

Demografiesicheres und  
ressourcenbewusstes



Personalmanagement  
in Niedersachsen



## **Personalmanagementkonzept der niedersächsischen Landesverwaltung**

Stand: Oktober 2012

# **Begleitkonzept Gesundheit am Arbeitsplatz**

## I. Grundkonzeption

→ Rahmenkonzept,  
Ziffer II.7

### 1. Einleitung

Für jeden einzelnen Menschen ist es von unschätzbarem Wert, gesund zu sein. Der Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) folgend, umfasst Gesundheit körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden und ist somit viel mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Gesund ist, wer sich in seinem Körper rundum wohlfühlt. Die vorherrschenden Arbeitsbedingungen nehmen Einfluss auf das Wohlbefinden.

Für den öffentlichen Dienst sind leistungsfähige und gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr denn je eine wichtige Voraussetzung für effizientes Arbeiten. Gesundheit muss daher zum Thema werden, bevor sie abhandenkommt. Denn ein Ungleichgewicht des Wohlbefindens bedeutet nicht nur eine Einschränkung der Lebensqualität jedes Einzelnen, sondern kann mit erheblichen Kosten für den Arbeitgeber verbunden sein.

Darüber hinaus leidet die Produktivität, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund bestehender Belastungen am Arbeitsplatz nicht ihre ganze Leistung entfalten. Investitionen in die Gesundheit zahlen sich aus: Die arbeitsbedingten Ursachen von Krankheit und Leistungshemmnissen zu erkennen und zu beseitigen, ist daher für Verwaltungen immer häufiger Bestandteil der Unternehmenspolitik.

Gesundheitsförderung ist gleichermaßen als ethische und soziale wie auch als ökonomische Notwendigkeit zu betrachten. Das Land Niedersachsen kommt dieser Verpflichtung seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber bereits seit über zehn Jahren nach und unterstützt die Dienststellen dabei, ein systematisches und umfassendes Gesundheitsmanagement einzuführen.

### 2. Ziele von Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement fördert die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem arbeitsbedingte gesundheitliche Belastungen reduziert sowie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen geschaffen bzw. unterstützt werden.

Gesundheitsmanagement ist die systematische Vorgehensweise einer Organisation - einer Dienststelle oder eines Betriebes - zur Förderung der Gesundheit aller Beschäftigten. Es bedeutet in der Organisation gesundheitsschädigende und -förderliche Strukturen aus Sicht der Beschäftigten zu identifizieren und bearbeitbar zu machen. Gesundheitsmanagement setzt präventiv an, um Erkrankungen zu vermeiden und lang-

fristig die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten.

Nachhaltige Erfolge sind nur dann zu erreichen, wenn Gesundheitsmanagement gemeinsam von allen Beschäftigtengruppen getragen wird: Der Dienststellenleitung und der Personalvertretung, den Interessenvertretungen, der Gleichstellungsbeauftragten, den Führungskräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Führungskräfte haben aufgrund ihrer Vorbildfunktion für die nachhaltige Erreichung der Ziele des Gesundheitsmanagements eine herausragende Bedeutung.

Gesundheitsmanagement zielt darauf ab,

- Arbeitsbedingungen zu verbessern und Arbeitsbelastungen abzubauen; z.B. durch Schaffung abwechslungsreicher Aufgaben, stimmiger Arbeitsprozesse, wertschätzendes Führungsverhalten, flexible, bedarfsgerechte Arbeitszeiten;
- gesundheitsförderliche Verhaltenweisen zu unterstützen und gesundheitsriskante Verhaltensweisen zu verringern, z.B. durch die Stärkung der Fähigkeiten zur Stressbewältigung, zur Förderung der Bewältigung der ständig sich verändernden Arbeitsanforderungen.

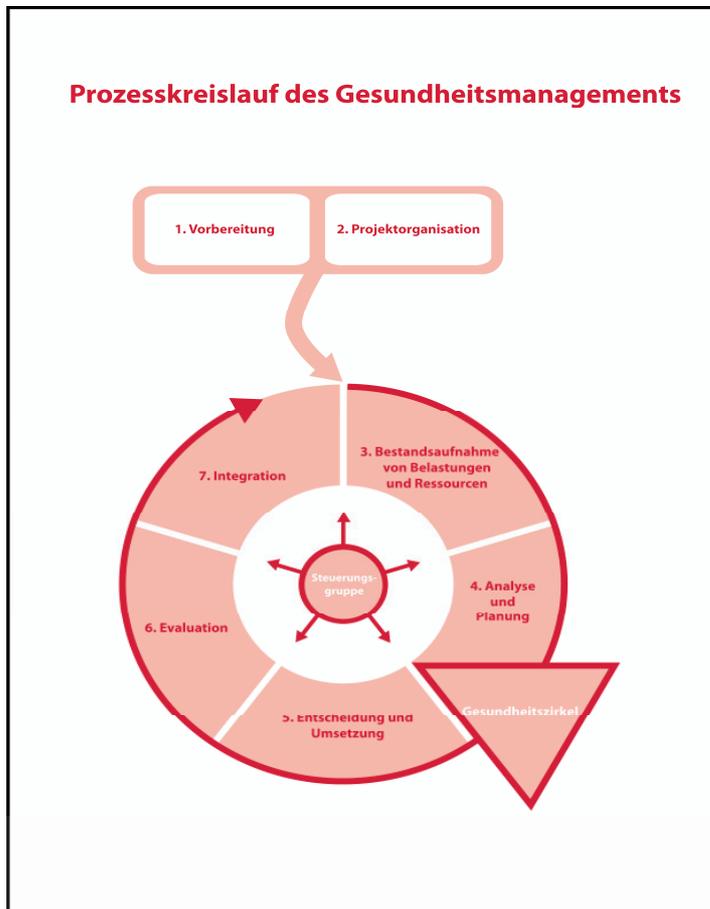
Gesundheitsmanagement bezieht die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als strategischer Faktor in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation ein. Es integriert den Schutz des Menschen bei der Arbeit und die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie der Organisation und beinhaltet dabei die aktive Beteiligung der Beschäftigten. Die Bereiche Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Suchtprävention und Sozialberatung können im Rahmen des Gesundheitsmanagements institutionalisiert, ausgestaltet und weiterentwickelt werden. Gesundheitsmanagement gestaltet die Schnittstellen und die Kooperation verschiedener dienststelleninterner Fachstellen wie beispielweise Arbeitssicherheit, betriebsärztliche und soziale Dienste, Personal-, Organisations- und Qualitätsmanagement sowie die Zusammenarbeit der Interessenvertretungen. Es trägt zu einer zielgerichteten Maßnahmenentwicklung und zur Überprüfung der Wirksamkeit gesundheitsbezogener Aktivitäten bei.

