



Bundesministerium
des Innern

Ressortarbeitskreis Gesundheitsmanagement (Hrsg.)

Rahmenkonzept
zur Weiterentwicklung des
Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)
in der Bundesverwaltung

Schwerpunktpapier

Analyse im BGM

Impressum

Das vorliegende Schwerpunktpapier wurde durch die Arbeitsgruppe „Systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement“ des Ressortarbeitskreises Gesundheitsmanagement erstellt. Vertreter der Gestaltungspartner waren eng in den Erstellungsprozess eingebunden.

Beteiligt waren:

Ressorts: Bundesministerium des Innern, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bundesrechnungshof.
Gestaltungspartner: Deutscher Gewerkschaftsbund, dbb beamtenbund und tarifunion, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.

Konzeptionelle Grundlagen und fachliche Beratung: Unfallversicherung Bund und Bahn.

Stand: September 2015

Kontakt:
Bundesministerium des Innern
Referat Z II 2
11014 Berlin

Email: ZII2@bmi.bund.de
Telefon +49 30 18681 3152 o. -11908

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
1. Einführung.....	5
a. Zielsetzung des Projekts „Systematisches BGM“.....	5
b. Zielsetzung dieses Schwerpunktpapiers.....	5
2. Eckpunkte für ein systematisches BGM: das 6-Schritte-Modell.....	6
3. Analysemethoden im BGM.....	7
a. Grundlagen der Analyse.....	7
i. Welche Analyseinstrumente sind sinnvoll?.....	9
ii. Nach welchen Untergruppen soll unterschieden werden?.....	9
iii. Welche personellen und finanziellen Ressourcen sind notwendig?.....	10
iv. Wie gelingen Kommunikation und Transparenz über den gesamten Prozess?.....	12
v. Beteiligung regeln.....	13
vi. Wie regelmäßig soll die Analysephase wiederholt werden?.....	13
b. Kombination von Analyseinstrumenten; mehrdimensionale und mehrschichtige Analyse.....	14
i. Grundlagen der Kombination.....	14
ii. Beispiele für Kombinationen, Hypothesenbildung und Bestätigung.....	16
iii. Vorgehen in der Praxis.....	16
4. Analyse im BGM und Datenschutz.....	18
a. Grundsätzliches.....	18
b. Datenerhebung und Datenauswertung.....	18
c. Datenschutz im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen.....	19
5. Beteiligung und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen.....	19
6. Fazit und Ausblick.....	21
7. Anhang: Analyseinstrumente im BGM und Praxisbeispiel.....	22
a. Vorstellung einzelner Analyseinstrumente.....	22

i.	Mitarbeiterbefragung.....	22
ii.	Fehlzeitenanalyse	25
iii.	Gefährdungsbeurteilung	28
iv.	Personalstrukturanalyse.....	32
v.	Gesundheitszirkel	34
vi.	Experteninterview	37
vii.	Gender-Perspektivwechsel.....	40
viii.	Gesundheitsberichte der Krankenkassen.....	43
b.	Beispiele guter Praxis aus den Behörden	43
i.	Praxisbeispiel aus dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft	43
ii.	Praxisbeispiel aus der Hamburger Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	46
c.	Verweis auf weitere Publikationen	50

1. Einführung

a. Zielsetzung des Projekts „Systematisches BGM“

Mit der durch die Bundesressorts konsentierten Herausgabe der „Eckpunkte für ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der Bundesverwaltung“ hat der Ressortarbeitskreis Gesundheitsmanagement (RAK GM), in Zusammenarbeit mit der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB; ehem. Unfallkasse des Bundes) und den Gestaltungspartnern DGB, dbb und ver.di die Grundlage für eine systematische Fortentwicklung des Gesundheitsmanagements in den Behörden und Dienststellen des Bundes gelegt.

Die Eckpunkte bieten einen Anhalt für die Ausgestaltung des BGM. Die 6 Schritte – angelehnt an das Konzept der UVB – bilden die Grundlage eines Managementzyklus. Schon bald nach der Herausgabe der Eckpunkte im Mai 2014 wurde klar, dass über die bloßen Eckpunkte hinaus ein weiterer Bedarf an präzisierenden fachlichen Handreichungen besteht, die sich zudem idealerweise zu einem Rahmenkonzept ergänzen. Der RAK GM hat daher beschlossen, mittelfristig zu den wesentlichen Aspekten des BGM Schwerpunktpapiere zu erstellen und herauszugeben. Die Schwerpunktpapiere befassen sich jeweils mit Teilaspekten des BGM und richten sich an die Umsetzer in den Behörden/Dienststellen. Sie sollen dazu dienen, auf der Grundlage der Eckpunkte jeweils das eigene BGM zu überprüfen, zu verbessern und weiterzuentwickeln. Das BGM leistet einen wichtigen Beitrag, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst entsprechend ihrer Lebensphasen zu erhalten und sichert vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zugleich das Anliegen der öffentlichen Arbeitgeber, sorgsam mit den Potenzialen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzugehen.

b. Zielsetzung dieses Schwerpunktpapiers

Das vorliegende Schwerpunktpapier befasst sich mit dem Thema „Analyse im BGM“, dem dritten Schritt des BGM-Zyklus. Der RAK GM sieht im Einsatz von zutreffenden und aussagerelevanten Analyseinstrumenten ein wesentliches und grundlegendes Kriterium für ein erfolgreiches systematisches BGM. Im Themenfeld Analyse den richtigen und zielführenden Weg für die Behörden/Dienststellen zu finden, ist nicht einfach. Das Schwerpunktpapier ist eine Handreichung für die Dienststellen, Behörden und Betriebe insbesondere in der Bundesverwaltung. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text die Bezeichnung „Betrieb“ gewählt. Das Schwerpunktpapier informiert über die Auswahl und Kombination der Analyseinstrumente, die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen und die Anforderungen des Datenschutzes. Diese Informationen sollen die flächendeckende Einführung eines systematischen BGM in der Bundesverwaltung erleichtern.

2. Eckpunkte für ein systematisches BGM: das 6-Schritte-Modell

Eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches BGM ist ein systematisches Vorgehen. Mit den Eckpunkten haben sich die Ressorts das 6-Schritte-Modell zur Umsetzung des BGM der Unfallversicherung Bund und Bahn zu eigen gemacht (siehe Abb. 1).



Abbildung 1: Darstellung 6-Schritte-Modell

Eine gute Analyse und ihre Ergebnisse sind ein starkes Argument. Aufbauend auf aussagekräftigen und relevanten Daten kann nachvollziehbar und effektiv innerhalb des Betriebes zu Gunsten gesunder Arbeitsbedingungen gewirkt werden. Eine unzureichende Analyse dagegen birgt die große Gefahr, dass die daraus folgenden Aktionen weder die Ursache noch den Bedarf treffen. Mangelnde Akzeptanz der Maßnahmen bei den Beschäftigten ist die Folge. Eine Analyse, die nicht in einen BGM-Prozess eingebunden ist, kann keine Veränderung bewirken.

Dem BGM-Zyklus folgend orientiert sich die Analyse inhaltlich an den formulierten und verabredeten Zielen und Strategien der Organisation. Zur Gestaltung und Umsetzung bedarf es klarer Strukturen, damit Feinziele festgelegt (Schritt 4) und Maßnahmen durchgeführt (Schritt 5) werden können und das BGM so seine Wirksamkeit entfalten kann.

3. Analysemethoden im BGM

a. Grundlagen der Analyse

Eine aussagekräftige und handhabbare Analyse basiert auf einem wissenschaftlichen Fundament, formuliert Hypothesen, erfüllt anwenderbezogene Anforderungen und berücksichtigt die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Es hat sich bewährt als Kernfrage, auf die Förderung und die Beeinträchtigung von Gesundheit zu fokussieren:

1. Was hemmt, demotiviert, frustriert, macht krank?
2. Was fördert, motiviert, schafft Arbeitszufriedenheit, hält gesund?

Nach allgemeinen wissenschaftlichen Kriterien sollte eine Analyse

- objektiv,
- gültig (valide) und
- zuverlässig sein.

Aus betrieblicher Sicht müssen die daraus gewonnenen Informationen

- genau,
- relevant,
- schnell verfügbar,
- effizient beschaffbar,
- transparent und
- verständlich sein.

Zudem sind nicht zuletzt die rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten wie

- Datenschutz¹
- Mitarbeiterbeteiligung²
- Gleichstellung³
- Arbeitsschutz⁴

¹ Eine frühzeitige Einbindung der Datenschutzverantwortlichen wird dringend empfohlen.

² Auf das BPersVG wird verwiesen. Nähere Ausführungen dazu auch in Kapitel 5.

³ Die rechtlichen Verpflichtungen zur geschlechtergerechten Ausgestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind der Anlage zum Beschluss zu TOP 7.26 der 89. Konferenz der Arbeits- und Sozialminister (ASMK) am 28./29.11.2012 in Hannover zu entnehmen (m.w.N.) (Stand: 01.02.2015): www.rlp.de/fileadmin/masgff/Aktuelles/asmk/Ergebnisse/Ergebnisprotokoll_89_ASMK.pdf.

Dieses Spannungsfeld bestimmt die Gestaltung der Analyse und ihrer Durchführung. Auch wenn die grundsätzlichen Überlegungen immer gleich sind, kann es bei der Unterschiedlichkeit der Betriebe keine einheitliche, immer gleiche Analysephase im BGM geben. Die Analyse in der Konzeptionierung orientiert sich an den im und für den jeweiligen Betrieb festgelegten Zielen des BGM und bricht diese auf die Kernfragen herunter. Deshalb empfehlen sich folgende zusätzliche Überlegungen für die Anlage der Analyse und der Ausformulierung der Fragestellungen:

- Handhabbare Ergebnisse kann man nur finden, wenn die Analyse mit ihren spezifischen Fragestellungen darauf zugeschnitten ist, die Aspekte zu erfassen, die für die Erreichung der jeweils festgelegten Ziele relevant sein könnten (Hypothese).
- Ist eine Analyse zu umfassend angelegt, können Erwartungen geweckt werden, deren spätere Enttäuschung die Akzeptanz des BGM gefährden. Umgekehrt kann eine zu eng gefasste Analyse dazu führen, dass u.U. die Belastungen ganzer Beschäftigtengruppen unerkannt bleiben.
- Die „richtige“ Fragestellung hat weitreichende Folgen für die Zielerreichung und die Akzeptanz des BGM-Prozesses. Sie zu formulieren, erfordert eine Balance zwischen den Veränderungserwartungen der Beschäftigten und den Veränderungsmöglichkeiten der Organisation. Diese Abwägung muss vor der Durchführung mit der Leitung erörtert und für die Beschäftigten transparent gemacht werden.
- Das Ziel, die Gesundheit und Motivation oder die Beschäftigungsfähigkeit insgesamt zu erhalten und zu fördern, setzt eine differenzierte Analyse voraus. Diese geht über eine Messung der Fehlzeiten hinaus. Mit Hilfe einer Kombination verschiedener Instrumente können die Faktoren erfasst werden, die die Gesundheit und die Motivation der Beschäftigten insgesamt beschreiben und es ermöglichen, Zusammenhänge zur konkreten Arbeitssituation herauszuarbeiten.

Kasten 1: Gefährdung der Analyse durch differierende Erwartungshaltungen

Durchaus vorstellbar ist, dass auch Belastungsfaktoren durch die Beschäftigten als vordringlich wahrgenommen werden, deren Abbau nicht in der Verantwortung der jeweiligen Leitung liegt und Veränderungen nicht zeitnah und nur in Abstimmungsprozessen mit übergeordneten Stellen möglich sind. Bedeutsam für den Erfolg des BGM ist hierbei, diese Ergebnisse sowohl an die Beschäftigten als auch an die zuständigen Stellen transparent zu kommunizieren und sich der Diskussion zu stellen. Darüber hinaus kann sich die Leitung auf andere, -durch sie beeinflussbare Faktoren konzentrieren. Solche Weichenstellungen müssen offen diskutiert und transparent kommuniziert werden, damit diese Maßnahme von den Beschäftigten akzeptiert werden können, ohne dass sie das Gefühl haben, dass der Prozess an ihrem Thema vorbeigeht. Eine transparente

⁴ Rechtsgrundlagen sind insbesondere das Arbeitsschutzgesetz, das Arbeitssicherheitsgesetz sowie § 1 und § 14 SGB VII.

Klärung mit allen am Prozess beteiligten (Interessenvertretungen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Führungskräften u.a.) sollte bereits zu Beginn der Analysephase herbeigeführt werden, damit der Gesamtprozess nicht unnötig beeinträchtigt wird (Mehr dazu im Kapitel 5).

i. ***Welche Analyseinstrumente sind sinnvoll?***

Bei der Analyse werden objektiv (Außensicht durch Expertinnen und Experten und Kennwerte) und subjektiv (Innensicht der Betroffenen) gewonnene sowie quantitative (numerisch messbare) als auch qualitative (beschreibende) Daten erhoben. Hieraus lassen sich vier Analyseebenen ableiten, in die die verschiedenen Analyseinstrumente des BGM eingeteilt werden (die **fett** eingefärbten Analyseinstrumente werden in Kapitel 7 detailliert dargestellt).

- Quantitativ-objektive Verfahren: z.B. **Fehlzeitenanalyse, Personalstrukturanalyse, Altersstrukturanalyse, Gesundheitsbericht der GKV;**
- Qualitativ-objektive Verfahren: z.B. **Arbeitsplatzanalysen**, arbeitsmedizinische Untersuchungen;
- Quantitativ-subjektive Verfahren: z.B. **Mitarbeiterbefragung;**
- Qualitativ-subjektive Verfahren: z.B. **Gesundheitszirkel** mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften, **Experteninterviews, Gender-Perspektivenwechsel.**

Zusätzlich sollten die Ergebnisse der **Gefährdungsbeurteilung** genutzt werden.

