

Verantwortliche Personalführung – Zufriedene Kunden

Der Zusammenhang von Gesundheitsmanagement, Gefährdungsbeurteilung und Kundenzufriedenheit an der SUB Hamburg

Ulrike Lang, SUB Hamburg

Zusammenfassung:

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber, auf der Basis einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes festzustellen, diese umzusetzen und auf ihre Wirksamkeit zu kontrollieren. Dabei sind auch die psychischen Belastungen der Arbeit zu berücksichtigen. Wie werden diese Anforderungen im laufenden Betrieb umgesetzt? Welche Konsequenzen hat dies für Leitung, für Kolleg/inn/en und Nutzer/innen? Wie integriert man die Maßnahmen in die Personalentwicklung und wie überzeugt man die Beschäftigten davon, sich zu beteiligen? Der Beitrag erläutert die Entwicklung des Gesundheitsmanagements der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky und bietet Tipps zur Umsetzung in anderen Bibliotheken.

Summary:

The German Occupational Safety and Health Act requires employers to determine, based on an assessment of the working conditions, which occupational safety and health measures are required, to implement them and to monitor their effectiveness. The mental stress of work has to be considered as well. How are these requirements implemented under operating conditions? What are the implications for management, colleagues and for the users? How should the measures be integrated in human resources development and how can the employees be persuaded to participate? The paper explains the development of the health management at the State and University Library Hamburg Carl von Ossietzky and gives advice on the implementation to other libraries.

Zitierfähiger Link (DOI): <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2015H4S43-53>

Autorenidentifikation: Lang, Ulrike: GND 1079821899

Schlagwörter: Betriebliches Gesundheitsmanagement

1. Definition und Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der SUB Hamburg

Jede Führungsebene und Personalverwaltung wünscht sich gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil das gemeinhin gleichgesetzt wird mit glücklichen, ausgeglichenen und freundlichen Beschäftigten. Ausgerüstet mit diesen positiven Attributen werden sie auch unseren Kunden offen und zuvorkommend gegenüberzutreten, was wiederum die Zufriedenheit dieser mit der Institution Bibliothek merklich steigern wird.

Und obwohl diese Erkenntnis seit mehr als 10 Jahren von Mediziner/innen und Arbeitswissenschaftler/innen laut verkündet wird, nutzen Unternehmen die Möglichkeiten, die in dieser Aussage stecken, immer noch unzureichend.

Lange Zeit galt Gesundheit als ein Gut, das im Privatleben gehegt und gepflegt werden muss, um die eigene Arbeitsfähigkeit zu erzeugen oder zu erhalten. Heute geht die Forschung jedoch davon aus, dass die Gesundheit ein wichtiger Baustein für die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz ist und ihr daher deutlich mehr Beachtung geschenkt werden muss.

Auch der demographische Wandel gewinnt unter diesem Aspekt eine beachtenswerte Bedeutung, denn zufriedene Beschäftigte werden seltener das Unternehmen wechseln, mit höherer Motivation am Arbeitsplatz tätig sein und geringere Fehlzeiten haben.

Betriebliche Gesundheitsförderung entsteht aber nicht von selbst in einem Unternehmen, sondern muss von der obersten Führung (vor-)gelebt und gefördert werden. Wenn dabei alle Seiten die Implementierung als Form der Wertschätzung verstehen, wird die Umsetzung leichter fallen. Integriertes, betriebliches Gesundheitsmanagement wird definiert als „die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten.“¹

Das Gesundheitsmanagement bezieht sich damit nicht nur auf eine Gesundheitsförderung, sondern umfasst auch Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Arbeitsschutz und Suchtprävention.

Die SUB Hamburg hat sich bei der Schaffung eines eigenen Gesundheitsmanagements für dieses Modell des integrierten Gesundheitsmanagements entschieden. Dabei wurden bereits bestehende Aktivitäten in der Bibliothek unter Berücksichtigung der gewachsenen Strukturen systematisch zusammengeführt. Dies hatte den großen Vorteil, dass schon zu Beginn Verbündete existierten, die in der Bündelung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten eine Stärkung ihrer eigenen Themen ausmachen konnten, wie z.B. Arbeitsschutz und Suchtprävention.

