

Dr. Gisela Meister-Scheufelen

# Gesundheit fördern

**Die Finanzverwaltung Baden-Württemberg hat 2003 mit einem Pilotprojekt zum Gesundheitsmanagement in der damaligen Oberfinanzdirektion Stuttgart begonnen und das Vorhaben 2008 in ihren gesamten Verwaltungsbereichen eingeführt.**

Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung ist nicht nur sinnvoll, sondern erscheint auch überaus notwendig im Hinblick auf den demografischen Wandel und auf Zwänge bei der Haushaltskonsolidierung. Ziele des Gesundheitsmanagements sind, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und die Produktivität zu steigern. Zudem soll die Motivation der Beschäftigten erhöht und damit die Qualität des Verwaltungshandelns und seiner Ergebnisse verbessert werden. Dies stellt eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Beschäftigte dar, was aber nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass bei der Entscheidung, welche Maßnahmen im Einzelnen durchgeführt und wie sie finanziert werden sollen, eine sehr differenzierte Interessensabwägung stattfinden muss.

Die erfolgreiche Umsetzung des Gesundheitsmanagements in der

Verwaltung setzt voraus, dass die Leitung hinter dem Projekt steht. Gesundheitsmanagement ist ein lernender Prozess, bei dem ständig nachgesteuert werden muss. Ebenso ist es notwendig, den Personalrat frühzeitig einzuschalten und ihn für eine aktive Mitwirkung zu gewinnen. Bei vielen Führungskräften bestehen noch Vorbehalte gegenüber einem Gesundheitsmanagement. Zum Teil sind sie der Auffassung, Gesundheitsprävention und -förderung seien Privatangelegenheiten und nicht Aufgabe des Arbeitgebers. Zum Teil haben sie Sorge, die Aktivitäten und Maßnahmen gingen zulasten der Arbeitszeit und des Arbeitserfolgs, wären wirkungslos und hinderten die Beschäftigten – bei immer weniger Ressourcen – daran, ihre Arbeit zu erledigen. Auch bei den Beschäftigten kann es Vorbehalte geben. Manche befürchten, dass Maßnahmen der Gesundheitsprävention durch die Abwesenheit des Kollegen zu Mehrarbeit führen würde.

Die Überzeugungsarbeit der Personalchefs und Personalräte wird außerdem dadurch erschwert, dass es kaum gelingen wird, auf Beispiele zu verweisen, bei denen nachweisbar die Senkung von Abwesenheitsquoten kausal auf den Erfolg eines Gesundheitsmanagements zurückzuführen ist. Hilfreich ist

allenfalls, auf Erfahrungsberichte anderer Verwaltungen oder Unternehmen zurückzugreifen, in denen sowohl aus Sicht der Leitungsebene als auch aus Sicht der Beschäftigtenvertretung eine positive Bilanz aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement gezogen werden kann. Das Finanzministerium Baden-Württemberg hatte sich bei zwei Großunternehmen eingehend erkundigt und insgesamt einen guten Eindruck sowie eine Vielzahl wichtiger praktischer Hinweise gewinnen können.

## Strategie für die Umsetzung

Bei größeren Verwaltungen, wie zum Beispiel bei der Steuerverwaltung, empfiehlt es sich, zunächst ein Pilotprojekt durchzuführen. Dieses eignet sich auch dafür, Vorurteile bei Entscheidungsträgern zu zerstreuen und Fehlinvestitionen zu vermeiden. Der Nachteil der Pilotierung ist der Zeitfaktor. In der Regel kann man von mindestens zwei Jahren ausgehen. Sobald die Verwaltungsleitung die Entscheidung, ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen, getroffen hat und im Haus kommuniziert, sollte ein detaillierter Umsetzungsplan erarbeitet werden. Das Gesundheitsmanagement selbst kann – wie in der Finanzverwaltung Baden-Württemberg – umgesetzt werden, indem es zum festen Bestandteil von Zielvereinbarungen gemacht wird. Dazu gehört, dass von der Leitungsebene

### Kurz gefasst

Die Gesundheitsprävention hat durch den demografischen Wandel einen besonderen Stellenwert erlangt. Inwiefern ihre Bedeutung in Betrieben und öffentlichen Verwaltungen künftig noch zunehmen wird, wird in dem Beitrag erläutert.

ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ebenso ist es für die erfolgreiche Umsetzung wichtig, möglichst viele Partner für ein Netzwerk zu gewinnen und sie kontinuierlich mitwirken zu lassen. Die Projektleitung sollte von einer Fachkraft, am besten einem Psychologen, übernommen werden. In der Finanzverwaltung Baden-Württemberg werden für diese Aufgabe inzwischen fünf Psychologinnen mit 3,5 Stellen beschäftigt. Für das Projekt-Management bietet sich an, einen Steuerungskreis auf oberer Hierarchieebene einzurichten und in den Organisationseinheiten Gesundheitszirkel zu bilden. Diese sollten in einem mit den dienstlichen Belangen im Einklang stehenden zeitlichen Rhythmus tagen. Die Maßnahmen selbst, also etwa Informationsveranstaltungen, Impftage, Rückenschulungen und Fitnesstraining, sollten arbeitsplatznah angeboten werden, aber grundsätzlich außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Nach den Erfahrungen der Finanzverwaltung Baden-Württemberg bietet es sich jedoch an, die ein- bis zweimal im Jahr stattfindende halbtägige Gesundheitsinformationsveranstaltung und das Angebot, sich im Haus von Fachpersonal gegen Grippe impfen zu lassen, während der Arbeitszeit durchzuführen.

Beim Gesundheitsmanagement in der Verwaltung geht es um mehr als nur um Bewegungsangebote, Rückenschulung und Stressbewältigungsseminare. Wichtig ist das Angebot professioneller psychologischer Beratung für Mitarbeiter und Führungskräfte. Bei diesen Coaching-Gesprächen geht es vor allem um Fragen der Personalführung und der Zusammenarbeit bis hin

zur Bewältigung psychischer Probleme. Üblicherweise wird mit dem Analysemodell der 8-Felder-Matrix gearbeitet, das von einem Bewertungsrahmen innerhalb der Kategorien von gesund, anwesend und motiviert bis krank, nicht anwesend und nicht motiviert ausgeht.

### Bewertung der Maßnahmen

Naheliegender wäre es, die Evaluierung der Investitionen und der Aktivitäten des Gesundheitsmanagements am sinkenden Krankenstand festzumachen. Dies wäre jedoch zu einfach. Allenfalls bleibt der Trost für den Arbeitgeber, die Krankenquote könnte ohne Gesundheitsmanagement noch höher liegen. Überhaupt sollte der Blick weniger auf den negativ verstandenen Begriff der Krankenquote als vielmehr auf Gesundheitsquoten der einzelnen Organisationseinheiten gerichtet und die Kommunikationsstrategie darauf ausgerichtet sein.

Um mehr Bewertungssicherheit dafür zu gewinnen, ob die Maßnahmen erfolgreich sind, empfiehlt sich neben der Auswertung der Anwesenheits- und Abwesenheitsquoten eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung. Sie kann Aufschluss darüber geben, ob die Maßnah-

men als sinnvoll und wirkungsvoll angesehen werden. Die Ergebnisse der Befragung und insbesondere deren Fortschritte gegenüber der Ausgangsbefragung eignen sich für die Evaluierung der Maßnahmen des Gesundheitsmanagements im Rahmen der Zielvereinbarung. Die Mitarbeiterbefragung bietet sich sowohl unter Einbeziehung aller Beschäftigten als auch parallel unter Einbeziehung nur der direkt von bestimmten Maßnahmen Betroffenen an. Sie sollte zeitnah ausgewertet und die Ergebnisse bekannt gegeben werden. Für die Mitarbeiterbefragung hat die Finanzverwaltung Baden-Württemberg als technische Plattform ein elektronisches Befragungsprogramm im SAP-System entwickelt. Die Fragen und Ergebnisse werden in einer Datenbank anonym gespeichert. Vorteilhaft ist, dass die Anwendungsmöglichkeiten des Programms sehr vielfältig sind. Die Realisierung spezifischer Anforderungen kann mit geringem Aufwand erfolgen. Die Befragung selbst ist bedienerfreundlich und ohne Medienbruch in einer Web-Anwendung möglich. Die Auswertung erfolgt automatisch in Echtzeit. Nach einer erfolgreichen Pilotierung kann die Finanzverwaltung Baden-Württemberg nach dreijähriger Erfahrung mit systematischer Anwendung eine erste positive Bilanz ziehen. ◀

### Die Autorin: Dr. Gisela Meister-Scheufelen



Foto: Privat

Dr. Gisela Meister-Scheufelen war von 2002 bis 2007 Präsidentin des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg, anschließend bis Mai 2011 Ministerialdirektorin im Finanzministerium des Landes Baden-Württemberg. Aktuell ist sie Lehrbeauftragte der Universität Konstanz und des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT).