



**Rahmenkonzept zum
Behördlichen Gesundheitsmanagement
(BGM)
in der Hessischen Landesverwaltung**

Impressum:

Herausgeber:

Hessisches Ministerium des Innern und für Sport
Friedrich-Ebert-Allee 12
65185 Wiesbaden
<https://innen.hessen.de/>

Stand:

6. November 2019

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Ziele und Geltungsbereich	4
2. Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements	5
Arbeits- und Gesundheitsschutz	5
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	6
Behördliche Gesundheitsförderung (BGF)	6
3. Erfolgsfaktoren im Gesundheitsmanagement	7
Ganzheitlichkeit	7
Partizipation	7
Verankerung	8
Management	8
Transparenz/Kommunikation	8
Marketing	8
4. Gesundheitsmanagement Schritt für Schritt umsetzen	10
5. Schaffung geeigneter Strukturen im Gesundheitsmanagement	11
Lenkungs- bzw. Steuerkreis BGM	11
Beauftragte/r für Gesundheitsmanagement	12
Gesundheitszirkel/ Arbeitskreis Gesundheit	13
6. Verantwortung der Führungskräfte	13
7. Verantwortung der Beschäftigten	14
8. Ressourcenausstattung	15
9. Berichtswesen	16
10. Datenschutz	16
11. Ausblick	17
12. Anhang	18
Anlage 1: Beschreibung BGM-Prozesskreislauf	18
Anlage 2: Muster Gesundheitsbericht	22

Vorwort



Peter Beuth

GESUNDHEIT - Ein Thema, das uns alle angeht!

Die Gesunderhaltung der Beschäftigten in der Hessischen Landesverwaltung ist ein zentrales Anliegen, das es gemeinsam mit allen Beteiligten nachhaltig umzusetzen gilt. Engagierte und motivierte Beschäftigte sind die Basis für eine leistungsstarke, innovative und zukunftsfähige Landesverwaltung, mit der wir die uns übertragenen Aufgaben für Hessen bestmöglich erfüllen wollen.

Ich freue mich daher besonders, Ihnen das Rahmenkonzept „Behördliches Gesundheitsmanagement (BGM) in der Hessischen Landesverwaltung“ an die Hand geben zu können. Es soll zu einem einheitlichen Grundverständnis, etablierten Strukturen und Standards sowie einer qualitativ hochwertigen Umsetzung eines Gesundheitsmanagements in der Hessischen Landesverwaltung führen. Eine im Durchschnitt deutlich ältere Belegschaft, in Verbindung mit sich stetig verändernden Arbeitsprozessen und zunehmenden Anforderungen, verlangen neue Ansätze zur Sicherstellung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen. Für die Dienststellen ist es deshalb wichtig, eine positive Kultur auszubauen, in der ein wertschätzender Umgang im täglichen Miteinander selbstverständlich ist. Ebenso selbstverständlich sollte eine gesundheitsfördernde Mitarbeiterführung und Führungskompetenz sein.

Ziel aller Bestrebungen ist eine gesunde Organisation, in der sich Arbeitgeber und Beschäftigte ihrer gemeinsamen Verantwortung für den Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bewusst sind und damit ihren Beitrag zur Erfüllung der gesetzlichen Aufträge leisten.

All jenen, die sich bereits länger im Feld des Gesundheitsmanagements bewegen, aber auch denen, die am Anfang des Prozesses stehen, wünsche ich viel Erfolg, Ausdauer und gutes Gelingen. Denn: Gesundheit ist ein Thema, das uns alle angeht!

Ihr

Peter Beuth

Hessischer Minister des Innern und für Sport

1. Ziele und Geltungsbereich

Ziel des behördlichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist es, eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation sowie vom Verhalten am Arbeitsplatz zu unterstützen und die Strukturen in der Hessischen Landesverwaltung nachhaltig dahin zu entwickeln, dass eine Gesunderhaltung möglich ist. Hinter den Maßnahmen des behördlichen Gesundheitsmanagements steht die Bestrebung hin zu einer gesunden Organisation, die sich ihrer Verantwortung für den Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit und Sicherung ihrer Fachkräfte in Zeiten des demografischen Wandels und einer älter werdenden Verwaltung bewusst ist. Dabei sollen sowohl die Eigenverantwortung und Resilienz der Beschäftigten gestärkt und sie zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten befähigt werden, als auch eine gesundheitsfördernde Führungskompetenz gefördert und ausgebaut werden.

Das Rahmenkonzept Behördliches Gesundheitsmanagement gilt für die Hessische Landesverwaltung einschließlich der Landesbetriebe sowie der Rechtsprechung. Mit dem in diesem Rahmenkonzept verwendeten Begriff „Beschäftigte“ sind alle in der Hessischen Landesverwaltung tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Beamtinnen und Beamten sowie Richterinnen und Richter erfasst. Bei der Anwendung und Umsetzung sind ressortspezifische Besonderheiten, z. B. im Justiz-, Finanz-, Umwelt-, Verkehrs-, Polizei- sowie Schul- und Hochschulbereich, zu berücksichtigen. Die Richtlinien zur Teilhabe schwerbehinderter Angehöriger in der hessischen Landesverwaltung (Teilhaberichtlinien) in der jeweils gültigen Fassung sind zu beachten, insbesondere die Nr. IX – 10. Behördliches Gesundheitsmanagement.

Die hier aufgezeigten Inhalte geben einen einheitlichen Rahmen vor, der von den Ressorts bzw. Dienststellen auszufüllen ist. Dabei werden bereits bestehende Konzepte und Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement ausdrücklich unterstützt. Es ist zu prüfen, ob vorhandene Strukturen und Aktivitäten im Themenfeld Gesundheit anhand der Vorgaben dieses Rahmenkonzeptes wirkungsvoll weiterentwickelt und ggf. optimiert werden können.