Ein wichtiger Schritt in Richtung eines verlässlichen Gesundheitsmanagements war dabei ein festes Budget, das dem Gesundheitsmanagement die Möglichkeit gibt, Maßnahmen auch wirklich einzuleiten und zeitnah umzusetzen.

Seit 2007 wurden zielgerichtet Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in der SUB Hamburg für die Beschäftigten angeboten. Seit 2010 gibt es einen aktiven Arbeitskreis „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. Dieses Gremium, in dem die unterschiedlichen Interessenvertretungen wie z.B. Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung ebenso einen Sitz haben wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztin, steuert den Prozess und gibt Empfehlungen an die Leitungsebene, die Direktion der SUB.

2013 nutzte die SUB den Aufruf der Freien und Hansestadt Hamburg, das Jahr 2013 der „betrieblichen Gesundheitsförderung“ zu widmen, um ihr Konzept des innerbetrieblichen

1 Elisabeth Wienemann, IAW Hannover 2002. Hier zitiert nach: Lauterbach, Matthias: Gesundheitscoaching, 2. Aufl., Heidelberg: Auer, 2008, S. 241.

Gesundheitsmanagements im Jahresbericht vorzustellen. Auch danach war das BGM ein strategischer Schwerpunkt der Personalarbeit.

Es ist wichtig, dass im gesamten Unternehmen BGM als Organisationsveränderung verstanden wird. Dies kann nur gelingen, wenn neben der obersten Leitung alle Führungsebenen einbezogen sind, um ein Verständnis für die Notwendigkeit und Umsetzbarkeit der erforderlichen Handlungsschritte zu entwickeln, und wenn im Prozess alle Mitbestimmungstatbestände berücksichtigt werden. Eine Transparenz der Maßnahmen und Ziele für alle Beschäftigten ist ebenfalls unbedingt notwendig.

Das Schlagwort der gesunden Arbeit in einer gesunden Organisation erhält in Zeiten des demographischen Wandels eine größere Bedeutung als in der Vergangenheit.

Altersgerechte Arbeit muss sich an den spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen der beschäftigten Altersgruppe orientieren. Dabei kann der Aspekt der Gesundheitsförderung nicht außer Acht gelassen werden.

Einer altersgerechten Arbeitsorganisation liegt ein umfassendes und auf den gesamten Alterungsprozess aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogenes Konzept zugrunde.

In der Berücksichtigung dieser Aspekte drückt sich auch immer eine Führungsqualität aus, nämlich die Wertschätzung der Beschäftigten nicht nur als Arbeitskräfte sondern als Menschen. Sie wird vermutlich zu einer höheren Verweildauer im Unternehmen führen, gleichzeitig aber auch die Attraktivität als Arbeitgeber fördern und einen positiven Einfluss auf das Image als Arbeitgeber haben.

Der demographische Wandel macht auch eine Neuausrichtung beim Thema Pflege notwendig. Während heute auf 22 Personen im erwerbsfähigen Alter eine pflegebedürftige Person kommt, werden es im Jahr 2050 nur noch neun Personen sein, die die Pflege einer Person bewerkstelligen müssen. Diese Entwicklung bedeutet nicht nur eine Belastung für die jüngere Generation, die diese Pflege finanzieren muss, sondern auch eine gewaltige Aufgabe für Personalverantwortliche, die gewährleisten müssen, dass Pflegeleistungen auch neben der Berufstätigkeit möglich sind. Dabei stellen sich ganz andere Anforderungen als z.B. in der Kinderbetreuung, die in Deutschland bereits für Notfälle deutlich besser organisiert ist als die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen im Akutfall.

Diese kurze Auflistung der unterschiedlichen Themenbereiche untermauert, dass eine Gleichsetzung der Begriffe Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung im Betrieb deutlich zu kurz greift, auch wenn sie selbst in der Fachliteratur teilweise Anwendung findet.

2. Die Gefährdungsbeurteilung zur Erhebung psychischer Belastungen

Das „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“², kurz Arbeitsschutzgesetz

2 <http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/BJNR124610996.html> (06.11.2015).

(ArbSchG), gibt seit 1996 allen Betrieben und Unternehmen vor, systematisch die Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz zu ermitteln und zu beurteilen.

So muss nach § 5,4 bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen auch bei Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit systematisch die Belastung für die Beschäftigten ermittelt und beurteilt werden. Im Juni 2013 wurde dieser Paragraph noch um die psychischen Belastungen bei der Arbeit erweitert.