### **3. Gesundheitsmanagement im Prozess**

Das systematische Vorgehen eines Gesundheitsmanagement-Projekts lässt sich in sieben Phasen untergliedern. In dem Projektleitfaden „Gesundheitsmanagement in niedersächsischen Dienststellen – Eine praktische Hilfe für die Dienststellen bei der Einführung und Umsetzung von Gesundheitsmanagement in Form eines Projekts“ (Stand November 2011) sind die ein-

→ **Projektleitfaden,  
abrufbar unter:  
[www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de](http://www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de)**

zelen Phasen umfassend beschrieben. Zur Veranschaulichung der einzelnen Phasen ist in der nachfolgenden Abbildung der Prozesskreislauf dargestellt:



Der Prozesskreislauf ist ein immer wieder durchlaufender Kreislauf mit langfristig angelegten gesundheitlichen Leitzielen. Die systematische Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Stärkung personaler Gesundheitsressourcen sind langfristige Aufgaben, die nicht nach einer begrenzten Projektlaufzeit abgeschlossen sind. Rahmenbedingungen ändern sich, Personen wechseln und inhaltliche Schwerpunkte verlagern sich. Ein optimaler Zustand ist schwer zu halten. In der Realität handelt es sich daher vielmehr um eine kontinuierliche Aufgabe. Gesundheitsmanagement sollte ein integraler Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung sein.

Gesundheit wird zur Managementaufgabe, bei der alles, was Einzelne selbst für seine Gesundheit leisten, mit dem verbunden wird, was der Arbeitgeber für seine Beschäftigten tun kann. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement trägt dazu bei, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Krankheiten am Arbeitsplatz – einschließlich Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und psychische Belastungen – vorbeugen. Zudem stärkt es die gesunderhaltenden dienststelleninternen Strukturen und die

Kräfte jedes und jeder Einzelnen. Das senkt krankheitsbedingte Fehlzeiten und frühzeitige Pensionierungen, stärkt gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit und Motivation und somit letztlich die Produktivität.

Diese Ziele sind nicht von heute auf morgen zu erreichen. Gesundheitsmanagement in den Dienststellen muss langfristig und flexibel angelegt sein. Nur so kann es dem dynamischen Charakter der Gesundheit der Beschäftigten einerseits und den sich wandelnden Arbeitsbedingungen andererseits Rechnung tragen. Es gibt immer wieder neue Herausforderungen, die von manchen auch als Belastungen empfunden werden können:

- neue Aufgaben,
- ein größeres Arbeitspensum,
- hoher Zeitdruck,
- eine alternde Belegschaft
- eine sich ständig weiterentwickelnde Information- und Kommunikationstechnik,
- sich ändernde Strukturen und
- neue Führungsinstrumente.

### **Vorteile eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements**

#### **Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**

- weniger Arbeitsbelastungen bzw. besserer Umgang mit Belastungen
- Verbesserung des Gesundheitszustandes
- Steigerung des Wohlbefindens
- Verbesserung der Beziehung zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten
- Verbesserung der dienststelleninternen Kommunikation und Kooperation
- mehr Arbeitsfreude und -zufriedenheit
- Erlernen von gesundem Verhalten am Arbeitsplatz und in der Freizeit

#### **Für die Dienststelle:**

- Erhöhung der Gesundheitsquote/langfristige Senkung des Krankenstandes
- Rückgang der Fluktuation
- erhöhte Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -produktivität
- Verbesserung der dienststelleninternen Kommunikation und Kooperation
- Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität

#### **4. Prinzipien des Gesundheitsmanagements**

Dauerhaft geringere Krankenstände und eine größere Produktivität werden sich nur einstellen, wenn bei der Institutionalisierung des Gesundheitsmanagements bestimmte Prinzipien berücksichtigt werden. An diesen Handlungsgrundsätzen orientiert sich das Land Niedersachsen bei dem Ziel, die Gesundheit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

- **Ganzheitlichkeit**

Gesundheitsmanagement berücksichtigt Verhalten und Verhältnisse. Ganzheitliches Gesundheitsmanagement setzt sowohl bei den Personen als auch bei den Arbeitsbedingungen an und ist somit ein wichtiger Bestandteil der Organisations- und der Personalentwicklung. Folgende Handlungsfelder für den Einsatz gesundheitsfördernder Maßnahmen sind zu berücksichtigen:

- Abbau von belastenden Arbeitsbedingungen und Stressfaktoren wie Zeitdruck, Lärm, schlechte Arbeitsräume und schlechte Arbeitsplatzgestaltung, ungeeignete und unpraktische Arbeitsmittel
- Schaffung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen, in denen sich die Beschäftigten entwickeln können, z.B. durch Handlungsspielräume, gesundheitsorientiertes Führungsverhalten, unterstützende soziale Beziehungen und Kommunikationsformen
- Verringerung belastenden, gesundheitsriskanten Verhaltens, z. B. durch das Angebot einer Rückenschule, eines Suchtberaters, aber auch durch vollwertiges Essen in der Kantine
- Entwicklung individueller Gesundheitspotenziale, also von Fähigkeiten zur Bewältigung von Belastungen, z. B. durch Zeit- und Stressmanagement, durch angemessene Qualifizierung für Arbeitsanforderungen (Fort- und Weiterbildung), durch gesundheitsförderliches Verhalten (etwa durch Lauftreffs)

Wird nur auf einem dieser Felder agiert, ist Gesundheitsförderung von begrenzter Wirksamkeit. Das gilt insbesondere für rein verhaltensorientierte Einzelmaßnahmen. Zum Beispiel können die häufig angebotenen Rückenschulen durchaus ein geeignetes Instrument sein, um vorhandene Schmerzen zu lindern. Eine dauerhaft wirksame Vorbeugung von Rückenerkrankungen ist jedoch nur möglich, wenn das ganze Arbeitssystem berücksichtigt wird. Der ganzheitliche Ansatz des Gesundheitsmanagements stellt sicher, dass der Mensch mit seinen individuellen Beanspruchungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen im Mittelpunkt steht.

- **Partizipation**

Gesundheitsmanagement erfordert die Beteiligung und Mitarbeit aller. In einer Dienststelle gibt es in Bezug auf Arbeit und Arbeitsbedingungen unterschiedliche Interessen. Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement berücksichtigt diese, indem es die Betroffenen zu Beteiligten macht und sie als Entscheidungsträger und aktive Gestalter der eigenen Arbeitsbedingungen einbezieht. Da viele gesundheitsbeeinträchtigende Faktoren weder von „oben“ noch von „außen“ erkannt und geändert werden können, wissen die Beschäftigten als Experten in eigener Sache am besten, was sich negativ auf sie auswirkt und was ihnen gut tut. Für die Analyse gesundheitlicher Belastungen und die Entwicklung geeigneter Maßnahmen sind ihre Erfahrungen daher unverzichtbar. Nach allen bisherigen Erkenntnissen kommen von den Beschäftigten in der Regel sehr praxisnahe Lösungsvorschläge, die meist sogar ohne großen finanziellen Aufwand verwirklicht werden können.

Ein weiterer Vorteil der Partizipation ist, dass Maßnahmen eher akzeptiert werden, wenn sie gemeinschaftlich entwickelt, beschlossen und aktiv mitgetragen werden. Das bedeutet, dass auch die Interessenvertretungen von vorne herein mit einbezogen werden und über Mitgestaltungsmöglichkeiten verfügen. Eine erfolgreiche Beteiligung setzt Transparenz voraus. Nur wenn über die Ziele und Inhalte des Gesundheitsmanagements ausführlich informiert wird und offen über Probleme diskutiert werden kann, können die Beteiligten zur Mitwirkung und Unterstützung motiviert werden.

Eine besondere Bedeutung kommt hier sicherlich den Führungskräften zu. Denn in welchem Maß ein Arbeitsplatz die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigt, hängt nicht allein von technischen und infrastrukturellen, sondern ebenso von organisatorischen und personellen Faktoren ab. Das Betriebsklima misst sich eben nicht allein in Temperatur und Luftfeuchtigkeit, sondern auch im zwischenmenschlichen Umgang. Bei einem gesundheitsförderlichen Führungsverhalten werden die Ziele gemeinsam mit den Beschäftigten gesetzt und die Mittel zur Erlangung der Ziele bereitgestellt.

- **Integration**

Dem Prinzip der Ganzheitlichkeit folgend ist Gesundheitsmanagement nur wirksam, wenn die vorherrschenden strukturellen, organisatorischen und persönlichen Bedingungen zusammenhängend betrachtet werden. Um dies zu erreichen, muss Gesundheitsförderung bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Bereichen der Dienststelle berücksichtigt werden. Verantwortlich für die Einbindung von Gesundheitsmanagement in

den Arbeitsalltag sind die Dienststellenleitung und die Führungskräfte in Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen. Damit die Ziele und Grundsätze des Gesundheitsmanagements als verbindliche Vorgabe für alle sichtbar werden, sind sie in die Leitbilder der Behörden und ggf. in die Geschäftsordnungen aufzunehmen. Als Daueraufgabe ist Gesundheitsmanagement in den vorhandenen Organisationsstrukturen und -abläufen, in den Konzepten und Programmen zur Personalentwicklung sowie in den Anforderungsprofilen der Führungskräfte zu verankern.

- **Projektmanagement**

Alle Maßnahmen und Programme zur Gesundheitsförderung müssen systematisch durchgeführt und auf die spezifischen Bedürfnisse der Dienststelle zugeschnitten werden. Erfolgreiches Gesundheitsmanagement gleicht einem Lernzyklus und umfasst eine Bedarfsanalyse und Zieldefinition, die Planung und Ausführung geeigneter Maßnahmen sowie die kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (Evaluation). Die fundierte Analyse der Ist-Situation ist die Basis des Gesundheitsmanagements. Nur eine genaue Diagnose kann den Projektverantwortlichen zeigen, wo und wie eingegriffen werden muss, um die definierten Ziele zu erreichen. Die notwendigen Informationen können Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel, Diagnose-Workshops oder Krankenstandsstatistiken liefern.

