



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

# blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

# 4/98

---

## Editorial

### Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als konkrete Utopie, nämlich als das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden eines Menschen. Mit dieser Definition wird die ganze Tragweite von Gesundheitsförderung deutlich. Sie umfaßt sowohl die individuelle Verantwortung zum Erhalt der Gesundheit als auch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

Der Gesetzgeber nennt als Präventionsziel die „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ und jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin weiß, daß die Motivation leidet, wenn die Arbeit keinen Spaß macht, wenn die Arbeitsprozesse unzulänglich organisiert sind und der Streß überhand nimmt. Tatsächlich stehen psycho-soziale Belastungen, also Streß, sowie Folgen ungünstigen Bewegungsverhaltens an oberster Stelle der Krankenstatistiken. Besonders in Zeiten der tendenziellen Arbeitsverdichtung steigt die Verantwortung aller Beteiligten, sich für strukturelle Gesundheitsförderung zu engagieren.

Der hamburgische Öffentliche Dienst hat bereits viele Initiativen ergriffen: Ich möchte noch einmal besonders auf das Modellprojekt zur Gesundheitsförderung in der Besoldungs- und Versorgungsstelle hinweisen. Das Interesse an weiteren Maßnahmen dort ist so groß, daß sich nach Abschluß des Modellprojektes die Gruppe „fit 2000“ weiterhin mit betrieblicher Gesundheitsförderung beschäftigt. Und so soll es sein; das Thema ist viel zu wichtig, als daß es einmalig und abschließend behandelt werden könnte. Vielmehr handelt es sich, ganz im Sinne des Qualitätsmanagements, um einen „kontinuierlichen Verbesserungsprozeß“.

Das sehen auch die Beschäftigten des Bezirksamtes Eimsbüttel so, deren Praxisbericht sieben Jahre Erfahrung mit betrieblicher Gesundheitsförderung widerspiegelt. Es lohnt sich auch für den Arbeitgeber, die individuelle Kompetenz zur Bewältigung von Gesundheitsgefahren zu stärken.

Unsere Zentrale Fortbildung leistet ihren Beitrag mit Themen wie „Streßbewältigungstraining“, „Arbeitsorganisation“, aber auch „Coaching“, „Umgang mit Konfliktsituationen“, „Aufbau von Qualitätszirkeln“, „Team- und Bereichsentwicklung“ u.v.m., um Sie kompetenter und robuster gegen die psycho-sozialen Belastungen am Arbeitsplatz zu wappnen.

Die bremische Verwaltung organisiert ihr Konzept zur systematischen Gesundheitsförderung als „Top down“-Prozeß, alle Grundlagen sind geschaffen und

werden in dieser Ausgabe unseres „blickpunkt personal“ vorgestellt.

Das Jahr neigt sich dem Ende zu und das letzte Heft dieses Jahres liegt vor Ihnen. Ein guter Anlaß für einen Rückblick: Das Personalamt hat sich mit der Herausgabe von „blickpunkt personal“ das Ziel gesetzt, ein Informations- und Kommunikationsforum zu schaffen, vielfältige personalrelevante Themen zu bündeln und aufzubereiten und damit den überbehördlichen Informationsaustausch und Dialog zu intensivieren sowie auch immer wieder über den berühmten Tellerrand zu schauen.

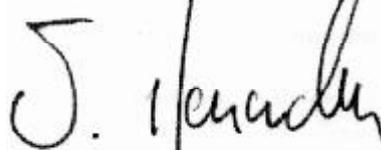
In diesem Jahr wurden - um nur einige zu nennen - Themen des Marketings der Zentralen Fortbildung, die Personalkostenbudgetierung, der Prozeß der Erarbeitung des Leitbildes, ein Ausblick auf neue Organisationsmodelle für die Personalverwaltung, das Qualitätsmanagement, Konzepte zur Gesundheitsförderung, aufgegriffen.

Dabei freue ich mich besonders, daß es der Redaktion gelungen ist, in einen lebendigen Dialog mit den Autorinnen und Autoren zu treten, und daß immer wieder Anregungen, Vorschläge für weitere Themen und auch konstruktive Kritik eintreffen. Es ist nicht immer einfach, neben den Anforderungen des beruflichen Alltages Zeit für die Redaktion von „blickpunkt personal“ zu finden. Dafür möchte ich allen unseren Autorinnen und Autoren danken und Sie ermutigen, auch zukünftig mit uns zusammenzuarbeiten und Beiträge zu liefern: Die beiden kommenden Schwerpunktthemen heißen „Datenschutz“ und „Führen im Neuen Steuerungsmodell“.

Ob wir unserem Ziel damit näherkommen, entscheiden Sie als Leserin und Leser, diese Publikation lebt, wie alle unsere Prozesse, von Ihrer Beteiligung.

In diesem Sinne wünsche ich uns ein spannendes und gesundes letztes Jahr in diesem Jahrtausend und u.a. viele neue Projekte zur Gesundheitsförderung in der Verwaltungsmodernisierung.

Ihr



Dr. Volker Bonorden  
Leiter des Personalamtes

---

# Inhalt

## Editorial

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit .....	1
---	---

## Aus dem Personalamt

Mobilität wieder zum Thema machen! .....	3
Erstes Seminar zum PersonalControlling .....	4
Dienstunfallfürsorge - Standort und Verbesserungsmöglichkeiten der Begutachtung .....	5

## Schwerpunktthema: Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung in Zeiten des Sparens .....	7
Betriebliche Gesundheitsförderung - eine Standortbestimmung .....	9
Betriebliche Gesundheitsförderung im Bezirksamt Eimsbüttel - ein Praxisbericht .....	13
„fit-2000“ - oder: Wie alles begann! .....	15
Gesundheitsförderung in der Feuerwehr - Dienstsport und Stressbewältigung .....	16
Gesundheit und betriebliche Gesundheitsförderung aus der Sicht der gesetzlichen Unfallversicherung .....	17
Gesundheitsförderung im bremischen öffentlichen Dienst .....	21

## Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

Kein Anspruch auf Sonderurlaub für Beamtinnen und Beamte zur Ableistung des sogenannten Vorbereitungsdienstes .....	23
Gesetz zur Änderung des Beamtenrechts beschlossen .....	24
Neue Sonderurlaubsrichtlinien ab 1. Januar 1999 .....	24
KGSt-Personalkongreß in Hannover stieß auf große Resonanz .....	26

## Spezial

Führung durch das Untersuchungsgefängnis „Christi“ in St. Petersburg .....	27
--	----

## Kurznachrichten

Prüfungsgebundener Aufstieg vom mittleren in den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst .....	28
Neues vom Projekt Personalwesen .....	28
Nebenberufliche Arbeitsverhältnisse mit der FHH .....	28
Schwerpunktthemen der Zentralen Fortbildung in 1999 .....	29
Sachstand Überarbeitung des Beurteilungswesens .....	29
Seminarangebot für Personalverantwortliche .....	30

Ausblick auf die nächsten Ausgaben .....	31
--	----

Impressum .....	32
-----------------	----

# Aus dem Personalamt

## Mobilität wieder zum Thema machen!

Ralf Staack

Unter der Überschrift „Mobilitätsbüro“ ist bereits in der letzten Ausgabe von *blickpunkt personal* über das Mobilitätsprogramm berichtet worden. Dort allerdings noch unter der Rubrik Kurznachrichten. Inzwischen sind die Arbeiten im Personalamt so weit vorangeschritten, daß es sich lohnt, etwas ausführlicher über das Mobilitätsprogramm zu berichten.

### **Was verbirgt sich hinter diesem Programm?**

Sowohl in Privatunternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung ist unstrittig, daß berufliche Mobilität wie kein anderes personalpolitisches Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung beiträgt. Wesentliches Kriterium für Personalauswahlentscheidungen war - zumindest in der Vergangenheit - wie selbstverständlich die von den Bewerberinnen und Bewerbern gezeigte Mobilität. Sparnotwendigkeiten und ein kontinuierlicher Stellenabbau führen dazu, daß die Chancen von mobilitätswilligen Beschäftigten, sich behördenübergreifend zu verändern, gesunken sind. Die Folge ist die Gefahr einer personellen Erstarrung der hamburgischen Verwaltung, in der persönliche Entwicklungschancen und das Denken in ressortübergreifenden Zusammenhängen allmählich verlorenzugehen drohen.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, haben der Senat, die Behörden und die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände sich auf ein Programm verständigt, das die individuellen Entwicklungschancen der Beschäftigten über gezielt ausgesuchte und zeitlich befristete Einsätze in anderen beruflichen Verwendungen verbessern soll.

### **94er-Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen**

Die Philosophie und die Eckpunkte des Programms sind in einer Vereinbarung des Senats mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände nach §94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes verankert.

Im wesentlichen gilt folgendes:

1. Das Programm setzt auf dem Instrument der Abordnung auf und bietet interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, für einen befristeten Zeitraum eine andere berufliche Verwendung in der hamburgischen Verwaltung wahrzunehmen.
2. Es geht ausdrücklich um den Aspekt der Qua-

lifizierung über Mobilität. Damit wird auch deutlich: Das Programm leistet keinen Beitrag zur Lösung personalwirtschaftlicher Probleme.

3. Angesprochen sind alle Beschäftigtengruppen der hamburgischen Verwaltung, wobei die Teilnahme ausdrücklich freiwillig ist.
4. Die Entscheidung über das Zustandekommen einer Abordnung liegt bei der jeweiligen Beschäftigungsbehörde, die in der Regel auch die Kosten der Abordnung trägt.
5. Das Mobilitätsbüro des Personalamts handelt im Sinne einer Personalagentur und koordiniert zentral die jeweiligen Verwendungswünsche und Einsatzorte. Zur Seite stehen dezentrale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die das Programm in den jeweiligen Behörden und Ämtern betreuen.
6. Im Gegensatz zu einer „echten“ Personalbörse läßt dieses Modell ausdrücklich die Personalhoheit der Behörden unangetastet.
7. Das Programm gilt zunächst für eine Erprobungsphase von einem Jahr, wobei das Mobilitätsbüro quartalsweise die Spitzenorganisationen über den Verlauf der Beratungs- und Vermittlungstätigkeit unterrichtet.

### **Der bisherige Prozeß aus zentraler Sicht**

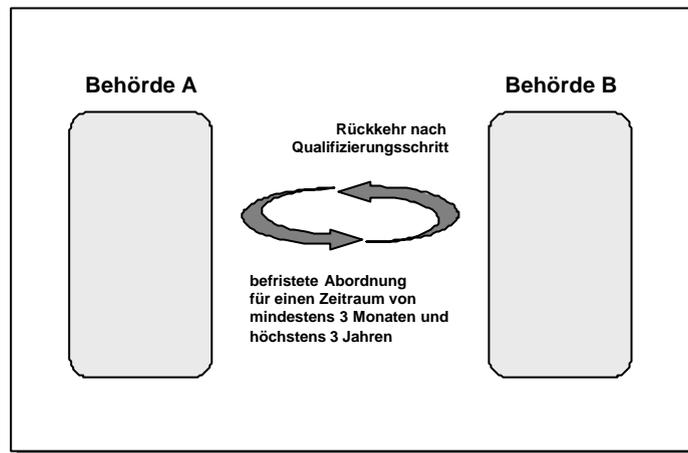
Aus Sicht des Personalamts ging es in der ersten Phase nach dem offiziellen Startschuß am 1. September 1998 zunächst darum, die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Mobilitätsprogramms zu schaffen. Mit der Einrichtung eines Mobilitätsbüros und der Freistellung von zwei Mitarbeitern für dieses Thema hat das Personalamt die erforderlichen Vorleistungen erbracht. Zudem galt es in ganz unterschiedlichen Arbeitskreisen und Gremien für das Programm zu werben, um berufliche Mobilität in der hamburgischen Verwaltung wieder zum Thema zu machen. Des weiteren war es in dieser ersten Phase erforderlich, konkrete Gespräche in den Behörden und Ämtern zu führen, um offene Fragen vor Ort zu klären und ein Gespür für die zum Teil sehr unterschiedlichen Personalkonstellationen zu entwickeln. Ein Seminarangebot zum Thema „Beratungsgespräche“, die Entwicklung einer Datenbank und das Erstellen von Vordrucken und Merkblättern für die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner rundeten diese Startphase ab.

## Erste Eindrücke und Erfahrungen

Die ersten Erfahrungen zeigen, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ganz unterschiedlichen Laufbahngruppen und Tätigkeitsfeldern veränderungsbereit sind. Allerdings ist der Umsetzungsstand des Programms in den Behörden und Ämtern noch sehr uneinheitlich. Dieser reicht von der aktiven Einführung in einigen Behörden bis hin zu Bereichen, in denen bislang keinerlei Umsetzungsaktivitäten zu erkennen sind.

In den Behördengesprächen selbst wurden neben positiven Einschätzungen auch Vorbehalte und Skepsis gegenüber diesem Programm deutlich, wobei zumeist die schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen als Problem angeführt werden.

Die Diskussionen haben aber gezeigt: Das Mobilitätsprogramm läßt in der Ausgestaltung im konkreten Einzelfall viele Möglichkeiten offen. Hier ist die Phantasie und Kreativität der Beteiligten gefragt, um die Chancen zu erkennen und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die entsprechenden Möglichkeiten zu eröffnen. Die ersten konkreten Vermittlungsfälle belegen, daß dies auch unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen möglich ist. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Behörden die Gelegenheit erhalten, sich an diesem Programm zu beteiligen, desto größer werden die Vermittlungschancen auch im Hinblick auf gewünschte Ersatzbedarfe. Allerdings sollte - wie in einigen Behörden diskutiert - eine Teilnahme nicht auf 1:1-Tausche beschränkt werden, da man sich



damit vielfältiger Alternativen von vornherein verschließt. Zur Zeit wird zwischen Finanzbehörde und Personalamt erörtert, ob und in welcher Form dieses Programm finanziell flankiert werden kann.

Wichtig ist aber auch zu erkennen, daß nicht für jede Personalkonstellation das Mobilitätsprogramm das geeignete Instrument darstellt. Gren-

zen hat das Programm in seiner jetzigen Form z.B. dort, wo Kolleginnen und Kollegen kurzfristig an einer dauerhaften Veränderung interessiert sind. Insofern kann dieses Programm nur einen Einstieg in weitergehende Überlegungen zur Förderung überbehördlicher Mobilität bedeuten. Hierzu bedarf es einer weitergehenden Analyse der Rahmenbedingungen beruflicher Mobilität in

der hamburgischen Verwaltung, wie dies in der 94er-Vereinbarung ausdrücklich festgeschrieben ist.

## Fazit

Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen ist gestaltendes Personalmanagement schwieriger, aber auch gefragter denn je. Gerade in dieser Situation sind Vorgesetzte und Personalverantwortliche gefordert, auch neue Wege in der Personalentwicklung zu beschreiten. Das Mobilitätsprogramm bietet hierzu die Möglichkeit!

## Für Rückfragen stehen zur Verfügung:

Ralf Staack	Mobilitätsbüro	9.31.1403
Rüdiger Bente	Mobilitätsbüro	9.31.1430

---

## Erstes Seminar zum PersonalControlling

Britta Paschen

Vom 30.09. - 02.10.1998 hat das Personalamt das erste PersonalControlling-Seminar zum Thema „Personalkostenbudgetierung“ im Kupferhof durchgeführt.

Rund 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus vielen Bereichen der Hamburger Verwaltung waren auf dem Workshop vertreten. Sie alle beschäftigen sich

in ihrer täglichen Arbeit mit Fragen zum Personalkostencontrolling.

Die von der Finanzbehörde bis Dezember 1998 interimistisch übernommene Auslieferung der Monatsberichte, die in standardisierter Form über die Entwicklung der Personalausgaben und des Beschäftigungsvolumens unterrichtet wird, ab Janu-

---

ar 1999 wie geplant vom Personalamt realisiert. Die Veranstaltung im Kupferhof war deshalb insbesondere für die gezielte Information der Behörden und den strukturierten Austausch von Erfahrungen gedacht.

Mit den folgenden Themenblöcken wurde das schon fachkundige Publikum näher in die komplexe Materie eingeführt.

### **I. Grundlagen der Dezentralisierung**

Das Personalamt stellte das neue luK-Konzept für dezentrale Auswertungen vor, das allgemein positiv aufgenommen wurde.

### **II. Monatsberichterstattung**

Der vom Personalamt entwickelten neuen Version des Prototypen für den Monatsbericht wurde zugestimmt.

### **III. Hochrechnung der Personalkosten**

Um die Anforderungen der Behörden an eine Hochrechnungsunterstützung dezentraler Personalplanung sinnvoll zu erfassen und zu konkretisieren, soll unter der Federführung des Personalamts eine neue Arbeitsgruppe eingerichtet werden. Interessierte können sich bei Klaus Schimitzek (App. 9.31.2318) melden. Das erste Treffen hat im November 1998 stattgefunden.

