Ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement nachhaltig zu gestalten

Ergebnisse des Projekts NAGU im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen - Förderschwerpunkt „Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen“ - Teilprojekt „Kommunalverwaltung“



Das Projekt NAGU

Das Projekt „**Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen – Gesunde Menschen in gesunden Unternehmen**“ wurde von August 2003 bis Juli 2006 in drei branchenspezifischen Teilprojekten als Verbund umgesetzt. Es wurde im Rahmen des Programms der Bundesregierung zur Förderung von Modellvorhaben zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet.

Ein Schwerpunkt des NAGU-Teilprojektes „Kommunalverwaltung“ war die Analyse von **Nachhaltigkeitsaspekten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)** in öffentlichen Verwaltungen. Untersucht wurden

- der **Stand** des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der kommunalen Verwaltung
- **Erfahrungen** im Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Bezug auf eine nachhaltige Einbindung
- **hemmende und fördernde Faktoren** für eine nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen

Diese Aspekte wurden in **verschiedenen Settings** durch **multimethodale Arbeitsweisen** analysiert und bearbeitet:

1. Auswertung der Erfahrungen der Stadtverwaltung Dortmund
2. Im Rahmen eines **interkommunalen Austausches** wurde die Situation des BGM in anderen Kommunalverwaltungen untersucht. Dazu wurden verschiedene Wege genutzt:
 - **Befragung** von Kommunalverwaltungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Kommunalverwaltungen (bundesweite Online-Befragung)
 - **Arbeitstreffen** mit Kommunalverwaltungen
 - **Fachtagungen** (mit Open-Space-Elementen)

Aus den Ergebnissen wurden **Empfehlungen** für die Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements abgeleitet und konkrete **Unterstützungsangebote** entwickelt.



Damit es nicht im Sand verläuft ...

haben wir für Sie die wesentlichen Ergebnisse des Projektes zusammengefasst. Die Arbeit in der Stadtverwaltung Dortmund und die vielen Aktivitäten im interkommunalen Austausch konnten viele Erkenntnisse zu fördernden und hemmenden Faktoren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und zum generellen Vorgehen im BGM gesammelt werden.

Aus diesen Erkenntnissen wurden **zehn Empfehlungen** für eine nachhaltige Implementierung des BGM und konkrete Unterstützungsinstrumente entwickelt.

1. Das BGM benötigt einen klaren, die Legislaturperiode überschreitenden, politischen Auftrag.
2. Definieren Sie die Tätigkeiten der Koordinatoren in einer konkreten Stellenbeschreibung.
3. Qualifizieren Sie die Koordinatorinnen und Koordinatoren für ihre Aufgabe im BGM.
4. Die internen Spezialisten/ Koordinatoren für BGF bzw. BGM sollten den gesamten Prozess begleiten, nicht nur die Anfangsphasen.
5. Klären Sie Kompetenzen und Zuständigkeiten und schaffen Sie Verbindlichkeit der intrakommunalen Zusammenarbeit (z.B. mit den Ämtern) durch klar strukturierte Verfahrenswege und Regeln.
6. Binden Sie die verschiedenen Führungsebenen in Ihr Projekt ein – hierzu kann eine Qualifizierung der Führungskräfte über Rolle und Möglichkeit im BGM hilfreich sein.
7. Koordinieren Sie alle BGM-Aktivitäten in den verschiedenen Fachbereichen zentral.
8. Orientieren Sie das BGM an strategischen Zielen und Zielvereinbarungen der Kommunalverwaltung bzw. der betreuten Bereiche.
9. Nutzen Sie mögliche Synergien durch eine enge Verzahnung von Veränderungsprozessen (z.B. Aktivitäten von Organisations- und Personalentwicklung) und BGM
10. Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Arbeit durch kontinuierliche Dokumentation dar.


Neben diesen Empfehlungen wurden auch **praktische Umsetzungen** entwickelt, durchgeführt und überprüft:

1. Entwicklung eines **nachhaltigen Konzeptes** für eine mittelgroße Kommunalverwaltung (Stadt Remscheid)
2. Unterstützung der Arbeit der BGM-Koordinatoren mit dem **BGM_navigator®** als Verknüpfung von Wissen zum BGM und konkreter Projektplanung
3. Einbindung und **Qualifizierung von Führungskräften** in Kooperation mit der Landeshauptstadt München.


