

*Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung Niedersachsen:*

**Gute Erfolge mit dem Konzept: Zentral**

**Fördern – dezentral Handeln**

Trotz aller theoretischen Erkenntnisse und Beispiele guter Praxis ist die Etablierung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement immer noch kein Selbstläufer. Das gilt umso mehr, je dezentraler eine Organisation aufgebaut ist. Ein typisches Beispiel dafür sind die Landesverwaltungen, in denen die Mitarbeiter in einer dreistelligen Zahl von sehr unterschiedlich strukturierten und räumlich stark verteilten Dienststellen arbeiten. In Niedersachsen trägt man dieser Situation seit dem Jahr 2002 Rechnung, indem man einerseits Gesundheitsmanagement als Ziel für alle Organisationseinheiten definiert hat und eine Anschubfinanzierung und fachliche Ressourcen bereit stellt, andererseits aber die Verantwortung fürs Handeln den Dienststellen selbst überträgt.

Nadine Pieck von der Leibniz Universität Hannover, die die Aufgabe seit Jahren betreut, machte über eine umfassende theoretische Einführung zunächst klar, dass Gesundheitsmanagement nur als Organisationsentwicklung erfolgreich sein kann. Das bedeutet, dass ohne „ernsthafte Beteiligung der Belegschaft“ keine Erfolge erreicht werden können und es eine zentrale Aufgabe ist, individuelle Interessen und organisatorische Ziele auf einen Nenner zu bringen. Die Methode hierfür sieht sie im „Konzept des demokratischen Dialogs“, der zu einer neuen Legitimation für Veränderungsprozesse führt.

Das ist in Niedersachsen offenbar gelungen, schon auf der DNBGF-Tagung in Bonn wurde darauf verwiesen, dass die meisten der seit 2003 geförderten Projekte keine Strohfeuer waren, sondern bis heute zu entsprechenden Aktivitäten in den einzelnen Behörden geführt haben. Und das obwohl die Umsetzung der Maßnahmen eben nicht durch zusätzlich bereit gestellte Mittel finanziert wurde, sondern von den Organisationseinheiten selbst zu tragen ist.

Das spricht dafür, dass das Förderkonzept der Landesregierung die Zielgruppen nicht nur handlungsfähig, sondern auch handlungsbereit macht. Handlungsfähigkeit

wird erreicht, indem den Beteiligten das notwendige Wissen vermittelt und kompetente Beratung angeboten wird. Handlungsbereitschaft wird erzeugt einerseits durch die individuelle Ansprache – und hoffentlich: Gewinnung – der Dienststellenleiter und die Motivation der Belegschaften, indem auf der Arbeitsebene auf Abstraktionen verzichtet wird und gezielt bei den Arbeitsbedingungen angesetzt wird.

Bemerkenswert ist am Erfolg des niedersächsischen Vorgehens, dass es gelungen ist, die äußerst heterogene Behördenlandschaft über ein System einheitlicher Förderbausteine anzusprechen, also bewusst darauf zu verzichten, das Förderkonzept aufwändig auf bestimmte Interessen oder organisatorische Gegebenheiten zuzuschneiden. Einen weiteren Grundsatz formuliert das Innenministerium wie folgt: „Die Dienststellen müssen in jedem Fall eigene Ressourcen für das Gesundheitsmanagement einplanen, weil die Projekte nur anteilig eine finanzielle Unterstützung erhalten und die Umsetzung von Maßnahmen von der Dienststelle selbst getragen werden muss.“

Das sorgte in der Praxis allerdings nicht für großartige Probleme, wie Rückmeldungen aus den Projekten verdeutlichen. Augenscheinlich ist der Weg zur Gesundheitsförderung aufwändiger, als die Realisierung der Maßnahmen selbst. So urteilen Teilnehmer eines Projekts: „Wir haben mit wenig Mitteln große Wirkung erreicht. Und vor allem haben wir gelernt, dass wir unsere Probleme gemeinsam bearbeiten müssen und auch lösen können.“

Auf der anderen Seite wurde aber auch unterstrichen, dass die Dienststellen auch bei scheinbar einfachen Aufgaben – organisatorischen, wie die Gründung von Projektteams, oder umsetzungsorientierten wie „Klärung von Kompetenzen“ oder „Einführung von Teamarbeit“ - auf laufende externe Unterstützung angewiesen sind. Eine weitere Rückmeldung aus den Projekten bringt das auf den Punkt: „Das war learning by doing. Ohne eine Begleitung hätten wir das nicht geschafft.“

Diese Begleitung, das ist in Zeiten leerer öffentlicher Kassen eine durchaus positive Erkenntnis, bestand nicht aus einer Rundumversorgung über den gesamten Projektverlauf, sondern aus einer übersichtlichen Zahl vergleichsweise kleiner

„Förderbausteine:

Bis zu fünf Beratungstage standen den Behörden für Aufbau und Beratung der internen Steuerungsgruppe zur Verfügung; drei bis vier Beratungstage konnten für das Themenfeld „Analyse und Diagnose“ abgerufen werden, vier Tage für die Qualifizierung in Sachen Projektmanagement und Rolle der Führungskräfte. Dazu kam das Angebot eines bedarfsgerechten Beratungsservices bei laufenden Projekten und, wichtig für den zwischenbehördlichen Austausch, regelmäßige Netzwerktreffen und eintägige Evaluationsworkshops.

Ein weiterer Beleg für die Funktionalität des niedersächsischen Konzepts ist die Tatsache, dass die 2002 von der Landesregierung in Abstimmung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften geschaffenen Rahmenbedingungen auch auf Arbeitsebene, also von den beteiligten Behörden und Dienststellen, positiv beurteilt werden. Genannt wurden dabei:

- Die Anschubfinanzierung durch das Ministerium für Inneres und Sport
- Die organisatorische Absicherung der Projekte durch formalisierte Verfahren, z. B. durch Dienstvereinbarungen oder Aufträge an Dienstleister
- Den durch die externe Begleitung ermöglichten und geförderten Lernprozess im Projektverlauf
- Die Erhöhung der Akzeptanz durch den Einsatz eigener Mittel der Behörden, die nicht nur formale, sondern erlebbare Unterstützung durch die Leitungsebene und, nicht zuletzt, die schnelle Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Vorschläge.

Trotz dieser positiven Bilanz formulierten die Beteiligten an den Projekten auch Verbesserungswünsche vor allem hinsichtlich der beraterischen Dienstleistungen. So wurde häufig bemerkt, dass die Begleitung gerade in der Einstiegsphase noch intensiver sein könnte, dass es sinnvoll wäre, die Mitglieder der Steuerungsgruppen und der Akteure gemeinsam zu qualifizieren und das eine Vernetzung der Einzelprojekte den Lernprozess verstärken könne.

Die Chancen für eine Berücksichtigung solcher Vorschläge sind durchaus vorhanden: Ein Blick auf die Internetseite des niedersächsischen Innenministeriums zeigt, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement für die Landesbehörden weiterhin – und offenbar auf unabsehbare Zeit – offensiv beworben wird.