

Die Gesundheit der Belegschaft managen

Um die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten mit passgenauen Maßnahmen gezielt zu stärken, hat die schleswig-holsteinische Landesregierung beschlossen, regelmäßig ihre Mitarbeitenden zu befragen. Nach der ersten Befragung 2017/18 findet 2023/24 die zweite Stuserhebung statt. Dabei gibt es einige zentrale Neuerungen.

Verfasst von

Dr. Betje Schwarz

Die Autorin ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (iqpr) an der Deutschen Sporthochschule Köln.

Dr. Christian Hetzel

Der Autor ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (iqpr) an der Deutschen Sporthochschule Köln.

Arne Seidel

Der Autor ist im Bereich ressortübergreifendes betriebliches Gesundheitsmanagement der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein tätig.

Holger Kliewe

Der Autor leitet das Referat für ressortübergreifendes Personalmarketing und BGM in der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein.

Gesunde und engagierte Beschäftigte bilden das Fundament einer effizienten und effektiven öffentlichen Verwaltung. Um die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit ihrer Belegschaft mit passgenauen Maßnahmen gezielt zu stärken, hat die schleswig-holsteinische Landesregierung beschlossen, regelmäßig ihre Beschäftigten zu befragen. Damit lassen sich sowohl gesundheitliche Risiken und Belastungen als auch Ressourcen und Schutzfaktoren identifizieren. Nach der ersten Befragung 2017/18 findet 2023/24 die zweite Stuserhebung in den Behörden der unmittelbaren Landesverwaltung in Schleswig-Holstein statt – mit einigen zentralen Neuerungen.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist für öffentliche Verwaltungen ein zentrales Instrument, um Herausforderungen zu begegnen, die mit der

digitalen Transformation, dem Fachkräftemangel, den alternden Belegschaften und der zunehmenden Arbeitsverdichtung einhergehen. Überdies hilft es, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und als Arbeitgeberin attraktiv bleiben zu können (Tempel et al. 2017, Badura/Munko 2022, PwC 2022). Daher haben auch die Landesverwaltungen BGM-Strukturen, Prozesse und Angebote implementiert (DBB 2020).

Die Landesregierung Schleswig-Holstein hat im Jahr 2015 mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften eine Rahmenvereinbarung zur Einführung eines BGM in der Landesverwaltung geschlossen. Über das Verständnis, Ziele und die Ausgestaltung des BGM wurde bereits berichtet (Hetzel et al. 2019). Da die regelmäßige Untersuchung und damit das Monitoring des Ist-Zustands die Ausgangsbasis erfolgreicher BGM-Ak-

Kompakt

- Die Landesregierung Schleswig-Holstein nutzt regelmäßige Stuserhebungen als Fundament für zielgerichtete Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements.
- 2023/24 findet die zweite Befragung statt, in die Erkenntnisse aus der ersten Runde 2017/18 eingeflossen sind.
- In den neuen Fragebogen wurden zum Beispiel Präsentismus, Besprechungstermine als Belastungen und Homeoffice-Aspekte aufgenommen.



tivitäten bilden, sind in Ergänzung zu Fehlzeitenanalysen in der ressortübergreifenden Vereinbarung auch regelmäßige Stuserhebungen vorgesehen. So sollen die Landesbeschäftigten etwa alle fünf Jahre zu ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit sowie zu gesundheitsförderlichen wie -hemmenden Arbeitsbedingungen befragt werden.

Befragung 2023/24 richtet sich an 60.000 Beschäftigte

Die erste Stuserhebung fand 2017/18 in ausgewählten Bereichen statt und richtete sich an rund 40.000 Landesbeschäftigte. Aktuell läuft die zweite Stuserhebung 2023/24, bei der über 60.000 Landesbeschäftigte aus der gesamten unmittelbaren Landesverwaltung befragt werden. Das Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (iqpr) unterstützt nach der ersten auch die zweite Stuserhebung wieder aus wissenschaftlicher Perspektive.

Die erste Stuserhebung fand als Online-Befragung statt, wo nötig, kamen ergänzend Papierfragebögen zum Einsatz. Sie umfasste insgesamt 31 Fragen zur allgemeinen Gesundheit, Arbeitsfähigkeit

und -zufriedenheit sowie zu verschiedenen Belastungs- und Schutzfaktoren (Hetzl 2019). Von den damals 39.941 angeschriebenen Beschäftigten nahmen 14.472 an der Befragung teil. Die Teilnahmequote lag damit bei rund 36 Prozent, variierte aber stark zwischen einzelnen Ressorts und Behörden.

