



FÜHRUNGS
AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG

Stand: März 2010

Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung von Baden-Württemberg und Leitfaden für die Implementierung

**vorgelegt von der Arbeitsgruppe „Gesunde Organisationen“
an der Führungsakademie Baden-Württemberg**

Redaktion:

Dr. Elke Berninger-Schäfer / Dr. Hilaria Dette / Dr. Peter Friebel / Peter Pfingstl

Inhaltsverzeichnis	Seite
A. Einleitung - Warum Gesundheitsmanagement ?	4
B. Ausgangslage	5
I. Rechtlich vorgeschriebene Maßnahmen	6
1. Gefährdungsbeurteilung	6
2. Arbeitsschutzausschuss	6
3. Betriebliches Eingliederungsmanagement	6
4. Betriebsärztliche Betreuung/Ersthelfer	7
5. Arbeitsplatzgestaltung	7
6. Spezielle Vorsorgeuntersuchungen	8
II. Präventive Ansätze in der Landesverwaltung	8
C. Ziele des Gesundheitsmanagements	9
D. Leitfaden für die Implementierung eines ganzheitlichen und integrierten Gesundheitsmanagements in den Behörden des Landes Baden-Württemberg	10
I. Auftrag für die Implementierung klären und erteilen	12
II. Situation analysieren	12
III. Sollkonzept formulieren	13
IV. Lösungsideen entwickeln	13
1. Handlungsfeld „Führung“	13
2. Handlungsfeld „Arbeitsabläufe und -organisation“	13
3. Handlungsfeld „körperliche und psychosoziale Belastungen“	14
4. Handlungsfeld „persönliche Gesundheitsfördermaßnahmen“	14
V. Maßnahmenpakete	14
1. Handlungsfeld „Führung“	14
2. Handlungsfeld „Arbeitsabläufe und -organisation“	15
3. Handlungsfeld „körperliche und psychosoziale Belastungen“	15
4. Handlungsfeld „persönliche Gesundheitsfördermaßnahmen“	15

VI. Umsetzungskonzept	16
VII. Umsetzung begleiten	16
E. Ausblick	16

A. Einleitung – Warum Gesundheitsmanagement ?

„Träger unserer Leistung sind fachlich qualifizierte und motivierte Beschäftigte – unser wertvollstes Kapital.“ Dieser Satz, der so oder ähnlich in vielen Behördenleitbildern zu finden ist, bedarf noch der Ergänzung um den Begriff „gesund“¹. Gut ausgebildete, motivierte und gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in sozialer und ökonomischer Hinsicht die Basis für eine erfolgreiche Landesverwaltung. Studien belegen, dass die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nachhaltig auf den Unternehmenserfolg auswirken.² Organisationen, die die Gesundheit ihrer Beschäftigten fördern, steigern die Produktivität, verbessern das Betriebsklima und senken die Kosten für Krankheiten und Frühpensionierungen.

Die Arbeitsbedingungen sind in den letzten Jahren härter geworden. Geänderte Arbeitsformen, etwa durch technische Neuerungen, und ständiger Rationalisierungszwang („Effizienzrendite“) führen zu höheren mentalen und psychosozialen Belastungen. Einen hohen Stellenwert hat auch die Kundenorientierung erhalten, was zusätzlich belastet. Gleichzeitig wird von den Menschen mehr Leistung, soziale Kompetenz und emotionale Stabilität erwartet.

Lange Krankheitszeiten und Frühpensionierungen können nicht aufgefangen werden, indem jüngere Bedienstete neu eingestellt werden. Zum einen sind Nachbesetzungen aufgrund der Haushaltslage nur eingeschränkt möglich. Zum anderen befindet sich die öffentliche Hand bereits heute im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft um die besten Arbeitskräfte. Diese Situation wird sich im Hinblick auf die demographische Entwicklung noch verschärfen. Die Arbeitsbedingungen werden zunehmend ein Kriterium für die Entscheidung möglicher Bewerber sein, welchen Arbeitgeber sie wählen.

¹ Gesundheit wird von der Weltgesundheitsorganisation definiert als Zustand körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Wohlbefindens.

