



blickpunkt personal

Nr. 5/2014

Aktuelles - Aktivitäten - Aussichten

Inhaltsverzeichnis

Editorial.....	Seite 3
Feuerwehr Hamburg: Ausgezeichnet.....	Seite 4
Einfach anfangen – Gefährdungsbeurteilung für alle!...Seite	7
Eins nach dem anderen.....	Seite 10
Hauptsache anfangen – besser werden können wir immer!.....	Seite 12
Geht doch!.....	Seite 14
Führung und Gesundheit bei hoher Arbeitsbelastung – Die mittlere Führungsebene im Landgericht Hamburg geht mit gutem Beispiel voran.....	Seite 16
Impressum.....	Seite 21

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

eine Preisverleihung ist eine gute Gelegenheit, die Geehrten zu Wort kommen zu lassen. Die Verleihung des Gesundheitspreises der Hamburgischen Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V. (HAG) im April 2014 an die Feuerwehr Hamburg ist eine solche Gelegenheit. Mit dem Preis werden Unternehmen und Verwaltungen ausgezeichnet, die sich besonders für den Schutz und die Förderung der Gesundheit ihrer Beschäftigten einsetzen. Sabine Holst, die dortige Projektleiterin, beschreibt warum die Feuerwehr den Preis erhalten hat.

Für die Redaktion des blickpunkt personal ist dieser Preis der Anlass, darüber zu berichten, was sich sonst noch in der Betrieblichen Gesundheitsförderung der Freien und Hansestadt Hamburg tut: Viele Aktivitäten der Behörden und Ämter ranken sich derzeit um die gesetzliche Verpflichtung, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen, die auch die Gefährdungen durch psychische Belastungen einschließen. Diese sind nicht so einfach zu messen und es ist auch nicht leicht, aus dieser Analyse Maßnahmen abzuleiten, die helfen, psychische Belastungen abzubauen. Dennoch zeigen die Beispiele der BIS, der BASFI und der BGV, dass es sich lohnt, einfach anzufangen und dabei zu lernen. Aktuell verhandeln die Spitzenorganisationen der Ge-

werkschaften und Berufsverbände mit dem Personalamt eine Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung. Die Verhandlungen werden in Kürze abgeschlossen sein. Damit wird den Akteurinnen und Akteuren vor Ort ein Rahmen zur Verfügung stehen, der es ihnen vor allem erleichtern wird, in diese Prozesse einzusteigen. Lesen Sie mehr dazu im einleitenden Beitrag von Patrick Heitbrink.

Einen ganz anderen Blick auf das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung ermöglicht der Beitrag von Dr. Thomas Roth und Dr. Barbara Schurig. Aufgrund starker Belastungen und hoher Fehlzeiten führte das Landgericht in einem Projekt einen Organisationsentwicklungsprozess unter Beteiligung aller Führungsebenen durch. Dabei stand unter anderem auch die Rolle der Führungskräfte bei der Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!



Katharina Dahrendorf

Feuerwehr Hamburg: Ausgezeichnet

Alle zwei Jahre verleiht die Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V. (HAG) den Hamburger Gesundheitspreis für Wirtschaft und Verwaltung. Mit ihm werden Unternehmen ausgezeichnet, die sich über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus für den Schutz und die Förderung der Gesundheit ihrer Beschäftigten einsetzen. Am 9. April 2014 wurde die Feuerwehr Hamburg mit dem „Hamburger Gesundheitspreis 2013“ in der Kategorie Großbetriebe ausgezeichnet.

Unsere Arbeitssituation

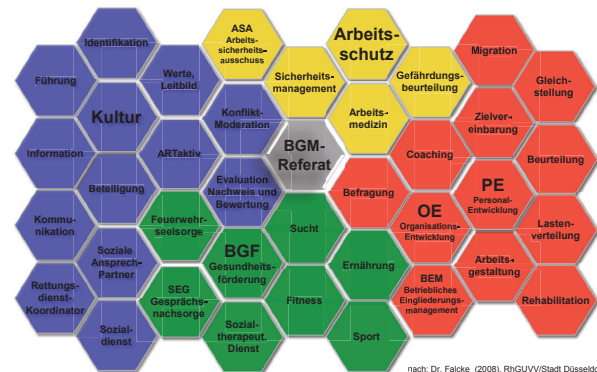
Feuerwehrmänner und -frauen sind „Alleskönner“, die die Bekämpfung eines Großbrandes genauso beherrschen wie die Rettung schwerstverletzter Unfallopfer. Im Einsatzdienst der Feuerwehr sind sie dabei häufig unsicheren Situationen und Risiken ausgesetzt. Extremsituationen und traumatische Erlebnisse verursachen eine enorme psychische Beanspruchung. Die Zeiten für eine wirkliche, nachhaltige Regeneration sind knapp bemessen. In den Serviceabteilungen bringen immer mehr Aufgaben, rasche Entwicklungen im technischen Bereich sowie Krankheitsausfälle und Stellenabbau steigende Belastungen mit sich.

Unsere Strategie

Die Amtsleitung der Feuerwehr hat unter professioneller Beratung die feste Struktureinheit Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) „aktiFit – für Feuerwehr, Familie und mich“ etabliert. Die Feuerwehr betrachtet BGM als Führungsaufgabe und setzt deshalb an der Gestaltung der Feuerwehr- und Führungskultur sowie den sozialen Beziehungen an.

Das BGM-Referat vernetzt alle Hierarchieebenen und achtet darauf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt und der Gesundheitsaspekt bei allen Entscheidungsprozessen mitgedacht und beachtet wird.

