

DNBGF Öffentlicher Dienst

BGF im Öffentlichen Dienst:

Auch bei den Finanzbehörden gilt:

Ohne Führung keine nachhaltige BGF

Es klingt fast wie ein Mantra, wenn Experten aus Theorie und Praxis die Frage nach den notwendigen Voraussetzungen für den Erfolg betriebliche Gesundheitsförderung gefragt werden: Ohne aktive Unterstützung der Führungsebene ist nachhaltiger Erfolg nicht zu erreichen. Das gilt auch für den öffentlichen Dienst, so Prof. Dr. Bernhard Zimolong vom Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum, unter dessen Leitung seit 2005 Betriebliches Gesundheitsmanagement in die Finanzverwaltung NRW etabliert wird. Über das Projekt und erste Erfahrungen mit neun Pilotfinanzämtern berichtete Prof. Zimolong in Dortmund.

In der nordrhein-westfälischen Finanzverwaltung arbeiten über 30 000 Menschen, die meisten in den 137 Finanzämtern, die den Oberfinanzdirektionen Rheinland und Münster zugeordnet sind. In wenigen Sätzen machte Prof. Zimolong klar, dass und wie der Wandel im öffentlichen Dienst längst auch die Finanzbehörden erfasst hat - und auch gesundheitlich spürbare Folgen die für Mitarbeiter mit sich bringt:

- Das Arbeitsumfeld ist von intensiven Veränderungsprozessen geprägt: Durch die ständigen Ergänzungen und Novellierungen der rechtlichen Grundlagen erfordert die tägliche Arbeit mit den sowieso schon hochkomplexen Inhalten immer wieder Umstellungen und neues Lernen. Zweitens ist die Arbeit in den Finanzämtern durch zunehmende Arbeitsverdichtung gekennzeichnet, weil die zu bearbeitenden Fallzahlen pro Kopf gestiegen sind. Häufige organisatorische Maßnahmen aber auch Neuerungen bei den Arbeitsmitteln, vor allem bei der Informationstechnologie, sorgen für zusätzliche Belastungen; und schließlich unterliegen auch die Finanzbehörden der Forderung nach einer serviceorientierten und bürgernahen Verwaltung.

- Die Personalstruktur in den Behörden ist offenbar besonders belastungssensibel: Laut Prof. Zimolong verzeichnen die Finanzämter einen hohen Anteil von Teilzeitkräften, die in einzelnen Dienststellen 50 Prozent der Belegschaft ausmachen – was nach seiner Auffassung zu Stress bei den Teilzeitkräften und zusätzliche Lasten bei den Vollzeitkräften führt. Das wiegt umso schwerer, als das Durchschnittsalter der Mitarbeiter gewachsen ist und offenbar weiter wächst. Die Konsequenz aus Sicht des Bochumer Forschers: Der Anteil der Mitarbeiter, die an ihrer Leistungsgrenze arbeiten, wächst ebenfalls.

Die Finanzverwaltung erkannte vor diesem Hintergrund, dass sich auch die Anforderungen an das Personalmanagement ändern: Die Mitarbeiter müssen als „wichtigste Ressource“ behandelt werden und Mitarbeiter- und Bürgerserviceorientierung wird als strategisches Verwaltungsziel definiert.

Konkret ergibt sich daraus die Aufgabe, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten nachhaltig zu unterstützen und zu fördern – und dazu, so die Erkenntnis der Finanzverwaltung, brauche man ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das die „Systematisierung, Koordination und Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen“ sicherstellt.

Wie das etabliert und zum funktionieren gebracht werden kann, wurde im Rahmen eines Pilotprojekts mit neun Finanzämtern aus der Oberfinanzdirektion Rheinland erprobt. Weil „Hierarchie, strikte Regelorientierung und das Prinzip der Rechts- und Ordnungsmäßigkeit“ in einer Verwaltung eine gesundheitsförderliche Führung erschweren, die auf Eigenverantwortung und Empowerment ausgerichtet ist, wurden zunächst Strukturen geschaffen, die alle Hierarchiestufen einbeziehen und eine klare Aufgabenverteilung sicherstellen.