² Lauterbach, M. Gesundheitscoaching, Heidelberg 2005; Lauterbach, M., Gesundheitscoaching. Individuelle Gesundheit in gesunden Organisationen. Vortrag beim Kongress Gesundheitscoaching, HSI Heidelberg, März 2007; Zimolong, B, Elke, G., Betriebliche Gesundheitsförderung, Bochum 2005, S. 110 ff.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement ist eine Strategie, die als integraler Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung dazu dient, die Mitarbeiter gesund zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Gesundheitsmanagement soll Gesundheitspotentiale fördern und nicht nur gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz etwa durch Arbeitsunfälle, Berufserkrankungen und psychische Belastungen zu vermeiden. Denn Gesundheit ist mehr als das Fehlen von Krankheit. Gesundheit umfasst auch die Fähigkeit, trotz eines gewissen Maßes an Mängeln, Störungen und Schäden zufrieden leben und arbeiten zu können.

Dieses Rahmenkonzept soll dazu beitragen, in der Landesverwaltung auf dem Gebiet des Gesundheitsmanagements einen möglichst einheitlichen Standard zu erreichen. Der integrierte Leitfaden kann eine Hilfestellung geben, das Gesundheitsmanagement in den Dienststellen der Landesverwaltung weiter auszubauen.

B. Ausgangslage

Durch geänderte Rahmenbedingungen wandeln sich auch die Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz. Belasten kann die Aufgabe selbst oder die Bedingungen, wie sie auszuführen ist. Schwere körperliche Arbeit ist seltener geworden. Physische Belastungen werden heute eher durch ständiges Sitzen und Bildschirmarbeit hervorgerufen. Daneben gewinnen die psychischen Belastungen zunehmend an Bedeutung.

Merkmale für zunehmende Belastungen liegen in den Bereichen

- Physikalische Arbeitsumgebung (Lärm, Licht, Luft),
- Gestaltung des Arbeitsraums und des Arbeitsplatzes,
- Arbeitszeitregelungen, Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation,
- Soziale Umgebung: Betriebskultur, Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, Führungsstile und -verhalten,
- Umgang mit gewandelten Ansprüchen der Bürger als Kunden,
- Chronischer Stress mit der Gefahr der Erschöpfung (Burnout).

In der Landesverwaltung gibt es vielfältige Ansätze, die sich einem behördlichen Gesundheitsmanagement zurechnen lassen. Während die einen sich auf die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen des Gesundheitsschutzes beschränken, haben andere umfassende Konzepte für ein Gesundheitsmanagement erstellt³.

I. Rechtlich vorgeschriebene Maßnahmen

In den Arbeitsschutzgesetzen findet sich eine Vielzahl von Maßnahmen.

1. Gefährdungsbeurteilung

Der Arbeitgeber hat die Pflicht, erforderliche Maßnahmen festzulegen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten und zu verbessern. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Gefährdungsbeurteilung. Das heißt: Ursachen und Bedingungen, die zu Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen führen können, sind zu ermitteln und zu bewerten.

2. Arbeitsschutzausschuss

Aufgrund des Arbeitssicherheitsgesetzes ist in jeder Dienststelle ein Arbeitsschutzausschuss zu bilden. Dieser hat die Aufgabe, Angelegenheiten des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beraten und dem Arbeitgeber Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Ein solcher Ausschuss ist geeignet, Arbeitsschutzprogramme zu entwickeln, Arbeitsschutzaufgaben zu koordinieren und so den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbessern sowie die Umsetzung zu betreuen.

3. Betriebliches Eingliederungsmanagement

Betriebliches Eingliederungsmanagement ist gemäß § 84 SGB IX gesetzliche Aufgabe des Arbeitgebers. Es ist ein neues Instrument der Prävention, mit dem insbesondere auf gesundheitsbedingte Störungen des Beschäftigungsverhältnisses angemessen reagiert werden soll. Eine längere Arbeitsunfähigkeit nach Unfall oder Erkrankung wirkt sich negativ auf das seelische und körperliche Befinden, erworbene Fähigkeiten und den sozialen Status des Betroffenen aus. Prävention umfasst alle Anstrengungen, die dazu beitragen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu

³ Einzelheiten siehe BII, S. 8

vermeiden. Sind gesundheitliche Schwierigkeiten bereits aufgetreten, sollen sie beseitigt oder zumindest nicht verschlimmert werden. So ist beispielsweise die stufenweise Wiedereingliederung eine Möglichkeit, erkrankte Beschäftigte wieder ins Arbeitsleben zurückzuführen.