Die Feuerwehr führt BGM-Prozesse (Analyse-Planung-Umsetzung-Evaluation) systematisch durch und bindet dabei alle internen und externen Gesundheitsexpertinnen und -experten ein. Sie betrachtet Gesundheit ganzheitlich und bringt einen Entwicklungsprozess in allen Handlungsfeldern (siehe Abb.), in denen regelmäßig die Ergebnisse von Beschäftigten-



nach: Dr. Falcke (2008), RH/GUV/VIStadt Düsseldorf

befragungen einbezogen werden, gleichzeitig in Gang. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und Frauenbeauftragte begleiten und unterstützen dabei aktiv. Ansätze zur Veränderung der Verhältnisse in der Organisation und des Verhaltens einzelner Personen bilden eine Einheit.

Einen Gesundheitspreis wofür?

Die Feuerwehr Hamburg wurde von der HAG ausgezeichnet, weil sie strukturiert und systematisch arbeitet.

Für das diesjährige Schwerpunktthema „Psychische Gesundheit bei der Arbeit“ konnte die Feuerwehr darüber hinaus mit vielfältigen Unterstützungs- und Beratungsangeboten zur Prävention beruflicher und privater Stressoren überzeugen:

- Die **Feuerwehrseelsorge** mit Leitung der Notfallseelsorge für Hamburg bietet strukturierte psychosoziale Akuthilfe, Maßnahmen zur Einsatznachsorge und berufsethischen Unterricht.
- Die Mitglieder der **„Spezialeinsatzgruppe Gesprächsnachsorge“** führen nach belastenden Einsätzen Gespräche entsprechend nationaler und internationaler Standards. Beschäftigte in beruflichen und persönlichen Krisen können kollegiale Beratungen durch fachlich kompetente „Soziale Ansprechpersonen“ erhalten.
- Der **Sozialdienst** ist Ansprechpartner in so-

zialen Angelegenheiten für Aktive und Ruheständlerinnen und Ruheständler und gestaltet auch das betriebliche Eingliederungsmanagement.

- Eine ausgebildete **Konfliktlotsin** kann in Konfliktsituationen zu Rate gezogen werden.
- Die Trainerinnen und Trainer von **„ARTaktiv – Aktion Reflexion Transfer“** begleiten gruppendynamische Prozesse, um Kommunikation und Zusammenhalt im Team zu fördern.
- Der **Sozialtherapeutische Dienst** der Behörde für Inneres und Sport ist eine geschätzte Anlaufstelle für Sucht- und Sozialberatung.
- Das betriebsärztliche Beratungs- und Untersuchungsangebot des **Arbeitsmedizinischen Dienstes** des Personalamtes bietet auch bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz Unterstützung an.

Psychisches Wohlbefinden wird auch beeinflusst, wenn die berufliche Welt aus den Fugen gerät. Hier sind besonders dauerhaft feuerwehrdienstunfähige Beamtinnen und Beamten, die im Einsatzdienst nicht mehr eingesetzt werden können, sehr belastet. Sie werden intensiv begleitet, um ins Arbeitsleben zurückzufinden sowie in Tätigkeiten, die ihren Interessen und ihrem Leistungsvermögen entsprechen, weiterbeschäftigt zu werden. Dabei sind Arbeitsbereiche innerhalb der Feuerwehr, aber auch in anderen Ämtern und Behörden möglich. Die Entscheidung darüber erfolgt immer individuell.

Außerdem lag der Fokus in den letzten Jahren auf Information, Kommunikation und Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Großprojekten und zentralen Themen innerhalb der Feuerwehr. Sie haben Transparenz und Feedbackkultur in der Feuerwehr spürbar verbessert. Auf Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde ein neues Arbeitszeitmodell im Einsatzdienst eingeführt. Die ersten Rückmeldungen aus den Wachen weisen auf eine große Zufriedenheit mit dem neuen Dienstplan und dem beteiligungsorientierten Informations- und Entscheidungsprozess hin. Die Fehlzeitenquote hat sich seitdem deutlich gesenkt.

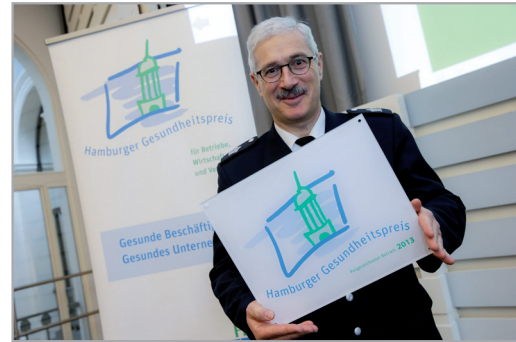
Welchen Nutzen entfaltet der Gesundheitspreis?

Der „Hamburger Gesundheitspreis 2013“ würdigt die Leistungen und das Engagement der Feuerwehr für den Arbeits- und Gesundheitsschutz insgesamt. Er ist Anerkennung für alle, die Ideen einbringen, die die Umsetzung von Maßnahmen ermöglichen und unterstützen sowie derjenigen, die konkret im Arbeits- und Gesundheitsschutz arbeiten. Die Auszeichnung leistet auch einen Beitrag, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.



Autorin Sabine Holst,

Feuerwehr Hamburg, Betriebliches Gesundheitsmanagement: „Die Begutachtung durch die externe Fachjury hat bestätigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Feuerwehr Hamburg zu erhalten und zu fördern.“



Oberbranddirektor Klaus Maurer, Leiter der Feuerwehr

Unser Fazit

Wir haben schon viel erreicht – es gibt aber auch noch viel zu tun. Der „Hamburger Gesundheitspreis 2013“ ermutigt und verpflichtet uns, diesen Weg in der Feuerwehr weiter zu beschreiten, zu festigen und auszubauen.

