

Rolle und Probleme der Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements

**Arbeitstagung „Personalentwicklung und
Fortbildungskonzepte“ am 09. September 2008**

Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements



Grundsatz

Nach den Regelungen der Berliner Dienstvereinbarung Gesundheit (DV Ges) vom 12. November 2007 ist Betriebliches Gesundheitsmanagement ein eigenständiger Teil des Personalmanagements und Leitmotiv insbesondere für Vorhaben zur Personal- und Organisationsentwicklung.

Es stellt einen Maßstab für die Gestaltung der Verwaltungskultur mit dem Schwerpunkt auf Führungsmethoden und Partizipation sowie Wertschätzung der Beschäftigten dar.

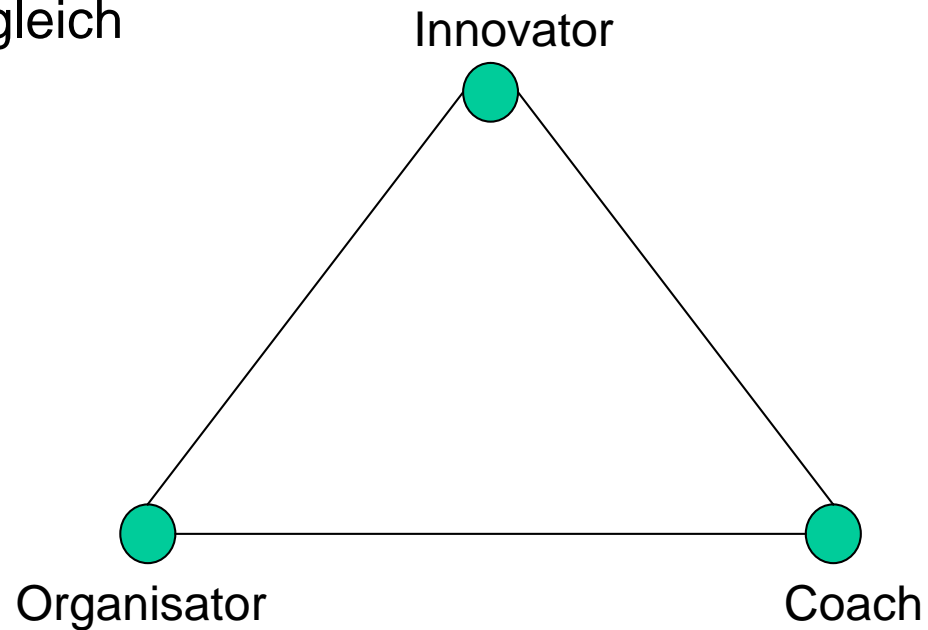
Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements

Die Rolle der Führungskräfte (1)

- ⇒ Führungskräfte haben eine Schlüsselfunktion
- ⇒ Führungskräfte beeinflussen durch ihr Verhalten
 - die sozialen Bedingungen am Arbeitsplatz
 - die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - die Gestaltung des jeweiligen Arbeitsprozesses
 - die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - die Organisationsstruktur und -kultur

Die Rolle der Führungskräfte (2)

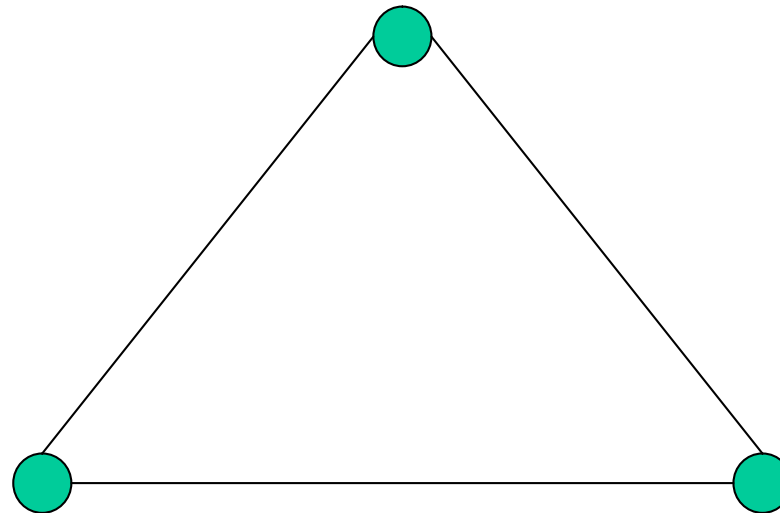
Führungskräfte sind zugleich



Die Rolle der Führungskräfte (3)

Führungskräfte müssen

für Ziele sorgen



organisieren,
entscheiden

Menschen fördern und
entwickeln



Die Rolle der Führungskräfte (4)

Deshalb sind Führungskräfte

- keine Vor-Gesetzten, sondern
- Promotoren, aber auch
- einerseits „Gegenstand“ und andererseits Akteure des Gesundheitsmanagements

Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements

Die Führungskraft als Gesundheitsmanager/in

Führungskräfte müssen als Gesundheitsmanager/in

- Vertrauen schaffen
- Betroffene gleichberechtigt einbeziehen
- Vorbild sein

Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements

Rahmenbedingungen

Die Grundsätze, Ziele, Aufgaben und Pflichten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements finden Berücksichtigung bei

- Formulierung von Anforderungsprofilen
- Leistungsbeurteilungen
- Zielvereinbarungen

Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements

Beispiel Berlin

Strategische Ziele im Personalmanagement

A. Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte	
Strategische Ziele:	
Nr.	Bezeichnung der Erfolgsindikatoren:
Erhalt oder Erhöhung der Gesundheitsquote auf den durchschnittlichen Wert der Senats bzw. Bezirksverwaltung bezogen auf das Vorjahr	
1	Anteil der Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen an der Gesamtzahl der Kalendertage aller Beschäftigten (Gesundheitsrate) seit 01.01. in %
Kontinuierliche Fortbildung	
2	Durchschnittliche Zahl der Arbeitstage für Fortbildung je aktivem Beschäftigten seit 01.01.
Unterstützung des sachgerechten Personaleinsatzes und der Personalentwicklung durch qualifizierte, einheitliche Ermittlung der Arbeitsgebietsanforderungen (Anforderungsprofile)	
3	Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten in %

Konkrete Umsetzung in Zielvereinbarung zwischen Staatssekretär SenInnSport und Abteilungsleiter/innen

A. Adäquater Einsatz, Lernbereitschaft und Gesundheit der Beschäftigten

- Beschäftigte kontinuierlich weiterentwickeln und fortbilden; Potenziale und Fähigkeiten mit den Anforderungen abgleichen; auf zukünftige Anforderungen vorbereiten
- Möglichst gute Gesundheitsquote; Orientierung an der durchschnittlichen Gesundheitsquote des Hauses

Weitere strategische Ziele im Personalmanagement (1)

B. Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit	
Strategische Ziele:	
Nr.	Bezeichnung Erfolgsindikatoren:
Anteil von Frauen in den Führungspositionen entspricht mindestens der Quote im LGG (50%)	
1	Anteil der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften am Stichtag in %
Bereitstellung von Arbeitsplätzen für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen	
2	Anteil der schwerbehinderten/gleichgestellten Menschen an allen Beschäftigten in % am Stichtag
Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Personalbestand	
3	Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten in %
Altersstruktur des öffentlichen Dienstes, die der Altersstruktur der in Berlin wohnenden Erwerbspersonen entspricht	
4	Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen Beschäftigten am Stichtag in %
5	Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen Beschäftigten am Stichtag in %

Weitere strategische Ziele im Personalmanagement (2)

C. Hohe Führungskompetenz und -verantwortung der Führungskräfte aller Ebenen	
Strategische Ziele:	
Nr.	Bezeichnung der Erfolgsindikatoren:
Differenzierte dezentrale Überprüfung und Unterstützung der Optimierung der Führungskompetenzen durch Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG)	
1	Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden zwei Jahren Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %
Überwiegende Beschäftigtenzufriedenheit	
2	Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit im Rahmen der mindestens alle 3 Jahre durchzuführenden berlineinheitlichen Mitarbeiter/innenbefragung (Benotung innerhalb einer Skala von 1 bis 4)
Unterstützung der Führungskompetenz durch zielgerichtete Schulungen	
3	Durchschnittliche Zahl der Arbeitstage für Fortbildungen je Führungskraft im Themenfeld „Führung und Zusammenarbeit“ seit 01.01.

Weitere strategische Ziele im Personalmanagement (3)

D. Serviceorientierte, fachlich kompetente und wirtschaftliche Personalbetreuung	
Strategische Ziele:	
Nr.	Bezeichnung der Erfolgsindikatoren:
Systematische Erfassung und Optimierung der Kosten der Personalverwaltung (im engeren Sinne, ohne Personalentwicklung)	
1	Anteil der Personalverwaltungs- und -servicebereiche die auf die berlinweit einheitlichen Personalprodukte buchen an allen Personalverwaltungs- und -servicebereichen in %
2	Produktkosten für die Personalverwaltung (inkl. Kindergeld und Büroleitungsaufgaben, ohne Personalentwicklung) pro betreutem Beschäftigten und Monat in EUR
Rechtmäßigkeit der Handlungen der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche	
3	Anteil der erfolgreichen Widersprüche und Einsprüche an allen seit 1.01. entschiedenen Widersprüchen und Einsprüchen (ohne Widersprüche/ Einsprüche gegen Rechtsänderungen)
4	Anteil der erfolgreichen Klagen an allen Klagen in %
Bestätigung der Leistungsqualität der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche durch die Ergebnisse der regelmäßigen Kundinnen- und Kundenbefragungen	
5	Durchschnittliche Angabe z. Zufriedenheit m. d. Leistungen d. Personalservice-/Personalverwaltungs-Bereiche i. Rahmen d. letzten Kundinnen- u. Kundenbefragungen (durchschnittliche Benotung innerhalb e. Skala v. 1 bis 4 bzw. 5)