In einer Integrationsvereinbarung/Dienstvereinbarung zwischen Arbeitgeber, Personalvertretung und Schwerbehindertenvertretung gemäß § 83 SGB IX können Maßnahmen zur betrieblichen Prävention (betriebliches Eingliederungsmanagement) und Gesundheitsförderung verabredet werden.

4. Betriebsärztliche Betreuung/Ersthelfer

Auf der Grundlage des Arbeitssicherheitsgesetzes sind die Beschäftigten sicherheitstechnisch und betriebsärztlich zu betreuen.

Der Arbeitgeber hat diejenigen Beschäftigten zu benennen, die Aufgaben der Ersten Hilfe, Brandbekämpfung und Evakuierung der Beschäftigten übernehmen. Anzahl, Ausbildung und Ausrüstung dieser Beschäftigten variiert nach der Gesamtzahl der Beschäftigten und den bestehenden Gefahren im Betrieb.

5. Arbeitsplatzgestaltung

Im Arbeitsschutz gilt ein Minimierungsgebot in Bezug auf Gefährdungen für Leib und Leben. Das heißt, die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Dabei sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Die Arbeitsbedingungen sind den Menschen anzupassen - und nicht umgekehrt. Bei der Arbeitsplatzgestaltung spielt die Ergonomie eine zentrale Rolle. Alle Komponenten eines Arbeitsplatzes, von der Umgebung (Platzbedarf, Klima, Licht usw.), der Hardware (Computer, Bildschirm, Tastatur usw.) bis hin zum Mobiliar (Tisch, Stuhl usw.) einschließlich der Arbeitsabläufe, sind anzupassen und aufeinander abzustimmen. Ein Arbeitsplatz ist dann ergonomisch gestaltet, wenn er keine Gesundheitsgefahren verursacht und ein angenehmes Arbeiten ermöglicht. Weiteres ist in konkretisierenden Ver-

ordnungen, beispielsweise in der Arbeitsstättenverordnung oder in der Bildschirmarbeitsplatzverordnung, geregelt.

6. Spezielle Vorsorgeuntersuchungen

Neben allgemeinen betriebsärztlich durchzuführenden Untersuchungen gibt es spezielle arbeitsmedizinische Untersuchungen, beispielsweise nach dem berufsgenossenschaftlichen Grundsatz 37 (kurz G 37) Bildschirmarbeitsplätze.

II. Präventive Ansätze in der Landesverwaltung

In der Finanzverwaltung⁴ des Landes hat das Gesundheitsmanagement einen hohen Stellenwert. Für die psychologische Beratung aller Beschäftigten stehen landesweit mehrere Diplom-Psychologen zur Verfügung. Diese haben die flächendeckende Einführung von Gesundheitszirkeln begleitet. Sie haben Konzepte für vielfältige Aspekte des Gesundheitsmanagements (Führungsverhalten, Konfliktmanagement, Suchtprävention u. a.) entwickelt und führen Multiplikatorenschulungen für Moderatoren von Gesundheitszirkeln durch.

In anderen Bereichen der Landesverwaltung gibt es teilweise Dienstvereinbarungen Gesundheit⁵. Vielfach existieren lediglich Einzelmaßnahmen, beispielsweise zu Bewegung, gesunder Ernährung und individueller Vorsorge, die jedoch nicht in einem Gesamtkonzept verbunden sind.

Die Führungsakademie hat ein umfassendes Programm entwickelt, um die Behördenleitungen und Führungskräfte bei der Implementierung einer ganzheitlichen behördlichen Gesundheitsförderung zu unterstützen. Sie sollen zu verschiedenen Aspekten der Gesundheitsförderung sensibilisiert werden und Wissen erwerben. Ein modulares Schulungskonzept für Fach- und Führungskräfte kann deren Handlungskompetenz stärken.

⁴ Zum Gesundheitsmanagement der Finanzverwaltung: http://www.finanzministerium.baden-wuerttemberg.de/fm7/2347/Gesundheitsmanagement_in_der_Finanzverwaltung_FM.pdf

⁵ Vgl. Dienstvereinbarung Gesundheit des Regierungspräsidiums Stuttgart 2007; Dienstvereinbarung des Rechnungshofs 2008

Die Führungsakademie bietet an, den Implementierungsprozess durch Experten der behördlichen Gesundheitsförderung zu begleiten⁶.

