



# LEITFADEN

## ZUR EINFÜHRUNG DES GESUNDHEITSMANAGEMENTSYSTEMS



IN 7 SCHRITTEN

STAND APRIL 2009



Prof. Dr. Gabriele Elke  
Prof. Dr. Bernhard Zimolong

Lehrstuhl für Arbeits- und  
Organisationspsychologie  
Ruhr-Universität Bochum

Ute Pferdmenes  
Jürgen Lemm

Oberfinanzdirektion Rheinland



## Vorbemerkung

In der Oberfinanzdirektion Rheinland und in den einzelnen Finanzämtern wurde und wird seit Jahren viel für den Erhalt und die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten getan. Im Jahre 2004 entschied sich die OFD Rheinland, die vielfältigen Maßnahmen und Anstrengungen der Gesundheitsförderung durch die Einführung eines Gesundheitsmanagementsystems zu bündeln, systematisch aufeinander abzustimmen und ihre nachhaltige Wirkung zu sichern.

Die Pilotphase konnte in 2008 mit Erfolg abgeschlossen werden. In neun Finanzämtern wurde das **Gesundheitsmanagementsystem (GMS) „Gesunde Finanzverwaltung“** eingeführt und ganz unterschiedliche Vorgehensweisen und Maßnahmen erprobt. Die Erfahrungen und Ergebnisse dieser Pilotphase bilden den Kern des vorliegenden Leitfadens. Sie waren zugleich grundlegend für die Entwicklung eines landesweiten Konzepts der Gesundheitsförderung, das von der vom Finanzministerium eingesetzten Arbeitsgruppe „Gesundheitsmanagement und Gesundheitsvorsorge in der Steuerverwaltung“ im Juni 2008 vorgelegt wurde.

**Das verfolgte Ziel ist, die Gesundheit der Beschäftigten im Bezirk der OFD Rheinland zu erhalten und zu fördern. Dies entspricht der Fürsorgepflicht des Dienstherrn, dient aber auch die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten zu wahren. In dem die Beschäftigten etwas für sich und ihre Gesundheit tun, versetzen sie sich nicht nur in die Lage, besser die steigenden Anforderungen aus dem Arbeitsumfeld bewältigen zu können, sondern sie erhöhen zugleich ihre persönliche Lebensqualität. Gesundheit ist nicht in privat und dienstlich teilbar.**

Der vorliegende **Leitfaden** beschreibt die **7 Schritte** zur erfolgreichen Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“. Gleichzeitig stellt die OFD einen Baukasten mit Handlungshilfen zur Verfügung. Bei der Umsetzung der einzelnen Schritte können diese genutzt werden.

Das GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ wird und kann wie jedes GMS allerdings nur seine Wirkung entfalten, wenn in jedem Schritt die **A-B-C-Strategie** berücksichtigt wird:

**A wie Austausch:** Information und Kommunikation über Ziele, Vorgehen, Maßnahmen, Meinungen, Hintergründe etc. sind die wichtigsten Bedingungen für den Erfolg jeder Veränderung. Sie fördern nicht nur die Akzeptanz für die Neuerungen, sondern erhöhen zugleich auch die Motivation und das Engagement aller, teilzunehmen.

**B wie Beteiligung** der Beschäftigten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht nur bei der Einführung des GMS zu beteiligen, sondern vor allem sind ihre Eigenverantwortung und Eigeninitiative zu unterstützen und zu fördern.

**C wie Commitment** der Führungsebene: Commitment meint, dass die Führung sich mit den Zielen identifiziert und hinter ihnen steht. Ohne das Commitment der Leitung und der gesamten Führung, ohne ihre sichtbar gelebte Verpflichtung gegenüber den Zielen und ihre Unterstützung der Maßnahmen hat auch das beste GMS keine Chance. Es ist nicht immer einfach, die Führungskräfte zu gewinnen. Die Dienststellenleitung und die Sachgebietsleitung müssen von Anfang an eingebunden und unterstützt werden, damit sie ihre Rolle als zentrale Promotoren der Gesundheitsförderung erfüllen können.



Das OFD-Team Gesundheit und das Zentrale Steuerungsteam (ZST) sowie die Zentralstelle Gesundheitsmanagement im Finanzministerium NRW werden Sie und alle ausgewählten Finanzämter sowohl bei der Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ als auch bei der Bewältigung der vielfältigen daraus herrührenden Herausforderungen unterstützen.

Wir wünschen allen Beteiligten viel Erfolg!

Ihre

OFD Rheinland

## Einführung eines GMS in 7 Schritten

In der Abbildung 1 sind die 7 Schritte der Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ auf einen Blick dargestellt. Die einzelnen Schritte können eine Vielzahl von Maßnahmen umfassen. Wir werden an dieser Stelle nur auf die Maßnahmen eingehen, die den Kern jedes erfolgreichen GMS bilden und somit Pflichtmodule sind.

Weitere Maßnahmen und Instrumente finden Sie in einem „Baukasten“. Die dort bereitgestellten Handlungshilfen werden Ihnen elektronisch zur Verfügung gestellt und umfassen u.a. vorbereitete Formulare, Emailtexte für die Ankündigung der Gesundheitsbefragung, Anleitungen, Erläuterungen zu einzelnen Vorgehensschritten, Instrumente, Checklisten und Beispiele aus der Praxis. Der Baukasten wird sukzessive nach Stand der Einführung des GMS entsprechend gefüllt.

Weiterhin werden wir in diesem Leitfaden auch immer einen Hinweis auf die bereits beschriebene **A-B-C-Strategie** (Austausch-Beteiligung-Commitment) geben.

