



# **RAHMENKONZEPT BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)**

---

in der Landesverwaltung

Stand: 21. Juli 2015

## **Impressum**

Herausgeber

Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie  
Rheinland-Pfalz  
Bauhofstraße 9  
55116 Mainz

Web-Adresse: [www.msagd.rlp.de](http://www.msagd.rlp.de)

Sehr geehrte Damen und Herren,



ich erfahre und schätze jeden Tag aufs Neue die gute Arbeit leistungsmotivierter und leistungsstarker Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie bilden mit die Grundlage für eine gut funktionierende öffentliche Verwaltung. Ihre Arbeitsfähigkeit und ihre Gesundheit sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren für qualitative gute Arbeit der öffentlichen Verwaltung in Rheinland-Pfalz, heute und in Zukunft.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der wachsenden Leistungsverdichtung und Anforderungen durch die rasanten Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung und der kurzen Wissenshalbwertszeiten, müssen die Strategien zur Gesunderhaltung und zur inhaltlichen Kompetenzerhaltung und -erweiterung der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung des Landes angepasst werden.

Das Rahmenkonzept „Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung“ wurde entsprechend aktualisiert und weiterentwickelt. Es zeigt Wege auf, wie erfolgreiches Arbeiten in der Landesverwaltung auch angesichts der zukünftigen Herausforderungen gelingen kann.

Nutzen Sie die Anregungen für die Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Ihrer Dienststelle, um die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin zu erhalten, zu fördern und damit ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln in Rheinland-Pfalz auch in Zukunft sicherzustellen.

Ich danke Ihnen für Engagement und wünsche Ihnen auch weiterhin viel Erfolg!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sabine Bätzing-Lichtenthäler'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

**Sabine Bätzing-Lichtenthäler**

Ministerin für Soziales, Arbeit,  
Gesundheit und Demografie  
des Landes Rheinland-Pfalz

# INHALT

## **Präambel 7**

<b>Grundlage</b> .....	<b>9</b>
<b>Ziele</b> .....	<b>10</b>
<b>Adressaten und Verantwortliche</b> .....	<b>12</b>
<b>Handlungsfelder - Instrumente und Maßnahmen</b> .....	<b>13</b>
<b>A Rechtlich vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Arbeits- und Gesundheitsschutz (§§ 3 und 4 ArbSchG)</b> .....	<b>15</b>
1.1 Arbeitsmedizinische Vorsorge/Prävention (§ 11 ArbSchG).....	15
1.2 Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG).....	15
1.3 Arbeitsschutzausschuss (§ 11 ASiG).....	16
1.4 Bestellung sowie Aus- und Weiterbildung von Ersthelferinnen und Ersthelfern	17
1.5 Sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung (§§ 2 und 5 ASiG) .....	17
1.6 Berücksichtigung von besonders schutzbedürftigen Personengruppen .....	
(§ 4 ArbSchG) .....	17
<b>2. Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 84 SGB IX)</b> .....	<b>18</b>
<b>B Rechtlich nicht vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen</b> .....	<b>20</b>
<b>1. Fehlzeitenmanagement</b> .....	<b>20</b>
1.1 Empfehlungen.....	20
<b>2. Führungsverantwortung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement</b> .....	<b>21</b>
2.1 Mindeststandards.....	23
2.1.1 Mitarbeitergespräch .....	23
2.1.2 Regelungen im Umgang mit moderner Kommunikation.....	23
2.1.3 Vielfalt nutzen.....	23
2.2 Empfehlungen.....	23
<b>3. Arbeitsorganisation und -umfeld</b> .....	<b>24</b>
3.1 Mindeststandards.....	24

3.1.1	Arbeitsorganisation optimieren.....	24
3.1.2	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit.....	25
3.1.3	Familienfreundliche Personalpolitik.....	25
3.1.4	Flexible Gestaltung des Arbeitsortes.....	26
3.2	Empfehlungen.....	26
<b>4.</b>	<b>Altersgerechte Arbeitsorganisation und Erhalt der Beschäftigungs-</b> <b>fähigkeit .....</b>	<b>27</b>
4.1	Mindeststandards.....	28
4.1.1	Schaffung von flexiblen Arbeits- und Organisationsformen für alle Altersgruppen.....	28
4.1.2	Wissens- und Erfahrungstransfer.....	28
4.2	Empfehlungen.....	29
<b>5.</b>	<b>Aus-, Fort- und Weiterbildung.....</b>	<b>30</b>
5.1	Mindeststandards.....	30
5.1.1	Führungskräfte-Fortbildung zum „gesunden“ Führen.....	30
5.1.2	Fortbildungen zu Gesundheitsprävention und zum Betrieblichem Gesundheitsmanagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	31
5.1.3	Notwendige Fortbildungen aufgrund besonderer Anforderungen und Gefährdungspotentiale.....	31
5.2	Empfehlungen.....	31
<b>6.</b>	<b>Psychische Belastung am Arbeitsplatz .....</b>	<b>32</b>
6.1	Mindeststandards.....	
	Negative Auswirkungen psychischer Belastungen vermeiden .....	32
6.2	Empfehlungen.....	33
<b>7.</b>	<b>Suchtprävention.....</b>	<b>33</b>
7.1	Mindeststandards.....	33
7.1.1	Handlungsempfehlungen gegen Suchtmittelmissbrauch .....	33
7.1.2	Schulungsveranstaltungen für Führungskräfte und Vorgesetzte.....	34
7.2	Empfehlungen.....	34
<b>8.</b>	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention .....</b>	<b>34</b>

8.1 Mindeststandards.....	36
8.2 Empfehlungen.....	36
<b>Ausblick .....</b>	<b>40</b>

## Präambel

Die langfristige demografische Veränderung, die Anhebung der Regelarbeitsgrenzen, der Strukturwandel der Arbeitswelt und die knapper werdenden personellen und finanziellen Ressourcen beeinflussen auch die Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitsorganisation der öffentlichen Verwaltung. Das Land Rheinland-Pfalz ist einer der größten Arbeitgeber im Land und hat arbeitsschutzrechtliche Verpflichtungen, politisch gestalterische Herausforderungen sowie personelle Anforderungen zu erfüllen. Es hat damit maßgebliche Vorbildfunktion nach innen und nach außen.

Die Landesregierung verfolgt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Geiste der Ottawa-Charta, der „Luxemburger Deklaration“, den Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung des Europäischen Netzwerkes und dem seit 1996 vorgeschriebenen ganzheitlichen Arbeitsschutz.

Im sogenannten „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Prof. Dr. Juhani Ilmarinen ist Gesundheit das Fundament für Arbeit und Erfolg von Unternehmen und Verwaltungen. Diesem Konzept folgt die Landesregierung und entwickelt Strategien als Arbeitgeber sowohl zur Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch zur inhaltlichen Kompetenzerhaltung und -erweiterung. Sie misst deshalb dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem alternsgerechten Arbeiten hohe Priorität bei und bezieht Konzepte von Work-Life Balance und Diversity mit ein.

Die Leitvorstellung unseres Verständnisses von Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist, dass physische und psychische Gesundheit sowie Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentliche Voraussetzungen für das Wohlbefinden und somit für effektives und effizientes Verwaltungshandeln sind. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist somit ein verbindliches Element der Personalentwicklung. Die Anerkennung von Arbeit und Erfahrungen, das Festigen oder Erlangen von Kompetenzen und der respektvolle Umgang miteinander schaffen eine Arbeitskultur, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit motivieren und die Zufriedenheit stärken sollen.

Die Landesregierung will mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten und berücksichtigt, dass durch Maßnahmen zur Mitarbeitergesunderhaltung und -bindung weniger finanzielle und personelle Ressourcen benötigt werden als zur Kompensation der Kosten, die durch krankheitsbedingte Abwesenheit, hohe Personalfluktuaton und Personalneugewinnung entstehen.



## Grundlage

Das vorliegende Rahmenkonzept "Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz" ist eine Überarbeitung der Fassung aus dem Jahr 2006 und trägt der Entwicklung eines Jahrzehnts Rechnung. Das sind zum einen die übergreifenden Veränderungen durch die Globalisierung, Technisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt und zum anderen der demografische Wandel. Damit gehen einher steigende und zunehmend komplexere Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch die zunehmende Gefahr von arbeitsbedingten Krankheiten.