Eine Analyse wird idealerweise multidimensional angelegt, durch die Kombination mehrerer unterschiedlicher Analyseebenen und -instrumente erhöht sich die Aussagekraft. Diese verknüpfende Analyse wird im Kapitel b) näher beschrieben. Eine sinnvolle Analyse beschränkt sich auf eine aussagekräftige, aber nicht zu umfangreiche Auswahl an Instrumenten. Dies bedeutet, die eingesetzten Instrumente liefern die für die Fragestellung erforderlichen Antworten, ohne mehr zu erheben als nötig. Dabei können einzelne Instrumente als Voruntersuchungen zur Durchführung anderer Instrumente genutzt werden.

ii. ***Nach welchen Untergruppen soll unterschieden werden?***

Eine unspezifische, übergreifende Analyse wird nur zu wenigen entscheidungsrelevanten Ergebnissen führen. Die meist großen innerbetrieblichen Unterschiede in Bezug auf die verschiedenen Arbeitsbereiche und ausgeübten Tätigkeiten, aber auch mit Blick auf Aspekte wie Geschlecht, Laufbahngruppe oder auch Alter heben sich meist weitgehend gegenseitig auf und lassen Besonderheiten nicht offensichtlich werden.

Um besser handlungs- und veränderungsorientiert ansetzen zu können, stellt sich im Betrieb die Frage, wie idealerweise untergliedert werden kann und soll:

1. Welche Untergruppen unterscheiden sich wie voneinander?

Die größten Unterschiede mit den besten Umsetzungsmöglichkeiten finden sich in der Regel zwischen den unterschiedlichen Tätigkeits- oder Laufbahngruppen (Verwaltung, gewerbliche Tätigkeiten, Führungsverantwortung, Gebäudedienstleistungen o. ä.). Es ist darauf zu achten,

dass Dienstleistungen in „Randbereichen“ neben dem „Kerngeschäft“ auch Berücksichtigung finden.

Weitere Ansatzpunkte bieten Auswertungen

- entlang verschiedener Arbeitsbereiche (Referate, Sachgebiete, o. ä.),
- bezogen auf Arbeitsplatzgestaltungen (mit / ohne Kundenkontakt, Präsenz-/Telearbeit und mobiles Arbeiten) oder
- unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle (Schicht-, Voll- und Teilzeitarbeit) sowie
- außerdienstlicher (z.B. familiärer) Faktoren,
- der Merkmale Alter und Geschlecht.

Erfahrungsgemäß werden häufig in der Anlage der Analysen sehr viele, aber auch ungezielte Ergebnisse erhoben. Wenn dann aber häufig nur eine unzureichende Auswertung und Interpretation erfolgen können, sollte von vorneherein ein Verzicht auf diese Parameter erwogen werden.

2. Ist der Betrieb in der Lage, Handlungsfelder und geeignete Maßnahmen für jede dieser Untergruppen abzuleiten?

Je mehr Variablen in die Analyse mit einbezogen werden, desto mehr potentielle Handlungsfelder können daraus abgeleitet werden. Jede Analyse sollte tätigkeits- und arbeitsbereichsbezogen und dabei selbstverständlich gender- und altersngerecht gestaltet sein. Für die Auswahl weiterer Variablen ist die Frage zu stellen: Können aus den Ergebnissen Maßnahmen abgeleitet werden oder ist etwas vielleicht einfach nur interessant zu wissen? Denn durch eine zu hohe Differenzierung der Fragestellung besteht die Gefahr der Überforderung für die Analysierenden (durch z.B. einen zu langen Fragebogen) wie auch für die Entscheidenden, die mehr Informationen erhalten, als sie verarbeiten können.

iii. ***Welche personellen und finanziellen Ressourcen sind notwendig?***

Eine Analysephase kostet immer Zeit und personelle Ressourcen. In der Praxis empfiehlt sich daher, zur operativen Unterstützung ein kleines Projektteam einzurichten und dies an das ggf. bereits etablierte Steuergremium BGM (s. Eckpunkte, Schritt 2 „Ressourcen und Strukturen“) anzubinden. Dieses Projektteam sollte mindestens aus der für das BGM zuständigen Person, einem Mitglied der Leitung oder der Verwaltung und der Interessenvertretung bestehen.

Für die Ausplanung der Analyse sollten u.a. Vertreter der Leitung, der Interessenvertretung, der Schwerbehindertenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Verantwortlichen für das BGM und die Datenschutzbeauftragten hinzugezogen und angehört werden. Eine angemessene Repräsentanz der verschiedensten Gruppen, wie beider Geschlechter oder von Beschäftigten in Teilzeit, ist nicht nur für eine gender- und altersngerechte Auswahl der Instrumente und Entwicklung der Fragen, sondern auch bei der Aufbereitung und Interpretation der Daten von elementarer Bedeutung.

Die zeitliche Dauer der Analysephase hängt sehr stark von den eingesetzten Instrumenten ab. In der Regel kann mit drei bis zwölf Monaten gerechnet werden, vor allem, wenn Instrumente wie Mitarbeiterbefragung, Gesundheitszirkel oder Experteninterviews unter externer Beteiligung eingesetzt werden. Da in der Analyse Daten zu gesundheitsförderlichen, aber auch zu gesundheitsbeeinträchtigenden Faktoren erfasst werden und um Ressourcen effizient zu nutzen, bietet es sich an, den Arbeitsschutz einzubinden. Nach dem Arbeitsschutzgesetz ist ohnehin zwingend die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung durchzuführen, für die die in der BGM-Analyse erhobenen Daten ebenfalls nutzbar wären bzw. auch umgekehrt.

Soweit externe Unterstützung in Anspruch genommen werden soll, müssen auch angemessene finanzielle Kapazitäten eingeplant werden. Die obersten Bundesbehörden müssen dafür Sorge tragen, dass auch im nachgeordneten Bereich eine ausreichende Ausstattung mit Haushaltsmitteln gewährleistet ist.

Darüber hinaus wird es in der Regel ebenfalls erforderlich sein, dass die Umsetzer in der Behörde Gelegenheit zur spezifischen Fortbildung und Aneignung des erforderlichen Wissens erhalten. Solche Fortbildung sollte auch anderen Mitwirkenden, insbesondere auch den Mitgliedern der Interessenvertretungen, ermöglicht werden.

Kasten 2: Genderspezifische Aspekte der Analyse

Häufig findet der Einstieg in eine BGM-Analyse über auffällige Zahlen, sehr häufig die Fehlzeiten, statt. Dieser anlassbezogene Einstieg und die Verkürzung der Analyse auf nur einen Aspekt verzerren das Bild und verstellen den Blick auf das Ganze. Um die Gesundheit und Motivation oder die Beschäftigungsfähigkeit insgesamt zu erhalten und zu fördern, sind wesentlich differenziertere Antworten nötig. In der Praxis oft zu beobachten sind blinde Flecken, z.B. bei der Ermittlung und Beurteilung geschlechtsspezifisch wirkender Belastung und der daraus resultierenden Beanspruchung.

Nicht nur die Behörden unterscheiden sich, sondern auch ihre Beschäftigten. Deutlich wird dies auch anhand des Merkmals Geschlecht. Im gleichen Tätigkeitsbereich oder der vergleichbaren Position können die Stressoren wie auch die gesundheitsförderlichen Ressourcen stark je nach Geschlecht der Beschäftigten variieren. Eine Erklärung hierfür sind unausgesprochene geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Erwartungen von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie den Bürgerinnen und Bürgern. Dies gilt besonders, aber nicht nur, in sog. „Männer- oder Frauendomänen“, wie sie auch in der Bundesverwaltung in zahlreichen Berufsbildern, Tätigkeitsebenen oder ganzen Verwaltungszweigen⁵ zu finden sind. Eine Reihe von Berufsbildern hat sich

⁵ Dies gilt beispielsweise vom Gesundheitswesen des Bundes (65,30 % Frauen) bis zu den Streitkräften (90,66 % Männer) und der Polizei (78,63 % Männer), von der Sozialversicherung unter Aufsicht des Bundes (Rentenversicherung 70,84 % Frauen, Bundesagentur für Arbeit 66,55 % Frauen) bis zum Aufgabenbereich der

in enger Anlehnung an die tradierten Bilder von Frauen und Männern herausgebildet. Diese Bilder prägen unausgesprochene soziale Anforderungen an die Art und Weise der Ausübung der Tätigkeiten– beispielsweise „Angstlosigkeit“ und entschiedenes Auftreten in den männerdominierten Sicherheitsberufen, Empathie und Zuwendung in den frauendominierten Sozialberufen. Aus diesen Zuschreibungen heraus können sich jeweils für beide Geschlechter unterschiedliche Beanspruchungen ergeben.

iv. ***Wie gelingen Kommunikation und Transparenz über den gesamten Prozess?***

Transparenz ist im BGM und somit auch bei der Analyse unabdingbar für ein gutes Gelingen. Sie muss sich von der Planung über die Durchführung bis zur Ergebnispräsentation und der Darstellung des weiteren Vorgehens erstrecken, um die aktive Beteiligung der Beschäftigten zu fördern. Sinnvoll ist es daher, einen geeigneten Informationsprozess bereits von Anfang an anzulegen und auszuplanen. Die folgenden möglichen Fragen seitens der Beschäftigten können hier einen Anhaltspunkt bieten:

- In der Vorbereitung der Analyse:
 - Mit welchem Ziel werden die Daten erhoben und welche Konsequenzen sind zu erwarten?
 - Welche Datenschutzerfordernisse werden erfüllt? Wie wird die Anonymität garantiert?
- In der Nachbereitung der Analyse:
 - Was sind die Ergebnisse der Analyse?
 - Was sind die nächsten Schritte? Werden Konsequenzen gezogen?
 - Wie werden die Ergebnisse und das weitere Vorgehen kommuniziert und nachgehalten?

Auf Personalversammlungen, im Intranet, in Rundschreiben der Leitung oder direkt in Arbeitsbesprechungen kann für die notwendige Transparenz gesorgt werden. Im Idealfall wird das Thema von der Leitung und dem Personalrat sowie der Gleichstellungsbeauftragten und Schwerbehindertenvertretung gemeinsam vertreten. Das festigt das Vertrauen der Beschäftigten in das BGM. Zudem können durch eine frühzeitige Einbindung der Beschäftigten deren Perspektive und Erfahrung einbezogen und dadurch blinde Flecken vermieden werden. Mehr dazu im Kapitel 5.

v. ***Beteiligung regeln***

Unabhängig von einer formalen Ausgestaltung sind eine frühe Einbindung und das Mitwirken der Personalvertretung unabdingbar für ein gutes Gelingen (weitere Ausführungen dazu in Kapitel 5). Um Fragen der Gestaltung des BGM und der Mitbestimmung transparent und verlässlich zu fixieren, empfiehlt sich der Abschluss einer Dienstvereinbarung.

Da die Analyse häufig Kern eines BGM-Prozesses ist, bliebe es darüber hinaus überlegenswert, für den gesamten BGM-Prozess eine Rahmendienstvereinbarung abzuschließen, zu der dann einzelne Themen und Handlungsfelder in Einzelvereinbarungen geregelt werden können. Auch eine zentrale Rahmendienstvereinbarung mit Einbindung der Stufenvertretung (ÖPR, HPR, GPR) kann für den gesamten Geschäftsbereich einer obersten Bundesbehörde erwogen werden, um so Impulse für die Entwicklung des BGM setzen zu können. Eine solche Rahmendienstvereinbarung sollte sich auf qualitätsorientierte Bestimmungen zu Prozessen, Strukturen und Überprüfung von Ergebnissen des BGM konzentrieren und den Behörden ausreichenden Raum für eine eigene Gestaltung lassen.

vi. ***Wie regelmäßig soll die Analysephase wiederholt werden?***

Gesundheitsanalysen sind Teil eines Prozesses, der nicht abschließend ist. Die Ergebnisse der Analysen und Maßnahmen finden sich in der Evaluation und kontinuierlichen Weiterentwicklung des BGM wieder und bilden die Grundlage der weiteren Arbeit.

Es hat sich bewährt, eine umfassende Analysephase mit dem Zusammenspiel unterschiedlicher Instrumente, insbesondere der Mitarbeiterbefragung, etwa alle drei Jahre durchzuführen. Bei kürzeren Intervallen besteht die Gefahr, dass daraus abgeleitete Maßnahmen noch nicht umgesetzt bzw. wirksam werden konnten. Darüber hinaus wäre der Ressourceneinsatz bei kürzeren Intervallen unverhältnismäßig hoch. Dennoch können einzelne Analyseinstrumente auch jährlich (z.B. Fehlzeitenanalyse, Personalstrukturanalyse) oder anlassbezogen (z.B. Gesundheitszirkel, Arbeitsplatzanalysen, Experteninterviews) eingesetzt werden.

b. Kombination von Analyseinstrumenten; mehrdimensionale und mehrschichtige Analyse

i. Grundlagen der Kombination

Häufig kommt im BGM eine Vielzahl von Analyseinstrumenten zum Einsatz. Diese sollten aufeinander abgestimmt sein und auf der Grundlage der Fragestellung der Analyse ausgewählt werden. Werden diese Instrumente ohne eine Hypothesenbildung ausgewählt und nicht aufeinander abgestimmt, so sind die Folgen ein erheblicher finanzieller und personeller Aufwand bei geringem informatorischen Nutzen. Ein mehrschichtiges und mehrdimensionales Vorgehen dagegen ist eine kontinuierlich feiner werdende Analyse unter Zuhilfenahme verschiedener, aufeinander abgestimmter Instrumente. Hierbei bedeutet

- mehrschichtig: Die Analysen werden zeitlich versetzt durchgeführt. Auf der Grundlage von Erkenntnissen aus bereits durchgeführten Analysen können feinere und zielgenauere Analysen durchgeführt werden.
- mehrdimensional: Instrumente verschiedener Analyseebenen kommen zum Einsatz, indem sowohl quantitative und qualitative Daten gesammelt als auch objektive und subjektive Instrumente genutzt werden.