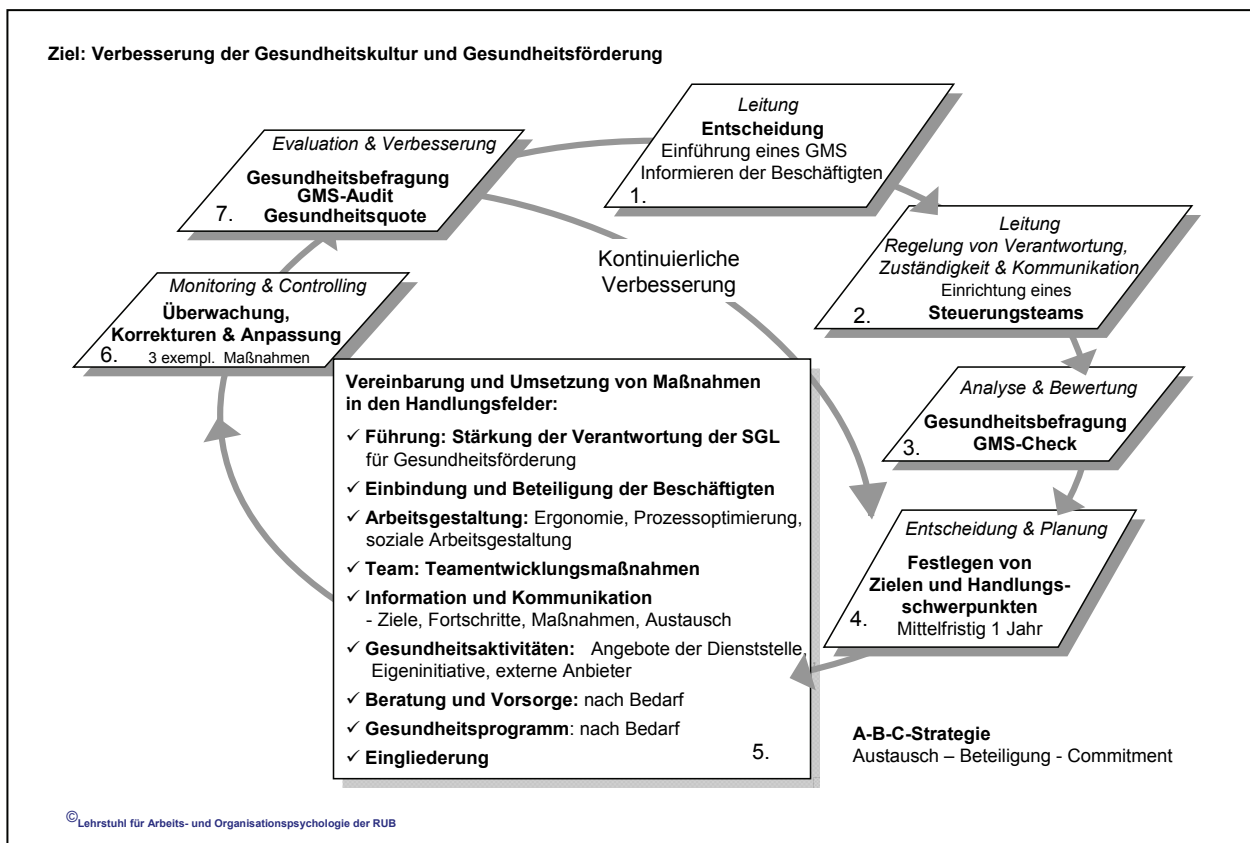


Abbildung 1: Schritte der Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ auf einen Blick

Sie müssen den Weg mit den vielen Herausforderungen nicht alleine zurücklegen. Sie erhalten Unterstützung durch das Zentrale Steuerungsteam (ZST; siehe Kasten auf der nächsten Seite) unter Leitung des Finanzpräsidenten Herrn Warich (siehe Abbildung 2). Das "Team Gesundheit" der OFD Rheinland steht Ihnen den gesamten Prozess über zur Seite und unterstützt sie bei der Einführung des GMS.

In der Abbildung 2 können Sie diesen Aufbau der Strukturen des GMS in der OFD Rheinland ersehen.

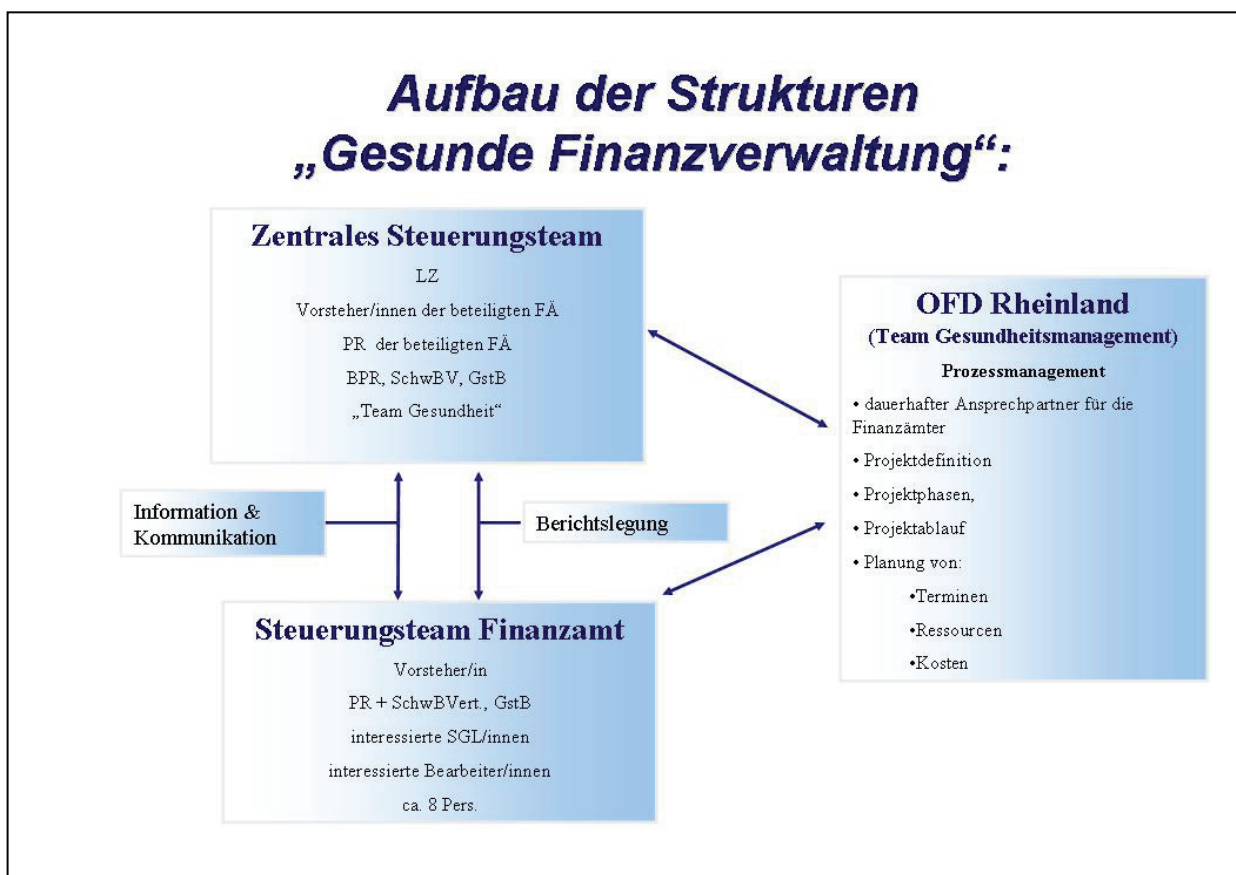


Abbildung 2

## **Das Zentrales Steuerungsteam (ZST):**

**Leitung:** Finanzpräsident Romuald Warich

**Teilnehmer:** Vorsteherinnen und Vorsteher der beteiligten Finanzämter  
„Team Gesundheit“ der OFD Rheinland  
Vertreter des Bezirkspersonalrates,  
Vertreter der Bezirksschwerbehindertenvertretung  
Gleichstellungsbeauftragte des Bezirks  
Vertreter der örtlichen Personalvertretung

### **Aufgaben des Zentralen Steuerungsteams (ZST):**

Aufgaben des „Zentralen Steuerungsteams“ (ZST) sind: die Ausrichtung, Integration und Stabilisierung der Prozesse des Gesundheitsmanagementsystems (GMS).