Muskel-Skelett-Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Verletzungen, Vergiftungen und Unfälle verursachen in Deutschland etwa die Hälfte aller Arbeitsunfähigkeitstage. Nach den Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) betrug der Verlust an Bruttowertschöpfung durch Arbeitsunfähigkeit im Jahr 2012 insgesamt 92 Milliarden Euro. Nach Angaben von BAuA ist der Anteil der Erkrankungen durch psychische Beeinträchtigungen und Verhaltensstörungen mit 11,4 Prozent der Krankheitstage fast genauso hoch wie der Anteil von Verletzungen, Vergiftungen und Unfällen zusammen (12,0 Prozent).

<http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitswelt/Arbeitswelt-2014-07.html>

2014 hat nach Informationen der DAK die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen einen Höchststand erreicht. Demnach entfielen knapp 17 Prozent aller Ausfalltage auf Depressionen, Angststörungen und andere psychische Leiden. Das ist ein Plus von knapp 12 Prozent im Vergleich zu 2013. Nummer 1 waren mit 23 Prozent der Ausfalltage Muskel-Skelett-Erkrankungen wie zum Beispiel Rückenschmerzen. Hinter den psychischen Erkrankungen waren Erkrankungen des Atmungssystems (14 Prozent) drittgrößte Ursache.

[http://www.dak.de/dak/bundesweite\\_themen/Hoehchststand\\_bei\\_Depressionen-1565820.html](http://www.dak.de/dak/bundesweite_themen/Hoehchststand_bei_Depressionen-1565820.html)

In Rheinland-Pfalz sind, nach dem BKK-Gesundheitsreport 2014, psychische Störungen mit 11,6 Prozent nach Erkrankungen der Atemwege (17 Prozent) und Muskel-Skelett-Erkrankungen - inklusiv Rückenproblemen (20 Prozent) die häufigsten Gründe für Fehlzeiten.

[http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport\\_2014/BKK\\_Gesundheitsreport.pdf](http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2014/BKK_Gesundheitsreport.pdf)

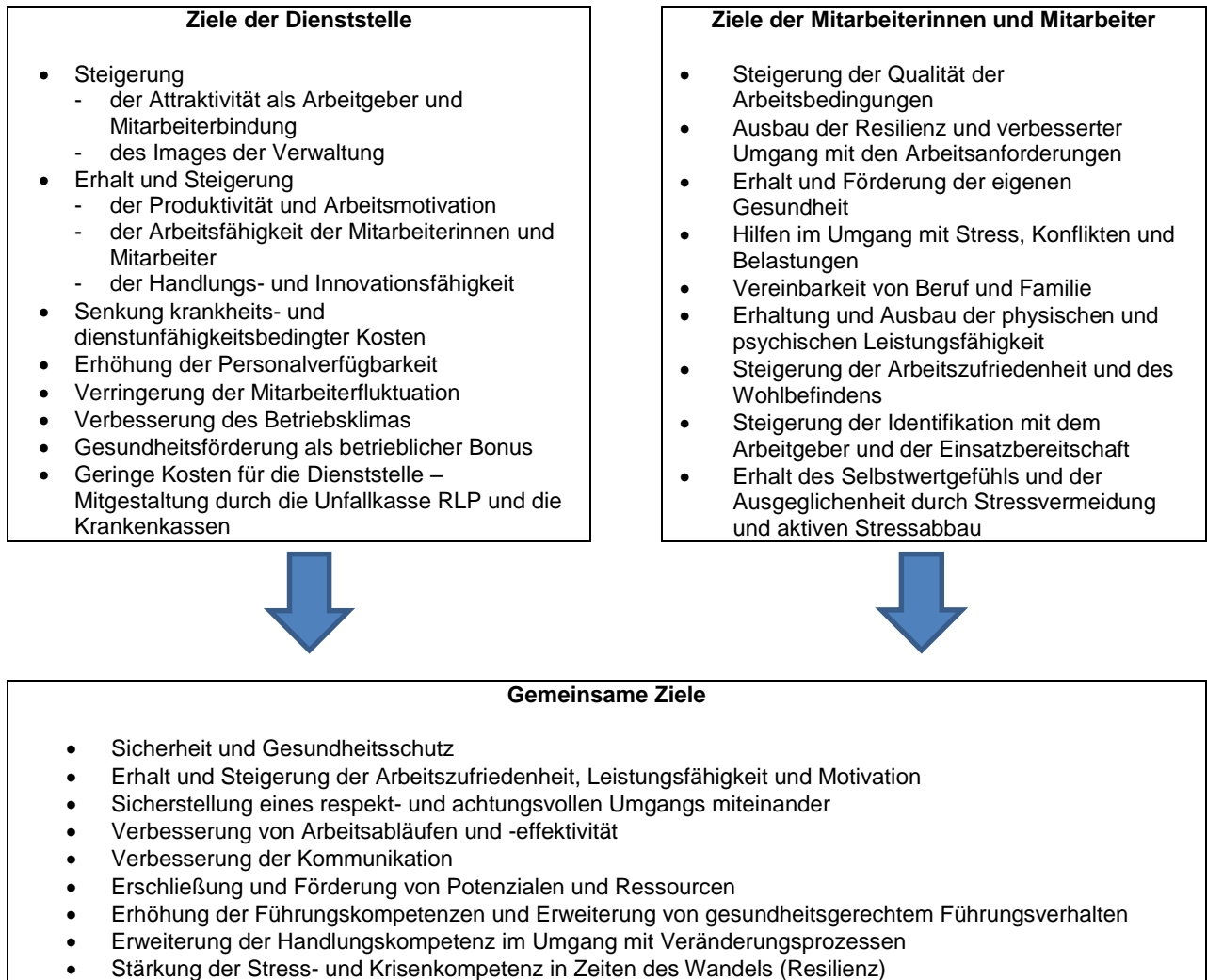
Das Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Bestandteil des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung und zeigt auf, wie erfolgreiches Arbeiten in der Landesverwaltung im Spannungsfeld zwischen Fachkräftemangel, älter werdender Belegschaft und steigenden Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen und Kostendruck auf der anderen Seite gelingen kann. Bewährtes wurde fortgeschrieben und entsprechend neuer Erkenntnisse und Bedarfe erweitert.

## **Ziele**

Die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung zu erhalten und zu fördern, hat große Priorität für die Landesregierung. Sie wird die Veränderungen in der Arbeitswelt und die Veränderungen durch den demografischen Wandel daher auch in diesem Bereich bewusst gestalten und durch ein innovatives und flexibles Betriebliches Gesundheitsmanagement die psychische und physische Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und stärken.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bezieht alle betrieblichen Strukturen und Prozesse mit ein. Es wird noch stärker als bisher als Führungsaufgabe verstanden und in der Führungsverantwortung verankert. Es trägt wesentlich dazu bei, die Gesundheitspotenziale zu stärken, das Arbeitsklima und die Mitarbeiterbindung zu verbessern sowie die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und damit die Landesverwaltung demografiefest zu gestalten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Dienststellen der Landesverwaltung können zunächst verschiedene Ziele mit dem Gesundheitsmanagement verfolgen, letztlich münden sie aber durchaus in gemeinsamen Zielen und haben einen großen gemeinsamen Nenner.



Die Ziele und Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements müssen den geschlechts- und altersspezifisch wirkenden Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz und der daraus resultierenden ggf. unterschiedlichen Beanspruchung, den Verpflichtungen, die sich aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ableiten sowie den zu erwartenden Folgen der demografischen Entwicklung gerecht werden.

## **Adressaten und Verantwortliche**

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist eine Führungsaufgabe. Dienststellenleitungen und Führungskräfte haben die besondere Verantwortung dem Fürsorge- und Präventionsgedanken Rechnung zu tragen und Tatsachen, Umständen und Strukturen, die die Gesundheit beeinträchtigen, nachzugehen und auf deren Beseitigung hinzuwirken. Es soll aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und an deren Eigenverantwortung appellieren, ihre eigene Gesundheit zu stärken und gesundheitsfördernde Angebote innerhalb und außerhalb des dienstlichen Umfeldes zu nutzen.

An der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen werden Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzausschüsse, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen und soweit vorhanden Beauftragte für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Sportbeauftragte und Sozialberatungen miteinbezogen. Die Mitwirkung der Personalvertretung ist durch das umfassende Mitbestimmungsrecht bei Maßnahmen des Gesundheitsmanagements sichergestellt. Die Umsetzung dieses Rahmenkonzeptes wird in konstruktiver Zusammenarbeit sichergestellt.

Zu diesem Prozess gehört, dass Wissen, Erfahrungen und Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Umfeldes mit einfließen. Hilfreich kann auch die verstärkte Zusammenarbeit mit der Unfallkasse und den Krankenkassen sein. Sie verfügen über erhebliche Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen für Beratungen im und bei der Ausgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die Ausgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt grundsätzlich in der Verantwortung der jeweiligen Dienststelle und ist abhängig von der Aufgaben- und der Beschäftigtenstruktur. Es besteht der Anspruch, die verbindlichen Instrumente und Maßnahmen im Gestaltungsprozess anzuwenden und umzusetzen.

Die Umsetzung eines qualifizierten Gesundheitsmanagements an rheinland-pfälzischen Schulen wird - neben der arbeitsmedizinischen und arbeitssicherheitstechnischen Betreuung - durch das Institut für Lehrergesundheit sichergestellt.

## Handlungsfelder - Instrumente und Maßnahmen

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement setzt sich zusammen aus den gesetzlich verpflichtenden Regelungen sowie aus freiwilligen Maßnahmen des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die folgende Ansätze verfolgen:

- Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen durch den Arbeitgeber schaffen (Verhältnisprävention): Ziel der Verhältnisprävention ist es, grundsätzlich Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen vorausschauend und präventiv gesund und risikoarm zu gestalten, beispielsweise durch die Berücksichtigung von Ergonomie, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Handlungsspielräumen, ausreichender Information und Kommunikation.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen und motivieren, sich gesundheitsförderlich zu verhalten (Verhaltensprävention): Die Verhaltensprävention zielt darauf ab, Kompetenzen und gesundheitliche Bewältigungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu stärken. Sie fördert und unterstützt gesundes Verhalten wie Stressvermeidung und -bewältigung und gesunde Ernährung durch Gesundheitsaufklärung und -beratung, Gesundheitserziehung und -bildung sowie Gesundheitsselbsthilfe.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv an der Ausgestaltung der beiden Ansätze beteiligt. Durch die Partizipation orientieren sich die Maßnahmen an den Lebenswelten der Beteiligten und erhalten dadurch einen nachhaltigen Charakter.

Über diese Ansätze wirkt das Betriebliche Gesundheitsmanagement sowohl auf die organisatorischen Rahmenbedingungen als auch auf die Mitarbeiterschaft. Es richtet den Blick zuerst auf organisationsbezogene Interventionen. Verhaltenspräventive Maßnahmen sollten als Ergänzung zu den organisationsbezogenen Aktivitäten betrachtet werden.

Das Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst neun Handlungsfelder. Sofern es sich nicht um rechtlich vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen handelt, unterscheidet es zwischen Maßnahmen und Instrumenten, die als grundlegend für eine erfolgreiche Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und damit als verbindlich gesehen werden

(Mindeststandards) und solchen, die wünschenswert sind und daher empfohlen werden (Empfehlungen).

## **A Rechtlich vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen**

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz (einschließlich Notfall- und Krisenmanagement wie beispielsweise Erste Hilfe Organisation, Notfallpläne) sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement sind für Arbeitgeber gesetzlich verpflichtend.

### **1. Arbeits- und Gesundheitsschutz (§§ 3 und 4 ArbSchG)**

Im Arbeitsschutz gilt ein Minimierungsgebot für Gefährdungen für Leib und Leben. Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefahr für Leben sowie physische und psychische Gesundheit vermieden oder möglichst gering gehalten wird. Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz umfasst alle Anstrengungen, die dazu beitragen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu vermeiden. Der Gesetzgeber fordert ein Mindestmaß an ergonomisch gestalteten Arbeitsplätzen einschließlich der ergonomischen, gebrauchstauglichen Gestaltung von Softwareanwendungen in unterschiedlichen Verordnungen und Gesetzen, beispielsweise im Arbeitsschutzgesetz, der Arbeitsstättenverordnung oder der Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. Der aktuelle Stand der Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsmedizin, Hygiene und sonstige arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind zu berücksichtigen.

#### **1.1 Arbeitsmedizinische Vorsorge/Prävention (§ 11 ArbSchG)**

Die arbeitsmedizinische Vorsorge ist ein wichtiger Baustein eines präventiven Arbeitsschutzsystems, um arbeitsbedingte Erkrankungen und Berufskrankheiten frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Sie trägt zum betrieblichen Gesundheitsschutz und zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit bei.

#### **1.2 Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG)**

Um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten und zu verbessern, ist der Arbeitgeber verpflichtet, Gefährdungen am Arbeitsplatz systematisch zu ermitteln und die dazu notwendigen Maßnahmen in einer Gefährdungsbeurteilung festzulegen. Dies gilt sowohl für physische wie auch für psychische Belastungen. Zur regelhaften Ermittlung und Bewertung von Ursachen und Bedingungen, die zu Unfällen bei der Arbeit und physischen und psychischen

arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren führen können, kann der Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilung durch den zuständigen Bereich oder durch eine geeignete Führungskraft selbst durchführen oder andere fachkundige Personen, beispielsweise Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, damit beauftragen. Die Verantwortung für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung der Ergebnisse verbleibt bei der Dienststelle.

<http://www.gda-portal.de/de/Startseite.html>

<http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de/de>

<http://www.gda-portal.de/de/Downloads/Downloads.html>

### **1.3 Arbeitsschutzausschuss (§ 11 ASiG)**

In jeder Dienststelle mit mehr als 20 Beschäftigten ist ein Arbeitsschutzausschuss (ASA) zu bilden. Der Arbeitsschutzausschuss hat die Aufgabe, über Angelegenheiten des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung mindestens einmal vierteljährlich zu beraten. Er kann Arbeitsschutzthemen erörtern, Arbeitsprogramme erarbeiten und dem Arbeitgeber Vorschläge unterbreiten. So kann der Arbeits- und Gesundheitsschutz kontinuierlich verbessert, die Umsetzung betreut werden und für die Gesundheitsförderung genutzt werden. Der ASA setzt sich nach § 11 Arbeitssicherheitsgesetz zusammen aus:

- der Dienststellenleiterin oder dem Dienststellenleiter oder einer von ihr oder ihm beauftragten Person,
- der Fachkraft für Arbeitssicherheit,
- der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt,
- der oder dem Sicherheitsbeauftragten nach § 22 des SGB VII sowie
- zwei vom Personalrat bestimmten Personalratsmitgliedern.

Die Schwerbehindertenvertretung hat nach § 95 Absatz 4 SGB IX das Recht, an allen Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses beratend teilzunehmen. Darüber hinaus können von der Dienststellenleiterin oder dem Dienststellenleiter benannte Ansprechpartnerinnen und -partner sowie Beauftragte, beispielsweise für Betriebliches Gesundheitsmanagement, für Gleichstellung, Sucht, Migration, Mobbing oder themenbezogen weitere, gegebenenfalls externe Expertinnen und Experten beteiligt werden.



## **1.4 Bestellung sowie Aus- und Weiterbildung von Ersthelferinnen und Ersthelfern**

Die Dienststelle hat diejenigen Mitarbeitenden zu benennen, die Aufgaben der Ersten Hilfe übernehmen. Die Anzahl, Ausbildung und Ausrüstung dieser Beschäftigten variiert nach der Gesamtzahl der Beschäftigten und den bestehenden Gefahren in der Dienststelle.

Voraussetzung ist eine Erste-Hilfe-Grundausbildung, die zum Erhalt der Kenntnisse spätestens nach jeweils zwei Jahren durch ein praxisorientiertes Erste-Hilfe-Training erneuert werden muss.

## **1.5 Sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung (§§ 2 und 5 ASiG)**

Die sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung dient der Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen und dem Erhalt der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Die individuelle Aufklärung und Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Wechselwirkungen zwischen ihrer Arbeit und physischer und psychischer Gesundheit stehen im Vordergrund. Die sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung stellt eine entscheidende Ergänzung der technischen und organisatorischen Arbeitsschutzmaßnahmen dar.

Betriebsärztinnen und -ärzte sollen das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießen. Dazu müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass die Gespräche zwischen ihnen und der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt der ärztlichen Schweigepflicht unterliegen. Sie sind absolut vertraulich und die Inhalte werden nicht an den Arbeitgeber weitergegeben, es sei denn, die Betroffenen stimmen der Weitergabe ausdrücklich zu.

## **1.6 Berücksichtigung von besonders schutzbedürftigen Personengruppen (§ 4 ArbSchG)**

Das Arbeitsschutzgesetz regelt, dass bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Personengruppen, wie beispielsweise für

Jugendliche sowie schwangere und stillende Frauen, zu beachten sind. Dem Schutzgedanken misst die Landesregierung einen hohen Stellenwert bei.

## **2. Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 84 SGB IX)**

Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten. Das Verfahren beginnt bereits während der Erkrankung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Frühzeitig sollen gemeinsam mit der oder dem Betroffenen Wiedereingliederungsmöglichkeiten und Hilfestellungen des Arbeitgebers „ausgelotet“ und festgelegt werden.

Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements soll geklärt werden,

- wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann
- mit welchen Hilfen und Leistungen seitens des Arbeitgebers einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann und
- wie der Arbeitsplatz erhalten und die Fähigkeiten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters weiter genutzt und sichergestellt werden kann.

Die Kontaktaufnahme mit betroffenen Mitarbeiterinnen und betroffenen Mitarbeitern hat durch den Arbeitgeber zu erfolgen. Die Annahme des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und die Festlegung der daraus resultierenden Schritte und Maßnahmen sind für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig. Eine fehlende Zustimmung hat keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Entscheidet sich die oder der Mitarbeitende für ein erstes Gespräch im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, können auch weitere Personen, wie beispielsweise Personalrat, Betriebsärztin oder Betriebsarzt, Sozialbetreuung oder andere Vertrauenspersonen auf Wunsch oder mit Zustimmung der betroffenen Mitarbeiterin oder des betroffenen Mitarbeiters daran teilnehmen. Der Arbeitgeber muss nicht zwingend selbst tätig werden, sondern kann die Erfüllung seiner Pflichten delegieren.

Wichtig ist, dass der Arbeitgeber vermittelt, dass das Betriebliche Eingliederungsmanagement nicht der Kontrolle dient, sondern die Personalverantwortlichen versuchen, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Lösung für einen unbelasteten Wiedereinstieg in den Berufsalltag und die weitere Gesundung oder eine weitere Gesunderhaltung zu entwickeln.

Zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements empfiehlt sich, eine Dienstvereinbarung mit allen Beteiligten gemeinsam zu erarbeiten, die Ziele, Maßnahmen und einheitliche Verfahrensschritte verbindlich vorgibt. So kann ein hohes Maß an Information und Transparenz, Akzeptanz und Vertrauen erreicht und der Fürsorgegedanke herausgestellt werden.

#### Stufenweise Wiedereingliederung

Am Ende einer längeren Erkrankung kann eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz beziehungsweise eine stufenweise Wiedereingliederung sinnvoll sein. Die behandelnde Ärztin oder der behandelnde Arzt erstellt einen Wiedereingliederungsplan und empfiehlt wie Arbeitszeit und Belastung schrittweise bis zum vertraglich festgelegten Umfang angehoben werden sollen. Der Arbeitgeber kann diesem zustimmen oder diesen ablehnen.

Die Entscheidung soll in vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den behandelnden Ärztinnen und Ärzten, den Betriebsärztinnen und -ärzten sowie den Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und der Krankenkasse getroffen werden.

## **B Rechtlich nicht vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen**

### **1. Fehlzeitenmanagement**

Wie auch beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (Buchstabe A Ziffer 2), das für die Dienststelle verpflichtend ist, steht der Fürsorgegedanke der Dienststelle bei dem ergänzenden (freiwilligen) Handlungsfeld eines Fehlzeitenmanagements im Mittelpunkt.

Ziel eines systematischen fürsorglichen Fehlzeitenmanagements der Dienststelle ist es, einen betrieblichen Prozess zu etablieren, um Gesundheitsbeeinträchtigungen oder Erkrankungen am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zeitnah einzuleiten und umzusetzen. Gleichzeitig soll der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen Unterstützung am Arbeitsplatz angeboten werden.

Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach längerer Arbeitsunfähigkeit und der Möglichkeit der stufenweisen Wiedereingliederung (Buchstabe A Ziffer 2) kann beispielsweise auch bereits ein Gespräch mit der betroffenen Mitarbeiterin oder dem betroffenen Mitarbeiter ein sinnvolles Instrument sein, um Fehlzeiten zu vermeiden. Wichtig ist, dass alle Maßnahmen des Fehlzeitenmanagements im Rahmen der Fürsorgepflicht stattfinden und vertrauensbildend umgesetzt werden. Mit diesem Vorgehen ist das Fehlzeitenmanagement frei von Kontrolle und Disziplinierung.

#### **1.1 Empfehlungen**

##### **- Krankenrückkehrgespräche**

Krankenrückkehrgespräche können auf Wunsch der Dienststelle erfolgen und sind Ausdruck der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie werden im Sinne der Prävention oder Krankheitslinderung geführt. Entschließt sich die Dienststelle dazu ein entsprechendes Gespräch anzubieten, so ist die Teilnahme für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter verpflichtend. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter hat aber das Recht ein Personalratsmitglied hinzuzuziehen, schwerbehinderte Menschen die

Schwerbehindertenvertrauensperson. Auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann um ein Gespräch bitten. Diesem Wunsch sollte die Dienststelle im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht und der Führungsverantwortung unbedingt Rechnung tragen.

#### **- Fehlzeitenbelastung abfedern**

Die Führungskraft sollte auf die Fehlzeitsituation in ihrem Verantwortungsbereich achten und dafür Sorge tragen, dass bei Abwesenheit Einzelner das Arbeitsaufkommen so umverteilt wird, dass es nicht nur zu Lasten einzelner anderer Mitarbeitenden geht.

#### **- Statistische Daten und Informationen nutzen**

Grundsätzlich sollten allgemeine statistische Daten und Informationen, die Erkenntnisse über mögliche Ursachen von Erkrankungen geben, von den Dienststellen zur Prävention und Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung genutzt werden.

## **2. Führungsverantwortung im Betrieblichen**

### **Gesundheitsmanagement**

Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung und eine zentrale Aufgabe im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Der Ministerrat hat in seine Führungsgrundsätze bereits Folgendes aufgenommen: „Wir nehmen in unsere Führungsverantwortung sowohl die Aufgaben und Ziele als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Blick. Gute Führung hat zwei Aspekte: Aufgaben- und Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung. Die fachliche Zielerreichung muss gesichert werden, gerade auch bei ressortübergreifenden Vorhaben. Dabei müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Talenten entsprechend eingesetzt werden, damit sie motiviert gute Leistungen erbringen können. Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt hierbei auch eine wichtige Rolle. Gute Führung wird situationsbezogen beiden Aspekten gerecht“.

Führungskräfte sind in alle Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingebunden und nehmen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Gesundheitsbezogene Rahmenbedingungen gestalten und verbessern  
Führungskräfte können die Rahmenbedingungen für ein gesundheitsförderliches Arbeiten gestalten und verbessern, indem sie Arbeitsumfang und -inhalte, Aufgabenteilung, Zusammenarbeit und Zuständigkeiten zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, soziale Unterstützung, Beteiligung an Entscheidungen, passende Handlungs- und Gestaltungsspielräume sowie Kommunikationsmöglichkeiten bestmöglich strukturieren und steuern.
- Diversitymanagement umsetzen  
Zukünftig werden mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und solche aus unterschiedlichen Kulturen und Religionen in den öffentlichen Verwaltungen arbeiten. Führungskräfte müssen die Vorteile dieser personellen Vielfalt im Sinne einer effektiven Verwaltungsarbeit nutzen. Individuelle und kulturelle Vielfalt werden in den Arbeitsprozess einbezogen. Das gesamte Arbeitsumfeld soll von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt sein.
- Gesundes Verhalten vorleben  
Führungskräfte beeinflussen das gesundheitsförderliche Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über ihre Vorbildfunktion. Sie geben mit dem eigenen Arbeitsstil und einer gesunden Selbstführung eine Orientierung vor.
- Präsentismus erkennen und für die Risiken sensibilisieren  
Neben krankheitsbedingten Fehlzeiten hat auch der sogenannte Präsentismus, das heißt, das Arbeiten trotz psychischer oder physischer Beeinträchtigung oder Krankheit, weitreichende Folgen auf die Produktivität und Gesunderhaltung einer Organisation und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte haben daher die Verantwortung, im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf mögliche Anzeichen von Präsentismus zu achten und durch Gespräche und andere geeignete Maßnahmen dem Präsentismus entgegenzuwirken.

Aus der Führungsaufgabe leiten sich folgende Anforderungen an die Führungskraft ab:

## **2.1 Mindeststandards**

### **2.1.1 Mitarbeitergespräch**

Das Mitarbeitergespräch ist das Instrument, um die Arbeitssituation zu reflektieren und Maßnahmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vereinbaren. Die Führungskräfte sollen die Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ansprechen und gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter mögliche gesundheitsbelastende Faktoren am Arbeitsplatz erheben und gemeinsam nach Lösungen suchen.

### **2.1.2 Regelungen im Umgang mit moderner Kommunikation**

Informationsbearbeitung und -austausch durch mobile Kommunikationsmittel beschleunigen und erleichtern das Arbeiten, konfrontieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch mit stetig wachsenden Anforderungen und neuen Herausforderungen.

Führungskräfte sollen gesundheitserhaltende Regeln in der Arbeitsorganisation festlegen um eine diesbezügliche Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst zu verhindern. In diesem Sinne soll die Führungskraft zudem darauf hinwirken, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich und im Zuge der Einführung neuer Kommunikationsmittel und Technologien geschult und qualifiziert werden.

### **2.1.3 Vielfalt nutzen**

Führungskräfte sollen darauf achten, dass die Fähigkeiten und Stärken aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen eingesetzt werden können und in einem Team wertgeschätzt werden. Regelmäßige Teambesprechungen bieten dafür ein geeignetes Forum.

## **2.2 Empfehlungen**

- Aufnahme in die Führungsgrundsätze

Soweit Führungsgrundsätze in den jeweiligen Dienststellen bestehen, sollte der Anspruch an die Führungskräfte, das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe zu verstehen, aufgenommen werden.

- Umgang mit elektronischer Post

„Handlungsempfehlungen zum Umgang mit elektronischer Post“ sind sinnvoll. Soweit in den Dienststellen vorhanden, sollten insbesondere Führungskräfte darauf achten, dass diese umgesetzt werden und dabei selbst mit positivem Beispiel vorangehen.

### **3. Arbeitsorganisation und -umfeld**

Die Arbeitsorganisation regelt im Einzelnen, wie die Gesamtarbeit in einer Organisation auf die dort tätigen Personen aufgeteilt ist. Im Zusammenhang mit betrieblichem Gesundheitsschutz steht vor allem die Steuerung der Arbeitsbelastung im Vordergrund.

Die Landesverwaltung hat ein hohes Niveau der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung erreicht: Unterschiedlichste Modelle der Teilzeitarbeit, Telearbeit mit eigenem Zeit- und Terminmanagement am heimischen Arbeitsort und Projektarbeit, Kernarbeitszeiten, ausgedehnte Gleitzeitrahmen, Sabbaticals und vieles mehr, werden für eine weitgehende Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Privatleben praktiziert.

Unabhängig von einzelnen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen werden – aufgrund der demografischen Entwicklung und damit einhergehender weiterer familiärer Anforderungen wie im Bereich der Pflege – zusätzliche Spielräume der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung benötigt. Bei der Übernahme von Pflegeaufgaben muss besonders berücksichtigt werden, dass sie in ihrem Verlauf weniger vorhersehbar sind und deshalb mehr zeitliche Flexibilität benötigen. Deshalb sind perspektivisch individuelle Maßnahmen erforderlich, deren Rahmenbedingungen in die tarif- und dienstrechtlichen Regelungen aufgenommen werden sollten.

#### **3.1 Mindeststandards**

##### **3.1.1 Arbeitsorganisation optimieren**

Die Dienststellen sollen grundsätzlich prüfen, welche neuen Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung zur Optimierung im Sinne einer gesunden Organisation und ihrer Mitarbeiterschaft zielführend und sinnvoll sind. Sie sollen diese dementsprechend gestalten.



### **3.1.2 Flexible Gestaltung der Arbeitszeit**

Grundsätzlich gelten vor dem Hintergrund veränderter Familienstrukturen und steigender Anforderungen im Beruf, dass intelligente Arbeitszeit- und Work-Life-Balance-Konzepte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Überforderung bei Mehrfachbelastungen schützen können. Es sollen demografiefeste, familienfreundliche Arbeitszeitstrukturen unter besonderer Berücksichtigung von altersgerechten Arbeitsbedingungen angestrebt werden, die folgende Ziele verfolgen:

- Arbeitszeiten beziehen die spezifischen Arbeitsbelastungssituationen ein
- Arbeitszeiten berücksichtigen individuelle Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies gilt sowohl für die Kinderbetreuung wie auch für die Pflege von Angehörigen.

### **3.1.3 Familienfreundliche Personalpolitik**

Maßnahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik tragen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei, da das Erwerbsleben besser mit dem Familienleben sowie der Pflege vereinbart werden kann. Dies kann wiederum gesundheitsfördernde und -stabilisierende Auswirkungen haben.

Die Landesregierung Rheinland-Pfalz versteht sich als ein familienfreundlicher Arbeitgeber und ermöglicht durch entsprechende Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Erwerbsleben und Familien- und Pflegeaufgaben.

Dementsprechend sollen alle Dienststellen der Landesverwaltung Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalentwicklung durch geeignete Maßnahmen sicherstellen.

Mit der bereits im Dezember 2012 von den obersten Landesbehörden und der Verwaltung des Landtags verabschiedeten Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik haben sich die Staatskanzlei, die rheinland-pfälzischen Ministerien und die Verwaltung des Landtags verpflichtet, konsequent an einer Sicherung der familienfreundlichen Personalpolitik zu arbeiten und diese weiter auszubauen. In sechs Handlungsfeldern (Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation, Führungskompetenz, Information & Kommunikation

sowie Service für Familien) wurden Standards definiert, die das bisher Erreichte sichern und Ziele vereinbart, die eine Weiterentwicklung voranbringen. Darüber hinaus hat jedes beteiligte Ressort hauseigene Ziel- und Maßnahmenpläne erarbeitet. Durch die Selbstverpflichtung werden die nachgeordneten Geschäftsbereiche nicht von ihrer Verpflichtung entbunden, eine familienorientierte Personalpolitik im Land Rheinland-Pfalz aktiv durch geeignete Maßnahmen in ihrem Zuständigkeitsbereich zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Jedes Ressort entscheidet in eigener Verantwortung, wie es seinen nachgeordneten Geschäftsbereich anhält, der Verpflichtung zu einer familienorientierten Personalpolitik nachzukommen; ob durch den Abschluss einer eigenen Selbstverpflichtung, durch eine Verbindlichkeitserklärung dieser Selbstverpflichtung oder andere geeignete Maßnahmen.

#### **3.1.4 Flexible Gestaltung des Arbeitsortes**

Die in der Landesverwaltung praktizierte alternierende Telearbeit hat sich bewährt und wirkt sich erfahrungsgemäß positiv auf das allgemeine Wohlbefinden, das Arbeitsklima und damit auf die Produktivität und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Telearbeit ist eine Organisationform von Arbeit, die den flexiblen Arbeitsort favorisiert. Sie ist inzwischen fester Bestandteil der Arbeitswelt in der Landesverwaltung.

Sofern die in den Dienststellen vorhandenen Voraussetzungen erfüllt sind, kann Telearbeit in alternierender Form, das heißt durch das wechselweise Arbeiten von zu Hause sowie am Dienort, dienstliche Bedürfnisse und private Belange in möglichst idealer Weise kombinieren und zu einer Steigerung der Eigenverantwortung, Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.

### **3.2 Empfehlungen**

#### **- Temporäre Telearbeit in besonderen Ausnahmefällen**

Neben der alternierenden Telearbeit sollte das Arbeiten von zu Hause beziehungsweise temporäre Telearbeit in besonderen Ausnahmefällen in den Dienststellen möglich sein. Betreuungsnotfälle oder besondere familiäre Situationen, aber auch die Möglichkeit des ruhigen Arbeitens bei besonders anspruchsvollen oder terminierten Aufgaben, erfordern im Ausnahmefall auch kurzfristig und außerhalb

eines regulären Telearbeitsplatzes die Möglichkeit von zu Hause aus arbeiten zu können. Durch dieses Angebot können unvorhergesehene Arbeitsausfälle oder herausfordernde, gesundheitsbeeinträchtigende Situationen vermieden werden.

#### - Ergonomisch digitalisierte Arbeitsabläufe

Gesunde Arbeit zeichnet sich auch durch ergonomisch gestaltete Arbeitsprozesse unter Anwendung gebrauchstauglicher Arbeitsmittel aus. Digitalisierte Arbeitsabläufe sollten daher auf ihre ergonomische Ausgestaltung überprüft werden.

## **4. Alternsgerechte Arbeitsorganisation und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit**

In seiner 3. Bevölkerungsvorausberechnung für Rheinland-Pfalz aus dem Jahr 2012 hat das Statistische Landesamt Rheinland-Pfalz folgende Hauptentwicklungen vorausgerechnet: Der Anteil der Menschen im erwerbsfähigen Alter (Alter zwischen 20 und 65 Jahren) sinkt voraussichtlich von derzeit 60,4 Prozent bis 2030 auf 55 Prozent und auf 50,8 Prozent bis 2060. Dabei wird auch der Altersdurchschnitt der Arbeitskräfte deutlich ansteigen.

Die Landesregierung setzt sich für eine demografiefeste Entwicklung der Landesverwaltung durch die Schaffung einer alternsgerechten Arbeitsorganisation und -struktur ein.

Alternsgerechte Arbeit zielt darauf ab, Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse aller Altersgruppen in allen Lebensphasen zuzuschneiden und in Übereinstimmung mit den Anforderungen der jeweiligen Aufgaben zu bringen.

Bei länger werdender Lebensarbeitszeit werden flexible Arbeits- und Organisationsformen benötigt, damit die Arbeitsfähigkeit in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt über die Zeitspanne eines gesamten Arbeitslebens gegeben ist.

Alternsgerechtes Arbeiten beginnt damit nicht erst in rentennahen Jahrgängen, vielmehr handelt es sich um ein ganzheitliches Vorgehen des Arbeitgebers entlang aller Altersgruppen und aller Aufgaben wie Personalentwicklung, Personalmanagement, Führung, Arbeitsorganisation, Organisationskultur und betriebliche Gesundheitsförderung.

## **4.1 Mindeststandards**

### **4.1.1 Schaffung von flexiblen Arbeits- und Organisationsformen für alle Altersgruppen**

Die Dienststellen sollen die Einführung altersgerechter Arbeits- und Organisationsformen in ihrer Dienststelle prüfen und sich für eine zeitnahe Umsetzung einsetzen.

### **4.1.2 Wissens- und Erfahrungstransfer**

Die Dienststellen sollen die Kooperation der Generationen durch altersgemischte Teams oder Arbeitsgruppen fördern und unterstützen damit den Austausch von Wissen, Erfahrungen sowie neuen und innovativen Ideen.

Einen Beitrag dazu können grundsätzlich auch geeignete Informationssysteme leisten, indem sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunikativ vernetzen und Informationen bereitstellen und bewahren. Neben dem kodifizierbaren Wissen, das beschrieben werden kann und folglich geeignet ist, in Dokumenten vorgehalten zu werden, muss nach Möglichkeit auch das implizite Wissen, das nicht in kodifizierbare Form gebracht werden kann, erhalten werden. Voraussetzung dafür ist das Verständnis aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom systematischen Umgang mit Wissen, also von den Kernaufgaben Wissen erzeugen, speichern, verteilen und anwenden zu fördern.

Ein entsprechendes, systematisches Wissensmanagement ist damit - gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung - eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erhalt einer arbeitsfähigen Verwaltung.

So haben zum Beispiel sowohl das Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur als auch das Ministerium der Finanzen bereits ein strukturiertes Wissensmanagement eingeführt. Im Ministerium der Finanzen umfasst dies zum einen verpflichtende Regeln zum Wissenstransfer bei Personalwechseln, zum anderen auch unverbindliche Anregungen zu Fragen der internen Organisation, der Kommunikation, der Ablage / Archivierung sowie der Fortbildung. Der Wissenstransfer bei Personalwechseln wird in einer Kurzanleitung für die Führungskraft erläutert und mittels einer Checkliste für die Mitarbeiterin / den Mitarbeiter umgesetzt. Im Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur wurde das Wissensmanagement 2010 in das

Personalentwicklungskonzept aufgenommen. Ein Leitfaden und Checklisten sowohl für den Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch für die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden erarbeitet.

## **4.2 Empfehlungen**

### Schulung der Führungskräfte

Die Teilnahme der Führungskräfte an Seminaren zur Thematik „Altersgerechte Arbeit und altersgemischte Teams oder Arbeitsgruppen“ sollte von der Dienststelle beworben und gefördert werden.

## **5. Aus-, Fort- und Weiterbildung**

Fortbildung ist ein wesentliches Element zur Erhaltung und Stärkung der Leistungsfähigkeit einer modernen öffentlichen Verwaltung. Sie umfasst nicht nur die zielgerichtete Weiterqualifizierung von fachlichen und sozialen Kompetenzen, sondern beschäftigt sich auch mit Fragen des Alltagsmanagements in der Verwaltung, das eine große Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben kann.

### **5.1 Mindeststandards**

#### **5.1.1 Führungskräfte-Fortbildung zum „gesunden“ Führen**

Aufgrund der herausragenden Rolle der Führungskraft im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind Kenntnisse der Grundlagen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe und zum Rollenverständnis der Führungskraft von großer Bedeutung.

Angehende und aktive Führungskräfte sollen daher auf ihre Führungsaufgabe im Betrieblichen Gesundheitsmanagement umfangreich vorbereitet werden und ihre Kompetenzen im Bereich der gesundheitsorientierten Mitarbeiterführung entsprechend aufrechterhalten und weiterentwickeln.

Fragestellungen zu Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie zum Beispiel Organisationsbedingungen, Arbeitsprozesse, soziale Beziehungen, und wie die Führungskraft diese Faktoren beeinflussen bzw. Risiken reduzieren kann, sind Inhalt der Fortbildungen. Dazu gehört auch, das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ im Rahmen der Mitarbeitergespräche zu thematisieren.

Zudem ist die Sensibilisierung von Führungskräften für familienbewusste Arbeitsstrukturen (Kinderbetreuung und die Pflege von Angehörigen) ein wichtiger Fortbildungsinhalt, da sie unmittelbar Einfluss auf die Leistungsfähigkeit beziehungsweise Überforderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben können.

Das für die fachübergreifende Fortbildung zuständige Ministerium hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Themengebiet in das Führungskräftequalifizierungskonzept aufgenommen. Viele Dienststellen organisieren

hausinterne Fortbildungen und auch die Unfallkasse Rheinland-Pfalz bietet empfehlenswerte Fortbildungen zum „gesunden“ Führen an.

<http://www.ukrlp.de/die-unfallkasse-rlp-stellt-sich-vor/>

### **5.1.2 Fortbildungen zu Gesundheitsprävention und zum Betrieblichem Gesundheitsmanagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll ermöglicht werden, ihre Kompetenzen zu gesundheitsgerechtem und möglichst stressfreiem Arbeiten auch eigenverantwortlich auf- und auszubauen und die bestehenden Angebote zu nutzen. Das für die fachübergreifende Fortbildung zuständige Ministerium bietet zahlreiche und vielfältige Fortbildungsmaßnahmen zu Themenbereichen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an.

### **5.1.3 Notwendige Fortbildungen aufgrund besonderer Anforderungen und Gefährdungspotentiale**

Beim Arbeitgeber Land Rheinland-Pfalz gibt es neben der Verwaltungstätigkeit viele Bereiche, in denen die dort auftretenden besonderen Anforderungen oder Gefährdungspotentiale spezielle Fortbildungsangebote erfordern.

So sind beispielsweise im Bereich der Forstverwaltung, der Polizei, der Lehrerinnen und Lehrer, der Pflege, der Feuerwehr oder für Kraftfahrerinnen und Kraftfahrer spezifische Fortbildungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich. Hier obliegt es den einzelnen Dienststellen dieser Verpflichtung in hinreichendem Maße gerecht zu werden.

## **5.2 Empfehlungen**

Für das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ bereits in der Ausbildung sensibilisieren: In den gemeinsamen Ausbildungsinhalten der gängigen Ausbildungsberufe der Landesverwaltung sollte das Thema „Sicherheit und Gesundheitsschutz“ weiterhin gestärkt werden. So könnten Ausbildungsstationen in den Organisationseinheiten festgelegt werden, in denen aktuelle Fragen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements Schwerpunkte sind, beispielsweise altersgerechtes Arbeiten und demografiefeste Verwaltung.

## **6. Psychische Belastung am Arbeitsplatz**

Hohe Verantwortung, Zeitdruck, und Überforderung können zu Fehlbelastungen und Stress führen und mittel- bis langfristig eine Beeinträchtigung der seelischen und körperlichen Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verursachen. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind oft schwierig einzuordnen, da Beschwerden und Ursachen komplex und vielfältig sind und sich nicht immer eindeutig identifizieren lassen. So können beispielsweise Leistungsschwankungen, Unzufriedenheit und der Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel oder auch ein verstärktes Rückzugsverhalten darauf hindeuten, dass die betroffene Mitarbeiterin oder der betroffene Mitarbeiter unter einer psychischen Fehlbelastung am Arbeitsplatz leidet. Entscheidend ist dabei, wie die psychische Belastung von der einzelnen Person erlebt und bewältigt werden kann.