Nach unseren Erfahrungen sind die finanziellen Verhältnisse, die ihren Ausdruck unter anderem in Personalmangel und als unzureichend empfundene Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten finden, ein gefährdender Faktor. Für eine langfristig positive Entwicklung der Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benötigen wir Unterstützung und Wertschätzung auch auf dieser von der Feuerwehr kaum zu beeinflussenden Ebene.

Einfach anfangen - Gefährdungsbeurteilung für alle!

Die Gefährdungsbeurteilung ist ein bedeutendes Instrument des Sicherheits- und Gesundheitsmanagements eines Arbeitgebers, um Gefährdungen und Fehlbelastungen am Arbeitsplatz festzustellen und daraufhin erforderliche Maßnahmen zu entwickeln und durchzuführen. Momentan laufen die Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften für eine Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung in der hamburgischen Verwaltung.

In intensiver und sehr konstruktiver Zusammenarbeit hat eine vorbereitende Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern der Behörden und Ämter sowie des Personalamts einen guten Vereinbarungsentwurf erarbeitet. Dieser dient als Grundlage für die Verhandlungen, welche in Kürze abgeschlossen sein werden.

Wichtig war dem Personalamt, dass neben den Personalratsvertreterinnen und -vertretern insbesondere die bei der Gefährdungsbeurteilung maßgeblich operativ tätigen Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sowie die Fachkräfte für Arbeitssicherheit an der Arbeitsgruppe teilnehmen und ihre Expertise einbringen. Dies ist erfolgreich gelungen.

Unterstützung für die Behörden und Ämter

Die Vereinbarung soll in erster Linie dazu dienen, die Behörden und Ämter dabei zu unterstützen, die Verpflichtungen aus den bestehenden Gesetzen, Verordnungen und Regeln zur Gefährdungsbeurteilung zu erfüllen.

Die grundlegende Rechtsvorschrift bildet hier § 5 des



Gesetzes über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG) vom 07. August 1996. Diese Vorschrift verpflichtet den Arbeitgeber, „[...] durch eine Beurteilung der

für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“

Der Appell der Arbeitsgruppe an die Behörden und Ämter lautet: „Nicht zu lange am perfekten Ansatz feilen, sondern einfach anfangen und dabei dazulernen!“

Auch psychische Belastungen werden betrachtet

In vielen Behörden und Ämtern werden bereits erfolgreich „klassische“ Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt. Hier leisten die Fachkräfte für Arbeitssicherheit seit Jahren wertvolle Arbeit im Zuge der eher physischen Gefährdungen.

Allerdings rücken durch den Wandel der Arbeitswelt zusätzlich vermehrt Stress und arbeitsbedingte psychische Belastungen in den Fokus. Diese bilden mittlerweile ein zentrales Thema der gesundheits- und arbeitsschutzpolitischen Diskussion. Neu ist insofern der Ansatz, im Zuge einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung neben den physischen auch die psychischen Gefährdungen und Fehlbelastungen zu erfassen. Hier wird es insbesondere darauf ankommen, die Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften für Arbeitssicherheit und den Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern zu intensivieren.

Nur feststellen reicht nicht

Als zentrales Instrument eines modernen Arbeitsschutzes geht es bei der Gefährdungsbeurteilung darum, Gefährdungen und Fehlbelastungen am Arbeits-

platz systematisch zu ermitteln, zu beurteilen und durch passende Maßnahmen abzubauen. Somit muss eine Erhebung immer die Entwicklung, Durchführung und Evaluation von entsprechenden Maßnahmen nach sich ziehen, um nachhaltig wirksam zu sein und den gesetzlichen Vorgaben nachzukommen.

Kernaspekte der Vereinbarung

Die Vereinbarung soll Regelungen zu folgenden, für die Gefährdungsbeurteilung wichtigen Aspekten treffen:

- notwendige Strukturen und Akteure,
- Ermittlung der Fehlbelastungen und Gefährdungen,
- Entwicklung und Durchführung von entsprechenden Maßnahmen,
- Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen,
- Dokumentation und
- Ressourcen.

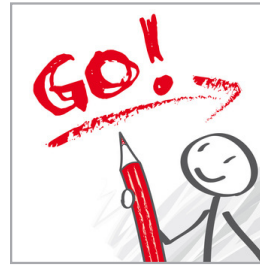
Der vorbereitenden Arbeitsgruppe war es wichtig, ein gemeinsames Verständnis von einer Gefährdungsbeurteilung zu entwickeln und sensibel auszuloten, welche qualitativen und quantitativen Mindeststandards festgelegt werden können. Dabei sollen die Standards die notwendige Flexibilität der sehr unterschiedlichen Behörden und Ämter in der konkreten Ausgestaltung nicht zu sehr einzuschränken.

Hintergrund: Gefährdungsbeurteilung als Teil der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) stellt einen integralen Bestandteil des strategischen Personalmanagements der hamburgischen Verwaltung dar. Deshalb wurde bereits am 17. Juli 2008 dazu eine Vereinbarung nach § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes getroffen. In dieser Prozessvereinbarung wurde unter anderem ein Katalog verschiedener Unterthemen der BGF nach Priorität aufgestellt, zu denen nach und nach jeweils eigene (Unter-)Vereinbarungen getroffen werden sollen. Nachdem am 26. November 2012 zunächst eine Vereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) verabschiedet werden konnte, steht nun als nächstes eine Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung an.

