

# **Führung und Kultur in Zahlen: Das ganzheitliche Kennzahlensystem des Umweltbundesamtes**

**Vortrag von Karsten Klenner, Leiter Zentralabteilung  
des Umweltbundesamtes  
am 3.11.2011 auf der Veranstaltung  
„Corporate Health Award 2011 – Leistung durch Gesundheit“  
in Frankfurt am Main**

## **Kernpunkte des Vortrags – Erfahrungen des Umweltbundesamtes (UBA):**

1. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) muss als Kernaufgabe, Teil der Kultur einer Institution verstanden werden. Die Leitung muss das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu ihrem Thema machen und unterstützen.
2. Ein BGM ist ein ganzheitliches System, dass die relevanten Themen und Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung umfasst, systematisiert und miteinander vernetzt.
3. Ein Kennzahlensystem - und damit ein Controlling - des BGM ist sinnvoll, denn es macht das BGM sichtbar, steuerbar, vergleichbar.
4. Führungskräfte aller Ebenen spielen eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Umsetzung eines BGM.
5. Kennzahlen sind wichtig, aber nicht alles: Es kommt auf eine vielfältige, dauerhafte und glaubwürdige Kommunikation des Themas in der Institution an. Das BGM muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkret und erlebbar im Arbeitsleben sein.

- Das UBA begreift die betriebliche **Gesundheitsförderung** als eine **unternehmenspolitische Kernaufgabe**. Sie ist institutionalisiert (**Begleitkreis BGM** mit allen relevanten Gremien, wie Personalrat, Audit Beruf und Familie und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Fachbereichen des Amtes, Ansiedlung des Themas im **Personalreferat**) und wird durch die **Amtsleitung** getragen und unterstützt.
- Bereits **1996** begann das UBA, einen zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutz mit umfassendem Anspruch im Amt zu verankern und die Förderung der Gesundheit als zentrale Aufgabe wahrzunehmen. Seit dieser Zeit entwickelte und verwirklichte das UBA ein **Bündel von Strategien, Methoden und Maßnahmen**, um die Gesundheitsressourcen und -potentiale der Beschäftigten zu stärken. Beispiele: gesundheitsgerechtes Mobiliar, Einführung flexibler Arbeitszeiten, Audit Beruf und Familie, Gesundheitstage.
- Hierzu gehörten Maßnahmen, die auf die Veränderung und Förderung des individuellen Gesundheitsverhaltens (**Verhaltensprävention**) abzielen als auch Maßnahmen, die die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (**Verhältnisprävention**) betreffen.
- **Gesundheit** ist dabei für das UBA weit mehr als das **Fehlen von Krankheit**. Sie umfasst **körperliches, seelisches und geistiges Wohlbefinden**. Das **Ziel**: die **Leistungsbereitschaft** und **Leistungsfähigkeit** der Beschäftigten zu **fördern** und dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter körperlich, seelisch und sozial **wohl fühlen**.
- Im **November 2009** entschloss sich das UBA, die vielfältigen Aktivitäten der Gesundheitsförderung in ein **ganzheitliches Konzept** einzubetten und das **Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)** einzuführen. Dabei handelt es sich um eine strategische Aufgabe mit festgelegten Zielen, welches

die Rahmenbedingungen für eine **systematische Gesundheitsförderung** schafft.

## FOLIE: Vernetzungen und Schnittstellen

- In einem **integrierten Ziel- und Kennzahlensystem** sind **alle** bisher im UBA durchgeführten **Instrumente** und **Methoden** im Arbeits- und Gesundheitsschutz und der Gesundheitsförderung in einem einheitlichen **System zusammengefasst**. Das Zielsystem ist ein schlankes Managementsystem. Es entstand auf Basis **arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse** in enger Zusammenarbeit mit der Unfallkasse des Bundes und verschiedener Stellen im Amt (Begleitkreis BGM, Personalrat, Fachkraft für Arbeitssicherheit). Es ermöglicht, alle erforderlichen Maßnahmen auf das gesamte UBA gleichermaßen zu übertragen, das Gesamtsystem fortlaufend zu überprüfen, zu verbessern und anzupassen.
- Das Kennzahlensystem macht das BGM **transparent, steuerbar** und **vergleichbar**.

