

Prävention in NRW



Gesunde Justiz – Schritt für Schritt

Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Justiz

Integration psychosozialer Faktoren in den Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Organisationsentwicklung von Gerichten und Staatsanwaltschaften in NRW (IPSO)

Prävention in NRW | 47

Gesunde Justiz – Schritt für Schritt

Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Justiz

Integration psychosozialer Faktoren in den Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Organisationsentwicklung von Gerichten und Staatsanwaltschaften in NRW (IPSO)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einleitung	9
2 Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	13
2.1 Gesetzliche Grundlagen	13
2.2 Gesunde Arbeit	16
2.3 Auswirkungen und Effekte	22
2.4 Praxisbeispiel Landgericht Bonn	23
2.5 Das Projekt IPSO Justiz	24
3 Der Prozess: idealtypischer Ablauf	29
3.1 Sensibilisierung	31
3.2 Steuerungsgruppe	31
3.3 Bestandsaufnahme	33
3.4 Beteiligungsgruppen	37
3.5 Planung von Maßnahmen	39
3.6 Umsetzung von Maßnahmen	39
3.7 Evaluation von Maßnahmen	39
3.8 Praxisbeispiel Staatsanwaltschaft Bonn	41
3.9 Praxisbeispiel Landgericht Köln	46
4 Schlüsselfaktoren der Umsetzung	50
4.1 Beitrag Unterstützungsgruppe Reorganisation Oberlandesgericht Düsseldorf	53
4.2 Führung, Führungsgrundsätze und Führungskräfte-Entwicklung	60
5 Maßnahmen und Handlungsfelder	65
5.1 Unterscheidung von Maßnahmen	65
5.2 Handlungsfelder	66
5.2 Maßnahmenbeispiele	67
Anhang	74
Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	74



Vorwort

Die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen ist die Trägerin der gesetzlichen Unfallversicherung für Gerichte, Staatsanwaltschaften und andere Einrichtungen der Justiz in NRW.

Zusammen mit der Bergischen Universität Wuppertal hat die Unfallkasse NRW vor einiger Zeit das Projekt IPSO gestartet. IPSO bedeutet: „Integration psychosozialer Faktoren in den Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) und die Organisationsentwicklung bei Gerichten und Staatsanwaltschaften in Nordrhein-Westfalen.“

Grundlage für das Projekt bildete eine Schwerpunktaktion von Besichtigungen im Bereich der Justiz in NRW, die sowohl Stärken als auch Entwicklungsfelder von Gerichten und Staatsanwaltschaften deutlich gemacht hat. Handlungsbedarf wurde im Dialog mit den besichtigten Einrichtungen sowie mit den Oberlandesgerichten und den Generalstaatsanwaltschaften insbesondere in der Problematik der psychischen Belastungen der Beschäftigten ausgemacht. Seit längerem ist erwiesen, dass ein angemessener Umgang mit dieser Thematik eine Schlüsselrolle bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren spielt.

Die vorliegende Publikation fasst die wichtigsten Hintergründe und Ergebnisse des Projekts IPSO zusammen und belegt, dass die Beschäftigung mit dieser schwierigen Thematik in der Tat ein besonderes Engagement aller beteiligten Akteure erforderlich macht. Dabei muss auch klar gesehen werden: Das nun erreichte Projektende darf nicht auch als Ende der Bemühungen verstanden werden. Kontinuität in der Entwicklung und Nachhaltigkeit von Verbesserungsprozessen können nur bei kontinuierlich weitergeführtem Engagement erreicht werden.

Dies gilt für die versicherten Einrichtungen, selbstverständlich aber auch für die Unfallkasse, die in ihren internen Strategieplanungen weitergehende Unterstützungsleistungen für die versicherten Einrichtungen bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) vereinbart hat. Somit steht fest, dass Gerichte und Staatsanwaltschaften in NRW auch nach Abschluss des Projekts IPSO die Unfallkasse NRW mit ihren Präventionsleistungen weiterhin als Ansprech- und Kooperationspartner nutzen können.



1 Einleitung

Sie kennen es selbst: Rationalisierungs- und Veränderungsprozesse (Umorganisation/Managementveränderungen), steigende Anforderungen bei gleichzeitigem Personalabbau stellen Verwaltungen und Behörden vor neue Herausforderungen.

In einer Studie von Steinke (2010) in Kommunalverwaltungen wurden von den Beschäftigten drei zentrale Belastungsfaktoren bei der Arbeit genannt: (1) die Art der Arbeitstätigkeit, (2) anhaltende Reformprozesse (Umstrukturierungen, Personalabbau) und (3) das soziale Miteinander (Führung, Betriebsklima).

In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- **Wie ist es um die (zukünftige) Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestellt?**
- **Sind die Arbeitsbedingungen so gestaltet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit auch in den nächsten 10 Jahren noch ausführen können?**
- **Wie hoch ist die Arbeitsbelastung im internen/externen Vergleich (Vergleich zu anderen Branchen)?**
- **Gibt es Risikogruppen, die besonders belastet sind?**
- **Welche Ressourcen sind vorhanden?**
- **Wie kann Arbeit gestaltet werden, sodass die Beschäftigten ihre Arbeit möglichst bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben können?**
- **Welche Maßnahmen können getroffen werden?**

Zu berücksichtigen ist zudem, dass im öffentlichen Dienst sowohl der Altersdurchschnitt der Beschäftigten als auch die Fehlzeiten im Vergleich zu anderen Branchen höher bzw. ungünstiger ausfallen. Fehlzeiten sind jedoch nicht besonders aussagekräftig, da die Ursachen hierfür sehr vielfältig sein können. Die Ausarbeitung und Entwicklung

Handlungsbedarf

von zielgerichteten Maßnahmen und Interventionen sind auf Basis dieser Indikatoren nicht möglich. Hierzu sind umfassende und systematische Analysen notwendig, die in der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz sowie in einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement eingebettet sein sollten.

In vielen Einrichtungen im öffentlichen Dienst und damit auch in der Justiz ist ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement bisher nur unzureichend umgesetzt. Insbesondere auch die Integration von psychischen Faktoren im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie systematische Analysen des psychosozialen Arbeitsmilieus oder die Einrichtung von Arbeitsgruppen und Expertenkreisen erfolgten bisher nur ungenügend, wie eine Besichtigungs-Schwerpunktaktion der Unfallkasse NRW im Jahr 2005 im Dialog mit den besuchten Gerichten und Staatsanwaltschaften ergeben hatte.

Ein umfassendes, systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement ist in vielen Behörden noch nicht eingeführt.

Im Rahmen des Projekts IPSO, einem Projekt der Bergischen Universität Wuppertal in Kooperation mit der Unfallkasse NRW zur **Integration psychosozialer Faktoren (psF) in den Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) und die Organisationsentwicklung in Gerichten und Staatsanwaltschaften in NRW**, wurden umfangreiche Mitarbeiterbefragungen zum psychosozialen Arbeitsmilieu in 14 Behörden durchgeführt. Die Beobachtungen im Projekt IPSO haben gezeigt, dass bisher **wenig Erfahrung im Umgang mit psychosozialen Faktoren** in Justizbehörden vorhanden ist. Ebenso sind **kaum tragfähige Strukturen vorhanden**, die sich kontinuierlich mit dem Thema Arbeit und Gesundheit beschäftigen.

BGM im öffentlichen Dienst

Projekt IPSO

Diese Broschüre soll **Erfahrungen und Beispiele des Projekts IPSO** für die Praxis verfügbar machen und Ihnen eine Unterstützung und Anleitung zum Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Ihrer Behörde sein. Sie soll aufzeigen, welche Schritte und Strukturen notwendig sind, um diese Prozesse erfolgreich umzusetzen und zu begleiten. Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis zeigen – Schritt für Schritt – den Weg zu einer gesunden Justiz.

Unterstützung und Anleitung



2 Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

„The wealth of business depends on the health of workers“

(Dr. Maria Neira, Director, Department of Public Health and Environment, World Health Organization (WHO))

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst nicht nur die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisationen und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel hat, sondern zeichnet sich vor allem in erster Linie durch eine verantwortungsvolle und verantwortungsbewusste **Einstellung und Werthaltung** gegenüber Arbeit und Gesundheit aus. Ein umfassendes Gesundheitsmanagement ist zentraler Bestandteil einer **Unternehmenskultur** und schließt sowohl die Personal- und Organisationsentwicklung als auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz mit ein.

Betriebliches
Gesundheitsmanagement

2.1 Gesetzliche Grundlagen

Eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung ist ein grundlegendes Menschenrecht.
(Seoul declaration on safety and health at work, 2008)

Einen diesbezüglich sehr guten Ansatz bietet das Arbeitsschutzgesetz, in dem durch die Forderung einer umfassenden Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenableitung und Wirksamkeitskontrolle quasi ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) festgeschrieben ist. Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes sind

- Verhütung von Unfällen,
- Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren,
- Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Arbeitsschutzgesetz und
Gefährdungsbeurteilung

Durch die Definition menschengerechter Gestaltung der Arbeit explizit als Maßnahme des Arbeitsschutzes ist unter Berücksichtigung des Standes der Arbeitswissenschaften damit auch Folgendes gesetzt:

Menschengerechte
Gestaltung der Arbeit

Arbeit muss

- ausführbar und schädigungslos
 - (= damit angesprochen die „klassische“ Unfallverhütung)
- beeinträchtigungsfrei
 - (= damit angesprochen die psychischen Belastungen und Beanspruchungen)
- erträglich und zumutbar (= damit angesprochen Qualität, Wert und Bedeutung von Arbeit)
- persönlichkeitsförderlich
 - (= damit angesprochen die „moderne“ Ressourcenorientierung) sein.

Wie weitreichend eine solche auch die psychischen Belastungen umfassende Gefährdungsbeurteilung ist, wird darüber hinaus aus der entsprechenden Norm („Psychische Belastungen“ in: DIN EN ISO 10075 Teil 1–3) deutlich. Demnach ergeben sich psychische Belastungen aus:

- Arbeitsaufgabe
- Arbeitsumgebung
- Soziale Faktoren/Organisation
- Gesellschaftliche/politische Faktoren

**Norm
„Psychische Belastung“**

Bekanntlich ist im Zusammenhang mit dem Arbeitsschutzgesetz auch der Stand der Technik bzw. der Arbeitswissenschaften zu berücksichtigen, wodurch die zitierte Norm zweifellos zum Arbeitsschutz nach der Lesart des Arbeitsschutzgesetzes gehört. In der Bildschirmarbeitsverordnung ist die Berücksichtigung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch explizit gefordert. Aus der Sicht der Unfallkasse NRW können beim Ziel, die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren sicherzustellen, selbstverständlich auch der Ausbau und die Förderung von Ressourcen eine geeignete Maßnahme darstellen. Aus der Stresspsychologie ist z. B. seit langem

Sicherheit und Gesundheit

bekannt, dass selbst sehr stark ausgeprägte Belastungen im Falle des Vorhandenseins positiver Faktoren („Ressourcen“, z. B. sozialer Unterstützung) entsprechend abgepuffert werden können.

Sicherheit und Gesundheit sind insofern als zentrale und gleichberechtigte Werte zu sehen. Unter Berücksichtigung des gesetzlichen Auftrags, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten, kann damit das BGM als Strategie gesehen werden, den Erfordernissen eines modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes auch vor dem Hintergrund zunehmender psychischer Belastungen und damit einhergehender gesundheitlicher Beeinträchtigungen zu entsprechen.

Nach dieser Lesart stellt die Gefährdungsbeurteilung als Arbeitgeberpflicht nach Arbeitsschutzgesetz das entscheidende Instrumentarium eines ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes dar. Wie diese konkret auszusehen hat, ist insbesondere auch im Bereich der psychischen Belastungen nicht bis ins letzte Detail geregelt. Von der moderierten Arbeitssituationsanalyse über die Mitarbeiterbefragung bis hin zu arbeitspsychologischen Verfahren steht ein weit gefächertes Strauß an potentiell geeigneten Instrumenten zur Verfügung. Diese mögen durchaus auch im Rahmen von BGM oder Organisationsentwicklungsprozessen zum Einsatz gekommen sein, oft sogar auch ohne dass die Durchführenden ihr Vorgehen als Gefährdungsbeurteilung gewertet hätten.

Gefährdungsbeurteilung als Arbeitgeberpflicht

2.2 Gesunde Arbeit

Wodurch zeichnet sich gesunde Arbeit aus?

„Gesunde Arbeit zeichnet sich durch kooperatives Miteinander von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften aus, welche in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Gesundheit schützen und unterstützen ...“
(Definition gesundheitsförderlicher Arbeit, WHO)

Abbildung 2.1 zeigt die wissenschaftlich abgesicherten arbeitsbedingten Belastungsfaktoren auf, die unter bestimmten Voraussetzungen Gesundheitsrisiken mit sich bringen können. Hauptrisikofaktor für psychische Störungen ist **Stress**, der insbesondere durch Zeitdruck, geringen Handlungsspielraum oder ständige Unterbrechungen begünstigt wird.

Wissenschaftliche Erkenntnisse

Gesicherte arbeitsbedingte Risikofaktoren im Zusammenhang mit psychischen Beschwerden und Störungen



Abbildung 2.1 Arbeitsbedingte Risikofaktoren im Zusammenhang mit psychischen Beschwerden und Störungen (Quelle: IGA Fakten 1: Psychische Gesundheit im Erwerbsleben)

Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist ein zentrales Konzept der Arbeitswissenschaft. Es verdeutlicht, dass die selbständige Planung und Einflussnahme auf Arbeitsabläufe, Arbeitsinhalt und Arbeitsmenge sowie das selbständige Treffen von Entscheidungen die Anpassung an individuelle Fähigkeiten und Bedürfnisse erleichtern und somit einen positiven Einfluss auf die Gesundheit haben können.

Soziale Unterstützung, Vertrauen und Kooperation können bei der Bewältigung von Problemen unterstützend wirken und gleichzeitig fördern sie positive Gefühle wie das Selbstwertgefühl oder die Bindung an die Organisation.

Dem **Vertrauen in die Führung** kommt insbesondere bei Veränderungen eine Schlüsselrolle zu, es reduziert Ängste und fördert das Wohlbefinden und erleichtert das Einlassen auf Veränderungsprozesse.

Auch ein **Ungleichgewicht zwischen Verausgabung/Anforderungen und Belohnung** kann zu Stressreaktionen führen. (Modell beruflicher Gratifikationskrisen, Siegrist, 2002) Dies kann sich in einem erhöhten Risiko für psychiatrische Störungen, Depression oder Burnout niederschlagen, aber auch mit einem erhöhten Risiko für koronare Herzerkrankungen und Bluthochdruck verbunden sein. Eine wichtige Rolle kommt hierbei der Belohnung in Form von Wertschätzung und Anerkennung zu, da diese als Schutzfaktoren oder Ressourcen positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten einwirken.

Wie können Arbeitsumwelten attraktiv gestaltet werden?

Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ist nicht gleichzusetzen mit einer „Minimierung von Belastung“ (z. B. durch eine anforderungsarme Tätigkeit), sondern vielmehr mit einer **Optimierung von Anforderungen und individuellen**

Gesundheitsförderliche
Arbeitsgestaltung

Voraussetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um dies entsprechend aufeinander abzustimmen, ist es unerlässlich, die Beschäftigten bei Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung mit einzubeziehen.

In einer Studie von Rust (2002) über attraktive Arbeitsumwelten und Arbeitsbedingungen geben Beschäftigte interessante Aufgaben, ein kollegiales Betriebsklima und eigenständige Verantwortung neben kooperativem Führungsstil und flexibler Arbeitszeit als zentrale Aspekte guter Arbeit an (siehe Abbildung 2.2). Diese Faktoren stehen in Einklang mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen.

Attraktive Arbeitsumwelten

Attraktive Arbeitsumwelten und Arbeitsbedingungen



Abbildung 2.2 Attraktive Arbeitsumwelten und Arbeitsbedingungen (Rust, 2002)

Dies verdeutlicht, dass **nicht nur die Arbeit selbst, sondern auch die Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** haben.