Drei Behörden – drei verschiedene Beispiele

Mittlerweile gibt es schon einige Behörden, die sich bei der Beurteilung psychischer Belastungen erfolgreich auf den Weg gemacht haben. Viele greifen dabei auf die professionelle Unterstützung des AMD zurück, der mit seinen Betriebsärztinnen und Betriebsärzten bei der Erhebung den Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) nutzt. Es handelt sich dabei um ein standardisiertes quantitatives Verfahren der Verhältnisprävention, welches bereits langjährig in der betrieblichen Praxis von Behörden und Ämtern im Einsatz ist.



Nachfolgend stellen drei verschiedene Behörden – die BIS, die BASFI und die BGV – exemplarisch ihre ganz eigene Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung dar. Dabei zeigt sich, dass es im Bereich

der Gefährdungsbeurteilung physischer Belastungen schon jede Menge Routine gibt. Diese gilt es nun, Schritt für Schritt auch bei den psychischen Belastungen zu entwickeln. Hier soll die Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung einen Rahmen schaffen und Hilfestellung geben, die ganzheitliche Betrachtung physischer und psychischer Belastungen möglich zu machen.

Was außerdem in den Beispielen besonders deutlich wird: Ohne das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht nichts!

Autor Patrick Heitbrink,

Personalamt, Referat Personalmanagement und Marketing: „Als Leiter der vorbereitenden Arbeitsgruppe erlebte ich ein großes Interesse an einer FHH-weiten Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung und war begeistert von der konstruktiven, zielführenden und überaus wertschätzenden Arbeitsweise der Arbeitsgruppenmitglieder.“



Eins nach dem anderen

Start der Gefährdungsbeurteilung mit einem neuen Befragungsinstrument zum Thema psychische Belastungen in diesem Jahr. In der Behörde für Inneres und Sport haben sich bereits die Feuerwehr und der Landesbetrieb Verkehr aufgemacht und ein betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich aufgesetzt. Das Amt für Innere Verwaltung und Planung zieht jetzt nach.

Das Amt für Innere Verwaltung und Planung der BIS führt seit 1999 alle fünf Jahre im Rahmen von Gefährdungsbeurteilung eine Befragung der Beschäftigten durch. Im Fokus standen Themen der Arbeitsergonomie, des Arbeitsumfelds und der psychischen Belastungen. Die Beteiligung der Beschäftigten lag immer deutlich über 60%, die Ergebnisse wurden auf Personalversammlungen präsentiert und Maßnahmen umgesetzt. Mit diesem Vorgehen waren wir viele Jahre auch sehr zufrieden.

Psychische Belastungen rücken in den Fokus

2010 fand das letzte Mal eine Befragung statt und schon damals wurde das Thema der psychischen Belastungen von den Beschäftigten in den Rückfrageunden mehr in den Vordergrund geschoben und ein ganzheitlicher Befragungsansatz gesucht.

In diesem Jahr wollen wir, das heißt der Arbeitsmedizinische Dienst, die Arbeitssicherheit und wir



als Personalentwicklerinnen des Amtes A, zwei getrennte Befragungen durchführen. Die Arbeitssicherheit hat die Befragung zum Thema Arbeitsergonomie nach bewährten Verfahren bereits durchgeführt, wir Personalentwicklerinnen starten im Herbst mit dem neu überarbeiteten Onlineverfahren IMPULSE zur Analyse der psychischen Belastungen auf der Ebene der Verhältnisse. Gefragt wird nach den Umgebungsbedingungen, den Aufgaben und Abläufen, den Arbeitsanforderungen, dem sozialen Umfeld und den Perspektiven und Beteiligungen.

Mit unserem Datenschützer konnten wir das Verfahren zur Durchführung und die Vertragsgestaltung so anpassen, dass die Anonymität unserer Beschäftigten gewahrt ist. Nach den Sommerferien kann dann das dafür gegründete Gremium (Amtsleitung, Verwaltungsleitung, Interessenvertretungen, AMD, PE) seine Arbeit aufnehmen und über Folgeschritte entscheiden.

Die Vorbereitung

Das hört sich alles ganz einfach an, setzte aber bei uns einen fast zweijährigen Vorbereitungsprozess mit dem Amts- und Verwaltungsleiter sowie Personalrat voraus. Wir haben uns gefragt, welches das richtige Instrument und wann der richtige Zeitpunkt ist, welche Erwartungen wir wecken, die wir eventuell nicht erfüllen können und was das Ganze wohl

kosten wird. Uns ist bewusst, dass das Erfragen von psychischen Belastungen ein hohes Maß an Vertrauen der Beschäftigten an uns voraussetzt und wir die große Aufgabe haben, damit vertrauensvoll und fürsorglich umzugehen. Für die nachhaltigen Effekte der Maßnahmen tragen wir dann alle gemeinsam die Verantwortung.

Autorin Regina Paesler-Schorling,



Leiterin der Personalentwicklung der Behörde für Inneres und Sport: „Wir geben unser Bestes und werden uns so auf einen Weg des gemeinsamen Lernens begeben.“



Hauptsache anfangen – besser werden können wir immer!

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI)

Das Thema Gefährdungsbeurteilung hat in der BASFI seit 2011 richtig „Fahrt aufgenommen“. In einem ersten Schritt führte das Referat Raum- und Gebäudemanagement die Gefährdungsbeurteilung **physischer** Belastungen durch. Lange Zeit war dies durch den ständigen Wechsel der Fachkräfte für Arbeitssicherheit nicht möglich gewesen.

Im zweiten Schritt startete das Referat Personalentwicklung mit der Gefährdungsbeurteilung **psychischer Belastung**. Nachfolgend ist kurz zusammengefasst, welches Instrument hier eingesetzt wird und wie die Vorgehensweise im Einzelnen aussieht.

