

Des Betriebes kranke Seele

24.09.2013

Forum

Betriebliche Lösungsansätze zu psychischen Belastungen

Ein Beispiel aus dem Öffentlichen Sektor

Gesundheitsmanagement in der niedersächsischen Landesverwaltung



Gesundheitsmanagement –
Arbeit *fair* bessern

Rechtlicher Rahmen und Entwicklung

- Kabinettsbeschluss im Jahr 2002
 - Aufbau des dienststelleninternen Gesundheitsmanagements in der Landesverwaltung
 - Leitfaden zur Umsetzung des Gesundheitsmanagements
- Abschluss einer Vereinbarung nach § 81 des Niedersächsisches Personalvertretungsgesetzes mit den Gewerkschaften in 2002
- Einrichtung einer landesweiten Steuerungsgruppe in 2003
- Erprobung des Leitfaden und
- Unterrichtung der Landesregierung in 2006, 2008
- Kabinettsbeschluss zur dauerhaften Einführung des Gesundheitsmanagements in 2010

Steuerung und Koordination des Gesundheitsmanagements

- Koordination durch das Innenministerium:
Ressortübergreifende PE
- Bildung einer landesweiten Steuerungsgruppe
- Einrichtung eines „Beratungsservice Gesundheitsmanagement“
- Vernetzung der Akteure
 - landesweit zwischen den Dienststellen
 - innerhalb der Ressorts, z. T. Aufbau ressortspezifischer Steuerungsgremien und Netzwerke
- Anschubfinanzierung von Projekten (bis 2008)
- Evaluation der Projekte durch den Beratungsservice – „Effektmessung“ (in Anlehnung an Sigrun Fritz)
- Qualifizierung von Prozessbegleitern

Aktuelle Entwicklungen

- Einrichtung ressortspezifischer Steuerungsstrukturen, Netzwerke und Beratungsinstitutionen, z.B.
 - Justizministerium: Gerichtsbarkeit und Justizvollzug
 - Finanzministerium/OFD: mehr als 50% der rd. 70 Finanzämter beteiligen sich am GM
- Kooperation mit dem Projekt „Demographiesicheres und ressourcenbewusstes Personalmanagement“ in Niedersachsen
- Innenministerium: „Gesundheit in der Polizei“
- Modellprojekt mit rd. 20 unterschiedlichen Pilot-Dienststellen der niedersächsischen Polizei
 - Roll-out ab Juli 2012
 - Qualifizierung und Institutionalisierung von Koordinatoren für das GM

Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung - Organisations- und Personalentwicklung

- Gesundheitsmanagement ist die systematische Vorgehensweise einer Organisation zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitsverhaltens
- Im Brennpunkt stehen die von den Beschäftigten wahrgenommenen Belastungen und Gesundheitsressourcen
- Die Einführung erfolgt zunächst in Form von Projekten

Ziele

- Verbessern der Arbeitsbedingungen durch die aktive Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Fördern des persönlichen Gesundheitsverhaltens und der Kompetenzen zur Bewältigung von Anforderungen
- Betriebe und die Beschäftigten entwickeln Fähigkeiten, sich gezielt selbst zu beobachten und zu verändern

Betriebliches Gesundheitsmanagement als Aushandlungsprozess

- Behördenleitung und Beschäftigte haben Interesse am Erhalt und an der Verbesserung der Gesundheit – aus ihrer jeweiligen Interessenperspektive
- Die Schnittmengen sind zu verhandeln

Beschäftigtenperspektive

- Verbesserung von Wohlbefinden und Zufriedenheit bei der Arbeit
- Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, Betriebskultur
- Beteiligung, Mitsprache
- Widersprüchliche Orientierungen:
 - Erhöhung des Einkommens (kurzfristig)
 - Erhalt Arbeitsfähigkeit bis zur Rente (langfristig)

Leitungsperspektive

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit
- Reduzierung von Fehlzeiten
- Erhalt und Erhöhung der Arbeitsmotivation
- Widersprüchliche Orientierungen:
 - Erhöhung der Produktivität (kurzfristig)
 - Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zur Rente (langfristig)

Grundsätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

- **Beteiligung** auf allen Ebenen
 - Behördenleitung und Personalräte entwickeln GM gemeinsam
 - Alle Beschäftigtengruppen sind in den Prozess einzubeziehen – insbesondere die Führungskräfte
 - Die Beschäftigten sind aktiv an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen beteiligt
- **Ganzheitlichkeit**
 - Ansetzen an den Arbeitsbedingungen und Förderung der Kompetenzen zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen
 - Psychische Belastungen im Konzept und in der Vorgehensweise eingeschlossen
- **Effektives Projektmanagement**
 - Projektorganisation und –planung
- **Gender Mainstreaming**
 - Unterschiede in den Arbeits- und Lebenssituationen von Frauen und Männern sind zu beachten, z.B. Zusammenhänge von Beruf und Familie
- **Integration in die Linienorganisation**

Prozessmodell des Gesundheitsmanagements

Gesundheitsmanagement – Kern- und Supportprozesse

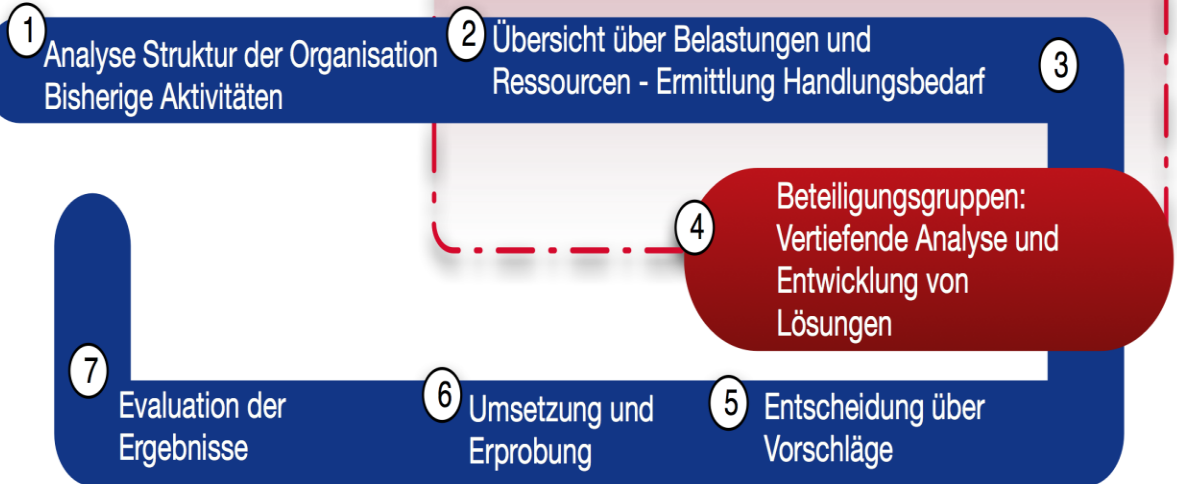
Initiieren
 Willensbildung und Konzeption

- Ziele
- Strukturen
- Ressourcen

Sensibilisierung

Steuerungsgremium: Planung und Steuerung, Entscheidungen
 Information und Marketing

Kernprozess:



Entscheidung

Ergebnisse der Evaluation der Ausbauphase, Erfahrungen aus den Projekten



Gesundheitsmanagement –
Arbeit *fair*bessern

Beispiel Zentralküche in einem Landeskrankenhaus

Ausgangslage und Vorgehen

- Probleme der Kooperation und Kommunikation zwischen Beschäftigtengruppen
- Einrichtung einer Steuerungsgruppe, Personalbefragungen
- Bildung von Verbesserungsgruppen

Bearbeitete Themen

- Umgang untereinander und Sprachkultur
- Ungünstige Arbeitszeiten: Anpassung der Zeiten an Öffentlichen Nahverkehr und Öffnungszeiten der Kita

Ergebnisse

Regeln für den Umgang erfolgreich durchgesetzt

Neuer Dienstplan eingeführt

Verbesserungen bei der Arbeitszufriedenheit

Senkung des Krankenstandes

Beispiel Finanzamt

Ausgangslage und Vorgehen

- Hoher Krankenstand
- Einrichtung eines Projektteams, Personalbefragungen

Bearbeitete Themen

- Optimierung von Arbeitsabläufen, Postlaufzeiten
- Verringerung von durchschnittliche Bearbeitungszeiten
- Einführung von Teamarbeit
- Klärung von Kompetenzen
- Neue Besprechungskulturen und -regeln
- Neugestaltung von Arbeitszeiten/Funktionszeiten
- Ergonomische Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätze

Ergebnisse:

Erhöhte Arbeitszufriedenheit und erhöhte Produktivität

Beispiel: Gericht

Ausgangslage und Vorgehen

- Einrichtung einer Steuerungsgruppe, Mitarbeiterbefragung (Rücklauf 66%), themenbezogene Workshops
- Handlungsbedarfe aufgrund von Mitarbeiterbefragung in drei Abteilungen

Bearbeitete Themen

- Serviceeinheiten: regelmäßige Dienstbesprechungen, Klärung von Zuständigkeiten, Veränderung der Vertretungsregelung, ergonomische Beratung und bessere Ausstattung
- IT-Abteilung: Arbeitsbelastung, Integration der eigenständigen IT-Organisation (Veranstaltungen zum Kennenlernen und Austausch)
- Wachtmeisterei: Bessere Einbindung der Wachtmeister und damit verbundene Wertschätzung, Vereinfachung bestimmter Arbeitsabläufe

Zitate aus dem Evaluationsworkshop

- „Einstieg in Kulturwandel“, „Wir-Gefühl gestärkt“, „sichtbare und fühlbare Erfolge“

Beispiel: Gewerbeaufsichtsamt

Ausgangslage und Vorgehen

- Ergebnisse der MAB aus dem Qualitätsmanagement nutzen, Integration der ehem. MA aus der Bezirksregierung, Zufriedenheit erhöhen
- Einrichtung einer Steuerungsgruppe, Mitarbeiterbefragung, Abteilungs- und Führungskräfteworkshops, Arbeitsgruppen zu best. Themen, Gesundheitstag

Bearbeitete Themen

- Information und Kommunikation
- Fachlicher Informationsfluss
- Verbesserung des Einsatzes der Anwendungssoftware
- Gesundheitsförderung

Ergebnisse:

- regelmäßige Abteilungs- und Dienstbesprechungen
- Vereinbarungen zum Informationsfluss im Amt
- Anwendungshilfen für Fachsoftware
- Ausgleichsgymnastik, gemeinsame sportliche Aktivitäten

Häufige Themen in Beteiligungsgruppen und Verbesserungsvorschläge

1

- Unzureichende Information und Kommunikation über das Alltagsgeschäft in einer Organisationseinheit
- Mangelnde Transparenz über die künftige Entwicklung der Organisation
- Fehlende Mitwirkungsmöglichkeiten am eigenen Arbeitsplatz
- Störungen der Zusammenarbeit und der Arbeitsatmosphäre im Team
- Unklare Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe in/zwischen Abteilungen: Doppelarbeit, ungerechte Verteilung der Arbeit
- Mangelhafte, veraltete Ausstattung mit Arbeitsmitteln

Häufige Themen in Beteiligungsgruppen und Verbesserungsvorschläge

2

- Entscheidungen über die Köpfe der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Unangemessenes Verhalten von Führungskräften
- Störungen der Zusammenarbeit und der Arbeitsatmosphäre in einer Organisation

Verbesserungsvorschlägen richten sich insbesondere

- auf die Veränderung der Arbeitsorganisation und -abläufe
- auf die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen bestimmten Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen

Fazit und Ausblick



Gesundheitsmanagement –
Arbeit *fair* bessern

Organisationstheoretischer Ausgangspunkt - Mikropolitik

- Organisationen sind Muster sozialer Ordnungen, die durch kulturelle Praktiken reproduziert werden
- Organisationen definieren sich nicht (allein) durch zweckrationale und kostentransparente Strukturen und Abläufe
- Eine Organisation kann als Arena interessengeleiteter Interventionen, Konflikte und Aushandlungen verstanden werden, deren Lösungen nur temporäre Gültigkeit haben
- Organisationen sind damit ein Interaktionszusammenhang konkreter Menschen, ein täglicher Kampf um Einfluss und Ressourcen

Grundverständnis von Gesundheitsmanagement

- Gesundheitsmanagement ist damit ein Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen Auffassungen und Interessen in Hinblick auf den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit
- BGM setzt bei den wahrgenommenen (psychischen) Belastungen der Beschäftigten an und bringt sie systematisch „in Spiel“ – Prozessmodell
- BGM ist damit ein „gigantischer Feedbackprozess“, der auf die Stärkung der Ressourcen der Beschäftigten und der Organisation zur Selbstbeobachtung abzielt und auf diese Weise zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen – Empowerment
- BGM zielt auf die Gestaltung und Veränderungen der Organisation. Sie ist mit ihren Regeln, Strukturen, Abläufen, ihrer Kultur „die Patientin“ des Gesundheitsmanagements
- Bei der Einführung eines BGM geht es weniger um die „wissenschaftlich begründete“ Auswahl von Analyseinstrumenten als um die Einigung auf eine betriebliche Vorgehensweise