Zur dezentralen Ausgestaltung des Gesundheitsmanagements können unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben in der jeweils gültigen Fassung und der Inhalte dieses Rahmenkonzeptes eigene, verbindliche Regularien abgeschlossen werden.

Die Beteiligungsrechte der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, der Personalvertretungsgremien und der Schwerbehindertenvertretung sind gemäß den gesetzlichen Bestimmungen und im Zuge der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu wahren.

Diesem Rahmenkonzept liegen die strategischen Ziele der Landesregierung, insbesondere das „Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung“ und die „Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der Hessischen Landesverwaltung“, zugrunde.

2. Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements

Gemäß der gängigen Definitionen ist ein ganzheitliches behördliches Gesundheitsmanagement die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung aller Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und vom Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Arbeitgeber gleichermaßen zugutekommen.

Das Gesundheitsmanagement verzahnt demnach die in der Organisation bereits vorhandenen und ggf. neu zu bildenden Strukturen und Maßnahmen und überprüft deren Wirksamkeit. Es bildet damit die große Klammer um alle Bereiche, die mit Gesundheit zu tun haben.

In diesem Sinne steuert und vernetzt das Gesundheitsmanagement insbesondere die beiden gesetzlich vorgeschriebenen Elemente, wie den Arbeits- und Gesundheitsschutz und das betriebliche Eingliederungsmanagement, mit der behördlichen Gesundheitsförderung:

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes basieren auf den einschlägigen gesetzlichen Grundlagen, Verordnungen und Richtlinien sowie Unfallverhütungsvorschriften. Bei der Umsetzung wird der Arbeitgeber durch Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit beraten und unterstützt.

Das Hessische Ministerium des Innern und für Sport schreibt regelmäßig die arbeitsmedizinische und arbeitssicherheitstechnische Betreuung gemäß Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) für die Landesverwaltung aus. Der beauftragte Dienstleister nimmt die Aufgaben wahr, die sich für Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit aus dem

ASiG (insbesondere §§ 3, 6 und 10) ergeben und die diesen nach dem ArbSchG der DGUV-Vorschrift 2 sowie anderen tätigkeitsbezogenen Rechtsvorschriften obliegen bzw. übertragen wurden. Angebote der Gesundheitsförderung und Prävention sind fester Bestandteil der arbeitsmedizinischen und arbeitssicherheitstechnischen Grundbetreuung. Die Landesbehörden können im Rahmen der sich aus der DGUV-Vorschrift 2 ergebenden Einsatzzeiten entsprechende Leistungen nach ihren individuellen Erfordernissen in Anspruch nehmen.

Zum Unfallschutz und Dienstunfallschutz sind die gesetzlichen Bestimmungen des SGB VII und des Hessischen Beamtenversorgungsgesetzes sowie die hierzu ergangene Rechtsprechung zu beachten.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Die gesetzliche Grundlage des BEM ist in § 167 Abs. 2 SGB IX festgeschrieben. Danach hat ein Arbeitgeber allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM anzubieten. Der Arbeitgeber muss also mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten klären, "wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann."

Vor dem Hintergrund der speziellen Anforderungen an mögliche Gesprächssituationen, sollen die in der Dienststelle mit der Durchführung des BEM beauftragten Personen entsprechend geschult werden.

Behördliche Gesundheitsförderung (BGF)

Die Gesundheitsförderung umfasst alle Maßnahmen zur langfristigen und nachhaltigen Erhaltung und Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten aller Altersgruppen am Arbeitsplatz. Ziel dieser Maßnahmen ist es, Strukturen zu schaffen, welche die Eigenverantwortung und Resilienz der Beschäftigten stärken und sie zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten befähigen (= Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention).

Die bereits vielfach etablierten Einzelmaßnahmen aus dem Bereich der Gesundheitsförderung und -erhaltung sind damit eine gute Basis zum Aufbau eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. Mit seinem systematischen Ansatz bildet dieses die strukturelle Grundlage und den Rahmen für den nachhaltigen Erfolg in der Gesundheitsförderung und -erhaltung.

Bewährte Praxisbeispiele aus dem Bereich der behördlichen Gesundheitsförderung und -erhaltung sind:

- Ausbau einer positiven Kultur in der Dienststelle, in der ein wertschätzender Umgang im täglichen Miteinander selbstverständlich ist
- Stärkung einer gesundheitsfördernden Mitarbeiterführung bzw. Führungskompetenz
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- flexible Arbeitszeiten
- bedarfsgerechte Angebote entsprechend der Altersstruktur
- gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung
- Vorträge, Inhouse-Seminare, Fortbildungen und Infomaterial
- Hilfs- und Beratungsangebote (z. B. externe Mitarbeiterberatung, kollegiale Beratung und Mediation etc.)
- Bewegungs- und Entspannungsangebote (z. B. mobile Massage)
- Gesundheits- oder Aktionstage
- Maßnahmen zur Work-Life-Balance
- Suchtprävention (z. B. Raucherentwöhnungskurse)
- Angebot von Vorsorgemaßnahmen (z. B. Gripeschutzimpfungen)
- gesunde Kantinenkost/kostenfreie Trinkwasserversorgung

3. Erfolgsfaktoren im Gesundheitsmanagement

Im Gesundheitsmanagement sind die größten Erfolge zu erzielen, wenn sich alle Beteiligten für ein gutes Gelingen einsetzen. Damit eine gesunde Organisation gefördert und damit für Arbeitgeber und Beschäftigte gewinnbringende Effekte erzielt werden können, sollen die folgenden Prinzipien Beachtung finden:

Ganzheitlichkeit

Das Gesundheitsmanagement beruht auf einem ganzheitlichen Ansatz, der alle vorhandenen und ggf. neu zu bildenden Strukturen sinnvoll miteinander verknüpft. In diesem Sinne ist Gesundheitsmanagement sowohl auf verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen ausgerichtet, die miteinander vernetzt zu betreiben sind.