Das Konzept:

Zunächst wurden die Ziele formuliert, die mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung verfolgt werden:

1. Sie dient dazu, den gesetzlichen Auftrag nach § 5 Arbeitsschutzgesetz und § 3 Bildschirmarbeitsplatzverordnung umzusetzen.
2. Sie soll Fehlbelastungspotenziale identifizieren, minimieren und beheben.
3. Sie soll die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten berücksichtigen und mit in die Maßnahmenplanung aufnehmen.



Das Referat Personalentwicklung konzipierte die Vorgehensweise für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zusammen mit

den Interessenvertretungen, den Managementunterstützungen der Fachämter sowie der Betriebsärztin. Dabei verständigte man sich auf eine gestaffelte Vorgehensweise:

- **Arbeitsplätze bündeln und Vergleichbarkeit herstellen:** Zunächst werden vergleichbare Arbeitsplätze in sogenannte Arbeitsplatzgruppen gebündelt. Ein repräsentativer Personenkreis einer Arbeitsplatzgruppe probiert die Befragung in einem Testlauf aus.
- **Interviews führen und Ergebnisse validieren:** Die Befragung findet in Form von Einzelinterviews auf der Grundlage eines Gesprächsleitfadens statt. Wenn die Ergebnisse ausgewertet und bewertet sind, werden die am Test Beteiligten über die Ergebnisse informiert. In einem Workshop mit den Befragten werden die Ergebnisse validiert.

- **Verfahren anpassen und Kreis der Befragten erweitern:** Auf dieser Basis werden zunächst das Verfahren angepasst und nun alle Beschäftigten der einzelnen Arbeitsplatzgruppen befragt – natürlich unter Wahrung der Anonymität. Auf freiwilliger Basis können vertiefende Interviews geführt werden. Sofern Bedarf besteht, werden die Ergebnisse wiederum in Workshops validiert.
- **Freigabe und Start für alle:** Der Strategiekreis Gesundheit der BASFI stimmt dem angepassten Verfahren zu. Den Startschuss für den Beginn der Befragung gibt die Behördenleitung in Form einer Mail an alle Beschäftigten.
- **Parallel Maßnahmen entwickeln und umsetzen:** Die Personalentwicklung gestaltet aufgrund der Ergebnisse Maßnahmen, lässt sie durch die entsprechenden Gremien verabschieden, wie zum Beispiel durch den Strategiekreis Gesundheit, und beginnt mit der Umsetzung. Parallel dazu läuft die Befragung bei weiteren Arbeitsplatzgruppen.

Die Praxis:

Die Rückmeldequoten der ersten beiden Arbeitsplatzgruppen lagen bei über 30 Prozent. Ein valides Ergebnis, aus dem wir Maßnahmen ableiten und sogar schon umsetzen konnten. So fanden bereits hausinterne Fortbildungsangebote zum Thema „Selbstmanagement“ statt. Eine Workshop-Reihe zu

Führungskultur ist in Vorbereitung. Eine Arbeitsgruppe befasste sich mit dem Thema „digital effizient stressarm arbeiten“. Darüber hinaus erfuhren Kolleginnen und Kollegen, die besonders belastet waren, individuelle Unterstützung durch Coaching oder die Einrichtung von Kurzzeit-Telearbeitsplätzen.

Im weiteren Verlauf der Erhebung müssen wir leider feststellen, dass die Rückmeldequoten absinken. Dies kann vielfältige Ursachen haben. Die zeitliche Einbindung der Kollegen ist zum Teil so hoch, dass die Befragung als zusätzliche Last empfunden wird. Für die Befragung zukünftiger Arbeitsplatzgruppen ist vorstellbar, das Verfahren nochmals anzupassen.



Autorin Monika Voß,

Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Personalentwicklerin mit Schwerpunkt Gesundheitsförderung: „Zu wissen, dass man die Möglichkeit hat, neue Erkenntnisse immer wieder einzubringen und das Verfahren verbessern zu können, erleichtert den Start sehr. Und eine gesunde Portion Pragmatismus auch....“



Geht doch!

Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen in der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz mit dem „Gute-Arbeit-Index“

In einer Behörde, die für Gesundheit und Verbraucherschutz zuständig und auch oberste Landesbehörde für den Arbeitsschutz ist, gibt es naturgemäß viel Druck, vorbildlich im Sinne der Rechtslage zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu sein. Auch unsere Behördenleitung - die Senatorin Frau Prüfer-Storcks und die Staatsrätin Frau Badde - sah Handlungsbedarf. Die aus unserer Behörde gestartete Initiative zum Erlass einer sogenannten „Anti-Stress-Verordnung“ war ein zusätzlicher Impuls.

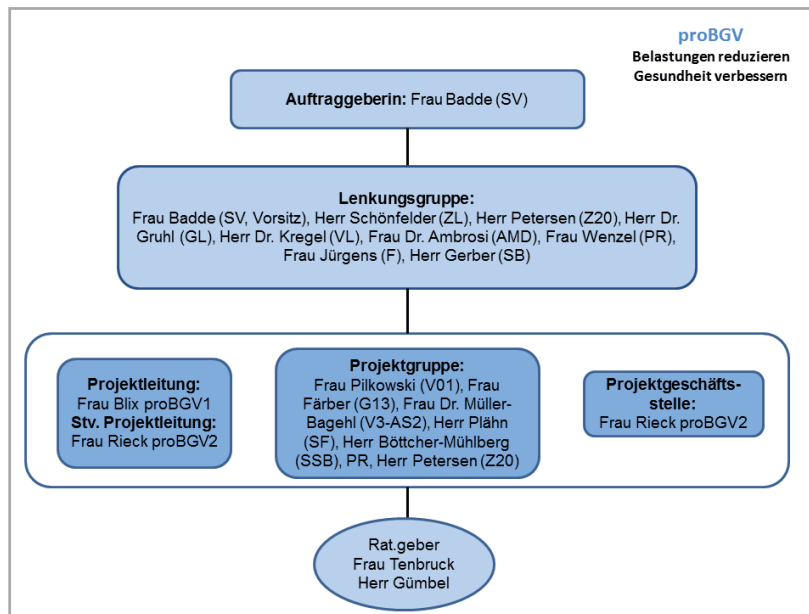
Der Anfang

Wir starteten mit einer Projektorganisation (Schaubild) und beteiligten insbesondere die fachlichen Expertinnen aus den Ämtern und internen Akteurinnen und Akteure im Arbeits- und