Eine Gefährdung ergibt sich erst dann, wenn der Beschäftigte nicht über die Bewältigungsstrategien bzw. die psychischen oder physischen Ressourcen verfügt, um der Arbeitsbelastung Stand zu halten. Der Arbeitgeber muss also nur solche psychischen Gefährdungen ermitteln und beurteilen, die für die Beschäftigten eine Fehlbelastung darstellen und negative Beanspruchungsfolgen nach sich ziehen.

Hierbei muss die Bibliothek nicht jeden Arbeitsplatz beurteilen. Vergleichbare Gefährdungen müssen nur einmal untersucht werden, wenn sie als repräsentativ und als auf andere Arbeitsplätze übertragbar gelten können. Dies ist beispielsweise bei Bildschirmarbeitsplätzen in der Akquisition oder in der Sachkatalogisierung der Fall.

Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung müssen dokumentiert werden. Wenn die Ursachen für die psychischen Belastungen gefunden sind, sollen diese bearbeitet werden. Das Gesetz schreibt nicht vor, wie eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist.

Für den allgemeinen Teil wurde in der SUB gemeinsam mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit ein Fragebogen entwickelt, der systematisch die Arbeitsbedingungen, -abläufe und Arbeitsmittel durchleuchtete. Eine Befragung der Beschäftigten fand dabei nicht statt. Die Ergebnisse der Überprüfungen wurden in Checklisten festgehalten, die Missstände gekennzeichnet und anschließend nach Dringlichkeit abgearbeitet.

Für die Erhebung der psychischen Belastungen wurde der COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire)³ ausgewählt, der in Deutschland vom Freiburger Forschungsinstitut für Arbeitswissenschaften (FFAW) durchgeführt wird. Dessen Datenbank umfasst Ergebnisse von mehr als 100.000 Beschäftigten in Deutschland, so dass inzwischen auch branchenspezifische Vergleichsdaten geliefert werden können.

Neben der Gefährdungsanalyse dient das Vorgehen nach COPSOQ aber auch dem Aufbau einer eigenen Datenbasis für die Bibliothek. Diese wiederum kann zur Identifizierung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen (z.B. Veränderung der Teamstrukturen, Senkung der Fehlzeiten) herangezogen werden.

Vorteile des COPSOQ waren aus der Sicht der SUB

- die wissenschaftlich nachgewiesene Eignung als Messinstrument, im Gegensatz zu einem „selbstgestrickten“ Fragebogen;
- die Datensicherheit durch einen Onlinefragebogen, welcher von einem neutralen Institut ausgewertet wurde und die Freiwilligkeit der Teilnahme garantierte;

3 <http://www.copsoq.de/> (06.11.2015).

- das anonyme Erhebungsinstrument, da nur Teams mit mindestens fünf Mitarbeiter/inne/n als kleinste Auswertungseinheit berücksichtigt wurden;
- ein externes Benchmarking, da die COPSOQ-Datenbank eine Ergebnisbewertung im Vergleich zu Beschäftigten aus ähnlichen Branchen lieferte, daneben aber auch den internen Vergleich als differenzierte Auswertung für Teams oder Gruppen innerhalb der SUB ermöglichte;
- die Analyse der Belastungen ohne eine Festlegung auf bestimmte Veränderungs- oder Verbesserungsmaßnahmen;
- die Möglichkeit der Evaluation der getroffenen Maßnahmen durch eine spätere Wiederholung der Befragung.

Der Standardfragebogen des COPSOQ wurde in wenigen Teilen auf die Bedürfnisse der SUB hin abgeändert. So wurden beispielsweise Fragen zum Kundenkontakt modifiziert.

Die Beteiligung an der Befragung ist mit 73,9 % als gut einzustufen.

Die statistischen Ergebnisse der Teams wurden auf vielfältigste Weise Referenzgruppen wie dem COPSOQ gesamt, der allgemeinen Verwaltung (da noch nicht ausreichend Datenmaterial in Bibliotheken vorhanden) sowie den Vergleichszahlen in den Organisationseinheiten der SUB bzw. dem Gesamtergebnis der SUB gegenübergestellt.