Partizipation

Die Beschäftigten sind in geeigneter Weise aktiv in den Prozess des Gesundheitsmanagements einzubeziehen, z. B. durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen. Dazu ist es von Seiten der Dienststelle erforderlich, frühzeitig geeignete Möglichkeiten zu

schaffen, damit sich die Beschäftigten mit ihrem Wissen und ihren Bedürfnissen einbringen können (z. B. durch Teilnahme an Mitarbeiterbefragungen, Vorgesetztenrückmeldung, Mitarbeit an der Entwicklung bedarfsgerechter Maßnahmen etc.). Nur auf der Basis einer breiten Akzeptanz aus der Belegschaft sind gesundheitsfördernde Maßnahmen glaubhaft und wirksam.

Verankerung

Das Gesundheitsmanagement ist ein wichtiger Teil der Personalentwicklung. Der Faktor Gesundheit, als Grundlage für eine dauerhaft leistungsfähige Organisation, ist in allen behördlichen Strukturen und Prozessen mitzudenken und zu verankern, beispielsweise in Form von regelmäßigen Inhouse-Schulungen.

Management

Gesundheitsmanagement ist auf ein zielgerichtetes und systematisches Vorgehen ausgerichtet, damit wenig zielführende Einzelmaßnahmen vermieden werden. Die besten Ideen haben keinen nachhaltigen Erfolg, wenn sie sich nicht am Bedarf orientieren. Es ist damit als stetiger Lernprozess zu verstehen, dessen Ansätze und Maßnahmen immer wieder der Überprüfung, Anpassung und Optimierung unterliegen.

Transparenz/Kommunikation

Eine offene Kommunikation, beispielsweise zu Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen oder der Planung von weiteren Schritten, ist wichtig. Denn eine transparente und nachvollziehbare Gestaltung der Vorgehensweise fördern eine breite Akzeptanz für das Gesundheitsmanagement.

Marketing

Ziel des internen Gesundheitsmanagement-Marketings ist es, die jeweiligen Zielgruppen von der Wichtigkeit bzw. dem Nutzen des Themas zu überzeugen und für eine Teilnahme an Gesundheitsmaßnahmen zu bewegen.

Eine empfängerorientierte Ansprache/Kommunikation, ausgerichtet auf den Bedarf der jeweiligen Zielgruppe, kann bei diesem Vorhaben unterstützend wirken. Im Sinne von „Tue Gutes und rede darüber“ können je nach den örtlichen Gegeben- und Gepflogenheiten in der Organisation unterschiedliche Kommunikationsinstrumente genutzt werden (z. B. Intranet, Schwarzes Brett, E-Mails, Hauspost, Flyer, Mitarbeiterzeitung, Personal- und Dienstversammlungen, Informationsveranstaltungen, Thementage, persönliche Kommunikation etc.).

Um einen Wiedererkennungswert aller Gesundheitsmaßnahmen zu gewährleisten, kann die Verwendung eines Gesundheitslogos oder eines einprägsamen Slogans in den Dienststellen sinnvoll sein.

Finden die genannten Prinzipien im Gesundheitsmanagement Beachtung, können u. a. folgende positive Effekte erreicht werden:

- Förderung von Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
- Stärkung von Bewältigungsmöglichkeiten/Resilienz
- Förderung eines vertrauensvollen und wertschätzenden Miteinanders
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Imagegewinn
- Stärkung gesundheitsorientierter Führungskompetenzen
- Erhöhung von Qualität, Produktivität und Innovationsfähigkeit des Verwaltungshandelns
- Möglichkeit für den Rückgang von Fehlzeiten, Fluktuationen und Unfallzahlen
- Förderung eines aktiven Gesundheitsbewusstseins/Gesundheitskompetenz
- Förderung des physischen und psychischen Wohlbefindens
- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit
- Steigerung von Identifikation mit den Aufgaben und dem Arbeitgeber
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderung

4. Gesundheitsmanagement Schritt für Schritt umsetzen

Um ein Gesundheitsmanagement wirkungsvoll und nachhaltig umzusetzen, finden sich alle Ansätze und Maßnahmen in einem systematischen und zielgerichteten Kreislauf wieder:

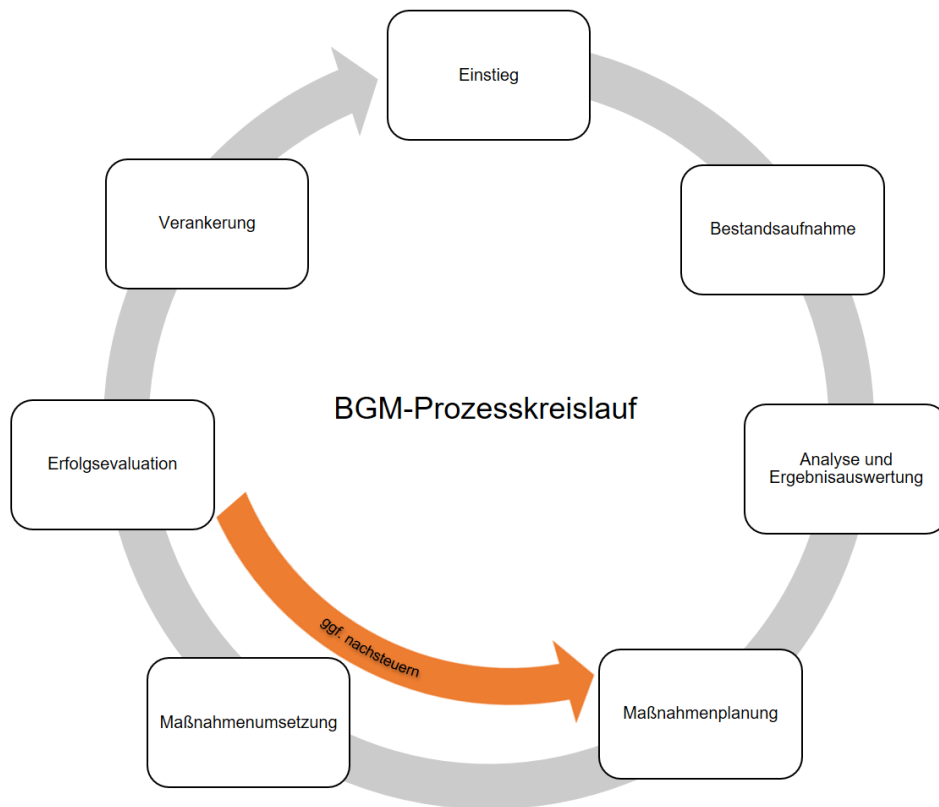


Abbildung: Kreislauf BGM

Die einzelnen Schritte sollen den Dienststellen als Orientierung dienen und müssen nicht isoliert voneinander betrachtet werden.

Es handelt sich um einen fließenden Prozess, der den konkreten Gegebenheiten und Bedürfnissen jeder Organisation anzupassen ist. Daher soll die Entscheidung über die Art und Weise der Umsetzung aufgrund der Verhältnisse vor Ort getroffen werden.

Wichtig ist, dass die konkreten Bedürfnisse in der Dienststelle analysiert, bedarfsge- rechte Maßnahmen entwickelt und umgesetzt und diese auf Ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Einzelheiten zur Umsetzung der BGM-Prozessschritte sind in der Anlage 1 dieses Konzeptes beschrieben.

5. Schaffung geeigneter Strukturen im Gesundheitsmanagement

Neben einer guten Planung und einer prozessorientierten Vorgehensweise sind geeignete Strukturen unentbehrlich für ein gut funktionierendes Gesundheitsmanagement.

In jeder Dienststelle ist daher auf angemessene Strukturen und Abläufe für eine strategische und operative Ausrichtung des Gesundheitsmanagements, die dazu geeignet sind, die Vorgaben dieses Rahmenkonzeptes gemäß Ziffer 2 (Handlungsfelder) zu erfüllen, zu achten. Hierbei sollen bereits bestehende Strukturen und etablierte Akteure einbezogen und miteinander vernetzt werden.

Die Ressorts entscheiden in eigener Zuständigkeit, ob sie zentrale Strukturvorgaben machen (z. B. auch in Linienzuständigkeit) oder die Verantwortung auf die Dienststellen übertragen.

Zur Erzielung von Synergieeffekten können sich bei kleineren Dienststellen gemeinsame Strukturen bzw. Kooperationen mit anderen Dienststellen auf regionaler- oder Ressortebene anbieten (z. B. bei räumlicher Nähe).

Die nachfolgend aufgezählten Strukturen, die als Orientierung dienen sollen, haben sich in der Praxis bewährt, um die Nachhaltigkeit und Effizienz des Gesundheitsmanagements zu sichern:

Lenkungs- bzw. Steuerkreis BGM

Soweit keine ressortspezifischen Regelungen getroffen wurden, kann ein Lenkungs- bzw. Steuerkreis die oberste Strategie- und Entscheidungsebene des Gesundheitsmanagements sein und der Dienststellenleitung unmittelbar zugeordnet werden.

Er sollte sich aus diesen Vertreterinnen und Vertretern zusammensetzen:

- Dienststellenleitung oder eine von ihr bestimmte Vertretung
- Vertretungen aus den Bereichen Personal, Organisation und Arbeitsschutz
- Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
- Personalvertretungsgremien
- Schwerbehindertenvertretung
- Jugend- und Auszubildendenvertretung
- Beauftragte/r für das Gesundheitsmanagement

Bei Bedarf kann neben der Einbindung der Betriebsärztin/des Betriebsarztes, der Fachkraft für Arbeitssicherheit oder weiteren, externen Dienstleistern bzw. Krankenkassen auch die Beteiligung der/des Datenschutzbeauftragten und der/des BEM-Beauftragten sinnvoll sein.

Um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten und Ressourcen effizient einzusetzen, kann auf bereits bestehende Strukturen in der Dienststelle, wie z. B. einem Arbeitsschutzausschuss (ASA), zurückgegriffen werden. Diese Strukturen können um die Aufgaben des Lenkungs- bzw. Steuerkreises erweitert und um den Teilnehmerkreis entsprechend angepasst werden.

Die oberste Lenkungs- bzw. Steuerkreisebene hat im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- plant und steuert die einzelnen Prozessabläufe, d. h. Festlegung von Zielen, Vorgehensweisen, benötigten Ressourcen etc.
- verknüpft die Aktivitäten verschiedener (Organisations-)Bereiche
- stellt die Teilhabe der Beschäftigten sicher
- sorgt für eine transparente Information in der Dienststelle/ betreibt Marketing

Beauftragte/r für Gesundheitsmanagement

Es ist zu prüfen, ob die Dienststellenleitung zur Unterstützung und Koordination der Gesundheitsthemen eine Person als Beauftragte/Beauftragten für das Gesundheitsmanagement benennt bzw. mit diesen Aufgaben betraut (ggf. auch im Rahmen einer Kooperation).

Damit innerhalb der Dienststelle eine eigene Kompetenz für das Gesundheitsmanagement aufgebaut und vorgehalten werden kann, sind diese Personen entsprechend zu qualifizieren. Hierzu eignen sich die Angebote der Zentralen Fortbildung Hessen.