C. Ziele des Gesundheitsmanagements

Eine erfolgreiche Landesverwaltung braucht gesunde Menschen in gesunden Organisationen. Gesundheitsmanagement integriert die dienststelleninterne Gesundheitsförderung systematisch in die Personal- und Organisationsentwicklung. Damit wird die Gesundheit der Beschäftigten zu einer strategischen und ganzheitlichen Aufgabe, die insbesondere in der Verantwortung der Führungskräfte liegt.

Der Zielkatalog für das Gesundheitsmanagement umfasst Ziele der Dienststelle, Ziele der Beschäftigten sowie gemeinsame Ziele.

Ziele der Dienststelle

- Rechtliche Vorschriften (Arbeitsmedizinischer und technischer Gesundheitsschutz) umsetzen
- Attraktivität als Arbeitgeber und Image der Verwaltung steigern
- Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten und krankheits- und dienstunfähigkeitsbedingte Kosten senken
- Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit sowie Innovationsfähigkeit erhalten und steigern
- Gesundheit als Teil der Führungskultur etablieren
- Gesundheitsorientierte Infrastruktur schaffen

⁶ Siehe Bildungsprogramm 2010 der Führungsakademie in den Bereichen Gesundheitscoaching und Gesundheitsmanagement; www.fuehrungsakademie.bw21.de

Ziele der Beschäftigten

- Lebensqualität am Arbeitsplatz erhöhen
- den eigenen Gesundheitszustand erhalten und verbessern
- Möglichkeiten der persönlichen Gesundheitsprävention im Beruf nutzen
- Hilfen im Umgang mit psychosozialen Belastungen und Konflikten erhalten (negative Folgen von Stress mindern und Störungen minimieren)
- Balance zwischen den verschiedenen Lebenswelten wahren können (Beruf / Familie / Eigenzeit)

Gemeinsame Ziele

- Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation erhalten und steigern
- Gesundheitsfördernde Organisationskultur etablieren
 - respekt- und achtungsvollen Umgang miteinander sicherstellen
 - Arbeitsabläufe und -effektivität verbessern
 - Kommunikation nach innen und außen verbessern
- Handlungskompetenz erhöhen
- Potenziale und Ressourcen erschließen und fördern
- Kompetenz zu gesundheitsgerechtem Führungsverhalten erwerben
- Wissen über Möglichkeiten von Verhaltens- und Verhältnisprävention erwerben
 - Menschen mit psychischen Belastungen unterstützen können
 - Menschen im Kampf gegen die Sucht unterstützen können

D. Leitfaden für die Implementierung eines ganzheitlichen und integrierten Gesundheitsmanagements

Betriebliches Gesundheitsmanagement beachtet das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen von Verhältnissen und Verhalten, von Rahmenbedingungen und individuellen Möglichkeiten. Es stärkt die persönlichen und organisationalen Ressourcen.

Es empfiehlt sich, Gesundheitsmanagement in Behörden als systematischen, mehrstufigen Prozess einzuführen. Personalentwicklung und betriebsärztlicher Dienst, gegebene

nenfalls Personalrat und Organisationsentwicklungsbereiche sollen den Prozess gemeinsam tragen. Die vorhandenen Bereiche sollen im Hinblick auf die zahlreichen Beteiligten und im Interesse eines ganzheitlichen Konzeptes zentral koordiniert werden. Die Zuständigkeiten und Fachkompetenzen der betreffenden Stellen, z.B. auch der Beauftragten für Schwerbehinderte und für Chancengleichheit, werden dadurch nicht geschmälert.

Dabei ist auf die Qualifikation der Personen zu achten, die sich in den unterschiedlichen Rollen und Funktionen mit dem Thema Gesundheit beschäftigen. Dies sind neben der Behördenleitung selbst die Führungskräfte in ihrer kulturprägenden Verantwortung und im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht für die ihnen anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Über besondere Qualifikationen müssen daneben die jeweiligen Fachkräfte verfügen, also die Fachkräfte

- der Organisations- und Personalentwicklung,
- des medizinischen Dienstes,
- des psychologischen Dienstes,
- des Sicherheitsdienstes bzw. des Arbeitsschutzes,
- der Moderatoren von Gesundheitszirkeln,
- einer Steuerungsgruppe „Gesundheit“,
- der Inhouse-Anbieter von spezifischen Gesundheitsleistungen,
- der Kantine.

