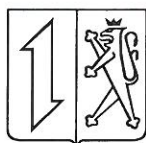


Dienstvereinbarung

Betriebliches

Gesundheitsmanagement

(DV-BGM)



STADT MANNHEIM²

**Dienstvereinbarung
zum
„Betriebliches Gesundheitsmanagement
bei der Stadt Mannheim“
(DV-BGM)**

**zwischen
der Stadt Mannheim
vertreten durch den Oberbürgermeister
und
dem Gesamtpersonalrat der Stadt Mannheim
vertreten durch die Vorsitzende**

PRÄAMBEL

Gesundheit ist ein hohes individuelles Gut; gesundheitsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von entscheidender Bedeutung für eine zukunftsfähige Organisation. Insbesondere wegen der sich ständig verändernden Anforderungen an die Beschäftigten, die ein lebenslanges Lernen notwendig machen, der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird der Ausbau und die Sicherstellung eines leistungsfähigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zur Begleitung kommunaler Veränderungsprozesse zu einer Verpflichtung für moderne Arbeitgeber.

Dieser Dienstvereinbarung liegt ein Verständnis von Gesundheit zugrunde, das Prof. Badura¹ beschreibt als „Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives seelisches und körperliches Befinden – insbesondere ein positives Selbstwertgefühl und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen – erhalten und wiederhergestellt wird“.

Diese Formulierung bringt zum Ausdruck, dass Gesundheit ein mehrdimensionales Geschehen ist und neben dem *körperlichen* auch das *seelische und soziale* Wohlbefinden umfasst². Gesundheit ist als *Prozess* zu verstehen, d.h. jeder Mensch kann auf einem Kontinuum zwischen „gesund“ und „krank“ lokalisiert werden und ist dement-

¹ Prof. Dr. Bernhard Badura: Emeritus der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.

² Vgl. bereits die Definition von Gesundheit der WHO von 1946: Gesundheit ist ein Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen. Der Genuss des höchsten erreichbaren Gesundheitszustands ist eines der Grundrechte jedes Menschen unabhängig von der Rasse, der Religion, der politischen Einstellung und ökonomischer oder sozialer Bedingungen“; siehe auch Ottawa-Charta von 1986

sprechend nicht *entweder* gesund *oder* krank, sondern *mehr oder weniger* gesund bzw. krank. Dieses Verständnis von Gesundheit zeigt Ansatzpunkte sowohl für das betriebliche Handeln als auch für das eigenverantwortliche Verhalten der Beschäftigten auf.

Die Maßnahmen des BGM berücksichtigen den demografischen Wandel und gehen über den gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus. Sie setzen sowohl beim Verhalten des Einzelnen in Bezug auf sich selbst, in der betrieblichen Gemeinschaft, beim Arbeitsumfeld als auch bei den Arbeitsbedingungen an. Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitskompetenz sollen gestärkt sowie die Arbeitsorganisation, -umgebung und -prozesse verbessert werden.

BGM wird in dieser Dienstvereinbarung verstanden als die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten.

Gesundheitsmanagement ist Teil von Personal- und Organisationsentwicklung. BGM ist dauerhaft in den Strukturen der Stadtverwaltung Mannheim zu verankern, in ihr strategisches Managementsystem zu integrieren und kommt in einer gesundheitsorientierten Führungskultur zum Ausdruck.

Die Stadt Mannheim verpflichtet sich durch diese Dienstvereinbarung BGM als dauerhafte Aufgabe wahrzunehmen.

Die unterschiedlichen Lebenssituationen, Erfahrungen und Ausgangslagen von Frauen und Männern werden diskriminierungsfrei berücksichtigt. Das Gleiche gilt für die unterschiedlichen Kulturen und Altersgruppen. Alle Ebenen sind einzubeziehen; im Mittelpunkt aller Ansätze stehen immer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aufgrund des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung der Beschäftigten kommt dem Daten- und Persönlichkeitsschutz bei allen Maßnahmen eine besondere Bedeutung zu.

1. GELTUNGSBEREICH

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Dezernate, Fachbereiche, Ämter und Eigenbetriebe der Stadt Mannheim für Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Unter dem Begriff Dienststelle wird in dem nachfolgenden Text ein Dezernat oder Amt bzw. Fachbereich oder ein Eigenbetrieb verstanden.

Die DV-BGM gilt nur in Verbindung mit der Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung (DV-DG). Sie gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Mannheim.