Gesunde Organisationen zeichnen sich durch verschiedene Merkmale aus (siehe Abbildung 2.3). Flache Hierarchien, direkte Kommunikation und ein gutes soziales Arbeitsumfeld wirken sich positiv auf die Gesundheit aus. Investitionen in das soziale Miteinander sind gleichzeitig Investitionen in Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Organisation. Vertrauen und gegenseitige Unterstützung stellen wichtige Ressourcen im Arbeitsleben dar.

Merkmale gesunder Organisationen

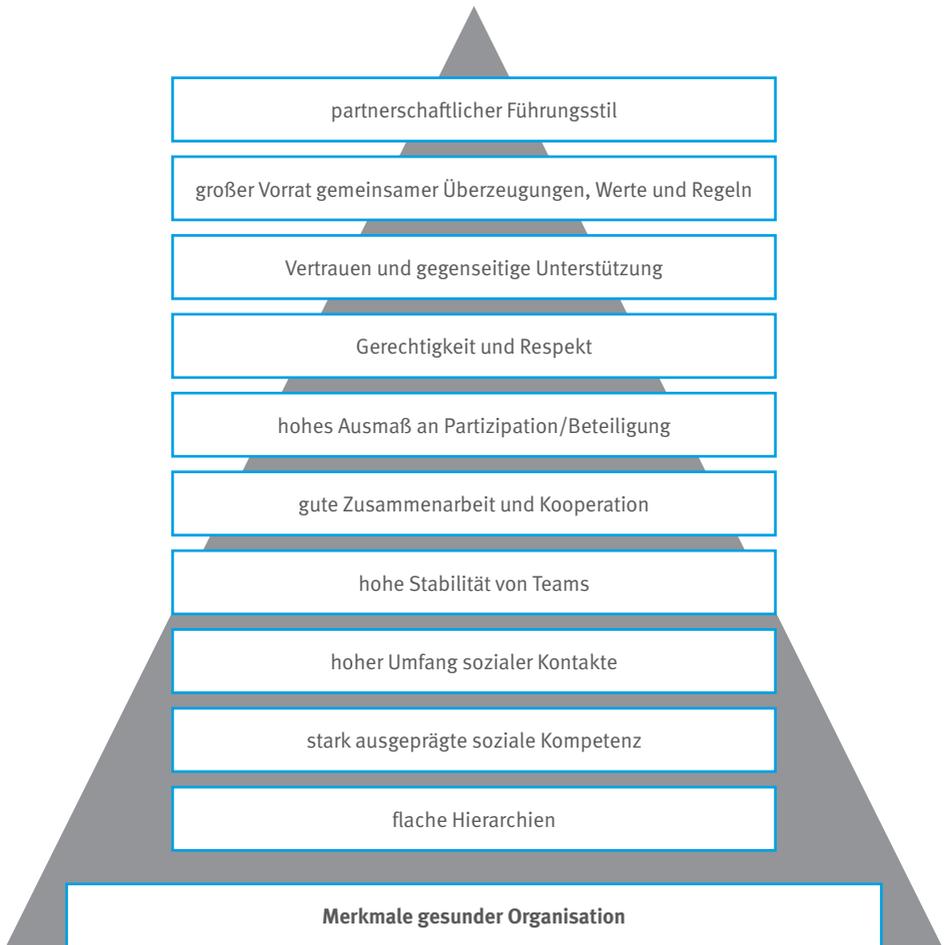


Abbildung 2.3 Merkmale gesunder Organisationen (in Anlehnung an Badura & Hehlmann, 2003)

2.3 Auswirkungen und Effekte

Untersuchungen von Unternehmen zeigen, dass sich eine langfristige Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeit und Gesundheit in einer gesteigerten Produktivität, einer höheren Motivation und damit nachweislich auch in besserer Wettbewerbsfähigkeit widerspiegelt (siehe Abbildung 2.4), Kenngrößen, die im übertragenen Sinn auch für den öffentlichen Dienst relevant sind.

Engagement für die Gesundheit zahlt sich aus



Abbildung 2.4 Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung

Im Rahmen des Betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsmanagements müssen von den Schlüsselpersonen des Arbeits- und Gesundheitsmanagements folgende Aspekte verantwortungsvoll abgewogen werden: (a) Kosten für Prävention vs. Kosten, die durch Krankheit und Unfälle entstehen, (b) Rechtssicherheit durch Einhalten der relevanten Gesetze und Verordnungen vs. mögliche Konsequenzen durch den Verstoß dagegen sowie (c) die Berücksichtigung der Gesundheit der Beschäftigten als eine wichtige Ressource im Unternehmen vs. Nichtbeachtung des vorhandenen Potenzials.

2.4 Praxisbeispiel Landgericht Bonn

Vor rund 15 Jahren stand die Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen vor der Herausforderung, von einer althergebrachten Arbeitsweise mit z. B. papiergeführten Registern und Kalendern den Wechsel in eine computergestützte Arbeitsweise vollziehen zu müssen. Gleichzeitig waren in einem erheblichen Umfang in allen Laufbahngruppen Stellen und damit letztlich auch Personal abzubauen.

Wie bei allen anderen Landesjustizbehörden waren auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landgerichts Bonn bei diesem Prozess vor besondere Herausforderungen gestellt.

Für die Leitung des Landgerichts Bonn waren folgende Gesichtspunkte bei der Umsetzung der mit dem „Systemwechsel“ einhergehenden Maßnahmen von Bedeutung.

Da solche gravierenden Veränderungen nur gemeinsam mit den Bediensteten bewältigt werden können, bedurfte es der Schaffung einer Gesprächskultur, um die umzusetzenden Maßnahmen mit den Bediensteten erörtern zu können. Hierbei war das Ziel, einen möglichst breiten Konsens bei der Realisierung der Organisationsveränderungen herbeizuführen.

Darüber hinaus führten tiefgreifende Veränderungen in den bislang eingeübten Verfahrensabläufen zu großen Verunsicherungen, da das Gefühl vorherrschte, die momentane Arbeitsbelastung mit den zusätzlichen Organisationsveränderungen nicht bewältigen zu können. Dieser Eindruck wurde verstärkt durch den parallel einsetzenden Personalabbau, wodurch die gleiche Arbeit auf weniger Personen verteilt werden musste. Es war nicht auszuschließen, dass diese zusätzliche Belastungssituation negative gesundheitliche Auswirkungen nach sich zog.

Es war daher das Ziel, die bisherigen Arbeitsabläufe zu überprüfen, möglicherweise nicht zwingend notwendige Arbeitsschritte zu vermeiden und insgesamt den Arbeitsprozess insbesondere im Bereich der Serviceeinheiten zu verschlanken.

Die IPSO-Studie Justiz bot für die Behördenleitung des Landgerichts Bonn die Möglichkeit einer Evaluierung der gemeinsam mit den Bediensteten eingeleiteten Veränderungsprozesse.

Roland Ketteler

Vizepräsident Landgericht Bonn

Klaus Poensgen

Regierungsdirektor

2.5 Das Projekt IPSO Justiz

IPSO – Integration psychosozialer Faktoren in den Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Organisationsentwicklung in Gerichten und Staatsanwaltschaften in NRW

Die IPSO-Studie (2007–2011) ist ein Projekt der Bergischen Universität Wuppertal in Kooperation mit der Unfallkasse NRW. Insgesamt nahmen 35 Justizbehörden aus den OLG-Bezirken Düsseldorf, Hamm und Köln an der Studie teil. Ausgangspunkt war die Besichtigungs-Schwerpunktaktion der Unfallkasse NRW (2005). In diesem Rahmen war, im Hinblick auf die Berücksichtigung psychischer Belastungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Gerichten und Staatsanwaltschaften, Handlungsbedarf festgestellt worden.

<p>Als Konsequenz stellte sich die Frage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • wie man Behörden effizient zur Integration psychosozialer Faktoren in den Arbeits- und Gesundheitsschutz (entsprechend der gesetzlichen Vorgaben) bewegen kann bzw. • wie ein Interesse für dieses Thema geweckt werden kann und welche Faktoren dabei förderlich bzw. hinderlich sind. 	<p>Fragestellung</p>
<p>Für die zu untersuchenden Fragestellungen wurden die teilnehmenden Behörden in drei Gruppen mit unterschiedlichen Präventionsstrategien eingeteilt. In Abhängigkeit von der Gruppenzuordnung wurde ein unterschiedliches methodisches Vorgehen gewählt (siehe Tabelle 2.1).</p>	<p>Gruppeneinteilung und Vorgehensweise</p>

Studiendesign IPSO	Zeitraum				
Gruppen	08–09/08	09–12/08	02–03/09	03/09–06/10	07/10–09/10
<p>Gruppe A (12 Behörden)</p>	<p>Telefoninterview I (Status quo, AGS und psF)</p>	<p>Mitarbeiterbefragung: COPSOQ-Fragebogen (s. S. 27)</p>	<p>individuelle Rückmeldung der Ereignisse vor Ort</p>	<p>Zeit für innerbetriebliche Maßnahmenplanung- und umsetzung</p>	<p>Telefoninterview II (Status quo, AGS und psF)</p>
<p>Gruppe B (12 Behörden)</p>		<p>keine Mitarbeiterbefragung</p>	<p>„gemittelte“ Rückmeldung und Beratung vor Ort (Ereignisse aus Gruppe A)</p>		
<p>Gruppe C (11 Behörden)</p>	<p>keine Mitarbeiterbefragung</p>		<p>keine Information</p>		

Tabelle 2.1 Gruppeneinteilung und Projektübersicht

<p>Gruppe A: In der ersten Gruppe von 12 Gerichten und Staatsanwaltschaften wurden durch die Bergische Universität Wuppertal professionelle, schriftliche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung wurden jeder Einrichtung zeitnah präsentiert. Im Dialog mit den Behörden wurden dabei auch Ansatzpunkte für weitere Maßnahmenplanungen erarbeitet. Zudem wurden Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, die den Behörden zur Verfügung gestellt wurden.</p>	<p>Gruppe A</p>
<p>Gruppe B: In der zweiten Gruppe (12 Behörden) wurden die durchschnittlichen Ergebnisse der ersten Gruppe anonymisiert vor Ort präsentiert, so dass die Möglichkeit bestand, ausgehend davon die eigene Situation zu reflektieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Im Dialog mit den Behörden wurden dabei auch Ansatzpunkte für weitere Maßnahmenplanungen erarbeitet und Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt.</p>	<p>Gruppe B</p>
<p>Gruppe C: Die dritte Gruppe (11 Behörden) diente als Wartegruppe, dort wurden keine besonderen Maßnahmen/Präsentationen durchgeführt.</p> <p>Gruppe B und C hatten ebenfalls die Möglichkeit, falls gewünscht, nach dem letzten Telefoninterview dieselbe kostenlose Mitarbeiterbefragung in der eigenen Behörde durchführen zu lassen (mit Ergebnismeldung wie für Gruppe A); zwei Behörden haben hiervon Gebrauch gemacht.</p>	<p>Gruppe C</p>
<p>Alle 35 teilnehmenden Gerichte und Staatsanwaltschaften wurden telefonisch zu Beginn und am Ende des Projektes zu deren Aktivitäten bezüglich psychosozialer Aspekte im Arbeits- und Gesundheitsschutz befragt. In den Interviews wurden die Verantwortlichen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie weitere relevante Schlüsselpersonen</p>	<p>Telefoninterviews</p>

in den jeweiligen Justizeinrichtungen zum Thema „psychosoziale Aspekte im Arbeits- und Gesundheitsschutz“ befragt.

Zur Erhebung des psychosozialen Arbeitsmilieus erhielten alle Beschäftigten der befragten Justizeinrichtungen einen Fragebogen. Dieser setzte sich zusammen aus

- dem COPSQ-Fragebogen (Copenhagen Psychosocial Questionnaire, www.copsoq.de), einem weit verbreiteten Fragebogeninstrument (siehe Abbildung 2.5),
- Fragen zu berufsspezifischen Belastungsfaktoren,
- offenen Fragen zu Verbesserungsvorschlägen bezogen auf die derzeitige Arbeitssituation sowie Anmerkungen zum Fragebogen/Befragung.

Hierdurch wurde ein umfassendes und charakteristisches Profil des psychosozialen Arbeitsmilieus in den untersuchten Justizbehörden erhoben und dargestellt.

Fragebogeninstrument



Abbildung 2.5 Aspekte des verwendeten COPSQ-Fragebogens



3 Der Prozess: idealtypischer Ablauf

Von der Ist-Analyse zur Umsetzung von Maßnahmen

Die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen ist ein langfristiger, kontinuierlicher Prozess. Zielführend sind nicht Aktionismus und einzelne Maßnahmen, sondern langfristig ausgerichtetes aktives, planvolles und zielgerichtetes Handeln.

Die Umsetzung von Maßnahmen ist ein langfristiger, zielgerichteter Prozess

Verschiedene Phasen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Der Prozess umfasst verschiedene Phasen – von der Sensibilisierung über die Bildung von Steuerungsgruppen, der Ist-Analyse und darauf aufbauend der Planung und Ausführung geeigneter Maßnahmen sowie einer kontinuierlichen Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (siehe Abbildung 3.1). Der gesamte Prozess wird im Anschluss detailliert beschrieben.

Phasen

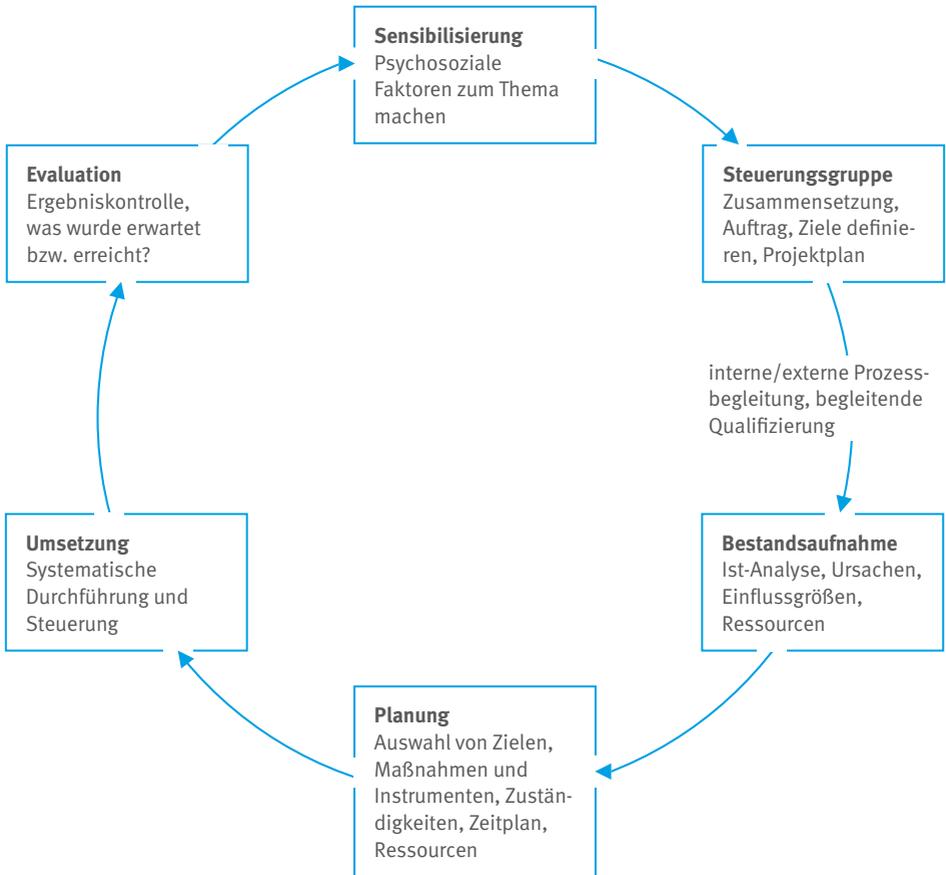


Abbildung 3.1 Schematischer Ablauf eines Prozesses zur Umsetzung bedarfsorientierter Maßnahmen

3.1 Sensibilisierung

Bewusstsein schaffen für Veränderungsnotwendigkeiten.