BGM als Aushandlungsprozess

Sensibilisierung

Vorbereitung und Planung

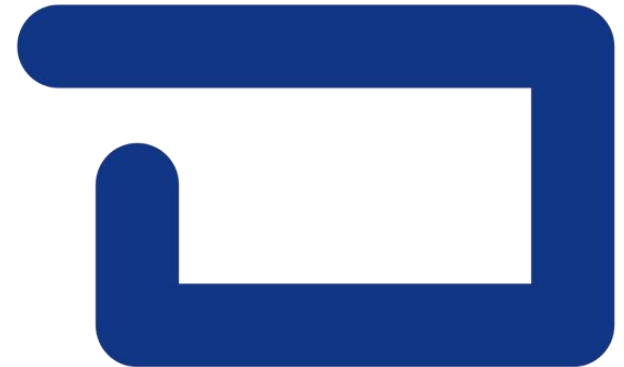
Durchführung/Einführung BGM

Entscheiden!

Entscheiden!

Initiieren

Vorbereiten - Konzept entwickeln



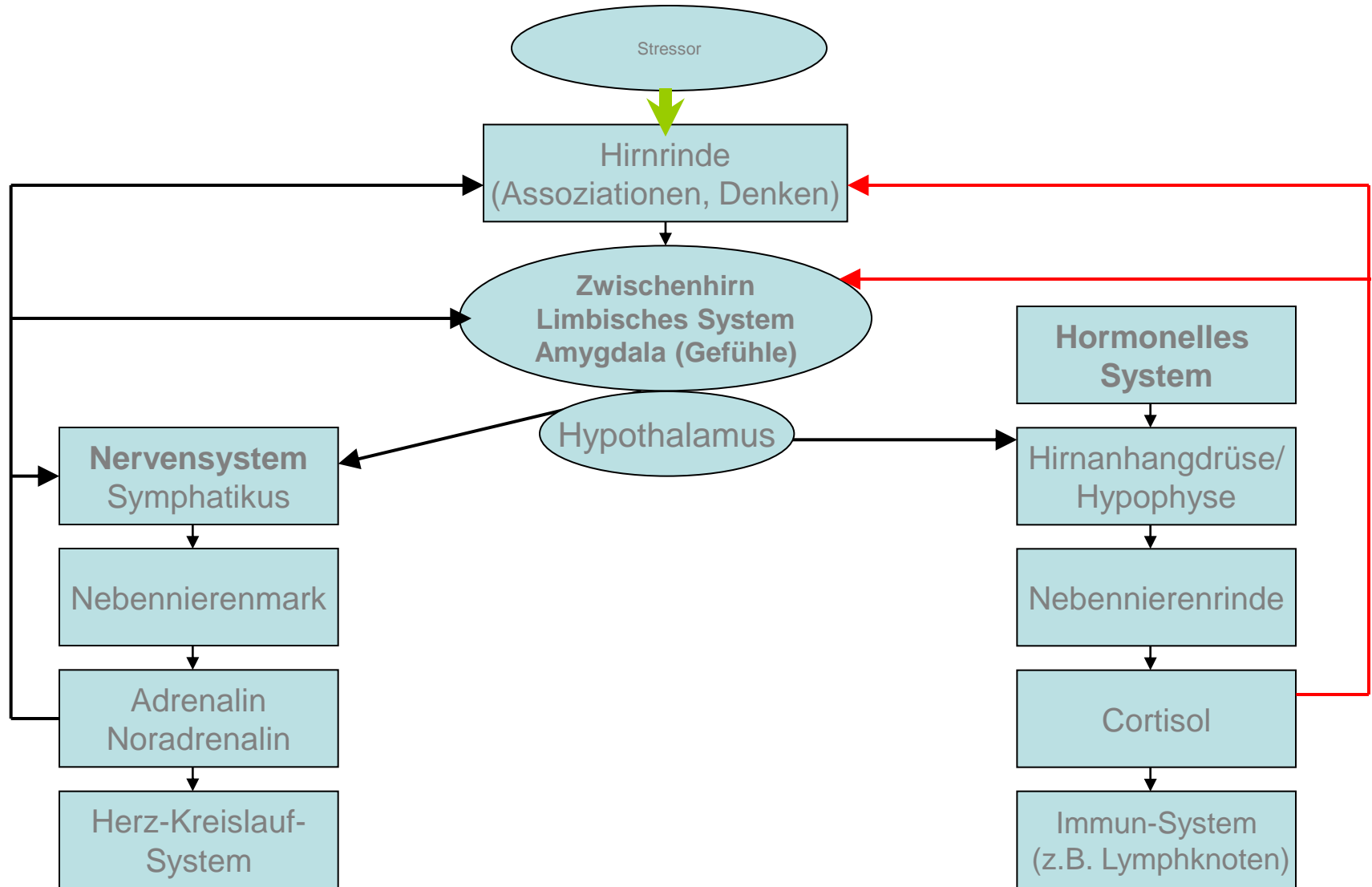
Zur aktuellen Diskussion um Psychische Belastungen