### **IV. Weiterentwicklung des Instrumentariums/Ausblick**

Neben einer Abkehr von der ist-orientierten Budgetaufstellung wurde eine Steuerung der Personalausgaben über das Beschäftigungsvolumen diskutiert. Diese Steuerungsgröße soll künftig stärker berücksichtigt werden.

Die Diskussion ergab sich als Folge zweier interessanter Gastbeiträge. Referenten des Universitätskrankenhauses Eppendorf und der Senatskommission für das Personalwesen der Freien Han-

sestadt Bremen berichteten jeweils einen Nachmittag aus ihrer Personalcontrolling-Praxis.

Viel Raum wurde dem gegenseitigen Austausch von Erfahrungen gegeben. Hier wurde erkennbar, daß Personalkostencontrolling in den Behörden noch sehr unterschiedlich weit entwickelt ist. Unterschiede bestehen insbesondere in Herangehensweisen, Instrumenten, organisatorischer Einbindung und Ausstattung mit Kompetenzen.

In der abschließenden Bewertung des Seminars durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde deutlich, daß die erstmalig durchgeführte Veranstaltung allgemein großen Anklang gefunden hat. Die Kenntnisse zur Personalkostenbudgetierung und dem unterstützenden Instrumentarium konnten vielfach sinnvoll erweitert und vertieft werden. Besonders geschätzt wurde die Möglichkeit zum intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Behörden und den beiden Gastreferenten.

Auch für das Personalamt selbst war das Seminar für die tägliche Arbeit von großem Nutzen. So erhielt es von den Behörden zahlreiche wertvolle Informationen und Anregungen, die dazu dienen, die Instrumente zur Unterstützung der Personalkostenbudgetierung noch bedarfsgerechter zu gestalten. Außerdem konnten durch die Darstellungen und Diskussionen bestehende Unklarheiten bei den Behörden ausgeräumt werden.

Aufgrund der positiven Erfahrungen wünscht sich die Mehrzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, daß weitere Veranstaltungen dieser Art folgen. Das Personalamt prüft derzeit, ob Seminare zum Personalcontrolling in das allgemeine Angebot der Zentralen Fortbildung aufgenommen werden können.

Der Entwicklungsstand der Instrumente zur Unterstützung der Dezentralisierung der Personalausgaben ist im "Leitfaden für personalwirtschaftliche Kennzahlen und Methoden" (**Kennzahlenbuch, Teil C1**) dokumentiert. Eine aktualisierte Fassung wird den Behörden im Dezember 1998 im Rahmen eines Rundschreibens zugehen.

---

## **Dienstunfallfürsorge - Standort und Verbesserungsmöglichkeiten der Begutachtung\***

Dr. Egbert Stephan

In Deutschland gibt es verschiedene Unfallversicherungssysteme. Private Unfallversicherungen entstanden bereits im Mittelalter während die Gesetzliche Unfallversicherung erst durch die Bismarcksche Sozialgesetzgebung eingeführt wur-

de. Unter dem Eindruck der Katastrophe des Ersten Weltkrieges wurde 1920 das Reichsversorgungsgesetz erlassen, das die Kriegsopferversorgung regelte. Eine eigentliche Dienstunfallfürsorge für Beamte wurde erst im Deutschen Beamtengesetz 1937

---

festgeschrieben. Seit 1976 ist die Dienstunfallfürsorge im Beamtenversorgungsgesetz (BeamtVG) geregelt

Die Private Unfallversicherung steht allen offen. Ihre Leistungen richten sich nach der Höhe der Versicherungssumme. Die Gesetzliche Unfallversicherung ist die Arbeitsunfallversicherung der Arbeitnehmer. Sie ist gedacht als Ersatz der Unternehmerhaftpflicht. Träger der Gesetzlichen Unfallversicherung sind die Berufsgenossenschaften. Ihre Leistungen orientieren sich an der Lohnsumme. Die Kriegsopferversorgung ist neben der Soldatenversorgung und weiteren Nachteilsausgleichen Teil des Sozialen Entschädigungsrechtes. Mit der Durchführung des Sozialen Entschädigungsrechtes sind die Versorgungsämter betraut. Die Untersuchung von Dienstunfällen von Beamten hat der Dienstvorsetzte durchzuführen, die Entscheidung über das Vorliegen eines Dienstunfalles trifft die oberste Dienstbehörde (§ 45 Abs. 3 BeamtVG).

Die Beweisgrundsätze sind in der Gesetzlichen Unfallversicherung, dem Sozialen Entschädigungsrecht und der Dienstunfallfürsorgegleich (in der Privaten Unfallversicherungen gelten abweichende Beweisregeln). Sowohl

das Unfallereignis als auch der eingetretene Körperschaden müssen zweifelsfrei belegt sein. Lediglich für den Zusammenhang zwischen beiden gilt als erleichterter Beweis die überwiegende Wahrscheinlichkeit.

In der Gesetzlichen Unfallversicherung haben sich über die Jahrzehnte feste Werte für verschiedene Körperschäden herausgebildet, die sich in der einschlägigen gutachterlichen Literatur finden. Für das Soziale Entschädigungsrecht wurden dafür die Anhaltspunkte für die ärztliche Gutachtertätigkeit im sozialen Entschädigungsrecht und nach dem Schwerkbehindertengesetz geschaffen, die auch in der Dienstunfallfürsorge Anwendung finden.

Von allen Unfallversicherungssystemen sind sich das Soziale Entschädigungsrecht und Dienstunfallfürsorge am ähnlichsten. In den Verwaltungsvorschriften zum BeamtVG wird daher auch auf die Austauschbarkeit von Untersuchungen in den beiden Systemen verwiesen. Ein wesentlicher Unterschied besteht lediglich in den Zuständigkeiten. Während das Soziale Entschädigungsrecht Sache der Versorgungsämter und damit der jeweiligen Landessozialbehörden ist, muß die Dienstunfallfürsorge von ganz unterschiedlichen Dienstherrn wahrgenommen werden.

Auch die ärztliche Begutachtung ist, anders als im Sozialen Entschädigungsrecht, nicht einheitlich

geregelt. Bundesweit fällt diese Aufgabe unterschiedlichen ärztlichen Institutionen, wie Gesundheitsämtern, Polizeiärzten, oder personalärztlichen Diensten zu. Lediglich in der Freien und Hansestadt Hamburg ist die ärztliche Begutachtung der Dienstunfallfürsorge für alle Beamte bei einem Personalärztlichen Dienst (PÄD) zusammengefaßt.

Die Gesamtzahl der Dienstunfälle übersteigt die vorhandenen Kapazitäten ärztlicher Gutachterdienste bei weitem. Es können daher immer nur ausgewählte Fälle ärztlich begutachtet werden. Vom PÄD werden etwa 10% der Dienstunfälle von Beamtinnen und Beamten der Freien und Hansestadt Hamburg untersucht. Die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter der Personalabteilungen müssen eine Auswahl treffen, welche Fälle sie dem ärztlichen Dienst vorstellen. Ein ärztliches Gutachten ist in einem Dienstunfallverfahren immer dann erforderlich, wenn Zweifel an dem Vorliegen eines unfallabhängigen Körperschadens vorliegen (§ 31

BeamtVG), oder wenn bei einem anerkannten Erstscha-den die Höhe von Dauerfolgen zu bewerten ist (§ 35 BeamtVG). In der Praxis gestaltet sich diese Auswahl häufig sehr schwierig und ist nur mit großer Erfahrung in Unfall-

verfahren verläßlich zu meistern. Gerade die vermeintlich „harmlosen“ Dienstunfallverfahren entpuppen sich häufig als Stolpersteine. Falschanerkennungen sind in der Regel nicht mehr zu heilen und können ungerechtfertigt hohe Folgekosten verursachen. Besonders schwierig ist die Beurteilung einer Unfallursächlichkeit bei Schäden im Bereich der Wirbelsäule und der Knie. Das Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg hat daher eine generelle Vorstellung in diesen Fällen beim Personalärztlichen Dienst vorgesehen. Mit dieser Regelung werden zwar die meisten Problemfälle einer ärztlichen Begutachtung zugeführt, jedoch sind auch bei den übrigen Körperregionen Falschanerkennungen möglich. Ideal wäre daher aus personalärztlicher Sicht eine Spezialisierung der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Diese würde zwangsläufig deren organisatorische Zusammenfassung bei einer Behörde bedingen, was derzeit aus strukturellen Gründen nicht umsetzbar ist.

Alternativ wäre die Gründung eines Arbeitskreises unter Beteiligung des Personalärztlichen Dienstes vorstellbar, in dem durch die gemeinsame Besprechung von Problemfällen schrittweise eine Verbesserung der Auswahlkriterien erreicht wird. Der Personalärztliche Dienst stellt einen solchen Arbeitskreis zur Diskussion (Ansprechpartner: Dr. E. Stephan, 9.41.2119).

\* Vortrag aus dem Symposium „Ärztliche Begutachtung von Beamten“ des Personalärztlichen Dienstes vom 26./27.03.1998. Vgl. auch blickpunkt personal 3/98, S. 8-9.

# Schwerpunktthema: Gesundheitsförderung

## Betriebliche Gesundheitsförderung in Zeiten des Sparens

Sabine Behrendt

Wer sich in der hamburgischen Verwaltung mit betrieblicher Gesundheitsförderung befaßt, gerät leicht zwischen die Mühlen scheinbar konkurrierender Ziele.

Es ist eine Binsenweisheit, daß in Zeiten schwieriger Haushaltentwicklungen mit Einsparverpflichtungen und Stellenabbau - oftmals können freie Stellen über einen längeren Zeitraum nicht besetzt werden - gleichwohl die Aufgaben erledigt werden müssen. Durchaus ein Faktor, der Krankheit mit beeinflussen kann, wie bereits im „Abwesenheitsbericht“\* ausgeführt. Das gesunde und hochmotivierte Beschäftigte produktiver arbeiten - auch das ist eine Binsenweisheit, insoweit widmet die Verwaltung der Gesundheitsförderung entsprechende Aufmerksamkeit. Übrigens ist trotz aller Kritik am Gesundheitsstrukturgesetz interessanterweise der Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung vom Gesetzgeber nicht angetastet, sondern den Krankenkassen und Trägern der Unfallversicherung explizit eine Zuständigkeit im Bereich Prävention zugewiesen worden.

Deswegen wurden und werden in den Personalabteilungen namentlich von den Personalentwicklerinnen und -entwicklern und der Suchtberatung Konzepte zur Gesundheitsförderung erdacht, die gleichermaßen Verhaltens- und Verhältnisprävention fördern sollen. Dabei geht es immer auch um die Frage, ob und wie die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in die Strategie modernen Personalmanagements passen und wie der Erfolg meßbar gemacht und festgestellt wird. Das ist nicht einfach, denn Krankheitsrisiken lassen sich nicht isoliert der Privatsphäre oder dem Arbeitsumfeld zuschreiben, sondern sind in einem komplexen System zu sehen. Hier besteht der Zusammenhang zwischen den Unternehmensinteressen und der Motivation der Beschäftigten.

Bei steigenden Belastungen Maßnahmen zur Behandlung von Symptomen aufzulegen, wird dem Anspruch einer Gesundheitsförderung zum Nutzen von Arbeitgeber und Beschäftigten nicht gerecht, wenn sich nicht auch das Arbeitsumfeld und die Organisation verändern, entwickeln und lernen.

### Moderne Erkenntnisse in der Mitarbeiterführung

Vielorts entspricht der Umgang mit dem „human capital“ einem veralteten mechanistischen Menschenbild: Menschen sollen funktionieren wie Maschinen und sind dementsprechend auswechselbar. Die Streßforschung und die Psychoneuroimmunologie haben schon lange bewiesen, daß Denken, Fühlen und Handeln sich gegenseitig beeinflussen. Der Mensch ist demnach eine lebendige Ganzheit und Gesundheit ein dynamischer Prozeß. Die Fixierung auf Einzelteile hat große Verluste an Lebensqualität und Leistungsmöglichkeit zur Folge.

Führung bedient sich vielfach noch veralteter, destruktiver Regeln wie Abwertung und Mißachtung der Persönlichkeit, Schuldzuweisung und insbesondere Angsterzeugung. Die positiven Erfahrungen mit Führungsstilen aus der humanistischen Psychologie kommen nicht überall konsequent zum Einsatz. Lob, Anerkennung und Wertschätzung der Beschäftigten, transparentes Arbeiten und Persönlichkeitsbildung sind oft brachliegende Instrumente. Ein Ergebnis dieser starren Unternehmenskultur ist ein Verlust der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn, um kreativ und innovativ zu sein, müssen die Beschäftigten eine Basis und ein Umfeld haben, die konstruktives Arbeiten zulassen.

### Selbstverantwortung der Führungskräfte

Gute Leistungen werden nur erbracht, wenn die Entscheidungsträger eine hohe Kreativität an den Tag legen und sich auch in hohem Maße selbstverwirklichen können. Gerade an Führungskräfte werden Anforderungen gestellt, die häufig zu Verschleißerscheinungen führen. Die meisten Menschen nehmen ihren Erschöpfungszustand nicht wahr oder gestehen ihn sich selbst nicht ein. Dabei ist es vollkommen unmöglich, über ein ganzes Jahr Höchstleistungen zu erbringen.

*„Überhaupt beruhen aber neun Zehntel des Glückes allein auf der Gesundheit. Mit ihr wird alles eine Quelle des Genusses, hingegen ist ohne sie kein äußeres Gut, welcher Art es auch sei, genießbar.“*

Arthur Schopenhauer

\* Bericht über Abwesenheiten in der hamburgischen Verwaltung aufgrund von Krankheiten, Kuren und Mutterschutz im Berichtsjahr 1997/98 - Handlungsstrategien und Entwicklungstendenzen - vom 18.08.1998

---

Schulungsanbieter und Unternehmensberatungen bieten neuerdings auch 1-2 Wochen dauernde Kurse zur Regeneration und zum Streßabbau für Führungskräfte an, deren Leidensdruck noch nicht zur Beantragung einer Kur bei der entsprechenden Institution (Renten- oder Krankenversicherung) reicht. Ein Unternehmen kann sich letztlich gar nichts Besseres wünschen, als daß sich eine Führungskraft gezielt eine aktive Verschnaufpause verschafft, da dies langfristig Kosten spart und die Führungskräfte nach einer schöpferischen Pause wieder hochmotiviert und mit neuem Elan Vorbild für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind.

### ***Vorbildfunktion der Führungskräfte auch in Gesundheitsfragen***

Gesundheitsförderung und Suchtprävention wurden und werden vielerorts an die dafür zuständigen Fachkräfte delegiert, dabei gehören sie zu Führungsinstrumenten erster Ordnung, mit denen jede Führungskraft umzugehen wissen sollte. So wie auch die Entwicklung der Gruppe/ des Teams das Anliegen der Leitung ist, so stellt die Nähe zu den Beschäftigten beste Voraussetzung für aktive Gesundheitsförderung dar. Krankheit ist eine Ausdrucksform menschlicher Befindlichkeitsstörungen und äußert sich in psychischen und psychosomatischen Erscheinungsformen. Diese Betrachtungsweise reduziert Gesundheitsförderung nicht auf Information und Vorbeugung, sondern lädt ein zur bewußten Reflexion des individuellen Verhaltens und der organisationalen Arbeitsbedingungen. Hier sind es insbesondere die Verbesserung von Kommunikation und Kommunikationsstrukturen sowie der Abbau von streß- und suchtfördernden Belastungsfaktoren.

Gestörte Kommunikation und Kommunikationsstrukturen haben neben ihren krankheitsfördernden Aspekten auch ungünstige Auswirkungen auf die organisatorischen Abläufe im Betrieb und auf die Zusammenarbeit der Beschäftigten.

### ***Aktive Unterstützung durch Personalentwicklung***

Kommunikationsfördernde Maßnahmen (z.B. in Form von Fortbildung und/oder Team- und Bereichsentwicklung) liegen insofern im gemeinsamen Interesse von Gesundheitsförderung, Suchtprävention und Personalentwicklung. Auf der Suche nach zukunftstauglichen Steuerungskonzepten konzentriert sich die Gestaltungspolitik zunehmend auf Verbesserungen in den beiden Bereichen von Organisation und Personalmanagement. Organisations- und Personalentwicklung hängen eng zusammen und bedingen einander. Ziel ist ein möglichst optimaler Arbeitsablauf mit fachlich und sozial kompetenten Beschäftigten für höchstmögli-

che Produktivität bei niedrigen Fehlzeiten. Für den Verwaltungsbereich übersetzt heißt das, Dienstleistungen kundenorientiert, bürgerfreundlich und ressourcenschonend zu erbringen.

### ***Gesundheitsförderung ist eine Beteiligungsstrategie***

Es hat sich gezeigt, daß die aktive Einbeziehung der Beschäftigten die wichtigste Voraussetzung für gute Ergebnisse ist. Ginge es lediglich um die Informationsvermittlung zu Gesundheitsrisiken, müßten beispielsweise Ärzte und Angehörige pflegerischer Berufe zu den gesundheitsbewußtesten Berufsgruppen zählen. Tun sie aber nicht: Ärzte und auch Psychologen sind nicht weniger krank, auch tragen sie das gleiche Risiko einer Abhängigkeitserkrankung wie andere Bevölkerungsgruppen.