Die Ergebnisse wurden dem ganzen Haus vorgestellt. Gleichzeitig erhielten die Führungskräfte in einem extern moderierten Workshop Unterstützung für die Präsentation der Ergebnisse in ihren Arbeitsteams. Eine Arbeitsgruppe, der der Notfallmanager der SUB, die Vorsitzende des Arbeitskreises BGM, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung, der Personalleiter der SUB sowie die Gleichstellungsbeauftragte der SUB angehörten, nutzte die Ergebnisse als Grundlage, um Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die der Direktion der Bibliothek zur Entscheidung vorgelegt wurden. Diese Empfehlungen reichten von themenorientierten, unmoderierten Teambesprechungen über Organisationsanalysen und Fortbildungen in Konfliktmanagement bis zu Führungskräfte-Coaching.

In Bereichen mit unproblematischen Ergebnissen wurden diese im Zuge von Teamsitzungen eigendynamisch behandelt. Für Bereiche mit kritischen Ergebnissen legte die Arbeitsgruppe eine Priorisierung nach Dringlichkeit fest.

Insgesamt waren die Ergebnisse der Befragung wenig überraschend. Diejenigen Teams und Bereiche, die schon vor der Erhebung als problematisch empfunden wurden, erwiesen sich auch in der Beurteilung durch die Beschäftigten als problematisch.

Sicherlich ist es aber hilfreich, sich die Gesamtheit der Problemfelder immer mal wieder anzuschauen und dann auch systematisch in allen Bereichen nachzusteuern.

3. Maßnahmenkatalog zum BGM in der SUB

Das Gesundheitsmanagement der SUB wird in einem Drei-Säulen-Modell dargestellt, welches das System, die Arbeit und die Person abbildet. Die Zuständigkeit liegt dabei ausnahmslos bei der Direktion.

Einen wichtigen Part spielt die Bibliotheksverwaltung, die sich um die Organisation der Personalentwicklung kümmert. Dazu gehört neben der Aus- und Fortbildung auch der Bereich der Information und Kommunikation, das Beurteilungswesen und das Betriebliche Eingliederungsverfahren, welches in Hamburg zentral für alle staatlichen Einrichtungen geregelt ist.

Die zweite Säule umfasst die Arbeitsbedingungen, die u.a. durch Regelungen des Arbeitsschutzes und Notfallmanagements definiert werden.

Die dritte Säule befasst sich mit der Gesundheitsförderung, für die im Betrieb offensiv Maßnahmen angeboten werden. Diese unterliegen einer freiwilligen Teilnahme.



Abb. 1: Innerbetriebliches Gesundheitsmanagement

Die Umsetzung nehmen Beauftragte wahr, die eng miteinander korrespondieren. Ergebnisse aus der Gefährdungsbeurteilung können z.B. in gesundheitsfördernde Maßnahmen münden. Aus den in der gesamten SUB mit externer Moderation durchgeführten Teamfeedbackgesprächen können sich Maßnahmen zur Personalentwicklung ergeben usw.

Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist es wichtig, den Mitarbeiter/inne/n die Identifikation mit ihrer Tätigkeit zu ermöglichen, ihnen Verantwortung zu übertragen und Wertschätzung teilwerden zu lassen.

Die Teilnahme der SUB am Wettbewerb „Hamburgs beste Arbeitgeber“ vor einigen Jahren machte deutlich, dass Dienstleistungsorientierung und Identifikation mit den Zielen der Bibliothek bei den Beschäftigten tief verwurzelt sind. Die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in Entscheidungen

sowie eine ausgeprägte Feedback-Kultur werden durch die Maßnahmen des BGM der vergangenen Jahre nachhaltig befördert.

Gute Kommunikation ist die Basis eines erfolgreichen Teams. Daher wurden Kommunikationstrainings für sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek durchgeführt. Dies kommt letztlich nicht nur der innerbetrieblichen Verständigung zugute, sondern auch den Kundinnen und Kunden.

Im Zentrum für Aus- und Fortbildung der Freien und Hansestadt Hamburg wird eine umfangreiche Modulreihe zur Führung angeboten. Ein Bereich dabei ist das Gesundheitsmanagement. In der SUB haben alle Mitglieder des Direktoriums diese Modulreihe durchlaufen. Die nachfolgende Riege der Abteilungsleitungen befindet sich jetzt sukzessive in der Schulung.