Damit die Daten einzelner Instrumente erfolgreich miteinander verglichen werden können, sollte in den jeweiligen Untersuchungsdesigns darauf geachtet werden, die Strukturvariablen (Organisationseinheiten, Altersgruppen, etc.) zu vereinheitlichen. Sollte z. B. die Fehlzeitenanalyse nach anderen Altersgruppen oder Organisationseinheiten ausgewertet werden als die Mitarbeiterbefragung, so wären keine Vergleiche möglich.

Kasten 2: Interpretationsfalle bei der Ergebnisauswertung

Bei der Herstellung von Zusammenhängen zwischen den Ergebnissen verschiedener Analyseinstrumente ist Vorsicht geboten. *Beispiel: Kombination von Fehlzeitenanalyse und Mitarbeiterbefragung.*

Eine Organisationseinheit hat einerseits eine überdurchschnittlich hohe Abwesenheitsquote und andererseits, in einer Mitarbeiterbefragung, eine überdurchschnittlich geringe Arbeitszufriedenheit. Dennoch ist größte Vorsicht bei dem Rückschluss angeraten, dass diese beiden Faktoren kausal zusammenhängen. Eine Fehlzeitenanalyse berücksichtigt alle Beschäftigten. Eine Mitarbeiterbefragung erreicht dagegen nur eine begrenzte Anzahl der Beschäftigten. Nicht anwesende, also kranke Beschäftigte, auf Dienstreise oder auch in Urlaub, werden von der Befragung möglicherweise nicht erreicht. Dazu ist die Teilnahme an der Befragung freiwillig. Und eine bewusste Ablehnung einer Teilnahme ist durchaus eine Aussage und kann z.B. Verweigerung, Desinteresse oder Resignation bedeuten. Dies muss nicht ursächlich in den Verhältnissen des Betriebs begründet sein, sondern kann sich auch aus einer ungeeigneten Fragestellung ergeben.

Bleibt nun der differenziertere Blick auf die Teilnahmequote an der Mitarbeiterbefragung in der betroffenen Organisationseinheit. Diese liegt beispielsweise bei 35%. Ob die Beschäftigten, die die

meisten Fehlzeiten erzeugen, auch an der Mitarbeiterbefragung teilgenommen haben, ist nicht feststellbar. Möglicherweise konnten sie sich aus den verschiedensten Gründen an der Befragung nicht beteiligen und verbergen sich hinter den 65%, die nicht geantwortet haben. Hinter dieser Gruppe verbergen sich aber auch andere Gründe, die dann in dem Auswerteergebnis der Fragebögen nicht widerspiegelt werden. Selbst bei einem wesentlich höheren Rücklauf könnte das Ergebnis zufällig sein und auf anderen Ursachen beruhen. Auch wenn differenzierte wissenschaftlich-statistische Methoden eine gewisse Objektivierung ermöglichen: Laien sollten bei der Interpretation Vorsicht walten lassen und alle Möglichkeiten betrachten.

Gibt es mehrere Interpretationsmöglichkeiten (Hypothesen), ist eine Verifizierung, d.h. eine Überprüfung der Annahmen, erforderlich. Hier sind weiterführende Analysen zweckmäßig, wie Arbeitsplatzanalysen oder Gesundheitszirkel, um die Zusammenhänge herauszuarbeiten.

Also Achtung! Die bei der mehrdimensionalen Analyse gefundenen Auffälligkeiten dürfen nicht per se als zueinander kausal interpretiert werden.

ii. ***Beispiele für Kombinationen, Hypothesenbildung und Bestätigung***

Im ersten Schritt können die Ergebnisse von Fehlzeitenanalysen, Personalstrukturanalysen, Gefährdungsbeurteilung und/oder Mitarbeiterbefragungen miteinander in Verbindung gesetzt werden. Zu klären ist, ob es bei definierten Beschäftigtengruppen (z. B. Tätigkeitsbereiche, Organisationseinheiten, Alter, Geschlecht) Auffälligkeiten bei allen oder einigen Analysedaten gibt.⁶

Im zweiten Schritt können dann z. B. Arbeitsplatzanalysen, Gesundheitszirkel und/oder Experteninterviews eingesetzt werden. Diese eignen sich besonders als anlassbezogene, zeitlich nachgeordnete Instrumente, die vertiefende Informationen über die jeweilige Arbeitssituation liefern und meistens konkrete Maßnahmenfelder aufzeigen. Sie können aber auch, wie im Falle des Gender-Perspektivwechsels, als Voruntersuchung eingesetzt werden, um z.B. von vornherein geschlechtsspezifische Vorannahmen zu vermeiden.

Eine der häufigsten Kombinationen im BGM ist die Verknüpfung einer Mitarbeiterbefragung mit Gesundheitszirkeln und/oder Experteninterviews. Hierbei generiert die Mitarbeiterbefragung die Handlungsschwerpunkte, die durch die beiden anderen Instrumente vertieft beschrieben werden.

iii. ***Vorgehen in der Praxis***

Schritt 1:

Die Fehlzeitenanalyse erhebt quantitativ-objektive Daten. Diese zeigen auf, welche Beschäftigtengruppen, wann, wie oft und wie lange abwesend sind. Mögliche Ursachen können hierbei nicht erkannt werden. Parallel können die qualitativ-objektiven Ergebnisse der Arbeitsplatzanalyse genutzt werden. Diese geben darüber Aufschluss, welche Gefährdungen für die Beschäftigten durch deren Tätigkeit bestehen, nicht aber wie sich diese Gefährdungen auf die Beschäftigten auswirken. Um nach dieser Grobanalyse nun ein umfassenderes Bild der Arbeitssituation zu erhalten, ist die Einbeziehung des subjektiven Erlebens der Beschäftigten unerlässlich. Dieses kann z.B. im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erhoben werden (quantitativ-subjektiv).

⁶ Mögliche übergreifende Trends und Auswertungsbeispiele bieten auch die zahlreichen übergreifenden Berichte und empirischen Untersuchungen zur Gesundheit am Arbeitsplatz, die nach dem Geschlecht differenzieren. Verwiesen wird auf den Gesundheitsförderungsbericht der unmittelbaren Bundesverwaltung (abrufbar unter www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Personalmanagement/Foerderung-Gesundheitsmanagements/foerderung-gesundheitsmanagement_node.html, Stand: 1. Februar 2015), auf die jährlichen Berichte der Bundesregierung zu „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Unfallverhütungsbericht Arbeit (SUGA)“. In der Ausgabe von 2008 wird als Schwerpunkt die Situation von Frauen behandelt. Hinweise zu psychischen Belastungen liefert der Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA; vgl. www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html, Stand: 1. Februar 2015, s. insbesondere S. 38 ff., 55 ff., 64 ff., 95 ff., zusammenfassend S. 166.) sowie die Sonderauswertung „Arbeitshetze“ des DGB-Index Gute Arbeit 2011 (www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB501006.pdf, Stand: 1. Februar 2015).

Aus jedem dieser einzelnen Analyseinstrumente, aber besonders durch ihre Kombination, kristallisieren sich nun Handlungsschwerpunkte heraus. So könnte z. B. eine bestimmte Tätigkeitsgruppe zwar hohe Fehlzeiten aufweisen, dafür auf den ersten Blick keinen besonderen Gefährdungen ausgesetzt sein, sich dafür aber in der Mitarbeiterbefragung überdurchschnittlich negativ über die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen äußern. Hieraus lässt sich nun ein möglicher Handlungsschwerpunkt ableiten, aber noch keine Maßnahmen. Hierfür fehlen noch detaillierte Informationen über die konkrete Situation. Diese sollten im Rahmen einer Feinanalyse erhoben werden.

Schritt 2:

Die Feinanalyse schließt das Informationsdefizit. Dazu wird auf der Grundlage der vorhandenen Informationen ein weiteres Analyseinstrument eingesetzt, z.B. ein qualitativ-subjektives Verfahren wie ein Gesundheitszirkel oder Experteninterviews. Mit diesen Instrumenten können z.B. die Probleme in der Zusammenarbeit intensiv beleuchtet, mögliche Zusammenhänge zum Fehlzeitengeschehen aufgezeigt und unter Beteiligung der Beschäftigten erste Verbesserungsvorschläge entwickelt werden. Auf dieser Grundlage lassen sich wesentliche Verbesserungsfelder herausarbeiten.

Schritt 3.

Meist eng verbunden mit dem vertiefenden Schritt 2, weil daraus oft direkt ableitbar, können nun die Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet bzw. über die von den Beschäftigten eingebrachten Verbesserungsvorschläge entschieden werden. Die dazu erforderlichen Details, wie Diskussion von Maßnahmen und deren Umsetzung, werden in einem weiteren Schwerpunktpapier behandelt werden.

4. Analyse im BGM und Datenschutz

a. Grundsätzliches

Gesundheitsdaten sind sensibel, daher ist bei der Durchführung von Analysen im BGM das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Beschäftigten sicherzustellen. Hierbei sind die gesetzlichen Anforderungen einzuhalten und der BGM-Prozess entsprechend zu gestalten. Ein transparentes, eindeutiges und verständliches Datenschutzkonzept fördert darüber hinaus das Vertrauen der Beschäftigten in die Maßnahmen.

b. Datenerhebung und Datenauswertung

Um den rechtlichen Bestimmungen zu genügen und im Sinne der Vertrauensförderung sind Analysen im BGM stets nach optimalem Datenschutzstandard zu konzipieren. Soweit für Beschäftigte eine Entscheidung über die Teilnahme zu treffen ist, wie z.B. in einer Mitarbeiterbefragung, muss die Teilnahme insgesamt sowie auch die Teilnahme an jedem Einzelabschnitt immer freiwillig sein. Hierauf sind die Beschäftigten deutlich und verständlich hinzuweisen. Bei allen Auswertungen ist sicherzustellen, dass zu keinem Zeitpunkt Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.

Die Analysedaten können sowohl intern als auch über einen externen Anbieter erhoben und ausgewertet werden. In jedem Fall darf die Auswertung der Daten nur in anonymisierter Form erfolgen. Hierauf muss sowohl in der vorgeschalteten Informationsphase als auch während der Durchführung (z.B. in Form von Merkblättern) hingewiesen werden.

Grundsätzlich ist es rechtlich zulässig, dass in Abhängigkeit von der Informationstiefe auch in der Dienststelle die Rohdaten der Analyse verarbeitet werden. Dies setzt einerseits eine vertiefte Fachkunde, sowohl in Bezug auf den Datenschutz als auch die methodischen Kompetenzen zur Auswertung, der damit betrauten Beschäftigten voraus. Darüber hinaus ist durch organisatorische Maßnahmen ein unbefugter Zugriff auf die Daten auszuschließen. In jedem Fall ist bei einer internen Verarbeitung eine vollständige Anonymisierung zu gewährleisten. Zu beachten ist, dass eine interne Auswertung das für eine hohe Teilnahmequote erforderliche Vertrauen infrage stellen kann. Daher ist in der Regel eine externe Auswertung empfehlenswerter. Dazu bestehen bei einer externen Unterstützung, bedingt durch den dann möglichen datenschutzrechtlichen Rahmen, Möglichkeiten zu einer differenzierten Auswertung.

Wird eine externe Unterstützung in Anspruch genommen, so sind im Rahmen der Ausschreibung die Erfordernisse des Datenschutzes klar zu definieren. Die Bewerber haben ihre Datenschutzmaßnahmen im Rahmen der Ausschreibung darzulegen und diese fließen in die Bewertung des Angebots ein. Vor Zuschlagserteilung prüft die Dienststelle die Angebote aus datenschutzrechtlicher Sicht. Dabei ist auch der/die Behördliche Datenschutzbeauftragte (BDS) eng einzubinden. In der Regel wird es sich bei der rechtlichen Ausgestaltung des Auftrages um eine Datenverarbeitung im Auftrag – auch Auftragsdatenverarbeitung genannt – nach § 11 BDSG handeln. Mit dem Auftragnehmer wird durch den Vertrag auch eine Vereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung geschlossen, die ein Kontrollrecht des BDS beim Dienstleister vorsieht. Im Rahmen der Vertragsgestaltung ist sicherzustellen, dass die Dienststelle keinen Zugriff auf die nicht-anonymisierten Rohdaten hat. Die Dienststelle erhält von dem Dienstleister nur anonyme Daten, die

eine Zuordnung zu einzelnen Personen in jeder Form ausschließen. Der/die BDS soll bei der Prüfung, ob das Datenmaterial den Anonymisierungsanforderungen entspricht, eingebunden werden.

Im Rahmen der Auswertung müssen ausreichend große Vergleichsgruppen gebildet werden, um hinreichende Anonymität zu gewährleisten. Der Ressortarbeitskreis empfiehlt dazu, dass grundsätzlich erst ab einer Rücklaufquote von mindestens fünf Personen pro Auswertungsgruppe eine Auswertung durchgeführt wird. Sollte dies nicht möglich sein, werden nur die zusammengefassten Ergebnisse der nächsthöheren Organisationseinheit ausgegeben. Eine multivariable Auswertung (z.B. nach Alter, Geschlecht und Laufbahngruppe) kann ebenfalls nur dann durchgeführt werden, wenn die Rücklaufquote für die Vergleichsgruppe mehr als fünf Personen umfasst. Ein möglicher Rückschluss auf Einzelpersonen ist dabei zu vermeiden.

c. Datenschutz im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen

In der Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen sind die geltenden Regelungen des Datenschutzes einzuhalten und in der Planung die Interessenvertretung mit ihren Anforderungen frühzeitig einzubinden.