In den Treffen des „Zentralen Steuerungsteams“ (ZST) erhalten die Beteiligten aktuelle Informationen zum Gesundheitsmanagementsystem, zur Prozessentwicklung und zu weiteren Vorgehensweisen. Es werden Ziele definiert, Maßnahmen entwickelt, Prozesse angestoßen, abgestimmt, koordiniert und evaluiert.

Des Weiteren bilden die Treffen des ZST ein Forum, indem Sie voneinander lernen, diskutieren und sich austauschen. Zu jedem Treffen legen die Vorsteher/innen einen schriftlichen Bericht über den Stand und die Entwicklung des GMS in ihrem Finanzamt vor.

Das ZST trifft sich grundsätzlich nach Bedarf und Prozessfortschritt, wobei von einem Abstand von ungefähr drei bis vier Monaten ausgegangen werden kann.

## Handlungsfelder des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“

Dem GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ liegt ein Ordnungsraster zugrunde, das Hinweise liefert, wo anzusetzen ist und welches die entscheidenden Stellschrauben für eine dauerhaft wirksame Förderung der Gesundheit sind. D.h., die Erfordernisse und Aufgaben eines Gesundheitsmanagements werden einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet.

Abbildung 3 liefert einen Überblick über die Handlungsfelder des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“.

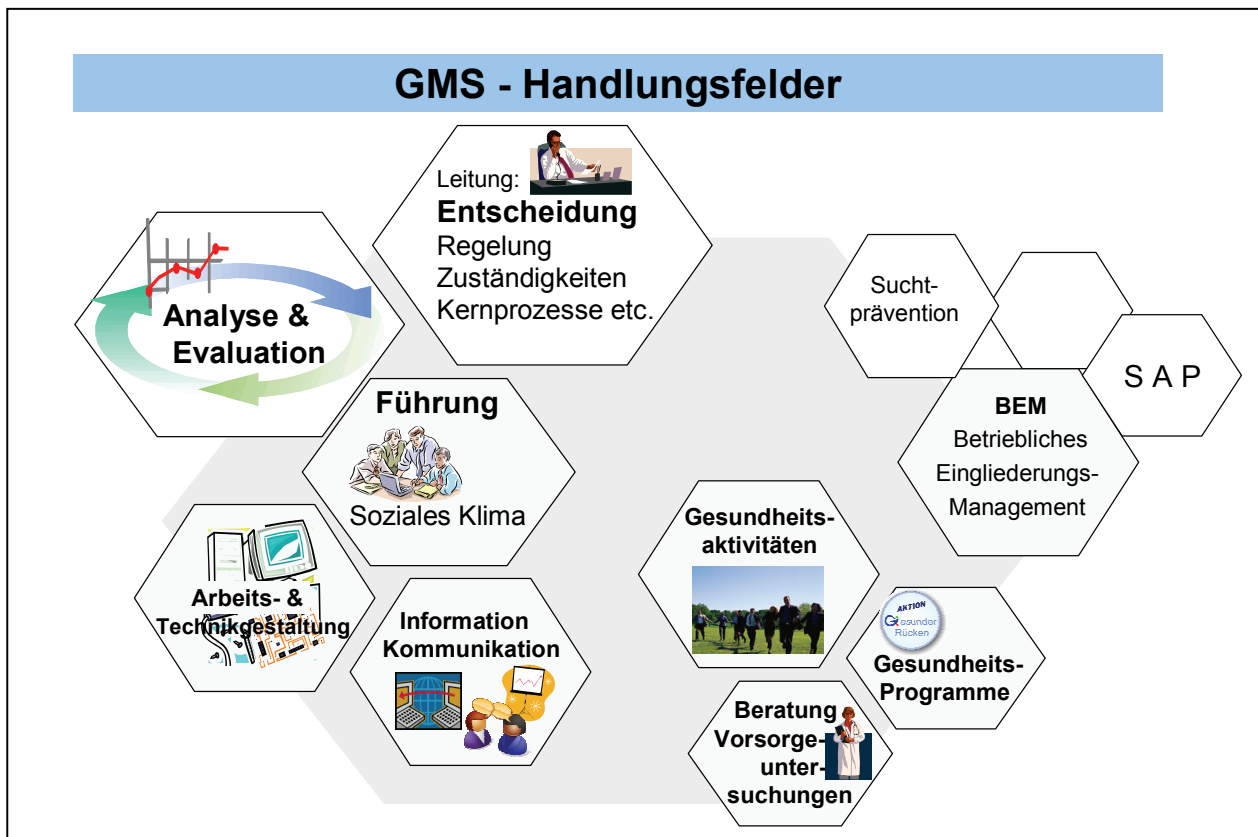


Abbildung 3: Ansatzpunkte und Handlungsfelder eines Gesundheitsmanagementsystems (GMS)

Die Entscheidung, ein GMS einzuführen, stellt ebenso wie die Schaffung entsprechender Strukturen zur Umsetzung eine vorrangige Aufgabe der Dienststellenleitung dar, d. h. die Schritte 1 und 2 (Entscheidung und Einrichtung eines „lokalen Steuerungsteams“) sind dem Handlungsfeld **„Leitung, Entscheidung, Regelung etc.“** zuzuordnen. Natürlich sind der Personalrat und die Führungskräfte von Anfang an einzubeziehen. Die Gesundheitsbefragung (Schritt 3) und die Feststellung des Handlungsbedarfes und der Handlungsschwerpunkte (Schritt 4) beziehen sich auf die Kernprozesse eines GMS und gehören zu dem Handlungsfeld **„Analyse und Evaluation“** von Maßnahmen und Aktivitäten. Während sich die Schritte 6 und 7 (Überwachung, Korrektur, Anpassung und erneute Befragung) ebenfalls den beiden Kernprozessen bzw. dem Handlungsfeld **„Analyse und Intervention“** zuzuordnen sind, stehen im Mittelpunkt von Schritt 5 (Vereinbarung und Umsetzung von Maßnahmen) die **Interventionen**, die Umsetzung der Maßnahmen.



Die Analyse, Evaluation und die Interventionen können sich auf ganz unterschiedliche Bereiche oder Handlungsfelder beziehen. Beispielsweise kann die Analyse ergeben, dass zur Reduzierung von Belastungen im Arbeitsgebiet X Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation notwendig sind oder dass die Zusammenarbeit im Arbeitsgebiet Y und dort die Unterstützung im Team durch entsprechende Maßnahmen zu fördern ist. Für die dauerhafte Sicherung und Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten kommt den 3 Handlungsfeldern **„Führung“**, **„Arbeits- und Technikgestaltung“**, **„Information und Kommunikation“** eine zentrale Rolle zu. Darüber hinaus sind, orientiert am Bedarf, Beratungs- und Vorsorgeangebote zu machen, Gesundheitsaktivitäten zu unterstützen und Gesundheitsprogramme umzusetzen (siehe Schritt 5).