Handlungsempfehlungen (1)

- ⇒ Veränderungen der Personalführungsstruktur und des Führungsverhaltens
 - Einbeziehen der Mitarbeiter/innen bei Entscheidungsfindung
 - Treffen klarer, nachvollziehbarer Entscheidungen, keine unklaren Erwägungen
 - zeitgerechte Entscheidungen

- ⇒ Stärkung der Verantwortungsübernahme des Einzelnen
 - Ziele und Ergebnisse der Arbeitsleistung besprechen und festlegen

- ⇒ Verbesserung der Kommunikation
 - wichtige Informationen und Neuerungen schnell und regelmäßig bekannt geben

Handlungsempfehlungen (2)

- ⇒ Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation (Optimierung der Geschäftsprozesse)
 - Verbesserungsvorschläge der betroffenen Mitarbeiter/innen soweit möglich umsetzen

- ⇒ Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung
 - durch Ergonomiebeauftragte in Zusammenarbeit mit Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit

Handlungsempfehlungen (3)

⇒ Verbesserung des Betriebsklimas

- vertrauensvolles Miteinander
- Prinzip der „offenen Tür“ zur Erleichterung des Informationsaustauschs
- sachliche Kritik, Anerkennung und Wertschätzung

⇒ Mitarbeiterbefragung aktiv unterstützen

⇒ Möglichkeit zum Führungskräfte-Feedback geben

⇒ Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche regelmäßig führen

Handlungsempfehlungen (4)

⇒ Umgang mit Erkrankten und Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess
(sinngemäß auch für Langzeitbeurlaubte anwendbar)

- Halten des Kontakts (telefonisch / schriftlich)
- Fürsorgegespräch in vertrauensvoller Gesprächskultur
- Angebot eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX

Handlungsempfehlungen (5)

⇒ Durch Fortbildung eigene Führungskompetenzen zum Thema BGM nach Nr. 13 DV Ges verbessern, mit folgenden Schwerpunkten:

- Gesundheitsmanagement einschließlich Evaluation
- Grundlagen von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten, Gesundheitsförderung
- Betriebliche Eingliederung, Präventionsgespräche
- Konfliktmanagement
- Teambildung
- Kommunikation
- Kreativitätstraining
- Analyse des eigenen Führungsverhaltens
- Zeitmanagement

Qualifizierungsangebote

⇒ Beratung

- Einzelcoaching
- Teamcoaching
- Kollegiale Beratung

⇒ Wissenstransfer

- Mentoring

⇒ OE-Service

- Begleitung von Veränderungsprozessen

Herausforderungen (1)

- Erstellung und Bewertung eines regelmäßigen landesweiten Gesundheitsreports
- Erarbeitung eines Musters für einheitlich strukturierte dezentrale Gesundheitsberichte, z.B. mit Aussagen
 - zum räumlichen und sozialen Umfeld,
 - zu den Angeboten der Betrieblichen Gesundheitsförderung,
 - zu einer Mitarbeiter/innen-Befragung,
 - zur Gesundheitsquote und deren Verteilung nach Krankheitsdauer, Geschlecht und Status

Herausforderungen (2)

- Entwicklung und Abstimmung einer Handlungshilfe für das Betriebliche Eingliederungsmanagement
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe „Konfliktmanagement“ mit
 - Konfliktberater/innen
 - Personalentwicklungsberater/innen
 - Mediator/innen
 - Gesundheitskoordinatoren/innen und
 - Sozialarbeiter/innen bzw. Psychologen der teilnehmenden Verwaltungen
 - Beschäftigtenvertretungen

Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements

Fazit (1)

- Präventive, aktive Gesundheitsförderung, die Erfüllung der gesetzlich geregelten Pflichten zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit sowie die Eingliederung nach längerer Erkrankung und die Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen sind ein ganzheitlicher Prozess und wichtiger Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt
- Durch gemeinsame Maßnahmen der Dienststelle, der Beschäftigten und deren Vertretungen sollen Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten verbessert werden; im Zentrum steht dabei die Prävention.

Führungskräfte im Prozess des Gesundheitsmanagements



Fazit (2)

- Zwischen Krankenstand und Wohlbefinden am Arbeitsplatz gibt es einen Zusammenhang, denn Krankenstand ist zum Teil beeinflussbar
- **Deshalb sind die Führungskräfte besonders gefordert!**