Wie bei allen Lernprozessen in Organisationen wird zunehmend Wert auf den Transfer und die Nachhaltigkeit gelegt. Lerntheoretisch soll die Informationsaufnahme dementsprechend möglichst über mehrere Sinne erfolgen und durch ständige Anwendung langfristige Verhaltensänderungen ermöglichen und beibehalten. Im Bereich der Gesundheitsförderung hat sich der Einsatz von Gesundheitszirkeln bewährt. Das sind freiwillige, während der Arbeitszeit stattfindende Gesprächsrunden von 5-15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unter Anleitung eines geschulten Moderators und gegebenenfalls unter Hinzuziehung von Experten, die lediglich eine beratende Funktion innehaben, wird gemeinsam versucht, Schwachstellen und Probleme im Zusammenhang mit den eingesetzten Arbeitsmitteln, der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsabläufe aufzudecken, die zu einer Gesundheitsgefährdung für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen können. Es werden Empfehlungen zur Beseitigung der Probleme erarbeitet, die dann von den jeweiligen Fach-Führungskräften umzusetzen sind.

### ***Zirkelarbeit fördert die ganzheitliche Betrachtungsweise***

Und jetzt schließt sich der Kreis zu den Führungskräften. Die Einrichtung von Gesundheitszirkeln nutzt das Erfahrungswissen, die Motivation und die Kreativität von Beschäftigten für die Identifizierung und Beseitigung betrieblicher Schwachstellen. Die Personalentwicklung formuliert Rahmenbedingungen, die eine hohe Mitarbeiterbeteiligung ermöglichen und vermittelt Moderatoren und Referenten. Außerdem kann sie in begrenztem Maße für Akzeptanz werben und die Umsetzung der Vorschläge aus dem Gesundheitszirkel unterstützen. Aber wie gesagt, umzusetzen sind sie von den Führungskräften und hier gibt es sehr unterschiedliche Erfahrun-

gen. Denn was nützt die Initiierung eines Zirkels, wenn die Empfehlungen nicht Praxis werden. Dabei spielen m.E. weniger die Kosten eine Rolle als die zur Umsetzung nötigen Änderungen des Verhaltens und der Einstellungen der Beteiligten.

### **Krankheits- und suchtfördernde Belastungen**

Die Liste der krankheits- und suchtfördernden Belastungen ist lang. Häufig werden genannt:

- Unklare Zuständigkeiten
- Ungewißheiten und Unsicherheit am Arbeitsplatz
- plötzliche und unvorhersehbare Veränderungen der Arbeitsplatzsituation ohne Vorbereitung und Aufklärung der Betroffenen
- demotivierende Kontrolle, fehlende Anerkennung für gute Leistungen
- unangemessene Form der Kritik
- Führungsstil, der an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbei regiert
- zu hohe Arbeitsbelastungen (mit Aufgaben zugeordnet) ohne Einräumung eigener Entscheidungsbefugnisse
- Ausbrennen durch wachsenden Leistungs-, Termin- und Zeitdruck
- Schicht- und Nachtarbeit, Überstunden
- Unzufriedenheit mit der Arbeit
- keine oder zu wenig Gespräche, Mangel an Offenheit und Vertrauen, sowohl vertikal als auch horizontal
- außerbetriebliche Belastungsfaktoren (Doppelbelastung durch Arbeit und Familie, Lebenskrisen etc.)

Diese Liste läßt sich sicher noch verlängern, unberücksichtigt bleiben geschlechts- und altersspezifische Faktoren.

### **Gesundheitsförderung ist eine Änderungsstrategie**

Diese Faktoren betreffen Beschäftigte in Unternehmen ebenso wie in der Verwaltung. Deutlich wird das Zusammenspiel von Führungsverantwortung und Organisationsentwicklung, aber auch die große Einflußmöglichkeit gelebter Gesundheitszirkel auf die gesamte Unternehmenskultur. Beschäftigte, denen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Kompetenzen und ihr Gestaltungspotential in die Organisation einzubringen, gewinnen an Qualifikation und Wissen. Es geht eben nicht mehr nur darum, endlich mit dem Rauchen aufzuhören oder am Arbeitsplatz nüchtern zu bleiben, sondern insgesamt den Einfluß auf Prozesse und ihre Gestaltung zu erhöhen und zu leben. Wer schon einmal in Zirkeln oder Projekten gearbeitet hat, tut sich bei seiner Rückkehr in die Hierarchie mit starrer Führung und Organisation schwer. Womöglich fordert er/sie auch hier eine stärkere Beteiligung bei Arbeits- und Dienstbesprechungen, wünscht regelmäßige Rückmeldungen und Mitarbeiter/Vorgesetztengespräche, grenzt sich bei Überforderungen ab und sagt auch mal „NEIN“ und wird unter dem Strich unbequem.

Allerdings wird die Verwaltungsreform ohne diese neuen unbequemen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht gelingen.

---

## **Betriebliche Gesundheitsförderung - eine Standortbestimmung**

Dr. Michael Peschke

Seit Mitte der 80er Jahre werden in deutschen Unternehmen zunehmend Maßnahmen und Aktionen unter dem Titel „Gesundheitsförderung“ durchgeführt. - Gesundheitsförderung hat Konjunktur. Dies geschieht trotz - oder vielleicht gerade wegen - eines zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdruckes auf den internationalen Märkten. Der scheinbare Widerspruch zwischen betrieblicher Gesundheitsförderung und Sparzwängen löst sich auf, wenn Gesundheitsförderung als Möglichkeit interpretiert wird, Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäf-

tigten zu steigern, krankheitsbedingte Fehlzeiten zu senken und die Entwicklung bzw. Stärkung eines Wir-Gefühls im Unternehmen (corporate identity) zu fördern.

Die öffentlichen Arbeitgeber - auch in Hamburg - sahen zunächst wenig Handlungsbedarf auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dies verwundert nicht, da die für Unternehmen maßgeblichen Handlungsanreize aus verschiedenen Gründen im öffentlichen Dienst lange Zeit keine Rolle spielten. Doch bereits 1992 wurde das Thema „Ar-

beitssicherheit und betriebliche Gesundheitsförderung als Leitungsaufgabe“ in einer von der Landesunfallkasse für Führungskräfte der Verwaltung organisierten Veranstaltung intensiv diskutiert. Die damalige Staatsrätin der BAGS Frau Dr. Wilma Simon betonte in ihrer Eröffnungsrede, daß öffentliche Verwaltungen ihre Dienstleistungsaufgaben für den Bürger nur in einem „gesunden Arbeitsklima“ effektiv und kundenorientiert erbringen können. In dem Maße, in dem das vom Senat beschlossene umfassende Konzept der Verwaltungsinnovation mit den Instrumenten „Neues Steuerungsmodell“ und „Personalentwicklung“ zu einem veränderten Verständnis der Verwaltung als kostenbewußter Anbieter von Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger führte, nahm auch die Bereitschaft der Führungskräfte zu, mit gezielten Projekten der betrieblichen Gesundheitsförderung in die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten zu „investieren“. Beispiele hierfür lassen sich nicht von ungefähr insbesondere in den Bezirken finden und richteten sich dort vorwiegend an publikumsintensive Dienststellen wie Einwohner- und Sozialämter. Allerdings fehlt bis heute in der hamburgischen Verwaltung ein Gesamtkonzept, das die verschiedenen auf diesem Gebiet tätigen Akteure zielorientiert zusammenführt.

Warum werden die sich bietenden Kooperationsmöglichkeiten und die daraus resultierenden Synergieeffekte bisher so wenig genutzt? Angesichts begrenzter personeller Ressourcen für die notwendigen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung lohnt es sich, die Ursachen dieser nur mühsam in Gang kommenden Kooperation zwischen Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit als Experten des betrieblichen Arbeitsschutzes und den Fachleuten für Personal- und Organisationsentwicklung genauer zu betrachten. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- Ist betriebliche Gesundheitsförderung erforderlich, weil der traditionelle betriebliche Arbeitsschutz versagt hat ?
- Ist der Begriff „Gesundheitsförderung“ nur ein neues Wort für klassische Ansätze der betrieblichen Prävention oder steht er für eine neue Betrachtungsweise von Arbeit und Gesundheit ?

### **Gesundheitsförderung erweitert die präventive Vorgehensweise des Arbeitsschutzes**

Der Begriff der Gesundheitsförderung geht auf die 1986 von der WHO verabschiedete Ottawa Charta zurück. Dort wird Gesundheitsförderung als Prozeß definiert, den Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Damit verbindet sich nicht nur die Vorstellung, Menschen in den Stand zu versetzen, Risiken für ihre Gesundheit sensibler wahrzunehmen und aktiver an ihrer Minderung zu arbeiten, sondern auch die durch viele Untersuchungen gut belegte Erwartung, daß sich mit zunehmender Transparenz von Lebenssituationen, Qualifikation, wachsenden Entscheidungsspielräumen, direkter Partizipation

sowie durch materielle und ideelle soziale Unterstützung die Fähigkeit zur Belastungsverarbeitung erhöht, so daß die Erkrankungswahrscheinlichkeit sinkt. Das hierzu von dem israelischen Arzt und Gesundheitswissenschaftler Aaron Antonovsky bereits 1987 entwickelte Modell der Salutogenese setzt sich mit der Frage auseinander: Was hilft einem Menschen, gesund zu bleiben oder im Fall von Krankheit

wieder zu genesen ? Antonovsky konnte verschiedene „heilsame Einflüsse“ (salutory factors) identifizieren. Als den wichtigsten gesundheitsförderlichen Faktor betrachtete er das „Kohärenzgefühl“ (sense of coherence). Mit diesem Begriff ist eine bestimmte Lebenseinstellung gemeint, die dazu beiträgt, tägliche Belastungen und Lebenskrisen zu bewältigen. Sie läßt sich auch mit dem von dem amerikanischen Psychoanalytiker Erik H. Erikson geprägten Begriff „Urvertrauen“ beschreiben, der für die gefühlsmäßige Sicherheit des Individuums steht, auch durch Schicksalsschläge, Mißerfolge und Anfeindungen anderer nicht in seiner persönlichen Identität in Frage gestellt zu werden. Dieses Kohärenzgefühl wird durch bestimmte Lebenserfahrungen gefördert. Hierzu gehören:

- eine konsistente, in sich stimmige Umwelt, in der man Regelmäßigkeiten entdecken und Spielräume ausloten kann, die weder monoton noch chaotisch ist. Derartige Erfahrungen ermöglichen die „Verstehbarkeit“ (comprehensibility) der Umwelt;
- ein Gleichgewicht zwischen Anstrengung und Erholung, so daß die Anforderungen des täg-



lichen Lebens bewältigbar bleiben. Aus dieser Erfahrung resultiert das Gefühl der „Handhabbarkeit“ (manageability);

- die Beteiligung an Entscheidungsprozessen, die für die Gruppe oder Gesellschaft, in der man lebt, wichtig sind, so daß es möglich und erfreulich ist, sich zu engagieren. Diese Erfahrung begründet das Erleben von „Bedeutbarkeit“ (meaningfulness).

Es liegt auf der Hand, daß dem Arbeitsplatz als bedeutsamem sozialem Lebensraum eine entscheidende Bedeutung für die Stabilisierung dieses Kohärenzgefühls zukommt. Ein derart umfassendes Konzept von Gesundheitsförderung verlangt allerdings mehr als die zeitlich begrenzte Durchführung vorwiegend verhaltensbezogener Maßnahmen wie Rückenschule, Raucherentwöhnung, Ernährungsberatung etc. Salutogenetische Wirkungen sind ohne begleitende Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung nicht zu erwarten. Von zentraler Bedeutung ist schließlich die Erkenntnis: Gesundheitsförderung in diesem ganzheitlichen Sinne ist Führungsaufgabe!

#### ***Kann der betriebliche Arbeitsschutz einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung leisten?***

Der Bielefelder Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura hat in einem Grundsatzreferat die These vertreten, daß Gesundheitsförderung im Betrieb sich nur in dem Maße durchsetzen lasse, wie es gelinge, den herkömmlichen Arbeitsschutz mit anderen Akteuren innerhalb des Betriebes - z.B. Fachleuten für Organisations- und Personalentwicklung - zu integrieren und zu verflechten. Zur Begründung verwies er auf das erweiterte Arbeitsschutzverständnis der sich auf Artikel 118a des EG-Vertrages stützenden Arbeitsschutz-Richtlinien sowie auf empirische Erkenntnisse, die den Stellenwert der Arbeitsgestaltung für die Verbesserung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft belegen. Allerdings erfordert diese Kooperation eine Weiterentwicklung des klassischen Arbeitsschutzes, der sich bisher ausschließlich um die Vermeidung krankmachender Arbeitsbedingungen bemüht hat. Diese Betrachtungsweise war über viele Jahrzehnte der Situation in vielen Betrieben - auch im öffentlichen Dienst - angemessen und hat zu eindrucksvollen Erfolgen bei der Bekämpfung von Arbeitsunfällen - weniger allerdings bei Berufskrankheiten - geführt. Der Anteil körperlich schwerer Arbeit und die Bedeutung unmittelbarer Gesundheitsgefahren durch Lärm, Staub und Gefahrstoffe wurden in vielen Branchen der gewerblichen Industrie nachhaltig verringert. Auch die Büroarbeitsplätze der heutigen Zeit haben von diesen präventiven Bemühungen des klassischen Arbeitsschutzes profitiert. Ergonomisch ge-

staltete Arbeitsplätze sind heute im öffentlichen Dienst der Regelfall, auch wenn diese Entwicklung erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung im Vergleich zur Privatwirtschaft in Gang kam.

Den unbestreitbaren Erfolgen des betrieblichen Arbeitsschutzes stehen jedoch tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt gegenüber. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu einem Wandel der Arbeitsanforderungen. Der Abbau körperlicher Belastungen geht mit einem drastischen Anstieg psychomentaler Leistungsanforderungen einher. Auch das Krankheitsspektrum hat sich in den industrialisierten Ländern verändert. Die Statistiken der Kranken- und Rentenversicherer weisen als häufigste Ursachen für Krankheit und vorzeitige Erwerbsunfähigkeit degenerative Muskel- und Skeletterkrankungen sowie psychische Störungen aus. Bei den Todesursachen stehen chronische Herz-Kreislauf-Erkrankungen an erster Stelle. Gemeinsam ist diesen chronischen Volkskrankheiten, daß ein primär kurativ und individualmedizinisch orientiertes Versorgungssystem den Erkrankungsverlauf nur sehr begrenzt beeinflussen kann, trotz beachtlicher Erfolge in manchen Teilgebieten. Die wichtigsten Anteile der Ursachen - und insbesondere der gesellschaftlich beeinflussbaren Risikofaktoren - liegen nach international übereinstimmender Auffassung in den Lebens-, Arbeits- und Umweltverhältnissen sowie der Art und Weise, wie Menschen auf diese reagieren. Streßbelastungen am Arbeitsplatz sind dabei ein medizinisch häufig unterschätzter Risikofaktor. Empirische Befunde liegen hierzu insbesondere bei Sozialberufen wie Krankenschwestern, Lehrern, Sozialarbeitern und Erzieherinnen vor. Bei der Bewältigung dieser neuen Herausforderungen erweist sich die traditionell technologisch ausgerichtete Betrachtungsweise des klassischen Arbeitsschutzes als unzureichend. Auch die staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Regelwerke berücksichtigten in der Vergangenheit nahezu ausschließlich gesundheitliche Gefährdungen durch physikalische, chemische und biologische Einwirkungen.

Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit als Akteure des betrieblichen Arbeitsschutzes müssen außerdem erkennen, daß die bisher bevorzugte expertenorientierte Arbeitsweise dem Grundgedanken der Gesundheitsförderung nicht gerecht wird. Im traditionellen Arbeitsschutz wurden die Beschäftigten in der Regel als passive Objekte betrieblicher Arbeitsschutzmaßnahmen betrachtet, die belehrt und unterwiesen - günstigstenfalls informiert - werden mußten. Die starke Normen- und Regelorientierung erweist sich zudem als problematisch, wenn Motivation und Engagement der Beschäftigten für sicherheitsgerechte Verhaltensweisen ange-regt werden sollen.

---

### **Erweitertes Arbeitsschutzverständnis am Beispiel der ISO-Norm 9241**

Im Sinne der ganzheitlichen Betrachtungsweise der WHO ist Gesundheit mehr als das Freisein von Krankheiten. Psychisches Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit stellen Zielgrößen dar, die im europäischen Arbeitsschutzrecht eine wichtige Rolle spielen. So verpflichtet das auf der EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz basierende neue Arbeitsschutzgesetz den Arbeitgeber, Maßnahmen mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluß der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen (ArbSchG. § 4) Für den Arbeitsschutz bedeutet dieser Perspektivenwechsel: Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen lassen sich nicht nur durch Vermeidung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren erreichen. Auch die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsaufgaben und ihrer organisatorischen Rahmenbedingungen ist ein wichtiges Handlungsfeld für einen modernen Arbeitsschutz.