Die Analyse gibt auch Aufschluss darüber, welche Maßnahmen zu Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz in der Dienststelle bereits existieren. Denn bestehende Aktivitäten sollten in das ganzheitliche System integriert werden und nicht in Konkurrenz zu den Aktionen des Gesundheitsmanagements stehen. Die gewonnenen Daten und Erkenntnisse sind Grundlage der Planung. Aus den Bausteinen des Gesundheitsmanagements werden die geeigneten gesundheitsfördernden Maßnahmen herausgegriffen und umgesetzt. Nach einiger Zeit muss die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen in Hinblick auf die gesetzten Ziele mittels einer erneuten Ist-Analyse überprüft und bewertet werden. Auch Auswirkungen durch zwischenzeitlich eingetretene Veränderungen zum Beispiel in der Arbeitsorganisation oder bei der Zusammensetzung des Personals werden durch die erneute Bestandsaufnahme sofort erkennbar.

- **Gender Mainstreaming**

Nach wie vor ist die Erwerbsarbeit für Frauen und Männer an unterschiedliche Bedingungen geknüpft. Auch wenn heutzutage viele Frauen berufstätig sind, leisten sie immer noch den

größten Anteil der Haus- und Familienarbeit. Ein Spagat mit Folgen. Denn die Regeln und die Organisation von Arbeit orientieren sich fast ausschließlich an Strukturen, die hauptsächlich von Männern geprägt wurden. So wird zum Beispiel von jemandem, der Karriere machen möchte, nach wie vor zeitliche Verfügbarkeit erwartet. Ganz gleich, ob Familienmitglieder zu versorgen sind.

Gesundheitsmanagement muss darüber hinaus spezifische Belastungen von Männern und Frauen identifizieren und Prozesse unterstützen, die darauf abzielen, die geschlechtliche Arbeitsteilung aufzuheben.

Mitarbeiterinnen genauso wie Mitarbeiter sollten in allen Arbeitsbereichen des Landes ihrer Qualifikation gemäß eingesetzt werden und Zugang zu Aufstiegsmöglichkeiten erhalten. Grundsätzlich ist beim Gender Mainstreaming darauf zu achten, die besonderen Arbeitsbedingungen aller Beschäftigtengruppen zu berücksichtigen, gleich ob bei Männern oder Frauen.

#### **Erfolgreiches Gesundheitsmanagement**

- ist strukturell eingebunden
- fußt auf einer Bedarfsanalyse und definiert Ziele
- zeichnet sich durch interdisziplinäre und interhierarchische Zusammenarbeit aus
- ist auf Kontinuität angelegt
- bedarf der Offenheit und Kommunikation
- erfordert die Beteiligung aller
- ist ganzheitlich angelegt
- ist zielgruppenorientiert und berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse von Männern und Frauen
- richtet sich an Personen (Verhalten) und die Organisation (Verhältnisse)
- beinhaltet die Kontrolle und Bewertung aller Prozesse
- zeichnet sich durch Transparenz in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen aus

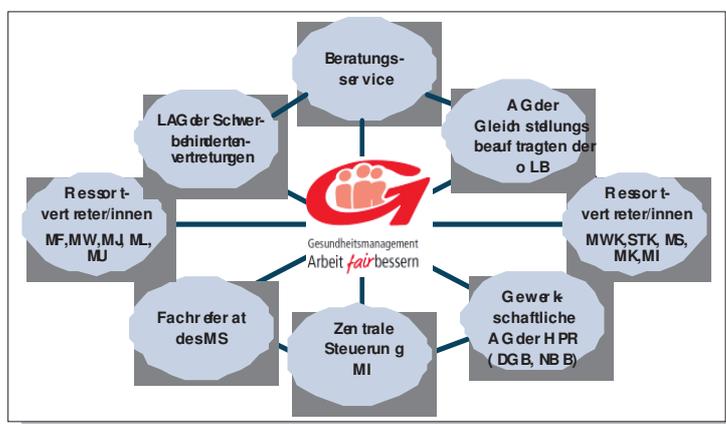
#### **4. Strukturen des Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung**

Die Grundlage für ein Gesundheitsmanagement in der niedersächsischen Landesverwaltung wurde im November 2002 mit dem Beschluss der Landesregierung und der Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften (§ 81 NPersVG) geschaffen. Die Fortführung und Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements wurde seitdem kontinuierlich durch das Kabinett beschlossen.

#### 4.1 Landesweite Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement

Ressortübergreifend ist seit 2003 die landesweite Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement aktiv. Die landesweite Steuerungsgruppe plant und begleitet den gezielten Ausbau des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen der Landesverwaltung. Sie wirkt bei der Entwicklung von Instrumenten zum Gesundheitsmanagement mit und sichert die Qualität, indem auf die Einhaltung der Prinzipien des Gesundheitsmanagements geachtet wird. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind die treibenden Kräfte und die zentralen Ansprechpersonen des Gesundheitsmanagements. Die landesweite Steuerungsgruppe fördert, steuert und koordiniert den schrittweisen Ausbau des Gesundheitsmanagements in den Ressorts.