Die mittlere Leitungsebene befasste sich ebenfalls in einem gemeinsamen, zweitägigen externen Workshop mit Führungskultur und dem Umgang untereinander.

Einen hohen Stellenwert haben in der SUB Hamburg auch die Teamfeedbackgespräche, die für das ganze Haus in diesem Jahr bereits zum zweiten Mal mit externer Moderation durchgeführt wurden. Dabei stehen wiederum die Kommunikation und Kooperation innerhalb der Arbeitsgruppen im Vordergrund.

Tue Gutes und sprich darüber: Informationen zum Gesundheitsmanagement werden auf vielen Wegen verbreitet: durch Aushänge, Blogbeiträge im internen Blog, der seit einigen Jahren die schriftlichen Hausmitteilungen ersetzt, Auslagen im Aufenthaltsraum der Mitarbeiter/innen, Veranstaltungen bei den monatlichen Fortbildungsveranstaltungen und die Gestaltung eines eigenen Gesundheitstages mit externen Akteuren wie Krankenkassen und Landesunfallkasse im Haus.

Der Begriff *work-life-balance* bedarf in der heutigen Zeit einer Erweiterung. Gerade auch im Bibliothekswesen mit seinen stetigen Veränderungen sollte man vielmehr von *work-life-learn-balance* sprechen. Die Fortbildung ist zeitintensiv und die eigentliche Ausbildung ist eher eine Momentaufnahme, während in regelmäßigen Abständen in bestimmten Bereichen Fortbildungen erfolgen müssen, um den Anforderungen der täglichen Routine gewachsen zu sein. Individuelle Vereinbarungen zu Fortbildungen (z.B. dem Fernstudium an der Humboldt Universität in Berlin, Fortbildungslehrgängen zur Weiterqualifizierung in der allgemeinen Verwaltung oder einem berufsbegleitenden Studium mit Schwerpunkt Arbeitswissenschaft/Gesundheitsmanagement) fördern nicht nur die Qualität der Arbeit für die Bibliothek, sondern auch die Zufriedenheit des Einzelnen. Eine abwechslungsreiche Tätigkeit mit Eigenverantwortung und Entscheidungsmöglichkeit, der man sich gewachsen fühlt, minimiert Stress und fördert die eigene Gesundheit.⁴

4 http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html?jsessionid=5FB32E47B95B1A69375D829B8E09C8C7.1_cid323 (06.11.2015).

Durch die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeit, der Beurlaubung zur Pflege von Angehörigen und durch Telearbeit werden Belastungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemindert. Aber auch die Möglichkeit zur Entspannung und Gesunderhaltung am Arbeitsplatz z.B. durch angeleitete Bewegungspausen, einen ansprechenden und einladenden Aufenthaltsraum sowie durch Vorsorgeuntersuchungen während der Arbeitszeit dienen einerseits der Fürsorge durch den Arbeitgeber, aber auch dem Wohlbefinden der Beschäftigten. In der SUB sind diese Maßnahmen – neben den von der Stadt Hamburg vorgesehenen Maßnahmen – als Ergebnis von Beschäftigtenbefragungen wie (z.B. durch World Cafés) entstanden.

2014 wurde die SUB Hamburg mit dem *Hamburger Familiensiegel*⁵ ausgezeichnet. Damit wurde bestätigt, dass sich die Bibliothek besonders für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagiert. Das Siegel wurde für kleinere und mittlere Unternehmen geschaffen. Es wird für die Dauer von zwei Jahren verliehen und kann auf der Website oder in offiziellen Dokumenten sichtbar genutzt werden. Gleichzeitig erhalten die zertifizierten Unternehmen weitere Unterstützung und Beratung, z.B. in Form von regelmäßigen Austauschmöglichkeiten mit anderen Unternehmen zu relevanten Themenbereichen. In Kürze wird eine Überprüfung stattfinden. Die SUB ist zuversichtlich, auch für die kommenden Jahre das Zertifikat zu erhalten, welches in Zeiten von steigendem Fachkräftemangel durchaus ein Argument für die Entscheidung von interessierten Bewerberinnen und Bewerbern für ein Unternehmen sein kann.

Zur Information der Beschäftigten diente auch ein Flyer, der die bereits umgesetzten Maßnahmen dokumentiert.

