

02 / 04 Personal

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Leitsätze

- (1) Betriebliches Gesundheitsmanagement (Gesundheitsmanagement) zielt insbesondere darauf ab, Strukturen, Prozesse und Arbeitsbedingungen in Behörden so zu gestalten, dass die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert wird. Dies schließt auch Anreize für ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten ein. Das Gesundheitsmanagement sollte sich nicht auf klassische Angebote zur Gesundheitsförderung (z. B. Gesundheitstag und Rücken-Fit) beschränken.**
- (2) Gesundheitsmanagement erfordert eine konzeptionelle Grundlage, die Bedarf, Ziele, Strukturen und Arbeitsweisen regelt. Nur so lässt sich sicherstellen, dass es ernsthaft betrieben und akzeptiert wird.**
- (3) Gesundheitsmanagement bedarf einer systematischen Vorgehensweise bestehend aus Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation.**
- (4) Bei Präventionsangeboten (z. B. Rücken-Fit, Yoga) ist eine angemessene Eigenbeteiligung der Beschäftigten einzuplanen.**

Hintergründe

Gesundheitsmanagement hat vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auch im öffentlichen Sektor zunehmend an Bedeutung gewonnen. Im Jahre 2006 wurde es erstmals in ein Regierungsprogramm aufgenommen.¹ Ziel des Projektes war u. a., Gesundheitsmanagement als langfristig angelegten und evaluierbaren Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung in der Bundesverwaltung einzuführen.

Nach der Definition des Bundesministeriums des Innern dient das Gesundheitsmanagement insbesondere „... der Erhaltung und Förderung der Gesundheit ... der Beschäftigten. Gesundheitsmanagement bedeutet, die Gesundheit der Be-

¹ Vgl. Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovation“ (16. Legislaturperiode). Das Projekt wurde mit dem Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ (17. Legislaturperiode) fortgesetzt. Federführend für das Projekt war das Bundesministerium des Innern (BMI).

schäftigten als strategischen Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen.“²

(1) Nach den Erkenntnissen des Bundesrechnungshofes beschränkte sich das Gesundheitsmanagement der geprüften Behörden überwiegend auf klassische Angebote zur Gesundheitsförderung (z. B. Gesundheitstag und Rücken-Fit). Dagegen maßen die Beschäftigten der Arbeitsorganisation und den Arbeitsbedingungen die größere Bedeutung für ihre Gesundheit bei.³

Dementsprechend sollte sich das Gesundheitsmanagement nicht auf klassische Angebote zur Gesundheitsförderung konzentrieren. Vielmehr sind die behördlichen Strukturen, Prozesse und Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu rücken.

(2) Viele Behörden hatten kein Konzept für ihr Gesundheitsmanagement. Bedarf, Ziele, Strukturen und Arbeitsweisen blieben daher meist unklar. Selbst wenn Behörden über Konzepte verfügten, waren diese vielfach unzureichend. So waren z. B. die Ziele darin häufig nur sehr allgemein formuliert. Gesundheitsmanagement bedarf einer konzeptionellen Grundlage. Daher kommt keine Behörde ohne eine auf ihre jeweilige Lage zugeschnittene konzeptionelle Grundlage aus, die Bedarf, Ziele, Strukturen und Arbeitsweisen des Gesundheitsmanagements beschreibt.

(3) Das Gesundheitsmanagement vieler Behörden ließ eine systematische Vorgehensweise vermissen. So hatten die meisten Behörden bereits ihre Ausgangssituation nicht oder nur unzureichend analysiert. Beispielsweise erstellten alle Behörden Fehlzeitenstatistiken, kaum eine nutzte diese aber für weitergehende Analysen. Andere Analyseinstrumente (z. B. Mitarbeiterbefragung, Gesundheitszirkel, Expertenbefragung) blieben häufig gänzlich ungenutzt. Gesundheitsfördernde Maßnahmen wurden daher kaum zielgerichtet geplant. Vielmehr gestaltete sich das Gesundheitsmanagement als Nebeneinander verschiedener Einzelaktionen. Behörden boten häufig Maßnahmen an, die allgemein im „Trend“ lagen, ohne dass der Bedarf nachgewiesen war. Kaum eine Behörde evaluierte zudem

² Vgl. Gesundheitsförderungsbericht 2008, Abschnitt A.1., Hrsg. BMI. Das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (Luxemburger Deklaration, Stand: Januar 2007) und die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Bericht 1/2005 „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe“) verwenden ähnliche Definitionen. Die Begriffe betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung werden zumeist synonym verwendet.

³ Vgl. Gesundheitsförderungsbericht 2009 der unmittelbaren Bundesverwaltung, Abschnitt 2.3, Hrsg. BMI.

ihr Gesundheitsmanagement. Dies scheiterte zumeist daran, dass die Behörden es versäumt hatten, messbare Ziele zu definieren.

Gesundheitsmanagement ist wie jeder Managementprozess als systematisches Vorgehen aus Analysieren, Planen, Umsetzen und Evaluieren auszugestalten. Die Analyse bildet die Grundlage für alle weiteren Prozessschritte. In der Planungsphase ist es unerlässlich, messbare Ziele zu definieren. Ohne Kenntnis der Ziele ist eine spätere Erfolgskontrolle nicht möglich und das Gesundheitsmanagement lässt sich nicht kontinuierlich verbessern. Zudem bleibt der Nutzen für Behörden und Beschäftigte insgesamt fraglich.

(4) Das Gesundheitsmanagement der geprüften Behörden war mehrheitlich durch Präventionsangebote wie Rücken-Fit, Yoga, mobile Massage, Nichtraucher-kurse usw. geprägt. Teilweise rechneten Behörden die Teilnahme an solchen Kursen auf die Arbeitszeit an. Vereinzelt übernahmen sie zudem anteilig oder ganz die Kosten solcher Maßnahmen.

Präventionsangebote haben ihren berechtigten Platz im System des Gesundheitsmanagements. Es gilt aber zu bedenken, dass die Beschäftigten für ihre Gesundheit zunächst selbst verantwortlich sind. Daher ist bei solchen Angeboten immer eine angemessene Eigenbeteiligung der Beschäftigten vorzusehen.

Anmerkungen

Die Erkenntnisse und Empfehlungen des Bundesrechnungshofes aus der Querschnittsprüfung „Organisation des betrieblichen Gesundheitsmanagements in der unmittelbaren Bundesverwaltung“ (Stand: Dezember 2008, Gz. VII 1 - 2008 - 0966) hat das Bundesministerium des Innern im Gesundheitsförderungsbericht 2008 aufgegriffen. Die jährlichen Gesundheitsförderungsberichte sind im Intranet des Bundes eingestellt:

https://www.intranet.bund.de/DE/Personalmanagement/Gesundheitsmanagement/berichte/berichte_node.html

Der Ressortarbeitskreis Gesundheitsmanagement hat ein Eckpunktepapier für ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung herausgegeben, das im Internet abrufbar ist:

<https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/themen/oeffentlicherDienst/eckpunkte-betriebliches-gesundheitsmanagement.html>