##### Die landesweite Steuerungsgruppe



#### 4.2 Zentrale Steuerung durch MI

MI – Ressortübergreifende Personalentwicklung – koordiniert das Gesundheitsmanagement in der niedersächsischen Landesverwaltung. MI steuert und begleitet aktiv den Prozess, leitet die landesweite Steuerungsgruppe, stellt den Beratungsservice Gesundheitsmanagement zur Verfügung, stimmt mit dem Beratungsservice die Aufgabenschwerpunkte und Einsätze ab, organisiert Fachveranstaltungen, unterstützt die Vernetzung und den Austausch von Akteurinnen und Akteuren, bietet zusammen mit dem SiN Qualifizierungen für die unterschiedlichen Zielgruppen an und betreibt Öffentlichkeitsarbeit.

#### 4.3 Beratungsservice Gesundheitsmanagement

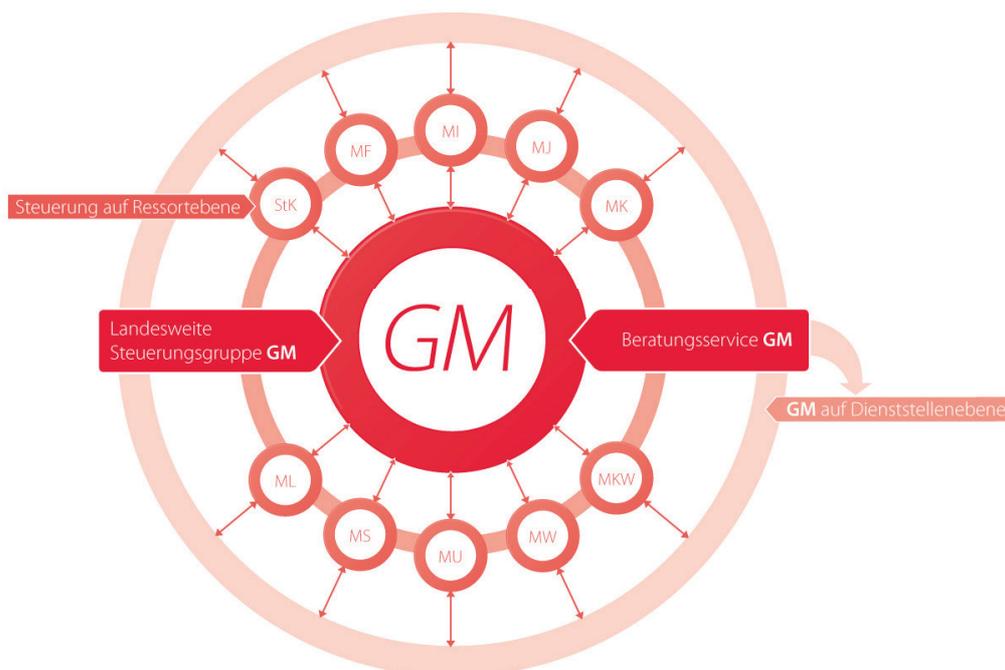
Den Dienststellen steht seit 2003 ein fachlich kompetenter und neutraler Beratungsservice von Mitarbeiterinnen der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V. zur Seite. Der Beratungsservice Gesundheitsmanagement unterstützt die Dienststellen kostenlos Gesundheitsmanagement zu initiieren und geeignete Strukturen aufzubauen bzw. weiter zu entwickeln (u. a. durch eine Ein-

stiegsberatung, Workshops und Informationsveranstaltungen, begleitende Beratung für Akteurinnen und Akteure, Betreuung der Dienststellen in Netzwerken, Reflexion). Zudem fördert er in Zusammenarbeit mit den dienststelleninternen Steuerungsgruppen die nachhaltige Entwicklung von Gesundheitsmanagement. Der Beratungsservice wird zentral durch das MI, Ressortübergreifende Personalentwicklung, finanziert.

#### 4.4 Steuerung auf Ressortebene

Um das Gesundheitsmanagement weiterhin nachhaltig und gezielt in der Landesverwaltung auszubauen, müssen entsprechende Strukturen geschaffen werden. Dazu sind fundierte Erkenntnisse über den Stand des Gesundheitsmanagements in den einzelnen Ressorts notwendig. Hierfür ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Dienststellen in den jeweiligen Geschäftsbereichen und den obersten Landesbehörden erforderlich. Ziel sollte es sein, dass in jeder Dienststelle in der Landesverwaltung die Zuständigkeit für das Gesundheitsmanagement geregelt ist und sich dies aus dem Organigramm oder dem Geschäftsverteilungsplan entnehmen lässt. Die obersten Landesbehörden übernehmen die Steuerung des Gesundheitsmanagements für ihr Ressort. Jedes Ressort ist in der landesweiten Steuerungsgruppe vertreten. Die landesweite Steuerungsgruppe kann mit den so gewonnenen Informationen den weiteren Ausbau gezielt steuern und koordinieren.

Strukturen des Gesundheitsmanagements in der niedersächsischen Landesverwaltung



Eine Steuerung auf Ressortebene hat sich bereits bei zwei Ressorts (Justizministerium, Finanzministerium) seit über zehn Jahren bewährt und als erfolgreich dargestellt.

#### **4.5 Gesundheitsmanagement auf Dienststellenebene**

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Einrichtung einer zentralen Steuerungsgruppe in der Dienststelle sinnvoll ist, um das Thema Gesundheit systematisch und dauerhaft in den dienststelleninternen Alltag, das heißt in die normalen Aktivitäten der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubetten. Denn gesundheitsförderliche Veränderungen gelingen umso eher, je besser alle Stellen zusammenarbeiten, die über Entscheidungs-, Mitbestimmungs- und Fachkompetenz in gesundheitsrelevanten Fragen verfügen.