2. ZIELE

Mit dieser Dienstvereinbarung sollen die bisherigen Handlungsbereiche, Instrumente und Aktivitäten zur Gesundheitsförderung integriert, neu ausgerichtet, ergänzt und weiterentwickelt werden, so dass bei allen Beteiligten Klarheit über Strukturen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten im Rahmen des BGM besteht.

Die Dienstvereinbarung versteht sich als ein Rahmenwerk, in dem grundsätzliche Festlegungen in Form von Standards getroffen werden, um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches BGM bei der Stadtverwaltung Mannheim zu schaffen. Bei der Ausgestaltung und Umsetzung wird die Vorgehensweise in den einzelnen Organisationseinheiten dezentral dem jeweiligen Bedarf entsprechend ergänzt bzw. angepasst. Die Dienststellen können im Rahmen der dezentralen Budgetverantwortung Maßnahmen gestalten, die **über** die in dieser Dienstvereinbarung beschriebenen Standards hinaus gehen. Abweichungen von den Standards sind mit Zustimmung des zentralen Steuerrungskreises möglich.

Die Ziele im Einzelnen sind:

... auf der individuellen Ebene:

- Stärkung des Wohlbefindens³ der Beschäftigten,
- Erhalt und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten und Weiterentwicklung ihrer Gesundheitskompetenz,
- Erhalt und Förderung der Motivation, Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft der Beschäftigten,

³ Siehe Gesundheitsverständnis in Präambel.

... auf der strukturellen Ebene:

- Verbesserung von Arbeitsabläufen und –effektivität,
- Weiterentwicklung der / Entwicklung einer gesundheitsorientierten Führungskultur,
- Förderung von Kommunikation und Transparenz innerhalb der Stadtverwaltung Mannheim und Sicherstellung eines respektvollen Umgangs miteinander.

Durch die Ausrichtung des BGM an diesen Zielen wird die Lebensqualität der Beschäftigten verbessert und die Attraktivität der Stadtverwaltung Mannheim als gesundheitsorientierte Arbeitgeberin erhöht. Darüber hinaus sind eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität und eine Senkung der betrieblich beeinflussbaren Ausfallzeiten und -kosten zu erwarten. Den Erfolg des BGM ausschließlich an der Reduzierung des Krankenstandes zu messen, würde jedoch zu kurz greifen. Im Fokus des BGM steht vielmehr die Frage danach, was Beschäftigte gesund erhält und wie ihre Potentiale und Ressourcen gefördert werden können. Mit der Steigerung des Wohlbefindens der Beschäftigten erhöht sich deren Leistungsfähigkeit; dies liegt im Sinne der Beschäftigten sowie der Stadtverwaltung Mannheim.

3. STRUKTUREN

Aufgrund des dezentralen Aufbaus der Stadtverwaltung Mannheim wird das BGM mit einer Kombination aus zentralen und dezentralen Strukturen organisiert.

Die zentralen Strukturen bestehen aus

- dem zentralen Steuerungskreis,
- dem zentralen Gesundheitsmanagement
- einem unterstützenden Expertenkreis.

Die dezentralen Strukturen umfassen in den jeweiligen Organisationseinheiten

- dezentrale Arbeitskreise Gesundheit,
- Gesundheitskoordinatoren/innen.

Die Strukturen können entsprechend der bei der Umsetzung gemachten Erfahrungen mit dem BGM weiter entwickelt werden.

Im Folgenden sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Beteiligten näher beschrieben:

3.1 ZENTRALER STEUERUNGSKREIS

Hier liegt die strategische Steuerung des BGM der Stadtverwaltung Mannheim. Der zentrale Steuerungskreis beschließt über Mittel, die zentral oder dezentral für BGM zur Verfügung gestellt werden und entscheidet über Projekte, sofern zentrale Mittel verwendet werden sowie über Abweichungen von den Standards.

Der zentrale Steuerungskreis setzt sich wie folgt zusammen:

- Herr Oberbürgermeister Dr. Kurz
- Dezernat I Herr EBM Specht
- Dezernat II Herr BM Grötsch
- Dezernat III Frau BM Dr. Freundlieb
- Dezernat IV Herr BM Quast
- 4 Mitglieder des Gesamtpersonalrats
- 1 Mitglied der Gesamtschwerbehindertenvertretung

Sollte sich die Dezernatsstruktur ändern, wird die Zusammensetzung entsprechend angepasst.

Die Leitung des zentralen Steuerungskreises ist Herrn Oberbürgermeister Dr. Kurz übertragen. Bei Stimmgleichheit zwischen Verwaltungsspitze und Gesamtpersonalrat / Gesamtschwerbehindertenvertretung gilt die Stichentscheidungsregelung. Der Stichentscheid obliegt dem Vorsitzenden des zentralen Steuerungskreises, Herrn Oberbürgermeister Dr. Kurz.

3.2 ZENTRALES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Zu den Aufgaben gehören:

- die Leitung des Expertenkreises
- das Reporting an den zentralen Steuerungskreis
- das Erstellen des zentralen Gesundheitsberichts
- die Vorbereitung der Zuteilung der zentralen Mittel für Projekte für den zentralen Steuerungskreis
- die Beratung von Verwaltungsspitze und Interessenvertretungen zu Fragen des BGM

- die Vermittlung der Ziele des BGM auf der Führungsebene
- die Beratung der Dienststellen zum BGM
- die Leitung von dezentralen Projekten, die zentral finanziert werden und deren Evaluation
- das Initiieren und die Begleitung von Projekten und Aktionen ggf. in Kooperation mit Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin oder weiteren Partnern
- Entwickeln eines Konzepts zur standardisierten Evaluation
- interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- die Kooperation mit Krankenkassen, den Unfallversicherungsträgern wie z.B. der Unfallkasse und sonstigen Organisationen zu Fragen des BGM
- die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen und Angeboten zur Gesundheitsförderung in enger Abstimmung mit dem Kompetenzzentrum Managemententwicklung
- die Konzeption und Durchführung stadtweiter Gesundheitsaktionen
- die Sicherstellung der Qualifizierung der Gesundheitskoordinatoren in den Dienststellen
- die Mitgliedschaft im Arbeitsschutzausschuss

Die organisatorische Zuordnung erfolgt beim Fachbereich Personal – Organisation. Das zentrale Gesundheitsmanagement verfügt über ein eigenes Budget; bei den anfallenden Verwaltungsaufgaben erhält es Unterstützung durch den Fachbereich Personal – Organisation.

3.3 UNTERSTÜTZENDER EXPERTENKREIS

Der unterstützende Expertenkreis begleitet die Arbeit des zentralen Gesundheitsmanagements und setzt sich wie folgt zusammen:

- Gesundheitsmanager/in (Leitung)
- 1 Vertreter/in Fachbereich Personal - Organisation
- 2 Dienststellenleitungen
- 2 Vertreter/in GPR
- 1 Vertreter/in GSV
- 1 Suchtbeauftragte/r
- 1 Vertreter/in Frauenbeauftragte
- 1 Vertreter/in IAS
- 1 Vertreter/in Stabstelle Arbeitssicherheit
- 1 Vertreter/in Kompetenzzentrum Managemententwicklung

Bei Bedarf können weitere Expertinnen/Experten wie Vertreter von Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern, z.B. der Unfallkasse, der Betriebssportgemeinschaft, des Fachbereichs Gesundheit, Bereich Gesundheitsförderung und Prävention, und Andere hinzugezogen werden.

3.4 DEZENTRALE ARBEITSKREISE „GESUNDHEIT“

In den Organisationseinheiten werden unter Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten und Interessen der Dienststellen dezentrale Arbeitskreise „Gesundheit“ als Steuerungsgremium eingerichtet.

Zu den Aufgaben der Arbeitskreise „Gesundheit“ gehören:

- die bereichsbezogene Konkretisierung der Ziele auf der Grundlage der Ziele des BGM
- die Festlegung von Schwerpunkten und Prioritäten zum BGM in der Dienststelle
- die Planung und Steuerung des dienststellenbezogenen Gesamtprozesses
- die Entscheidung über die Umsetzung geeigneter Maßnahmen
- die Entscheidung über den Einsatz von Instrumenten
- der Beitrag der Dienststelle zum zentralen Gesundheitsbericht
- die Sicherung der Nachhaltigkeit
- das Controlling und die Evaluation der Maßnahmen und Ergebnisse
- die Förderung der Kommunikation über Gesundheit durch dienststellenbezogene Öffentlichkeitsarbeit

Die genaue Festlegung der Zusammensetzung der Arbeitskreise trifft die Dienststellenleitung im Einvernehmen mit der Personalvertretung.

3.5 GESUNDHEITSKOORDINATOR/IN

Gesundheitskoordinatoren/innen übernehmen in den Organisationseinheiten die dienststellenbezogene Koordination des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und moderieren Projekte nach entsprechender Qualifizierung.

4. VERANTWORTLICHKEITEN IM GESAMTPROZESS

Neben den oben Genannten sind für den Erfolg des BGM auch verantwortlich:

Der Gemeinderat

- stellt die erforderlichen Haushaltsmittel bereit

Die Verwaltungsführung

- unterstützt ausdrücklich den Prozess des BGM
- verankert BGM dauerhaft in den Strukturen der Stadtverwaltung Mannheim und integriert es in die Managementzielsysteme
- informiert regelmäßig den Gemeinderat über den Prozess des BGM

Alle Führungskräfte

- tragen die Verantwortung für einen modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz
- berücksichtigen alle Felder der Gesundheitsförderung bei der täglichen Führungsarbeit
- tragen durch Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation wesentlich dazu bei, ein gesundes Arbeitsklima zu schaffen
- haben durch ihr Verhalten großen Einfluss auf die Motivation, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiter/innen

- bringen sich aktiv in den Prozess ein
- tragen mit ihrem eigenverantwortlichen Handeln zur Erhaltung ihrer Gesundheit bei

Die Interessenvertretungen

Der GPR und die GSV sind Mitglied im zentralen Steuerungskreis. Die Interessensvertretungen unterstützen und begleiten den Prozess aktiv (Beteiligung analog der Dienstvereinbarung zur Modernisierung der Stadtverwaltung). Die Interessenvertretungen sichern die geschlechtergerechten und geschlechtersensiblen Belange im unterstützenden Expertenkreis.

5. BEDARFSERMITTLUNG / DATENERHEBUNG

Um die Maßnahmen des BGM bedarfs- und zielorientiert gestalten zu können, werden zu verschiedenen Zeitpunkten im Prozess Informationen benötigt. Bei Datenerhebungen jeglicher Art ist der Daten- und Persönlichkeitsschutz zu gewährleisten und die Schweigepflicht zu beachten. Sie erfolgen unter Beachtung der gesetzlichen Regelungen.

Zuerst ist die Frage zu beantworten, welche Organisationseinheiten besonderen Bedarf haben und wie die Prioritäten bei der Durchführung von Projekten zu setzen sind.

Informationen können z.B. durch Rückmeldungen der Dienststellen, Anregungen der Mitarbeiterschaft, durch Expertenbefragungen und durch die konsequente flächendeckende Durchführung des gesetzlich vorgeschriebenen Instruments der Gefährdungsbeurteilungen gewonnen werden. Hierbei sind u. A. auch die Gefährdungen zu betrachten, die durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz entstehen können. Die Gefährdungsbeurteilungen müssen regelmäßig aktualisiert werden. Durch Gesundheitsreporte der Krankenkassen können weitere grundlegende Informationen gewonnen werden.

Anhaltspunkte über Dienststellen mit besonderem Handlungsbedarf geben auch Fehlzeitenanalysen, die im weiteren Prozess zu wiederholen sind. Einzelheiten bei der Datenerhebung, -auswertung und -weiterverwendung regelt die Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung (DV-DG).

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse wird dann im zweiten Schritt die gesundheitliche Situation der Beschäftigten in den jeweiligen Organisationseinheiten genauer betrachtet. Es ist zu erheben, welche individuellen und betrieblichen Ressourcen zum Erhalt der Gesundheit vorhanden sind und welcher Bedarf zur Verbesserung der Gesundheit konkret besteht.

Um möglichst aussagekräftige Informationen zu gewinnen, ist eine Kombination verschiedener Instrumente am besten geeignet. Welche Messverfahren zur Erhebung der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten im konkreten Fall heranzuziehen sind, ist je nach Problemlage und Zielen vor Ort zu entscheiden. Für entsprechende Befragungen der Beschäftigten in den Dienststellen können auch der Index Gute Arbeit des DGB sowie der Work Ability Index der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsme-

dizin eingesetzt werden, um die gesundheitliche Situation zu untersuchen und zu verbessern.

Je nach Bedarf sind qualitative Verfahren wie Gesundheitszirkel⁴, Arbeitsplatzbegehungen und die salutogene Geschäftsprozessanalyse⁵ einzusetzen. Mitarbeiterbefragungen, z.B. in Form von Fragebögen zu speziellen Problemstellungen können nach genauer Abwägung ebenfalls herangezogen werden.