Die Schritte 3, 4 und 5 (Analyse, Handlungsschwerpunkte/Ziele und Umsetzung von Maßnahmen) sind in der Praxis nicht voneinander zu trennen, sie greifen an vielen Stellen ineinander. Dennoch ist es hilfreich, die Ziele, die Inhalte und das Vorgehen der einzelnen Schritte bei der Planung und Umsetzung zunächst gesondert zu betrachten.

## 7 Schritte zur Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“

Jeder Schritt wird nachfolgend kurz beschrieben. In dem zugehörigen Kasten finden Sie Hinweise, was in dieser Phase erreicht werden soll, was von Ihrer Seite auf jeden Fall getan werden sollte und welche Unterstützung Sie erhalten. Gleichzeitig stellt die OFD für Sie den elektronischen Baukasten mit Handlungshilfen zur Verfügung. In der folgenden Tabelle finden Sie zunächst eine Übersicht über die Inhalte und Leitfragen der 7 Schritte.

Schritt	Inhalte und Leitfragen	Seite
<b>Schritt 1</b>	<b>Entscheidung und Start</b> Wir sind dabei!	<b>11</b>
<b>Schritt 2</b>	<b>Einrichtung eines Lokalen Steuerungsteams Gesundheit</b> Wer ist verantwortlich und wer steuert die Einführung des Gesundheitsmanagements?	<b>12</b>
<b>Schritt 3</b>	<b>Gesundheitsbefragung und GMS-Check</b> Belastungen, Ressourcen und die Gesundheitslage: Wo stehen wir?	<b>14</b>
<b>Schritt 4</b>	<b>Festlegung von Handlungsschwerpunkten, Zielen und Vorgehensweisen</b> Was wollen wir erreichen, wo setzen wir an und welche Schritte sind notwendig?	<b>17</b>
<b>Schritt 5</b>	<b>Vereinbarung und Umsetzung von Vorgehen und Maßnahmen in den 6 Handlungsfeldern</b> Welche Maßnahmen werden im Einzelnen umgesetzt? <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Handlungsfeld Führung</li> <li>➤ Handlungsfeld Arbeitsgestaltung</li> <li>➤ Handlungsfeld Information und Kommunikation</li> <li>➤ Handlungsfeld Gesundheitsaktivitäten</li> <li>➤ Handlungsfeld Beratung und Vorsorgeuntersuchungen</li> <li>➤ Handlungsfeld Gesundheitsprogramm</li> </ul>	<b>19</b>
<b>Schritt 6</b>	<b>Überwachung, Korrektur und Anpassung</b> Zeigen die einzelnen Maßnahmen die beabsichtigte Wirkung? Wo müssen wir optimieren?	<b>25</b>
<b>Schritt 7</b>	<b>Gesundheitsbefragung, Gesundheitsquote und GMS-Audit</b> (= Überprüfung des Vorgehens und der Ergebnisse / Jahresbericht) Was haben wir erreicht und wie geht es weiter?	<b>26</b>



## Schritt 1: Entscheidung und Start: Wir sind dabei!

Sie sind bereits auf dem Weg und setzen gerade den ersten Schritt um. Der Start der Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ erfolgte durch Ihre Entscheidung bei dem GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ mitzumachen.

Denken Sie bereits bei diesem Schritt auch an die **A-B-C-Strategie** (Austausch-Beteiligung-Commitment)

### Kasten Schritt 1

#### Entscheidung und Start: Wir sind dabei

##### Was soll erreicht werden?

Die folgende Botschaft der Leitung und Führungsebene der Dienststelle soll so kommuniziert werden, dass alle Beschäftigten nicht nur informiert sind, sondern auch motiviert werden, die Gesundheitsförderung in Ihrem Finanzamt mit voran zutreiben.

„Wir wollen in unserem Finanzamt die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Beschäftigten erhalten, fördern und verbessern. Um dieses Ziel erfolgreich zu verfolgen, werden wir das GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ einführen“.

##### Was müssen Sie tun?

- A:** Die Botschaft, d.h. die Entscheidung und Gründe im Finanzamt kommunizieren.
- B:** Überlegen Sie, wie Sie die Beschäftigten, den Personalrat und einzelne Funktionsträger einbeziehen können. Welche Meinungsführer sind noch zu überzeugen und einzubinden?
- C:** Wie können Sie Ihre Führungsmannschaft einbeziehen? Welche Führungskräfte stehen hinter der Gesundheitsförderung? Wen müssen Sie überzeugen?

##### Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD Team Gesundheit?

- Zugang zur Gesundheitsplattform/Intranet „Gesunde Finanzverwaltung“
- Bereitstellung von Handlungshilfen im „Baukasten“ in Form von Logos, Plakaten, Infomaterialien etc. siehe Baukasten
- Einladung zum 1.Treffen des ZST: Hier erhalten Sie grundlegende Informationen über den Ablauf des GMS und Sie erhalten natürlich die Möglichkeit, Fragen zu stellen und sich auszutauschen.



## Schritt 2: Einrichtung eines „Lokalen Steuerungsteams“

### Wer ist verantwortlich und wer steuert die Einführung des Gesundheitsmanagementsystems?

Die Verantwortung für das Gesundheitsmanagement tragen im Finanzamt der/die Vorsteher/in und die Führungsmannschaft. Aber auch die Beschäftigten haben nach dem Arbeitsschutzgesetz (1996) ihren Beitrag zu leisten. Sie sind nicht nur aufgefordert, sich gesundheitsgerecht zu verhalten, sondern sie haben ebenfalls die Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsalltag zu unterstützen und zu fördern. Bei der Einführung der „Gesunden Finanzverwaltung“ hat sich die Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten als besonders bedeutsam herausgestellt. Gemeinsam getragene Entscheidungen und Vorgehensweisen führen zu einer höheren Akzeptanz bei den Beschäftigten.

Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Strukturen geklärt werden, damit für alle klar ist, wer für welche Aufgaben zuständig ist und was regelmäßig zu tun ist.

Zur Steuerung der Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ hat sich deshalb die Einrichtung eines Lokalen Steuerungsteams (LST) im Finanzamt bewährt. Wie Sie das „lokale Steuerungsteam“ in Ihrem Finanzamt nennen, liegt in Ihrer Entscheidung.