Die Zusammensetzung und Aufgaben einer Steuerungsgruppe können dem Projektleitfaden „Gesundheitsmanagement in niedersächsischen Dienststellen – Eine praktische Hilfe für die Dienststellen bei der Einführung und Umsetzung von Gesundheitsmanagement in Form eines Projekts“ (Stand: November 2011) entnommen werden. Hier findet sich auch eine Übersicht über Organisationseinheiten bzw. Personen, die sich mit gesundheitsrelevanten Fragestellungen befassen.

Gesundheitsmanagement ist eine Handlungsoption für alle Dienststellen der Landesverwaltung, die zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten beitragen kann. Kosten, die ggf. im Rahmen des Gesundheitsmanagements entstehen, werden von den Dienststellen aus eigenen Haushaltsmitteln finanziert. Die haushaltsmäßigen Auswirkungen in den Ressorts sind abhängig von deren Strategie und den geplanten Maßnahmen.

Möglichkeiten von Kooperationen z.B. mit Krankenkassen oder Unfallversicherungsträgern können genutzt werden. Die Krankenkassen können nach § 20 des SGB V ergänzende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchführen und finanziell unterstützen. Die Spitzenverbände der Krankenkassen haben bestimmte Qualitätskriterien als Grundlage für die Förderung von Projekten vereinbart.

Der Beratungsservice Gesundheitsmanagement steht den Dienststellen hilfreich zur Seite.

Als Anbieter der Beratungsdienstleistungen kommen ggf. interne Beraterinnen und Berater, Prozessbegleiterinnen und –begleiter im Gesundheitsmanagement, das Beratungsteam Niedersachsen, die Fortbildungsinstitutionen des Landes, die Universitäten, die Gewerbeaufsicht und die Landesunfallkasse in Betracht. Das Beratungsteam Niedersachsen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungsreihe „Prozessbegleitung im Gesundheitsmanagement“ sind befähigt,

→ **Projektleitfaden,  
abrufbar unter:**  
[www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de](http://www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de)

Projekte und Prozesse im Gesundheitsmanagement professionell zu begleiten und die Dienststellen zu unterstützen.

Des Weiteren können bei Bedarf externe Beratungsleistungen ggf. von den Krankenkassen, den Technologieberatungsstellen oder von privaten Anbietern in Anspruch genommen werden. Die Hinzuziehung externer Beraterinnen und Berater ist i.d.R. mit zusätzlichen Kosten verbunden. Für arbeitsmedizinische oder andere inhaltliche Fachfragen des Arbeitsschutzes kann der Sachverstand der Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, der Gewerbeaufsicht oder der gesetzlichen Unfallversicherung kostenlos genutzt werden.

#### **4.6 Projekt C.A.R.E - Demografieorientierte Gesundheitsförderung der Landesbediensteten**

Zusätzlich zu den bewährten und bereits bestehenden Maßnahmen des Gesundheitsmanagements wird die Landesregierung das ressortübergreifende Projekt „Chance, Arbeitsbedingungen richtungweisend zu entwickeln (C.A.R.E.)“ ins Leben rufen. Anhand einer systematischen Auswertung bereits bestehender Maßnahmen, verbunden mit der Erhebung von typischen Krankheitsbildern und Gründen für Dienstinfähigkeit, sollen ressortübergreifende Handlungsmöglichkeiten und Best-Practice-Modelle entwickelt werden. So soll ein weiterer Beitrag dazu geleistet werden, die Gesundheit der Bediensteten des Landes nachhaltig zu stärken und damit auch deren Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, Erkrankungen systematisch zu erfassen, um Heilungsprozesse optimieren zu können. Damit können zudem Ausgaben für Beihilfe und Heilfürsorge im Krankheitsfall vermieden werden. Im Rahmen dieses Projekts wird Niedersachsen mit den landeseigenen Staatsbädern, deren Kenntnisse und Erfahrungen in das Projekt einbezogen werden sollen, und der Deutschen Rentenversicherung zusammenarbeiten. Im Rahmen dieses Projekts werden zudem innovative Vorschläge durch rechtliche und organisatorische Änderungen bei der Beihilfe und Heilfürsorge geprüft.

## **II. Handlungsempfehlungen**

Belastungen sind immer im Zusammenhang mit Ressourcen zu betrachten. Darunter sind die Merkmale der Arbeitssituation und der arbeitenden Person zu verstehen, die die Wirkungen belastender Faktoren verringern bzw. abpuffern können und Anforderungen besser bewältigbar machen. Zu den wichtigsten Ressourcen gehören eigene Handlungsspielräume und soziale Unterstützung.

Im Prozess des dienststelleninternen Gesundheitsmanagements müssen deshalb die vorhandenen Belastungen und

Ressourcen zunächst genau erhoben und anschließend analysiert werden. Danach erfolgt die konkrete Maßnahmenplanung und -umsetzung. Die Maßnahmen können auf der Ebene der Dienststelle oder bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansetzen und darauf abzielen, Belastungen abzubauen und/oder Ressourcen zu stärken. Man bezeichnet diese unterschiedlichen Herangehensweisen auch als verhältnis- oder verhaltensorientierte Ansätze.

Dabei ergeben sich Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements zunächst aus gesetzlichen Vorgaben. Hierzu zählen:

- Arbeitsschutz
- Gefährdungsbeurteilung
- Arbeitsschutzausschuss
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Ergänzend hierzu hat die Landesregierung am 12.10.2010 beschlossen, das Gesundheitsmanagement fortzuführen und an den folgenden vier Eckpunkten ausrichten:

- Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Umgang mit einem veränderten Krankheitsspektrum
- Entwicklung von Standards für erfolgreiches Gesundheitsmanagement
- Einbindung der Führungskräfte

Neben diesen vier Eckpunkten sind die folgenden Handlungsfelder für ein erfolgreiches und nachhaltiges Gesundheitsmanagement von Bedeutung.