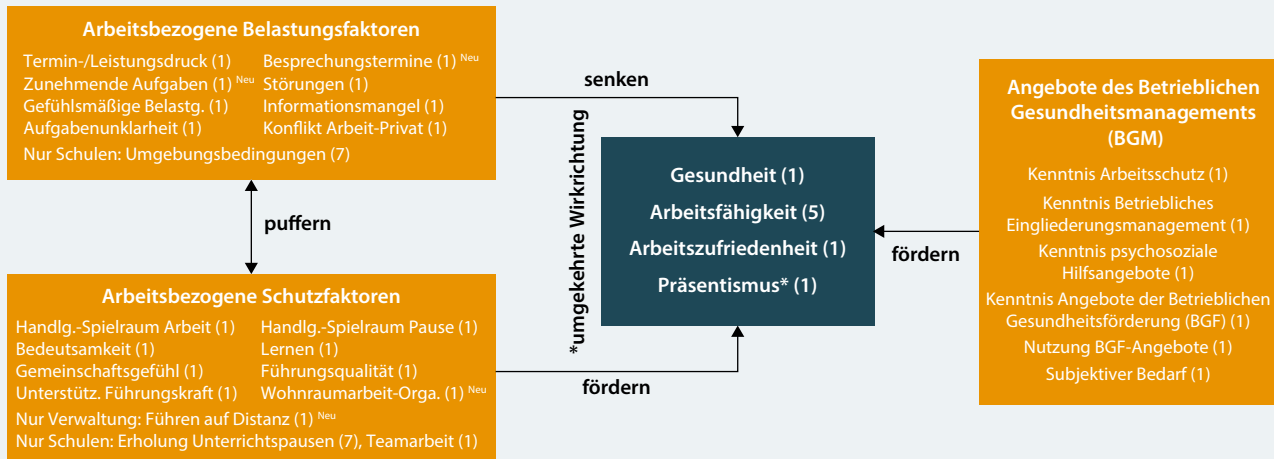
Ausgewertet wurde auf Ressort- beziehungsweise Behördenebene, für einzelne Organisationseinheiten innerhalb der Ressorts und Behörden sowie zusammenfassend für die gesamte Landesverwaltung. Auf Basis vorab definierter Schwellenwerte wurden Stärken und Handlungsbedarfe, über Zusammenhangsanalysen ferner zentrale Treiber von Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und -zufriedenheit identifiziert. Während die Detailanalysen und -ergebnisse nur für den internen Gebrauch in Form selbsterklärender Berichte und Foliensätze aufbereitet und bei Workshops präsentiert und diskutiert wurden, sind die übergreifenden Ergebnisse allgemein verfü- und nachlesbar (Hetzl et al. 2019, Landtag SH 2018a, Landtag SH 2018b).

Basierend auf den Erfahrungen aus der ersten Stuserhebung, wurden für die zweite einige konzeptionelle Änderungen vorgenommen. So wurde das der Stuserhebung zugrunde liegende konzeptionelle Modell (Hetzl 2019) um das bestehende BGM-Angebot erweitert in der Annahme, dass sich dieses positiv auf die Zielkriterien auswirkt. Entsprechende Fragen zur Bekanntheit und Inanspruchnahme der BGM-Angebote wurden in den Fragebogen integriert. Außerdem wurde der Präsentismus als weiteres Kriterium in Modell und Fragebogen aufgenommen. Bei den Belastungs- und Schutzfaktoren wurden Aspekte, die sich als redundant, nicht eindeutig oder als wenig relevant erwiesen haben, herausgenommen. Dafür wurden Aspekte wie zunehmende Aufgaben und Besprechungstermine als Belastungen sowie – wegen der wachsenden Bedeutung von Homeoffice und Telearbeit – das Führen auf Distanz und die Wohnraumarbeit-Organisation ergänzend aufgenommen (siehe Grafik Seite 40).

Neben den Auswertungen und der Identifikation von Stärken und Handlungsbedarfen sollen, soweit möglich, die

Erweitertes konzeptionelles Modell zur Staturerhebung 2023/24

Befragung der Beschäftigten im Land Schleswig-Holstein zu Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit, bisherige und neue Aspekte im Fragebogen



Hinweis: Zahlen in Klammern = Anzahl der Fragen in der Staturerhebung

Das Modell basiert auf dem Anforderungs-Ressourcen-Modell von Demerouti et al. (2001) und geht von folgenden Grundannahmen aus:
 1. Arbeitsfähigkeit und Gesundheit steigen, wenn Belastungen dauerhaft sinken, 2. Arbeitszufriedenheit steigt, wenn Schutzfaktoren dauerhaft steigen, 3. Hoch ausgeprägte Schutzfaktoren puffern Belastungen, was wiederum Arbeitsfähigkeit und Gesundheit fördert.