Mit Unterstützung des ZST und **unter der Leitung des/der Vorsteher/in** entwirft das lokale Steuerungsteam eine Vorgehensstrategie, plant Maßnahmen und sorgt für die aufeinander abgestimmte Umsetzung aller Aktivitäten im Finanzamt. Gleichzeitig überwacht es die Umsetzung und bewertet die Ergebnisse. (siehe Kasten Schritt 2).

### Kasten Schritt 2

#### Einrichtung eines Lokalen Steuerungsteams

#### Was soll erreicht werden?

Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Aufgaben zur Ausrichtung und Koordination der Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ werden verbindlich geregelt.

## Was müssen Sie tun?

Bilden Sie ein „lokales Steuerungsteam“ und geben Sie diesem einen Namen

**Größe:** max. 8 – 10 Teilnehmer

### Teilnehmer/innen:

- **Kernteam:** Vorsteher/in; SGL/innen; interessierte Beschäftigte; PR; SchwBV,
- **Erweitertes Team:** Je nach Themenschwerpunkt sollten Sie weitere Personen hinzuziehen. Dies könnten z.B. folgende Personen sein:  
Ergonomiebeauftragte, Sicherheitsbeauftragte, im sportlichen Bereich ausgebildete Trainer, andere Funktionsträger und Experten

### Treffen:

Regelmäßig! Zu Beginn der Einführung des GMS sollten Sie sich mindestens alle 2 Monate treffen. Bei Bedarf natürlich auch öfter!

### Aufgaben:

- Strategien entwickeln (Was soll getan werden? Wer ist ins Boot zu holen?)
- Umsetzung des im ZST vereinbarten Rahmens: 7 Schritte zur „Gesunden Finanzverwaltung“
- Mittelfristige Planung (1 Jahr)
- Ziele und Schwerpunkte setzen: Führung, Arbeitsgestaltung, Team, Information und Kommunikation, Gesundheitsaktivitäten etc.
- Ausrichtung und Abstimmung der Gesundheitsmaßnahmen im Finanzamt
- Überwachung der Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen
- Evaluation: GMS-Check; Gesundheitsbefragung, Gesundheitsquote
- u. a.

### A-B-C-Strategie (Austausch-Beteiligung-Commitment):

**A:** Kommunizieren Sie die Zusammensetzung und die Aufgaben an alle Beschäftigten durch geeignete Maßnahmen

**B:** Das LST ist eine Struktur zur Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten in den Prozess des GMS. Bei der Auswahl empfiehlt es sich, die „Alltagsrolle“ der ausgewählten Beschäftigten (Meinungsführerin, Vorbild für Engagement, besonders Sachkundige, etc.) zu berücksichtigen.

**C:** Das gilt auch für die Auswahl der teilnehmenden SGL/innen.

## Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?

- Handlungshilfe „Lokales Steuerungsteam“ siehe Baukasten
- Persönliche Beratung durch die OFD „Team Gesundheit“
- Einstiegsvortrag vor dem LST durch das „Team Gesundheit“ bei Ihnen vor Ort
- Organisation und Durchführung von Erfahrungsaustauschen zwischen den LST der beteiligten Finanzämtern

## Schritt 3: Gesundheitsbefragung und GMS-Check

### Belastungen, Ressourcen und Gesundheitslage: Wo stehen wir?

Die Kenntnis der gesundheitlichen Situation in einem Finanzamt, z. B. festgemacht an den krankheitsbedingten Fehlzeiten, ist zwar wichtig, aber keineswegs ausreichend. Will man gezielt und vor allem frühzeitig den Belastungen, d.h. den gesundheitsbeeinträchtigenden Einflüssen der Arbeit entgegenwirken und sie an ihren Wurzeln bekämpfen, dann muss man wissen, wo die Belastungsschwerpunkte (Über- und Unterforderungen etc.) liegen und deren Entwicklung regelmäßig überprüfen. Das gilt auch für die Ressourcen, d.h. die Stärken im Umgang mit den Herausforderungen der täglichen Arbeit im Finanzamt (z. B. die Möglichkeit, die Arbeit selbst einteilen zu können oder vom Team unterstützt zu werden). Eine Stärkung der Ressourcen wirkt den negativen Folgen von Belastungen entgegen.

Zu der erfolgreichen Umsetzung eines GMS gehört ebenfalls die regelmäßige Überprüfung der Maßnahmen. Zu Beginn ist zunächst festzustellen, ob und welche Elemente eines GMS Sie in Ihrem Finanzamt bereits mit Erfolg umgesetzt haben. Das dient dem Zweck, dass auf Ihren Erfahrungen aufgebaut und keineswegs „das Rad neu erfunden werden soll“. Jede Dienststelle soll dort abgeholt werden, wo sie steht.

### Kasten Schritt 3

#### Gesundheitsbefragung und GMS-Check

#### Was soll erreicht werden?

Die Ausgangslage soll

- a) bezüglich der Belastungen, Ressourcen und den Gesundheitsindikatoren und
- b) bezüglich der bisherigen Maßnahmen der Gesundheitsförderung im Finanzamt festgestellt, analysiert und diskutiert werden.

Ziel ist zum einem, eine Grundlage für die Setzung von Schwerpunkten und die Ableitung von bedarfsgerechten Maßnahmen zu schaffen.

Zum anderen soll damit eine Basis für die regelmäßige Erfolgskontrolle der Maßnahmen und Aktivitäten des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ in dem einzelnen Finanzamt hergestellt werden.

## **Was müssen Sie tun?**

### **Teilnahme an der Gesundheitsbefragung,**

- Information und Motivation der Beschäftigten zur Teilnahme an der Gesundheitsbefragung (Onlinebefragung). Die Organisation erfolgt durch das „Team Gesundheit“: Beschäftigte können den Fragebogen an ihrem Arbeitsplatz ausfüllen. Sie benötigen dazu im Schnitt 15-20 Minuten
- Die Auswertung wird von dem Referat II A 3 - Gesundheitsmanagement des Finanzministerium NRW durchgeführt.
- Die Rückmeldung der Ergebnisse erfolgt in Form eines Berichts und persönlich direkt an die/den Vorsteher/in

### **Analyse, Einordnung und Bewertung der Ergebnisse**

- a) im lokalen Steuerungsteam
- b) mit den Führungskräften im Finanzamt z. B. im Rahmen der regelmäßigen SGL-Besprechungen
- c) durch die Führungskräfte gemeinsam mit den Beschäftigten auf Finanzamts-, Arbeitsgebiets- oder Sachgebietebebene

### **A-B-C-Strategie (Austausch-Beteiligung-Commitment):**

- A: Aufbereitung, Auswahl und Kommunikation von Ergebnissen, über die alle Beschäftigten informiert werden sollen
- B: Die Beschäftigten sind nicht nur zu informieren, sondern auch in geeigneter Form in die Diskussion über die Ergebnisse und ihre Konsequenzen einzubinden. Hier bieten sich ganz unterschiedliche Formen an (siehe Baukasten)
- C: Die Gesundheitsbefragung und die Rückmeldung der Ergebnisse bieten eine gute Möglichkeit, die Führungskräfte für ihre Aufgabe zu sensibilisieren. Sie sind vor allem in den Prozess der Ergebnismrückmeldung einzubinden und zu unterstützen, damit Sie die Verantwortung für die Gesundheit in ihrem Arbeitsbereich übernehmen können (siehe dazu auch Schritt 5 „Handlungsfeld Führung“)

## Fortsetzung Kasten Schritt 3

### Gesundheitsbefragung und GMS-Check

#### Durchführung des GMS-Check

Das OFD-Team Gesundheit stellt eine Checkliste zur Verfügung.

- Die Durchführung erfolgt durch das LST oder wird an Personen, die sachkundig sind, delegiert.
- Die Ergebnisse werden dokumentiert, von der Führung und dem LST analysiert, eingeordnet und bewertet und
- an das ZST und das OFD-Team Gesundheit berichtet.

#### Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD "Team Gesundheit"?

##### 1. Gesundheitsbefragung

- Bereitstellung des Fragebogens zur Erfassung der Belastungen, Ressourcen und der Gesundheitsindikatoren
- Organisation der Online Befragung und Bereitstellung entsprechender Handlungshilfen (z. B. vorliegende standardisierte E-Mails etc., um die Beschäftigten zur Teilnahme zu motivieren)
- Berichtslegung und Rückmeldung der Ergebnisse, Aufbereitung der Ergebnisse als Grundlage für den Austausch im ZST

##### bei Bedarf:

- Rückmeldung und Diskussion der Ergebnisse auf SGL-Ebene in Form eines Workshops mit externer Unterstützung
- Rückmeldung und moderierte Diskussion der Ergebnisse im LST und/oder der Führungsrunde mit externer Unterstützung
- Persönliche Beratung

##### 2. GMS-Check:

- Bereitstellung des Fragebogens „GMS-Check“
- Aufbereitung der Ergebnisse als Grundlage für den Austausch im ZST

## **Schritt 4: Festlegung von Handlungsschwerpunkten, Zielen und Vorgehen**

### **Was wollen wir erreichen und wo setzen wir an?**

Die Kenntnis der Ausgangslage (Schritt 3) ist Voraussetzung für die Planung und Durchführung von Maßnahmen (Schritte 4 und 5). Eine eingehende Analyse und Bewertung der vorliegenden Belastungen und Ressourcen, der Gesundheitslage, der Führung allgemein und in den einzelnen Sachgebieten, der Unterstützung im Team oder der Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation liefert Hinweise darüber, ob und inwieweit die Ziele und Anforderungen an eine nachhaltige Sicherung und Förderung der Gesundheit im Finanzamtsalltag bereits erreicht sind und wo in Zukunft der Handlungsbedarf liegt.

Die Bewertung der Ergebnisse der Gesundheitsbefragung und des GMS-Checks münden somit in die Ableitung von Handlungsprioritäten, die dann im nächsten Schritt (5) in konkrete Maßnahmen zu überführen sind.

<b>Kasten Schritt 4</b>
<b>Festlegung von Handlungsschwerpunkten, Zielen und Vorgehen</b>
<p><b>Was soll erreicht werden?</b></p> <p>Ziele sind die Feststellung des Handlungsbedarfs und die Vereinbarung des weiteren Vorgehens, indem Prioritäten gesetzt, Ziele vereinbart und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.</p>
<p><b>Was müssen Sie tun?</b></p> <p><b>Handlungsbedarf feststellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenfassende Betrachtung, Bewertung und Diskussion der Ergebnisse der Gesundheitsbefragung und des GMS-Checks im LST und im ZST</li> <li>- Formulierung des Handlungsbedarfs allgemein für die Dienststelle und speziell für Sachgebiete und/oder Arbeitsgebiete</li> </ul> <p><b>Handlungsprioritäten vereinbaren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskussion und Absprache im LST, an welchen Stellen/Handlungsfelder anzusetzen ist, und zwar unter Berücksichtigung der im ZST vereinbarten Rahmenziele und Umsetzungsbedingungen</li> </ul>

### **A-B-C-Strategie: Austausch-Beteiligung-Commitment**

**A:** Vorgehen und Ergebnisse sind im ganzen Finanzamt zu kommunizieren.

**B:** Im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse der Gesundheitsbefragung werden die Beschäftigten aufgefordert, Verbesserungsvorschläge zu machen. Die Überlegungen der Beschäftigten fließen in die Vorschläge und Prioritätensetzung ein.

**C:** Alle Führungskräfte sind in diesen Entscheidungsprozess einzubinden. Besonders wichtig ist es, mit den Führungskräften vorab mögliche fördernde aber auch hemmende Bedingungen für die Umsetzung zu diskutieren.

### **Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?**

- Austausch, Beratung und Absprachen im ZST
- Beratung bei der Festlegung von Zielen und Handlungsfeldern

## Schritt 5: Ableitung und Umsetzung von Vorgehen und Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern

### Was machen wir?

In Schritt 5 sind die Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern zu planen und umzusetzen. Im Baukasten ist eine Vielzahl von Maßnahmen zu finden, die genutzt werden können, u. a. um die Mitarbeiter/innen an der Erarbeitung und Umsetzung von konkreten Lösungen zu beteiligen (z. B. die Instrumente "5x1", Gesundheitszirkel, spezielle Arbeitsgruppen, Aktionen, Markt der Möglichkeiten etc.) oder auch die Arbeit gesundheitsförderlicher zu gestalten (z. B. Ergonomieführer; Leitfaden „Gesundheitsförderliche Teamentwicklung“ etc.).

Die festgestellten Handlungsbedarfe und die geplanten Ziele können mit ganz unterschiedlichen Maßnahmen bzw. durch den Einsatz verschiedener Instrumente und Methoden gedeckt bzw. erreicht werden. Wichtig ist, dass das Vorgehen nicht nur auf die Ziele abgestimmt ist, sondern auch zu der gelebten Kultur in einem Finanzamt „passt“. So werden Mitarbeiter, die gewohnt sind, eigenverantwortlich zu handeln, sich eher im Rahmen von Zirkeln engagieren, als an Gruppen teilzunehmen, die nach eng vorgeschriebenen Regeln ein Problem lösen sollen. Die Unterstützung der Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer gesundheitsbezogenen Führungsaufgaben kann beispielsweise durch spezielle, extern angebotene Schulungen und/oder durch die Begleitung und das Coaching der Führungskräfte bei der Umsetzung ihrer Aufgaben im Alltag (z. B. bei der Aufbereitung und Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Gesundheitsbefragung in ihrem Verantwortungsbereich) umgesetzt werden. Bei der Auswahl und Planung der Maßnahmen sollte wiederum die A-B-C-Strategie zum Einsatz kommen.

In der nachfolgenden Tabelle werden beispielhaft einige Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder benannt. Weitere werden im ZST vorgestellt und sind im Baukasten zu finden.