- Information und Beratung
- Erfahrungsaustausch
- Qualifizierung

Hieraus lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten. Der Katalog der nachfolgenden Beispiele hierfür ist nicht abschließend zu verstehen. Es geht vielmehr darum, die Vielfalt und das breite Spektrum möglicher Maßnahmen mit ihren unterschiedlichen Dimensionen und Zielrichtungen vor Augen zu führen.

Welche Maßnahmen davon oder auch über diese Aufzählung hinaus in einer Dienststelle sinnvollerweise eingesetzt oder bearbeitet werden, muss vor Ort anhand der konzeptionellen Überlegungen zur Einführung des Gesundheitsmanagements entschieden werden. Die Zielsetzung der Verringerung von Belastungen und Stärkung von Ressource kann sowohl auf der Organisationsebene als auch der Beschäftigtenebene erfolgen wie die folgenden Beispiele zeigen.

### **1. Organisationsbezogene Verringerung von Belastungen**

- Ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung und der Arbeitsplätze:

Die Gestaltung der Arbeitsräume ist von entscheidender Bedeutung für die gesundheitsförderliche Gestaltung der

Arbeitsumgebung und -plätze. Dabei geht es u.a. um Luft, Licht, Farbe sowie die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, insbesondere bei Bildschirmarbeit.

- Einsatz geeigneter Arbeitsmittel und Arbeitshilfen:  
Ungeeignete oder unpraktische Arbeitsmittel können Quelle erheblicher Belastungen sein und nachteilige gesundheitliche Auswirkungen nach sich ziehen. Gesundheitsförderliche Beschaffungskriterien sind an der Funktionalität und der Handhabbarkeit zu orientieren. Dies bedeutet zugleich die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Auswahl der Arbeitsmittel und die ggf. notwendige Anpassung der Arbeitsmittel an die individuellen Anforderungen der Beschäftigten.
- Ständige Verbesserung der Arbeitsmethoden:  
Unangemessene Arbeitsmethoden sind nicht nur wenig effektiv und erzeugen Reibungsverluste, sondern sie sind auch belastend und verursachen unnötigen Stress. Die ständige Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsmethoden ist Aufgabe von Qualitäts- und Gesundheitszirkeln, ggf. unter Einbeziehung von Experten.
- Beratungsangebote zu Mobbing, Sucht:  
Beratungsangebote können einen Beitrag zu Verringerung der Belastungen bei Mobbing und Suchtproblemen leisten.

## **2. Organisationsbezogene Entwicklung von Ressourcen**

- Gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation:  
Arbeitstätigkeiten, die die Fähigkeiten der Beschäftigten erhalten und weiterentwickeln, sind gesundheitsförderlich und setzen Potenziale der Beschäftigten frei. Insbesondere größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume können Motivation und Arbeitszufriedenheit steigern. Maßnahmen der qualitativen Aufgabenanreicherung, in denen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr relevante Entscheidungsspielräume und Verantwortungsbereiche übertragen werden, sind auch Maßnahmen des Gesundheitsmanagements. Sie fördern die Zufriedenheit der Beschäftigten und befähigen sie dazu, ihre Ressourcen zu entwickeln. Auch die Mitarbeit in Projektgruppen kann die Motivation und die Leistungspotenziale von Beschäftigten fördern. Gerade in Strukturen mit wenigen Aufstiegsmöglichkeiten ermöglicht die Leitung von Projekt- oder Arbeitsgruppen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Übernahme von Leitungsverantwortung in Teilbereichen. Dies kann auch in dienstlichen Beurteilungen seinen Niederschlag finden.

- **Personalmanagement:**  
Rahmenbedingungen in der Dienststelle, die die interne Mobilität der Beschäftigten fördern und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen, setzen Potenziale der Beschäftigten frei und sind damit gesundheitsförderlich. Dies gilt auch für die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Beurteilungs- und Beförderungsentscheidungen. Insgesamt gibt es einen engen Zusammenhang zwischen Maßnahmen der Personalentwicklung und des Gesundheitsmanagements.  
Die Flexibilität der Arbeitszeitregelungen ist im Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu nutzen. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, ihre Tätigkeiten der eigenen Leistungskurve anzupassen und durch eine entsprechende Gestaltung der Pausen ihre Gesundheit zu fördern.
- **Führungskräfteverantwortung:**  
In einem Leitbild der Dienststelle können Grundsätzen zur Zusammenarbeit und Führung sowie die Verantwortung der Führungskräfte für die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert werden. Die Transparenz der Entscheidungen und die Offenheit des Informationsaustausches spielen in diesem Zusammenhang ebenso eine Rolle wie die Vermeidung widersprüchlicher Arbeitsziele bzw. die Vereinbarung eindeutiger und angemessener Ziele.
- **Fehlerkultur und Anerkennungskultur:**  
Für die Entwicklung der Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Fehlerkultur und Anerkennungskultur in der Dienststelle von Bedeutung. Eng kontrollierende, allein auf formale Richtigkeit hin orientierte Führung schöpft die Fähigkeiten der Beschäftigten nicht aus. Fehler sind Ansatzpunkte für nachhaltige Lernprozesse. Zielvereinbarungen eröffnen Freiräume, ohne dass die Qualität der Arbeit darunter leidet. Die Anerkennung guter Arbeit durch die Vorgesetzten, Belobigungen in der Öffentlichkeit der Dienststelle, die Hervorhebung herausragender Leistungen trägt auch zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten bei.
- **Förderung der Kommunikation:**  
Positive Rahmenbedingungen für informelle Informations- und Kommunikationsprozesse erleichtern die Arbeitsabläufe, unterstützen die soziale Kommunikation und erhöhen die Zufriedenheit der Beschäftigten. Pausenräume sind deshalb so zu gestalten, dass sie für die Kommunikation gerne genutzt werden. Dienststelleninterne Foren, Informationsveranstaltungen oder übergreifende Workshops oder Seminare zu allgemein interessierenden Themen fördern die Kommunikation der Beschäftigten.