Befragungen und Analysen können Sensibilisierung, Aktivierung und Motivationsbildung sowohl bei den Beschäftigten als auch bei der Führungs- und Leitungsebene bewirken. Hierdurch wird angeregt, über mögliche Zusammenhänge und Einflussfaktoren zwischen Gesundheit und dem betrieblichen Geschehen nachzudenken. Eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema ist eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung von gemeinsamen Perspektiven und Veränderungen.

Veränderungen erfordern gemeinsame Ziele und Vorstellungen

3.2 Steuerungsgruppe

Gezielte Steuerung und Organisation für kontinuierliche Prozessgestaltung.

Die Begleitung dieses komplexen Prozesses (vgl. Abbildung 3.1) erfordert eine gezielte Steuerung und Organisation. Diese Aufgaben sollten von einem Steuerungskreis zentral begleitet werden, der speziell für dieses Thema gegründet wird.

Bildung eines Steuerungskreises

Die Steuerungsgruppe kann sich z. B. aus der Leitung der Einrichtung, der Geschäftsführung, aus Vertretern der Mitarbeitervertretung, Schlüsselpersonen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und/oder aus justizinternen/externen Personal- und Organisationsentwicklern zusammensetzen.

Zusammensetzung

<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es in unserer Behörde einen „Arbeitskreis Gesundheit“? • Befasst sich der Arbeitsschutzausschuss mit gesundheitsrelevanten Themen wie z. B. psychischen Belastungen? • Wer ist in unserer Behörde verantwortlich bzw. zuständig für das Thema „Arbeit und Gesundheit“? • Welches sind die nächsten Schritte, die unternommen werden müssen, um einen Arbeitskreis zu bilden? • Welche Unterstützung ist hierzu notwendig? • Welche Personen (intern/extern/andere Behörden) können am Arbeitskreis mitwirken? 	<p>Leitfragen</p>
<p>Die Klärung von Zuständigkeiten ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen. Dieses Steuerungsgremium nennt sich meist „Arbeitskreis Gesundheit“. In manchen Einrichtungen erfolgen Koordination und Steuerung entsprechender Themen auch direkt durch den Arbeitsschutzausschuss. Die konkrete Ansiedlung sollte jedoch abhängig von den Gegebenheiten vor Ort durch jede Einrichtung selbst bedarfsorientiert geregelt werden. Wichtig ist, dass im Falle separater Kreise diese nicht „nebeneinander her“ arbeiten, sondern sich auch wechselseitig mit- und aufeinander abstimmen.</p>	<p>Klärung von Zuständigkeiten</p>
<p>Klärung von Befugnissen des Steuerungsgremiums – gibt es Unterstützung von Seiten der Behördenleitung?</p> <p>Die Steuerungsgruppe legt den Auftrag und die Ziele fest, die erreicht werden sollen. Hierzu gehören auch die Aufstellung eines Projektplans und ggf. die Beteiligung weiterer Personen bzw. Gruppen zur Erarbeitung spezieller Lösungsvorschläge zu bestimmten Bereichen oder Themen.</p>	<p>Auftrag und Ziel</p> <p>Inhaltliche Unterstützung durch die Bildung von Beteiligungsgruppen</p>

3.3 Bestandsaufnahme

Ist-Analyse: Wo stehen wir?

Die Ist-Analyse der betrieblichen Situation dient zur Sensibilisierung und zur Bedarfsermittlung in Bezug auf geeignete Maßnahmen. Der Vergleich zu anderen Gruppen ermöglicht eine sinnvolle Einordnung und Bewertung der Ergebnisse.

Die Ist-Analyse gibt Hinweise auf Handlungsfelder und Ressourcen

- Wie sind die Ergebnisse im Vergleich zu Referenzgruppen zu bewerten (Behörden/Berufsgruppen)?
- Wo besteht dringlicher Handlungsbedarf?
- Welche Ressourcen sind in Ihrer Behörde vorhanden?

Leitfragen

Die Befragungsergebnisse schaffen Bewusstheit für Veränderungsnotwendigkeiten, können aber auch Veränderungswiderstände hervorrufen. Beides kann die Entscheidungsfindung bezüglich der Maßnahmen beeinflussen.

Praxisbeispiel IPSO-Mitarbeiterbefragung

Im Rahmen des Projekts IPSO wurden in insgesamt 14 Behörden 3330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 7 Amtsgerichten, 3 Landgerichten und 4 Staatsanwaltschaften in NRW befragt. 1523 (45,7%) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben an der Befragung teilgenommen.

Als Fragebogen wurde der COPSOQ-Fragebogen (Copenhagen Psychosocial Questionnaire, Kristensen et al.) zur Erhebung des psychosozialen Arbeitsmilieus eingesetzt. Der Fragebogen ist in Deutschland und auch international gut validiertes und häufig eingesetztes Instrument. Er erfasst verschiedene Aspekte aus den Bereichen Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld sowie Belastungsfolgen (siehe Abbildung 2.5)

<p>Die Mitarbeiterbefragung gab eine erste Beschreibung und Beurteilung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter in den Justizbehörden wieder. Vergleiche zwischen Behörden und verschiedenen Berufsgruppen (COPSOQ-Mittelwerte) gaben orientierende Hinweise auf Ressourcen und Risikobereiche bzw. Entwicklungsfelder. Beispielhaft ist der Aspekt Gerechtigkeit und Respekt in Abbildung 3.2 dargestellt.</p>	<p>Hinweise auf Ressourcen und Entwicklungsfelder</p>
	<p>Gerechtigkeit und Respekt</p>

Gerechtigkeit und Respekt

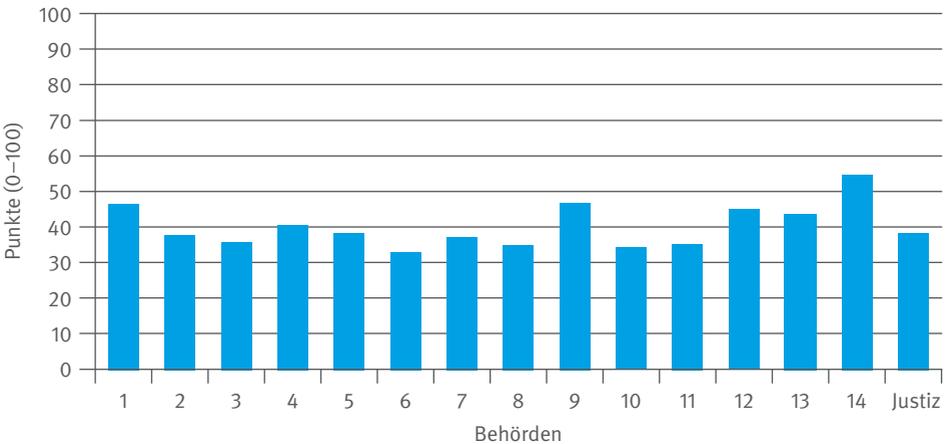


Abbildung 3.2 Mittelwertsvergleich des Aspekts Gerechtigkeit und Respekt

Anmerkungen: Gerechtigkeit und Respekt wurde über folgende Einzelfragen erfasst: Werden Konflikte auf faire Weise gelöst? Werden die Mitarbeiter für gute Arbeit wertgeschätzt? Werden alle Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Führungsebene ernst genommen? Ist die Arbeit gerecht verteilt? Werden Sie entsprechend Ihrer Leistung bezahlt?
 0 Punkte = keine Ausprägung, 100 Punkte = absolute Ausprägung

Der Aspekt Gerechtigkeit und Respekt (oder auch „Fairness“ genannt) fasst verschiedene Aspekte zusammen. Er hängt eng mit Vertrauen bzw. Informationsfluss zusammen. Fairness ist eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Mitarbeiter in Unternehmen und Behörden. Dort, wo ein Klima von Gerechtigkeit und Respekt vorherrscht, werden Arbeitsbelastungen besser ausgehalten und selbst größere Veränderungen sind eher möglich. Im positiven Fall kann somit von einer bedeutsamen Ressource bzw. einem wichtigen Schutzfaktor gesprochen werden.

Die Differenzen zwischen den Behörden deuten auf Unterschiede im Organisationsklima oder in der Führungskultur hin.

Die Rückmeldung und Diskussion der Ergebnisse sensibilisierte und führte in den Behörden zur Reflektion der eigenen Situation. In einigen Behörden wurden die Befragungsergebnisse als Anlass für weitere Aktivitäten im Bereich psychosoziale Faktoren genommen.

Bei der Ermittlung von Handlungsoptionen stellen sich die grundsätzlichen Fragen,

- **auf welcher Ebene in Ihrer Behörde Gestaltungsspielräume vorhanden sind bzw.**
- **ob Sie in Ihrem Vorhaben von der Behördenleitung und den Führungspersonen Zustimmung und Unterstützung erhalten.**

Ermittlung von Handlungsoptionen

Die Beantwortung der Fragen ist entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung und gute Ergebnisse. Neben den verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten kommt der Unterstützung durch die Behördenleitung sowie durch die Führungspersonen eine wesentliche Schlüsselrolle im Umsetzungsprozess zu.

Erfolgsfaktoren

Wesentlicher Erfolgsfaktor: Unterstützung von Behördenleitung und Führungspersonen

- Welche Änderungen sind seitens der Behörde möglich bzw. akzeptabel?
- Wie steht die Behördenleitung bzw. stehen die Führungspersonen zum geplanten Vorhaben?
- Welche Veränderungen stehen im Vordergrund?
- Welche Rahmenbedingungen sind gegeben (Unterstützungsmöglichkeiten, Veränderungswiderstände, finanzielle Ressourcen, personelle Ressourcen etc.)?

Leitfragen

Wo liegen die Ursachen? Auf Grundlage der Mitarbeiterbefragung können Sie zielgerichtet und vertiefend mögliche Ursachen diskutieren. Die Ergebnisse der Befragung geben Hinweise auf Schwachstellen und Ressourcen. Sie dienen der Eingrenzung des Handlungsbereichs und der Fokussierung nachfolgender Maßnahmen oder Interventionen. Ziel der Ursachenanalyse ist es, Regeln der Zusammenarbeit und Arbeitsabläufe kritisch zu hinterfragen, Schwachstellen zu identifizieren und Veränderungspotenziale zu ermitteln.

Ursachensuche

Erfolgsfaktor: Kritisch hinterfragen – alle Beteiligten einbeziehen!

Sprechen Sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Betroffenen, sie sind die Expertinnen und Experten ihrer Arbeit! Eine solche weitere Aufbereitung ist als *conditio sine qua non* zu sehen, da kein seriöses Verfahren eine mechanistische gleichsam „automatisierte“ Zuordnung von Maßnahmen ermöglichen kann.

Alle Beteiligten einbeziehen

3.4 Beteiligungsgruppen

Die Ursachenanalyse muss die Komplexität des Arbeitssystems berücksichtigen, d. h., dass mögliche Ursachen und Handlungsmöglichkeiten aus verschiedenen Interessenslagen und Perspektiven beleuchtet werden sollten. Wenn man ein wichtiges Handlungsfeld identifiziert hat, kann die Bildung von Beteiligungsgruppen sehr hilfreich sein.

Komplexität des Arbeitssystems erfordert differenzierte Analysen

Ziel von Beteiligungsgruppen ist es, den entsprechenden Handlungsbereich im Hinblick auf die spezielle betriebliche Situation zu analysieren und darauf aufbauend konkrete Handlungsvorschläge zu erarbeiten.

Ziel ist die Erarbeitung von konkreten Handlungsvorschlägen

Beteiligungsgruppen setzen sich aus Mitarbeitern vor Ort zusammen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Expertinnen und Experten ihrer Arbeitsbedingungen – sie sind maßgeblich interessiert an einer Verbesserung ihrer Arbeitssituation einschließlich möglicher Probleme und Lösungsmöglichkeiten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Expertinnen und Experten ihrer Arbeitssituation

Die Zusammensetzung sollte sich immer am Problem orientieren. Wichtig dabei ist, dass allen Beteiligten des ausgewählten Bereiches die Möglichkeit gegeben wird, sich zu beteiligen. Beteiligungsgruppen können sich somit nur auf einzelne Berufsgruppen beziehen oder aber auch aus interdisziplinären Teams zusammensetzen, wenn z. B. grundsätzliche organisatorische Themen bearbeitet werden.

Das priorisierte Handlungsfeld bestimmt die Zusammensetzung der Gruppe

Daher kann es sinnvoll sein, zu verschiedenen Handlungsfeldern unterschiedliche Beteiligungsgruppen zu gründen, die sich mit der Erarbeitung spezifischer Maßnahmen auseinandersetzen.

<ul style="list-style-type: none">• Welches Problem liegt vor (detaillierte Beschreibung, z. B. ungünstige Werte in einem Bereich des Analyseverfahrens COPSOQ)?• Welche möglichen Ursachen kommen in Betracht?• Welches Ziel soll erreicht werden?• Wie kann das Ziel erreicht werden (Mittel, Ressourcen ...)?• Welche Schritte sind hierfür notwendig?• Welche Faktoren sind förderlich/hinderlich für die Umsetzung?• Welche Faktoren begünstigen einen langfristigen Erfolg?	Leitfragen
<p>Der Prozess der Zielfindung ist häufig langwierig, da in der Regel unterschiedliche Interessengruppen vertreten sind und die Problemsicht, die Ursachenzuschreibung und die Zielformulierung unterschiedlich sind. Eine tragfähige Zieldefinition erfordert gemeinsame Ziele; hierzu kann auch eine (externe) Moderatorin oder ein (externer) Moderator hinzugezogen werden.</p>	Zielfindung
<p>Dafür stehen durch die Reorganisationsberater gut qualifizierte Kräfte zur Verfügung. Das „O“ von IPSO steht für die wichtige Integration in die Organisationsentwicklung, da es beim Thema der psychosozialen Faktoren oftmals um Inhalte geht, die in der Tat viel mit der Organisation, der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und mit Aspekten wie Teamentwicklung oder Kommunikations- und Konfliktkultur zu tun haben.</p> <p>Die Moderationsmethode kann jedoch auch durch interne Kräfte zielführend angewendet werden. Zur Unterstützung hierbei kann bei der Unfallkasse die Veröffentlichung „So gehts mit Ideen-Treffen“ (BGI/GUV-I 7010-1) bezogen werden. Darin enthalten ist u. a. auch ein Poster, durch das die wichtigsten Schritte bei der Moderation für alle Beteiligten transparent visualisiert werden können.</p>	Betriebliche Prozesse erfordern gemeinsame Ziele

Die Steuerungsgruppe wird über den Inhalt und den Verlauf der Beteiligungsgruppe regelmäßig informiert. Lösungsvorschläge werden mit der Steuerungsgruppe abgestimmt.

Kontinuierlicher Austausch mit der Steuerungsgruppe

3.5 Planung von Maßnahmen

Aus der Diskussion über Ursachen-/Wirkungszusammenhänge ergibt sich eine zunehmende Eingrenzung auf spezielle betriebliche Problembereiche oder Themen. Mögliche Maßnahmen sollten auf Sinn, Nutzen und Kosten überprüft werden. Wenn die geeignete Maßnahme ausgewählt wurde, beginnt die Planung der Durchführung. Beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen angesprochen werden, die gegebenenfalls erforderlichen Mittel müssen zur Verfügung gestellt werden etc. In dieser Phase sollten bereits die Kriterien zur späteren Überprüfung der Maßnahmen festgelegt werden.

Haben wir die „richtige“ Maßnahme ausgewählt?

3.6 Umsetzung von Maßnahmen

Die Umsetzung von Maßnahmen erfordert eine systematische Durchführung und Steuerung. Dies beinhaltet u. a.

- Festlegung von Zuständigkeiten,
- Bestimmung von Zeitvorgaben,
- kontinuierliche Information an die Steuerungsgruppe.