An der Spitze steht ein zentrales Steuerungsteam, das verantwortlich ist für Abstimmung und Koordination des Projekts, für die Berichterstattung und vor allem – siehe das Mantra, für seine Integration und Stabilisierung. Gebildet wurde es vom Präsidenten der Oberfinanzdirektion, seinen zuständigen Abteilungsleitern und

natürlich von den Vorstehern der neun beteiligten Finanzämter, um deren Mitarbeiter es ging.

Für die konkrete Organisationsentwicklung wurden der Personalrat, der Stand der Oberfinanzdirektion, Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft und Schwerbehindertenvertretung als Berater hinzugezogen, so dass alle relevanten Interessen in die Arbeit eingebracht werden konnten. Für die Umsetzung wurden auf Ebene der Finanzämter „hauseigene“ Steuerungsgruppen etabliert, in denen die einzelnen Sachgebietsleiter als Verantwortliche und Ansprechpartner für das Personal mitarbeiten.

Entscheidend für die Funktionalität dieser Struktur ist dabei, dass nicht nur eine möglichst reibungslose Informationsvermittlung von oben nach unten gewährleistet wird, sondern ein Rückkopplungssystem dafür sorgt, dass das Echo auf die Maßnahmen an der Basis auch bis in den Steuerungskreis zurückhallt. Deshalb werden die Rückmeldungen der Mitarbeiter in Rückmeldungsworkshops auf Sachgebietsebene verarbeitet, die wiederum über Rückmeldungsgespräche in die Steuerungskreise der Ämter einfließen, die ihrerseits den Zentralen Steuerungskreis informieren.

Diese Projektanlage hat einerseits zu so handfesten Erfolgen geführt, dass sie nun auf weitere Finanzämter übertragen werden soll, andererseits wurde einmal mehr bestätigt, welche Bedingungen grundsätzlich erfüllt werden müssen, um BGM erfolgreich und nachhaltig zu implementieren.

Die konkreten Erfolge machte Prof. Zimolong beispielhaft daran fest, dass Rückenschmerzen, bei einer Mitarbeiterbefragung als wichtigstes Gesundheitsproblem identifiziert, um 5,5 Prozent reduziert werden und die Zahl der durch Rückenschmerzen verursachten Fehltage um sieben Prozent verringert werden konnten. Auch die Qualifizierung der Führungskräfte - Führungskräfte aller Ebenen wurden geschult und bei der Umsetzung gesundheitsbezogener Maßnahmen, wie z. B. der Rückmeldung der Ergebnisse einer Gesundheitsbefragung, unterstützt - trug offenbar Früchte: Die Mitarbeiter bescheinigten den Führungskräften deutliche Verbesserungen bei Faktoren wie

„Mitarbeiterbeteiligung“ und Informationsweitergabe, und sie attestierten ihren direkten Chefs, dass sie offenbar verantwortungsbereiter geworden sind und sich die „Gesundheitskultur“ verbessert habe.

Die grundsätzlichen Erkenntnisse könnten einem allgemeinen Leitfaden zu BGM entsprungen sein und belegen so, dass die Frage des „wie“ sich für gut informierte Gesundheitsförderer und Betriebe eigentlich nicht mehr stellen sollte: Wer Erfolg haben will, muss Engagement zeigen und begeistert dabei sein, braucht die uneingeschränkte Unterstützung der Führungskräfte, muss die Mitarbeiter in alle Prozesse und Aktivitäten einbeziehen und nicht zuletzt dafür sorgen, dass sie bereit und in der Lage sind, das während der Arbeit Gelernte ins private Leben zu transferieren.

Wenn alle dies den Projektcharakter hinter sich lassen und zu einem nachhaltig funktionierenden System entwickelt werden soll, so das Resüme von Prof. Zimolong, muss das BGM strukturell im übergreifende Managementsystem verankert werden. Außerdem braucht das Unternehmen – oder die Behörde - eine sichtbare und erlebbare „Gesundheitskultur“; vor allem aber, und das ist letztlich der entscheidende Schlüssel: Systematik und Output des BMG müssen in der Lage sein, das Engagement von Führungskräften und Mitarbeitern dauerhaft zu erhalten.