Im dritten Schritt ist nach Wirkung und Erfolg der durchgeführten Maßnahmen zu fragen. Diese werden nach vorheriger Zieldefinition mit passenden Instrumenten gemessen.

Jede Datenerhebung im Rahmen des BGM hat sich an dem Grundsatz „auf Daten folgen Taten“ auszurichten. Aufwand und Nutzen sind beim Einsatz von Messinstrumenten genau abzuwägen; es sind aussagekräftige und praktikable Instrumente einzusetzen.

6. HANDLUNGSFELDER DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Das BGM der Stadtverwaltung Mannheim bezieht sich vorrangig auf die im Folgenden aufgeführten Handlungsfelder, dabei sind die Schwerpunkte in den einzelnen Organisationseinheiten je nach spezieller Ausgangslage und Zielsetzung vor Ort unterschiedlich zu setzen:

⁴ In Gesundheitszirkeln identifizieren die Teilnehmenden in regelmäßigen moderierten Treffen Belastungen am Arbeitsplatz, analysieren die Ursachen hierfür und erarbeiten Lösungsansätze. Im Mittelpunkt steht wie bei der salutogenen Geschäftsprozessanalyse das Experten- und Erfahrungswissen der Beschäftigten. Gesundheitszirkel können innerhalb einer Hierarchieebene oder auch hierarchieübergreifend durchgeführt werden. Vgl. dazu KGSt-Bericht 1/2005, S. 47f.

⁵ Bei der vom Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover entwickelten salutogenen Geschäftsprozessanalyse werden unter Einbeziehung der Beschäftigten die Arbeitsprozesse in einem Arbeitsbereich in einzelne Schritte unterteilt und visualisiert. Dann werden sie bezüglich gesundheitsförderlicher und -beeinträchtigender Faktoren bewertet und Lösungsansätze zum Ausbau von gesundheitsförderlichen Ressourcen und zum Abbau von Belastungen werden entwickelt. Die personenbezogene Perspektive wird bewusst mit einbezogen, weil das subjektive Erleben der Arbeit das Wohlbefinden und damit Motivation und Gesundheitsverhalten von Beschäftigten wesentlich beeinflusst. Sowohl der Gesundheitszirkel als auch die salutogene Geschäftsprozessanalyse können als Analyse-, Umsetzungs- und Controllinginstrument eingesetzt werden.

6.1 GESUNDHEITSORIENTIERTES FÜHREN

In Zeiten von Veränderungsprozessen und hoher Leistungsanforderung und vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung müssen Führungskräfte auf den verschiedenen Hierarchieebenen die besondere Herausforderung bewältigen, sowohl sorgsam mit ihren eigenen gesundheitlichen Ressourcen umzugehen als auch die Arbeit für die ihnen anvertrauten Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Altersstufen gesundheitsförderlich zu gestalten sowie die Mitarbeiter/innen bei einem gesundheitsfördernden Verhalten zu unterstützen.

Durch das Erkennen ihrer eigenen gesundheitlichen Bedürfnisse auf der einen Seite und einen wertschätzenden und mitarbeiterorientierten Einsatz von Instrumenten der Führung und der Kommunikation (wie z.B. das Mitarbeitergespräch) auf der anderen Seite können Führungskräfte viel dazu beitragen, dass die Arbeit für die ihnen anvertrauten Mitarbeiter/innen handhabbar, verstehbar und sinnstiftend ist⁶ und auf diese Weise zum Erhalt ihrer Gesundheit beitragen.

Um die Führungskräfte der Stadtverwaltung Mannheim bei diesen wichtigen Aufgaben zu unterstützen, sind entsprechend ihrem individuellen Bedarf Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und Instrumente wie Coaching / Gesundheitscoaching und Kollegiale Beratung einzuführen bzw. auszubauen.

6.2 FÖRDERUNG VON GESUNDHEITSKOMPETENZ

Um die Beschäftigten der Stadtverwaltung Mannheim bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung in Bezug auf den Erhalt und die Förderung ihrer Gesundheit zu unterstützen, ist es notwendig, Maßnahmen zur Entwicklung von individueller Gesundheitskompetenz zu etablieren bzw. weiter auszubauen.

Gesundheitskompetenz umfasst sowohl das *Wissen* über körperliche, psychische und soziale Aspekte von Gesundheit als auch *Gesundheitsbewusstsein* und *Gesundheitsverhalten* sowie die Kenntnis über entsprechende Unterstützungssysteme.