Gesundheitsschutz. Im Prozess wurden wir von der Firma „Rat.geber“ GmbH beraten. Die Entscheidung für das Befragungsinstrument fiel nach ausführlicher Diskussion und Bewertung in der Projektgruppe. Alle PG-Mitglieder waren sich schon zu Beginn im Klaren, dass eine Befragung nur der Anfang sein kann und die wirklich harte Arbeit später in der Phase der Beteiligung folgen würde.

Vor der Online-Befragung starteten wir eine Informationsoffensive und erreichten damit mehr als 72% Beteiligung. Die Ergebnisse wurden

mit den Beratern aufbereitet und der Lenkungsgruppe zuerst vorgestellt. Die Beschäftigten wurden kurz darauf eingeladen.



Signale der Behördenleitung als wichtiger Erfolgsfaktor

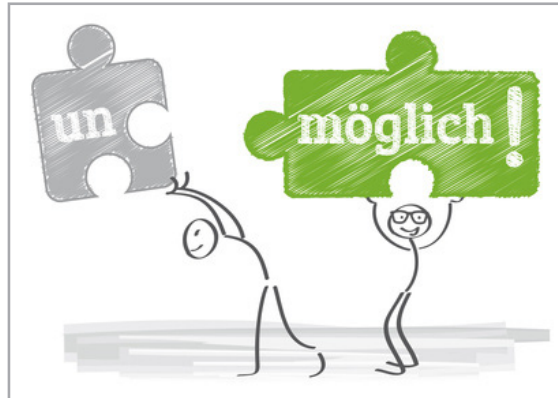
Nach den Sommerferien 2013 machten die Behördenleitung und die Amtsleiter den Auftakt zur Serie der Workshops. Sie gaben im Anschluss ein wichtiges Signal ins Haus: „Wir haben uns mit den Belastungen befasst und erkannt, dass insbesondere im Bereich der Arbeitsintensität und der Arbeitshetze aber auch wegen widersprüchlicher Anforderungen Handlungsbedarf besteht. Wir laden Sie ein, in den Workshops Vorschläge zu erarbeiten und versprechen, jeden Vorschlag ernst zu nehmen.“

Signale der Behördenleitung und der Führungskräfte insgesamt waren ein wichtiger Erfolgsfaktor - wenn es im Prozess mal „ruckelte“, merkten wir als Projektgruppe: Die müssen wir wieder ins Boot holen! Zum Beispiel bei der Besetzung der 17 Beteiligungs-Workshops, die doch etwas zäh anlief - am Ende waren doch rund 150 Kolleginnen und Kollegen beteiligt. Trotz großer Skepsis haben sich gerade die Skeptiker sehr engagiert.

Von der Projektphase zur Routine

Wir sind jetzt von der Projektphase in die Routine

übergegangen. Der Abschlussbericht liegt der Behördenleitung vor und wird bald auch den Beschäftigten bekannt gemacht. Die Maßnahmenvorschläge sind in das Arbeitsschutzmanagementsystem eingepflegt und werden dort weiter bearbeitet. Die Steuerung des weiteren Prozesses wird durch eine erweiterte Runde bei der Staatsrätin erfolgen. Personalrat und Dienststelle werden das Verfahren in einer Dienstvereinbarung absichern.



Nach der Sommerpause wollen wir die Zwischenergebnisse in einer Tagesveranstaltung austauschen und mit einem Fest unseren Prozess zunächst abschließen.

Autorin Verena Blix,



Leiterin des Projekts proBGV:
„Unser Fazit: ‚Alle sagten, es geht nicht - wir haben es einfach gemacht‘. Die BGV ist in Bewegung und die Beschäftigten erwarten gar keine Wunder - nur die ernsthafte Auseinandersetzung mit den benannten Problemen.“

Führung und Gesundheit bei hoher Arbeitsbelastung - Die mittlere Führungsebene im Landgericht Hamburg geht mit gutem Beispiel voran

Wenn man dafür sorgen will, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei steigender Arbeitsbelastung motiviert und gesund bleiben, muss man die Führungskompetenz der unmittelbaren Vorgesetzten stärken. Das war der Leitgedanke eines Organisationsentwicklungsprozesses im Landgericht Hamburg, den Dr. Thomas Roth und Dr. Barbara Schurig begleitet haben. Rückblickend beschreiben sie einen Prozess, den die Leitung des Landgerichts und die Führungskräfte als erfolgreich erlebt haben.

Gute Führung erhält Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund. Das hat sich hinreichend herum gesprochen. Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zeigen eindrücklich, dass verbessertes Führungsverhalten eine wichtige Stellenschraube zur Verminderung von Fehlzeiten ist.

Was genau macht gesundheitsfördernde Führung aus?