Die/der Beauftragte für das Gesundheitsmanagement hat im Wesentlichen die folgenden Aufgaben:

- behält die Gesamtübersicht über das Gesundheitsmanagement
- ist Ansprechpartner/in der Dienststelle für Fragen des Gesundheitsmanagements
- unterstützt bei der Maßnahmenplanung und -umsetzung
- koordiniert alle beteiligten Akteure

Gesundheitszirkel/Arbeitskreis Gesundheit

Für die (Maßnahmen-) Umsetzung auf operativer Ebene bietet sich, neben weiterer etablierter Möglichkeiten der Partizipation von Beschäftigten, die Einrichtung eines Gesundheitszirkels bzw. Arbeitskreises Gesundheit an. Der Gesundheitszirkel bzw. Arbeitskreis kann sich heterogen aus interessierten Beschäftigten und Führungskräften oder aus Beschäftigten einer Hierarchieebene zusammensetzen und auch anlassbezogen einberufen werden (z. B. zur Planung eines Gesundheitstages).

Welche Ausgestaltung und Teamgröße für die jeweilige Maßnahme geeignet ist, soll in der Lenkungs- bzw. Steuerkreisebene des Gesundheitsmanagements diskutiert und je nach Aufgabenstellung festgelegt werden.

Ein Gesundheitszirkel/Arbeitskreis Gesundheit erarbeitet Maßnahmenvorschläge und begleitet die konkrete Maßnahmenumsetzung in einzelnen Handlungsfeldern des Gesundheitsmanagements.

Die Arbeitsergebnisse werden anschließend in der Lenkungs- bzw. Steuerkreisebene beraten. Dort wird auch die Entscheidung getroffen, welche Vorschläge umgesetzt werden. Insofern arbeitet der Gesundheitszirkel bzw. Arbeitskreis Gesundheit dem Lenkungs- bzw. Steuerkreis BGM auf operativer Ebene zu. Die Zirkelarbeit bietet interessierten Beschäftigten/Führungskräften die Möglichkeit, sich mit ihren Vorstellungen und Bedürfnissen aktiv in das Gesundheitsmanagement einzubringen.

6. Verantwortung der Führungskräfte

Führungskräfte aller Ebenen spielen eine Schlüsselrolle im Gesundheitsmanagement. Durch ihr Vorbild im positiven Umgang mit dem Thema vermitteln sie den Kolleginnen und Kollegen die Bedeutung des Gesundheitsmanagements und bilden damit eine der wichtigsten Säulen für den gesamten Prozess. Denn die Art und Weise, wie das Führungsverhalten vorgelebt und wahrgenommen wird, wirkt sich auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Motivation der Beschäftigten aus. Führungskräfte, die vom Nutzen eines Gesundheitsmanagements überzeugt sind, begeistern sich und andere für das Thema und wirken dadurch als Multiplikatoren.

In diesem Zusammenhang wird insbesondere auf die geltenden „Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung“ verwiesen. Die darin aufgezeigten Aufgaben der Führungskräfte sind auch für das Gesundheitsmanagement von zentraler Bedeutung.

Führungskräfte beeinflussen aber nicht nur die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie sind oft selbst hohen Belastungen ausgesetzt. Grundlage für eine gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung ist somit auch ein bewusster Umgang mit der eigenen Gesundheit.

Um auf eine gesundheitsorientierte Führungskompetenz umfangreich vorbereitet zu sein bzw. diese zu stärken, sollen angehende und aktive Führungskräfte ihr Wissen der eigenen und der Gesundheitsfaktoren ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich aufbauen und weiterentwickeln. Von ihnen wird erwartet, dass sie neben fachbezogenen Inhalten auch Fortbildungen aus den verschiedenen Handlungsfeldern des Gesundheitsmanagements besuchen. Hierzu eignen sich die Angebote der Zentralen Fortbildung Hessen. Für die zahlreichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sei an dieser Stelle auf das „Gütesiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber Land Hessen“ verwiesen.

Um das Gesundheitsmanagement bereits frühzeitig zu verankern, wird es als Baustein in die „Führungskräfteentwicklung (FKE)“ und in das „Führungskolleg Hessen (FKH)“ aufgenommen.

7. Verantwortung der Beschäftigten

Die Beschäftigten sind der entscheidende Erfolgsfaktor für eine leistungsstarke Verwaltung. Insofern gilt es, gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen und damit zu einer Stärkung der Resilienz und der Gesundheitskompetenzen der Beschäftigten beizutragen.

Das Gesundheitsmanagement verfolgt den Ansatz eines wechselseitigen Prinzips, das abhängig ist von Angeboten seitens der Dienststelle einerseits und der Mitwirkung der Beschäftigten andererseits.

Für die Nachhaltigkeit des Gesundheitsmanagements spielt es also eine große Rolle, dass sich sowohl die Dienststelle, als auch die Beschäftigten gleichermaßen für dessen Erfolg verantwortlich fühlen und sich aktiv einbringen.

Auch für das Wohlbefinden ihrer Kolleginnen und Kollegen tragen die Beschäftigten eine Mitverantwortung. Denn durch ihr eigenes Kommunikations- und Kooperationsverhalten leisten sie einen maßgeblichen Beitrag für ein gutes Arbeitsklima sowie ein wertschätzendes Miteinander.

8. Ressourcenausstattung

Damit ein Gesundheitsmanagement bedarfsorientiert und nachhaltig umgesetzt werden kann, bedarf es einer entsprechenden Ressourcenausstattung. Dabei sind die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements grundsätzlich von den jeweiligen Ressorts sicherzustellen.