Als Beispiel für die Umsetzung dieses Arbeitsschutzverständnisses im internationalen Normensystem kann die ISO-Normenreihe 9241 zur ergonomischen Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen gelten. Zu den Zielen der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung gehören nach dieser Norm neben der Minimierung arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen auch die Erhöhung der menschlichen Leistungsfähigkeit sowie die Verringerung von Fehlern bei der Erfüllung der Arbeitsanforderungen. Die Notwendigkeit einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung wird in Teil 1 der ISO-Norm 9241 wie folgt begründet: Die Vernachlässigung der menschlichen Fähigkeiten zu berücksichtigen, ist unwirtschaftlich, setzt die Effizienz herab und führt zu langweiliger und ermüdender Arbeit. Teil 2 enthält Anforderungen an die gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeitsaufgaben. Es lohnt sich, die dort formulierten Leitsätze zur gesundheitsgerechten Aufgabengestaltung genauer zu betrachten. Ausgehend von dem Grundgedanken, daß bei der Anwendung ergonomischer Grundsätze für Bildschirmarbeitsplätze die Gestaltung von Hardware, Software und Arbeitsumgebung mit der Aufgabengestaltung integriert werden sollte, werden als Merkmale ergonomisch gut gestalteter Arbeitsaufgaben, ausreichende Handlungsspielräume, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie positive Rückmeldungen und Aufgabenvielfalt genannt.

Resümee:

*Erfolgreiche Gesundheitsförderung als Beitrag zur Verwaltungsinnovation erfordert eine Vernetzung der Aktivitäten des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit den Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.*

Die bisherigen Ausführungen sollten deutlich machen, daß Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eine gemeinsame Aufgabe für Fachleute der Organisations- und Personalentwicklung und betriebliche Experten des technischen und medizinischen Arbeitsschutzes sind. Wirksame Maßnahmen können dabei nicht nur Veränderungen gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen, sondern sollten in erster Linie gesundheitsförderliche Aspekte der Arbeitsgestaltung zum Ziel haben. Gut gestaltete Arbeitstätigkeiten ermöglichen gesundheitsfördernde Erfahrungen und stärken das Kohärenzgefühl. Im Sinne der Ottawa Charta geht es bei der Gesundheitsförderung um die Befähigung der Beschäftigten, ihre Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht mitgestalten zu können. Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte haben in diesem Prozeß die Aufgabe, wissenschaftlich abgesicherte arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Erkenntnisse zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung den Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen. Veränderungen lassen sich jedoch nur durch Partizipation und durch ganzheitlich orientierte Strategien erreichen, die den psychischen Aspekten der Arbeitswelt einen hohen Stellenwert beimessen. Auf der anderen Seite sollten Fachleute der Personal- und Organisationsentwicklung erkennen, daß Motivation und Leistungsfähigkeit nicht nur durch Qualifizierungsmaßnahmen und durch Optimierung der Organisationsstrukturen nach dem AKV-Prinzip erreichbar sind. Erkenntnisse zum Qualitätsmanagement und Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen weisen - wie so oft - auch in dieser Frage darauf hin, daß die Integration dieser verschiedenen Ebenen der Schlüssel zum Erfolg ist.

# Betriebliche Gesundheitsförderung im Bezirksamt Eimsbüttel - ein Praxisbericht

Wiebke Schmidt, Bezirksamt Eimsbüttel

In dem nachfolgenden Bericht möchte ich auf allgemeine Positionen zur innerbetrieblichen Gesundheitsförderung verzichten und stattdessen die Praxis der Gesundheitsförderung im Bezirksamt Eimsbüttel darstellen.

## **Innerbetriebliche Gesundheitsförderung 1991 - 1997**

Das Bezirksamt Eimsbüttel kann inzwischen auf eine siebenjährige Praxis der Gesundheitsförderung zurückblicken. Als Suchtberaterin bin ich seit 1991 auch für innerbetriebliche Gesundheitsförderung zuständig, weil das Bezirksamt Eimsbüttel dem Bereich der Prävention schon bald nach der Einrichtung der innerbetrieblichen Suchtberatungsstelle große Bedeutung beimaß.

Die Gesundheitsförderungsprojekte werden im Ausschuß „Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung“ mit Vertretern der Behördenleitung, des Personalrats, der Personalentwicklung, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und des Arbeitsmedizinischen Dienstes u.a.m. konzeptionell geplant und begleitet. Unser Arbeitssicherheitsausschuß wurde 1992 um den Arbeitsbereich Gesundheitsförderung erweitert. Für gesundheitsfördernde Maßnahmen für Personal steht ein Etat zur Verfügung, der im Jahr 1998 10.000,- DM betrug (im Jahr 1995 4000,- DM).

In den vergangenen Jahren standen in der innerbetrieblichen Gesundheitsförderung Schwerpunktthemen wie z. B. Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz wegen der zunehmenden Bildschirmtätigkeit, das „Selterprojekt“ am Betriebsplatz Wehmerweg zwecks Förderung alkoholfreier Getränke und Gesundheitszirkel im Reinigungssachgebiet wegen teilweise hoher Krankenstände nach der Festlegung von Prioritäten für unser Haus im Vordergrund. Es wurden sowohl abteilungsinterne als auch offene Kurse angeboten. Die gesundheitsfördernden Aktivitäten wurden mit dem Eimsbütteler Personal- und Organisationsentwicklungs-Konzept vernetzt. Obwohl es gute Resonanz auf die Projekte gab und sich der Krankenstand des Bezirksamtes Eimsbüttel in den letzten Jahren erheblich reduzierte, wurden die Projekte dennoch aus meiner Sicht zu sehr „am grünen Tisch“ geplant. Außerdem wurde durch die Kursorganisation und Begleitung der Kurse insgesamt viel Arbeitspotential gebunden.

## **Innerbetriebliche Gesundheitsförderung 1998 - Neue Ansätze**

Im Jahr 1998 sollten deshalb bei den Gesundheits-

förderungsmaßnahmen einerseits die Führungskräfte stärker in die Prozesse eingebunden und andererseits auch die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch mehr einbezogen werden.

Deshalb wurden die Fachamtsleiterinnen und Fachamtsleiter wegen der Vergabe von gesundheitsfördernden Maßnahmen angeschrieben. Es galten die folgenden Bedingungen:

- eine Mindestteilnehmerzahl von 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Kurs;
- die Einbindung der Inhalte und Prozesse der Maßnahme in die Fachamtsthematik (z.B. durch Diskussion in Dienstbesprechungen);
- die Kursorganisation (Teilnehmerliste, Raumplanung etc.) liegt bei einer „Ansprechpartnerin“ des Kurses aus der Dienststelle; fachliche Beratung durch GS.

Es wurden sechs verschiedene Themen zur Auswahl gestellt :

- Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz
- Rückenschule
- Streßbewältigung
- Natürlich besser sehen
- Verschiedene Entspannungsmethoden
- Zeitmanagement

Das Interesse richtete sich auf die folgenden Themenbereiche :

### **1. Zeitmanagement im Einwohneramt**

Nach dem Umzug des Einwohneramtes in andere Räumlichkeiten mit neuer Meldehalle und neuen Arbeitsstrukturen ist das Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach interner Fortbildung und Verbesserung der Arbeitsorganisation groß. Es wurde ein zweitägiges Seminar mit einer Soziologin/Betriebswirtin organisiert.

### **2. Rückenschule**

Das Ortsamt Lokstedt und das Einwohneramt entschieden sich jeweils für einen Rückenschulkursus. Die Rückenschule beinhaltet u.a. die Themen Dynamisches Sitzen, Bewegungspause, Zusammenhang zwischen Psyche und Haltung, Arbeitsplatzbegehungen mit Analyse der Arbeitsplatzgestaltung, Entspannungsmethoden und Augenentspannung. Ca. 50 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten schon unter schweren Wirbelsäulenproblemen

oder -erkrankungen gelitten. Hauptmotivation für die Kursteilnahme war mehr Information über „rückenfreundliche“ Haltungen, um Fehlhaltungen durch einseitige Arbeitshaltungen entweder zu vermeiden oder durch Bewegungsübungen auszugleichen. Die sechs Kurstreffen fanden/finden einmal wöchentlich 90 Minuten statt.

### 3. Rückenschule und Feldenkrais

Im Gesundheits- und Umweltamt entschieden sich die Teilnehmer für einen Rückenschulkurs mit Feldenkrais-Übungsteilen. Neben den klassischen Rückenschulelementen ist der Übungsteil „Bewußtheit durch Bewegung“ zentrales Element des Kurses. In diesem Kurs finden ebenfalls individuelle Arbeitsplatz-begehungen zwecks Analyse der Arbeitsplatzausstattung und -gestaltung statt.

Daneben wurden von mir zwei weitere Seminare angeboten und durchgeführt :

#### 1. „Sucht am Arbeitsplatz“

Ein 1-Tages- Seminar fand für die Personalratsmitglieder statt mit Information und Diskussion über die Interventionskette entsprechend der Eimsbütteler Dienstvereinbarung zur Hilfe für Suchtkranke, Hilfsangebote für Betroffene und die Rolle des Personalrates im Umgang mit suchtauffälligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

#### 2. Seminar „Gesund bleiben am Arbeitsplatz“

Dieses zweitägige Seminar wurde zusammen mit der Personalentwicklerin durchgeführt. Aufgrund der starken Nachfrage fanden 1998 zwei Seminare statt. Themen waren neben der Bearbeitung individueller Belastungsfaktoren bei der Arbeit Ansätze in der Streßbewältigung, Entspannungsverfahren und Ergonomie am Arbeitsplatz.

Vor Seminar-/Kursbeginn fanden jeweils Vorbesprechungen mit der Ansprechpartnerin, der Beauftragten für GS und der Kursreferentin statt, in denen die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit deutlich gemacht wurden. Durchschnittlich wurden die Kurse/Seminare von 15 Teilnehmern besucht, so daß sich 1998 über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamtes Eimsbüttel in gesundheitsfördernden Kursen und Seminaren fortbilden konnten. Alle Maßnahmen fanden in der Arbeitszeit statt. In den Kursen wurde/wird eine Evaluation erhoben, um Aussagen über die Wirkung der Kurse treffen zu

können. Die Rückenschulkurse werden erst im Dezember 98 abgeschlossen sein, so daß noch keine abschließenden Aussagen über die Ergebnisse der Evaluation gemacht werden können.

#### **Beratung**

Bei psychischen Problemen, Streß- und Überlastungsreaktionen und Mobbing kann eine Beratung mit Krisenintervention und weitergehender Vermittlung geeigneter Beratungs-/Behandlungsmöglichkeiten durch mich in Anspruch genommen werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen von diesem Angebot seit geraumer Zeit vermehrt Gebrauch.

#### **Ausblick**

Aufgrund der zunehmenden Arbeitsverdichtung und -belastung durch Personalreduzierung, gestiegene Qualitätsanforderungen an die Arbeitsleistung, Teamfähigkeit und persönliche Kompetenz werden die Bediensteten auch gesundheitlich zunehmend gefordert, so daß im Bezirksamts Eimsbüttel die Gesundheitsförderung weiterhin einen hohen Stellenwert haben wird. Das bezieht sich sowohl auf das Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen als auch auf die Beratung bei gesundheitlichen und psychischen Problemen. Die Zusammenarbeit mit der Personal- und Organisationsentwicklung und dem Personalrat wird fortgesetzt. Für 1999 ist eine gemeinsame Ringvorlesungs- und Seminarreihe zur Personalentwicklung und Gesundheitsförderung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gewerblichen Bereich konzipiert worden.



### **Ausgangssituation**

Bekanntermaßen gab es von Anfang 1996 bis Ende 1997 das Modellprojekt „profit“ in der Besoldungs- und Versorgungsstelle (BVSt), das durch seine Arbeit dazu beigetragen hat, das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen zu verbessern.

Diesbezügliche Projekterläuterungen wurden bereits in der Ausgabe Nr. 3/97 von „blickpunkt personal“ sowie in der speziellen Projektbeschreibung „profit - Gesundheitsförderung in der BVSt“ veröffentlicht.

Ein wichtiges Ergebnis für „profit“ war u.a. die Durchführung von zwei Seminaren für die Vorgesetzten der Sachgebiete Zentrale Dienste, Beamtenversorgung, Ruhegeldversorgung und Beihilfen zum Thema „Gesundheitsförderung als Teil der Führungsaufgabe“.

Aus diesen Seminaren heraus hat sich der Arbeitskreis „fit 2000“ gebildet, der sich zum Ziel gesetzt hat,

- das Thema Gesundheitsförderung als Teil der Führungsaufgabe dauerhaft in der BVSt zu verankern;
- einen intensiven Kontakt zur Allgemeinen Verwaltung und zur Dienststellenleitung zu pflegen und damit nicht nur dazu beizutragen, den von „profit“ eingeschlagenen Weg „am Leben zu erhalten“, sondern vielmehr sogar noch auszubauen.

### **Zwischenstand**

Der Arbeitskreis „fit 2000“ besteht zur Zeit aus sieben Vorgesetzten und trifft sich regelmäßig am ersten Donnerstag im Monat.

Durch Mitarbeiterbefragungen (u.a. Erhebungsbögen) hat „fit 2000“ festgestellt, wo Kolleginnen und Kollegen der „Schuh drückt“. Im Rahmen der Möglichkeiten wurde und wird dann (in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsabschnitt der BVSt) Abhilfe geschaffen.

Nachstehend einige Punkte, die an „fit 2000“ herangetragen wurden bzw. für die „fit 2000“ die entscheidenden Anstöße gegeben hat:

- Herausgabe einer Betriebszeitung;
- sachgebietsübergreifende Freizeitaktivitäten (z.B. Bowlinggruppe, Schach- und Skatturniere), die sich äußerst positiv auch auf den dienstlichen Bereich auswirken;
- wichtige Detail-Verbesserungen im Hinblick auf die Hygiene-Ausstattung, z.B.

- Austausch defekter Naßmüllbehälter,
- Papierhandtuch-Spender in den Teeküchen,
- Beschaffung von Hygieneeimern pro einzelner Damen WC-Kabine.

Selbst diese unvollständige Aufzählung zeigt schon die Vielfalt des Themas Gesundheitsförderung.

Ein bedeutendes Anliegen konnte jedoch noch nicht umgesetzt werden: Die Einrichtung eines Kommunikationsraumes (verständlicher formuliert: „Kaffee-Klappe“). Die Realisierung dieses Mitarbeiterwunsches scheiterte bisher an den Raumkapazitäten der Dienststelle. Wer weiß aber schon, was die Zukunft bringt.

„fit 2000“ hat jedenfalls festgestellt, daß jede positive Veränderung - mag sie auch noch so klein scheinen - dankbar angenommen wird.

### **Ausblick**

In der nächsten Zeit will „fit 2000“ u.a.

- eine Ersthelfer-Ausbildung durchführen lassen;
- den Verwaltungsabschnitt der BVSt bei der geplanten Brandschutz- bzw. Evakuierungsübung unterstützen;
- an der Erstellung der Führungsgrundsätze gemäß Leitbild des Personalamtes mitwirken.

### **Außerdem:**

Damit der Ansatz „Gesundheitsförderung als Teil der Führungsaufgabe“ in der BVSt vollständig umgesetzt werden kann, wäre es aus Sicht von „fit 2000“ sehr sinnvoll, wenn alle Vorgesetzten einmal im Rotationsprinzip in diesem Arbeitskreis mitarbeiten.

---

# Gesundheitsförderung bei der Feuerwehr - Dienstsport und Stressbewältigung

Claus Lochmann, Landesfeuerweherschule Hamburg

Feuerwehrfrauen und Feuerwehrmänner sind aufgrund der an sie gestellten Erwartungen bei jedem Einsatz zu körperlicher und psychischer Höchstleistung gezwungen, gehen sie doch dort hinein, wo alle anderen herauslaufen, leisten sie mehr als nur erste Hilfe bei Unfällen, sondern übernehmen die komplette Notfallversorgung auch von lebensgefährlich Verletzten oder Erkrankten bis zur Übergabe im Krankenhaus.

Um dieses alles leisten zu können, bedarf es für jeden einzelnen neben hoher fachlicher Kompetenz einer optimalen Gesundheit. Es stellt sich die Frage, welchen Beitrag die Feuerwehr leistet, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu stärken und zu erhalten, um so die Einsatzfähigkeit rund um die Uhr zu gewährleisten.

Die vielfältigen Maßnahmen der Feuerwehr sollen im folgenden kurz dargestellt werden.