Um von Beginn an Transparenz in dem gesamten Verfahren herzustellen, ist es sinnvoll, das Verfahren schriftlich zu dokumentieren, dies zwischen allen Beteiligten zu vereinbaren und in der Behörde zu veröffentlichen. Hierzu gehört auch eine Information dazu, wer im Rahmen der Analyse Zugriff auf welche Daten hat.

5. Beteiligung und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen

Um erfolgreiches Gesundheitsmanagement zu betreiben, ist es unerlässlich, bereits bei der Zieldefinition die Interessenvertretungen umfassend zu beteiligen, also den Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte. Nur wenn die Interessenvertretungen von Beginn an eingebunden sind, können sie zu überzeugten und überzeugenden Akteuren für die innerbehördliche Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements werden. Hohe Beteiligungsstandards stellen die notwendige Transparenz her und schaffen Akzeptanz.

Auch während der Analysephase ist es aus fachlicher Sicht ausdrücklich empfehlenswert, die Interessenvertretungen umfassend zu beteiligen und mit ihnen das Einvernehmen zu suchen. Das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) regelt die jeweiligen Mitbestimmungstatbestände. Anhand des jeweiligen konkreten Vorhabens bzw. Maßnahme ist zu prüfen, ob eine und gegebenenfalls welche Vorschrift zum Tragen kommt.

Mit der Beteiligung werden die folgenden Erfolgsfaktoren gesichert:

- **Die Interessenvertretungen verfügen als vertrauliche Ansprechpartner der Beschäftigten über einen großen Wissens- und Erfahrungsschatz:**

Der Personalrat wie auch die Schwerbehindertenvertretung wissen um Hintergründe und die besonderen Probleme der von ihnen vertretenen Beschäftigten. Gleiches gilt auch für die Gleichstellungsbeauftragte, die die spezifisch wahrgenommene gesundheitliche Belastung von Frauen und Männern in der Vorbereitung der Analyse einbringen kann.

- **Hintergrundwissen und Vermittlungskompetenz berücksichtigen:**

Nicht nur das Wissen der Interessenvertretungen über die Belastungsempfindungen der Beschäftigten ist wertvoll – auch ihre Möglichkeiten in der Umsetzung des BGM-Konzeptes. Damit der BGM-Prozess erfolgreich verläuft, ist zum einen eine eindeutige Positionierung der Leitung („top-down“) nötig. Aber benötigt wird auch der „bottom up“-Ansatz, der es ermöglicht, mögliche kritische Stellen nicht nur in der Hierarchie zu erkennen und zu überzeugen. Festzuhalten ist, nur wenn alle Beteiligten an der Gestaltung der Analysephase wie auch des gesamten BGM-Prozesses beteiligt waren, trifft die Bestandsaufnahme auf Akzeptanz. Auch in der Phase nach der Analyse ist die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen wichtig, um die Möglichkeiten der Umsetzung und die Entscheidungen zu diskutieren und zu vermitteln. Dies betrifft insbesondere die Erörterung und die Vermittlung bei differierenden Erwartungshaltungen der Beschäftigten und fehlenden Änderungsmöglichkeiten seitens der Dienststelle.

Wenn alle am BGM Beteiligten ihre Verantwortung nutzen, kann ein abgestimmtes „internes Marketing des BGM“ den Prozess für alle Beschäftigten zum Erfolg führen.

- **Gemeinsam mit den Interessenvertretungen um Vertrauen werben:**

Analysen in Betrieben sind oft die Vorstufen von Veränderungen und können deswegen bei den Beschäftigten vielfältige Ängste wecken, insbesondere wenn der Zweck der Analyse nicht erkennbar ist oder nicht geglaubt wird: Die Angst davor, dass der eigene Arbeitsbereich im behördlichen Vergleich schlecht da steht. Die Befürchtung negativer Konsequenzen, wenn zugegeben wird, dass bestimmte Abläufe überfordern und belasten. Auch bei einer gesundheitsbezogenen Analyse können Befürchtungen entstehen, dass das eigene Gesundheitsverhalten in der Kritik steht.

Um diese Ängste und Befürchtungen ernst zu nehmen und offen anzusprechen, braucht es Vertrauen der Beschäftigten in das Verfahren. Denn ohne das Wissen um diese Ängste und Befürchtungen besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten sich nur begrenzt einbringen oder im Sinne einer vermeintlich erwünschten Richtung antworten.

Das beste Mittel sind vertrauensstiftende Maßnahmen, allen voran die Einbeziehung derer, die die Interessen der Beschäftigten vertreten. Aufgabe der Interessenvertretungen ist es, aus der Perspektive der Beschäftigten den Prozess aktiv zu begleiten. Hierbei können die Interessenvertretungen mit sachbezogenen Anregungen den Prozess mitgestalten, so z.B. bei der Diskussion um Einbeziehung oder auch den Verzicht auf externe Unterstützung im Rahmen der Analysephase.

Kasten 3: „Betroffene zu Beteiligten machen“

Die Beschäftigten sind die Zielgruppe eines BGM, die durch Beteiligung zu einem guten Gelingen beitragen können. Die Interessenvertretungen, insbesondere der Personalrat, aber auch Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragte nehmen dabei eine wichtige Rolle ein.

Die im Rahmen des BGM, hier speziell in der Analysephase, in Betracht kommenden Gremien sind ebenso vielfältig wie die Analyseinstrumente. Diese sind: Vertreter der Dienststelle, Beschäftigte, Führungskräfte, Vertreter der für den Arbeitsschutz zuständigen Behörden, externe Experten etc.. Dies kann ein für das BGM insgesamt verantwortliches Gremium sein, aber auch ein für spezielle Aufgaben im Rahmen des Gesamt-BGM gebildetes Team (z.B. zur Erstellung eines Fragebogens oder zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse).

In ein solches Gremium empfiehlt es sich daher die Beschäftigten einzubinden. Ihre Vertretungen Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragte sollten als vollwertige und gleichberechtigte Mitglieder von Beginn einbezogen werden

6. Fazit und Ausblick

Dieses Schwerpunktpapier verdeutlicht, dass eine an den jeweiligen Fragestellungen orientierte Analyse die zentrale Grundlage für ein systematisches, bedarfsorientiertes und wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement bildet. Dabei sind die Ziele der Organisation bzw. der Behörde / Dienststelle zu berücksichtigen. Es gibt nicht *das* Verfahren eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und *die* standardisierte Analysephase. Eine Anpassung an die örtlichen Gegebenheiten bleibt immer unabdingbar. Das Gleiche gilt auch für eine transparente und nachvollziehbare Ausgestaltung der Analyse und Darstellung der Ergebnisse.

Erst durch ein Zusammenspiel unterschiedlicher Analyseinstrumente sowie einen regelmäßigen Austausch über den Prozess des BGM in einem Steuerungskreis kann das für die jeweilige Organisation stimmige und passende Konzept entwickelt werden. Es ist daher sinnvoll, sehr gezielt das bzw. die Analyseinstrumente auszuwählen. Werden Analyseinstrumente kombiniert, können zusätzliche, für den weiteren Prozess relevante Informationen generiert werden.

Eine hypothesengeleitete Ausrichtung des BGM und eine klare Formulierung der Fragestellungen bieten neben der erforderlichen Transparenz auch eine geeignete Grundlage für eine Evaluation. Diese bereits in den Anfängen des Prozesses mitzudenken ermöglicht sowohl prozessbegleitende Aussagen als auch Aussagen über die Wirksamkeit des BGM in der jeweiligen Organisation. Damit dies gelingen kann, bedarf es geeigneter Strukturen innerhalb der Organisation, die alle relevanten Akteure von Beginn an einbeziehen.

In dem Managementzirkel des 6-Schritte-Modells folgt auf die Analyse die Erarbeitung von Handlungsschwerpunkten und Feinzielen. Diese wiederum bilden die Grundlage der abzuleitenden Maßnahmen für die jeweiligen Handlungsfelder. Der Ressortarbeitskreis (RAK) GM plant, auch für diese Schritte ein vertiefendes Papier als Arbeitshilfe zur Verfügung zu stellen.

7. Anhang: Analyseinstrumente im BGM und Praxisbeispiel

a. Vorstellung einzelner Analyseinstrumente⁷

i. Mitarbeiterbefragung

Name des Instruments	Mitarbeiterbefragung
alternative Bezeichnungen	Beschäftigtenbefragung
Kurzbeschreibung	Die schriftliche Mitarbeiterbefragung ist ein quantitativ-subjektives Analyseverfahren. Hinsichtlich der Arbeitsverhältnisse und der Verhaltensweisen von Beschäftigten kann sie systematisch und umfassend Meinungen, Einstellungen, Erwartungen, Bedürfnisse erheben.
Anwendungsbereich	Gerade in größeren und/oder dezentralen Dienststellen können schriftliche Befragungen mit relativ geringem (Durchführungs-) Aufwand die Meinung vieler Beschäftigten erheben. Überdies ermöglicht ein Fragebogen Anonymität. Voraussetzung hierfür ist, dass keine personenbezogenen Daten mit dem Fragebogen verknüpft werden und der Dienststelle nur anonymisierte Daten zur Verfügung gestellt werden. Angewendet wird die Befragung besonders mit den Zielrichtungen: <ul style="list-style-type: none"> - Stärken und Potentiale der Organisation herausfinden - Arbeitsabläufe optimieren - Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation verbessern - Behördenkultur und Betriebsklima verbessern - Beschäftigungsfähigkeit erhalten und erhöhen - Wirksamkeit des BGM überprüfen
Zielgruppe	In der Regel alle Beschäftigten einer Organisation.

⁷ Legende:

* eher geringer Aufwand,

***** eher hoher Aufwand (Aufwand orientiert sich an der Organisationsstruktur und der Erfahrung)

<p>Aufwand</p> <ul style="list-style-type: none"> • personell (administrativ) • personell (Teilnehmende) 	<p>***** (insb. für Planung, interne Abstimmung, interne Öffentlichkeitsarbeit, Fragebogen-Administration und Datenauswertung)</p> <p>*</p>
<ul style="list-style-type: none"> • finanziell 	<p>***** (bei externer Begleitung und Auswertung)</p>
<p>Erkenntnisgewinn/Nutzwert</p>	<p>*****</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eine umfassende IST-Analyse zeigt konkret, in welchen Bereichen Veränderungen notwendig sind - Bei passender Auslegung des Fragebogens kann die eigene IST-Situation mit anderen Organisationen verglichen werden. - Die Anwendung eines Standardfragebogens erlaubt das Erheben von Kennzahlen und die Beobachtung von deren Entwicklung bei Wiederholungsbefragungen. - Die Befragung bezieht die Beschäftigten ein und fördert dadurch die Beteiligung der Beschäftigten und somit die Identifikation mit dem Arbeitgeber.
<p>geeignet zur Kombination mit anderen Analyseinstrumenten</p>	<p>Die Mitarbeiterbefragung bildet meistens das Herzstück der Analysephase. Ihre Ergebnisse lassen sich gut mit denen von Fehlzeitenanalysen, Personalstrukturanalysen oder der Gefährdungsbeurteilung kombinieren. Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung können sie unter Umständen auch die Beurteilung der psychischen Belastung übernehmen.</p> <p>Sinnvoll ist auch die Kombination mit Gesundheitszirkeln, Experteninterviews, Arbeitsplatzanalysen oder dem Gender-Perspektivwechsel. Diese werden dort eingesetzt, wo die Mitarbeiterbefragung Handlungsschwerpunkte aufgedeckt hat, die tiefergehend bearbeitet werden sollen.</p>
<p>Besonders zu beachten</p>	<p>Zunächst steht und fällt die Aussagekraft eines Fragebogens mit seiner wissenschaftlichen Güte. Daher sollten nur entsprechend geprüfte Befragungen eingesetzt werden.</p> <p>Ihre Durchführung erfordert qualifiziertes Personal. Falls Erfahrungen und Methodenkenntnisse im eigenen Haus fehlen, ist externe Unterstützung geboten.</p> <p>Am Ende einer Mitarbeiterbefragung stehen keine fertigen</p>