Zum einen geht es um die Förderung von „Selbstwirksamkeit“. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben auch bei hoher Arbeitsbelastung eher gesund, wenn sie ihre Arbeitsbedingungen mitgestalten können, wenn sie die Erfahrung machen: Ich kann zwar die grundlegenden Rahmenbedingungen nicht ändern, aber ich kann etwas dafür tun, um die Arbeitssituation für mich und uns erträglicher zu gestalten. Zum anderen braucht es Anerkennung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden häufiger krank, wenn sie den

Eindruck haben, dass die Organisation ihre Arbeitsleistung und ihren Einsatz nicht würdigt und honoriert.

Der/die direkte Vorgesetzte ist das Bindeglied zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Organisation. Es ist seine/ihre Aufgabe, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Anerkennung der Organisation zu übermitteln und sie in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken. Die erfolgreiche Wahrnehmung dieser Aufgabe setzt voraus, dass Führungskräfte ihre Verantwortung aktiv wahrnehmen, dass sie vorhandene Gestaltungsspielräume erkennen und ausfüllen können.

Diese Vorgesetzten befinden sich in einer Sandwichposition. Sie stehen zwischen ihren eigenen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn sie von der Leitungsebene nicht ausreichend gehört und verstanden werden, fühlen sie sich von

der Entwicklung in ihrem Verwaltungsbereich „abgekoppelt“. Dann entsteht ein Klima des Misstrauens und der Resignation. Wenn der Kontakt zwischen den Führungsebenen abreißt, wird es schwierig, zu steuern und Gestaltungsräume für ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld auszufüllen – für die Führungskräfte selbst wie auch für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Welchen Weg ging das Landgericht, um Führungskräfte in ihrer Führungskompetenz zu stärken?

Die knappen Personalressourcen und die zunehmende Arbeitsdichte haben auch im Landgericht Spuren hinterlassen. Das Landgericht weist wie auch andere Verwaltungsbereiche mit einem hohen Anteil an strukturierter Sachbearbeitung hohe Krankenstände auf. Die Unterstützung von leistungsbeeinträchtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Servicebereichen gehört zu den wichtigsten Alltagsaufgaben

der Führungskräfte, die für die planvolle Bearbeitung der gerichtstypischen „Aktenberge“ verantwortlich sind. Sie verrichten ihre Arbeit mit großem Engagement, aber sie leiden auch unter der zusätzlichen, hohen emotionalen Belastung, die die Führungsarbeit mit sich bringt.

Es war deshalb ein zentrales Ziel des Prozesses, die Leitungen der Geschäftsstellen in ihrer Führungskompetenz zu stärken. Dabei wurde ein Vorgehen gewählt, das aus zwei miteinander verknüpften Maßnahmensträngen bestand:

- Für die Leitungen der Geschäftsstellen wurden mehrere Seminare angeboten, in denen anhand konkreter Praxisfälle der konstruktive Umgang mit schwierigen Führungssituationen erprobt und eingeübt wurde.
- Es wurden Workshops durchgeführt, um auf der Führungsebene über Ursachen und Lösungsideen für die schwierige Arbeitssituation zu sprechen. An diesen Workshops nahmen neben den Geschäftsstellenleitungen auch die nächsthöheren Führungsebenen (Dezernatsgeschäftsführungen, Geschäftsleitung) und Vertreter der Verwaltung des Landgerichts teil. Hier ging es vor allem auch darum, eine gemeinsame Sichtweise auf Führungsebene zu gewinnen.

Erste Voraussetzung für den Erfolg: Ein gemeinsamer Wille und ein gemeinsames Problemverständnis!

Die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess waren aus zwei Gründen ideal:



Im Landgericht haben die verschiedenen Leitungsebenen grundsätzlich den guten Willen, eng zusammen zu arbeiten und dies auch nach Jahren und unter erschwerten Bedingungen. Das ist eine große Ressource.

Die verschiedenen Leitungsebenen waren sich im Prozess schnell über Problemlagen und Herausforderungen einig, die sie verbinden und von beiden Ebenen gleichermaßen zu bewältigen sind: Es ist die eingangs beschriebene Mühe, eine Arbeitsmenge zu bewältigen, die zur Anzahl einsatzbereiten Personals in einem ungünstiger werdenden Verhältnis steht.

Zweite Voraussetzung für den Erfolg: Offen miteinander sprechen, umdenken und an der Haltung arbeiten!

Treffen sich zwei Beamte auf dem Flur, sagt der eine zum anderen: „Kannst Du auch nicht schlafen?“. Während am Stammtisch noch immer Beamtenwitze gerissen werden, schwitzt diese Berufsgruppe in Wirklichkeit unter der Last ziemlich ehrlicher Arbeit. Die Einsparungen im Rahmen der Haushaltskonsolidierung machen sich fast überall bemerkbar.

Die Leitungsebenen des Landgerichts waren sich einig darüber, dass sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark engagieren und sie viel wegschaffen, auch über ihre Zuständigkeit hinaus. Die Führungskräfte erkannten im Laufe des Prozesses, dass alle umlernen müssen. Bei den zu bewältigenden Arbeitsmassen kann es nicht mehr das Ziel sein, am Abend einen „sauberen“ Schreibtisch zu hinterlassen. Die Herausforderung besteht darin, am Tagesende nach Hause zu gehen, obwohl viel liegen geblieben ist, und zwar ohne sich davon mental „auffressen“ zu lassen.

Und: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lernen, über ihren eigenen Schreibtisch hinaus weiter zu denken. Als Teil eines Teams gehört die Vertretung (auch bei hohen Krankenständen) zum normalen Aufgabenkanon.