## FOLIEN: Warum ein Controlling im BGM

### FOLIE: Übersicht Kennzahlensystem

- Für das neue Konzept wurde ein **strategisches Ziel** - eine **Vision** – entwickelt: ein **gesundes** und **sicheres** Umweltbundesamt.
- Das **Ziel- und Kennzahlensystem** „integriert“ zwei Handlungsfelder: den **betrieblichen Arbeitsschutz** und die **betriebliche Gesundheitsförderung**. Im Zielsystem wirken die **Grobziele** „Sicherheit“ und „Gesundheit“ mit ihren **Feinzie-**

len, Gewichtungen und Maßnahmen direkt auf die Vision. Es ist dem UBA besonders wichtig das als flexibles Steuerungsinstrument zu begreifen, damit wir in der Lage sind, auf neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu reagieren und das Amt damit ständig zu verbessern, um die Vision zu verwirklichen.

## FOLIE: Sicherheit

### Sicherheit

- Im Zielsystem sind im Bereich der **Sicherheit** alle Strukturelemente und Instrumente des **klassischen Arbeitsschutzes** enthalten, welche bereits im UBA erfolgreich umgesetzt werden. Ziel ist es dabei, das fortschrittliche Arbeitsschutzsystem im UBA zu sichern und weiterzuentwickeln.
- Eine **funktionierende Arbeitsschutzorganisation** ist von entscheidender Bedeutung für die Wirksamkeit des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz benötigt eine Struktur, wenn er effizient und effektiv sein soll. **Aufgaben** und **Verantwortlichkeiten** müssen **verteilt** und **Abläufe** und **Termine festgelegt** werden. Eine funktionierende Arbeitsschutzorganisation unterstützt dabei, das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - insbesondere der Führungskräfte - zu wecken und zeigt Beratungs- und Informationsquellen auf.
- Das Ziel ist es außerdem, die **Sicherheit der Arbeitsstätten** des UBA so zu gestalten, dass sie öffentlichen Verpflichtungen entsprechen, dass heißt den **bautechnischen, betriebstechnischen, sicherheitstechnischen, ökonomischen** und **ergonomischen Anforderungen** genügen, dass sie alle gesetzlichen und betriebsinternen **Arbeitsschutzanforderungen** an die Arbeitsstätte während des Betriebes **eingehalten** werden.

- Das UBA will sichergehen, dass jeder Beschäftigte mit den **Arbeitsmitteln** sicher umgehen kann, ein entlastendes und gesundheitsgerechtes Arbeiten möglich ist und durch einen fortschrittlichen technischen Entwicklungsstand keine Gefahren für den Beschäftigten von den bereit gestellten Arbeitsmitteln ausgehen.
- Ein weiteres Ziel ist es, **Arbeitsstoffe** so auszuwählen und bereitzustellen, dass keine Belastungen und Gefährdungen für die Beschäftigten und für die Umwelt von ihnen ausgehen.

## FOLIE Gesundheit

### Gesundheit

- Das **Ziel** ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein **soziales, psychisches und physisches Wohlbefinden** zu erhalten und zu fördern. **Erkrankten** Kolleginnen und Kollegen soll geholfen werden, **wieder gesund** zu werden und sie in den Arbeitsprozess im UBA einzugliedern.
- Damit dieses Ziel verwirklicht werden kann, werden **nicht nur „harte“**, finanziell relevante **Kriterien**, wie krankheitsbedingte **Fehlzeiten**, sondern ebenso „**weiche**“ **Kriterien**, wie **Mitarbeiterzufriedenheit**, Betriebsklima, Mitarbeitermotivation, Kommunikations- und Informationsverhalten oder **Führungskräfteverhalten** berücksichtigt
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fordern häufig bessere **Führungsqualitäten** ein. Ziel ist es deshalb, die mitarbeiterorientierte Führung zu stärken. Und die Führungskräfte zu befähigen, einen Führungsstil zu praktizieren, der durch Respekt und Fairness gekennzeichnet ist. Dass dem Amt dieses Ziel besonders wichtig in Zusammenhang mit Gesundheitsförderung erscheint, haben wir mit der relativ ho-

hen Gewichtung von 30% zu Ausdruck gebracht.