	<p>Maßnahmen. Ihre Ergebnisse dokumentieren Stärken und Potentiale, nicht aber deren Ursachen. Um diese aufzudecken, müssen nach der Befragung weiterführende Analyseinstrumente, wie z. B. Gesundheitszirkel oder Arbeitsplatzanalysen folgen.</p> <p>Einmal durchgeführt erzeugt die Mitarbeiterbefragung – wie alle subjektiven Analyseverfahren – eine gewisse Erwartungshaltung, dass zumindest ein Teil der Probleme vom Betrieb angegangen wird.</p>
weitere Verweise	<p>- „DGB-Index Gute Arbeit“, abrufbar unter index-gute-arbeit.dgb.de (Stand: 1. Februar 2015).</p>

ii. ***Fehlzeitenanalyse***

Name des Instruments	Fehlzeitenanalyse
alternative Bezeichnungen	Arbeitsunfähigkeitsanalyse Unzutreffend manchmal auch als statistischer Bericht über „pauschale Gesundheitsquoten“ bezeichnet.
Kurzbeschreibung	Die Fehlzeitenanalyse ist ein quantitativ-objektives Analyseinstrument. Mittels einer EDV-Auswertung können Aussagen über die Höhe des Krankenstandes und die Struktur der Fehlzeiten getroffen werden. In Abhängigkeit vom im Mittelpunkt stehenden Faktor (Beschäftigtenstruktur, Zeitraum, Definition von Abwesenheit) erfolgt die Berechnung. Die Fehlzeitenanalyse ermöglicht einen innerbetrieblichen Vergleich hinsichtlich verschiedener Gruppen z.B. nach Alter, Geschlecht, Betriebsbereich o.ä.
Anwendungsbereich	Gerade in größeren und/oder dezentralen Betrieben können Fehlzeitenanalysen mit relativ geringem Aufwand einen Überblick über die Anwesenheitsquoten geben. Angewendet wird sie vor allem in diesen Situationen: <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung der aktuellen IST-Situation - Entwicklung von Kennzahlen - Darstellung von Verläufen und Entwicklungen für Monate und Jahre
Zielgruppe	In der Regel alle Beschäftigten einer Organisation.
Aufwand	
<ul style="list-style-type: none"> • personell (administrativ) • personell (Teilnehmende) 	<p>***</p> <p>*</p>
<ul style="list-style-type: none"> • finanziell 	* (bei erforderlicher Programmierung der EDV)
Erkenntnisgewinn/Nutzwert	<p>**</p> <p>➤ Eine umfassende Fehlzeitenanalyse zeigt konkret, wie sich das Fehlzeitengeschehen bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen verhält (z. B. Arbeitsbereich, Laufbahngruppe, Alter, Geschlecht).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wissen entsteht darüber, wie sich die Zahlen mit Blick auf kurzzeitige (1-3 Tage), mittelfristige (4 Tage bis 6 Wochen) und langfristige (mehr als 6 Wochen) Abwesenheiten verteilen. ➤ Wenn das Auswertedesign darauf ausgelegt ist, können die eigenen Fehlzeitendaten mit denen anderer Organisationen verglichen werden. ➤ Die Entwicklung des Fehlzeitengeschehens kann über die Jahre hinweg verglichen werden. Somit können Rückschlüsse über den Einfluss von Veränderungsprozessen verschiedenster Art gezogen werden.
<p>geeignet zur Kombination mit anderen Analyseinstrumenten</p>	<p>Die Fehlzeitenanalyse ist ein möglicher Analysebaustein, der sich gut mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalstrukturanalysen, ➤ Mitarbeiterbefragungen oder ➤ der Gefährdungsbeurteilung <p>kombinieren lässt.</p> <p>Geeignet ist auch die Kombination mit Gesundheitszirkeln, Experteninterviews oder Arbeitsplatzanalysen. Diese werden dort eingesetzt, wo unerklärlich hohe Fehlzeiten erkannt wurden.</p>
<p>Besonders zu beachten</p>	<p>Fehlzeiten sind nur ein vager Indikator. Sie geben keine Hinweise zu den Ursachen. Auch der Rückschluss, alle die abwesend sind, sind krank und alle die anwesend sind, sind gesund, ist nicht haltbar. Organisationale Zusammenhänge sind ohne weitere Untersuchungen nicht möglich. Somit ist es auch nicht möglich, direkt Maßnahmen abzuleiten.</p> <p>Besonders der Fehlzeitenvergleich zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen einer Organisation ist oft nicht aussagekräftig (Referate, Sachgebiete, o. ä.). Er vergleicht häufig „Äpfel mit Birnen“ und kann schnell zur ungerechtfertigten Stigmatisierung führen. Ein Arbeitsbereich, der beispielsweise viele Beschäftigte im mittleren und einfachen Dienst hat sowie über eine überdurchschnittlich große Zahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt, wird wahrscheinlich höhere Fehlzeiten aufweisen als Bereiche, die sich in erster Linie aus jüngeren Beschäftigten des gehobenen und höheren Dienstes zusammensetzen. Um Verzerrungen zu verhindern, sollten nach Möglichkeit Alters-, Laufbahn- und idealerweise auch Geschlechtsstandardisierungen durchgeführt werden. Zudem kann es sinnvoll sein, Langzeiterkrankte herauszurechnen. Erst dann ist</p>

	<p>zu erkennen, ob in einem Arbeitsbereich die Fehlzeit tatsächlich überdurchschnittlich hoch ist.</p> <p>Entgegen der sonst grundsätzlich anzurathenden Transparenz ist bei der Fehlzeitenanalyse darauf zu achten, dass diese nicht dienststellenöffentlich behandelt wird.</p> <p>Beim Einsatz des Instruments sind unbedingt die Beauftragten für den Datenschutz von Beginn an einzubeziehen.</p>
weitere Verweise	<p>➤ Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Strategie- und Expertenkreis Betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.), Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der betrieblichen Gesundheitsförderung, abrufbar unter www.hamburg.de/contentblob/30182/data/bgf-standards-fehlzeitenanalyse.pdf (Stand: 1. Februar 2015)</p>

iii. **Gefährdungsbeurteilung**

Name des Instruments	<p>Gefährdungsbeurteilung</p> <p>Die Gefährdungsbeurteilung umfasst deutlich mehr als die reine Gefährdungsanalyse. Vielmehr handelt es sich um einen systematischen Prozess und beschränkt sich als Instrument somit nicht auf eine reine Analysefunktion.</p>
alternative Bezeichnungen	<p>Unter Gefährdungsbeurteilung wird manchmal fälschlicherweise lediglich die Gefährdungsanalyse oder Belastungsanalyse verstanden.</p>
Kurzbeschreibung	<p>Mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung wird systematisch ermittelt, welchen Gefährdungen Beschäftigte bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit ausgesetzt sind. Es wird beurteilt, ob Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren erforderlich sind bzw. ob die bestehenden Maßnahmen ausreichen.</p> <p>Sofern dies nicht der Fall ist, werden (weitere) Maßnahmen zur Gefährdungs-beseitigung bzw. zur Gefährdungsbegrenzung festgelegt, dokumentiert und zu einem späteren Zeitpunkt auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.</p> <p>Dabei sind alle Aspekte der Arbeit, der Arbeitsverhältnisse und des Verhaltens – von Arbeitsstätten über Einwirkungen, Arbeitsstoffe, Arbeitsmittel bis hin zu Arbeitsmethoden, Arbeitsorganisation und Qualifikation der Beschäftigten – zu beurteilen und sämtliche potentiellen Gefährdungsfaktoren zu beachten, insbesondere auch psychische Belastungen.</p>
Anwendungsbereich	<p>Unabhängig von der Beschäftigtenzahl sind alle Arbeitgeber/Dienstherren nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und der auf Grund des ArbSchG erlassenen Rechtsverordnungen dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung für alle Arbeitsplätze durchzuführen, wobei gleichartige Arbeitsplätze zusammengefasst werden können, wenn die Belastungsfaktoren⁸ vergleichbar sind.</p> <p>Sie muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um die Wirksamkeit der vereinbarten Schutzmaßnahmen zu evaluieren, ggf. weitergehende/weitere Maßnahmen zu ergreifen und</p>

⁸ Unter Belastung versteht man objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren wie z.B. Lärm, Zeitdruck oder widersprüchliche Erwartungen an Mitarbeiter.

	<p>Veränderungen der Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen.</p> <p>Die Gefährdungsbeurteilung muss auch unter Berücksichtigung der psychischen Belastung durchgeführt werden</p> <p>Der Arbeitgeber/Dienstherr kann die Gefährdungsbeurteilung selbst durchführen oder fachkundige Personen damit beauftragen.</p> <p>Die eigenständige Durchführung der Gefährdungsbeurteilung z.B. durch Sicherheitsbeauftragte oder Sachbearbeiter ohne Beteiligung der Führungskräfte ist ungeeignet. Auf diese Weise werden die wesentlichen Schritte Analyse und Beurteilung von den Verantwortungs- und Fachwissensträgern getrennt. Und es wird ein unnötig hoher Aufwand auf einzelne Personen übertragen (siehe Aufwand).</p>
<p>Zielgruppe</p>	<p>Die Zielgruppe der Gefährdungsbeurteilung umfasst alle Beschäftigten. Sie sind als Expertinnen und Experten für ihre eigene Gesundheit und aufgrund der sich aus den §§ 15-17 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ergebenden Pflichten und Rechte der Beschäftigten gemeinsam mit ihren Vertretungen in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen.</p> <p>Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sollte in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsschutzausschuss erfolgen. Darüber hinaus können externe Unterstützer wie Aufsichtspersonen und Psychologen/Arbeitsmediziner hinzugezogen und im Vorfeld der Durchführung beratend eingebunden werden.</p>
<p>Aufwand</p>	<p>Aufgrund der unterschiedlichen Situation in den Betrieben ist der Aufwand nicht zu beziffern. Sinnvollerweise werden die Schritte der Analyse und der Beurteilung (auch Beurteilung der Wirksamkeit) in den jeweiligen Arbeitsbereichen durchgeführt (z.B.: Leiterinnen und Leiter von Werkstätten, Laboren, Sachbereichen führen die Schritte in ihren Bereichen mit ihren Beschäftigten durch). Bei Bedarf werden weitere Personen beratend eingebunden (s.o.). Die Umsetzung von Maßnahmen und die Dokumentation werden zentral gesteuert. Auf diese Weise heruntergebrochen, wird der Aufwand für einzelne Bereiche gering gehalten und die Beurteilung erfolgt dort, wo das Fachwissen über die Arbeit vorhanden ist.</p>
<p>• personell (administrativ)</p>	<p>****</p> <p>****</p>

• personell (Teilnehmende)	
• finanziell	* bei interner und **** bei externer Durchführung

Erkenntnisgewinn/Nutzwert	<p>*****</p> <p>Der Arbeitgeber und die Führungskräfte bekommen einen systematischen Überblick über mögliche Gefahren und erforderliche Schutzmaßnahmen in ihren Zuständigkeitsbereichen. Sie wissen, welche Arbeitsschutzmaßnahmen umzusetzen sind und wo einmalig oder regelmäßig Handlungsbedarf besteht.</p> <p>Durch die systematische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung im Rahmen eines ständigen innerbetrieblichen (innerbehördlichen) Prozesses wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit umfassend betrachtet und sukzessive verbessert.</p> <p>Sie ist entscheidend für die Verringerung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.</p> <p>Die Gefährdungsbeurteilung ist die wesentliche Grundlage für ein systematisches und erfolgreiches Management für Sicherheit und Gesundheit.</p>
geeignet zur Kombination mit (i.R.d. mehrdimensionalen Analyse)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fehlzeitenanalyse, ➤ Mitarbeiterbefragungen, ➤ Gesundheitszirkel, ➤ Experteninterviews, ➤ Gender-Perspektivwechsel, ➤ Arbeitsplatzanalysen.
Besonders zu beachten	<p>Die Gefährdungsbeurteilung muss ganzheitlich sein, d.h. sämtliche Gefährdungen, die für den Arbeitsplatz relevant sind, müssen berücksichtigt werden, auch psychische Belastungen.</p> <p>Die Gefährdungsbeurteilung darf keine einmalige Aktion sein, sondern stellt einen kontinuierlichen Prozess dar. Sie ist spätestens bei Veränderung der Arbeitssituationen zu aktualisieren.</p> <p>Für größere Betriebe ist es erforderlich, die Durchführung der wesentlichen Schritte, die Zuständigkeiten, die Beteiligungen und</p>

	<p>die einzusetzenden Instrumente schriftlich zu regeln und diese Regelung im Haus bekannt zu machen.</p>
<p>weitere Verweise</p>	<p>Der zuständige Unfallversicherungsträger und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) sowie das zuständige Gewerbeaufsichtsamt bzw. Amt für Arbeitsschutz stellen Hilfsmittel zur Verfügung und beraten die Betriebe zur Vorgehensweise oder zu bestimmten Gefährdungssituationen.</p> <p>Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ www.uv-bund-bahn.de: Handlungshilfe zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen in der Bundesverwaltung ➤ www.baua.de: „Hilfsmittel zur Gefährdungsbeurteilung“, „Loseblattsammlung Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung“ und „Toolbox“ (Schwerpunkt psychische Belastungen) ➤ www.gda-portal.de: „Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ (Rubrik „Betreuung der Betriebe“) ➤ www.gefaehrdungsbeurteilung.de/de: Portal mit Basiswissen, Handlungshilfen und Expertenwissen, weiterführende Literaturhinweise in der Rubrik „Basiswissen“. ➤ www.gda-orgacheck.de „GDA ORGAcheck“ ➤ Zum Thema gendergerechte Gefährdungsbeurteilung: Ver.di-Broschüre „Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht“, 2. überarbeitete Auflage, Berlin 2013; abrufbar unter www.sujet.org/download/E_Broschuere_Gender_Stress.pdf (Stand: 1. Februar 2015). <p>Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ www.gda-portal.de: Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ➤ www.uv-bund-bahn.de: „Was stresst? Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Eine Handlungshilfe“

iv. ***Personalstrukturanalyse***

Name des Instruments	Personalstrukturanalyse
alternative Bezeichnungen	-
Kurzbeschreibung	Die Personalstrukturanalyse ist ein quantitatives Analyseverfahren. Mittels einer statistischen Auswertung des Personalbestandes können Aussagen zur Zusammensetzung des Personals getroffen werden. Hierfür sollten allerdings die statistischen Angaben tabellarisch oder grafisch aufgearbeitet werden. Auf Basis dieser Daten und Grafiken können dann strategische Handlungsfelder identifiziert werden.
Anwendungsbereich	<p>Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stehen alle Bundesbehörden vor größeren personalpolitischen Herausforderungen: Hoher Altersdurchschnitt der Beschäftigten, Ruhestandseintrittswellen und Probleme bei der Gewinnung von Nachwuchskräften.</p> <p>Eine Personalstrukturanalyse ist Grundlage für ein strategisches Personalmanagement, insbesondere um die Funktionsfähigkeit einzelner Organisationseinheiten oder ganzer Abteilungen aufrechtzuerhalten und alle Potenziale der Beschäftigten effizient zu nutzen. Daneben besteht ein Anwendungsbereich auch im Gesundheitsmanagement. Kenntnis über die demografische Zusammensetzung der Belegschaft kann für eine passgenaue Maßnahmenplanung hilfreich sein.</p>
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal- und/oder Organisationsreferat für die Durchführung, ➤ Personal- und/oder Organisationsreferat sowie BGM-Umsetzer für die Arbeit mit den Ergebnissen.
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Da Behörden in der Regel ein Personalverwaltungsprogramm verwenden und auch passende Auswertungstools zur Verfügung stehen, ist der Aufwand für die statistische Auswertung sehr gering. ➤ Komplexer stellen sich hingegen die Bewertung der Personalstruktur und der sich daraus ergebenden Handlungsfelder dar.