Treffen sich zwei Beamte auf dem Flur, sagt der eine zum anderen: „Kannst Du auch nicht schlafen?“

Die Fülle der kursierenden Beamtenwitze macht deutlich, dass über diese Berufsgruppe immer noch gerne gelacht wird. Deren Arbeitsalltag sieht jedoch ganz anders aus als dabei unterstellt wird.

In den Gesprächen war auch Thema, dass es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die bei den vielen Rationalisierungsprozessen (IT!) der letzten Jahre nicht mitgekommen sind. Ihre Stellenbeschreibungen erweiterten sich im Laufe der Zeit um immer mehr Aufgaben. Auch diese Einflüsse haben sich auf ihre Motivation ausgewirkt.

Insgesamt wurde deutlich, dass es – auf allen Ebenen – unter anderem dieser innere Druck ist, der die Gesundheit angreifen kann und ein Bemühen um eine neue Haltung zu diesem Stressfaktor „Liegegebliebenes“ nötig macht. An dieser Haltung zu arbeiten, war und ist immer noch ein Thema.

Dritte Voraussetzung für den Erfolg: Sich als Führungskraft selbst reflektieren und kompetent agieren!

In zwei späteren, gemeinsamen Sitzungen nahm sich die Gruppe der Begriffe des Wollens und Könnens bzw. eben des Nicht-(mehr)-Wollens oder Nicht-(mehr)-Könnens im Arbeitskontext vor.



Dabei ging es unter anderem um

- den Umgang mit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in den Sachgebieten,
- den Umgang mit Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Möglichkeiten, als Führungskraft - möglicherweise als teils selbst betroffene Person - Einfluss zu nehmen,

- den Umgang mit Aufgaben und Rolle der Führungskraft in diesen Prozessen bei verschiedenen Führungsstilen.

Darüber hinaus wurden Fragen zum Selbstverständnis der Führungskräfte und zur Beziehung zwischen den Führungsebenen diskutiert:

- Wie verbessern wir die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen?
- Wie vertiefen wir unser gemeinsames Führungsverständnis?
- Wie bauen wir die in vielen Jahren bereits gewachsene Führungskompetenz in allen Leitungsebenen noch mehr aus?
- Wie konzeptionieren wir neue Führungsinstrumente und wie setzen wir sie um? Ein gutes Beispiel ist die Einführung eines Jahresgesprächs („Feedback-Gespräch“): Es ist anders angelegt als das Mitarbeiter/-innen-Vorgesetzten-Gespräch und soll das „aneinander Dranbleiben“ in beide Richtungen ermöglichen.

In den Sitzungen spielten die Grundlagen der Mitarbeitermotivation eine wichtige Rolle. Doch im Gespräch ging es auch um die Frage nach der eigenen Motivation. Selbstreflexion ist gefragt!



Die Botschaft: „Wir wollen gut und professionell mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen!“



Dr. Markus Brauer, Geschäftsleiter beim Landgericht Hamburg, fasst die Ziele und Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses wie folgt zusammen:

Der von Herrn Dr. Roth und Frau Dr. Schurig begleitete Organisationsentwicklungsprozess war eines unserer zentralen Vorhaben des letzten Jahres. Zufriedenheit und Loyalität bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind uns wichtig – als Grundlage für die Arbeitsatmosphäre und für die geforderte fachlich sehr gute Arbeit. Erreichen können wir das nur, wenn wir mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut und gesundheitsförderlich umgehen. Dieses Signal müssen Führungskräfte und Leitung aussenden - „Wir wollen gut und professionell mit Euch umgehen!“

In diesem Sinne war es ein Ziel unseres Arbeitsprozesses, das vorhandene Führungswissen zu vereinheitlichen und zu vertiefen. Zweites Kernanliegen: Das gewünschte Signal können wir nur dann glaubhaft senden, wenn die Führungsebenen inklusive Geschäftsleitung und Verwaltungsabteilungen des Landgerichts gute Zusammenarbeit vorleben, also ebenfalls gut und professionell miteinander umgehen. Gute Zusammenarbeit schafft vor allem Durchlässigkeit für die Anliegen und Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „vor Ort“. Nur so kann die Führung des Gerichts die häufig sehr sinnvollen Anliegen kennen, auf sie reagieren und den Eindruck stärken: „Die tun etwas für uns“.

Der gemeinsame Organisationsentwicklungsprozess hat fachliche Erkenntnisse und konkrete Ergebnisse gebracht. Ebenso wichtig finde ich, dass jedes Treffen mit allen Führungsebenen die persönliche Beziehung zueinander stärkt – für mich die Grundlage für produktive Arbeit.



Das Autorenteam Dr. Barbara Schurig, Mitarbeiterin der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration und **Dr. Thomas Roth**, Mitarbeiter des Personalamtes, moderierten im Auftrag des ZAF den Organisationsentwicklungsprozess im Landgericht.



Impressum

Herausgeberin:

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt, Bettina Lentz, Steckelhörn 12, 20457 Hamburg, Tel.: 040 428 31-1410,

Redaktion:

Katharina Dahrendorf (Chefredakteurin), Sarah Dabrowski, Patrick Heitbrink, Britta Rolle

Interne Organisation:

Susanne Walter

Kontakt:

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout und Satz:

Susanne Walter, Susanne Neugebauer

Bildnachweis:

Titelseite großes Bild (© unpict - Fotolia.com),
Titelseite kleine Bilder (Personalamt),
S. 6 (© Ulrich Perrey),
S. 7, S. 9-10, S. 12-13, S. 15, S. 17-19 (© Trueffelpix - Fotolia.com),

Download im Internet:

www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Erschienen am:

04. Juli 2014

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12

20457 Hamburg



Hamburg | Personalamt