

Stadt Dortmund: Leuchtturm für BGM in der öffentlichen Verwaltung

Mit tausenden Beschäftigten und einem Haushaltvolumina in Milliarden Euro Höhe können die Verwaltungen der größten deutschen Städte durchaus als Großunternehmen bezeichnet werden. Doch während betriebliches Gesundheitsmanagement in Privatunternehmen dieser Größenordnung vergleichsweise häufig ein Thema ist, haben Kommunalverwaltungen hier in der Regel Nachholbedarf. Zu den Ausnahmen gehört die Stadtverwaltung Dortmund, die aus einem von zehn Jahren gestarteten, ursprünglich zeitlich begrenztem Projekt, längst ein umfassende Gesundheitsmanagementsystem entwickelt hat, das alle Arbeitsbereiche der Verwaltung abdeckt. Damit ist Dortmund unstrittig einer der Leuchttürme, der kommunalen Arbeitgebern den Weg zum „gesunden Unternehmen Stadtverwaltung“ weist.

Ein Blick auf die Personal- und Organisationsstruktur der Dortmunder Verwaltung lässt erkennen, warum die Einführung von BGM für große kommunale Arbeitgeber eine besondere Herausforderung darstellt: Die rund 8 800 Beschäftigten arbeiten in über 200 verschiedenen Berufen und sind 26 verschiedenen Fachbereichen, sechs Eigenbetrieben und zwei Regiebetrieben zugeordnet, die von Soziales über Kultur bis zu Entsorgung völlig unterschiedliche Aufgabenbereiche abdecken und weitgehend eigenverantwortlich betreuen.

Der Weg zum BGM begann daher, wie Dr. Egmont Baumann auf der Forumstagung, erläuterte, 1998 mit einem vergleichsweise kleinen Schritt: Der Gründung einer Projektgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung, deren Arbeit zunächst auf vier Jahre begrenzt wurde und die klare Perspektive hatte: Wenn dann keine zufrieden stellenden Ergebnisse vorliegen, wird das Projekt eingestellt.

Tatsächlich geschah genau das Gegenteil: Schon nach einer Zwischenpräsentation zwei Jahre nach Projektstart, so Dr. Baumann, waren die Arbeitsergebnisse derart überzeugend, dass die Stadtspitze grünes Licht dafür gab, das Projekt zu beenden – und BGF sofort als Daueraufgabe zu betrachten, die von einer eigenen Stababteilung betreut und verbreitet werden sollte.

Das gab dem Team um Dr. Baumann die Gelegenheit, von vornherein einen ganzheitlichen Ansatz zu etablieren, und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Statt sich auf einzelne gesundheitsrelevante Aspekte zu konzentrieren wurden alle auf die Gesundheit der Mitarbeiter einwirkenden Faktoren berücksichtigt. Die Verwaltungsorganisation und die Personalpolitik, die einzelnen Arbeitsplätze und die

Außerdem werden bei Planung und Umsetzung von Strategie und Maßnahmen alle verfügbaren und kompetenten Quellen innerhalb wie außerhalb der Stadtverwaltung einbezogen. Also auf der einen Seite die Beschäftigten, die Führungskräfte, der Personalrat aber auch Fachbereiche wie Arbeitsmedizin oder Arbeitssicherheit; auf der anderen Seite die Krankenkassen, Unfallkassen, Hochschulen und sonstige Beratungsinstitutionen.

„Ganzheitlich“ ist auch die Zielsetzung des BGM in Dortmund: Natürlich geht es um die Reduzierung von Krankheitskosten und Fehlzeiten, doch sind andere Ziele dieser arbeitgeberorientierten Vorgabe nicht nachgeordnet, sondern stehen gleichberechtigt daneben: BGM soll dazu beitragen, Arbeitszufriedenheit und Motivation zu erhöhen, die Arbeitsbelastungen abzubauen und das Betriebsklima zu verbessern. Dazu setzt man einerseits auf fachbereichsübergreifende Maßnahmen – hierzu gehören Seminare und Kursangebote der Betriebssport, die Kommunikation und Azubi-Projekte - wie Projekte, die von den einzelnen Fachbereichen in eigener Regie und mit bedarfsgerechter Unterstützung der Stabsabteilung realisiert werden und die immer durch eine Evaluation abgeschlossen werden.

Nach dieser Struktur- und Vorgehensbeschreibung verdeutlichte Dr. Egmont Baumann, dass der Begriff „Wandel“ sich nicht allein auf das Selbstverständnis der Verwaltung bezieht, also auf den Umbau einer klassischen Bürokratie zu einem bürgerorientierten Dienstleister. BGM in der Stadtverwaltung muss sich vielmehr ebenfalls mit persönlichen Reaktionen der Betroffenen auf Neuerungen – und damit auch auf BGM und BGF – auseinandersetzen und vor allem ein Managementsystem etablieren, dass trotz der „ganz normalen“ Veränderungen in Behörden effektiv bleibt.

Die Reaktionen von Individuen auf Wandel, so Dr. Baumann mit Verweis auf Erkenntnisse von Andreas Blume und Eckhard Münch, sind gekennzeichnet von einem Auf und Ab der „Emotionsdynamik“, ein Reaktionsmuster, das durch die Abkehr vom Bewährten, also vom Wandel an sich ausgelöst wird. Das heißt, auch bei Veränderungen, die im Interesse der Mitarbeiter eingeleitet werden, kann man nicht davon ausgehen, dass der Prozess durchweg unterstützt oder gar mitgetragen wird. Was übrigens ein weiteres Argument dafür ist, dieser natürlichen (Abwehr)Reaktion durch Partizipation und Kommunikation entgegen zu wirken.

Eine durch ein schlüssiges BGM offenbar zu überspringende Hürde besteht zudem in bereichsinterne Veränderungen, vornehmlich Organisationsveränderungen und Wechsel auf der Führungsebene. Gerade weil die aktive Unterstützung durch die Führungskräfte eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist, haben solche Neubesetzungen zwangsläufig Einfluss auf die Umsetzung einzelner Maßnahmen, was durch funktionierendes BGM aufgefangen werden kann.

Es spricht für das Dortmunder Projektmanagement, dass die zahlreichen BGF Projekte in unterschiedlichen Fachbereichen durch solche unvermeidbaren Änderungen offenbar nicht entscheidend beeinträchtigt wurden. Was aber nicht heißt, dass Dr. Baumann und sein Team sich mit der erreichten Struktur zufrieden geben und auf ein reines „mehr“ oder „weiter so“ setzen. Als wichtige Erkenntnisse der nunmehr zehnjährigen Arbeit nannte er das Ziel: BGM soll durch ständige Begleitung des Wandels dafür sorgen, dass gesundheitsrelevante Probleme gar nicht erst entstehen, das BGM also präventiv ansetzen muss, statt hinterher zu reparieren.

Deshalb sei es notwendig, die Fachbereiche noch mehr als bisher kontinuierlich zu bereuen, wozu einerseits die Führungskräfte noch stärker eingebunden werden sollen, andererseits ein Netzwerk von Ansprechpartnern in den einzelnen Fachbereichen aufgebaut werden muss. Auf dieser Grundlage könne man der nächsten Herausforderung für das Gesundheitsmanagement in der Stadtverwaltung Erfolg versprechend angehen: In Zukunft, so Dr. Egmont Baumann, gehe es darum, „weniger in Projekten zu denken und mehr vernetzt zusammenarbeiten.“