Die Dienststellen sollen soweit möglich die Leistungen des durch das HMdIS zur Erbringung der arbeitsmedizinischen und arbeitssicherheitstechnischen Betreuung beauftragten Dienstleisters in Anspruch nehmen (vgl. Ziffer 2, Handlungsfelder: Arbeits- und Gesundheitsschutz).

Zudem kann die Dienststelle von der Möglichkeit, finanzielle Mittel auf der Grundlage von § 20b SGB V einzuwerben und entsprechend zu verwalten, Gebrauch machen (Betriebliche Gesundheitsförderung durch Krankenkassen). Bei der Kooperation mit anderen im Gesundheitsbereich tätigen Unternehmen (z. B. Sportstudios) sind die vergaberechtlichen Bestimmungen der Hessischen Landeshaushaltsordnung (LHO) und das geltende Vergaberecht (insbesondere das Hessische Vergabe- und Tariftreuegesetz (HVTG)) sowie die jeweils für die einzelnen Bereiche getroffenen Regelungen zum Umgang mit Sponsoring und die einschlägige Verwaltungsvorschrift für Beschäftigte des Landes über die Annahme von Belohnungen, Geschenken und sonstigen Vorteilen in der jeweils gültigen Fassung zu beachten.

Um die Aufgabenwahrnehmung im Gesundheitsmanagement auf operativer Ebene sicherzustellen, ist es zielführend, den ggf. in der Dienststelle benannten Beauftragten für das Gesundheitsmanagement entsprechende personelle und zeitliche Kontingente für diese Tätigkeiten einzuräumen bzw. in der Linienzuständigkeit abzubilden.

Darüber hinaus ist zu prüfen, ob in den Dienstgebäuden geeignete Räume für Maßnahmen des Gesundheitsmanagements (mit-)genutzt werden können. Hierzu zählen auch Umkleieräume sowie die Nutzung bereits vorhandener Duschmöglichkeiten.

Gesundheitsförderliche Maßnahmen sollten möglichst vor Ort in der Dienststelle angeboten werden. Es unterstreicht für alle sichtbar den Stellenwert von Gesundheit in der Organisation und fördert die Akzeptanz für die einzelne Maßnahme sowie den gesamten Prozess. Grundsätzlich können nur solche Maßnahmen auf die Arbeitszeit angerechnet werden, die auf Grundlage der Entscheidung der Dienststellenleitung von der Dienststelle organisiert werden oder die Organisation Dritten übertragen wird, die

während der regelmäßigen Arbeitszeit stattfinden und sich hinsichtlich der Teilnahme grundsätzlich an alle Beschäftigten der Dienststelle richten. Die Entscheidung über die (Teil-) Anrechnung auf die Arbeitszeit obliegt der Dienststellenleitung. Dabei sind dienststellenspezifische Besonderheiten, Versicherungsfragen sowie die gesetzlichen Bestimmungen des Hessischen Beamtenversorgungsgesetzes und die Rechtsprechung zur beamtenrechtlichen Unfallfürsorge entsprechend zu prüfen und zu berücksichtigen.

9. Berichtswesen

Das Berichtswesen gibt einen Überblick über das Handeln der Beteiligten und kann zur Bewertung und strategischen Weiterentwicklung des gesamten Vorhabens beitragen. Regelmäßig durchgeführt, kann ein Bericht gesundheitsbezogene Entwicklungen und Optimierungspotentiale im Gesundheitsmanagement aufzeigen.

Die Ressorts entscheiden in eigener Zuständigkeit, ob sie zentrale Vorgaben zu einer Berichterstattung machen oder den Dienststellen eine Dokumentation in eigener Verantwortung übertragen.

Wenn ein Ressort ein Berichtswesen etabliert, kann das als Anlage 2 beigefügte Muster genutzt werden. Zur Sicherstellung des Gesamtüberblicks wird empfohlen, dass die Dienststellen ihrem Ministerium auf dem Dienstweg über das Gesundheitsmanagement berichten. Der Berichtszeitraum sollte zwei Kalenderjahre umfassen.

10. Datenschutz

Die Verwendung sämtlicher Daten im Zusammenhang mit Gesundheit oder Krankheit der Beschäftigten erfordert einen vertrauensvollen und sensiblen Umgang.

Erhoben, verarbeitet, ausgewertet oder gespeichert werden sollen daher ausschließlich die Daten, die im Rahmen der zielgerichteten Erfüllung des Gesundheitsmanagements unabdingbar sind. Das Prinzip der sparsamen Datenerhebung ist zu beachten.

Die Datenerhebung und -verarbeitung erfolgt soweit möglich in anonymisierter Form unter Wahrung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Dabei ist immer der allgemeine Grundsatz zu beachten, dass die Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten verboten ist, soweit sie nicht durch § 23 des Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetzes (HDSIG), Artikel 9 der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO-EU) oder eine andere Rechtsvorschrift ausdrücklich erlaubt oder angeordnet

ist oder der Betroffene dazu schriftlich seine Einwilligung erklärt hat. Ebenso sind die Vorgaben zur Löschung von Daten gemäß den genannten Vorschriften einzuhalten.

Bei der näheren Ausgestaltung des Behördlichen Gesundheitsmanagements sind die spezifischen Festlegungen zum Datenschutz zu treffen und zu dokumentieren. Auf die Möglichkeit, durch eine Verschlüsselung den Schutz personenbezogener Daten bei deren Verarbeitung zu gewährleisten, wird hingewiesen.

11. Ausblick

Die Leistungsfähigkeit und das Potential der Hessischen Landesverwaltung hängt in besonderem Maße von ihren Beschäftigten ab. Ihr Gesundheitszustand trägt maßgeblich zur Leistungs- und Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung bei. Die Investition in bedarfsgerechte Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements ist damit auch eine wichtige und lohnende Investition in die Zukunft und ist nicht zuletzt im Konkurrenzkampf um qualifizierte Nachwuchskräfte zu sehen.