<ul style="list-style-type: none"> • personell (administrativ) • personell (Teilnehmende) 	<p>**</p> <p>**</p>
<ul style="list-style-type: none"> • finanziell 	<p>*</p>
<p>Erkenntnisgewinn/Nutzwert</p>	<p>*****</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Durch regelmäßiges Durchführen der Personalanalyse können Trends in der Zusammensetzung des Personals besser wahrgenommen werden und Personalentwicklungskonzepte oder Personalmanagementkonzepte angepasst werden. ➤ Darüber hinaus erhält die Behörde statistisch exakten Aufschluss über die Zusammensetzung der Belegschaft, also der Zielgruppe des BGM. ➤ Aus der statistischen Auswertung lassen sich mögliche zukünftige Handlungsfelder ableiten, wie z.B. aus den zu erwartenden Abgängen in Organisationsbereichen oder durch Fluktuationen aufgrund erforderlicher Umsetzungen
<p>geeignet zur Kombination mit (i.R.d. mehrdimensionalen Analyse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fehlzeitenanalyse: Die Personalstrukturanalyse bildet meist erst die Grundlage für weitere Analysen. Auf Basis der Personalstrukturanalyse können Fehlzeiten besser interpretiert und vergleichbar gemacht werden (z.B. Alters- und Geschlechtsstandardisierung). ➤ Mitarbeiterbefragung: Das Befragungsdesign kann auf die aktuelle Personalzusammensetzung zugeschnitten werden.
<p>häufige Fehler</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verwendung von zu vielen oder zu wenigen Parametern. ➤ Die Auswahl der Parameter sollte in jedem Fall anhand des Analyseziels erfolgen.
<p>weitere Verweise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalberichtswesen der Freien und Hansestadt Hamburg, mit umfangreichem jährlichen Personalstrukturbericht und darauf aufbauendem Personalmanagementbericht (u.a. mit Abgangsprognosen, Aussagen zum BGM etc.), abrufbar unter www.hamburg.de/personalamt/veroeffentlichungen/30214/personalberichtswesen (Stand: 1. Februar 2015).

v. *Gesundheitszirkel*

Name des Instruments	Gesundheitszirkel
alternative Bezeichnungen	Mitarbeiterzirkel
Kurzbeschreibung	<p>Der Gesundheitszirkel ist ein qualitativ-subjektives Analyseverfahren und nutzt das Expertenwissen der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Arbeitssituation. In (extern) moderierten Gruppendiskussionen werden Handlungsschwerpunkte identifiziert, inhaltlich beschrieben sowie Verbesserungsvorschläge entwickelt. Die Zusammensetzung der Gesundheitszirkel kann homogen (Beschäftigte einer Hierarchieebene bleiben unter sich) oder heterogen (Beschäftigte arbeiten zusammen mit Fachexpertinnen und Fachexperten sowie ihren Führungskräften) sein.</p>
Anwendungsbereich	<p>Der Gesundheitszirkel bietet sich für Betriebe aller Größen an und eignet sich sowohl für Einsteiger in die Analysephase des BGM als auch für Betriebe, die schon viel Erfahrung haben.</p> <p>Er hat den Vorteil, dass dabei ausgesuchte Beschäftigtengruppen sehr intensiv an der Verbesserung der Arbeitssituation beteiligt werden. Hierbei handelt es sich aber nur um einen Teil der betroffenen Beschäftigten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sprechen nicht nur für sich, sondern als Vertreter ihrer Kolleginnen und Kollegen.</p> <p>Angewendet wird es vor allem in diesen Situationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Beschäftigten sollen direkt an der Entwicklung von Maßnahmen beteiligt werden. Als Expertinnen oder Experten ihrer eigenen Arbeit wissen diese am besten, wo die Verbesserungspotentiale liegen. ➤ Die Probleme sind zwar grundsätzlich bekannt, aber die Ursachen sind nicht eindeutig beschrieben und somit ist es für die Leitung nicht möglich, Maßnahmen abzuleiten.

Zielgruppe	<p>Je nach inhaltlicher Ausrichtung werden bestimmte Beschäftigtengruppen ausgesucht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tätigkeitsgruppen (z.B. Schreibdienst, Einlasskontrolle), ➤ Organisationseinheiten (z.B. Referate, Sachgebiete, Teams), ➤ einzelne Beschäftigte aus dem ganzen Betrieb (bei betriebsübergreifenden Themen, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben), ➤ Führungskräfte.
Aufwand	
<ul style="list-style-type: none"> • personell (administrativ) • personell (Teilnehmende) 	<p>** *****</p>
<ul style="list-style-type: none"> • finanziell 	<p>* (bei interner Moderation); **** (bei externer Moderation)</p>
Erkenntnisgewinn/Nutzwert	<p>*****</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Betrieb erlangt eine detaillierte Problemanalyse mit ausgesuchten Lösungsvorschlägen. ➤ Die entwickelten Maßnahmen treffen bei den Adressaten auf mehr Akzeptanz. ➤ Der Gesundheitszirkel an sich wirkt sich schon nachweislich positiv auf die Motivation und die Gesundheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus.
geeignet zur Kombination mit anderen Analyseinstrumenten	<p>Der Gesundheitszirkel wird meistens im Anschluss an vorher durchgeführte Analysen eingesetzt, die zwar ein Handlungsfeld identifiziert haben, aber dieses nicht ausreichend beschreiben konnten. Dies können z. B. Fehlzeitenanalysen, Gefährdungsbeurteilung, o. ä. sein.</p> <p>Am häufigsten wird der Gesundheitszirkel in Kombination mit einer Mitarbeiterbefragung eingesetzt. Aus der Mitarbeiterbefragung ergeben sich Handlungsschwerpunkte, die dann im Gesundheitszirkel bearbeitet werden. Möglich ist ebenfalls eine Kombination mit oder Ergänzung durch den Gender-Perspektivwechsel.</p>
Besonders zu beachten	<p>Der Gesundheitszirkel erzeugt – wie alle subjektiven Analyseverfahren – eine Erwartungshaltung, dass zumindest ein Teil der Probleme vom Betrieb angegangen wird und dass die erarbeiteten Lösungsvorschläge auch umgesetzt werden. Wenn das nicht eintritt, kann sich die Wirkung schnell ins Gegenteil verkehren und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Gesundheitszirkels</p>

	<p>sind enttäuscht.</p> <p>Wenn der Gesundheitszirkel seine Ergebnisse übermittelt, muss deutlich werden, ob es sich jeweils um eine Einzel- oder eine Gruppenmeinung handelt.</p> <p>Der Gesundheitszirkel muss einen Rahmen sicherstellen, in dem sich alle Beteiligten ehrlich und offen äußern können. Um die Vertraulichkeit zu wahren, bieten sich daher in erster Linie homogene Zirkel an.</p>
weitere Verweise	<ul style="list-style-type: none">➤ UVB-Broschüre „Gesundheitszirkel erfolgreich durchführen“.➤

vi. ***Experteninterview***

Name des Instruments	Experteninterview
alternative Bezeichnungen	Expertenbefragung
Kurzbeschreibung	<p>In einem Experteninterview werden Expertinnen und Experten Leitfragen vorgelegt, die sie in freier Rede in selbst gewählter (Fach-) Terminologie beantworten können. Interviewt werden dabei zumeist Beschäftigte als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeit, seltener externe (Fach-)Experten.</p> <p>Dabei soll mittels des Interviewleitfadens ein <i>themenfokussiertes Gespräch</i> in Gang gebracht werden. Anders als bei einer standardisierten Mitarbeiterbefragung mit einem stark strukturierten Fragebogen wird bei einem Experteninterview auf enge Antwortkategorien ganz verzichtet (Mieg & Näf 2005).</p> <p>Im Gegensatz zur <i>quantitativen</i> Sozialforschung zählen die Experteninterviews aufgrund der kleinen Zahl der Befragten und aufgrund der Offenheit der Fragen zu den <i>qualitativen</i> Methoden der Datenerhebung.</p> <p>Bei Experteninterviews handelt es sich um eine besondere Form des Leitfadeninterviews. Ein Leitfaden besteht einerseits aus Fragen, die sicherstellen, dass bestimmte Themenbereiche angesprochen werden, die jedoch andererseits so offen formuliert sind, dass narrative Potenziale der Befragten nutzbar werden können. Die Verwendung eines Leitfadens stellt grundsätzlich sicher, dass interessierende Aspekte auch angesprochen werden und gestattet damit eine Vergleichbarkeit mit anderen Interviews, denen der gleiche Leitfaden zugrunde lag.</p> <p>Dabei wird der Leitfaden in der Interviewsituation flexibel – und nicht im Sinne eines standardisierten Ablaufschemas – gehandhabt, um unerwartete Themendimensionierungen und -priorisierungen durch die Expertinnen und Experten zu ermöglichen. (Mieg & Näf 2005:12). Insgesamt hat der Leitfaden eher die Funktion einer Gedächtnisstütze und eines Orientierungsrahmens (Niermann 2014).</p>

Anwendungsbereich	<p>Das Experteninterview ist ein häufig eingesetztes Verfahren in der empirischen Sozialforschung und kommt insbesondere in der Implementationsforschung sowie in vielen Bereichen der angewandten Sozialforschung zur Anwendung (Niermann 2014).</p> <p>Das Experteninterview ist insbesondere dann eine geeignete Methode, wenn es um das <i>Erfassen von sehr speziellen Wissensbeständen</i> geht (Mieg & Näf 2005).</p>
Zielgruppe	<p>Befragt werden Personen, die Erfahrungen, Kompetenzen oder Fertigkeiten im jeweiligen Fachgebiet aufweisen. Bei der Wahl geeigneter Expertinnen und Experten sollte die Frage nach der <i>Kompetenz</i> im Vordergrund stehen. Die betreffende Person sollte dabei aufgrund langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen verfügen und sich zudem angemessene Fertigkeiten angeeignet haben.</p> <p>Personen, welche als Expertinnen oder Experten zu bezeichnen sind, sollten neben ihrem langjährigen Erfahrungswissen jedoch vor allem bereit sein, ihr fundiertes Wissen mit anderen zu teilen und für die Beantwortung der Fragestellung zur Verfügung zu stellen. Die Teilnahme an einem Experteninterview ist freiwillig.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • personell (administrativ) • personell (Teilnehmende) 	<p>***</p> <p>***</p>
<ul style="list-style-type: none"> • finanziell 	<p>* (bei „interner“ Durchführung und Auswertung)</p> <p>*** (bei „externer“ Durchführung und Auswertung)</p>
Erkenntnisgewinn/Nutzwert	<p>****</p>
geeignet zur Kombination mit anderen Analyseinstrumenten	<p>Eine Expertenbefragung kann z.B. der Mitarbeiterbefragung <i>vorgeschaltet</i> werden, um relevante Themenfelder zunächst aufzudecken, die dann zum Gegenstand der Befragung gemacht werden können.</p> <p>Im <i>Nachgang</i> zu einer quantitativen Datenerhebung (z.B. Mitarbeiterbefragung) können dort ermittelte Ergebnisse und signifikante Zusammenhänge über Experteninterviews durch die Befragten fundiert interpretiert und tiefergehend beleuchtet werden.</p> <p>Darüber hinaus ist auch eine Kombination mit Fehlzeiten-, Arbeitsplatz- oder Personalstrukturanalysen geeignet. Grundsätzlich sind die Kombinationsmöglichkeiten ähnlich denen</p>

	der Gesundheitszirkel.
besonders zu beachten	Es gehört zu den häufigsten Fehlern bei der Durchführung von Experteninterviews, als sog. Expertinnen oder Experten Personen zu befragen, die zu einem bestimmten Problem zwar eine Meinung, aber keine Erfahrungen, Kompetenzen oder Fertigkeiten haben.
weitere Verweise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Miegl, Harald & Näf, Matthias (2005). <i>Experteninterviews</i> (2. Aufl.). Institut für Mensch-UmweltSysteme (HES), ETH Zürich. ➤ Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In Garz, Detlef & Kraimer, Klaus (Hrsg.) <i>Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen</i>. Opladen: Westdeutscher Verlag, 441-471. ➤ Strauss, Anselm L. (1987). <i>Qualitative Analysis for Social Scientists</i>. Cambridge: University Press. ➤ Wittkowski, Joachim (1994). <i>Das Interview in der Psychologie. Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial</i>. Opladen: Westdeutscher Verlag, p. 143ff.