Schon in der Ausbildung wird großer Wert auf re-

gelmäßige sportliche Betätigung gelegt. Den Kollegen werden Trainingsmöglichkeiten ver-

mittelt, so dass sie in der Lage sind, selbstständig sinnvoll, d.h. gesundheitsorientiert zu trainieren. Der Sport zur Erhaltung der körperlichen Leistungsfähigkeit wird an den Feuer- und Rettungswachen im Rahmen des Dienstsports fortgeführt. Regelmäßig findet unter Anleitung von zu Sportübungsleitern ausgebildeten Kollegen sportliche Betätigung statt. Schwerpunkte sind ein pulsorientiertes Ausdauertraining für die Grundlagenausdauer, ein Schwimmtraining, das auch die Techniken der Wasserrettung beinhaltet, die Sportspiele speziell auch zur Verbesserung von Beweglichkeit und Reaktionsvermögen und eine regelmäßige präventive Rückenschule, die neben einer funktionellen Gymnastik auch das Training körperschonender Arbeitshaltungen im (Berufs-) Alltag sowie Entspannungsübungen enthält.

Die Teilnahme am Dienstsport ist für alle Kollegen verpflichtend und da grundsätzlich alters- bzw. leistungsdifferenziert trainiert wird, gibt es auch keine Altersbegrenzung. Eine zusätzliche Motivation stellt für viele Kollegen die Möglichkeit der Teilnahme an Feuerwehrmeisterschaften, z.B. im Tischtennis, Volleyball, Radfahren, Leichtathletik, Faustball, Waldlauf, ...auf Hamburger, deutscher und europäischer Ebene dar. Auch außerdienstliche sportliche

Aktivitäten werden durch die Feuerwehr teilweise unterstützt, soweit sie der Förderung der körperlichen Leistungsfähigkeit dienen.

Einen nicht unbedeutenden Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung stellt die Ausstattung der Feuerwehrkollegen mit ständig verbesserter Schutzkleidung (leichter, atmungsaktiv, reflektierend, schwerentflammbar) sowie der Einsatz von verbessertem Gerät (rollbare Patiententrage, leichtere Preßluftflaschen mit ergonomisch gestaltetem Tragegestell) dar. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, dass noch effizienter geholfen werden kann, ohne die Gesundheit der Kollegen zusätzlich zu gefährden. In vielen Bereichen kann so die körperliche Belastung reduziert werden.

Vorsorgekuren, sogenannte Sportkuren, für Kollegen, die mindestens 10 Jahre im Wechselschichtdienst arbeiten, sollen ebenfalls dazu beitragen, die Kollegen so fit zu halten, dass die Bela-

stungen ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen erträglich bleiben.

Aufgrund vorgeschriebener arbeitsmedizinischer Untersuchungen für Feuerwehrereinsatzbeamte findet eine statistische Dokumentation und Analyse des Gesundheitszustandes der Kollegen statt. Durch Auswertung dieser Erhebungen des Ärztlichen Dienstes Bereich Arbeitsmedizin zusammen mit Erhebungen des Sicherheitsbeauftragten der Feuerwehr lassen sich Erfolge getroffener Maßnahmen überprüfen bzw. neue planen.

Neben den bisher genannten Aspekten der Gesundheitsförderung legt die Feuerwehr in den letzten Jahren zunehmend Wert darauf, durch gezielte Stressbewältigung einen Beitrag zum psychischen Teil der Gesundheit der Mitarbeiter zu leisten.

Bereits in der Ausbildung werden jedem Feuerwehrkollegen Hinweise auf eventuelle Stresssituationen bei belastenden Einsätzen, ihre Nebenwirkungen und Möglichkeiten der persönlichen Stressbewältigung gegeben. In weiteren Seminaren wird vermittelt, wie Stress bei Kollegen erkannt und verarbeitet werden kann. „Gesprächsführung nach besonderen Einsätzen“ ist Thema eines Seminars, das sich an Kollegen wendet, die bereits 8 bis 10 Jahre Einsatzerfahrung haben und sich be-



**Landesfeuerweherschule**  
Freie und Hansestadt Hamburg  
**Akademie für Rettungsdienst und Gefahrenabwehr**

---

reits intensiv mit der Stressproblematik beschäftigt haben.

Basierend auf diesen Seminaren ist bei der Feuerwehr ein Gesprächsnachsorgeteam ins Leben gerufen worden. Diese „Schnelleinsatzgruppe Gesprächsnachsorge“ besteht aus 12 Mitarbeitern verschiedener Funktionen der Feuerwehr Hamburg, die in Form von Gesprächen und persönlicher Zuwendung rund um die Uhr allen helfen, die nach schwierigen und belastenden Einsätzen, bei traumatischen Erlebnissen, bei erlebter Lebensgefahr für Einsatzkräfte und bei anderen Stresssituationen Hilfe benötigen. Diese Hilfe erfolgt in Einzel- wie auch in Gruppengesprächen, wenn der/die Feuerwehrmann/Feuerwehfrau der Berufsfeuerwehr oder der

Freiwilligen Feuerwehr diese in Anspruch nehmen möchte.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Feuerwehr Hamburg versucht, recht vielseitig wie z.B. durch regelmäßigen Dienstsport, durch ständige Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit Optimierung der Schutzausrüstung und Arbeitsgeräte, durch Gesprächsnachsorge zur Stressbewältigung und durch eine Gesundheitsdokumentation und deren Auswertung einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu leisten. Soll die Gesundheit der Mitarbeiter auch langfristig gefördert werden, während gleichzeitig die Arbeitsbelastungen steigen, so bedarf es weiterhin intensiver Bemühungen in allen genannten Bereichen.

---

## **Gesundheit und betriebliche Gesundheitsförderung aus der Sicht der gesetzlichen Unfallversicherung**

Dr. Andreas Dittmann, Landesunfallkasse Freie und Hansestadt Hamburg

Mit steigendem Veränderungsdruck von innen und außen gewinnt in den Unternehmen und Dienststellen die Strukturqualität der Beschäftigten eine zunehmende Bedeutung. Angesichts ständigen Trends zur Leistungsverdichtung und Verschlanung wird der Gesundheitszustand der Beschäftigten ein wichtiger Faktor für die Produktivität. Natürlich kann ausreichende Gesundheit zunächst einmal als eine grundsätzliche Voraussetzung für den Arbeitsvertrag gesehen werden. Andererseits ist es im Wettbewerb wichtig, daß das vorhandene Humankapital zumindest erhalten bleibt, wenn nicht sogar noch verbessert wird. Gesundheit ist aus betrieblicher Sicht nicht nur humanistischer Selbstzweck für die Beschäftigten, sondern ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine rentable Leistungsfähigkeit und eine Leistungsmotivation im Betrieb. Bei erheblichen betrieblichen Reibungsverlusten und wenn die Arbeit keinen Spaß mehr macht, verschleißt die Gesundheit. Hier treffen sich die neuen Erfordernisse des Arbeitsschutzes mit den betrieblichen Interessen der Personal- und Organisationsentwicklung.

### **Was hat sich für den Arbeitgeber gesetzlich geändert?**

Durch die nationale Umsetzung der Europäischen Arbeitsschutzrichtlinien hat die betriebliche Gesundheitsförderung seit August 1996 eine feste

gesetzliche Grundlage bekommen. Das Arbeitsschutzgesetz und das Sozialgesetzbuch VII verpflichten jeden Arbeitgeber, auch den öffentlichen Dienst, zum umfassenden Schutz der Gesundheit. Bislang erstreckte sich die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers auf die Einhaltung griffiger Mindestvorgaben der Arbeitsschutzvorschriften, wobei zumindest die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten gemeint war. Der Arbeitgeber muß nunmehr Maßnahmen auch gegenüber den „arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren“ ergreifen. Das Arbeitsschutzgesetz nennt als Präventionsziel die „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“.

Damit sind zwei neue Begriffe eingeführt, die eine neue Vorgesetzten-Verantwortung und andere Vorgehensweisen beinhalten: z.B. die „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ gemäß dem Arbeitsschutzgesetz. Letzteres bedeutet, daß jeder Arbeitsplatz im Unternehmen bzw. in den Dienststellen hinsichtlich der arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren beurteilt werden muß. Im weiteren muß das Gefährdungspotential abschätzt werden und es sind geeignete Maßnahmen zur Prävention zu treffen, d.h. die Arbeit muß menschengerecht gestaltet werden. In der betrieblichen Praxis gelingt dieses mit dem Instrumentarium des klassischen Gesundheitsschutzes nur teilweise, die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sind hier eine rentable Ergänzung.

---

### **Was hat sich bei den Sozialversicherungsträgern geändert?**

Auch der Präventionsauftrag der gesetzlichen Unfallversicherungsträger wurde erweitert. Neben der Prävention von Unfällen und Berufskrankheiten, gilt es nun auch mit allen geeigneten Mitteln die arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu verhüten. Gemeint ist hiermit beispielsweise die Steuerung, Beratung und Bewußtseinsbildung sowie die Hilfe zur Selbsthilfe für Betriebe und die Möglichkeit von Forschung. Wie bisher dürfen die Unfallversicherungsträger jedoch keine Dauerfinanzierungen der betrieblichen Gesundheitsförderung übernehmen. Das Leistungsspektrum zur Rehabilitation und Entschädigung ist weiterhin auf Unfallfolgen und Berufskrankheiten begrenzt.

Die Leistungspflicht zu allen sonstigen Gesundheitsschäden liegt weiterhin im Zuständigkeitsbereich der gesetzlichen Krankenversicherung. Allerdings wurden die Präventionsmöglichkeiten der Krankenversicherung (§ 20 SGB V) erheblich eingeschränkt. Die Krankenversicherung mußte ihr Angebot zur betrieblichen Gesundheitsförderung deutlich reduzieren; bislang profitierten die Betriebe beispielsweise von attraktiven Angeboten zur Rückenschule, Ernährungsberatung, Entspannungs- und Fitness-Angeboten. Weiterhin können aber die bestehenden Angebote zur individuellen Rehabilitation und der betrieblichen Gesundheitsberichterstattung angefragt werden. Somit hat der Gesetzgeber mittels der neuen Arbeitsschutzvorschriften die betriebliche Gesundheitsförderung von den Krankenkassen in den Pflichtenkatalog der Arbeitgeber übertragen. Dieses ist für den Arbeitgeber neu und ungewohnt.

Der gesetzlichen Rentenversicherung gestattet das Sozialgesetzbuch VI auch künftig keine Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, sondern nur der Rehabilitation.

### **Was bedeuten arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren für den Betrieb?**

Unter arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren werden einerseits die „griffigen“ technischen, chemischen und biologischen Gefahren verstanden. Klassisch anerkannte Folgen dieser arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren sind die Unfälle und Berufskrankheiten. Andererseits finden sich heutzutage im Betrieb angesichts des Technologiewandels mit zunehmender Automatisierung immer seltener spektakuläre Gefährdungen. Eine größere Bedeutung bekommen in unserer modernen Dienstleistungsgesellschaft gerade die nicht so griffigen, „weichen“ Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz. Unter den weichen Gefahren, versteht man z.B. die psychosozialen Belastungen und die Risiken der Lastenhandhabung sowie ungünstiges Bewegungs-

verhalten. Beschwerden des Stütz- und Bewegungsapparates infolge von Gesundheitsverschleiß stehen bei den Beschäftigten an oberster Stelle der Krankenstatistiken.

Psycho-soziale Belastungen zeigen in arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen eine erhebliche gesundheitsschädigende Potenz. Sie ergeben sich beispielsweise aus einer ungünstigen Arbeitsplatzsituation: schlechte Arbeitsbedingungen, Über- oder Unterforderung, Monotonie, Informationsmängel, zu enge Handlungsspielräume, unzureichende Qualifikation, soziale Konflikte, mangelndes Gefühl der Wertschätzung und wachsende Zukunftsängste. Die Folge derartiger Belastungen sind oft Frustration, Hilflosigkeit oder Angst. Entweder kommt es dann direkt zum Verschleiß bzw. zur Schwächung der Gesundheit, oder es werden gesundheitsschädigende Verhaltensweisen provoziert (z.B. Alkoholkonsum oder Überernährung). Die Folgen sind chronische, degenerative Erkrankungen, beispielsweise des Herz-Kreislaufsystems oder des Stütz- und Bewegungsapparates, d.h. kostenträchtige Zivilisationskrankheiten. Personalausfälle, bzw. Fehlzeitenquoten sind nur die Spitze des Eisbergs, im Vorfeld stehen motivations- bzw. krankheitsbedingte Leistungsdefizite.

Ein Großteil dieser oben aufgezählten weichen, arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren werden derzeit im Betrieb als Mängel der Struktur- und Prozeßqualität thematisiert. Das Thema der psycho-sozialen Belastungen ist also kein rein medizinpsychologisches Tabuthema, sondern Streßursachen lassen vielfach bereits mit einem gesunden Menschenverstand erkennen und abstellen. Die Instrumente der Prävention bekommen somit im Betrieb einen aktuellen Stellenwert für Personal- und Organisationsentwicklung.

### **Warum ist Prävention eine Chance für den Betrieb?**

Das normative Verständnis zum Präventionsziel hat sich geändert. Ging die alte Reichsversicherungsordnung in diesem Zusammenhang nur vom Krankheitsbegriff aus, bekommt die Prävention durch den Begriff „arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren“ eine gänzlich neue Qualität. Das Wort „Gesundheit“ ist hierbei maßgeblich. Unter dem Begriff der „Gesundheit“ versteht man laut WHO-Definition das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden eines Menschen. Mit dieser Definition kann ein Zustand völliger Gesundheit zwar nur als sog. „konkrete Utopie“ verstanden werden: d.h. vollkommene Gesundheit ist vorstellbar, aber nicht real erreichbar. Das Ziel betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen wird demnach sehr hoch gesteckt.

Vorschnell geurteilt, bekäme die Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren somit einen

---

vermeintlich visionären, gar abgehobenen Anspruch. Bei genauerer Betrachtung wird im Arbeitsschutzgesetz aber erläutert, daß hier jedoch die Aufforderung zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu sehen ist. Infolge der gesetzlichen Informationspflichten gegenüber den Beschäftigten und aufgrund der betrieblichen Mitbestimmung sollen sich die Arbeitgeber und Beschäftigten über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit verständigen. Durch eine frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten hinsichtlich anstehender Entscheidungen soll die Arbeitssituation schrittweise verbessert werden.

Störungen des Betriebsgeschehens haben in der Regel auch gesundheitsschädigende Potenzen. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz wird Teil des modernen Qualitätsmanagements betrieblicher Prozesse, da es u.a. gilt, Reibungsverluste im Arbeitsprozeß abzubauen. So gesehen, ist die Aufforderung zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit auch ein Beitrag zur Struktur- und Prozeßqualität des Betriebes oder der Dienststelle. Die Arbeitsschutzvorschriften setzen hierbei weniger auf bußgeldbewehrte Forderungen, sondern schaffen eine Argumentationsgrundlage zur betrieblichen Verständigung und Optimierung. Die Gefährdungsbeurteilung wird zur Schwachstellenanalyse im Betrieb.

### **Welchen Stellenwert hat der klassische Gesundheitsschutz?**

Griffige Gefahren (z.B. durch Gefahrstoffe) werden auch künftig, wo immer es möglich ist, direkt von der Quelle aus abgewehrt. In der Rangfolge der Schutzmaßnahmen unterscheidet man technische, organisatorische und persönliche Maßnahmen. Beispielsweise werden giftige Gase beseitigt oder eingekapselt, Organisations- bzw. Zeitvorgaben begrenzen die Expositionsdauer. In letzter Konsequenz wird Schutzkleidung bereitgestellt, Vorsorgeuntersuchungen dienen der Beratung und Früherkennung. Die so minimierte Gesundheitsgefahr belastet die betroffene Person nur noch mit einem im Arbeitsschutz allgemein akzeptierten Restrisiko, ohne daß ein wesentliches Erkrankungsrisiko besteht. Bei griffigen und eingrenzbaaren Gefahren hat sich der klassische Gesundheitsschutz der direkten Gefährdungsminimierung bewährt.

### **Wie funktioniert die betriebliche Gesundheitsförderung?**

Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine moderne Unternehmenstrategie. Sie zielt darauf ab, Krankheiten, aber auch „Streß“, am Arbeitsplatz vorzubeugen. Der Begriff „Krankheiten“ schließt insbesondere die arbeitsbedingten Erkrankungen sowie Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten ein. Es gilt die

Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern (nach der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, Nov. 1997).

Die betriebliche Gesundheitsförderung kann die Folgen der weichen Gesundheitsgefahren abmildern. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Ergänzung der Gesundheitsschutzmaßnahmen. Die direkte Gefahrenabwehr ist bei Streß oder/und der Lastenhandhabung bzw. bei ungünstigem Bewegungsverhalten (Zwangshaltungen) am Arbeitsplatz schwierig. Hier ist es sinnvoll, auch die individuelle Kompetenz zur Bewältigung dieser Gesundheitsgefahren zu stärken. Ungewohnt, aber wichtig, ist hier der Gedanke, daß es sich dabei für den Betrieb lohnt, die individuellen Gesundheitspotentiale zu stärken (physische und psychische Kräftigung, soziale Unterstützung, Verhaltenstraining, sinnvolles Ausgleichsverhalten fördern).