Auch die Personalvertretungen, die Beauftragten für die Schwerbehinderten und die Beauftragten für Chancengleichheit benötigen unter der Perspektive „Gesundheit“ spezifische Kompetenzen. Nur so können sie ihre Aufgaben mit der nötigen Sachkunde und im Interesse der gesamten Organisation erfüllen.

Für alle Beteiligten gilt, dass die Gesundheit ein zu wichtiges und zu sensibles Gut ist, um unprofessionell damit umzugehen. Um Gesundheits- und Haftungsrisiken bei unsachgemäßer Vorgehensweise zu vermeiden, müssen sie ausreichend qualifiziert sein. Das umfasst zielgruppengerechtes Gesundheitswissen, bewusste Verantwortungsüber-

nahme der jeweiligen Aufgaben sowie aufgabenbezogene Anteile an der nachhaltigen Implementierung und Steuerung der strategischen und operativen Prozesse und Instrumente des Gesundheitsmanagements.

Es folgen Anhaltspunkte, welche Schritte eine Behörde unternehmen muss, um ein integriertes Gesundheitsmanagement zu implementieren.

I. Auftrag für die Implementierung klären und erteilen

Die Behördenleitung muss einen klaren Auftrag geben, ein Gesundheitsmanagement einzuführen. Es ist hilfreich, sich bei Klärung und Entscheidung des Auftrags durch einen (Gesundheits-) Coach begleiten zu lassen. Das (Gesundheits-) Coaching verbindet die lösungsorientierte Beratung mit den Elementen des Change- und Projektmanagements.

Die Behördenleitung sollte eine Steuerungsgruppe einsetzen, um das Gesundheitsmanagement zu implementieren. Die Führungsakademie kann qualifizierte (Gesundheits-) Coachs vermitteln und ist zur Mitwirkung auch in der Steuerungsgruppe bereit.

II. Situation analysieren

Es gibt verschiedene Instrumente, die einzeln oder in Kombination ausgewählt werden können, um die Ausgangssituation zu analysieren.

- Mitarbeiterbefragung, die spezifisch auf die Einführung eines Gesundheitsmanagements ausgerichtet ist,
- Einzelinterviews führen,
- einschlägige Statistiken, z. B. Fehlzeitenstatistiken, Langzeiterkrankungen,
- Benchmarking, Vergleichsringe,
- Gesundheitszirkel,
- vorhandene Maßnahmen erheben,
- Risikoanalyse.

III. Sollkonzept formulieren

Um ein Sollkonzept zu formulieren, bedarf es der Vorstellung von einer gesunden Organisation (Vision). Auf dieser Grundlage kann in der jeweiligen Organisation ein Zielentfaltungsprozess erfolgen, der konkrete Gesundheitsziele festlegt.

IV. Lösungsideen entwickeln

Aus dem Vergleich der Vision im Sollkonzept mit den Ergebnissen der Analyse können die Handlungsfelder identifiziert werden, zu denen konkrete Ziele zu entwickeln sind.

Hierzu werden mit Kreativmethoden (z.B. Brainstorming, Brainwriting, moderierte Workshops) Lösungsideen gesammelt und nach einem zu entwickelnden Kriterienkatalog bewertet.

Folgende (nicht abschließende) Beispiele für Handlungsfelder und Lösungsideen sind denkbar:

1. Handlungsfeld „Führung“

- Führungskräfte sensibilisieren für den Zusammenhang von Führungsstil und Gesundheit der Mitarbeitenden und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens,
- Kompetenzen der Führungskräfte zur gesundheitsorientierten Führung erweitern und bei der Auswahl zukünftiger Führungskräfte berücksichtigen,
- Gesundheitsförderung als Ziel im Mitarbeitergespräch verankern.

2. Handlungsfeld „Arbeitsabläufe und -organisation“

- Wertschätzende Unternehmenskultur aufbauen, die die Ressourcen der Mitarbeitenden in jedem Alter pflegt und weiterentwickelt,
- Arbeitszeiten flexibilisieren,
- Kommunikation nach innen und außen verbessern.

3. Handlungsfeld „körperliche und psychosoziale Belastungen“

- Maßnahmen, die helfen psychosoziale Belastungen zu bewältigen und Störungen zu minimieren,
- Aufbau von Resilienz (Widerstandskraft gegen Widrigkeiten).