Vertrauen – Delegation- Zusammenarbeit - das „Konzept Remscheid“

Dieses Konzept beschreibt die **Verfahrenswege**, die **strukturellen Elemente** und die **Handlungsfelder** für das BGM in einer mittelgroßen Kommunalverwaltung. Alle Aktivitäten werden unter einem Dach gebündelt, um ...

- ... Synergieeffekte nutzen zu können
- ... eine interdisziplinäre Zusammenarbeit gezielt zu fördern
- ... Ressourcen gezielt einzusetzen
- ... flexibel auf die Bedürfnisse der Organisation Stadtverwaltung reagieren zu können
- ... eine strategische Ausrichtung des BGM-Systems und eine operative Umsetzung sinnvoll zu koppeln
- ... relevante Informationen auszutauschen



„Vom gemeinsamen kick-off zum gemeinsamen Konzept - Startschuss für das BGM der Stadt Remscheid“



Ziel war es, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement zu schaffen, das durch alle Mitglieder des Steuerkreises gemeinsam getragen wird, ohne dass die Ressourcen der Einzelnen zu stark strapaziert werden.

Ein Kernelement ist daher die **Delegation von Aufgaben** aus einem **übergeordneten Steuerkreis**, der im Auftrag der Verwaltungsspitze handelt und als Entscheidungsorgan für alle Belange rund um das BGM fungiert. Der Steuerkreis ist auf der strategischen Ebene angesiedelt und gibt die Richtung für die Aktivitäten im BGM vor.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Bündelung von Kompetenzen** aller Akteure. Originären Aufgaben, u.a. in Schnittstellen die in Zusammenhang zum Themenfeld Gesundheit bzw. Gesundheitsmanagement stehen, sollten sinnvoll und effizient eingebunden werden. Jeder übernimmt Verantwortung, arbeitet mit und bringt seine Personalressource und sein Know-how aktiv im Sinne eines gutes Gesamtergebnisses ein. Dazu muss eine **maximale Transparenz** der umgesetzten Maßnahmen und Aktivitäten gewährleistet werden.

Die Stadt Remscheid pilotiert momentan das entwickelte Konzept auf einer breiten Zustimmungsbasis aller Beteiligten. Die derzeitigen Erfahrungen mit diesem, auf Vertrauen, Delegation und Zusammenarbeit der internen Akteure beruhenden Konzeptes, sind sehr gut. So wurden in einem sehr kurzen Zeitraum Querschnittsthemen vereinbart, die bereits mit ersten Erfolgen in der Umsetzung sind. Es ist bislang gelungen, eine „gemeinsame Marke BGM“ zu bilden, in die sich die verschiedenen Akteure aktiv einbringen. Hier konnte ein Modell erprobt werden, das die Abhängigkeit von externer Beratung deutlich reduzierte (**Kostenersparnis**) und zugleich eine Kultur einer gemeinsamen Arbeit im BGM auf den Weg gebracht hat (**Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit**).

Der “BGM_navigator® - die Verknüpfung von Wissen und Projektsteuerung im BGM

Ein wichtiges Ergebnis der Analyse war, dass Koordinatoren gerade zu Beginn ihrer Arbeit Informations- und Qualifikationsdefizite aufweisen. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird oft von Quereinsteigern umgesetzt, oft als zusätzliches, neues Arbeitspaket.

Der **BGM_navigator®** zielt auf den Bedarf von BGM-Koordinatoren an **Information, Qualifizierung** und an **Unterstützung im Projektmanagement**. Mit Hilfe des BGM_navigator® sollen unerfahrene und erfahrene Projektverantwortliche schnell Planungssicherheit gewinnen, Kostensensibilität entwickeln und die Richtlinien des Projektmanagements verinnerlichen.

Der BGM_navigator® ist eine **webbasierte Lösung**, mit der Projektverantwortliche in Unternehmen sich selbständig und unabhängig relevante Grundlagen und Inhalte des BGM erschließen, Projekte und Aktivitäten planen, koordinieren und kontrollieren sowie gezielt dokumentieren können.

Der Bereich **bgm_start** enthält aktuelles Wissen und Informationen rund um das BGM für Einsteiger und Fortgeschrittene, u.a. zu

- Schritten zu einem nachhaltigen BGM
- erprobten Verfahren und Ergebnisse aus der BGM-Praxis
- Einsatzmöglichkeiten von BGM-spezifischen Instrumenten wie Mitarbeiterbefragungen, Workshops, Arbeitssituationserfassungen, Gesundheitszirkeln etc.
- der Anwendung von Controllinginstrumenten wie z.B. Kosten-Wirkungs-Analysen
- dem Einsatz der Portfoliotechnik zur Effizienzvorschau von Maßnahmen

Der Bereich **bgm_pm** führt sicher durch Projekte und Prozesse im BGM und verknüpft die jeweiligen Schritte mit spezifischen Informationen zu den einzelnen Projektphasen und Aufgabenpaketen. Hierbei stehen folgende Funktionalitäten zur Verfügung: Mit Hilfe des Moduls Dokumentation kann gezielt und schnell über Prozesse und Aktivitäten informiert werden.

Der BGM_navigator® bildet die zentrale Entwicklung im Teilprojekt, um die Arbeit der BGM-Koordinatoren langfristig zu unterstützen. In dem webbasierten Instrument konnten alle Erkenntnisse aus dem NAGU-Projekt für eine operative Anwendung umgesetzt werden. Auch das Ziel die Ergebnisse von NAGU in die Fläche zu tragen kann nun realisiert werden.



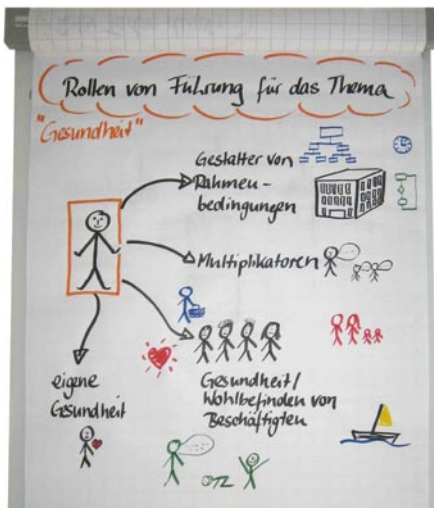
Führungskräfte einbinden und qualifizieren

Als bedeutendster Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit eines BGM wurde über alle Analyseinstrumente hinweg, eine **aktive Beteiligung von Führungskräften** genannt. Ist diese Beteiligung nicht vorhanden, so zeigen die Ergebnisse, werden BGM-Projekte aus diesem Grund am häufigsten abgebrochen.

Ziel war es ein Seminar zu konzipieren, das Führungskräfte für das Thema „Gesundheit“ in ihrer Führungsarbeit und die Bedeutung der eigenen Gesundheit sensibilisiert und die Akzeptanz für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu erhalten bzw. zu fördern.

Das Seminarkonzept umfasste die folgende **Inhalte**:

- Gestaltung von Gesundheit durch Führung
- Auswirkung verschiedener Führungsstile auf die Gesundheit
- Rolle und Aufgaben von Führung im Thema Gesundheit
- Stressoren für die eigene Führungsarbeit erkennen und bewältigen
- Handlungskompetenz in belastenden Situationen erhalten und ausbauen
- Abbau von Stresssituationen für Beschäftigte
- Einstellungen zur Führungsaufgabe als Gesundheit beeinflussendem Faktor
- Möglichkeiten positiver Gestaltung von gesundheitlich relevanten Parametern durch das Gespräch als Führungsinstrument (u.a. Einsatzmöglichkeiten von Rückkehrgesprächen)



Das Seminar wurde als zweitägiges Seminar in der Stadtverwaltung München erfolgreich im November 2005 pilotiert. Anhand des Feedbacks durch die Teilnehmenden wurde es etwas überarbeitet und im März 2006 erneut durchgeführt. Es wurde entschieden, das Seminar grundsätzlich in das **Weiterbildungsprogramm** der Stadtverwaltung München aufzunehmen. Zudem finden derzeit Überlegungen statt, Elemente des Seminars in die Grundsatzausbildung neuer Führungskräfte aufzunehmen. Dieses Vorhaben ist im Sinne einer nachhaltigen Beschäftigung mit dem Thema von besonderer Bedeutung.