<b>Kasten Schritt 5</b>
<b>Ableitung und Umsetzung von Vorgehen und Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern</b>
<p><b>Was soll in allen Handlungsfeldern erreicht werden?</b></p> <p>In allen Handlungsfeldern sind, ausgehend vom Bedarf und den in Schritt 4 gesetzten Prioritäten, Maßnahmen zu planen und umzusetzen.</p>

## Fortsetzung Kasten Schritt 5

### Handlungsfeld FÜHRUNG

#### Was soll erreicht werden?

Die Führungskräfte sind die wichtigsten Gesundheitspromotoren. Sie sollen im Laufe des Einführungsprozesses motiviert, befähigt und unterstützt werden, damit sie Verantwortung für die Gesundheit derart übernehmen, dass sie sich für das Ziel der gesundheitsgerechten Arbeit engagieren und entsprechende Maßnahmen umsetzen und/oder anleiten können, wie u. a. auch die Förderung eines sozialen Klimas im Team.

#### Was müssen Sie tun?

Die Führungskräfte in allen Schritten der Einführung des GMS Gesunde Finanzverwaltung

- **informieren**, z. B. indem der Punkt „Gesundheit im Finanzamt“ als verbindlicher Tagesordnungspunkt jeder SGL-Besprechung und/oder eine entsprechende monatliche Rundmail eingeführt wird;
- **einbinden** in möglichst alle Schritte der Einführung des GMS (siehe auch Vorschläge zur Realisierung von C als Teil der in allen Schritten zu realisierenden A-B-C-Strategie);
- **in die Verantwortung nehmen**, z. B. im Rahmen der Gesundheitsbefragung: Auseinandersetzung mit den Ergebnissen, Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen etc.;
- **zur Rückmeldung auffordern** und die Umsetzung der delegierten Aufgaben überprüfen;
- **anleiten und unterstützen** u. a. durch das Angebot von Coaching und Schulungen;

#### Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD Team Gesundheit?

- Führungsinstrumente, Leitfäden etc. (siehe Baukasten)

bei Bedarf:

- Unterstützung bei der Durchführung der Rückmeldung und Diskussion der Ergebnisse der Gesundheitsbefragung
- Unterstützung bei Umsetzung einzelner Maßnahmen
- Unterstützung durch verschiedene Seminarangebote für die Führungskräfte

## Fortsetzung Kasten Schritt 5

### Handlungsfeld ARBEITS- UND TECHNIKGESTALTUNG

#### Was soll erreicht werden?

Die Aufgaben, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen sind gesundheitsgerecht und –förderlich zu gestalten. Die Arbeitsgestaltung ist regelmäßig im Hinblick auf die Erfüllung dieser Humankriterien zu überprüfen.

#### Was müssen Sie tun?

- Durchführung von Gefährdungsanalysen/-beurteilungen (Begehungen)

Die regelmäßige Beurteilung der Arbeitsbedingungen ist gesetzlich vorgeschrieben und sollte in der Verantwortung der Führungskraft unter Einbeziehung von Experten wie Ergonomiebeauftragten durchgeführt werden.

Das Augenmerk ist verstärkt auf mögliche Quellen psychischer Belastungen zu richten. Psychische Belastungen resultieren auch aus Veränderungen oder der Einführung von Neuerungen. Deshalb sind bei wesentlichen Änderungen der Aufgaben und der Arbeitsorganisation, wie z. B. der Einführung neuer Arbeitsmittel, der Umgestaltung des Arbeitsplatzes sowie bei Beschwerden, die auf die Tätigkeit am Arbeitsplatz zurückgeführt werden können, erneute Beurteilungen bzw. Einschätzungen möglicher physischer und psychischer „neuer“ anderer Belastungen erforderlich.

- Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen
- Dokumentation
- Analyse von Problemen der Arbeits- und Organisationsgestaltung und Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten

#### Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD Team Gesundheit?

- Bereitstellung von Checklisten zur Überprüfung der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung (siehe Baukasten)
- Schulung der Ergonomiebeauftragten

bei Bedarf

- Beratung durch den Arbeitsmediziner
- Ergonomieseminare für Führungskräfte
- Beurteilung der Arbeitsplätze bezüglich psychischer Belastungen in besonderen Fällen
- Unterstützung bei der Durchführung von Arbeits(prozess-)analysen, Workshops, etc.
- Hinweise und Handreichungen zur Schnittstellenoptimierung
- Beratung durch Arbeits- und Organisationspsychologen des FM

### Fortsetzung Kasten Schritt 5

## Handlungsfeld INFORMATION & KOMMUNIKATION

### Was soll erreicht werden?

Alle Beschäftigten haben Zugang zu den wichtigsten gesundheitsrelevanten Informationen, Maßnahmen und Aktivitäten. Sie sind aufgefordert, sich an dem gesundheitsbezogenen Austausch und den Aktivitäten in ihrem Finanzamt zu beteiligen.

### Was müssen Sie tun?

Alle Beschäftigte und Führungskräfte sind im Sinne der A-B-C-Strategie regelmäßig zu informieren und in den Kommunikationsprozess einzubinden.

Dazu können und sollen alle im Finanzamt üblichen Kommunikationswege und Medien genutzt werden.

### Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?

- Bereitstellung der Gesundheitsplattform, des Intranets „Gesunde Finanzverwaltung“
- Handlungshilfen im Baukasten : Dazu gehören u. a. der Zugriff auf das Logo „Gesunde Finanzverwaltung“, Vorlagen für Plakate zur Ankündigung von Aktivitäten, Plakate und Flyer mit Informationen zum GMS „Gesunde Finanzverwaltung“

### Fortsetzung Kasten Schritt 5

## Handlungsfeld GESUNDHEITSAKTIVITÄTEN

(z. B. Bewegungsaktivitäten, Stressvermeidung, Entspannung, Ernährung etc.)

### Was soll erreicht werden?

Gesundheitsaktivitäten setzen beim individuellen Verhalten, der Stärkung des Wohlbefindens und der persönlichen Ressourcen an, wie z. B. Stressbewältigungstrainings, Nordic Walking-Kurse, Entspannungsseminare, Massage am Arbeitsplatz, Maßnahmen zur gesunden Ernährung etc.

Ziel ist es, den Einzelnen zu motivieren und zu unterstützen, etwas für seine eigene Gesundheit zu tun, d. h. präventiv möglichen Erkrankungen vorzubeugen und die psychische wie physische Gesundheit zu stärken.

### **Was müssen Sie tun?**

- In jedem Finanzamt werden bereits zahlreiche Gesundheitsaktivitäten durchgeführt. Sie sind wichtig für die Motivation und die Aktivierung der Beschäftigten. Allerdings stellt sich hier die Frage nach der Bedarfs- und Zielgruppenorientierung der Angebote und Nachfragen. Bei der Planung der Aktivitäten in diesem Handlungsfeld sollte bedacht werden, dass diese nicht mit dem "Gießkannenprinzip", sondern ausgerichtet auf bestimmte Zielgruppen und den tatsächlichen Bedarf erfolgen (s. Schritt 6).