Naheliegender sind derartige Konzepte bei der Prävention von Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates: z.B. die Schulung zur Ergonomie der Lastenhandhabung, die erweiterte Rückenschule und Maßnahmen zur physische Kräftigung und Fitness bis hin zum individuellen „Coaching“ des Bewegungsverhaltens. Analog dazu helfen die Instrumente der betrieblichen Fortbildung und Personalentwicklung, die Beschäftigten kompetenter und robuster für die psycho-sozialen Belastungen im Arbeitsprozeß zu machen: z.B. besserer Umgang mit Konfliktsituationen, Abbau von Personalführungsdefiziten, Teamentwicklung, Kompetenz zur Gestaltung des Arbeitsalltages u.v.a.m..

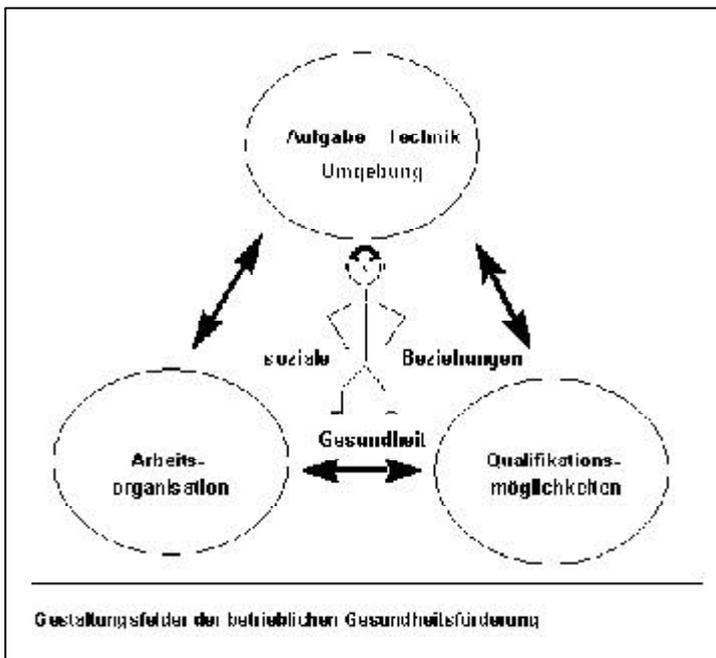
Zukunftsweisend in Sachen „Vorbeugung“ ist auch die frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmer in einen aktiven Gestaltungsprozeß der Arbeitssituation. Hier liegt die Chance der Organisationsentwicklung. Werden die Beschäftigten als kompetente Partner bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt, wächst die Akzeptanz der Maßnahmen und auch die Arbeitszufriedenheit. Man fühlt sich im Betrieb ernst genommen und empfindet Wertschätzung. Häufig können die Betroffenen am kompetentesten aufzeigen, wie sich Reibungsverluste im Arbeitsprozeß abbauen lassen (z.B. Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche, Qualitäts- bzw. Gesundheitszirkel).

Betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchungen dienen vornehmlich der Früherkennung und der arbeitsmedizinischen individuellen Beratung. Werden Gefährdungsfolgen, also Symptome bzw. Erkrankungen, frühzeitig erkannt, bieten sich seitens der Sozialversicherungsträger immer bessere Konzepte zur Frührehabilitation. Eine wesentliche Chance ergibt sich für den Betrieb, wenn die Betriebsärzte infolge des berechtigten Vertrauens in die ärztliche Schweigepflicht die individuelle subjektive Einschät-

zung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren erfragen können. Anonymisiert läßt so ein betriebliches Frühwarnsystem aufbauen. Über Längsschnittbetrachtungen läßt sich evaluieren, ob die Gesundheitsförderungsmaßnahmen erfolgreich sind. Hierzu hat in Hamburg beispielsweise der Arbeitsmedizinische Dienst FHH reichlich Kompetenz und Erfahrung aufgebaut (siehe Beitrag Arbeitsmedizinischer Dienst, Herr Dr. med. M. Peschke, in der Ausgabe 3/98 blickpunkt personal). Es lohnt sich, die Betriebsärzte frühzeitig in das strategische Betriebskonzept einzubauen.

**Die Gestaltungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung**

Die heutigen Konzepte zur Gesundheitsförderung nutzen die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit (z.B. menschengerechte Gestaltung der Aufgabe und der Arbeitssituation), andererseits setzen sie auf die Kräftigung der individuellen Gesundheit (z.B. Training und medizinische Maßnahmen, d.h. sog. Ressourcenförderung), siehe Abbildung.



Entgegen bisheriger Annahme kann die betriebliche Gesundheitsförderung aber nur erfolgreich sein, wenn die Maßnahmen nicht nur seitens der Führung geduldet werden, sondern im Gegenteil sogar maßgeblich vorangetrieben werden („top down process“).

**Der Präventionsansatz der Landesunfallkasse Hamburg**

Die Präventionsabteilung der Landesunfallkasse Hamburg engagiert sich seit mehreren Jahren in der

Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Die Arbeitsschwerpunkte bilden sich aus den Ermittlungen zu Unfallschwerpunkten und Berufskrankheiten und aus gezielten Untersuchungen zu besonderen Gesundheitsgefahren. Dazu dienen nicht nur Betriebsbesichtigungen und Beratungsgespräche, sondern insbesondere auch wissenschaftliche Forschungsprojekte am Arbeitsplatz. Projektbeispiele sind: „Arbeitsbedingungen in der stationären Krankenpflege (physische und psycho-soziale Belastung und Beanspruchung)“, „Rückengerechter Patiententransfer“, „Gesundheitsförderung in der Gebäudereinigung“, „Bewußt Bewegen - ein Schulungskonzept für Reinigungskräfte“, „Gesundheitsförderung im Strom- und Hafenaufbau“. Diese weiterführenden Präventionsmaßnahmen werden in interdisziplinärer Zusammenarbeit mit der Universität und Fachhochschule und externen Experten und Einrichtungen durchgeführt. Besonders hilfreich erwies sich beispielsweise die enge Kooperation mit dem Studiengang Gesundheit der Fachhochschule Hamburg und der Betriebskrankenkasse Stadt Hamburg. Bewährt hat sich auch die enge Zusammenarbeit mit den jeweils Beauftragten in den Betrieben bzw. Dienststellen, insbesondere den Sicherheitsfachkräften und den Betriebsärzten (Arbeitsmedizinischer Dienst FHH).

Die physischen und psychischen Belastungen, die sich durch Arbeitsmittel und -umgebung sowie Arbeitsabläufe ergeben, sollen insbesondere mittels teilnehmender Beobachtung (sog. „life supervision“), Befragung und arbeitsmedizinischer Untersuchung ermittelt werden. Zusammen mit den Beschäftigten sollen tätigkeitsbegleitende Interventionsmaßnahmen (sog. „training on the job“ und Multiplikatoren Ausbildung) entwickelt und hinsichtlich des Erfolges bewertet werden. Ein breites Angebot von Fachseminaren dient der Bewußtseinsbildung und Aufklärung in dieser neuen Thematik.

Die Landesunfallkasse möchte mit ihrer Präventionsarbeit in den Unternehmen eine Hilfe zur Selbsthilfe in der Abwehr arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren leisten. Angesichts des Wandels im Verständnis zum Gesundheitsschutz ist es ein Anliegen der Landesunfallkasse, neue Wege in der Prävention beschreiten. In der Präventionsabteilung arbeitet deswegen ein interdisziplinäres Team: Ingenieurwesen, Physik, Chemie, Pädagogik, Arbeitsmedizin und Service. Es sollen zukunftsweisende Konzepte und Vorgehensweisen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu erarbeitet werden.

**Ausblick**

Künftig gilt es, angesichts des gewandelten Verständnisses zum ganzheitlichen Gesundheitsschutz, die betriebliche Gesundheitsförderung als Standard

---

zu etablieren. Die Betriebsärzte, Sicherheitsfachkräfte und die Personal- und Organisationsentwickler haben hier zielgerichtet einen gemeinsamen Auftrag im Unternehmen. Ihre Maßnahmen reduzieren arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und dienen dem Arbeitgeber zur Wahrung seiner besonderen Fürsorgeverpflichtung gegenüber Beschäftigten. Personal kann, wie auch die Maschinen, durch Überlastung, d.h. durch arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren verschleißeln. Kein vorausschauender Betriebsleiter würde die Wartungsverträge für seine teuren Maschinen einsparen. Angesichts des hohen

Anteils der Personalkosten lohnt es sich, in die Personalressource zu investieren. Die Arbeit soll produktiver werden und mit gesundem und damit leistungsfähigem Personal im Wettbewerb bestehen. Die Landesunfallkasse Hamburg bietet hierbei im Rahmen ihres Präventionsauftrages (SGB VII) ihre Unterstützung an.

Fragen Sie uns an: Tel. 040 271 53 (0) 226, Referat Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz in der Präventionsabteilung der Landesunfallkasse Freie und Hansestadt Hamburg.

---

## Gesundheitsförderung im bremischen öffentlichen Dienst

Rolf Kempf, Senatskommission für das Personalwesen Bremen

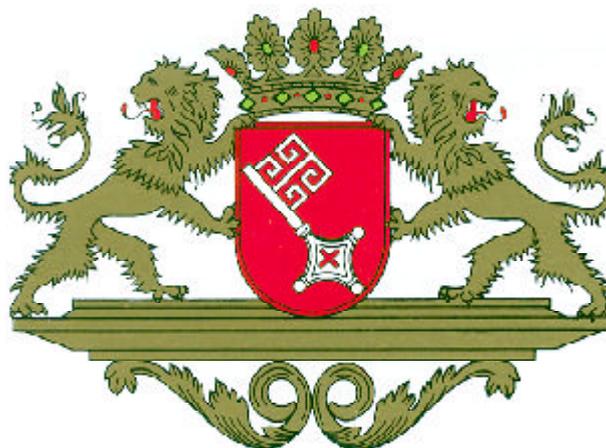
Arbeits- und Gesundheitsschutz sind unverzichtbare Bestandteile eines Personalmanagements im Kontext der Modernisierung und Innovation der bremischen öffentlichen Verwaltung. Vom Leistungsvermögen und dessen optimaler Entwicklung der Beschäftigten einerseits sowie der Leistungsbereitschaft und der Motivation einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters andererseits hängt die Leistungs- und Innovationsfähigkeit auch des bremischen öffentlichen Dienstes ab. Gerade in Zeiten erhöhter Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Verwaltungsreform, die auf Eigeninitiative und Mitverantwortung setzt, werden Konzepte und Maßnahmen erforderlich, die diese Veränderungsprozesse unterstützen, um die Organisationsziele mit den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst weitgehend in Übereinstimmung zu bringen. Im Rahmen des Strategischen Personalentwicklungskonzeptes für die bremische Verwaltung ist deshalb die betriebliche Gesundheitsförderung als wichtiger Baustein der Verwaltungsreform aufgegriffen worden.

Der Bremer Senat hat dazu am 18. August 1998 auf Vorschlag der Senatskommission für das Personalwesen (die Stellung der SKP ist als zentrale Personalbehörde vergleichbar mit der des hambur-

gischen Personalamtes) die Erprobung eines Rahmenkonzeptes zur Gesundheitsförderung beschlossen. Vorbilder sind die positiven Erfahrungen der Privatwirtschaft (hier besonders der Bremer Stahlwerke und des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen, die in einer Projektgruppe an der Erarbeitung des Konzeptes mitgewirkt haben). Der Senat der Freien Hansestadt Bremen zielt mit dem Rahmenkonzept darauf ab, die vielschichtigen Bedingungen und Ursachen von Gesundheit - sowohl bezogen auf die betrieblichen Verhältnisse als auch auf das Verhalten und die Einstellungen des Einzelnen - positiv zu beeinflussen. Dabei besteht die Notwendigkeit, personelle, strukturelle und andere arbeitsplatzgestaltende Maßnahmen abgestimmt durchzuführen: Eine solche ganzheitliche und vorausschauende Gesundheitsförderung setzt eine feste Verankerung im

„Dienstleistungsunternehmen Freie Hansestadt Bremen“ voraus.

Im Rahmen der sozialen Führungskompetenz gehört es zu den Aufgaben von Führungskräften, Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen. Vorgesetzte müssen Methoden und Instrumente entwickeln und beherrschen, um krankmachende Faktoren und Verhaltensweisen zu vermeiden. Eines der wichtigsten Ziele ist es dabei, ein offensives Instrument zur För-



---

derung der Gesundheit unter unmittelbarer Beteiligung der Beschäftigten zu schaffen. Hierbei handelt es sich um eine Aufgabe, die nur unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte, der Interessenvertretungen, der Fachdienste für Arbeitsschutz und anderer Fachleute bewältigt werden kann.

Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung ist insofern die konsequente Umsetzung des Gesetzes zur Umsetzung der EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeitsschutz-Richtlinien vom 07. August 1996 (BGBl. I, Seite 1246) durch

- Förderung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz,
- aktive Beteiligung der Beschäftigten an Angelegenheiten, die die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz betreffen,
- verstärktes Engagement der Führungskräfte und direkten Vorgesetzten für die Gesundheitsförderung der Beschäftigten,
- Verbesserung gesundheitsförderlicher bzw. gesundheitserhaltender Bedingungen im Arbeitsumfeld,
- Reduzierung vermeidbarer Fehlzeiten,
- Rückfallvorbeugung und schrittweise Wiedereingliederung nach Langzeiterkrankungen sowie
- die Berücksichtigung von Belangen und Interessen schwangerer, behinderter, leistungsgewandelter und älterer Beschäftigten.

Zur Umsetzung sind folgende Rahmenbedingungen, Empfehlungen, Handlungshilfen und Maßnahmen für die Gesundheitsförderung sowie ein steuerungsunterstützendes Berichtswesen und Controlling entwickelt worden:

- Standards für eine Statistik über krankheitsbedingte Fehlzeiten und deren Analyse,
- Gesundheitsbefragungen auf der Basis eines von den Betriebskrankenkassen entwickelten Musterfragebogens,
- Auswertung von Arbeitsplatzkatastern gem. §§ 5 und 6 Arbeitsschutzgesetz sowie
- Einführung von Gesundheitsgesprächen und Gesundheitszirkeln.
- die gezielte Gesundheitsförderungsprogramme ermöglichen sollen.

Der Senat hat außerdem seine Zustimmung gegeben, eine Vereinbarung zwischen der SKP und dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen abzuschließen. Die Vereinbarungspartner verfolgen das Ziel, das Rahmenkonzept zunächst in Modellversuchen zwei

Jahre lang zu erproben, um die Grundlage für eine für alle Angehörigen des bremischen öffentlichen Dienstes geltende Dienstvereinbarung zu schaffen. Auf betrieblicher Ebene - d.h. dezentral in den Dienststellen der bremischen Verwaltung - werden zur Zeit diese Modellprojekte eingerichtet.

Anders als beim Modellprojekt der Hamburger Besoldungs- und Versorgungsstelle ist bisher also in einem mühseligen Überzeugungs- und Verhandlungsprozeß lediglich ein dezentral gestaltungsoffener Rahmen für das weitere Vorgehen abgesteckt worden. Insbesondere die skeptische Personalvertretung bestand darauf, sich für dieses Vorhaben auf strukturierende Bedingungen zu verständigen. Dies erklärt sich insbesondere damit, daß erstmals in der bremischen Verwaltung eine flächendeckende Fehlzeitenstatistik eingeführt wird.

Das Rahmenkonzept wird nun mit Leben erfüllt werden müssen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes ist das Grundverständnis aller Beteiligten, daß Gesundheitsförderung

- sich nicht in symbolischen Handlungen erschöpfen darf, sondern besonders von der Ressort- bzw. Dienststellenleitung glaubhaft gewollt wird,
- nicht auf dem „Erlaßwege“ verordnet werden kann,
- ein dynamischer und dauerhafter Prozeß ist, der nicht durch einmalige Abwicklung eines Auftrages kurzfristig „erledigt“ werden kann und der nicht durch Erwartungen nach kurzfristigen Effekten überfrachtet werden darf.

Wir sind gern bereit, über unsere konkreten Erfahrungen zu berichten, und hoffen zu ähnlich positiven Ergebnissen zu kommen wie das hamburgische Modellprojekt.

Senatskommission für das Personalwesen  
Postfach 10 15 20  
28015 Bremen

Rolf Kempf  
Tel.: 0421/ 361-5462  
Fax: 0421/ 361-5173

---

# Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

## Kein Anspruch auf Sonderurlaub für Beamtinnen und Beamte zur Ableistung des sogenannten Vorbereitungsdienstes

Jens Barbek

Das Hamburgische Obergericht (OVG) hat bestätigt, daß für Beamtinnen und Beamte kein Anspruch auf Sonderurlaub zur Ableistung des sogenannten Vorbereitungsdienstes besteht.