Um langfristige Effekte zu erzielen, ist das Gesundheitsmanagement daher als fortlaufender Prozess jeder Dienststelle zu verstehen. Es bedarf der permanenten Überprüfung und Weiterentwicklung, eingebettet in einen wertschätzenden, vertrauensvollen und konstruktiven Umgang miteinander.

Zur Umsetzung des Rahmenkonzeptes und um den Prozess des Gesundheitsmanagements im Gesamtüberblick zu begleiten, wird eine interministerielle Arbeitsgruppe „Behördliches Gesundheitsmanagement in der Hessischen Landesverwaltung“ eingerichtet.

Mögliche Aufgabenschwerpunkte dieser Arbeitsgruppe könnten z. B. sein:

- Einrichtung einer zentralen Serviceseite „Behördliches Gesundheitsmanagement“ im Landesintranet (MAP)
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen/Leitlinien zur Verwendung von Analysetools im Gesundheitsmanagement zur Nutzung in den Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung (z. B. Muster-Fragebogensammlung für Mitarbeiterbefragungen)
- Entwicklung weiterer Motivationsfaktoren, um Führungskräfte und Beschäftigte dauerhaft für den Prozess des Gesundheitsmanagements zu gewinnen

12. Anhang

Anlage 1: Beschreibung BGM-Prozesskreislauf

Einstieg

Um den Gesamtprozess eines erfolgreichen Gesundheitsmanagements zu starten, bedarf es zunächst einer sorgfältigen Planung. An oberster Stelle muss der erklärte Wille, d. h. die Zustimmung und Befürwortung der Dienststellenleitung stehen. Der Handlungsauftrag ist klar zu definieren, erste strategische Ziele sollten gesetzt, die zuständigen Personen benannt und benötigte Ressourcen geprüft sein.

Bestandsaufnahme

Da es sich beim Gesundheitsmanagement um einen ressourcenorientierten Ansatz handelt, sollten vor Beginn der Implementierung einer systematischen Vorgehensweise alle bereits vorhandenen und gesundheitsförderlichen Maßnahmen, Regelungen und Strukturen in der Organisation in einer Übersicht zusammengestellt werden. Die Bestandsaufnahme schafft einen ersten Überblick über Gesundheitsressourcen und ggf. fehlende Komponenten.

Analyse und Ergebnisauswertung

Die Analyse im Gesundheitsmanagement ist eines der zentralen Elemente und dient der Untersuchung und Abbildung des gesundheitlichen „Ist-Zustandes“ in der Dienststelle. Nur auf der Basis aussagekräftiger Daten können Strategien für die Entwicklung bedarfsgerechter Maßnahmen festgelegt werden.

Im Rahmen der Ergebnisauswertung lassen sich Gesundheitspotentiale und gesundheitliche Belastungen erkennen, die im weiteren BGM-Prozess als Grundlage für die bedarfsgerechte Maßnahmenplanung dienen.

In der Praxis haben sich unterschiedliche Analyseverfahren bewährt, die je nach Zielsetzung in der Dienststelle zum Einsatz kommen können, wie z. B.:

- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zu unterschiedlichen Gesundheitsfaktoren
- Gefährdungsbeurteilungen
- Arbeitssituationsanalysen
- Workshops
- Mitarbeiterinterviews
- Experteninterviews

- Gesundheitsberichte der Gesetzlichen Krankenversicherungen
- Gesundheitszirkel/Arbeitskreis Gesundheit
- Auswertung von Arbeits- und Dienstunfalldaten
- Fehlzeitenanalyse
- Altersstrukturanalyse

Da die verschiedenen Analyseverfahren für sich gesehen nicht immer ein umfassendes Bild über die tatsächliche Situation in der Dienststelle geben, ist ihre Anwendung ggf. in Kombination mit einer weiteren Methode sinnvoll (immer unter Beachtung der Ziffer 10 (Datenschutz) dieses Konzepts).

Maßnahmenplanung

In dieser Prozessphase werden die konkreten Maßnahmen auf Grundlage der Analyseergebnisse geplant. Im Rahmen einer Priorisierung sollen Handlungsschwerpunkte sowie besonders beanspruchte Zielgruppen (z. B. Organisationseinheiten, Führungskräfte, Beschäftigte etc.) in den Fokus genommen werden.

Stehen die Handlungsschwerpunkte und die Zielgruppen fest, wird erarbeitet, welche Maßnahmen für deren Umsetzung geeignet sein können. Vor Einleitung der weiteren Schritte sollen für die ausgewählten Maßnahmen Zeitpläne erstellt, Verantwortlichkeiten geklärt, Ressourcen geprüft und geeignete Erfolgskriterien definiert werden. Dies entscheidet die Lenkungs- bzw. Steuerkeisebene des Gesundheitsmanagements in Abstimmung mit der Dienststellenleitung und unter Einbeziehung der Interessenvertretungen.

Eine konkrete Maßnahmenauswahl soll unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigen (z. B. bewertet nach Nutzen, Akzeptanz, Aufwand, Ressourceneinsatz etc.). In der Praxis hat es sich bewährt, zeitnah umzusetzende und kostengünstige Maßnahmen vorrangig anzugehen. Schnell sichtbare Ergebnisse tragen zu einer Erhöhung der Akzeptanz für das Gesundheitsmanagement bei. Zudem können Belastungen vielfach bereits durch kleine Veränderungen reduziert werden.

In den gesamten Planungsprozess sind idealerweise auch die Beschäftigten mit ihrem Fachwissen einzubinden (z. B. über einen Gesundheitszirkel/Arbeitskreis Gesundheit), denn Partizipation und Transparenz steigert eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung.