4. Handlungsfeld „persönliche Gesundheitsförderung“

- Motivation für persönliche Gesundheitsförderung entwickeln, Wissen vermehren und Kompetenzen erwerben für ein individuelles Gesundheitskonzept,
- Ideen für Maßnahmen zur aktiven Gesundheitsförderung umsetzen.

V. Maßnahmenpakete

In dieser Phase sind die ausgewählten Lösungsideen zu konkreten Maßnahmenpaketen zusammen zu fassen.

Folgende Beispiele für Maßnahmenpakete sind vorstellbar.

1. Handlungsfeld „Führung“

- Führungskräfte auf allen Ebenen schulen, u. a. zu Themen des gesundheitsförderlichen Umgangs mit Mitarbeitenden und zu Arbeitsabläufen,
- Kompetenzen der Führungskräfte zur gesundheitsorientierten Führung erweitern und bei der Auswahl zukünftiger Führungskräfte berücksichtigen,
- Gesundheitscoaching für Führungskräfte (zu den Möglichkeiten, ein Vorbild für gesundheitsförderndes Verhalten zu sein),
- Gesundheit als Thema in den Mitarbeitergesprächen verankern,
- Thema Gesundheit in Ausbildungsplänen festschreiben.

2. Handlungsfeld „Arbeitsabläufe und –organisation gesundheitsverträglich gestalten“

- Gesundheit im Leitbild implementieren,
- Führungsrichtlinien erarbeiten, die Standards und Möglichkeiten der Gesundheitsförderung beinhalten,
- Multiplikatoren und Gesundheitscoachs schulen,
- Arbeitszeit flexibilisieren (Jahresarbeitszeitkonten) und Schulungen zum richtigen Umgang mit flexibler Arbeitszeit anbieten,
- Telearbeit zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergänzt um Schulungen zum richtigen Umgang mit Telearbeit anbieten,
- Seminare zur Förderung des lebenslangen Lernens durchführen.

3. Handlungsfeld „körperliche und psychosoziale Belastungen reduzieren“

- Gesundheitszirkel einrichten, der belastende Faktoren aufdeckt,
- Gefährdungsanalyse durchführen,
- Dienstvereinbarung für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz abschließen,
- Gruppen- und Individualcoaching anbieten.

4. Handlungsfeld „persönliche Gesundheit fördern“

- Coaching für einzelne Mitarbeitende anbieten,
- Gesundheitsförderungsgruppen analog zu kollegialen Coachinggruppen einführen
- Interventionsgruppen zu bestimmten Themen der Gesundheitsförderung, z.B. Sport, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung einführen,
- Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, z.B.
 - Konfliktmanagement
 - Suchtprophylaxe (Nichtraucherurse),
- Lebens-Balance-Seminare anbieten,
- Burnout-Prophylaxe betreiben,
- Gripeschutzimpfungen anbieten,
- Defibrillatoren bereit stellen.

VI. Umsetzungskonzept

Die Behördenleitung hat zu entscheiden, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Es ist festzulegen, wer was bis wann ausführt. Verantwortliche werden bestimmt und Termine festgelegt.

Gegebenenfalls ist eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat abzuschließen und eine begleitende Steuerungsgruppe einzusetzen.

VII. Umsetzung begleiten

Der Umsetzungsprozess sollte in der Regel von einer Steuerungsgruppe begleitet werden (gegebenenfalls mit externer Unterstützung). Nach Ablauf einer festzusetzenden Zeit sind die Ergebnisse zu evaluieren und in den fortlaufenden Prozess des Gesundheitsmanagements einzuspeisen.

E. Ausblick

Gesundheitsmanagement ist eine Daueraufgabe der Landesverwaltung. Das Interesse an gesunden und motivierten Beschäftigten besteht permanent. Da sich die Gegebenheiten der Verwaltung ständig ändern, muss das Gesundheitsmanagement regelmäßig überprüft und entsprechend angepasst werden. Es ist zu überlegen, wie in diesem Bereich das gegenseitige Lernen der Dienststellen sichergestellt werden kann. Der strategische Aspekt Gesundheit sollte daher insbesondere bei den regelmäßigen Ausschreibungen von Qualitätswettbewerben eine tragende Rolle spielen.