Die Dienststellen sind verpflichtet, auf der Grundlage einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Beseitigung oder Reduzierung von Belastungen notwendig sind. Bei der Gefährdungsbeurteilung sind damit auch die psychischen Belastungen der Arbeit zu berücksichtigen. Das wurde vom Gesetzgeber durch die ausdrückliche Nennung der psychischen Belastungen im Arbeitsschutzgesetz im September 2013 klargestellt.

### **6.1 Mindeststandards**

Negative Auswirkungen psychischer Belastungen vermeiden: Die Dienststelle soll in regelmäßigen Abständen unter Einbeziehung der Personalvertretung prüfen, welche verhältnispräventiven Maßnahmen gegebenenfalls erforderlich und sinnvoll sind, um psychische Fehlbelastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, und soll diese umsetzen. Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sollen entsprechend genutzt werden.

[http://www.gda-portal.de/de/Betreuung/Leitlinie-Gefaehrdungsbeurteilung\\_content.html](http://www.gda-portal.de/de/Betreuung/Leitlinie-Gefaehrdungsbeurteilung_content.html)



## **6.2 Empfehlungen**

Dienstvereinbarung für den Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz: Häufig werden psychische Probleme am Arbeitsplatz tabuisiert. Hier können qualifizierte Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner in der Dienststelle oder qualifizierte externe Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner als vertrauliche Anlaufstelle sinnvoll sein, um Wege der Bewältigung aufzuzeigen. Ebenso können gesonderte Dienstvereinbarungen beispielsweise zu partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz („Mobbing-DV“) getroffen werden.

[http://msagd.rlp/fileadmin/masgff\\_intra/Personal/Dienstvereinbarungen/Dienstvereinbarung\\_partnerschaftliches\\_Verhalten.PDF](http://msagd.rlp/fileadmin/masgff_intra/Personal/Dienstvereinbarungen/Dienstvereinbarung_partnerschaftliches_Verhalten.PDF)

## **7. Suchtprävention**

Suchtprobleme durch den Konsum von Alkohol, Medikamenten, Nikotin oder illegale Drogen spielen in der Arbeitswelt eine große Rolle. Auch die Bedeutung von stoffungebundenen Süchten, wie Medien-, Arbeits-, Spiel- und Kaufsucht, steigt.

Kenntnisse über und den Umgang mit Suchterkrankungen sind für Vorgesetzte unerlässlich, da suchterkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur die eigene Gesundheit schädigen, sondern auch den Zusammenhalt im Team oder der Arbeitsgruppe beeinträchtigen können. Suchterkrankte neigen außerdem dazu, sich das Problem lange Zeit nicht einzugestehen.

Im Rahmen der Fürsorge für die oder den Betroffenen und für das betroffene Team oder die betroffene Gruppe ist die frühzeitige Intervention durch Führungskräfte sinnvoll und notwendig.

### **7.1 Mindeststandards**

#### **7.1.1 Handlungsempfehlungen gegen Suchtmittelmissbrauch**

Grundsätzlich bietet eine Handlungsempfehlung in Form beispielsweise einer Dienstvereinbarung oder eines Leitfadens gegen den Suchtmittelmissbrauch allen Beteiligten innerhalb einer Dienststelle, die im Falle eines Missbrauchs oder einer Abhängigkeit von Suchtmitteln betroffen sind, eine Orientierungshilfe im Umgang mit

dem entsprechenden Sachverhalt. Das sind in der Regel die Personalabteilung, die Vorgesetzten, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Betroffenen.

### **7.1.2 Schulungsveranstaltungen für Führungskräfte und Vorgesetzte**

Entsprechende Schulungsveranstaltungen sollen Vorgesetzte dazu ermutigen, das Problem anzugehen und entsprechende Angebote in Anspruch zu nehmen. Das für die fachübergreifende Fortbildung zuständige Ministerium und andere einzelne Ressorts und Anbieter wie die Landeszentrale für Gesundheitsförderung haben bereits entsprechende Angebote aufgestellt. Ein weiterführendes allgemeines Schulungsangebot wird angestrebt.

## **7.2 Empfehlungen**

Information und Sensibilisierung für die Gesundheitsgefahren von Nikotin und Suchtmittelmissbrauch: Die Dienststellen sollten Informationsveranstaltungen zu unterschiedlichen suchtspezifischen Themen anbieten oder vermitteln, um die Kenntnisse über Prävention sowie Behandlung von und im Umgang mit Suchterkrankungen zu verbessern. Durch das Nichtraucherschutzgesetz von 2009 besteht in den Dienststellen der Landesverwaltung Rauchverbot. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten aber auch weiterhin über die Gesundheitsgefahren durch Rauchen oder Passivrauchen informiert werden und für gesundheitsförderliches Verhalten sensibilisiert werden.

## **8. Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention**

Gesundheitsfördernde Maßnahmen dienen dem Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer dienstlichen und privaten Umgebung und sollen Gesundheitsbeeinträchtigungen vorbeugen oder lindern.

Solche Maßnahmen sind beispielsweise Impfungen, sportliche Aktivitäten, Vorträge zu verschiedenen Gesundheitsthemen und Empfehlungen zur gesunden Ernährung, Bewegung, Stressbewältigung oder Suchtprävention und viele weitere. Mit diesen Maßnahmen kann sowohl in der Verwaltung als auch im privaten Bereich jede oder jeder Einzelne Gesundheitskompetenz aufbauen.

Die gesetzlichen Krankenkassen sind in allgemeiner Form dazu verpflichtet, ihren Versicherten Leistungen zur primären gesundheitlichen Prävention anzubieten (§ 20 SGB V) und in den Betrieben Leistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung bereitzustellen, die den Risiken und Potenzialen der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten Rechnung tragen (§ 20a SGB V).

Das sind beispielsweise:

- Bewegungsprogramme (nicht jedoch allgemeiner Freizeit- und Breitensport),
- Ernährungsangebote (nicht jedoch Koch- und Backkurse),
- Stressbewältigung (entspannungsorientierte, nicht jedoch therapeutisch oder weltanschaulich ausgerichtete Maßnahmen)
- Suchtprävention.

Die Maßnahmen müssen in ein Gesamtkonzept eingebunden und weltanschaulich neutral sein. Mitgliedschaftsgebundene Maßnahmen werden nicht gefördert. Die Förderung von Maßnahmen durch Krankenkassen und Beihilfe kann in persönlicher, sächlicher und/oder finanzieller Form erfolgen. Über die Einzelheiten muss auf Basis des GKV-Leitfadens Prävention vorab eine Vereinbarung zwischen der/den Krankenkasse(n) und dem Betrieb abgeschlossen werden.

[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden\\_Praevention\\_2014\\_barrierefrei.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden_Praevention_2014_barrierefrei.pdf)

Die Förderung von Maßnahmen durch Krankenkassen ist grundsätzlich zeitlich befristet. Zur nachhaltigen Weiterführung in eigener Verantwortung der Betriebe, können bedarfsorientiert Analyse- und Beratungsleistungen von den Krankenkassen wiederholt gefördert werden.

Erbringt der Arbeitgeber in eigener Verantwortung zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn Leistungen zur Gesundheitsförderung, sind die Leistungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen des § 3 Nr. 34 des Einkommensteuergesetzes steuerfrei. Dies gilt auch dann, wenn die Maßnahmen nicht zeitlich befristet, sondern nachhaltig erbracht werden. Die Maßnahmen müssen hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a SGB V genügen. Die Steuerbefreiung ist auf einen Höchstbetrag von 500 Euro je Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Kalenderjahr beschränkt. Dass die

Leistungen den Anforderungen der §§ 20 und 20a SGB V genügen, kann dem Finanzamt im Zweifelsfall mittels eines Gutachtens der Krankenkasse nachgewiesen werden.

Entsprechen die Gesundheitsförderungsleistungen der Dienststelle den vorstehenden Anforderungen (z.B. die Dienststelle übernimmt die Kosten eines Raucherentwöhnungskurses von 200 Euro je Teilnehmer oder zahlt die Kosten für die Rückenschule von 300 Euro je Teilnehmer), ist der den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugewendete Betrag steuerfrei und somit nicht an die gehaltszahlende Stelle weiter zu melden.

Übernimmt die Dienststelle Kosten für Maßnahmen, die nicht den Anforderungen der §§ 20 und 20a SGB V genügen (z.B. die Dienststelle übernimmt die Kosten für den Mitgliedsbeitrag eines Fitnesscenters von 240 Euro jährlich), ist der den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugewendete Vorteil als Arbeitslohn zu versteuern und von der Dienststelle zwecks Durchführung der Lohnversteuerung der gehaltszahlenden Stelle zu melden. Entsprechendes gilt, soweit dem Grunde nach begünstigte Gesundheitsförderungskosten den jährlichen Höchstbetrag von 500 Euro je Mitarbeiterin und Mitarbeiter übersteigen.

## **8.1 Mindeststandards**

Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen ermöglichen: Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll die Gelegenheit der Teilnahme an gesundheitsfördernden Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements - auch während der Kernzeit - unter Berücksichtigung der dienstlichen Erfordernisse ermöglicht werden.

## **8.2 Empfehlungen**

- Informationen

Informationen über gesundheitsförderliche Maßnahmen und Angebote sollten grundsätzlich so barrierefrei wie möglich gestaltet werden - beispielsweise über das Intranet, über Aushänge, Mitarbeiterbriefe und Ähnliches.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten regelmäßig auf die gesundheitsfördernden Angebote aufmerksam gemacht und ausreichend darüber informiert werden. Anreize zur Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu

gesundheitsbewusstem Verhalten könnten beispielsweise folgende Themenbereiche sein:

- Ernährungswissenschaftliche Fakten
- Präventive Angebote und aktuelle Aktionen verschiedener Krankenkassen
- Massage
- Bewegte Mittagspause
- Progressive Muskelentspannung.

Zusätzlich sollten auch Angebote zu körperlichen Übungen so bereitgestellt werden, dass diese schnell und ohne große Anstrengung über Animationsprogramme durchgeführt werden können. Beispiele können sein: Nacken- & Schulterübungen, Beinübungen, Rückenübungen, die auch über Bildschirmschoner installiert werden können. Auch die Einführung eines sogenannten „Schwarzen Brettes“ oder einer eigenen Rubrik im Intranet, in der Treffpunkte zu Bewegung außerhalb der Dienststellen angeboten werden, kann hilfreich sein.

#### - Gesundheitstage und -wochen

Gesundheitstage und Gesundheitswochen in den einzelnen Dienststellen oder dienststellenübergreifend können gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken (Verhaltensprävention). Beispielhaft sind als Themenschwerpunkte hier zu benennen:

- Gesunde Ernährung, Gesundes Sitzen im Büro
- Männergesundheitstage (Prostatakrebs)
- Frauengesundheitstage (Brustkrebs, Folsäure)
- Seelische Gesundheit (Entspannungstechniken)
- Vorträge zu speziellen Themen wie Herz-Kreislaufkrankungen, psychischen Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Krebserkrankungen oder Impfschutz.

#### - Bewegung und sportliche Betätigung

Sportliche Betätigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann nicht nur zu einem verbesserten Gesundheitszustand führen, sondern auch der Stärkung des sozialen Miteinanders dienen. Durch gezielte Ansprache von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, beispielsweise ausgebildeten Übungsleiterinnen und Übungsleitern, oder in Zusammenarbeit mit Krankenkassen und anderen Anbietern, können

Inhouse-Lösungen gefunden werden, um sportliche Aktivitäten anbieten zu können. Durch dienststellenübergreifende Maßnahmen, lassen sich dabei Synergieeffekte erzielen. Beispiele dafür sind:

- Bewegte Mittagspause
- Lauftreff und Walking-Gruppen
- Gesunde Wege zur Arbeit anregen

#### - Ergonomie am Arbeitsplatz

Beschwerden des Bewegungsapparates, sogenannte Muskel-Skelett-Erkrankungen, gehören heute mit zu den häufigsten Gesundheitsproblemen und sind einer der Hauptgründe für Arbeitsunfähigkeit. Dabei entstehen Muskel-Skelett-Erkrankungen nicht nur durch Überforderung des Muskel-Skelett-Systems. Auch bewegungsarme Tätigkeiten wie beispielsweise die zunehmende Computerarbeit in der Büroarbeit können zu Verspannungen, Fehlbelastungen und Beschwerden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen führen.

Mit den Veränderungen der Arbeitswelt sollten daher auch Anpassungen in der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung einhergehen, die physische und psychische Fehlbelastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbeugen können. Aktuelle Informationen, Beratungs- und Unterstützungsangebote bieten die Unfallversicherungsträger und die Krankenkassen und werden von unterschiedlichen Akteuren bereitgestellt.

Die Ergonomie am Arbeitsplatz umfasst aber mehr als nur die Anordnung einzelner Arbeitsmittel. Vielmehr betrifft es die gesamte Atmosphäre am Arbeitsplatz und damit verbunden das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

[http://www.gda-portal.de/de/pdf/4-Arbeitsschutzforum-03.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.gda-portal.de/de/pdf/4-Arbeitsschutzforum-03.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

<http://www.baua.de/de/Startseite.html>

<http://www.dguv.de/de/index.jsp>

#### - Präventive Maßnahmen

Die Dienststellen sollen Präventionsangebote und Vorsorgemaßnahmen, die über die gesetzliche Arbeitsmedizinische Vorsorge hinausgehen wie beispielsweise regelmäßige Schutzimpfungen, freiwillige oder spezifische Check-ups unterbreiten.

##### Gripeschutzimpfungen

Die Grippe (Influenza) ist eine akute Infektionskrankheit, die mit tödlichen

Komplikationen einhergehen kann. Für besonders gefährdete Personen empfiehlt daher die Ständige Impfkommission am Robert Koch-Institut (STIKO) die jährliche Grippe-Impfung, deren Kosten in diesen Fällen von den Kassen übernommen werden. Da aber grundsätzlich jeder von der Impfung profitieren kann, bieten viele Arbeitgeber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Impfung an. So ermöglicht beispielsweise das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ministerien, der Staatskanzlei und der Landtagsverwaltung jedes Jahr eine betriebliche Gripeschutzimpfung. Die Dienststellen sollten zumindest Informationen über die verschiedenen Möglichkeiten der Grippeimpfung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stellen.

- Sozialberatung

Die Dienststellen sollten verschiedene Beratungs- und Unterstützungsangebote der Sozialberatung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten, beispielsweise bei Konflikten am Arbeitsplatz, körperlichen und psychosomatischen Erkrankungen, Suchtmittelmissbrauch/Suchterkrankung, schwierigen Situationen im familiären Umfeld und Lebenssituationen, die nach eigenem Empfinden belastend wirken.

- Gute Beispiele für die Umsetzung des Fürsorgegedankens

Die Errichtung eines eigenständigen Instituts für Lehrgesundheit, die Möglichkeit für Selbstfahrerinnen und Selbstfahrer zur Teilnahme an einem Fahrsicherheitstraining, die Einstellung einer Gesundheitswirtin oder eines Gesundheitswirtes, sind gute Beispiele für die Umsetzung des Fürsorgegedankens der Landesregierung.

<http://www.unimedizin-mainz.de/ifl/startseite.html>

## Ausblick

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein fortlaufender Prozess und eine Daueraufgabe der Dienststelle. Eine erfolgreiche Umsetzung kann nur gelingen, wenn dies in einer vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen, Betriebsärztinnen und Betriebsärzten, Fachkräften für Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzausschüssen, Gleichstellungsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretungen und soweit vorhanden Beauftragten für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Sportbeauftragten und Sozialberatungen geschieht.

Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource einer jeden Dienststelle und ein gesundes, motiviertes und leistungsfähiges Personal auch die Kernbedingungen für die Erfüllung der Aufgaben einer öffentlichen Verwaltung sind, muss in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Prozess, der der permanenten Überprüfung und Anpassung unterliegt. Daher ist nach einem angemessenen Zeitraum eine Evaluierung der verbindlichen Instrumente und Maßnahmen des Rahmenkonzeptes zielführend. Hierzu können anonymisierte Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel, Fehlzeitenstatistiken, Gesundheitsberichte des Landes, Altersstrukturberichte, Unfallstatistiken, Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen sowie Krankenstatistiken der Krankenkassen herangezogen werden.

Zum Informationsaustausch und als weiteres Evaluationsinstrument sind eine regelmäßige Befassung der IMA-Personalentwicklung sowie eine anlassbezogene Befassung der Konferenz der Zentralabteilungsleiterinnen und -leiter mit dem Thema vorgesehen. Um regelmäßig und aktuell über Themen und Maßnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu informieren, sollte eine zentrale Serviceseite „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ im Landesintranet eingerichtet werden.

Zur Unterstützung der Dienststellen wird eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ vorgeschlagen, die die Umsetzung des Rahmenkonzeptes und den Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Planungs-, Steuerungs- und Vorschlagsgremium begleitet.