- Führungskräfte auf allen Ebenen spielen im BGM des UBA eine zentrale Rolle- aber nicht nur dort. Das Thema BGM und Führung ist Teil einer umfassenden Konzeption des Amtes in Fragen der Führung mit: regelmäßigem Führungskräfte-Feedback, Programm zur Förderung von Nachwuchsführungskräften, umfassende (Pflicht-)Schulungen etc.
- Das **Betriebsklima** im unmittelbaren Kollegenkreis ist durch Offenheit, Vertrauen und Interesse gekennzeichnet. Ziel muss sein, diese Stabilität zu sichern und auszubauen.
- Zwei Beispiele, die zeigen, wie das System mit Zahlen befüllt wird:

#### FOLIE Software Arbeitsschutz

- **Beurteilung der Arbeitsbedingungen mittels Software:** Jeder Vorgesetzte prüft für seinen Arbeitsbereich mit Unterstützung einer Software die Arbeitsbedingungen vor Ort (in Büros und Laboren, Lagern). Damit verbunden ist zum Beispiel ein integriertes, vom Personalreferat begleitetes und gesteuertes, automatisches System mit erforderlichen Untersuchungen und Schulungen des Arbeits-und Gesundheitsschutzes.

#### FOLIE Beschäftigtenbefragung

- Und: **Beschäftigtenbefragung**. Sie ist eine **elementares Instrument** eines **BGM**. Die dritte kommt aktuell, bisher haben wir die zwei Befragung in einem Abstand von ca. vier Jahren durchgeführt, die nächste startet im Dezember 2012)

#### Die Auswertung:

- Die **IT - gestützte Auswertung** der Daten zu den Zielen erfolgt in Form einer Analyse mit einem universellen strukturierten System, in dem die Ergebnisse veranschaulicht dargestellt sind. Hier wird auf einem Blick sichtbar, wo positive Bilanzen erkennbar sind, welche Bereiche auszubauen sind, wo Potentiale bestehen.

## FOLIE Transformation

### FOLIE Auswertungskuchen

- Ein wichtiger Punkt ist für das UBA auch die **Qualitätssicherung** und **Evaluation** des BGM durch die **Unfallkasse des Bundes** in Zusammenarbeit mit der **Zentralstelle für Arbeitsschutz beim Bundesministerium des Inneren**. Diese Auswertung soll das Benchmarking innerhalb der Bundesbehörden unterstützen.
- **Zahlen sind wichtig**, aber alleine **nicht hinreichend**. Das **Thema muss** für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **greifbar** sein – das bedeutet:
  1. Tue Gutes (Aktionen)  
und
  2. rede darüber (intern und extern mit den verschiedenen Mitteln der Kommunikation: Intranet, Mailing, Flyern zu gesundheitsrelevanten Themen und Aktionen und die direkte, persönliche Ansprache).

## FOLIE Information und Kommunikation

- Das BGM muss im Gespräch bleiben. Das UBA hat für sein BGM daher ein eigenes Logo entworfen und den komplexen Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagement auf die Kurzformel gebracht: BGM = Befinden, Gesundheit, Motivation.

## **Kontakt:**

BGM-Team:

Yvonne Neumann ([yvonne.neumann@uba.de](mailto:yvonne.neumann@uba.de))

Heidi Nöbel ([heidi.noebel@uba.de](mailto:heidi.noebel@uba.de))

Leiter Begleitkreis BGM und Leiter Zentralabteilung:

Karsten Klenner ([karsten.klenner@uba.de](mailto:karsten.klenner@uba.de))