Maßnahmenumsetzung

Nachdem die Bedürfnisse der Dienststelle mittels Analyse identifiziert und ein bedarfsgerechtes Handlungskonzept erstellt wurde, erfolgt die konkrete Umsetzung.

Es ist von zentraler Bedeutung, geplante Maßnahmen nachhaltig zu gestalten. Dies wird am besten durch eine Kombination von Verhaltens- und Verhältnisprävention erreicht. Denn Maßnahmen, welche die Belegschaft zu einem gesundheitsbewussten Verhalten befähigen sollen und rein auf Wissensvermittlung ausgerichtet sind, erzielen in der Regel nur kurzfristige Effekte. Finden sich diese Maßnahmen aber in dauerhaft gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen wieder, können langfristig Erfolge erzielt werden.

Erfolgsevaluation

Eine regelmäßige Überprüfung der Maßnahmen ist wichtig, um deren Wirkung messbar zu machen und um das Gesundheitsmanagement kontinuierlich weiterzuentwickeln. Daher soll in regelmäßigen Intervallen eine Evaluation stattfinden. Viele Effekte der Gesundheitsmaßnahmen sind oft erst mittel- bis langfristig messbar. Maßnahmen, die kurzfristig Effekte erzielen, sollen zeitnah evaluiert werden. Welches Intervall für welche Maßnahme in Frage kommt, entscheidet die Lenkungs- bzw. Steuerkreisebene des Gesundheitsmanagements.

Um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, sollte die Evaluation mit denselben Methoden wie in der Eingangsanalyse durchgeführt werden (z. B. Mitarbeiterbefragung, Interviews, Workshops, etc.). Dabei ist es nicht immer notwendig, alle Analyseverfahren und deren Bestandteile zu wiederholen. Wichtige Parameter, wie z. B. gleiche Zielgruppen oder Aufgabenbereiche, sollten jedoch Berücksichtigung finden. Anschließend werden die Ergebnisse der erneuten Messung mit den Eingangsergebnissen verglichen und den Zielsetzungen gegenübergestellt. Sollten die Maßnahmen noch nicht den gewünschten Effekt erzielt haben, muss ggf. nachgesteuert werden (z. B. durch neue oder erweiterte Maßnahmen).

Im Sinne einer lernenden Organisation wird das Gesundheitsmanagement so zu einem kontinuierlichen (Verbesserungs-) Prozess.

Verankerung

Damit das Gesundheitsmanagement nachhaltig positive Effekte erzielen kann, soll es als fester Bestandteil der Personalentwicklung und internen Steuerung verankert werden. Insbesondere in der Personalführung soll es als ein elementarer Baustein Berücksichtigung finden.

Um bereits frühzeitig anzusetzen, sollen alle Einrichtungen, die mit der Ausbildung des Fachkräftenachwuchses befasst sind, vorhandene Studien- und Ausbildungspläne im Hinblick auf die Ergänzung von Themenbereichen des Gesundheitsmanagements überprüfen und integrieren. Neben Einblicken in die gesetzlichen Verpflichtungen des Arbeitgebers im Bereich des Arbeitsschutzes, sollen auch allgemeine Kenntnisse über den umfassenden Ansatz des Gesundheitsmanagements vermittelt werden.

Anlage 2: Muster Gesundheitsbericht

1. Strukturen in der Dienststelle

- Gesamtzahl der Beschäftigten
- Beschäftigtenstruktur (Mitarbeitergruppen, Geschlecht, Schwerbehinderung/ Gleichstellung, Altersstruktur, Arbeitszeit, Hierarchieebenen)
- Organisationsstruktur des Gesundheitsmanagements

2. Darstellung gesundheitsrelevanter Daten (immer unter Beachtung der Ziffer 10 (Datenschutz) dieses Konzepts), **insbesondere:**

- zentrale Ergebnisse aus Gefährdungsbeurteilungen
- zentrale Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen im Gesundheitsbereich
- zentrale Erkenntnisse aus Gesundheitszirkeln
- Informationen des betriebsärztlichen Dienstes
- ggf. Daten von Krankenkassen zum Krankheitsgeschehen
- Auswertung zum BEM (Fallzahlen, Erfolgsquote etc.)
- Unfallstatistik (Arbeits- und Dienstunfälle)
- Fehlzeitenanalyse (mittels der in SAP/HR erfassten Abwesenheitsarten)
- Beschäftigtenfluktuation (in Prozent)

3. Gesundheitsressourcen und Belastungsschwerpunkte

Ressourcen und Belastungsschwerpunkten in der Dienststelle darstellen (ergeben sich aus den gesundheitsrelevanten Daten sowie den strukturellen Gegebenheiten in der Dienststelle).

4. Ziele und Maßnahmen im Behördlichen Gesundheitsmanagement

- Beschreibung von Gesundheitszielen/Evaluationskriterien (Kennzahlen)
- Beschreibung von gesundheitsbezogenen Angeboten und Maßnahmen (z. B. Bewegungsangebote, Vorträge, Gesundheitstage, Aktionen etc.)
- Angebot einschlägiger Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- ggf. Evaluationsergebnisse zu den durchgeführten Maßnahmen und Angeboten (Annahme, Umsetzungsgrad, Wirkung etc.)

5. Ressourcenausstattung

Eingesetzte Ressourcen im Gesundheitsmanagement darstellen.

6. Bewertung und Schlussfolgerungen

Zentrale Schlussfolgerungen im Gesundheitsmanagement darstellen.

7. Planungsschwerpunkte für den kommenden Berichtszeitraum

Planungsschwerpunkte im Gesundheitsmanagement für den kommenden Berichtszeitraum nennen.