- Schaffung sonstiger gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen:  
z.B. Angebote zur entspannungsfördernden und kreativen Pausengestaltung.

### **3. Mitarbeiterbezogene Verringerung von Belastungen**

- **Gebrauch persönlicher Schutzausrüstung:**  
Persönliche Schutzausrüstungen sind nicht immer durch andere Maßnahmen zu vermeiden. Neben ihrer Verfügbarkeit sind ihr selbstverständlicher Gebrauch Grundvoraussetzung für einen gesundheitsförderlichen Arbeitsalltag.
- **Rückenschule:**  
Sowohl das längerfristige Sitzen als auch schweres Heben und/oder Tragen sind aus arbeitsmedizinischer Sicht für den Rücken problematisch. Regelmäßig wiederkehrende und arbeitsplatzbezogene Schulungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. zum, dynamischen Sitzen, kurzen Bewegungspausen, rückergerecht Heben und Tragen, die Wirbelsäulenmuskulatur kräftigende Übungen sind hilfreich.
- **Sehschule:**  
Regelmäßiges längerfristiges Arbeiten an Bildschirmarbeitsplätzen stellt eine Anstrengung für die Augen dar. Durch Ausgleichsübungen können Symptomen der Überanstrengung, Kopfschmerzen und Konzentrationsstörungen vorgebeugt werden.
- **Abbau gesundheitsriskanten Verhaltens:**  
Die Dienststelle kann Projekte zum Abbau gesundheitsriskanten Verhaltens initiieren oder unterstützen, u.a. mit Informationsveranstaltungen über gesunde Ernährung, zu riskantem Trinkverhalten, Bewegungsmangel und Stressbewältigungsstrategien.

### **4. Mitarbeiterbezogene Entwicklung von Ressourcen**

- **Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**  
Die anforderungsgerechte Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verringert Belastungen und setzt Leistungspotenziale der Beschäftigten frei.  
Die Teilnahme an Seminaren zur Stressbewältigung und zum Selbst- und Zeitmanagement sowie zum Kompetenztraining kann den Beschäftigten helfen, ihre Ressourcen besser zu nutzen.  
Aufgabe der Führungskräfte ist es insbesondere, durch Beratung, Unterstützung oder Fortbildung die Bedingungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Potenziale entwickeln können.

- **Qualifizierung der Führungskräfte:**

In Hinblick auf die besondere Personalverantwortung der Führungskräfte ist die Personalführungskompetenz der Vorgesetzten eine der wichtigsten Quellen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Beim Thema gesundheitsförderliches Führungsverhalten geht es um Fragen der Beratungs- und Sozialkompetenz der Vorgesetzten und um ihre Fähigkeit, Feedback zu geben und zu nehmen. Im Rahmen von Kontraktmanagement sind Zielvereinbarungen so zu treffen, dass sie den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrem Leistungsvermögen gerecht werden. Des Weiteren kann der kompetente, für alle entlastend wirkende Umgang mit Konflikten durch eine entsprechende Qualifizierung unterstützt werden.

### **III. Controlling**

Ein wesentliches Ziel des Gesundheitsmanagements ist es, durch präventive Maßnahmen Erkrankungen am Arbeitsplatz – einschließlich Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und psychischen Belastungen vorzubeugen. Um Überbelastungen der Beschäftigten zu erkennen, zur Identifikation von Belastungsschwerpunkten und für die Entwicklung präventiver Maßnahmen wird empfohlen in den Dienststellen in regelmäßigen Abständen einen Gesundheitsbericht zu erstellen. Mit Hilfe des Gesundheitsberichts ist es möglich, die getroffenen Maßnahmen fachgerecht zu bewerten und das Gesundheitsmanagement weiterzuentwickeln. Die Bestandsaufnahme arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen und die Analyse gesundheitsrelevanter Daten ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Planung und Durchführung gesundheitsförderlicher Maßnahmen. Dies kann im Rahmen einer jährlichen „Gesundheitsberichterstattung“ erfolgen. Die Adressaten des Gesundheitsberichts sind in erster Linie die Dienststellenleitung, die Führungskräfte, die Personalvertretung, die Schwerbehindertenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte sowie weitere Akteurinnen und Akteure im Gesundheitsmanagement. Die Ergebnisse sind in geeigneter Form allen Beschäftigten im Rahmen der dienststellenbezogenen Öffentlichkeitsarbeit zur Kenntnis zu geben.

Der Inhalt und der Umfang des dienststelleninternen Gesundheitsberichts orientiert sich an den Rahmenbedingungen und Anforderungen der jeweiligen Dienststelle.

Die Wirksamkeit und damit der Erfolg von Gesundheitsmanagement kann auch durch eine Vorher-/ Nachher-Bewertung überprüft werden.

Weitere Messgrößen zur Beurteilung von Maßnahmen sind:

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

Weitere umfangreiche Informationen sowie die angesprochenen Leitfäden finden Sie unter:

[www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de](http://www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de)