### **Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?**

Bei Bedarf:

- Ausbildung und Schulung von Instruktoren für sportliche Aktivitäten, Rückengesundheit u. a. in Kooperation mit dem Landessportbund NRW
- Ausbildung und Schulung von Mediatoren und Multiplikatoren für Bewegung und Entspannung in Kooperation mit dem Landessportbund NRW
- Vermittlung von externen Anbietern für spezielle Gesundheitsaktivitäten
- Handlungshilfen im Baukasten

### **Fortsetzung Kasten Schritt 5**

## **Handlungsfeld BERATUNG UND VORSORGEUNTERSUCHUNGEN**

### **Was soll erreicht werden?**

Beratung und Vorsorgeuntersuchungen sind „klassische“ Bestandteile jedes Gesundheitsmanagements. Sie werden bedarfsgerecht angeboten und sollten nachgefragt werden.

Beispiele für durchgeführte Vorsorgeuntersuchungen sind:

- Untersuchung der Augen und des Sehvermögens G 37
- Schilddrüsencheck
- Schlaganfallrisikocheck
- Darmkrebsvorsorge
- Hautkrebsvorsorge



### **Was müssen Sie tun?**

Bedarfe anmelden und die Angebote der OFD Rheinland nutzen.

### **Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?**

bei Bedarf:

- Angebot von einem weiten Spektrum an Vorsorgeuntersuchungen
- Vermittlung von Beratungsangeboten des arbeitsmedizinischen Dienstes oder anderer externer Dienstleister

### **Fortsetzung Kasten Schritt 5**

## **Handlungsfeld GESUNDEITSPROGRAMME**

### **Was soll erreicht werden?**

Gesundheitsprogramme sind zeitlich begrenzte, aber umfassende Programme von aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur Prävention von bestimmten Beeinträchtigungen und Erkrankungen.

### **Was müssen Sie tun?**

Erfordernisse anmelden und die Angebote der OFD Rheinland nutzen

### **Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?**

Bei Feststellung von hohen spezifischen Risikofaktoren für bestimmte Krankheiten anhand der Gesundheitsbefragung werden Strategien entwickelt, um auf eine Verminderung der mitverursachenden Rahmenfaktoren hinzuwirken.

## Schritt 6: Überwachung, Korrekturen und Anpassung

**Zeigen die einzelnen Maßnahmen die beabsichtigte Wirkung? Wo müssen wir optimieren?**

Die angestrebten Ziele können nur erreicht werden, wenn auch die eingesetzten Maßnahmen im erwarteten Sinne greifen. Oft stellt sich erst bei der Umsetzung, z. B. bei der Änderung der Arbeitsabläufe heraus, dass die Lösung noch nicht optimal ist und im Detail angepasst oder im Extremfall völlig überarbeitet werden muss. Eine regelmäßige Überwachung der Maßnahmen ist damit grundsätzlich für die erfolgreiche und dauerhafte Unterstützung und Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz erforderlich.

### Kasten Schritt 6

#### Erfolgskontrollen und Korrekturen

##### Was soll erreicht werden?

Durch die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen und gegebenenfalls der Optimierung des Vorgehens sollen die Qualität der Maßnahmen und die Erreichung der angestrebten Ziele erhöht werden.

##### Was müssen Sie auf jeden Fall tun?

Im Rahmen der Einführung des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ soll bei drei Maßnahmen, die in unterschiedlichen Handlungsfeldern ansetzen, exemplarisch eine systematische Evaluation durchgeführt werden.

Dazu ist die Umsetzung folgender Teilschritte notwendig:

- Auswahl der zu evaluierenden Maßnahmen (z. B. Training „Mehr Bewegung“)
- Bestimmung von konkreten Indikatoren zur Messung des Erfolgs und Festlegung des Zielbereichs (z. B. Teilnahmequote, Umfang der sportlichen Aktivitäten)
- Beobachtung und Dokumentation der Entwicklung der Indikatoren (z. B. Abbrecher, Anstieg, Abfall der sportlichen Aktivitäten)
- Bewertung der Entwicklung (z. B. Ziel erreicht, Optimierung notwendig oder in Zukunft Verzicht auf diese Maßnahmen)
- Dokumentation und Bericht an das ZST

Auch bei der Umsetzung dieses Schrittes sind Mitarbeiter wie Führungskräfte zu informieren und einzubinden (**A-B-C-Strategie!**)

##### Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?

- Austausch, Beratung und Absprachen im ZST
- Handlungshilfen im Baukasten: Dazu gehören u. a. eine Auswahl von Indikatoren für die Maßnahmenüberwachung in den verschiedenen Handlungsfeldern.



## Schritt 7: Gesundheitsbefragung, Gesundheitsquote und GMS-Audit

### Was haben wir erreicht und was ist weiter zu tun?

Das Ziele und Vorgehen von Schritt 7 entsprechen denen von Schritt 3. Es geht um eine Standortbestimmung: die Überprüfung und Evaluation, ob und in welchem Umfang die angestrebten Ziele erreicht oder Entwicklungen angestoßen werden konnten.

<b>Kasten Schritt 7</b>
<b>Gesundheitsbefragung und GMS-Check</b>
<b>Was soll erreicht werden?</b> Der erreichte Stand und die Entwicklung a) bezüglich der Belastungen, Ressourcen und der gesundheitlichen Situation und b) bezüglich der eingesetzten Maßnahmen einer systematischen Gesundheitsförderung im Finanzamt sollen festgestellt, analysiert und diskutiert werden. Ziel ist die Erfolgskontrolle der Maßnahmen und des GMS „Gesunde Finanzverwaltung“ insgesamt als Grundlage für das weitere Vorgehen.
<b>Was müssen Sie auf jeden Fall tun?</b> Teilnahme an der Gesundheitsbefragung Durchführung des GMS-Audits Anforderungen und Vorgehen siehe Schritt 3
<b>Welche Unterstützung erhalten Sie durch die OFD-Führung und das OFD-Team Gesundheit?</b> Siehe Schritt 3 Gesundheitsquote siehe entsprechende Handlungshilfe im Baukasten

Im nächsten Schritt sind dann die zukünftigen Handlungsschwerpunkte und Ziele festzulegen und zu kommunizieren. D. h. Sie sind wieder bei ursprünglich Schritt 4 angelangt (vgl. Abbildung 1). Sie haben damit den Weg eines kontinuierlichen Lern- oder Verbesserungsprozess der Gesundheitsförderung in Ihrem Finanzamt eingeschlagen. Um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten dauerhaft zu sichern und zu fördern, ist dieser Weg fortzusetzen.