Festlegung von Zuständigkeiten

3.7 Evaluation von Maßnahmen

Die Evaluation von Maßnahmen dient der Überprüfung ihrer Wirksamkeit und ggf. ihrer Effizienz. Hierzu können z. B. wiederholte Analysen (z. B. Mitarbeiterbefragungen) durchgeführt werden.

<p>Die Beurteilung erfolgter Maßnahmen ist ein kommunikativer Prozess, an dem diejenigen beteiligt sein sollten, die auch an der Maßnahme unmittelbar oder mittelbar beteiligt waren, wie z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte, betriebliche Expertinnen und Experten oder (externe) Beraterinnen und Berater. Aus den Ergebnissen der Bewertung können ggf. ursprüngliche Ziele korrigiert oder konkretisiert werden.</p>	<p>Überprüfung der Wirksamkeit und Effizienz</p>
<p>Wenn es sich bei der Maßnahme um ein Pilotprojekt handelt, kann überprüft werden, inwieweit die Ergebnisse auch auf andere Abteilungen übertragbar sind.</p>	<p>Prüfung der Übertragbarkeit auf andere betriebliche Bereiche</p>

3.8 Praxisbeispiel Staatsanwaltschaft Bonn

Das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt, wie der in den letzten Kapiteln beschriebene Projektkreislauf in der Staatsanwaltschaft Bonn erfolgreich umgesetzt wurde.

Ausgangssituation

Ein Ergebnis der IPSO-Studie der Bergischen Universität Wuppertal, an der als eine von drei Staatsanwaltschaften die Staatsanwaltschaft Bonn teilgenommen hatte, war, dass die Staatsanwaltschaft Bonn bei dem Thema Arbeitszufriedenheit und Kollegialität schlechter als der Durchschnitt abgeschnitten hatte.

Einrichtung eines Steuerungsteams

Dies war zu Beginn des Jahres 2010 der Grund für die Behördenleitung, ein Team zusammenzustellen, das die Gründe hierfür erforschen und Wege aufzeigen sollte, um die Arbeitszufriedenheit zu verbessern. Das Team bestand aus einem Organisationsentwicklungsberater (Staatsanwalt), einem Abteilungsleiter (Oberstaatsanwalt), dem sozialen Ansprechpartner (Staatsanwalt), zwei Vertretern des Personalrats (Servicebereich) und zwei Beschäftigten der Verwaltung (Rechtspfleger).

Vorgehen

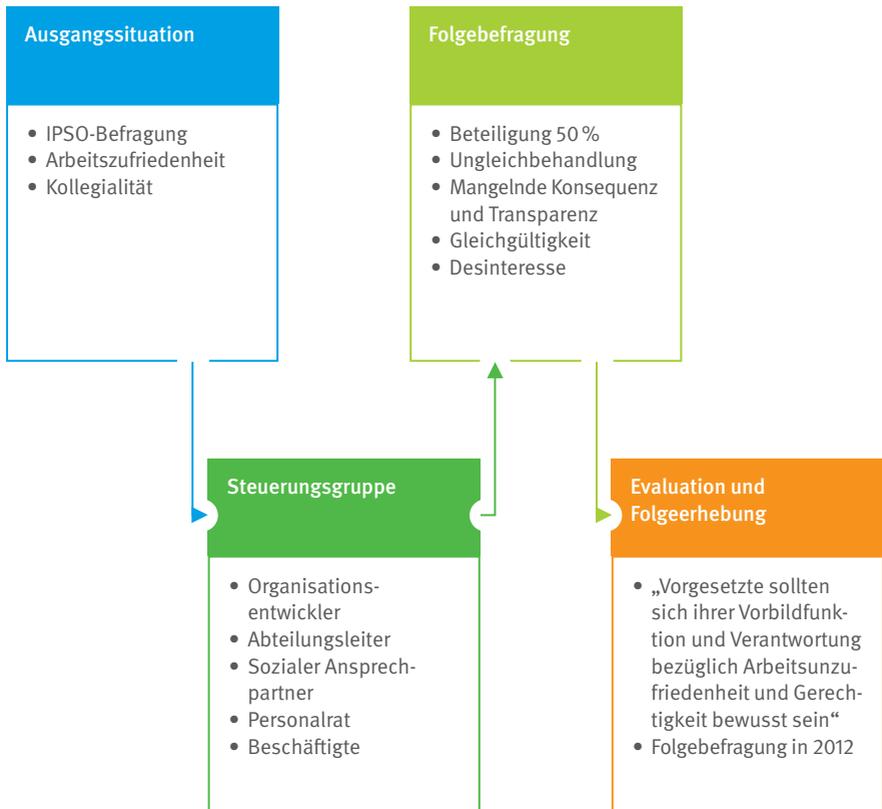


Abbildung 3.3 Gesunde Justiz – Vorgehen der Staatsanwaltschaft Bonn

Das Team führte eine Befragung der Behördenangehörigen mit Fragebögen und Einzelinterviews durch. Es gab fünf verschiedene Fragebögen für die Bereiche Abteilungsleiter, Dezernenten (Staatsanwälte und Rechtsanwälte), Rechtspfleger, Servicebereich und Wachtmeisterei.

Ziel

Ziel war die vollumfängliche Untersuchung der persönlichen Arbeitsbedingungen und die Einholung eines Stimmungsbilds zu ausgewählten Themen, die die Arbeit betrafen. Insbesondere ging es dem Team um die Erforschung der Ursachen für eine mögliche Arbeitsunzufriedenheit.

Befragung

Die Befragung war anonym. Die Fragebögen, die allen Behördenangehörigen per E-Mail übersandt worden waren, konnten ausgedruckt und handschriftlich, aber auch am PC ausgefüllt und sodann ausgedruckt werden. Abgefragt wurde jeder Aspekt der Arbeit, von der Hard- und Software der Computeranlage bis hin zum Zwischenmenschlichen. Ergänzt wurden die Ergebnisse durch Einzelinterviews, sofern diese vom Team ergänzend für erforderlich gehalten worden waren.

Ergebnisse

An der Befragung nahmen über 50 Prozent der Behördenangehörigen teil. Das war mehr als erwartet und mag auf die im Vorfeld durchgeführte „Reklame“ für die Untersuchung und die Bitte um Teilnahme („Es geht um Sie!“) zurückzuführen sein. Das Ergebnis in den fünf betroffenen Bereichen war übereinstimmend: Ungleichbehandlung, mangelnde Konsequenz und Transparenz, Gleichgültigkeit und Desinteresse an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Mitmenschen – und das „unter den Teppich kehren“ oder „Aussetzen“ von Problemen sind – nicht nur nach der allgemeinen Lebenserfahrung – die Ursachen für Unzufriedenheit und Frustration am Arbeitsplatz. Es wird einer Behördenleitung nie gelingen, eine absolute Gleichbehandlung herbeizuführen. Diese setzte den „Einheitsbediensteten“ mit identischem Können und Arbeitseinsatz voraus. Aber die Maßnahmen oder tatsächlichen Verhältnisse, die zu Ungleichbehandlungen führen, müssen erklärt und transparent gemacht werden.

Erarbeitung von Lösungen

An dieser Stelle ist nicht die Gelegenheit, das gesamte Ergebnis der Untersuchung bei der Staatsanwaltschaft Bonn im Detail darzustellen. Nur ein Beispiel sei genannt: Die Arbeitsbelastung innerhalb der Abteilungen wurde als gleichmäßig und ausgewogen eingeschätzt, jedoch zwischen den einzelnen Abteilungen nicht. Es herrschte die Auffassung, die Arbeit auf die verschiedenen Abteilungen sei ungleich verteilt, einige müssten mehr leisten als andere. Das führte zur Unzufriedenheit eines Großteils der Befragten. Ursache war die eigentliche Unkenntnis, welchen einzelnen Arbeitsbelastungen die jeweiligen Abteilungen tatsächlich ausgesetzt waren. Rotation unter den Abteilungsangehörigen, bessere Transparenz der Arbeit der Abteilungen oder auch Umstrukturierungen waren Lösungsansätze.

Das Team hatte nach Auswertung der Fragebögen und der Einzelinterviews betreffend die fünf Bereiche Abteilungsleiter, Dezernenten, Rechtspfleger, Servicebereich und Wachtmeisterei der Behördenleitung fünf „Auswertebereiche“ vorgelegt, in denen neben der Analyse und Wertung der Befragungsergebnisse auch ein umfangreicher Maßnahmenkatalog zur Verbesserung von erkannten Defiziten angeschlossen war. Die Behördenleitung zog daraus die Konsequenzen und ging schrittweise die Aufarbeitung des Befragungsergebnisses an.

Evaluation und Ausblick

Nach nunmehr einem Jahr ist eine erneute Befragung der Behördenangehörigen geplant. Es soll dabei auch untersucht werden, ob bereits erfolgte Veränderungen zu einer Verbesserung im Bereich Arbeitszufriedenheit und Loyalität geführt haben und ob durch die Behördenleitung veranlasste Veränderungen vom Empfänger – den Behördenangehörigen – wahrgenommen worden sind. „Manchmal ändert man ja etwas, aber es kommt nicht an.“ Zusätzlich gilt es, im Sinne eines konstanten Qualitätsmanagements neue Ideen aufzugreifen.

... aus persönlicher Sicht

Abschließend möchte ich auf einen ganz wichtigen Punkt für die Arbeitszufriedenheit hinweisen. Ich habe das während meiner Ausbildung zum Organisationsentwickler in irgendeinem Buch – ich weiß nicht mehr in welchem – gelesen, und halte das Folgende für eines der wichtigsten Dinge im Justizalltag: Vorgesetzte sollten sich ihrer Vorbildfunktion

und Verantwortung bezüglich Arbeitszufriedenheit und Gerechtigkeit bewusst sein. „Und wie er sich räuspert und wie er spuckt, das hat er ihm glücklich abgeguckt“, heißt es schon in Schillers Wallenstein. Es ist unbestritten, wie wichtig für das Erwerben bestimmter Verhaltensweisen – mögen dies nun positive oder negative sein – ein Vorbild ist. Das Verhalten des „Vor-Bilds“ sagt meist mehr als tausend Worte. Gerade bei einem Vorgesetzten verdient die Vorbildwirkung seines Verhaltens besondere Beachtung. Ein Vorgesetzter hat – so sagt man treffend – das Ansehen. Dies darf man wörtlich nehmen. Tatsächlich wird jeder, der in der „Hackordnung“ oben steht, der über die Macht verfügt, von anderen überdurchschnittlich häufig angesehen. Man möchte wissen, wie er sich verhält, wie er mit verbalen oder nonverbalen Zeichen auf Verhaltensweisen eines Gruppenmitglieds oder auf Ereignisse von außen reagiert. Umso wichtiger ist das Vorleben. Ob alle Vorgesetzten sich dieser Vorbildfunktion bewusst sind, gilt es zu hinterfragen.

Jan van Rossum

Stellvertretender Behördenleiter

Patrick Wilhelm

Abteilungsleiter/Organisationsentwicklungsberater

3.9 Praxisbeispiel Landgericht Köln

Die Wachtmeisterei des Landgerichts Köln!

Nach Präsentation der IPSO-Mitarbeiterbefragung am 17.02.2009 durch Frau Dipl.-Psych. Benita Gauggel und Herrn Prof. Rainer Tielsch wurde am 25.02.2009 zur Optimierung der vorliegenden Ergebnisse eine Arbeitsgruppe gebildet. Mitglieder der Arbeitsgruppe waren Herr Vizepräsident Dr. Dumke (als Leiter der Arbeitsgruppe), der Geschäftsleiter, die zuständige Sachbearbeiterin für den Arbeitsschutz, je ein Mitglied der Richter- und Personalvertretung und zwei Mitarbeiter der Wachtmeisterei (aus unterschiedlichen Bereichen). Als Ziel der Arbeitsgruppe wurde formuliert, dass **dort, wo Handlungsbedarf besteht, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erarbeitet werden sollen.**

Für die erste Sitzung der Arbeitsgruppe wurden die Ergebnisse der IPSO-Studie Justiz bezogen auf das Landgericht Köln in einem „Handout“ zusammengefasst. Dabei wurde übereinstimmend festgestellt, dass folgende Probleme vorrangig angegangen werden sollen:

1. Probleme in der Wachtmeisterei
2. Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt

Hinsichtlich anderer Bereiche wurde aufgrund der zu Beginn des Jahres 2009 erfolgten Maßnahmen (Implementierung einer Gruppenleitung aus Kräften des mittleren Dienstes) erst mal kein vorrangiger Handlungsbedarf gesehen. Zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls der Belegschaft insgesamt wurde zunächst auf eine zahlreiche Teilnahme am Betriebsfest im Spätsommer 2009 hingewirkt, das auch mit über 220 Teilnehmern ungewöhnlich gut besucht war.

Die Ergebnisse des Wachtmeisterbereichs wurden den Mitarbeitern der Wachtmeisterei in einer am 23.06.2009 stattgefundenen Dienstbesprechung bekannt gegeben. Zudem wurde in diesem Bereich eine erneute Befragung gestartet und auf eine hohe Rücklaufquote hingewirkt (37, davon 8 Führungskräfte (Leiter der WM; Koordinatoren) von 52 Personen = 71%), damit die Probleme bei den Mitarbeitern der Wachtmeisterei noch konkreter aufgegriffen werden konnten. Hierbei wurde den Mitarbeitern auch die Möglichkeit gegeben, eigene Vorschläge zur Problemlösung zu machen. Bei diesem Punkt „hagelte“

es Kritik, insbesondere am Führungsstil (z. T. mit einem Empfinden von Mobbing), der Arbeitsverteilung und einem mangelnden Gemeinschaftsgefühl. Dies führte in einem ersten Schritt zu einem personellen Wechsel auf der Führungsebene der Wachtmeisterei (Leiter und Koordinator).

In einer weiteren Dienstbesprechung am 12.11.2009 wurden den Kolleginnen und Kollegen der Wachtmeisterei die Ergebnisse der neuen Befragung bekannt gemacht. Hier wurde der weitere Handlungsbedarf erarbeitet und festgelegt. Dazu gehörten die Optimierung des Führungsstils der Leitung/Koordination durch gesonderte Fortbildungen, eine Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikation, gezielte Fortbildungsmaßnahmen zu beruflichen Anforderungen (z. B. Umgang mit Publikum, Gefangenen etc.) und eine Reduzierung des Krankenstandes (z. B. durch BEM, Krankenbesuche, schriftliche Genesungswünsche).

In einer späteren Maßnahme wurde darüber hinaus an einem Wochenende Anfang Januar 2010 ein Workshop „Teamentwicklung“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wachtmeisterei unter externer Leitung organisiert. An diesem Workshop haben neben 40 Wachtmeisterinnen und Wachtmeistern auch der Geschäftsleiter und der Sachbearbeiter für den einfachen Dienst teilgenommen. Hier trat für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer insbesondere die Schwierigkeit auf, bei Problemen und Konflikten zwischen der ehemaligen und der seit Herbst 2008 neugeformten Geschäftsleitung zu differenzieren. Auch die Tatsache, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wachtmeisterei zum Teil sehr starr in einzelnen Arbeitsgebieten eingesetzt sind (Vorführstelle, Eingangskontrolle, Akten-Ab- und Zutrag usw.), zeigte sich im Workshop als Verständnis- und Akzeptanzproblem.

Ergebnis neben dem Teil des Kommunikationstrainings war vor allem die Gründung einer „Impulsgruppe“, die die im Workshop erarbeiteten und festgelegten Aktionsschritte weiter entwickelt und umsetzt. Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Verständnis- und Akzeptanzproblems wird die „Impulsgruppe“ bis heute mit wechselnden Mitgliedern aus den verschiedenen Arbeitsbereichen (Querschnitt durch das Team der Wachtmeisterinnen und Wachtmeister) frequentiert.