⁶ Vgl. dazu das Konzept der Salutogenese, das der Soziologe Aaron Antonovsky in den 1970er Jahren entwickelte. Antonovsky erforschte, was Menschen (auch unter schwierigsten äußeren Bedingungen) gesund erhält. Als Erklärungsansatz diente ihm der sogenannte Kohärenzsinn, der bei verschiedenen Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist. Das Kohärenzgefühl setzt sich aus drei Komponenten zusammen: der subjektiv empfundenen Verstehbarkeit, dem Gefühl von Bedeutsamkeit / Sinnhaftigkeit und der Handhabbarkeit der (Arbeits-) Anforderungen.

In Zeiten sich ständig verändernder Anforderungen gewinnen neben der Fähigkeit zur richtigen Einschätzung und Pflege der eigenen Ressourcen, dem Beherrschen von Methoden zur Stressbewältigung sowie der Fähigkeit sich zu erholen auch das Beherrschen von Schlüsselqualifikationen wie z.B. der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie die Bereitschaft, sich kontinuierlich beruflich weiter zu bilden immer mehr an Bedeutung.

Dementsprechend kann die Unterstützung bei der Entwicklung von Gesundheitskompetenz z.B. durch die bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Gesundheitstrainings, das Vermitteln von Stressbewältigungsstrategien und Entspannungstechniken sowie durch Information und Aufklärung zu gesundheitsrelevanten Themen erfolgen. An dieser Stelle sind sämtliche Veranstaltungen zum Ausbau von Schlüsselqualifikationen zu nennen.

Es ist auf altersgerechte und geschlechtsspezifische Angebote zu achten, die einvernehmlich umzusetzen sind. Beschäftigte sollen ermutigt und aktiv darin unterstützt werden, die Maßnahmen zur Förderung der Gesundheitskompetenz wie z.B. die Veranstaltungen im Rahmen des Gesundheitsprogramms und die Angebote der Betriebsportgemeinschaft der Stadt Mannheim in Anspruch zu nehmen. Solche Aktivitäten tragen zudem zur sozialen Vernetzung und zur Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeitgeberin Stadtverwaltung Mannheim bei.

6.3 BETRIEBLICHE UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME

Vor dem Hintergrund, dass soziale Einbindung und sozialer Rückhalt wesentlich zur Erhaltung von Gesundheit in der Arbeitswelt beitragen, sind im Handlungsfeld „Betriebliche Unterstützungssysteme“ verschiedene Maßnahmen zu nennen, die beide Aspekte stärken.

Insgesamt ist auf den Ausbau gesundheitsförderlicher Kommunikationsstrukturen und die Förderung einer konstruktiven Diskussions- und Streitkultur hinzuwirken. Bei Bedarf kommen Maßnahmen zur Teamentwicklung zum Einsatz.

In den Handlungsbereichen der Suchtprävention und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements sind die bei der Stadtverwaltung Mannheim hierzu abgeschlossenen Dienstvereinbarungen konsequent umzusetzen. Weiter wird der Abschluss einer Dienstvereinbarung zum Thema Mobbingprävention angestrebt.

Zur Unterstützung der Beschäftigten und Führungskräfte ist die Einführung eines Angebots zur sozialen und psychosozialen Beratung dringend erforderlich.

6.4 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin unterstützen im Rahmen der Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgaben das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Sie stellen ihre Leistungen im Prozess transparent dar und bringen ihr Expertenwissen ein.

6.5 LEBENSBALANCE

Die Unterstützung einer gesunden Balance⁷ zwischen Beruf und Karriere und dem Leben in der Familie oder in anderen sozialen Netzwerken ist ein wichtiger Bestandteil des BGM.

Längerfristige Mehrfachbelastungen können zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Befinden sich die verschiedenen Anforderungsdimensionen im Leben in Balance, leistet dies einen Beitrag zum Wohlbefinden, zur Kreativität und zu einer höheren Innovations- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten.

Aus diesem Grund gilt es unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange, Beschäftigten Möglichkeiten einzuräumen, flexibel auf die verschiedenen Anforderungen des Lebens reagieren zu können und unterschiedliche Lebensbereiche in Einklang zu bringen. Dafür sind die bereits vorhandenen Handlungsfelder und Instrumente weiter auszubauen.