Damit es nicht im Sand verläuft ...

fördernde und hemmende Faktoren im Überblick

– ein Fazit

Fördernde Faktoren

- Einbindung der Führungskräfte von Beginn an, besonders der mittleren Führungsebene
- Externe Betreuung schafft Akzeptanz
- Fachbereichsbezogenes Vorgehen
- Flexible Projektverläufe
- Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze
- Detaillierte Klärung der Aufgaben und Rollen
- Handlungsfähige Gremien
- Partizipation: Beteiligung der Beschäftigten an der Ausgestaltung von Entscheidungen
- Zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen

Hemmende Faktoren

- Koordinatoren fehlt oft die Fachqualifikation
- Hohe Abhängigkeit von externer Beratung
- Zu starke Diskussion von BGM im Rahmen von Fehlzeiten
- Lange Abstimmungsprozesse
- Fehlende Sanktionen/ Konsequenzen bei dem Nichteinhalten von Absprachen
- Schlechte Dokumentation führt zu fehlender Akzeptanz bei Entscheidern
- Entscheider sind oft nicht mit im Steuerkreis und haben das Thema delegiert



Stand: Oktober 2006

Wenn Sie weitere Fragen zum Teilprojekt „Kommunalverwaltung“ haben oder gerne Ergebnisse für Ihre Verwaltung oder Ihr Unternehmen nutzen möchten, wenden Sie sich bitte an:

Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP)
Wolbecker Windmühle 13a · 48167 Münster
Tel. 02506 300 280
info@ifgp.de · www.ifgp.de

Das Projekt wurde gefördert und fachlich begleitet durch



Das IFGP-Team bedankt sich bei allen am Projekt Beteiligten. Besonders aber ist die intensive Arbeit der Abteilung BGF der Stadt Dortmund hervorzuheben, ohne die wesentliche Teile der Erkenntnisse nicht entstanden wären.

Für die Unterstützung in den drei Projektjahren möchten wir den folgenden Personen und Institutionen Danke sagen:

Dr. Egmont Baumann, Dr. Beate Beermann, Hilke Berkels, Ralf Beutel, Fritz Bindzius, Dr. Frank Brandstätter, Reinhard Budde, Sabine Can, Rainer Dahms, digital spirit, DNBSG, druckmaldigital, Dr. Michael Drupp, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Irmgard Franken, Albert Götzmann, Nicole Gröser, André Große-Jäger, Detlef Hollmann, Katrin Homann, Andrea Hoppe, Rita Janning, Werner Kasperek-Trosien, Stefanie Keller, Bernd Kersting, Kerstin Kiefer, Angela Knoll, Dr. Jürgen Kopske, Heinz Kowalski, Roland Kraemer, Ursula Krickl, Dr. Karl Kuhn, Peter Lemke, Alexander Lendner, Beate Linde, André Matera, Dr. Jana May, Brigitte Morhöfer-Reissl, Sybille Möx, Anke Müller, Christoph Neumann, Arno Pahlitsch, Guntram Pehlke, Klaus Pelster, Herbert Pfau, projekt14, Dr. Thomas Robbers, Woitek Rosen, Andreas Roters, Martin Rütters, Holger Sander, Birgit Schauerte, Volker Schiek, Ralf Schomberg, Achim Sieker, Dr. Reinold Sochert, Daniel Spohn, Ulrike Teske, Maria Vleurinck, Roland Wagner, Gisela Wagner-Dieckmann, Ute Walther, Wirtschaftsförderung Münster, Britta Wildenberg, Eva Zinke

Wir hoffen, wir haben niemanden vergessen.