Weitere Ergebnisse des Teambuildingworkshops waren die Planung und Durchführung inoffizieller Aktivitäten (gemeinsames Grillfest am 25.06.2010, Weihnachtsfeier usw.), die Entwicklung eines Systems für und Durchführung von Teambesprechungen mit allen Wachtmeisterinnen und Wachtmeistern, eine nachvollziehbare und offene Dienstplangestaltung und die Beratung und das Coaching der Führungsebene durch entsprechende Schulungsmaßnahmen.

In der Folgezeit wurden auch mit jeweils kleineren Gruppen Kommunikationstrainings durchgeführt.

Erfreulicherweise führten der Teamworkshop und die dadurch eingeleiteten Maßnahmen recht zügig zu einer (nicht messbaren, aber häufig geäußerten) Verbesserung des Arbeitsklimas und eines rückläufigen Krankenstandes.

Erst seit Beginn des Jahres 2011 ist wieder eine tendenzielle Verschlechterung der Zufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen der Wachtmeisterei verspürbar und eine Zunahme der Ausfallzeiten feststellbar, mit der Folge, dass am 15. und 16.10.2011 erneut ein Teamworkshop stattfinden wird.

Dr. Dietmar Dumke

Vizepräsident Landgericht Köln

Mark Wißler

Stellvertretender Geschäftsleiter



4 Schlüsselfaktoren der Umsetzung

Der Erfolg der Umsetzung von Maßnahmen ist zudem von Rahmenbedingungen abhängig, die im Prozess eine zentrale Rolle einnehmen, wie z. B. Organisationskultur, Einstellungen und Werte, die Unterstützung durch die Führung, die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vernetzung und Nachhaltigkeit.

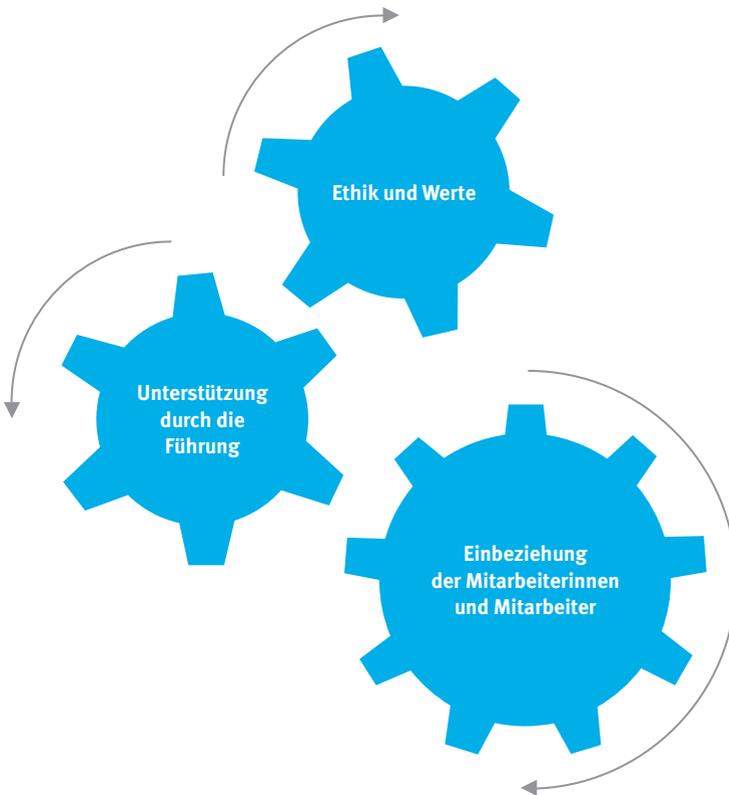


Abbildung 4.1 Schlüsselfaktoren der Umsetzung

<p>Führungspersonen können auf unterschiedlichen Ebenen Einfluss auf den Prozess nehmen und den Erfolg somit maßgeblich mitbestimmen. Insbesondere ist die Unterstützung in drei Bereichen erforderlich:</p> <ul style="list-style-type: none">(a) Information, Sensibilisierung und Mobilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Unternehmensleitung(b) Bereitstellung von Ressourcen und Stärkung des Prozesses durch die Leitungsebene(c) Organisationsebene: Erarbeitung von Unternehmensleitlinien zum Thema Sicherheit und Gesundheit einschließlich der Kommunikation an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter <p>Das Engagement und die Aktivitäten der Führung zeigen, dass Sicherheit und Gesundheit wichtige Unternehmensziele sind und einen Teil der Organisationsphilosophie darstellen.</p>	<p>Unterstützung durch die Führung</p>
<p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (-vertretungen) müssen in den Prozess umfassend eingebunden werden, d. h. eine bloße „Information“ bzw. „Befragung“ ist nicht ausreichend. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von der Planungsphase bis zur Evaluation, erforderlich.</p>	<p>Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>
<p>Der Vergleich von Ist- und Soll-Diskrepanzen umfasst die Erhebung der Ist-Situation. Dies kann durch unterschiedliche Vorgehensweise erfolgen, wie z. B. anhand von Interviews, schriftlichen Befragungen, der Analyse von Kennzahlen und Dokumenten. Ausgehend davon werden unter Einbeziehung der Beteiligten Ursachen identifiziert und Handlungsfelder für die Umsetzung von Maßnahmen bestimmt.</p>	<p>Vergleich von Ist- und Soll-Diskrepanzen</p>

Es ist wichtig, sich mit **Expertinnen und Experten** im Bereich Arbeit und Gesundheit sowie Arbeitssicherheit zu vernetzen. Sie können den Prozess nachhaltig unterstützen und begleiten. Dies kann vor allem für kleinere Organisationen als auch für Organisationen mit weniger Erfahrung sehr hilfreich sein.

Eine andere Möglichkeit der Vernetzung kann über eine **Informations- und Wissensplattform** geschehen, indem Beispiele guter Praxis, nach Themen und Handlungsfeldern gegliedert, zugänglich gemacht werden. Dies ermöglicht einen Zugang zu Wissen und Erfahrungen anderer Organisationen bis hin zur **persönlichen Kontaktaufnahme** oder einer Besichtigung vor Ort.

Vernetzung und Austausch

Evaluation und kontinuierliche Verbesserungen sind Schlüsselaspekte bei der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Gesundheit. Der Gesamtprozess sollte **in die Unternehmensstrukturen eingebettet sein** und nicht isoliert als Einzelmaßnahme stattfinden.

Nachhaltigkeit

4.1 Beitrag Unterstützungsgruppe Reorganisation Oberlandesgericht Düsseldorf

1. Interne Organisationsberatung ...

Die Unterstützungsgruppen Reorganisation (Reorg) wurden bei den Oberlandesgerichten im Jahr 1996 zur Unterstützung der Gerichte bei der Einführung neuer Informationstechnik und der Einrichtung von Serviceeinheiten eingerichtet.

Unsere Prinzipien

- Hilfe zur Selbsthilfe
- Integration Organisation und Mensch
- ganzheitliche Betrachtung
- systematischer Beratungsansatz
- Vertraulichkeit
- aus der Praxis für die Praxis

Wer sind wir

Markus Majonica, RAG
Gabriele Krause, JAR'in – Je 1/2
Werner Anders, SAR
Barbara Breithaupt, SAF
Thorsten Gemblar, SAM
Silke Hanzen, JAF
Markus Reuthmanns, JAM
Karina Zimmermann, JAR'in – Je 1/3

Was sind wir nicht

- Berater in Nadelstreifen
- Praxisfremde Alleswisser
- Geheimagent des OLG
- Rationalisierer
- Die Lösung für alle Probleme
- Therapeut

Unsere Methoden

- Tätigkeit vor Ort
- Moderation
 - Beratung bei Projekten
 - Workshops
 - Supervision
 - Mitarbeiterbefragungen
 - Vorträge und Präsentationen
 - Informationsveranstaltungen
 - Kurzschulungen
 - Erfahrungsaustausch
 - Hilfe zur „Kollegialen Beratung“

Reorg

Unsere Themengebiete

- Führungsstrukturen
- Arbeitsabläufe
- Zusammenarbeit
- Teamentwicklung
- Kommunikation
- Konflikte
- Stress
- Zeitmanagement
- Arbeitszufriedenheit
- Gesundheit

Die Aufgabengebiete haben sich weiterentwickelt: Inhaltliche Schwerpunkte der Reorg OLG Düsseldorf sind heute die Bereiche Führung, Kommunikation und Team, Stress und Gesundheit. Methodisch reicht die Palette von Moderation und Präsentation über Projektberatung und Analysen durch Workshops oder Mitarbeiterbefragungen bis zur Supervision.

Reorg OLG Düsseldorf wird dabei ausschließlich im Auftrag der jeweiligen Behörde tätig, eine Entsendung durch eine übergeordnete Behörde ist ausgeschlossen. Vertraulichkeit und Freiwilligkeit sind Grundbedingungen eines jeden Auftrages.

2. ... und IPSO

Unsere Reorg-Gruppe hat sich – in ihrer unabhängigen Beraterrolle – von Beginn an um eine Mitwirkung an IPSO im Interesse einer Unterstützung der beteiligten Gerichte bemüht. So haben Gruppenmitglieder an fast allen Präsentationsterminen in den Gerichten des OLG-Bezirks Düsseldorf teilgenommen und für das weitere Vorgehen ihre Unterstützung angeboten.

Die meisten beteiligten Gerichte des Bezirks nahmen an einem von uns organisierten Treffen im April 2009 teil. Dort wurden Erwartungen, Erfahrungen und Informationen ausgetauscht und methodische Fragen besprochen. Vereinbart wurden auch weitere Treffen alle 3 bis 6 Monate – ein weiterer Termin kam aber wegen zu geringer Teilnehmerzahl nicht zustande.

Konkret wurden uns in zwei Gerichten Aufträge erteilt, die für uns erkennbar aus dem IPSO-Projekt resultierten. Ein A-Gericht startete mit unserer Begleitung ein Projekt zum Thema Führung und Kommunikation. Hier wurde zunächst ein Workshop mit den Führungskräften durchgeführt, anschließend Gruppengespräche mit den eigenen Gruppen leiteten, um dort Problemsichten zu ermitteln. Die Ergebnisse wurden dann in einem Abschlussworkshop zusammengetragen.

Ein C-Gericht entschloss sich zu einem gerichtsweiten Projekt mit einer eigenen von Reorg konzipierten und durchgeführten kurzen Mitarbeiterbefragung (Sommer 2009).

Unsere Methoden



Organisation



Gesundheit und Stress



äußere Arbeitsbedingungen;
Räume und Ausstattung



Führung und Kollegialität



Zusammenarbeit und Team

Aus den Ergebnissen dieser Befragung – spezifiziert nach Abteilung/Dienstzweigen – fanden in einigen Abteilungen dann Folgeprojekte statt, in der Regel moderierte Workshops mit den Schwerpunkten Zusammen- und Teamarbeit.

3. ... und Mitarbeiterbefragungen

Reorg begleitet auch Organisationsentwicklungsprojekte, die mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen analysieren und wirken wollen. Unsere Erfahrung zeigt, dass bei diesen Projekten oft der Gesamtaufwand unter- und die eigene Umsetzungsbereitschaft sowie

das Durchhaltevermögen und der direkte Aussagewert von Befragungen überschätzt werden. Besonders schwierig ist die Gratwanderung zwischen zu detaillierten, spezifischen und einengenden Fragen einschließlich auf die Person rückführenden Antworten einerseits und zu allgemeinen Fragestellungen andererseits, die nicht konkret aus der Befragung unmittelbar Lösungen ableiten lassen. Ein mehrjähriger eigenständiger Organisationsentwicklungsprozess kann wiederum an den personellen Kapazitäten des Gerichts oder an Personalwechseln an den Schaltstellen scheitern. Minimalanforderung ist die Identifizierung einer Abteilung oder eines Dienstzweiges – im Idealfall verknüpft, was allerdings nur in großen Gerichten ohne Verlust der Anonymität realisierbar ist.

4. ... und mein Fazit zu IPSO

Als konkrete Kritik aus der Gerichtspraxis wurde mir auch für IPSO eine notwendige Konkretisierung der Ergebnisse auf die jeweiligen Dienstzweige (ggf. auch Abteilungen) im eigenen Gericht genannt. Ferner scheint die Passung von Sprache der wissenschaftlichen Befragung und Kultur im Gericht zumindest nicht immer unproblematisch gewesen zu sein – so stieß justizseitig die Frage nach der Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit auf Befremden.

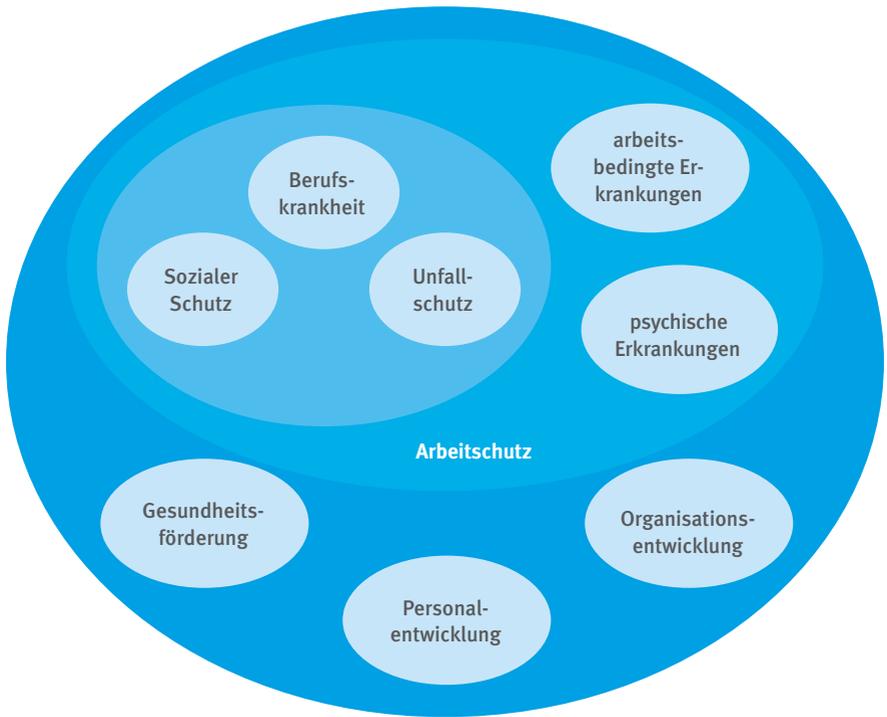
Im Übrigen schien eine gewisse Ratlosigkeit vorzuherrschen. Einerseits hatten wohl höhere Erwartungen an eine konkrete Unterstützung und Beratung durch Unfallkasse und Universität bestanden. Andererseits zweifelte ich, ob eine solche (umfangreiche) Mitarbeiterbefragung als erster Schritt in das Thema der psychosozialen Belastungen nicht oft ein zu großer (erster) Schritt war, um ihn zu gehen.

Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung und sonstigen Maßnahmen zum Thema Gesundheit allgemein, insbesondere aber zu psychischen Erkrankungen oder psychosozialen Faktoren ist nach meiner Erfahrung zunächst eine tiefe Überzeugung der Führungskräfte, speziell der obersten Leitung, von der Wichtigkeit des Themas und Machbarkeit von Maßnahmen sowie entsprechende Unterstützung. Ferner ist für das Thema psychosoziale Faktoren eine intensive Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den verschiedenen Fachbereichen wie Arbeitsschutz, Organisation und Personalverwaltung unverzichtbar.