Beamtinnen oder Beamte, die nebenher ein Studium (insbesondere Lehramt, Rechtswissenschaften) absolviert haben, sind regelmäßig vor die Situation gestellt, vor Ausübung des Berufes einen Vorbereitungsdienst (Referendariat) zu absolvieren. Dieser Vorbereitungsdienst kann nicht neben der bisherigen Tätigkeit ausgeübt werden, so daß das Interesse besteht, Sonderurlaub zu erhalten, um während des Sonderurlaubs den Vorbereitungsdienst durchzuführen und ggf. danach das bisherige Amt sofort wieder aufnehmen zu können.

Es entspricht ständiger Praxis des Personalamtes, in diesen Fällen keinen Sonderurlaub nach den Hamburger Sonderurlaubsrichtlinien zu bewilligen. Ein wichtiger Grund für die Bewilligung von Sonderurlaub (Nr. 1 Abs. 1 HmbSUrlR) liegt nicht vor. Ein wichtiger Grund ist nur dann anzunehmen, wenn die Beurlaubung entweder einem dienstlichen oder einem öffentlichen Bedürfnis entspricht oder ein schwerwiegendes besonderes Interesse der antragstellenden Person Beachtung erfordert.

Bereits 1979 hat das OVG diese Praxis als rechtmäßig bestätigt, insbesondere unter folgenden Gesichtspunkten:

- Das Interesse an einer Beurlaubung besteht in ähnlicher Form bei jedem Beamten, der sich nach Erreichen eines bestimmten Amtes noch zu einer weiteren Ausbildung entschließt und dann vor die Entscheidung gestellt ist, seine jetzige sichere Rechtsstellung gegen die bloße Möglichkeit einer späteren qualifizierten Tätigkeit einzutauschen. Da er sich dabei noch einmal der Konkurrenz der übrigen Auszubildenden stellen muß, ist sein Interesse an einer Art Rückversicherung in diesen Fällen ein allgemeines, nicht ein besonderes, das nur in seinem Falle besteht.
- Aus dem Gesichtspunkt des Vertrauensschutzes kann Sonderurlaub allenfalls dann beansprucht werden, wenn während des Studiums eine Verwaltungspraxis des Inhalts bestanden hat, daß Bediensteten nach Abschluß ihres Studiums Sonderurlaub zum Ableisten

des Vorbereitungsdienstes bewilligt wurde und die Beamtin oder der Beamte auf die Fortsetzung dieser Praxis vertraut hat.

Nachdem das Verwaltungsgericht Hamburg kürzlich die Freie und Hansestadt Hamburg verpflichtet hatte, Sonderurlaub für die Dauer eines Vorbereitungsdienstes zu gewähren und dieses aus dem Vertrauensschutz herleitete, wurde das OVG erneut mit der Thematik befaßt. In dem Beschluß, mit dem die Berufung der Freien und Hansestadt Hamburg zugelassen wurde, ließ das OVG dahinstehen, ob die Entscheidung des Verwaltungsgerichts von der Entscheidung aus dem Jahre 1979 abweicht. Das OVG bejahte vielmehr ernstliche Zweifel an der Richtigkeit des Urteils des Verwaltungsgerichts, und zwar aus folgenden Gründen:

- Für eine aus dem Vertrauensgrundsatz abgeleitete Verpflichtung dürfte schon wegen der entgegengesetzten ständigen Verwaltungspraxis kein Raum sein.
- Dem Dienstherrn steht für Fälle dieser Art ein weiter Ermessensspielraum zu, so daß auch sonst wenig dafür spricht, daß nur eine Verpflichtung zur Bewilligung des Sonderurlaubs in Betracht kommen könnte.

Zu einem Urteil ist es nicht mehr gekommen, da das Gericht mitgeteilt hatte, daß es die Berufung einstimmig für begründet hält und danach die Klage zurückgenommen wurde.

Die vorstehende Thematik ist angesichts der Neufassung der Sonderurlaubsrichtlinie und der damit verbundenen Änderung der Zuständigkeiten von besonderer Bedeutung. Während bisher allein das Personalamt über diese Fälle zu entscheiden hatte, weil Sonderurlaub für mehr als ein Jahr begehrt wurde (der Vorbereitungsdienst dauert regelmäßig zwei Jahre), sind dem Personalamt unter zeitlichem Aspekt nach der Neufassung nur noch Entscheidungen über Beurlaubungen von mehr als 5 Jahren vorbehalten. Nur wenn der Vorbereitungsdienst bei der Freien und Hansestadt Hamburg abgeleistet werden soll, verbleibt es - auch nach der Neufassung - bei der Zuständigkeit des Personalamtes.

Demnach sind Fälle absehbar, in denen nicht mehr das Personalamt, sondern der jeweilige Dienstvorgesetzte entscheidet. Dabei kommt diesen Entschei-

---

dungen unter den Gesichtspunkten des Vertrauensschutzes und der ständigen Verwaltungspraxis im Sinne der oben dargestellten Rechtsprechung des Hamburgischen Obergerichtes u.U. weit-

reichende Bedeutung für die Rechtmäßigkeit zukünftiger Entscheidungen in den jeweiligen Behörden zu.

---

## Gesetz zur Änderung des Beamtenrechts beschlossen

Torsten Bannasch

Der Senat hat in seiner Sitzung am 10. November 1998 den Entwurf des „Vierten Gesetzes zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften“ beschlossen und ihn der Bürgerschaft zugeleitet (Bü.-Drs. 16/1650). Mit dem Gesetzentwurf wird das sog. Dienstrechtsreformgesetz (Vgl. blickpunkt personal 1/97, Seite 21) in Landesrecht umgesetzt.

Der Gesetzentwurf enthält im wesentlichen folgende Eckpunkte:

- Einführung der Einstellungszeit (Nachwuchskräfte im gehobenen und höheren Verwaltungsdienst können auf 3/4-Basis beschäftigt werden).
- Einführung voraussetzungsloser Teilzeit (auf Antrag kann Teilzeit ohne das Vorliegen besonderer Voraussetzungen gewährt werden) und unterhältiger familiärer Teilzeit (wenn die familiären Voraussetzungen vorliegen, kann eine Teilzeitbeschäftigung auch mit einem Arbeitsumfang zwischen einem Viertel und der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit ausgeübt werden).
- Erschwerung der Versetzung in den Ruhe-

stand bei Dienstunfähigkeit (es gilt der Grundsatz Rehabilitation (einschl. Weiterqualifizierung) vor Versorgung).

- Anhebung der Antragsaltersgrenze vom 62. auf das 63. Lebensjahr (Reduzierung von Versorgungskosten).
- Führungskräfte auf Zeit (Führungsfunktionen in den Behörden - Ämter der B-Besoldung und Behördenleiterinnen sowie -leiter in A-16 - dürfen zukünftig zunächst nur auf Zeit übertragen werden).
- Erweiterung der Abordnungsmöglichkeiten (Beamtinnen und Beamte können auch ohne ihre Einwilligung bis zu 2 Jahren auch zu unterwertigen Tätigkeiten abgeordnet werden).
- Erweiterung der Versetzungsmöglichkeiten (Versetzung zu anderen Dienstherren ohne Zustimmung bei erheblichen Umstrukturierungen - z.B. Behördenauflösung - zulässig

Das weitere Gesetzgebungsverfahren liegt jetzt bei der Bürgerschaft.

---

## Neue Sonderurlaubsrichtlinien ab 1. Januar 1999

Ralph von der Reith

In seiner Sitzung am 10. November 1998 hat der Senat die Neufassung der „Richtlinien über die Bewilligung von Sonderurlaub für Beamtinnen und Beamte sowie Richterinnen und Richter (HmbSUrIR)“ beschlossen. Sie treten am 1. Januar 1999 in Kraft. Vom Rechtscharakter her handelt es sich dabei nicht um eine Rechtsverordnung, sondern um lediglich Binnenwirkung entfaltende Verwaltungsvorschriften auf der Grundlage des § 95 Absatz 2 des Hamburgischen Beamtengesetzes.

Betrachtet man das Alter der bisherigen Richtlinien von mehr als 20 Jahren, so war eine Neufassung

überfällig. Die Richtlinien sollten generalüberholt und den heutigen - veränderten - Anforderungen gerecht werden. Auslöser für die Neufassung waren allerdings Einschränkungen im Bereich der bezahlten Freistellung bei persönlicher Arbeitsverhinderung im Tarifbereich (§ 52 BAT, § 33 MTArb), die schon zum 1. Juli 1996 wirksam wurden. Das Bestreben des Senats, die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen, soweit rechtlich möglich und zweckmäßig, gleich zu behandeln, machte entsprechende Einschränkungen auch im Beamtenbereich erforderlich. Letztlich fördert eine Gleichbehandlung - gera-

de auch im Urlaubswesen - den Betriebsfrieden in den Dienststellen. Das bedeutet, daß nun auch den Beamtinnen und Beamten für private Angelegenheiten, wie etwa Eheschließung, silberne oder goldene Hochzeit, Konfirmation, Kommunion oder Hochzeit des Kindes sowie Wohnungswechsel aus privatem Anlaß, grundsätzlich kein Sonderurlaub mehr zusteht.

Ausnahmefälle, die diesen Namen nicht mehr verdienten, weil sie mit den Jahren „liebgewonnene“ und sachgerechte Praxis wurden, werden endlich ausdrücklich geregelt:

- Sonderurlaub bei der Niederkunft einer mit dem Beamten in nichtehelicher Lebensgemeinschaft lebenden Lebensgefährtin (Nr. 5 Abs. 1 Buchst. b),
- Sonderurlaub zur Betreuung erkrankter Kinder unter den Voraussetzungen und in den Grenzen des § 45 SGB V, wenn die Beamtin/der Beamte die Jahresarbeitsentgeltgrenze in der Krankenversicherung nicht überschreitet (Nr. 5 Abs. 3),
- Sonderurlaub unter Belassung der Bezüge für die Teilnahme an Maßnahmen zur Förderung der Mobilität von Schwerbehinderten (Nr. 4 Abs. 1 Buchst. b),
- Sonderurlaub unter Fortfall der Bezüge zur beruflichen Neuorientierung (Nr. 5 Abs. 4),
- Sonderurlaub unter Belassung der Bezüge für die Mitarbeit oder Mithilfe an Kirchentagen (Nr. 6 Abs. 1 Buchst. c),
- Sonderurlaub unter Fortfall der Bezüge bis zur Dauer der Laufzeit eines Stipendiums zur Anfertigung einer Dissertation (Nr. 7 Buchst. b),
- erweiterter Sonderurlaub unter Belassung der Bezüge für Mitglieder im Vorstand von Gewerkschaften, Verbänden usw. (Nr. 9 Abs. 3) sowie
- Sonderurlaub unter Fortfall der Bezüge für die Wahrnehmung von Tätigkeiten als Programmlehrkraft und Ortslehrkraft an ausländischen Schulen (Nr. 11 Abs. 1 Buchst. d).

Die Bewilligung von Sonderurlaub für gesundheitliche Zwecke zur Durchführung von Sanatoriumsbehandlungen oder Heilkuren hat sich im Vergleich zur geltenden Regelung materiell nicht geändert. Die neue Nr. 4 enthält jedoch eine Klarstellung, daß sich die Häufigkeit und Dauer von Kuren - wie bisher - nach deren Beihilfefähigkeit und damit nach der tatsächlichen Bedürftigkeit richtet. Damit wird dem Grundsatz der Sonderurlaubsrichtlinien Rechnung getragen, wonach Sonderurlaub in allen Fällen nur für die Dauer der unabdingbar notwendigen Abwesenheit vom Dienst gewährt wird.

Neu ist Nr. 4 Abs. 1 Buchst. c. Danach kann Beamtinnen und Beamten Sonderurlaub unter Belassung der Bezüge zur Durchführung einer sonstigen ärztlichen Behandlung, die während der Arbeitszeit durchgeführt werden muß, für die Dauer der unumgänglich notwendigen Abwesenheit vom Dienst bewilligt werden.

Schließlich sehen die Richtlinien mit Blick auf die Entwicklungen der Verwaltungsreform (Stichworte „AKV-Prinzip“, „Budgetierung“) eine weitgehende Delegation der Entscheidungsbefugnisse auf die Dienstvorgesetzten vor. Die Zuständigkeit des Personalamts besteht künftig nur noch, wenn

- Sonderurlaub unter Fortfall der Bezüge in anderen als den im einzelnen geregelten Fällen für einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren bewilligt werden soll (Nr. 13),
- für die Dauer der Beurlaubung ein weiteres Beschäftigungsverhältnis mit der Freien und Hansestadt Hamburg, einer der ihrer Aufsicht unterliegenden juristischen Person des öffentlichen Rechts oder einem Unternehmen im Sinne des § 65 Landeshaushaltsordnung eingegangen werden soll (Nr. 15 Abs. 3),
- durch Ausnahmeentscheidungen von dem Inhalt der Richtlinien abgewichen werden soll (Nr. 17).

---

## KGSt-Personalkongreß in Hannover stieß auf große Resonanz

Dr. Anne Drescher, KGSt

Mit einer neuen Veranstaltungsreihe hat die KGSt auf die zunehmende Bedeutung des Personalmanagements für die Verwaltungsreform reagiert. Unter der Leitung von Frau Dr. Anne Drescher startete der 1. KGSt-Personalkongreß in Hannover unter dem Motto „Personalmanagement im Reformprozeß“. Die starke Nachfrage zeigte, daß das Thema den Nerv der Zeit traf.

Verwaltungsreform - so die Eingangsrede von Herrn Plamper, Vorstand der KGSt, die genau diese Reform unter dem Stichwort „Neues Steuerungsmodell“ vor fünf Jahren losgetreten hatte - könne nur erfolgreich sein, wenn eine neue Verwaltungsstruktur nicht nur mit neuen Strukturen, sondern auch mit neuen Anforderungen und einer entsprechenden Qualifizierung sowohl des Personals als auch der Führungskräfte einhergehe. Dies setze ein neues Personalmanagement voraus und einen begleitenden Kulturwandel, der die in den Verwaltungen allerorts gängige Mißtrauenskultur durch eine Kultur des Vertrauens ersetze.

Das Stichwort „Vertrauenskultur“ zog sich ebenso wie das Stichwort „Leistungs-anreize“ durch die eineinhalb Tage dauernde Veranstaltung, bei der sich 120 Führungskräfte aus Kommunal- und Kreisverwaltungen mit Praxiserfahrungen innovativer Verwaltungen auseinandersetzten.

Bei den notwendigen Veränderungen auf Führungsebene wurde insbesondere das Problem des politischen Einflusses bei der Besetzung dieser Positionen diskutiert sowie die ungelöste Problematik, was mit vorhandenen Führungskräften geschehen kann, die sich den Struktur-, aber auch Kulturveränderungen verschließen. Insbesondere die geforderte Veränderung der Verwaltungskultur, die statt einer Anwesenheits- eine Zielerreichungskontrolle einfordert, setze klare Ziel- und Qualitätsvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus - für viele Führungskräfte eine nicht nur ungeübte, sondern auch schwer zu erlernende Praxis.

Insgesamt wurde eine Intensivierung des Kommunikationsprozesses und der Kommunikationsfähigkeit gefordert, nur so sei eine den Reformern bedingende Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Reformprozeß einlösbar. Sie seien Voraussetzung, um die bei den Mitarbeiter/innen vorhandenen Ängste im Zuge der Veränderung abzubauen und die Grundlage für eine neue Verwaltungskultur zu legen.

Abschluß des Kongresses bot ein Blick über den kommunalen Tellerrand mit dem Referat von Dr. Dräger, Leiter Zentralbereich Tarifpolitik und Mitbestimmung der Deutschen Bahn AG, der den Weg von einer Bundesbehörde zu einem Dienstleistungsunternehmen schilderte und die Rolle sowie den Stellenwert des Personalmanagements hierbei hervorhob. Nach Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war es ein gelungener Kongreß und Auftakt eines neuen - jährlich wiederkehrenden - Angebots des KGSt-Bereichs Seminare & Kongresse. Am Ende der Veranstaltung war somit der 2. KGSt-Personalkongreß bereits beschlossene Sache. Er wird vom 27. - 28. Mai 1999 in München stattfinden. Die Schwerpunktsetzung konnten die diesjährigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer mitbestimmen. Sie wird demnächst bekanntgegeben.

## Spezial

Ende August stattete die Arbeitsgemeinschaft der jüngeren Regierungsrätinnen und Regierungsräte in der hamburgischen Verwaltung - Ratten-AG - im Rahmen eines Bildungsurlaubes unserer Partnerstadt St. Petersburg einen Besuch ab. Auf dem dichtgedrängten Veranstaltungsprogramm der 25-köpfigen Reisegruppe standen u.a. Gespräche mit Vertretern der Stadtverwaltung, der Handelskammer, der deutschen Botschaft und Vertretern verschiedener Menschenrechtsorganisationen, der Besuch eines Joint-Ventures, der Eremitage und vieles mehr. Besonders nachhaltigen Eindruck hinterließ zweifellos die Besichtigung eines völlig überfüllten Gefängnisses. Die dort herrschende drangvolle Enge, unzureichende Versorgung und Ausbreitung von Krankheiten, die menschenunwürdigen Zustände und das Ausgeliefertsein an die Willkür der Aufseher und Mitinsassen lassen ahnen, daß Russland noch einen weiten Weg zu einer gelebten Demokratie vor sich hat.