4. Ergebnisse der Nutzerbefragung

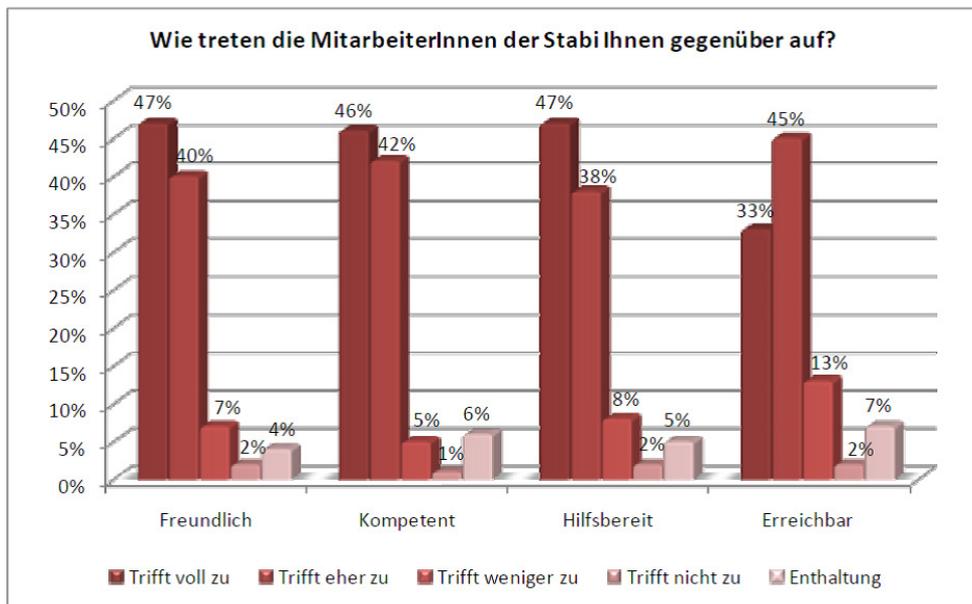
Im Frühjahr 2014 wurde in der SUB eine Nutzerumfrage zu Service und Raumangebot durchgeführt. Daran beteiligten sich 4245 Nutzerinnen und Nutzer. Dies entspricht rund 8 % der aktiven Nutzerinnen und Nutzer. Die Aufteilung in die Nutzergruppen entsprach der Gesamtverteilung:

- 76 % Hochschulangehörige,
- 14 % Berufstätige,
- 9 % Privatpersonen,
- 1 % Schüler/innen und Auszubildende.

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeitsatmosphäre insgesamt auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 7 (sehr zufrieden) gaben 75 % einen Wert von 5-7 an.

5 <http://www.hamburg.de/familiensiegel/117316/start/> (06.11.2015).

Die Zufriedenheit mit dem Personal wurde mit folgendem Ergebnis beantwortet:



N (Freundlich): 3974, N (Kompetent): 3962, N (Hilfsbereit): 3968, N (Erreichbar): 3956

Abb. 2: Ergebnisse der Nutzerbefragung

Dabei wurden folgende Kriterien besonders hervorgehoben:

- das kundenfreundliche Verhalten des Personals
- die Schnelligkeit der Bereitstellung
- die Ausstattung der Bibliothek
- die Kompetenz der Mitarbeiter/innen
- die Öffnungszeiten.

5. Schlussfolgerung

Wer sich mit Gesundheitsmanagement beschäftigt und z.B. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in der Bibliothek etabliert, sieht sich einigen Hürden gegenüber. Unbelehrbare Mitarbeiter/innen werden argumentieren, dass man dies nur anbietet, damit sie schneller arbeiten können. Beteiligen werden sich an den Angeboten ganz häufig nur die, die ohnehin schon gesundheitsbewusst und bewegungsaffin sind und einfach die gute Gelegenheit zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz noch zusätzlich nutzen wollen.

Eine wichtige Frage ist deshalb die nach der Erreichung von Nachhaltigkeit.

Aus meiner Sicht sind da Ideen zur Stärkung der Selbstverantwortung der Beschäftigten gefordert oder auch der Druck aus dem eigenen Team.