Schlüsselfaktoren der Umsetzung

Themen	Dieses Thema sollte gerichtsweit bearbeitet werden:	Bei diesem gerichtsweiten Thema wäre ich bereit mitzuarbeiten:
Ausstattung: Arbeitsräume, Licht, Lärm, Arbeitsmittel (PC, Fax, Kopierer ...) ...	0	0
Arbeitsverteilung und Vertretungsregelungen	0	0
Arbeitsorganisation: Abläufe, persönlicher Handlungs-/Entscheidungsspielraum, Störungen ...	0	0
Teamarbeit und Umgang mit Kollegen desselben Dienstzweiges	0	0
Teamarbeit und dienstzweigübergreifender Umgang, z. B. Richter – Serviceeinheiten (SE), Rechtspfleger – SE ...	0	0
Führung und Vorgesetzte: Aufgaben, Probleme, Strukturen, Gruppenleitung ...	0	0
Betriebsklima, persönlicher Umgang miteinander, Zusammengehörigkeitsgefühl ...	0	0
...	0	0
Beziehung zwischen Verwaltungsabteilung und Mitarbeitern in Rechtssachen (Richter, Rechtspfleger, Kostenbeamte, Serviceeinheiten, Wachtmeister ...)	0	0
Informationsfluss, Besprechungen und Kommunikation	0	0
Qualifizierung, Fortbildung, Einarbeitung ...	0	0
Zeitdruck und Zeitmanagement: Lässt sich Arbeitsmenge organisieren? Wie organisiere ich mich?	0	0
Stress: Was ist das? Was kann ich tun? Was können wir gemeinsam tun?	0	0
Gesundheit: Was kann das Gericht tun, was sollte es tun? Was kann ich tun? Wo liegen Probleme? ...	0	0

Gesundheitsmanagement



Da es sich bei Fragen von Kultur, Führung und Kommunikation um einen langfristigen Organisationsentwicklungsprozess handelt, sollten aus meiner Sicht auch Fragen der Gesundheit und der psychosozialen Faktoren dort integriert werden.

Insgesamt sehe ich noch sehr viel Informationsbedürfnis zu Hintergründen und Handlungsbedarf, speziell mit Blick auf die allgemeine Belastungslage, verbunden mit klar erkennbar justizpraxisbezogenen Handlungsansätzen und Unterstützungsangeboten.

Gabriele Krause

Interne Organisationsberaterin

Unterstützungsgruppe Reorganisation für den Oberlandesgerichtsbezirk Düsseldorf

Anmerkung der Autorin:

Dieser Beitrag stellt meine subjektive Sicht als Organisationsberaterin dar, er trifft keine Aussage zu einer Position der Präsidentin des Oberlandesgerichts Düsseldorf.

4.2 Führung, Führungsgrundsätze und Führungskräfte-Entwicklung

Für Sicherheit, Gesundheit, Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation ist das Führungsverhalten eine Variable von entscheidender Bedeutung. Dies gilt für Behördenleitung, Dezernatsleitung, Geschäftsleitung, Gruppenleitung bis zum Hausmeister mit einem Mitarbeiter. Kompetenz und Verhalten der Führungskräfte sind als zentrale Faktoren im Hinblick auch auf die psychischen Belastungen der Beschäftigten zu sehen. Bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind die Führungskräfte wichtige Promotoren. Aufgrund vielschichtiger eigener Anforderungen und Belastungen sind jedoch vor allem auch die Führungskräfte selbst als wichtige Zielgruppe für Maßnahmen des Gesundheitsmanagements zu sehen.

Der jeweilige Vorgesetzte übt zumeist einen direkten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit aus, indem Arbeiten verteilt bzw. zugeteilt werden, Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden oder die Arbeitsorganisation (mit)geregelt wird. Darüber hinaus kann die Führungskraft Qualifizierungsbedarf erkennen und Fortbildung bzw. Weiterentwicklung ermöglichen, Handlungsspielräume gewähren oder soziale Unterstützung leisten bzw. die Beschäftigten als Menschen wahrnehmen und wertschätzen. Damit ist keine Lobhudelei gemeint und kein „In-Watte-Packen“.

Die Fähigkeit, konstruktive Kritik üben zu können, gehört genauso zum Führungshandeln wie die Anerkennung guter Leistungen.

In der Führungsforschung gilt als bestätigt, dass ein autoritärer Führungsstil mit ausgeprägter Aufgaben-, aber ohne Mitarbeiterorientierung belastungssteigernd wirkt und höhere Fehlzeiten der Beschäftigten mit sich bringt. Ein

kooperativer Führungsstil, der auf die Beteiligung der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters setzt, wirkt belastungsreduzierend und fehlzeitensenkend.

In der Praxis hört man hierzu dann oft Kommentare wie: „Das sind doch Allgemeinplätze und Selbstverständlichkeiten, das ist doch nichts Neues!“ Andererseits ist ein in der Praxis sehr weit verbreitetes Problem auch oft, dass Führungskräfte ihren Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschätzen. Darüber hinaus interessieren sich nicht alle Führungskräfte von alleine für gesundheitsförderliches Führen, Mitarbeiterorientierung und Beteiligung. Auch bei entsprechenden Seminaren zur Fortbildung bzw. Führungskräftetrainings kommt es sehr häufig zu „positiven Selektionseffekten“: Oft genug erscheinen hier gerade diejenigen Führungskräfte, die bereits kooperativ und gesundheitsförderlich führen – andere, die entsprechende Fortbildungen nötiger hätten, sind in solchen Seminaren hingegen leider nicht anzutreffen.

Zum Umgang mit dieser Problematik haben viele Organisationen – auch im öffentlichen Dienst – Führungsgrundsätze, Führungsleitlinien oder Ähnliches eingeführt. Diese bauen üblicherweise auf den Unternehmensleitlinien, dem Leitbild oder der Unternehmenspolitik auf und schaffen Transparenz im Hinblick darauf, welche Form der Zusammenarbeit bzw. welcher Führungsstil als passend und erwünscht anzusehen ist. Vorteile hierbei sind die Einbettung des jeweiligen Führungsverhaltens in die Ziele der Organisation und die Möglichkeit, sich Orientierung darüber zu verschaffen, was von einer Führungskraft im eigenen Unternehmen erwartet wird. Allerdings zeigen sich Nachteile solcher Führungsgrundsätze genau dann – vergleichbar mit Unternehmensleitbildern –, wenn mehr und mehr

der Eindruck entsteht, dass hehre Worte auf Glanzpapier gedruckt worden sind, im betrieblichen Alltag jedoch die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit immer größer wird.

Aus psychologischer Sicht ist es jedoch durchaus nichts Ungewöhnliches, wenn die Art, wie die Führungskraft agiert, von ihr selbst erheblich anders eingeschätzt wird als von deren Mitarbeitern, Selbstbild und Fremdbild also „auseinanderklaffen“. Aus der betrieblichen Erfahrung mit Führungsfeedback-Verfahren (360-Grad-Feedback, „Führungsbarometer“ o.Ä.) ist bekannt, dass teilweise eklatante Diskrepanzen zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskraft und der Fremdeinschätzung durch deren Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter auftreten können. Im systematischen Gegenüberstellen von „Selbstbild“ und „Fremdbild“ liegt dann die Chance, eine bedarfsorientierte Führungskräfte-Entwicklung zu betreiben bzw. einhergehend damit Kommunikation und Zusammenarbeit im jeweiligen Führungsbereich zu verbessern.

Kritikfähigkeit, Annehmen von Feedback, Wahrnehmung der damit verbundenen Chancen und Lernmöglichkeiten – damit sind Einstellungen und Fähigkeiten angesprochen, die den einzelnen Führungskräften in unterschiedlicher Ausprägung zur Verfügung stehen. Darüber hinaus ist wichtig, festzuhalten, dass auch Faktoren wie das Betriebsklima oder vorhandene Vertrauens- bzw. Misstrauenskulturen das Verhalten und die Entwicklungsfreudigkeit der Führungskräfte stark beeinflussen können. Eine systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung muss demnach eingebettet sein in die Organisationsentwicklung insgesamt und gründet sich üblicherweise auf

- ein Unternehmensleitbild, das Sicherheit und Gesundheit, faires und vertrauensvolles Miteinander sowie kooperatives Führungsverhalten als zentrale Werte definiert
- entsprechende Führungsleitlinien/-grundsätze
- ein hieraus abgeleitetes Anforderungsprofil für Führungskräfte
- entsprechende Analyse- und Handlungsinstrumente, z. B.
 - „Führungsbarometer“/360-Grad-Feedback, möglichst mit Abgleich von Selbstbild und Fremdbild
 - Führungskräftefortbildung und -trainings

Dabei ist wichtig, von Anfang an zu betonen, dass es um Feedback, Lernen und Entwicklung geht und nicht um die „Suche nach Schuldigen“. Die Führungskräfte selbst sind eine wichtige Zielgruppe des Gesundheitsmanagements. Führungsfortbildung, Führungskräftetraining, (kollegiale) Supervision oder Coaching sind entsprechende Handlungsfelder. Moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz beinhaltet daher entsprechende Organisations- und Führungskräfteentwicklung und unterstützt die Führungskräfte bei ihren herausfordernden Aufgaben.



5 Maßnahmen und Handlungsfelder

Maßnahmen, die psychosoziale Situation der Beschäftigten verbessern oder generell das Thema Gesundheit im Betrieb voranbringen, sind vielfältig und können auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Deshalb hat es sich als hilfreich erwiesen, Maßnahmen zu systematisieren.

5.1 Unterscheidung von Maßnahmen

Maßnahmen können sich auf verschiedene Bereiche beziehen; hierbei wird unterschieden zwischen

- verhaltens- bzw. personenbezogenen Maßnahmen; diese zielen auf eine Veränderung der Beschäftigten bzw. deren Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Verhaltensweisen ab, wie z. B. Führungsseminare, Seminare zum Stressmanagement, und
- verhältnis- bzw. bedingungsbezogene Maßnahmen; diese beziehen sich auf Arbeitsgestaltung oder strukturelle Organisationsveränderungen, wie z. B. Einrichtung von Steuerungsgruppen, regelmäßige Teambesprechungen.

Optimal ist eine Kombination von verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen.

Maßnahmen können auch anhand ihres Wirkungsgrades und ihres Ziels unterschieden werden:

- **Präventive Maßnahmen** nehmen potenzielle Beeinträchtigungen vorweg und versuchen z. B. durch geeignete Gestaltung von Arbeitsabläufen diese erst gar nicht entstehen zu lassen.
- **Korrektive Maßnahmen** haben zum Ziel, erkannte Mängel zu korrigieren.
- **Prospektive Maßnahmen** schaffen über die Vermeidung von gesundheitlichen Gefährdungen hinaus Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung.

Verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen

Präventive, korrektive und prospektive Maßnahmen

5.2 Handlungsfelder

Maßnahmen können sich auf verschiedene Handlungsfelder beziehen, die sich gegenseitig ergänzen können. Meist liegen die Ursachen in mehreren Bereichen, so dass ggf. Maßnahmen auf mehreren Ebenen (z. B. auf der Ebene der Person als auch der Arbeit) ergriffen werden sollten, um optimale Ergebnisse zu erreichen.

Mehrere Ebenen mit einbeziehen

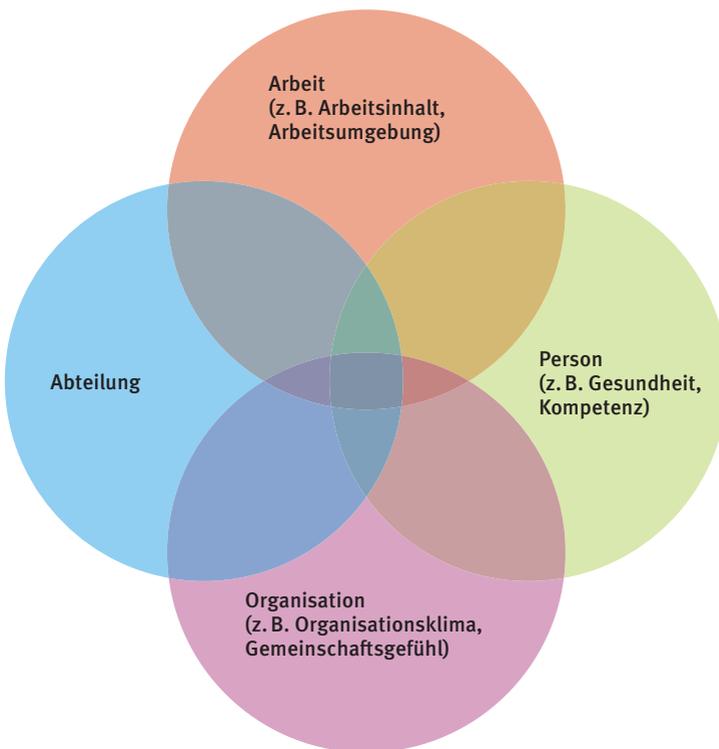


Abbildung 5.1 Handlungsfelder Betriebliches Gesundheitsmanagement

5.3 Maßnahmenbeispiele

Maßnahmenbeispiele aus dem Projekt IPSO

Der COPSOQ-Fragebogen (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) ist ein national und international anerkanntes und vielfach eingesetztes Instrument zur Erfassung des psychosozialen Arbeitsmilieus. Der Fragebogen umfasst viele verschiedene Dimensionen und Aspekte des Arbeitslebens. Ausgehend von dem Ergebnisprofil können verschiedene Handlungsfelder bestimmt werden.

Durch manche Gerichte und Staatsanwaltschaften kam die Rückmeldung, dass es zum Teil schwer fällt, ausgehend von einem bestimmten COPSOQ-Ergebnis nun eindeutig abzuleiten und festzulegen, welche Maßnahmen genau unternommen werden sollten. Solche manchmal anzutreffenden Unsicherheiten sind insofern verständlich, als – wie oben ausgeführt – eine mechanistische Zuordnung (nach dem Motto: „COPSOQ-Ergebnis X, also tue Y ...“) nicht möglich ist.

Dennoch soll durch die folgenden Auflistungen der Versuch unternommen werden, Orientierung zu bieten im Hinblick darauf, welche Maßnahmen exemplarisch den COPSOQ-Dimensionen zugeordnet werden können. Die Tabellen 5.1–5.4 geben einen beispielhaften Überblick (ohne damit eine verbindliche Regelhaftigkeit herzustellen). Zusätzlich können Sie weitere Informationen zu den im IPSO-Projekt gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe von Justizbeschäftigten herausgearbeiteten berufsgruppen- bzw. tätigkeitsspezifischen Belastungsprofilen erhalten. Entsprechende Inhalte können Sie von der Internetseite der Unfallkasse NRW herunterladen und die entsprechenden Themenfelder dann z. B. mithilfe der Moderationsmethode in Beteiligungsgruppen weiter bearbeiten (vgl. auch S. 38).