Ein Teilnehmer der Reise schildert seine Eindrücke...

### Führung durch das Untersuchungsgefängnis „Christi“ Dr. Udo J. Franz, Umweltbehörde

Für viele Mitreisende ist der Besuch des größten russischen Gefängnisses, wegen der Kreuzform der beiden Hauptgebäude „Christi“ genannt, am 27. August 1998 ein Erlebnis, wenn auch der traurigen Art. Das am Ufer der Newa liegende Untersuchungsgefängnis für die Region St. Petersburg wurde noch vor der Jahrhundertwende mit 1.000 Einzelzellen errichtet. „Christi“ ist eine Stadt in der Stadt, versorgt sich selbst und hat sogar ein eigenes Kraftwerk. Wie uns der stellvertretende Anstaltsleiter berichtet, saßen heute

10.000 Gefangene ein. Bei dieser Belegung von 10 Insassen pro Zelle seien die Haftbedingungen „furchtbar“, wie der Oberst freimütig zu-

gibt. Dieses offene Eingeständnis der Kapitulation und Hilflosigkeit der Behörden überrascht uns. Da die Kriminalität im postsowjetischen Rußland drastisch gestiegen und die Justiz überfordert ist, sitzen viele Untersuchungshäftlinge unnötig oder unverhältnismäßig lange im Gefängnis. Von diesen Zuständen konnten wir uns am Vortag beim Besuch einer Gerichtsverhandlung ein Bild machen. Angeklagt war ein Taschendieb, im Stadtbus eine Börse mit zwei Opernkarten gestohlen zu haben. Trotz seines sofortigen Geständnisses mußte er geschlagene fünf Monate in Untersuchungshaft verbringen.

Mit einer Mischung aus Ängstlichkeit und Neugier beginnen wir die Gefängnisführung, an kargen Räumen vorbei, die für den Kontakt der Insassen zu ihren Anwälten und zu den Ermittlern vorgesehen sind. Wir erreichen das Zentrum eines Hauptgebäudes, von dem vier Zellentrakte abgehen. An uns schleicht eine Gruppe von Gefangenen vorbei, die Hände auf dem Rücken, bleiche, ausgelaugte Gesichter erzäh-

len Geschichten von Entbehrungen und verlorenen Leben. Ihre Augen schauen auf den Boden, der Respekt vor den Wärtern ist zu spüren. Zwei bewaffnete, vermummte Hünen mit Schäferhunden laufen in einen Trakt, sie gehören zur berüchtigten Spezialeinheit OMON und werden eingesetzt, wenn Gewalt disziplinieren soll. Wir haben gehört, daß Mißhandlungen und Vergewaltigungen durch Wärter oder privilegierte Gefangene in russischen Gefängnissen an der Tagesordnung seien sollen. Unsere

Begleiter deuten auf einen anderen Gang, in dem sich die Zellen der Todeskandidaten befinden. Die Regierung hat die Vollstreckung der Todesstrafe ausgesetzt.

Wir verstehen nicht, was ein Todestrakt in einem Untersuchungsgefängnis verloren hat. Dann werden wir in einen Zellentrakt geführt, in dem schwarz-bekleidete Häftlinge das Mittagessen, eine wäßrige Suppe mit Brot, verteilen. Luken gehen auf und neugierige Augen betrachten uns aus den Öffnungen. Uns wird eine Zelle gezeigt, in der neun magere Gestalten ihr Dasein fristen. Diesen neun Menschen stehen nur sechs Etagenbetten zur Verfügung, die Schwächsten schlafen auf dem Boden oder nur tagsüber in den freien Betten. Wir verlassen das Gebäude und betreten das Museum, in dem die Gefängnishistorie dokumentiert ist. Schließlich werden wir in den Besuchsbereich geführt, wo die Gespräche zwischen Häftlingen und Besuchern von einer kräftigen Vollzugsbeamtin belauscht werden.

Dann stehen wir wieder auf der Straße an der Newa, saugen gierig und erleichtert die Luft der Freiheit auf. Die soeben beendete Führung kommt uns wie ein schlechter Traum vor.



---

## Kurznachrichten

### Prüfungsgebundener Aufstieg vom mittleren in den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst

Rolf Bendixen

Das Personalamt beabsichtigt, zum 1. April 2000 erneut Beamtinnen und Beamten des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes und vergleichbaren Angestellten die Ausbildung für die Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes zu eröffnen (prüfungsgebundener Aufstieg).

Die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist auf 25 festgelegt.

Die Ausschreibung für den prüfungsgebundenen Aufstieg ist in einer Sonderausgabe der „Stellenausschreibungen“ von Dezember 1998 enthalten und wird zusätzlich in die „Mitteilungen für die Verwaltung“ aufgenommen.

---

### Neues vom Projekt Personalwesen

Thorsten Pommerening

Ab November 1998 ist nun auch der dritte Schritt bei der Umstellung der zentralen Abrechnungsverfahren auf die Standardsoftware PAISY geschafft: die Abrechnung der Angestelltenbezüge in der Besoldungs- und Versorgungsstelle erfolgt nun mit PAISY, wie bereits die Abrechnung der Beamtenbesoldung seit Januar 1997 und die Abrechnung der Arbeiterlöhne ab September 1998.

Damit sind jetzt alle Voraussetzungen für die Umsetzung des strategischen Zieles des Projektes Personalwesen geschaffen worden: die Verlagerung der Bezügeabrechnung auf die dezentralen Personalabteilungen im Rahmen ganzheitlicher und verantwortlicher Sachbearbeitung (Wir hatten im letzten blickpunkt personal) über die Pilotierung der

dezentralen Lohnbuchhaltung bei der Feuerwehr bereits berichtet).

Die Abrechnung der Angestellten wird in der Besoldungs- und Versorgungsstelle weiter stabilisiert. Nachdem die Abrechnungen für alle Statusgruppen in allen Facetten sicher in der Routine beherrscht werden, kann ab Mitte nächsten Jahres die Dezentralisierung der Lohnbuchhaltung auf alle Statusgruppen ausgedehnt werden. Die ersten Planungsgespräche mit einigen Behörden dazu laufen in diesen Tagen an.

Dabei werden wir im Vorfeld gemeinsam mit den Behörden auch die jeweilige IuK-Infrastruktur in Hinblick auf das neue technische Konzept des Projektes Personalwesen anpassen.

---

### Nebenberufliche Arbeitsverhältnisse mit der FHH

Elke Eggert

In der Ausgabe 3/97 von „blickpunkt personal“ ist ausführlich darüber berichtet worden, welche Änderungen sich in jüngster Zeit vor dem Hintergrund des Benachteiligungsverbot für Teilzeitbeschäftigung bei den Rechtsgrundlagen der Beschäftigten ergeben haben, die neben ihrem Studium bei der FHH Geld verdienen wollen.

Als weitere Konsequenz aus dieser Rechtsprechung sind nunmehr auch die Arbeitsverhältnisse

von nebenberuflich Beschäftigten nach den für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes geltenden Tarifverträgen (BAT und MTArb) zu regeln, wenn die Nebenbeschäftigung - also der zweite „Job“ neben der eigentlichen Haupterwerbstätigkeit - die Grenze der Geringfügigkeit im Sinne der gesetzlichen Sozialversicherung (sog. „620-Mark-Job“) überschreitet. Dieses ist der wesentlichste Inhalt des 74. Tarifvertrages zur Änderung des BAT bzw. des

---

Änderungstarifvertrages Nr. 2 zum MTArb, die am 5. Mai 1998 vereinbart wurden und rückwirkend ab 1. Januar 1998 in Kraft getreten sind.

Diese tariflichen Änderungen sind für alle nebenberuflichen Arbeitsverhältnisse zu beachten und zwar unabhängig davon, ob die Hauptbeschäftigung in einem Beamtenverhältnis zur FHH oder einem anderen Dienstherrn oder in einem Arbeitsverhältnis zur FHH oder einem beliebigen anderen Arbeitgeber innerhalb oder außerhalb des öffentlichen

Dienstes besteht oder ob es sich um Nebeneinkünfte von Renten- oder Versorgungsempfängern handelt. Diese Änderungen haben dagegen keine Auswirkungen bei freiberuflich vereinbarten Dienstverträgen.

Die Tarifverträge und Durchführungshinweise dazu hat das Personalamt mit einem ausführlichen Rundschreiben allen Behörden und Ämtern inzwischen bekanntgegeben. Sie erscheinen in Kürze auch in den Mitteilungen für die Verwaltung.

---

## Schwerpunktt Themen der Zentralen Fortbildung in 1999

Tarek Abdel-al

Im Mittelpunkt der Zentralen Fortbildung für 1999 stehen erneut Maßnahmen zur Unterstützung der Verwaltungsmodernisierung. Die bereits vorhandene Vielfalt im Seminarangebot zu diesem Thema wird weiter ausgebaut. Dadurch wird dem insgesamt gestiegenen Fortbildungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Bereichen entsprochen.

Besonders nachgefragt werden Seminare mit Inhalten zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Verwaltung wie

- Kostenrechnung,
- Controlling,
- Steuerung von Modernisierungsbereichen,
- Kontraktmanagement,

zum Thema Qualitätsmanagement z.B.

- Qualitätszirkel,
- Geschäftsprozessoptimierung,

und zur weiteren Verbesserung der Kundenorientierung

- Kundenfreundliche Korrespondenz,
- Telefontraining,
- Umgang mit Kunden im Empfangsbereich.

Schwerpunkte der Zentralen Fortbildung sind in 1999 außerdem Veranstaltungen zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz sowie die bewährte Qualifizierungsreihe für Führungskräfte.

---

## Sachstand Überarbeitung des Beurteilungswesens

Jessica Walk

Wie bereits im blickpunkt personal Nr. 2/98 berichtet worden ist, ist die für das Jahr 2000 geplante Einführung monetärer Leistungsanreize zum Anlaß genommen worden, das Beurteilungswesen im Ganzen zu überarbeiten. Neben den inhaltlichen Fragen („Nach welchen Kriterien soll beurteilt werden?“) ist dabei vor allem die Frage nach der übergeordneten Struktur des künftigen Beurteilungssystems bzw. der künftigen Beurteilungssysteme zu klären („Wer beurteilt wann wen aus welchem Anlaß?“). Da das Beurteilungsverfahren aber durch die Inhalte der maßgeblichen Kriterien wesentlich beeinflusst wird, läßt sich die zuletzt genannte Frage aus Sicht der mit der Überarbeitung des Beurteilungswesens befaßten Arbeitsgruppe nur

dann sinnvoll beantworten, wenn bereits inhaltlich „die Weichen gestellt sind“. Die Arbeitsgruppe entwickelt aus diesem Grund derzeit einen Katalog geeigneter Beurteilungskriterien, dessen Vorlage für Ende 1998 vorgesehen ist. Die Struktur des künftigen Beurteilungssystems bzw. der künftigen Beurteilungssysteme wird im Anschluß an die Erarbeitung des Katalogs mit Hilfe der Zuordnung der Beurteilungskriterien zu den unterschiedlichen personalpolitischen Funktionen (Bedarfs- und periodische Beurteilung, Vergabe von Leistungsanreizen) geklärt werden.

Damit Beurteilungen personalpolitisch erfolgreich sind, müssen sie einen möglichst hohen Grad an Transparenz, Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit

---

---

---

erreichen. Dies stellt hohe Anforderungen an die zu beurteilenden Kriterien und macht es erforderlich, auf die Diskussion und vor allem auch auf die Definition der Kriterien große Sorgfalt zu verwenden. Die Arbeitsgruppe legt dabei besonderen Wert darauf, daß die Kriterien und ihre Definitionen eindeutig, geschlechtsneutral und - nicht zuletzt - in der Praxis handhabbar sind. Daneben werden die Beurteilungskriterien auch geprägt von dem gewandelten Verständnis und Bild der Verwaltung. So zeichnet sich im Verlauf der noch andauernden Diskussion des Kriterienkatalogs ab, daß sich Aspekte der Verwaltungsmodernisierung wie zum Beispiel Zielvereinbarungen als Führungsinstrument oder dienstleistungsorientiertes Verwaltungshandeln in den Beurteilungskriterien widerspiegeln werden. Die Schwerpunkte der Diskussion liegen gegenwärtig auf der Abgrenzung und Definition der verschiedenen Kategorien der Beurteilungskriterien, z.B. aus den Bereichen „Führung“, „Kommunikation“, „Arbeitsverhalten“. Die Definitionen der Kriterien, die zum Teil bereits vorliegen, werden anhand der „Oberkriterien“ überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden.

Angesichts dessen, daß die Beurteilung nur ein, wenn auch ein wichtiges personalpolitisches Instrument neben anderen ist, zeigt sich auch das Erfordernis, das Verhältnis der Beurteilungen zu anderen personalpolitischen Instrumenten zu klären. Besonders deutlich wird dies im Bereich der Aussage über (gegenwärtige oder künftige) Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn einerseits kann eine Beurteilung kaum darauf verzichten, Aussagen zu Potentialen zu treffen, da Entscheidungen wie z.B. Stellenbesetzungen auf der Grundlage von Beurteilungen getroffen werden und diese zukunftsgerichtet sind. Andererseits sind die Ausagemöglichkeiten der Beurteilerin bzw. des Beurteilenden durch tatsächlich beobachtbare Verhaltensweisen und Arbeitsergebnisse begrenzt und damit von den jeweiligen Aufgabenbereichen der zu Beurteilenden abhängig. Hier schließen sich andere Instrumente wie insbesondere die Potentialanalyse an, zu denen das Beurteilungssystem sinnvoll abgegrenzt werden muß. Auch dieser Punkt befindet sich gegenwärtig noch in der Diskussion und ist bei der Definition der Kriterien zu beachten.

Über die weiteren Fortgang der Überarbeitung des Beurteilungswesens wird berichtet werden.

---

## Seminarangebot für Personalverantwortliche

Sabine Behrendt

Die Zentrale Fortbildung bietet im kommenden Jahr wieder Seminare speziell für Personalverantwortliche an: Personalabteilungsleiterinnen und -leiter, Personalentwicklerinnen und -entwickler und Personalrätinnen und -räte können sich zu Fachseminaren und Workshops anmelden. Geplant sind folgende Themen:

- Personalpolitik und NSM - Konsequenzen der Personalkostenbudgetierung
- Einführung in das neue Beurteilungswesen

- Service-Center Personalwesen – Neue Organisationsmodelle für die Personalarbeit
- Neue Ansätze von Lerntheorien in der Erwachsenenbildung
- Strategische versus praxisnahe Personalentwicklung

Die Termine werden rechtzeitig bekanntgegeben. Nachfragen richten Sie bitte an:

Frau Lotzkat, Tel.: 931.2551  
Frau Behrendt, Tel.: 931.1998

---

## **Ausblick auf die nächsten Ausgaben**

### **Die Schwerpunktthemen der kommenden Ausgaben von *blickpunkt personal*:**

blickpunkt personal 1/99 wird sich in Absprache mit dem Hamburgischen Datenschutzbeauftragten mit dem Schwerpunktthema Datenschutz im Personalwesen befassen.

blickpunkt personal 2/99 wird sich voraussichtlich dem Schwerpunktthema Führung im Neuen Steuerungsmodell widmen.

Das Redaktionsteam möchte an dieser Stelle um Beiträge aus den Behörden und Ämtern werben, die sich inhaltlich mit diesen Themen auseinandersetzen oder bereits auseinandergesetzt haben.

Der Redaktionsschluß für blickpunkt personal 1/99 ist für den 12. Februar 1999 vorgesehen, der Redaktionsschluß für blickpunkt personal 2/99 wird aller Voraussicht nach am 20. Mai 1999 erfolgen .

Bitte beachten Sie bei der Übersendung Ihrer Beiträge unsere neue E-mail-Adresse:  
Bernd.Holtschneider@Personalamt.Hamburg.de.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

**Das Redaktionsteam**

---

# Impressum

## *Herausgeber:*

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg

Telefon: (040) 36 81 14 10 (BN 9.31)

Telefax: (040) 36 81 22 26 (BN 9.31)

E-mail: Bernd.Holtschneider@Personalamt.Hamburg.de

## *Redaktion und Druckvorbereitung:*

Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),  
Sabine Behrendt,  
Bernd Holtschneider,  
P.-Peter Jakobi,  
Ralf Staack

## *Druck:*

Druckerei der JVA Am Hasenberge

## *Auflage:*

1.200 Stück

## *Ausgabe:*

2. Jahrgang, Dezember 1998

## *Erscheinungsweise:*

vierteljährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers und der Redaktion wieder.

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

## *Anmerkung zur Verteilung:*

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.