- Die aktuelle Diskussion um psychische Belastungen und psychische Erkrankungen fördert die Befassung mit dem Thema Arbeit und Gesundheit – nicht unbedingt in sinnvoller Weise
- Es geht um die Wirkung psychischer Belastungen auf die körperliche und psychische Gesundheit - Psychosomatische Zusammenhänge
- Belastungen sind alle Einflussgrößen der Arbeit. Psychische Belastungen werden sie genannt, weil sie über die psychischen Verarbeitungsmechanismen wirken:
 - Wahrnehmung, Verarbeitung im Zentralen Nervensystem, emotionale und physiologische Reaktionen
 - Dauerhafte psychische Fehlbelastungen bewirken chronischen Stress
 - Chronischer Stress (Mc Ewen, 2004) führt durch tiefgreifende Veränderung der physiologischen und hormonellen Regulationsprozesse (Cortisol) zu chronischen körperlichen und psychischen Erkrankungen

Chronischer Stress ist eine wesentliche Ursache für die Entstehung psychischer Erkrankungen

- **Wirkungen auf körperlicher Ebene**
 - Aktivierung des Herz-Kreislaufsystems: Bluthochdruck
 - Veränderungen des Immunsystems: Schwächung oder Überaktivität
 - Veränderungen im Gehirn: Zerstörung von Nervenzellen, Umbau von Nervenzentren
- **Wirkungen auf der Gefühlsebene**
 - Wut, Ärger, Angst
- **Wirkungen auf der Ebene des Denkens**
 - Verengung der Sichtweisen (Tunnelblick)
- **Wirkungen auf der Verhaltensebene**
 - Stereotype Verhaltensmuster
 - Flucht aus der Situation
 - gelernte Hilflosigkeit

Fehlregulation der Cortisol-Achse bei chron. Stress



Fehlregulation der Cortisol-Achse und Folgen für die Gesundheit

Hypercortisolismus – erhöhtes Erkrankungsrisiko z.B. für Depressionen	
Zentrales Nervensystem	Abbau von Nervenzellen, Angstpotenzierung
Autonomes Nervensystem	▪ Gefäßverengung
Körper	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansammlung von Fett ▪ Verringerung der Knochendichte

Hypocortisolismus – erhöhtes Erkrankungsrisiko für Autoimmunerkrankungen	
Zentrales Nervensystem	Abbau von Nervenzellen Angstpotenzierung
Autonomes Nervensystem	Steigerung der Schmerzanfälligkeit
Körper	▪ Ansammlung von Fett

Quelle: Wingenfeld; Hellhammer 2011

Psychisch wirkende Faktoren der Arbeit – aktuelle Ansätze zur Operationalisierung

- Ungenügend gestaltete Arbeitsaufgaben
- Ungenügend gestaltete Arbeitsorganisation
- Ungenügend gestaltete soziale Bedingungen
 - Interne Beziehungen zu Vorgesetzten
 - Interne Beziehungen zu Kollegen
- Externe Beziehungen zu Klienten, Kunden usw.
- Ungenügend gestaltete Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen
- Arbeitszeitgestaltung

BAuA, Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung 2012

Gemeinsame Erklärung von BMA, BDA, DGB zu Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, 2013

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration

www.gesundheitsmanagement.niedersachsen.de

Beratungsservice Gesundheitsmanagement

Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V.

Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft

Leibniz Universität Hannover

Nadine Pieck,

Klaus Schahn, klaus,schahn@wa.uni-hannover.de