COPSOQ-Aspekte		Handlungsfelder und Beispiele für Maßnahmen			
		Person	Arbeit	Abteilung	Behörde
Arbeitsinhalt	Quantitative Anforderungen	Anpassungs-qualifizierung auf Grundlage von Mitarbeitergesprächen			Partizipative Personalentwicklung
	Emotionale Anforderungen	Entspannungstechniken, Supervision	Job Enlargement/ Job Enrichment	Supervision, Fallbesprechung, Gruppencoaching	Change Management
	Anforderungen, Emotionen zu verbergen	Entspannungstechniken			Betriebliches Vorschlagswesen
	Arbeitstempo	Zeit- und Erholungsmanagement	Gestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten	Fokusgruppen	Zukunftsworkshops
	Ethnische Beanspruchung	Coaching		Supervision, Fallbesprechung	

Tabelle 5.1 Maßnahmenbeispiele zum Handlungsfeld Arbeitsinhalt

Handlungsfelder und Beispiele für Maßnahmen				
COPSOQ-Aspekte	Person	Arbeit	Abteilung	Behörde
	Einfluss bei der Arbeit		Job Enlargement/ Job Enrichment	
Entwicklungsmöglichkeiten		Job Enlargement/ Job Enrichment	Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen	
Vorhersehbarkeit		Verbesserung des Informationsflusses	Hierarchie- und bereichsübergreifende Besprechungen	Hierarchie- und bereichsübergreifende Projektgruppen
Qualitative Arbeitsplatzunsicherheit				
Arbeitszeit				Anpassung von Arbeitszeitmodellen
Arbeitsorganisation				

Tabelle 5.2 Maßnahmenbeispiele zum Handlungsfeld Arbeitsorganisation

		Handlungsfelder und Beispiele für Maßnahmen				
		Person	Arbeit	Abteilung	Behörde	
COPSOQ-Aspekte	Rollenkonflikt					
	Soziale Unterstützung von Kollegen	Förderung der Kommunikation und Kooperation	Gestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten		Bereitstellung von Begegnungs- und Pausenräumen	
	Soziale Unterstützung von Vorgesetzten	Coaching				
	Gemeinschaftsgefühl			Teamsupervision		
	Informationsfluss und Vertrauen unter Kollegen		Arbeitsrhythmus, Teambesprechungen	Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen		
	Informationsfluss und Vertrauen zur Führungsebene	Seminare zur Kommunikation und Kooperation				
	Gerechtigkeit und Respekt					
	Mobbing	Coaching, Sicherheits-/Selbstbehauptungstraining		Schulung Konfliktmanagement		
	Soziales Arbeitsumfeld					

Tabelle 5.3 Maßnahmenbeispiele zum Handlungsfeld soziales Arbeitsumfeld

Maßnahmen und Handlungsfelder

COPSOQ-Aspekte		Handlungsfelder und Beispiele für Maßnahmen			
		Person	Arbeit	Abteilung	Behörde
Belastungs- folgen	Arbeits- unzufriedenheit			Mitarbeiter- gespräche	Betriebliches Vorschlagswesen
	Verbundenheit mit der Arbeits- stelle			Teamentwick- lungsseminare	Betriebliche Gesundheitsstage
	Gedanke an Berufsaufgabe				Betriebliches Gesundheits- management
	Allgemeiner Gesundheits- zustand	Mitarbeiterbezo- gene Angebote zur Reduzierung von körperlichen Belastungen		Fokusgruppen, Gesundheits- zirkel	Gesundheits- berichterstattung
	Work-Family- Conflict	Zeit- und Erholungs- management	Gestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten		Integriertes Arbeitsschutz- management
	Burnout	Stressmanage- mentseminare, Zeit- und Erho- lungsmanage- ment, Entspan- nungstechniken	Gestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten		Fokussierte Betriebs- begehungen Gesundheits- Check-ups

Tabelle 5.4 Maßnahmenbeispiele zum Handlungsfeld Belastungsfolgen

Einen weiterführenden Maßnahmenkatalog haben wir für Sie im Anhang zusammengestellt. Die aufgeführten Maßnahmen sind kurz beschrieben und zeigen die Vielfalt an Möglichkeiten und Ebenen auf, auf denen Sie tätig werden können.

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung müssen immer an die Besonderheiten und die Bedürfnisse der Organisation und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden, wie z. B.

- personelle Ressourcen (Fähigkeiten/Kompetenzen)
- finanzielle Ressourcen
- Altersstruktur
- Größe
- betriebliche Veränderungen (Einführung neuer Systeme ...)

Das Projekt IPSO zeigte, dass jede Behörde, unabhängig von der Größe oder der Art, spezifische Handlungsfelder und Schwerpunkte aufweist. Dies unterstreicht ein individuelles Vorgehen. Andererseits ließen sich auch „justizspezifische“ Handlungsfelder identifizieren, die ein Handeln auf höherer Ebene, z. B. in Form von übergreifenden Fokus- oder Expertengruppen induzieren.

Aus Sicht des Justizministeriums NRW soll die weitere Entwicklung auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit durch die Einführung eines handlungsfähigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements sichergestellt werden. Die Unfallkasse NRW wird auch nach Abschluss des IPSO-Projekts dabei weiterhin mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Grundsätzlich sollten Maßnahmen immer an die betrieblichen Besonderheiten angepasst werden



Anhang

Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

1. Mitarbeitergespräche

Einführung von regelmäßig durchgeführten Mitarbeitergesprächen als Reflexions- und Zielvereinbarungsgespräche. Sie werden jeweils mit der hierarchisch nächst höheren Führungsperson durchgeführt. Wichtig sind verbindliche Absprachen hinsichtlich des Vorgehens, inkl. der Dokumentation und Auswertung der Gespräche, sowie die Schulung der Vorgesetzten.

2. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Das BGM zielt auf eine Berücksichtigung von gesundheitsrelevanten Fragestellungen in allen unternehmerischen Entscheidungen und Prozessen. Dabei werden sowohl gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz reduziert als auch Gesundheitspotenziale gestärkt und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessert. Das BGM orientiert sich an erprobten Strukturen und Prozessen und bezieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitsumgebung mit ein.

3. Betriebliche Gesundheitstage

Im Rahmen betrieblicher Gesundheitstage können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich des eigenen gesundheitlichen Status, für gesundheitliche Risikofaktoren am Arbeitsplatz und darüber hinaus sensibilisiert und auf interne und externe Angebote zum Abbau von Risiken und zur Verbesserung des Gesundheitsstatus hingewiesen werden. Wenn sie systematisch ausgewertet werden, bieten die Tage auch Hinweise für Weichenstellungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement insgesamt.

4. Gesundheits- oder Qualitätszirkel

Durchführung von Gesundheits- oder Qualitätszirkeln als zeitlich befristete, moderierte Gruppen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten. In den Zirkeln werden Arbeitsplatzprobleme differenzierter analysiert, Lösungsvorschläge erarbeitet und Lösungen umgesetzt. Idealerweise sind die Zirkel in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingebettet.

5. Coaching für Führungskräfte

Zeitlich befristete, auf die Einzelperson abgestimmte (externe) Unterstützung zur Reflexion und Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens und des professionellen Umgangs mit Konflikten.

6. Förderung von Kommunikation und Kooperation

Dass die soziale Unterstützung einen wesentlichen Beitrag zur Gesunderhaltung von einzelnen Arbeitskräften und ganzen Unternehmen leistet, ist inzwischen hinlänglich belegt. Zur Förderung der sozialen Unterstützung der Beschäftigten untereinander sowie mit den Vorgesetzten sind sowohl baulich-räumliche Voraussetzungen (z. B. Begegnungs-/Pausenräume), arbeitsorganisatorische Aspekte (z. B. Gestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten, gemeinsames Arbeitsfrühstück, Teambesprechungen) sowie weitergehende Angebote (z. B. Patenschaftsmodelle, Feiern, Freizeitangebote) zu schaffen und hinsichtlich ihrer Qualität, Inanspruchnahme und Akzeptanz zu überprüfen.

7. Seminare zur Kommunikation und Kooperation

Seminare zur Kommunikation und Kooperation sollten an die Erfordernisse und besondere „Kultur“ einer Branche und/oder eines Unternehmens anknüpfen. Sie sind geeignet, um die eigenen Kommunikations- und Verhaltensweisen zu reflektieren und zu professionelleren Aushandlungen am Arbeitsplatz beizutragen. Wichtig ist, sie nicht als Einzelangebote zu streuen, sondern den Transfer in den betrieblichen Alltag mit zu planen und zu reflektieren.

8. Schulungsangebote zum Konfliktmanagement

Schulungsangebote zum Konfliktmanagement sind angezeigt, wenn Störungen in der Kommunikation am Arbeitsplatz sich zu lang anhaltenden Konflikten ausweiten oder beispielsweise Mobbing-Tendenzen erlebt oder benannt werden. Sie können für ganze Teams angeboten werden. Sinnvoll kann es auch sein, Mediatoren (Konfliktschlichter) für einen Betrieb auszubilden und/oder Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit Mobbing-Tendenzen zu erarbeiten und umzusetzen.

9. Schulung zum Umgang mit aggressiven Kunden, Klienten, Bewohnern, Patienten

Die Konfrontation mit aggressiven und gewalttätigen „Kunden“ nimmt zu und/oder wird inzwischen offener thematisiert. Das gilt z. B. besonders in Arbeitsbereichen wie Schulen, Ämtern, Pflegeeinrichtungen, Rettungsdiensten, Krankenhäusern und im Polizeidienst. Spezielle umfassende Schulungsprogramme beziehen sowohl Deeskalationstechniken, den Selbst- und Klientenschutz sowie die Bearbeitung von Gewalterfahrungen und Traumatisierungen mit ein.

10. Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen

Das Spektrum ist vielfältig und erstreckt sich von arbeits- und themenbezogenen Informations- und Fortbildungsangeboten über Projektgruppen, Qualitätszirkel, Problemlösungsgruppen bis hin zu Fallbesprechungen, Problemlösungsworkshops u. Ä. m. Wichtig ist es, dass das Ziel der Maßnahmen klar beschrieben ist, sich nicht auf Appelle zum „netter miteinander umgehen“ reduziert und Maßnahmen nicht nach dem Gießkannenprinzip erfolgen.

11. Mitarbeiterbezogene Angebote zur Reduzierung von körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz

Orientiert an den jeweiligen Erfordernissen und Arbeitsabläufen werden rückschonende Arbeitstechniken vermittelt, Bewegungspausen angeleitet oder auch Massagen am Arbeitsplatz angeboten. Auch hier gilt es im Vorfeld zu klären, welche Maßnahmen in welcher Form eine möglichst hohe Akzeptanz haben.

12. Systematische Nutzung vorhandener Schutzausrüstungen und Arbeitshilfe

Nach einer Analyse über die Gründe für die Nichtnutzung, möglichst in Zusammenarbeit mit Arbeitsschutzexperten, Sicherheitsfachkräften, Betriebsärzten etc. und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt, werden gemeinsam Voraussetzungen und Regeln für den zukünftigen Einsatz und das Verhalten bei Verstößen gegen die Absprachen vereinbart.

13. Anpassungsqualifizierungen

Die Diskrepanz zwischen dem, wofür Menschen ausgebildet wurden, und dem, was sie heute an ihren Arbeitsplätzen leisten müssen, wächst. Auf der Grundlage von Mitarbeitergesprächen werden die Themen der notwendigen oder gewünschten Qualifizierungen formuliert. Dann gilt es zu prüfen, wo es passgenaue Angebote gibt, und wie das Verhältnis von Aufwand/ Nutzen aussieht. Das kann – abhängig von der Größe und weiteren Voraussetzungen im jeweiligen Unternehmen – durch Vorgesetzte, Personalabteilungen oder auch durch dafür qualifizierte und damit beauftragte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschehen.

14. Verbesserung des Informationsflusses

Wer welche Informationen zu welchem Zeitpunkt und in welcher Differenziertheit erhalten muss, will und verarbeiten kann, ist besonders in komplexen Organisationen oder an Arbeitsplätzen mit vielfältigen Nahtstellen nicht durch das Management allein entscheidbar. Arbeitsplatznah und zentrale Informationspunkte, Medien und Aufbereitung der Infor-

mationen, Verteiler und Sicherstellen des Erhalts sollten ggf. durch hierarchie- und bereichsübergreifende Projektgruppen vorbereitet werden.

15. Projektgruppen

Projektgruppen bearbeiten mit Unterstützung eines geschulten Moderators oder Projektleiters/-verantwortlichen Lösungsvorschläge für bestimmte Problemstellungen, neue Produkt- oder Dienstleistungsangebote etc. Sie werden zeitlich befristet eingesetzt und brauchen einen klaren, dokumentierten Arbeitsauftrag sowie eine aufgaben- und organisationsadäquate Zusammensetzung.

16. Arbeitssituationsanalysen

Arbeitssituationsanalysen sind Gruppendiskussionsverfahren, mit denen die wichtigsten körperlichen und psychischen Belastungsfaktoren sowie gesundheitsfördernde und motivierende Faktoren an einzelnen Arbeitsplätzen und für Arbeitsbereiche erfasst und realisierbare Verbesserungsvorschläge entwickelt werden. Die daraus von den Entscheidern abzuleitenden Maßnahmen können sich sowohl auf Verbesserungen in der Arbeitsumgebung und -organisation als auch auf ein verbessertes Vorgesetztenverhalten und Betriebsklima beziehen.

17. Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung

Vorgesetzte haben eine Schlüsselrolle für die betriebliche Gesundheitsförderung und sind gleichzeitig aufgrund ihrer „Sandwichposition“ selber extrem belastet. Seminare zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung beziehen diese verschiedenen Dimensionen mit ein und bauen darauf, dass ein Vorgesetzter, der gelernt hat gut mit Stress umzugehen, sowohl diese Kompetenzen nutzt als auch eine wichtige, positive Vorbildfunktion übernimmt.

18. Coaching für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Coaching für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von Vorgesetzten und Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern häufig dann unterstützt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungsaufgaben mit einbezogen werden (sollen), sich Defizite zwischen Qualifizierung und zukünftigen Arbeitserfordernissen zeigen, die work-life-balance nachhaltig gestört ist etc. Dass die Angebote meistens durch externe Anbieter durchgeführt und individuell zugeschnitten werden und eine zeitlich befristete Unterstützung sind, fördert die Inanspruchnahme.

19. Teamsupervision, Gruppencoaching

Teamsupervision, Gruppencoaching als zeitlich befristete oder – z. B. bei hohen Anforderungen in medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Arbeitsbereichen – auch als ständige Angebote zur Konfliktbearbeitung, zur Reflexion und Verbesserung der Arbeitsqualität sowie der Zusammenarbeit im Team und mit angrenzenden Bereichen.

20. Stressmanagementseminare

Stressmanagementseminare fördern individuelle Kompetenzen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz. Sind sie Bestandteil eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder einer partizipativen Personalentwicklung, können hier auch arbeitsplatzspezifische Stressoren differenzierter analysiert und deren Abbau beeinflusst werden.

21. Partizipative Personalentwicklung

Die individuelle Leistungsfähigkeit, das Verhältnis von Qualifikation, sozialen Kompetenzen u. a. m. zu den jeweiligen Anforderungen sollten in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen erfasst, Unterstützungsmöglichkeiten eruiert, Ziele vereinbart und deren Umsetzung nachhaltig verfolgt werden. Dabei werden ggf. die Ausweitung von Kompetenzen, eine Ausweitung oder andere Gewichtung von Tätigkeiten (job enlargement, enrichment), Anpassungsqualifizierungen etc. vor dem Hintergrund der jeweiligen persönlichen und sozialen Rahmenbedingungen thematisiert.

22. Gesundheitsberichterstattung

Inzwischen besteht weitgehend ein Konsens darüber, dass Fehlzeiten im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements und einer regelmäßigen Gesundheitsberichterstattung nur ein Indikator unter vielen sind. Vergleichbar mit einem Fieberthermometer geben sie Hinweise darauf, dass etwas nicht in Ordnung ist, haben aber keine Aussagequalität über Gründe für Auffälligkeiten. Deshalb fließen in die betrieblichen Gesundheitsberichte auch weitere Daten mit ein. Über (branchenspezifische) Mitarbeiterbefragungen, für die z. T. auch validierte, intern anzuwendende Instrumente vorliegen, können bspw. zusätzliche Daten erhoben, und gepflegt werden.

23. Integriertes Arbeitsschutzmanagement

Auch um einen schonenden Umgang mit Ressourcen zu unterstützen und die Akzeptanz von Maßnahmen zu erhöhen, ist es hilfreich, Arbeitsschutz-, Umweltschutz-, Gesundheits- und Qualitätsmanagement ggf. zu integrieren und – je nach Aufgabenschwerpunkt einer Organi-

sation – zu erweitern, z. B. in Einrichtungen des Gesundheitswesens um ein Hygienemanagement. Wegen der Fülle der jedem dieser Systeme eigenen Vorschriften ist es ratsam, zunächst exemplarisch für einen Themenschwerpunkt oder Arbeitsbereich, Bedingungen und Konsequenzen eines integrierten Arbeitsschutzmanagements zu erproben.

24. Regelmäßige Prüfungen

Regelmäßige Prüfungen im Betrieb und vorbeugende Instandhaltungen sind präventive Maßnahmen, um technische Störungen zu minimieren. Darüber hinaus wurden für die differenzierte Bewertung von Beanspruchungen und Belastungen am Arbeitsplatz zwischenzeitlich eine Vielzahl (rechnergestützter) branchenspezifischer Instrumente entwickelt, die u. a. über die Homepages des BAD, von Berufsgenossenschaften, wissenschaftlichen Instituten und Initiativen abrufbar sind.