vii. ***Gender-Perspektivwechsel***

Name des Instruments	Gender-Perspektivwechsel
alternative Bezeichnungen	Genderbezogenes Experteninterview
Kurzbeschreibung	<p>In einem Workshop werden zuerst z.B. die Männer danach befragt, was ihrer Meinung nach die Kolleginnen stresst, wie die Kolleginnen den Sinn der eigenen Arbeit und die Handlungsspielräume einschätzen, usw.</p> <p>Anschließend erfolgt dies umgekehrt in der Gruppe der Frauen hinsichtlich der Stressoren der Männer. Danach werden in der gemischten Gruppe die Selbst- und Fremdeinschätzungen kontrastiert. Der Blick auf „die Anderen“ ermöglicht eine Distanz der Befragten auf das andere Geschlecht und kann damit Belastungsfaktoren offenbaren, die den Frauen bzw. Männern selber entweder als eine Selbstverständlichkeit oder ein Tabu im Job erscheinen und nicht wahrgenommen oder nicht angesprochen werden.</p>
Anwendungsbereich	<p>Ziel dieses qualitativen Instruments ist es, die unausgesprochenen geschlechtsspezifischen Anforderungen an Frauen und Männer herauszuarbeiten, um in anschließenden Analysen diese sichtbar gemachten Anforderungen darauf zu überprüfen, inwiefern sie Belastungsfaktoren und/oder Ressourcen darstellen. So können blinde Flecken insbesondere bei nachfolgend eingesetzten Analyseinstrumenten verhindert werden.</p> <p>Die Erfahrung zeigt, dass auch schon unmittelbar aus dem Workshop handlungsleitende Erkenntnisse gezogen werden können.</p> <p>Erkenntnisse ergeben sich oftmals vor allem hinsichtlich der psychischen Belastung, in stark körperlich geprägten Arbeitsbereichen aber u.U. auch hinsichtlich der physischen Belastung.</p> <p>Das Instrument kann auch fortentwickelt werden zur Berücksichtigung weiterer Merkmale im Sinne eines Diversitymanagements, wie z.B. Alter, Migrationshintergrund, etc.</p>
Zielgruppe	Alle Beschäftigten. Zu jeder im Teilnehmerkreis vorkommenden Tätigkeitsgruppe sollten jeweils mindestens mehrere Frauen und Männer teilnehmen. Bestehen in einer Organisation verschiedene stark unterschiedliche Berufsbilder, empfiehlt es sich, die

	Durchführung jeweils auf einzelne Berufsbilder zu begrenzen.
Aufwand	
<ul style="list-style-type: none"> • personell (administrativ) • personell (Teilnehmende) 	<p>***</p> <p>****</p>
<ul style="list-style-type: none"> • finanziell 	<p>* bei interner Moderation</p> <p>*** beim Regelfall der externen Moderation</p>
Erkenntnisgewinn/Nutzwert	<p>*****</p> <p>Der Betrieb/die Behörde erkennt Stressoren und Ressourcen. Diese können (z.B. bei starker Ausprägung) bereits unmittelbar im Workshop Gegenstand weiterer Vertiefung sein, so dass bereits Ansätze für Maßnahmen ermittelt werden können.</p> <p>Geschlechtsspezifische Zuschreibungen und stereotype Erwartungen werden reflektiert, um z.B. bei einer anschließenden Durchführung einer Befragung nicht in die Falle zu tappen, dass Beschäftigte so antworten, wie es ihnen die vorherrschenden Geschlechterrollen jeweils nahelegen (der Polizist, der seine Angst verschweigt oder die Krankenpflegerin, die ihren Ekel vor der Wunde verschweigt). Mehr noch: es wird sichergestellt, dass nachfolgend überhaupt die „richtigen“ Fragen gestellt werden (können), die alle relevanten Belastungsfaktoren abdecken. Es bieten sich weitreichende Auswirkungen auf der Erkenntnis- und Bearbeitungsebene des BGM-Prozesses.</p> <p>Die Erleichterung der Teilnehmenden, endlich offen über Tabus oder vorher nicht bewusst reflektierte Selbstverständlichkeiten reden zu können, wirkt sich enorm positiv auf die Motivation und die Gesundheit der Teilnehmenden aus.</p> <p>Mit überschaubarem Aufwand z.B. eines solchen Gender-Perspektivwechsel-Workshops können blinde Flecken vermieden werden. Die Durchführung lohnt sich also doppelt: für die unmittelbaren Ergebnisse und die Erhöhung des Nutzens der Folgeinstrumente.</p>
geeignet zur Kombination mit anderen Analyseinstrumenten	Mitarbeiterbefragung, Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitszirkel

besonders zu beachten	Eine interne Moderation ist nicht prinzipiell ausgeschlossen, setzt aber eine intensive Vorbildung über Geschlechterrollen und deren Analyse voraus. Hierfür können beispielsweise Kollegen/Kolleginnen mit einem Studienabschluss der „Gender Studies“ oder Gleichstellungsbeauftragte mit Gender-Expertise geeignet sein.
weitere Verweise	<ul style="list-style-type: none">➤ Einführend am Beispiel einer gendergerechten Gefährdungsbeurteilung: Ver.di-Broschüre „Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht“, 2. überarbeitete Auflage, Berlin 2013; abrufbar unter www.sujet.org/download/E_Broschuere_Gender_Stress.pdf (Stand: 1. Februar 2015).➤ Ausführlich: Michael Gümbel/Sonja Nielbock: „Die Last der Stereotype. Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen im Betrieb“, Düsseldorf 2012; enthält auch einen auf der Grundlage des SALSABogens entwickelten Interviewleitfaden.➤ Weiterführend: Nadine Pieck/Christina Schröder: „Diversity als Handlungskonzept für einen geschlechtergerechten Arbeits- und Gesundheitsschutz?“ in: Marianne Weg/Brigitte Stolz-Willig (Hrsg.): „Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!“, Hamburg 2014.

viii. ***Gesundheitsberichte der Krankenkassen***

Die gesetzlichen Krankenkassen veröffentlichen regelmäßig Gesundheitsberichte. Darin geben sie Auskunft über Trends in ihrem Versicherungsgeschehen und behandeln aktuelle Themen von Relevanz für Versicherte und Arbeitgeber. Während diese Berichte in der Regel wertvolle Anregungen geben, ist ihre Nutzbarkeit und Aussagekraft für das BGM in der Bundesverwaltung sehr eingeschränkt.

Dies liegt vor allem daran, dass Behörden in der Regel sehr inhomogene Versichertenstrukturen aufweisen. So ist ein Teil der Beschäftigten privat krankenversichert, während andere bei den unterschiedlichsten gesetzlichen Krankenkassen versichert sind. Daher kann in der Regel kein für die spezifische Behörde aussagekräftiger Bericht erstellt werden.

Folglich können Gesundheitsberichte der Krankenkassen – in der Gesamtschau – zwar Aufschluss über übergreifende Trends im Gesundheitsgeschehen in der Bevölkerung geben, zur (feineren) Analyse im Rahmen des BGM sind sie im öffentlichen Dienst eher nicht geeignet.

Die Beihilfestellen können systembedingt keine differenzierten Zahlen und Daten zur Verfügung stellen. Bedingt durch die begrenzte Zuständigkeit auf die Statusgruppe der Beamten – können die Daten der Beihilfestellen darüber hinaus nur Aufschluss über einen Teil der Belegschaft geben.

b. Beispiele guter Praxis aus den Behörden

i. ***Praxisbeispiel aus dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft***

(1) Das Projekt im Überblick

Das Projekt im BMEL wurde in Kooperation mit der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) durchgeführt. Es orientierte sich an dem KoGA-Denkmodell (Kompetenz.Gesundheit.Arbeit.) der UVB. Der Projektzeitraum erstreckte sich von 2008 bis 2013.

Im Rahmen der Analyse der belastungs- und gesundheitsbezogenen Situation und unter Beteiligung der Beschäftigten wurden Handlungsfelder identifiziert und sodann konkrete Maßnahmen erarbeitet, mit denen erkannte Schwächen im BMEL behoben und vorhandene Stärken ausgebaut werden konnten.

Eine detaillierte Beschreibung aller Schritte finden Sie auf den Internetseiten der UVB.

(2) Mehrschichtig und mehrdimensional analysieren, um die richtigen Handlungsschwerpunkte festzulegen

Fakten statt Bauchgefühl. Um eine solide Datenbasis zu erhalten, auf deren Grundlage weitere Schritte abgeleitet werden konnten, wurde Anfang 2009 eine anonyme Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Hierbei kam die Mitarbeiterbefragung der UVB zum Einsatz. Es beteiligten sich rund 60% der Beschäftigten an der Befragung. Die Ergebnisse waren überwiegend positiv.

Ausgehend von den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung identifizierte und bestimmte die Projektgruppe fünf Handlungsschwerpunkte für die weitere Projektarbeit:

- Betriebliche Fürsorge
- Führung
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Weiterentwicklung und Qualifikation
- Arbeitsorganisation

In den Handlungsfeldern Betriebliche Fürsorge, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Weiterentwicklung und Qualifikation sowie Arbeitsorganisation wurden Mitarbeiterzirkel (MAZ) eingesetzt, wobei das Handlungsfeld Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit dem externen „audit beruf und familie“ verknüpft wurde. Aufgrund der guten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung war es eines der Ziele der MAZ, die bestehenden positiven Aspekte weiter zu verbessern. In den MAZ haben Beschäftigte des BMEL unter Leitung externer Moderatorinnen und Moderatoren themenspezifisch Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Das Handlungsfeld Führung wurde in einem separaten Workshop tiefer beleuchtet.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung und der MAZ hat eine Projektgruppe die entwickelten Handlungsvorschläge mit der Leitung abgestimmt und in einer Übersicht zusammengestellt.

(3) Maßnahmen planen und umsetzen

Die Umsetzung der ausgewählten Maßnahmen wird kontinuierlich fortgesetzt. Ein Schwerpunkt besteht dabei in der Auseinandersetzung mit dem Thema „Gute Führung“. Unter anderem befasst sich auch die oberste Leitungsebene intensiv mit der Thematik. So hat die frühere Bundesministerin Aigner persönlich mehrere Leitungsklausuren zu diesem Thema geleitet. Die Beschäftigung mit dem Thema „Gute Führung“ hat dabei auch Fragen nach Verbesserungspotentialen im Bereich der Zusammenarbeit von Organisationseinheiten aufgeworfen. Die Überlegungen reichen hier von Einzelberatungsmöglichkeiten (Coaching von Führungskräften) über das Thema Teamentwicklung bis hin zu speziellen Fortbildungsangeboten.

Die folgende, nicht vollständige Auflistung gibt einen Einblick in die Maßnahmen, die im BMEL angeboten wurden und werden:

- Durchführung von Leitungsklausuren zu Kernthemen der Personalentwicklung
- Erarbeitung einer neuen Beurteilungsrichtlinie, u. a. mit einer Ausweitung der Bewertungen von Sozial- und Führungskompetenzen
- Führungskräfteseminar „Psychische Auffälligkeiten am Arbeitsplatz“
- Regelmäßiges Angebot für Führungskräfte „Gesund führen – sich und andere“ sowie für alle Beschäftigten „Gesund umgehen – mit sich und anderen“

- Zielgerichtete Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, z. B. verstärktes Schulungsangebot im IT-Bereich
- Einführungsveranstaltung für neue Beschäftigte des BMEL im Modulsystem
- Einführung eines Traineeprogramms im Leitungsbereich
- Einrichtung einer Kindertagesstätte in Berlin
- Verbesserung des Informationsangebots durch Einrichtung eines Extranets zur Bereitstellung von Informationen für abwesende Beschäftigte
- Festlegung fester Wechsel- und Umsetzungstermine nach internen Ausschreibungen
- Unterstützung der Betriebssportgemeinschaft
- ... und vieles mehr

(4) Evaluation

Die Evaluation wurde im Sommer 2012 mittels einer erneuten, ebenfalls anonymen Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

Insgesamt lässt sich ein positiver Trend hinsichtlich der festgelegten Handlungsfelder im BMEL erkennen. Bei fast drei Viertel der Fragen wurden 2012 im Vergleich zu 2009 höhere Befragungsergebnisse erzielt. Bei 21 der insgesamt 139 Fragen ist diese Veränderung statistisch signifikant.

Handlungsfeld „Betriebliche Fürsorge“

Vor allem die betriebliche Fürsorge im BMEL (Maßnahmen zur Gesundheitsförderung) wird erheblich besser wahrgenommen. Der Aussage *„Die Beschäftigten erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit“* haben 2009 etwa 20% der Beschäftigten zugestimmt, 2012 sind es mit 40% doppelt so viele. Während 2009 weniger als 20% der Beschäftigten das Gefühl hatten, dass man *„ermutigt wird, einen guten Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben zu finden“*, ist es 2012 etwa ein Drittel.

Diese Verbesserungen können zu großen Anteilen auf Maßnahmen zurückgeführt werden, die aus der Erstbefragung im Jahr 2009 resultierten. Für die Gesundheitsförderung der Beschäftigten wurden beispielsweise Seminare und Kurse angeboten (Seminar *„Psychische Belastungen“*, Mitarbeiter-Seminar *„Gesund umgehen mit sich und anderen“*, Entspannungskurse, Ernährungsberatungskurse, Rückenschule, u. v. m.).

Handlungsfeld „Weiterentwicklung und Qualifizierung“

Ebenso deutlich besser wahrgenommen werden die Möglichkeiten der Weiterbildung und Entwicklung. Maßnahmen, die für diese Verbesserung herangezogen werden können, sind beispielsweise die Verbesserung der Information und Kommunikation über interne und externe Fortbildungsangebote (z. B. mithilfe von Intranet, Broschüren, Mitarbeitergesprächen) und ein

bedarfsorientierteres Angebot an Fortbildungen (abgeleitet aus Mitarbeitergesprächen und einer jährlichen Bedarfsabfrage).

Handlungsfeld „Führung“

Auch das Betriebsklima und die Führung werden besser eingeschätzt als vor dreieinhalb Jahren. Zu erklären ist dieses Ergebnis durch die verschiedenen Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung. Neben z. B. angebotenen „Teamentwicklungsmaßnahmen“ (d. h. Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb von Arbeitseinheiten und zwischen Arbeitseinheit und Führung) wurden die Kompetenzen von Führungskräften beispielsweise auch in Seminaren geschult (Seminar „Gesund führen – sich und andere!“ o. ä.).

Handlungsfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, wurden unter anderem flexiblere Rahmenbedingungen für Arbeitszeit und Arbeitsort, mehr Betreuungsmöglichkeiten für Kinder von Beschäftigten sowie mehr Transparenz über Möglichkeiten von Teilzeit- und Telearbeit eingeführt. Das Angebot, Teilzeit und Telearbeit in Anspruch nehmen zu können, wird heute jeweils signifikant mehr als Hilfe für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wahrgenommen als 2009.