6.6 GESTALTUNG GESUNDHEITSFÖRDERLICHER ARBEITSBEDINGUNGEN, PROZESSE UND STRUKTUREN

Bei der Betrachtung / Weiterentwicklung von Arbeits- und Organisationsbedingungen, Prozessen und Strukturen ist immer auch zu überprüfen, inwieweit sie zur individuellen Gesunderhaltung beitragen; ein hierfür geeignetes Instrument ist z.B. die salutogene Geschäftsprozessanalyse (siehe S. 10 Fußnote 4).

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ist zudem das Schaffen von *alternsgerechten* Arbeitsbedingungen eine wichtige Aufgabe im BGM. Das bedeutet z.B. im Rahmen der Personaleinsatzplanung für jedes Alter die am besten passende Arbeit

⁷ Hierunter wird ein Zustand verstanden, in dem Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang stehen.

zu finden und zu gestalten, also lebensphasengerechtes Arbeiten zu fördern. Zum aktiven Umgang mit dem demografischen Wandel gehört auch das frühzeitige Bemühen um ausgewogene Personal- und Altersstrukturen und die Verteilung der Aufgaben auf altersgemischte Teams.

Barrierefreiheit, flexible Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzwechsel und Rotationsmöglichkeiten sowie gesundheitsgerechtere Einsatzpläne sind weitere Ansatzpunkte um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und deren Qualifikation, Einsatzbreite und berufslebenslange Lernbereitschaft zu erweitern.

6.7 GESUNDE ERNÄHRUNG

Gesunde Ernährung ist ein wichtiger Baustein für die Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, daher ist die Unterstützung der Beschäftigten bei einer gesunden Ernährung ein Handlungsfeld des BGM. Hier geht es insbesondere um den Ausbau eines gesunden Ernährungsangebots in den Kantinen, aber auch um die nachhaltige Unterstützung der Beschäftigten durch Beratung und Information zum Thema.

7. EVALUATION UND CONTROLLING

Das BGM der Stadtverwaltung Mannheim kann nur erfolgreich sein, wenn eine regelmäßige Evaluation orientiert an den angestrebten Zielen des BGM (siehe unter 2 Ziele) stattfindet.

Bei der Evaluation sind grundsätzlich drei Ebenen zu unterscheiden. Zum einen geht es darum, den *Prozess* des BGM insgesamt sowie den Verlauf der einzelnen Projekte und die eingeführten Strukturen einer Betrachtung und Reflektion zu unterziehen. Damit soll überprüft werden, in wie weit sich die in dieser Dienstvereinbarung vorgesehenen Strukturen und Abläufe in der Praxis bewähren.

Für den Gesamtprozess findet diese Evaluation regelmäßig mindestens einmal im Jahr im Rahmen einer Sitzung des zentralen Expertenkreises statt.

Bei den Dienststellen, die Gesundheitsprojekte umsetzen, wird diese Evaluation ebenfalls mindestens einmal im Jahr sowie zum Abschluss und einige Zeit nach Abschluss von Projekten durchgeführt (der genaue Zeitpunkt ist im Projekt festzulegen).

Zum anderen wird der Prozess anhand von Zahlen, Daten und Fakten betrachtet und ausgewertet.

Für diese Betrachtung können Indikatoren, wie z.B. die Anzahl der Maßnahmen, finanzielle Aufwendungen, die Anzahl der Teilnehmer/innen bei bestimmten Aktionen und Maßnahmen aber auch die Anzahl der Projekte in den Dienststellen sowie die Anzahl der Dienststellen, die sich aktiv beteiligen, herangezogen werden.

Weiterhin sind die Aktivitäten des BGM regelmäßig auf ihre *Wirksamkeit* hin zu untersuchen. Dies ist die wichtigste, zugleich jedoch auch die aufwändigste Art der Evaluation, weil aufgrund der vielfältigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht jede Zielerreichung durch eindeutig messbare Kennzahlen zu beurteilen ist. Meist geben mehrere Indikatoren Hinweise darauf, ob die verfolgten Ziele erreicht wurden.

Für die einzelnen Projekte sind jeweils hinsichtlich der Wirkung an den konkreten Zielen ausgerichtete Kriterien zu entwickeln, welche die Zielerreichung anzeigen. Mit passenden Instrumenten werden jeweils Vorher-Nachher-Messungen durchgeführt. Bei der Evaluation der Wirksamkeit geht es auch darum, längerfristige Wirkungen, die durch den Gesamtprozess erzielt wurden, zu beschreiben.