Ergebnisse der zweiten Staturerhebung mit denen der ersten verglichen werden. Kleinere Anpassungen an den Ergebnisberichten und Foliensätzen, etwa bei der Darstellungsweise von Ergebnissen, sollen die intuitive Lesbarkeit und Verständlichkeit weiter erhöhen.

Wie die Beteiligung gesteigert werden soll

Die wichtigste Neuerung ist eine intensivierte Begleitung des Prozesses der Staturerhebung. Ziel ist es, die Beteiligung an der Befragung zu steigern und Folgeprozesse in allen Ressorts und Behörden flächendeckend und noch systematischer auf- und umzusetzen, zum Beispiel über eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und der Ableitung von Maßnahmen. Dazu werden Führungskräfte sowie freiwillige Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Schulungen vorab und nach der Staturerhebung umfassend über die Befragung beziehungsweise deren Ergebnisse informiert. Überdies sind sie in die Bewerbung, Teilnahmemotivierung sowie Ergebniskommunikation eingebunden und werden gezielt auf die Steuerung beziehungsweise Begleitung des Folgeprozesses vorbereitet. In der Tabelle unten sind die Rollen und Aufgaben der Führungskräfte sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der Staturerhebung zusammengefasst.

Die in der Staatskanzlei angesiedelte Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement und Suchtprävention (LGS) koordiniert die Befragung samt begleitenden Schulungen sowie Informations- und Werbemaßnahmen, zu denen eine Webseite auf dem Landesportal, ein Imagefilm, Aushänge und Anschreiben gehören. Der Folgeprozess liegt hingegen in Ressort- beziehungsweise Behördenverantwortung (siehe Grafik Seite 41). Um einen nahtlosen Übergang zu gewährleisten, werden in Ergänzung zu den Schulungen, insbesondere der Führungskräfte als Mitverantwortliche für den Folgeprozess, ebenfalls vorab

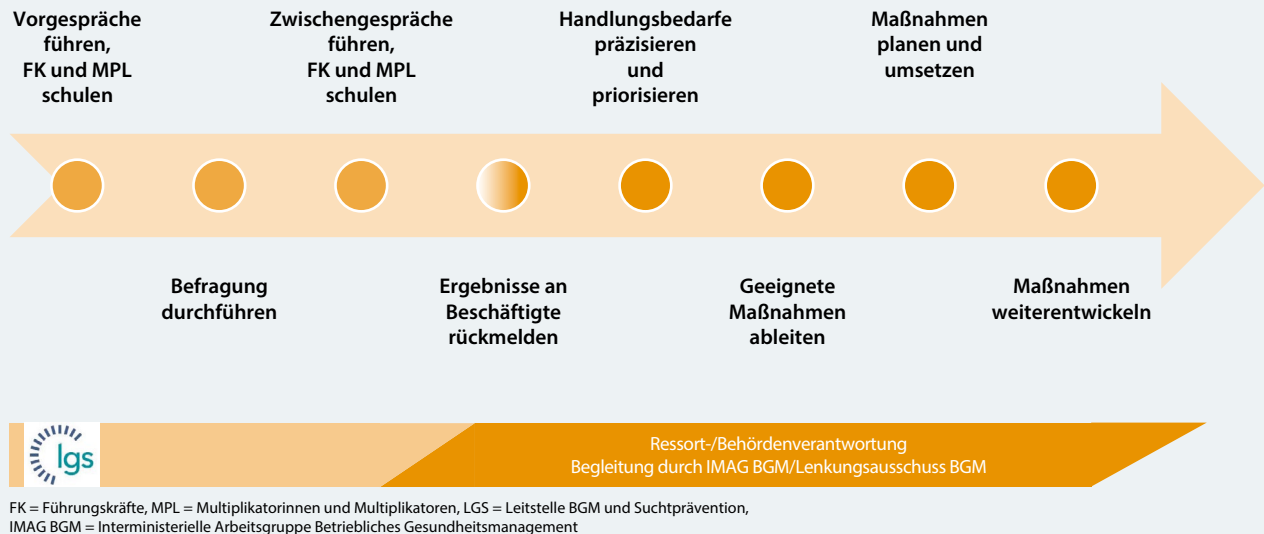
der Schulungen sowie Informations- und Werbemaßnahmen, zu denen eine Webseite auf dem Landesportal, ein Imagefilm, Aushänge und Anschreiben gehören. Der Folgeprozess liegt hingegen in Ressort- beziehungsweise Behördenverantwortung (siehe Grafik Seite 41). Um einen nahtlosen Übergang zu gewährleisten, werden in Ergänzung zu den Schulungen, insbesondere der Führungskräfte als Mitverantwortliche für den Folgeprozess, ebenfalls vorab

Rollen und Aufgaben der Führungskräfte sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