Bei der Einführung eines umfassenden Prüfbjektmanagements werden auf Grundlage der aktuellen Vorschriftenlage und der Erfassung der Firmenstruktur die Daten aller prüfbedürftigen Arbeitsmittel und -anlagen aufgenommen, Zuordnungen von Prüfern und Verantwortlichen geregelt und regelmäßige Prozesse beschrieben und dokumentiert.

25. Fokussierte Betriebsbegehungen

Fokussierte Betriebsbegehungen, durchgeführt durch ein Gesundheitsmanagement oder Gefährdungsbeurteilungsteam, können ein hilfreiches Verfahren sein, um mit geringem Aufwand und im unmittelbaren Gespräch vor Ort Hinweise auf Gefährdungen jeglicher Art zu erhalten und Ideen für Maßnahmen abzuleiten. Voraussetzung ist, dass eine gewisse „Vertrauenskultur“ herrscht und sich alle Beteiligten auf Ziele geeinigt und über Möglichkeiten und Grenzen des Verfahrens insgesamt sowie über die Erfassung und Auswertung der Begehungen verständigt haben.

26. Gesundheits-Check-ups

Medizinische Check-ups oder Fragebögen zur Einschätzung der eigenen gesundheitlichen Risiken können ein Instrument zur Reflexion des individuellen Gesundheits- und Risikoverhaltens sein. Wenn daraus Impulse für die Übernahme von mehr Eigenverantwortung erwachsen sollen, sollten (außer-)betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt werden und die Check-ups Bestandteil umfassender betrieblicher Kampagnen zu ausgewählten Themenstellungen sein.

27. Anpassung von Arbeitszeitmodellen

Für die Sicherung von Beschäftigung und zur Verbesserung der Qualität von Arbeitsplätzen sowie der Lebensqualität gibt es eine Fülle unterschiedlicher Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung arbeitsmedizinischer und anderer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse. Zum Teil wird deren Einführung mit Unterstützung externer Beraterinnen und Berater auch aus öffentlichen Mitteln gefördert. Wichtig ist es, von vornherein die Beschäftigten und den Betriebsrat in den Einführungsprozess mit einzubeziehen. So können bereits im Vorfeld Probleme angesprochen, die Risiken der verschiedenen Arbeitszeitmodelle minimiert und Negativauswirkungen nach der Einführung flexibler Arbeitszeiten vermieden werden.

28. Betriebliches Vorschlagswesen

Werden das Wissen und die Ideen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht systematisch erfasst und ggf. auch umgesetzt und honoriert, bleiben einerseits erhebliche Ressourcen ungenutzt und tragen Unternehmen andererseits zu einer Demotivierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Instrumente eines betrieblichen Vorschlagswesens können sich sowohl auf einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen als auch team- und gruppenbezogen sein. Wichtig ist in jedem Fall die Transparenz darüber, welche Ideen und Vorschläge in welcher Form umgesetzt werden und welche aus welchem Grund nicht.

29. Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen

Durch die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen können Arbeitsaufgaben erweitert, Arbeitsplätze abwechslungsreicher gestaltet und eine Übernahme von Verantwortung gefördert werden. Besonders bei einer Koppelung mit gruppenbezogenen Entlohnungssystemen sollten gruppendynamische Prozesse gut im Blick behalten werden (z. B. Umgang mit leistungsgewandelten Arbeitnehmern).

30. Hospitationsprogramme

Hospitationsprogramme können einen Beitrag dazu leisten, das Wissen und Verständnis über die Situation in anderen Betriebsbereichen oder angrenzenden Arbeitsfeldern zu fördern. Sie können so zu einer Verbesserung der Qualität der Arbeit und des Arbeitsklimas beitragen. Das Kennenlernen und Begreifen der Arbeit von Kolleginnen und Kollegen schärft darüber hinaus auch den Blick für den eigenen Arbeitsplatz und die unmittelbare Arbeitsumgebung.

31. Fokusgruppen

Fokusgruppen sind Kleingruppen von ca. sieben bis zehn Personen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder andere betrieblichen Akteure (z. B. Führungskräfte, Expertinnen und Experten aus der Gesundheitsförderung und dem AGS) bearbeiten hier in sehr komprimierter Form auf freiwilliger Basis ein klar abgegrenztes Thema. Die Arbeitsweise (Moderation, Berücksichtigung von festen Kernarbeitsschritten, Dokumentation, Rückmeldung über weiteren Umgang mit den vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen) ähnelt der in den genannten Zirkeln. Im Unterschied zu Qualitäts- und Gesundheitszirkeln treffen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier aber in einem Abstand von zwei bis drei Wochen zu zwei bis drei halb- oder ganztägigen Treffen.

32. Zukunftswerkshops

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Diese Aussage trifft auch auf eine Vielzahl von Unternehmen und einzelnen Arbeitsplätzen zu und führt bei vielen Menschen zu erheblichen Verunsicherungen. Durch Zukunftswerkshops können einerseits die Transparenz über die Rahmenbedingungen, den Zustand, die Herausforderungen und die (geplanten, erwartbaren) Entwicklungen eines Unternehmens gefördert werden. Gleichzeitig können hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Handlungs- und Gestaltungsspielräume kennen lernen, sich an Planungen beteiligen und in der Auseinandersetzung mit ihrer eigenen (beruflichen) Zukunft unterstützt werden.

33. Selbstmanagement

Hilft den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten, „Effizienzfresser“ zu erkennen, zu analysieren und Gegenstrategien zu entwickeln. Auf der Grundlage eines eigenen Zeitprofils werden Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Arbeitsabläufe eingesetzt. Die Gründe für unnötige Arbeiten werden ermittelt und der Einsatz von Gegenmaßnahmen überprüft.

34. Selbstorganisation

Anhand einer Leistungskurve wird die eigene Leistungsfähigkeit erkannt; dadurch sind Rückschlüsse auf den individuellen Tagesrhythmus möglich. Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzte lernen darüber hinaus „Stress“ als wesentlichen Reaktionsfaktor in Bezug auf den Organismus kennen und mit ihm umzugehen, um so die Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten.

35. Zeitmanagement

Bietet Möglichkeiten, den eigenen Arbeitsablauf wesentlich zu verbessern. Es werden verschiedene Techniken zur Planung der eigenen Zeit angeboten und der effektive Einsatz dieser Techniken erprobt. Außerdem werden Grundregeln zur Zeitplanung und zur Umsetzung dieser Grundregeln für den eigenen Arbeitsablauf vermittelt.

36. Erholungsmanagement

Dass eine lang anhaltende Überforderung ebenso ein Stressor ist wie eine lang anhaltende Unterforderung, ist wissenschaftlich belegt. Wenn über eine veränderte Arbeitsorganisation keine Gegenmaßnahmen möglich sind, gilt es dementsprechend, im Freizeitbereich für den jeweils passenden Ausgleich zu sorgen.

37. Jobenlargement/Aufgabenerweiterung

Beim Jobenlargement werden verschiedene Tätigkeiten, die zuvor ggf. stark zersplittert auf verschiedene Personen verteilt waren, von einer Person durchgeführt. In Abgrenzung zum Konzept des Jobenrichments, zielt das sogenannte Jobenlargement auf eine horizontale Erweiterung des individuellen Tätigkeitsspielraums ab. Die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter übernimmt innerhalb seines Arbeitsplatzes mehrere unterschiedliche Tätigkeiten. Es findet eine Vergrößerung des Arbeitsspielraumes statt, nicht aber eine Erweiterung des Entscheidungsspielraumes, was auch eine zu starke Spezialisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermeiden hilft. Einseitige Belastungen der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters, Routine und Monotonie werden vermieden.

38. Jobenrichment/Aufgabenanreicherung

Der Aufgabenbereich wird bereichert, indem die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter oder die Führungskraft Aufgaben und Tätigkeiten übernimmt, die zuvor einer höheren hierarchischen Ebene zugeordnet waren und die qualitativ höherwertig und anspruchsvoller sind. Es besteht für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter die Möglichkeit, interessantere Tätigkeiten auszuüben und so seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Diese Maßnahme kann die Produktivität und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Gleiches gilt für die Führungskräfte, die über ihre Führungsebene hinaus Entscheidungsbefugnisse erhalten. Es erfordert gleichzeitig aber auch von der jeweils verantwortlichen Führungskraft eine losere Führung als bisher, ohne dabei die Fäden aus der Hand zu verlieren.

39. Entspannungstechniken

Entspannungstechniken, wie z. B. das autogene Training, die progressive Muskelentspannung nach Jacobsen, Yoga und andere mehr werden heute genutzt, um Anzeichen für Stress besser erkennen und frühzeitig intervenieren zu können. Es gibt eine Fülle externer Angebote, in denen Hintergründe und Anwendungsweisen der einzelnen Methoden vermittelt werden. Einige Unternehmen integrieren die Angebote aber auch in die betriebliche Weiterbildung oder in die betriebliche Praxis (Pausengestaltung), um die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

40. Lerntechniken – Lerntraining

Dass Menschen heute unabhängig vom Alter lernbereit und lernfähig sein müssen, gehört inzwischen zu den betrieblichen Grundanforderungen. Dabei müssen aber oft alte Lernerfahrungen und -hemmnisse abgebaut, der eigene Lerntyp entdeckt und individuelle Strategien entwickelt werden, wie kräftesparend und mit gutem Erfolg gelernt werden kann. Lerntrainings helfen, systematisch lernen zu lernen, in dem beispielsweise Lernziele definiert, der passende Lernweg ausgewählt und Ergebnisse überprüft werden. Lerntrainings finden als Selbststudium oder auch in Einzel- und Gruppenarbeit statt.

41. Lerntechniken – Lernstätten

In Lernstätten setzen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den gemeinsamen Bezugspunkt Arbeit und Betrieb haben, einmal wöchentlich während der Arbeitszeit zusammen und lernen. Die Themen werden dabei meist selbst gewählt, und der Gruppenprozess wird von erfahrenen Arbeitskollegen als Moderatoren gesteuert. Vorgesetzte können als Situationsberater zeitweise hinzugezogen werden. In den 1970er-Jahren wurden Lernstätten zur Integration ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingerichtet; das Konzept wurde aber auch darüber hinaus ein Erfolg, weil Lernhemmnisse in dieser eher angstfreien Atmosphäre erfolgreich abgebaut wurden.

42. Kreativitätstechniken

Zur Reflexion der eigenen (Arbeits-)Situation, bei der Auseinandersetzung mit alten Problemen und neuen Anforderungen können durch Kreativitätstechniken neue Impulse erzeugt werden (kann man Impulse erschließen? besser: „neue Anregungen gewonnen werden“?). Zu den bekannten und häufig eingesetzten Verfahren gehören z. B. Brainstorming, Brainwriting, Blitzlicht, Pro- und Contra-Verfahren und Mindmapping. Die Techniken werden sowohl in Teambesprechungen, Projektgruppen, Workshops und beim Coaching eingesetzt, viele können aber auch individuell genutzt werden.

43. Erstellen von Stärken-Profilen

Was kann ich besonders gut? Was mache ich besonders gerne? Welche Fähigkeiten und Eigenschaften haben bisher besonders gut geholfen? Diese und ähnliche Fragen helfen, ein umfassendes Stärken-Profil zu erstellen, das über einen bestimmten Zeitraum fortgeschrieben, differenziert und ergänzt werden sollte. Es hilft, sich die Selbst- und Fremdwahrnehmung der eigenen Stärken systematisch zu vergegenwärtigen, Phantasie anzuregen und daraus Ziele und Entwicklungspotenziale abzuleiten.

44. Energetisieren

Für akute Leistungstiefs gibt es eine Vielzahl von Faktoren. Um sich zu motivieren und wieder besser konzentrieren zu können, reicht es aber schon häufig aus, sich zu aktivieren. Das gelingt oft durch kleine, z. T. nicht durch die Umgebung wahrnehmbare isometrische Bewegungsübungen, aber auch durch Venenpumpen, Atemübungen, Überkreuz-Bewegungen etc. Neben der individuellen Anwendung kann auch ein systematisches Angebot, z. B. Bewegungspausen, erarbeitet werden.

45. Selbstsicherheits-/behauptungstraining

Wenn es darum geht, Störungen und Konflikte zu benennen und zu bearbeiten oder neue Wege zu beschreiten, sei es innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens, geht das nicht ohne Selbstvertrauen. Selbstsicherheits- und Selbstbehauptungstrainings helfen, individuelle Blockaden und Hemmnisse kennen zu lernen, Grenzen auszuweiten und Perspektiven für ein selbstsicheres Auftreten (im Beruf) zu entwickeln. Sie können als individuell angepasstes Unterstützungsprogramm angewendet, aber auch als situativ abgestimmte Gruppenangebote durchgeführt werden, bspw. in Teamentwicklungsprozessen oder zur Vorbereitung auf massive Umbrüche im Arbeitsumfeld.

46. Change Management

Der Begriff Change Management wird inzwischen fast inflationär gebraucht, wenn es um Veränderungen in Teilbereichen oder im Unternehmen insgesamt geht. Pläne, Methoden und Ratschläge für die Vorbereitung, Planung und Durchführung von Wandlungsprozessen gibt es reichlich. Seltener werden die von den Veränderungen betroffenen Personen darin unterstützt, sich umzustellen und ggf. einen Rollenwechsel vorzubereiten. Im persönlichen Change Management wird hierfür ein individueller Veränderungsleitfaden erarbeitet.

47. Mentales Training

Beim mentalen Training handelt es sich um ein geistiges Probehandeln. Man versetzt sich gedanklich in eine herausfordernde Situation und stellt sich das Verhalten vor, mit dessen Hilfe man die Herausforderung meistern kann. In der zweiten Stufe imaginiert man ein entsprechendes Happyend; dadurch sollen Nervosität und Denkblockaden abgebaut werden. Die Durchgänge werden mehrfach wiederholt und variiert und tragen dazu bei, auf Zeit und Kräfte sparende Weise neue Gewohnheiten aufzubauen.



Literatur

- Badura, B. & Hehlmann, T. (2003). Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Heidelberg: Springer.
- Rust, H. (2002). Die Traumarbeitgeber. Manager Magazin, 3, 214 ff.
- Siegrist, J. (2002): Effort-reward Imbalance at Work and Health.
In: P Perrewe & D Ganster (Eds.). Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 2: Historical and Current Perspectives on Stress and Health. New York: JAI Elsevier, 261–291.
- Sokoll, I. (2009). IGA Fakten 1: Psychische Gesundheit im Erwerbsleben.
BKK Bundesverband, BGAG, AOK & vdek (Hrsg.). Medienhaus Lissner.
- Steinke, M. J. (2010). Betriebliche Gesundheitspolitik in der Kommunalverwaltung – Ergebnisse einer qualitativen Studie. In B. Badura et al. (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden stärken. Springer: Heidelberg.

Impressum

Herausgeber

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
Sankt-Franziskus-Str. 146
40470 Düsseldorf
Telefon 0211 9024-0
E-Mail info@unfallkasse-nrw.de
Internet www.unfallkasse-nrw.de

Verantwortlich für den Inhalt

Gabriele Pappai

Autoren

Benita Gauggel, Prof. Dr. Rainer Tielsch, Roland Portuné

Redaktion

Karin Winkes-Glüssenkamp, Thomas Reichert, Ulrich Harth

Gestaltung

Bodendörfer | Kellow, Lübeck

Druck

Düssel-Druck, Düsseldorf

1. Auflage

1.000

Bildnachweis

©styf/Fotolia.com (Titel), ©rognar/Veer.com (6), ©Stauke/Fotolia.com (8), ©arturbo/istockphoto.com (12), ©kuzma/Veer.com (28), ©coreay/istockphoto.com (48), ©rhoon/istockphoto.com (54), ©ajma_pl/istockphoto.com (63), ©Yuri Arcurs/Fotolia.com (72), ©ArTo/Fotolia.com (72)

Ausgabe

September 2011

Bestellnummer

PIN 47

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Sankt-Franziskus-Str. 146

40470 Düsseldorf

Telefon 0211 9024-0

Telefax 0211 9024-355