Eine signifikante Verschlechterung bei den Skalen konnte lediglich in Bezug auf die Bewertung des Zustandes der Arbeitsmittel festgestellt werden, was vor allem Software und Hardware betrifft. Jedoch befindet sich diese Einschätzung nach wie vor auf einem sehr positiven Niveau.

Insgesamt zeigt sich deutlich: Die Aktivitäten des BMEL im Betrieblichen Gesundheitsmanagement tragen schon jetzt große Früchte und der ganzheitliche Ansatz des KoGA-Modells wirkt!

(5) Fortentwicklung der Analyse

Doch kein systematischer Prozess kann auf Dauer erfolgreich sein, wenn auf die Evaluation keine weiteren Aktivitäten folgen. So hat die zweite Mitarbeiterbefragung im BMEL verdeutlicht, wie schwierig es ist, mit diesem Instrument die Kolleginnen und Kollegen des einfachen und mittleren Dienstes zu erreichen. Hier waren die Rückläufe deutlich geringer und somit weniger aussagekräftig als im gehobenen und höheren Dienst. In der Folge wurde beschlossen, hier ergänzend tiefer gehende Analyseinstrumente einzusetzen. Mit Unterstützung der UVB wurden im Frühjahr 2013 erneut Mitarbeiterzirkel für die Beschäftigten des mittleren Dienstes und Experteninterviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des einfachen Dienstes durchgeführt.

Dies brachte eine Vielzahl weiterführender Erkenntnisse und Lösungsideen, die jetzt kontinuierlich im Tagesgeschäft des BGM im BMEL weiterverfolgt und umgesetzt werden.

ii. *Praxisbeispiel aus der Hamburger Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz*

Anlass für die Durchführung des Projektes „proBGV – Belastungen reduzieren – Gesundheit verbessern“ in der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz der Freien und Hansestadt Hamburg (BGV) war die Verpflichtung nach dem Arbeitsschutzgesetz, in der Gefährdungsbeurteilung

auch die psychischen Belastungen zu erheben. Behördenleitung wie auch Personalrat sahen hier Handlungsbedarf.

(1) Der Anfang

Die Projektorganisation erfolgte nach den Grundsätzen der Freien und Hansestadt Hamburg mit einer Projekteinsatzungsverfügung, Lenkungs- und Projektgruppeneinsatzung. Der Projektgruppe, die mit der konzeptionellen und operativen Leitung des Prozesses betraut wurde, gehörten u.a. eine Arbeitsmedizinerin, eine Sicherheitsfachkraft, ein Suchtberater, eine Präventionspezialistin sowie ein Mitglied des Personalrats an. Da die Verantwortlichkeit für die Gefährdungsbeurteilung beim Arbeitgeber liegt, fungierte die zuständige Staatsrätin als Auftraggeberin, die wiederum als Aufsichtsorgan einen Lenkungskreis ins Leben rief.

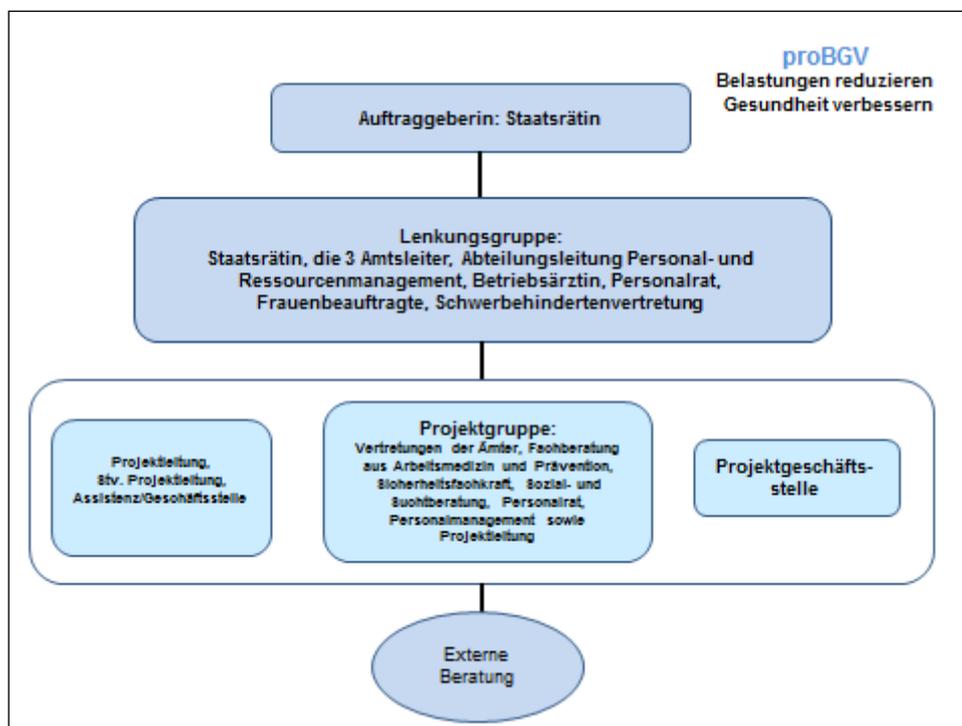


Abbildung 2: Organigramm des Projekts proBGV

Ein externer Dienstleister stand dem Prozess nach einem Vergabeverfahren beratend zur Seite. Zunächst wurde die Notwendigkeit identifiziert, eine behördenweite Befragung zum Screening der psychischen Belastungen durchzuführen. Die Entscheidung für das Befragungsinstrument „DGB-Index Gute Arbeit“ fiel nach ausführlicher Diskussion und Bewertung in der Projektgruppe (PG) nach den Anforderungen der Leitlinie der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. Ausschlaggebend für die Wahl des Analyseinstruments „DGB-Index Gute Arbeit“ war der Umstand, dass bei der DGB-Index-Umfrage die Arbeitssituation durch die Trennung in eine Belastungs- und eine Beanspruchungsfrage differenziert erfasst wird. Als Arbeitsgrundlage liefert der DGB-Index Angaben zu Einzelfragen, etwa zum Ausmaß widersprüchlicher Arbeitsanforderungen. Darüber hinaus bieten die DGB-Indexwerte aber auch ein Belastungs-Beanspruchungsprofil im Detail.

Wenn dies **selten, oft oder sehr häufig** der Fall ist - wie stark belastet Sie das?

Nie Selten Oft Sehr häufig Stark Eher stark Eher wenig Überhaupt nicht

Wie häufig wird von Ihnen erwartet, dass Sie außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit, z.B. per E-Mail oder per Telefon, für Ihre Arbeit erreichbar sind?

1 2 3 4 1 2 3 4

Abbildung 3: Ausschnitt aus dem Fragebogen „DGB-Index Gute Arbeit“

Dadurch, dass der „DGB-Index Gute Arbeit“ jährlich bundesweite Repräsentativumfragen organisiert, bietet er Vergleichsmöglichkeiten an. Durch den Vergleich mit bundesweiten Arbeitswelt- und Branchenwerten lässt er eine Standortbestimmung in Sachen Arbeitsqualität zu. Zu Evaluationszwecken ist geplant, drei Jahre nach Projektbeginn eine zweite Umfrage im Rahmen einer weiteren Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Vor diesem Hintergrund wurde mit dem „DGB-Index Gute Arbeit“ ein Instrument gewählt, das zu diesem Zeitpunkt noch verfügbar ist.

Alle PG-Mitglieder waren sich schon zu Beginn darüber im Klaren, dass eine Befragung nur der Anfang sein kann und die eigentliche Arbeit später in der Phase der Beteiligung folgen würde. Der Online-Befragung ging eine Informationsoffensive voraus. Dies war der Einsicht geschuldet, dass eine Umfrage ohne vorausgehende flankierende Maßnahmen nicht fruchtbar gemacht werden kann. Im Rahmen einer intensiven Vorbereitungsphase wurden insgesamt acht Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten als betriebsöffentlicher Auftakt zur Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Eines dieser Meetings war exklusiv den Führungskräften vorbehalten.

Die Umfrage zur Arbeitsqualität bei der BGV wurde online in der Zeit vom 18. März bis 12. April 2013 durchgeführt. 463 der 638 befragten BGV-Beschäftigten beteiligten sich. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 73 Prozent. Gemessen an den Resonanzbedingungen im Betrieb bewerteten die Organisatoren das Ergebnis als Erfolg.

Der externe Dienstleister veröffentlichte unter dem Titel „Analyse der psychischen Belastungen nach ArbSchG in der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz“ einen betriebsinternen Bericht zu den Umfrageergebnissen. Dieser wurde zunächst den Auftraggebern auf einer Sitzung des Lenkungsausschusses und danach den Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung vorgestellt. Gemäß den Umfrageergebnissen liegt für die Beschäftigten das Hauptproblem hinsichtlich der Arbeitsqualität in der BGV in der Tatsache, dass die Beschäftigten nur einen geringen Einfluss auf die Veränderungen haben, denen der Arbeitsprozess in der Behörde unterworfen ist. Die Beschäftigten nehmen hier eine deutliche Diskrepanz wahr: Während Aufgabenfülle und Arbeitsbelastung nach Ansicht einer Mehrheit der Beschäftigten deutlich gestiegen sind, bleiben persönliche Perspektiven auf der Strecke. Dieses Gefühl der mangelnden Einflussmöglichkeiten fördert Unruhe und Stress weiter.“

(2) Signale der Behördenleitung als wichtiger Erfolgsfaktor

An die Mitarbeiterbefragung schloss sich eine Serie von Workshops an, auf denen die Ergebnisse diskutiert und Verbesserungs- und Umsetzungsmöglichkeiten entwickelt wurden. Den Auftakt bildete ein Workshop, in dem Amtsleiter und Mitglieder der Behördenleitung zusammen kamen. Hier wurden sowohl ihre eigenen Arbeitsbedingungen als auch die Arbeitsbedingungen der übrigen Beschäftigten diskutiert. Im Mittelpunkt stand dabei die eigene Rolle als Vorgesetzte und die Möglichkeiten, die Arbeitsbedingungen der eigenen Beschäftigten beispielsweise durch Wertschätzung und eine gute Informationspolitik zu verbessern.

In einem nachfolgenden Schreiben an die Belegschaft machte die Gruppe der leitenden Beschäftigten deutlich, dass sie für die konkreten Probleme der Beschäftigten sensibilisiert sind und luden dazu ein, in einem gemeinsamen Workshop Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Signale der Behördenleitung und der Führungskräfte insgesamt waren ein wichtiger Erfolgsfaktor – wenn es im Prozess mal „ruckelte“, merkte die Projektgruppe: Die müssen wir wieder ins Boot holen!

Ein Beispiel war die Besetzung der 17 Beteiligungs-Workshops, die etwas zäh anlief. Am Ende waren dennoch rund 150 Kolleginnen und Kollegen und damit ein Drittel der Belegschaft beteiligt. Trotz großer Vorbehalte haben sich gerade die Skeptiker sehr engagiert.

Wertschätzung/Führungsverhalten, Kommunikation, Mobile Arbeit/Ständige Erreichbarkeit – so lauteten die drei Schwerpunktthemen, die sich in den Workshops herauskristallisiert hatten. In Qualitätszirkeln nahm man sich der aus den Workshops entstandenen Arbeitsaufträge an.

(3) Von der Projektphase zur Routine

Die Zwischenergebnisse wurden in einer Tagesveranstaltung mit anschließendem „come together“ vorgestellt. Die Arbeit der Mitwirkenden ging danach von der Projektphase in die Routine über. Der Abschlussbericht liegt der Behördenleitung vor und wird bald auch den Beschäftigten bekannt gemacht. Die Maßnahmenvorschläge wurden in das Arbeitsschutzmanagementsystem eingepflegt und werden dort weiter bearbeitet. Nach Abschluss des Projekts wurde dieses durch die Gründung einer „Geschäftsstelle“ für „proBGV“ in die Linie überführt. Eine Dienstvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung wurde verbindlich abgeschlossen, damit die Weiterarbeit und Wiederholungsbefragung gesichert sind. Dabei wurde vorgesehen, dass sowohl der Arbeitskreis Gesundheit als auch der Arbeitsschutzausschuss dem Steuerungsgremium zuarbeiten.

Dieser Absicherung kamen auch die Regelungen in der Vereinbarung des Senats mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften zu Gute. Die geplante wiederholte Befragung in drei Jahren wurde in einer Dienstvereinbarung festgeschrieben. Somit wurde die direkte Beteiligung per Mitarbeiterbefragung als Teil der Gefährdungsanalyse und an der Prozessgestaltung auf betrieblicher Ebene institutionalisiert.

(4) Ressourcen

Für die Projektdauer wurden 1,5 Mitarbeiterinnen freigestellt. Zusätzlich wurden im Rahmen des Projektes Haushaltsmittel in Höhe von ca. 90.000 EUR aufgewendet.

c. Verweis auf weitere Publikationen

- Weitere Informationen zum Prozess der Gefährdungsbeurteilung
 - Im Internet unter www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de (Stand: 1. Februar 2015).
 - Direkter Kontakt: kontakt@verdi-gute-arbeit.de.
- Weitere Informationen:
 - Zum „DGB-Index Gute Arbeit“: www.verdi-gute-arbeit.de/--/8G93 (Stand: 1. Februar 2015).
 - Zum „Schnupperindex“: mein.index-gute-arbeit.de (Stand: 1. Februar 2015).
 - Zur „ver.di Initiative Gute Arbeit“: www.verdi-gute-arbeit.de (Stand: 1. Februar 2015).
 - Zur ver.di Handlungshilfe zum Thema Gefährdungsbeurteilung: www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de (Stand: 1. Februar 2015).