FK = Führungskräfte, MPL = Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

Rolle/Aufgaben	FK	MPL
Schnittstelle zu anderen Beschäftigten der Landesverwaltung - vor der Befragung: Information und Teilnahmemotivierung - nach der Befragung: Informationen zu Ergebnissen und Transfer	X	X
Mit gutem Beispiel vorangehen: Eigene Teilnahme an der Befragung (freiwillig)	X	X
Adressaten und Adressatinnen von Handlungsbedarfen - Feedback zu Führungsqualität, soziale Unterstützung, Führen auf Distanz - sowie zu weiteren (mit-)gestaltbaren Arbeitsbedingungen	X	
(Mit-)Verantwortliche für den Folgeprozess	X	

Phasen der Stuserhebung



und im Nachgang der Befragung Gespräche mit der LGS und den einzelnen Ressorts und Behörden geführt. Ferner werden den Ressorts und Behörden Informationen und Materialien zu möglichen Ausgestaltungsformen des Folgeprozesses bereitgestellt. Betont wird dabei die Transparenz gegenüber den Beschäftigten. Auch der aktive Einbezug der Belegschaft, Stichwort Partizipation, ist von Bedeutung.

Intensivierte Begleitung zahlt sich aus

Die zweite Stuserhebung läuft noch bis Ende März 2024. Wie in der ersten wird die Befragung auch diesmal wieder nacheinander in den einzelnen Ressorts und Behörden der Landesverwaltung stattfinden. Die bisher erreichten höheren Teilnahmequoten sprechen für den Nutzen und den Erfolg der begleitenden Schulungen und Gespräche: So wurden in den ersten drei Ressorts Rücklaufquoten von rund 80, 74 beziehungsweise 64 Prozent erreicht.

Der Folgeprozess wird so ausgestaltet, dass sich alle Ressorts und Behörden vertiefend mit ihren Ergebnissen auseinandersetzen, die brennendsten Handlungs-

bedarfe mit geeigneten Maßnahmen adressieren und dabei die Beschäftigten mitnehmen. Wie genau dies im Einzelnen geschieht, ob auf Ebene des Ressorts beziehungsweise der Behörde oder auf Ebene einzelner Organisationseinheiten, mithilfe von Arbeitskreisen, Projektgruppen, Gesundheitszirkeln oder Mitarbeitendenworkshops und mit oder ohne externe Moderation, obliegt den jeweiligen Hausleitungen und hängt nicht zuletzt vom jeweils aktuellen Umsetzungsstand des BGM sowie von den verfügbaren Ressourcen ab. Die LGS, eine interministerielle Arbeitsgruppe sowie ein Lenkungsausschuss auf politischer Ebene werden den Umsetzungsprozess begleiten. ■

Literatur

- Badura B./Munko T.: Auf die Bindung der Mitarbeitenden kommt es an!, in: innovative Verwaltung 12/2022.
- Deutscher Beamtenbund und Tarifunion [DBB] (2020): Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) nach Bundesländern geordnet, <https://sn.pub/ECVhuE>.
- Demerouti, E. et al. (2001): The job demands-resources model of burnout, in: Journal of Applied Psychology, 86 (3).
- Hetzl, C. et al. (2019): Eine ressortübergreifende Datenbasis für das betriebliche Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein, in: innovative Verwaltung, 6/2019.

Schleswig-Holsteinischer Landtag [Landtag SH] (2018a): Stuserhebung zur Arbeitsfähigkeit und Gesundheit aus der Sicht von Lehrkräften, Kiel: Landtag SH, Drucksache 19/631.

Schleswig-Holsteinischer Landtag [Landtag SH] (2018b): Bericht der Landesregierung: Personalstruktur- und Personalmanagementbericht 2018 des Landes Schleswig-Holstein (Berichtsjahr 2017), Kiel: Landtag SH, Drucksache 119/1136.

PwC Deutschland (2022): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen, <https://sn.pub/xKllwp>.

Tempel, N. et al. (2015): Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Gesundheitsimpulse für die Praxis. Hannover: Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen.

 Springer Professional

Gesundheitsmanagement 

Ducki, A. (2022): Digital unterstütztes betriebliches Gesundheitsmanagement (dBGM), in: Bamberg, E. et al. (Hrsg.): Digitale Arbeit gestalten, <https://sn.pub/30mdEs>

Simmel, M. (2020): Die zentrale Rolle der Führungskräfte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, in: Simmel, M./ Graßl, W. (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System, <https://sn.pub/VRXdAq>

Uhle, T./Treier, M. (2019): Gesundheitscontrolling: Steuerung und Qualitätssicherung, in: Betriebliches Gesundheitsmanagement, <https://sn.pub/NB2ZL4>