Eine Bewegungspause, zu der das ganze Team oder alle Zimmernachbarn gehen, wird die Mitarbeitenden eher ansprechen und zur Teilnahme bewegen, als wenn sie sich als Einzelne zu einer Aktion „aufraffen“ müssen. Wir haben diesen Trend z.B. bei der Teilnahme am *HSH-Nordbank Run* oder bei der Aktion *Mit dem Rad zur Arbeit* beobachtet, wo die Teilnehmerzahlen steigen.

In der freien Wirtschaft gibt es Beispiele dafür, dass Zielvereinbarungen zur Gesundheitsförderung mit der/dem Einzelnen abgeschlossen werden. Ein Personal Trainer kommt z.B. wöchentlich für 15 Minuten ins Büro und wird mit jeder/jedem ein persönliches Ziel vereinbaren. Das kann eine Gewichtsreduzierung, die Verbesserung der eigenen Kondition oder ein sportliches Ziel sein. Teil der Vereinbarung ist auch der Weg zum Ziel, und es obliegt dem Trainer die besprochenen Maßnahmen im Blick zu haben und die Zielerreichung zu kontrollieren. Diese Trainerleistungen sind jedoch sehr kostenintensiv und für den öffentlichen Dienst eher nicht umsetzbar. Ihr Charme liegt jedoch darin, dass der Besuch direkt am Arbeitsplatz stattfindet, niemand von der Vereinbarung Kenntnis erhalten muss und der Trainer in der Verantwortung steht, die Beschäftigten zu motivieren und zu coachen.

Ein klassisches Kursprogramm rund um den Arbeitsplatz anzubieten, scheint mir nicht mehr erfolgversprechend. Ein Beispiel: Die Universität Hamburg unterhält in der Nähe der SUB Hamburg ein Fitnessstudio. Aber die Kolleginnen und Kollegen ziehen die räumliche Nähe zu ihrem Wohnort und die dortigen Einrichtungen vor, um nicht mit der Sporttasche in die Bibliothek kommen zu müssen.

Ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement trägt viel zur Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen bei. Die Erfolgsmessung ist jedoch schwierig ohne mehrfache Befragungen. Sichtbare Erfolge sind direkte persönliche Rückmeldungen der Beschäftigten über ihre Zufriedenheit mit den angebotenen Maßnahmen, eine gute Bewerberlage sowohl bei Ausbildungs- als auch Arbeitsstellen und eine lange Zugehörigkeit zur Bibliothek. Denn in einer großen Stadt wie Hamburg mit vielfältiger Bibliothekslandschaft gibt es natürlich einige Alternativen für einen Wechsel.

Wenn in einem Unternehmen aber die Wertschätzung für die Beschäftigten, persönliche Entfaltung- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die/den Einzelne/n sowie eine ausreichende Personalausstattung für die zu erbringenden Dienstleistungen und angemessene Verdienstmöglichkeiten fehlen, dann kann das Gesundheitsmanagement nur ein Feigenblatt sein. Doch das wird von allen Beschäftigten schnell durchschaut.

Die *Initiative Gesundheit und Arbeit* hat in ihrem IGA-Report 16 den *Return on Investment* (ROI) im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention beschrieben.⁶

Das investierte Kapital beinhaltet in diesem Fall die Kosten für die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Der Begriff Nutzen bzw. Gewinn umfasst im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention die Kosteneinsparungen durch die Intervention. Sie stellt somit die Einsparungen durch reduzierte Krankheitskosten bzw. verminderten Absentismus dar. Dadurch wird die Produktivität erhöht – ein Zauberwort in unserer Zeit.

6 <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-16/?L=0> (06.11.2015).

Das *Institut für betriebliche Gesundheitsförderung*⁷ geht von einem ROI von 1 : 2,4 aus; es gibt jedoch auch Wissenschaftler, die sogar von einem Verhältnis von bis zu 1 : 5 sprechen. Das heißt, jeder durch den Arbeitgeber investierte Euro für betriebliche Gesundheitsförderung erbringt 2 bis 5 Euro Ertrag durch weniger Krankheitsausfälle sowie durch motiviertere und leistungsfähigere Mitarbeiter/innen. Vielleicht wäre das doch ein Anreiz, um über die systematische Einführung eines Gesundheitsmanagements im eigenen Unternehmen nachzudenken?

Literaturverzeichnis

- Lauterbach, Matthias: Gesundheitscoaching, 2. Aufl., Heidelberg: Auer, 2008.

7 <http://www.bgf-institut.de/> (06.11.2015).