In regelmäßigen Abständen, mindestens einmal im Jahr, ist ein gesamtstädtischer Gesundheitsbericht zu erstellen. In diesen Bericht fließen die Evaluationsergebnisse der Projekte der Organisationseinheiten und ggf. auch die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen ein. Ferner werden auch die zentral zu erhebende Daten wie z.B. Fehlzeitenquote, Fluktuationsquote, Unfallstatistiken aufgenommen.

Die Darstellungsweise des Reportings wird mit den sonstigen Kennzahlen und Messsystemen der Stadtverwaltung Mannheim abgestimmt.

Der Gesundheitsbericht wird dem zentralen Steuerungskreis vorgelegt. Er ist Grundlage für die Steuerung des Gesamtprozesses.

8. UMSETZUNG UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Die Umsetzung des BGM wird zum großen Teil in Form von Einzelprojekten (zentrale und dezentrale Projekte) stattfinden.

Die Initiative für zentrale und dezentrale Projekte kann von der Mitarbeiterschaft, von den Führungskräften, vom zentralen Gesundheitsmanagement, vom unterstützenden Expertenkreis und von den Interessenvertretungen ausgehen.

Zentrale Projekte werden mit Zustimmung des zentralen Steuerungskreises realisiert. Die Beteiligungsrechte der Interessenvertretung bleiben hiervon unberührt.

Dezentrale Projekte werden nur realisiert, wenn sowohl die Dienststellenleitung als auch die Personalvertretung vor Ort einverstanden sind.

Das Vorgehen in Projekten erfolgt nach folgendem systematischem Projektvorgehen im Regelkreis; der/die Gesundheitsmanager/in als Projektleitung trägt Sorge für die Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards:

1. Bestandsaufnahme / Analyse der IST-Situation (siehe unter 5 Bedarfsermittlung / Datenerhebung)
2. Maßnahmenplanung (verhaltens- und verhältnisbezogen)
3. Maßnahmenumsetzung
4. Erfolgsbewertung (siehe unter 7 Evaluation)

Die zur Finanzierung des BGM erforderlichen Mittel sind im Rahmen der Dezernatsbudgetierung - bei Eigenbetrieben im Rahmen des Wirtschaftsplans - bereitzustellen.

Zentral sind Mittel bereitzustellen für:

- zentrale Projekte (z.B. Gesundheitstage, Aktionen in den Kantinen, ...), Öffentlichkeitsarbeitsmaßnahmen und ggf. Co-Finanzierungen für dezentrale Projekte
- Qualifizierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Gesundheitskompetenz aller Beschäftigten.

Die Beschäftigten werden kontinuierlich über die Maßnahmen des BGM barrierefrei informiert, die zentral und in ihren Arbeitsbereichen stattfinden. Hierfür werden die vor Ort jeweils geeigneten Kommunikationsformen, wie z.B. Versammlungen, Mitarbeiterzeitung, Flyer, Intranet, Vorträge u. A. genutzt.

9. SCHLUSSBESTIMMUNGEN

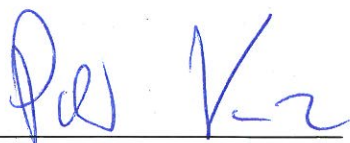
Diese Dienstvereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft, eine Nachwirkung wird nicht vereinbart. Sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von 6 Monaten zum Quartalsende schriftlich gekündigt werden.

In den Dienststellen bereits abgeschlossene Dienstvereinbarungen zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement gelten weiter.

Sollten sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern, ist über die Anpassung dieser Vereinbarung zu verhandeln. Das Gleiche gilt, falls sich aus den Überlegungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements heraus ein Anpassungsbedarf für diese Vereinbarung ergibt. Bei Änderungen ist eine vorherige Kündigung im Ganzen grundsätzlich nicht erforderlich.

Sollte eine oder mehrere der Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung ganz oder teilweise nicht rechtswirksam sein oder werden, bleibt die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen hiervon unberührt. Das Gleiche gilt, soweit sich herausstellen sollte, dass die Dienstvereinbarung eine Regelungslücke enthält. An Stelle der unwirksamen Bestimmung werden die Partner der Dienstvereinbarung eine solche vereinbaren, die wirksam ist und dem ursprünglich Gewollten am nächsten kommt.

Mannheim, den 25.4.2017



Dr. Peter Kurz

Oberbürgermeister



Gitta Süß-Slania

Vorsitzende des

Gesamtpersonalrats