



ZANGEMEISTER & PARTNER
- SYSTEMFORSCHUNG UND INNOVATIONSBERATUNG -

"Gesundheit für mehr Wettbewerbsfähigkeit"

- Projektskizze -

Erfolgreiche Umsetzung restrukturierter Prozesse durch
leistungsfördernde Verbesserung von
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Januar 2012

- Projektskizze -
"Gesundheit für mehr Wettbewerbsfähigkeit"

Leitidee:

In vielen Unternehmen wurden in jüngster Zeit umfangreiche Restrukturierungen der Geschäftsprozesse durchgeführt, um den Herausforderungen des Marktes durch mehr Kundenorientierung, Produkt- und Servicequalität sowie mehr Wachstum und Innovation besser gerecht zu werden.

Diese Restrukturierungen sind an den Mitarbeitern nicht spurlos vorüber gegangen. Im Gegenteil, meistens wurden Mitarbeiter freigesetzt, so daß nun mit weniger Personal erhöhte Leistungsanforderungen hinsichtlich Qualität und Verantwortung zu erbringen sind.

Die Folge davon ist, daß die sukzessive Umsetzung der mit der Restrukturierung verfolgten Ziele häufig nicht - oder bei weitem nicht - so erfolgreich verläuft wie geplant.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sind neben der anforderungsgerechten *Qualifizierung* das zielgerichtete, engagierte *Verhalten* von Management und Belegschaft, das alle *Leistungsprozesse* durchdringen muß. Hohe *Motivation* und *Leistungsbereitschaft* sind dabei erfahrungsgemäß die maßgeblichen Erfolgsfaktoren. Diese können durch ein

- *integriertes Programm der betrieblichen Förderung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz*

im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung von Leistungsprozessen (KVP) nachhaltig gestärkt und weiterentwickelt werden.

Projekt-Begründung:

Notwendig gewordener Personalabbau, Ausweitung von Aufgaben, erhöhte Qualitätsansprüche und damit einhergehende zunehmende Verantwortung stellen häufig deutlich erhöhte Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der verbliebenen Mitarbeiter.

Erfahrungsgemäß führen neue Organisationsformen und der Einsatz neuer Technologien oft zu einem völlig veränderten *Belastungsspektrum*. Heute sind dabei weniger die klassischen Gesundheitsrisiken wie Lärm, Staub, Schwerstarbeit usw. typisch. Vielmehr sind zunehmend *unspezifische* Belastungen aus dem nervlich- psychischen und psychosozialen Bereich charakteristisch.

Dieses ist meistens eine Folge der Leistungsintensivierung und neuer Anforderungen an die Arbeitsqualität. Dabei führen Zeitdruck, Bewegungsmangel, innere Anspannungen aufgrund hoher Verantwortung und Konzentration oder Monotonie vielfach zu *leistungsmindernden Störungen* des *Gesundheitsbefindens* und oft dann im Ergebnis auch zu *chronischen Erkrankungen* mit den daraus resultierenden negativen Folgen für die betroffenen Mitarbeiter und das Unternehmen insgesamt.

Diese Zusammenhänge bestätigen neuere amerikanische Untersuchungen überaus deutlich:

- So wurde nachgewiesen, daß die Ergebnisse von Umstrukturierungen sehr oft nicht den Erwartungen entsprechen: Es konnten beispielsweise bei 10% Personalreduzierung durchschnittlich nur 1,5% Kostensenkung erreicht und nur bei 50 % der Unternehmen die Rentabilität effektiv gesteigert werden.
- In einer weiteren Untersuchung wurde festgestellt, daß nur etwa 31%

der verbliebenen Mitarbeiter der Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen noch weiterhin Vertrauen schenken. Ihr Engagement hat dann nachgelassen, als sie festgestellt haben, daß der gesamte Umstrukturierungsprozeß aus ihrer Sicht unbefriedigend verlaufen war. Ihre Bereitschaft, neue Risiken einzugehen, geht zurück, der Widerstand gegen Veränderungen jedweder Art nimmt zu.

Immer mehr Unternehmen haben - wenn auch häufig zu spät - die Erfahrung gemacht, daß die erfolgreiche Umsetzung von restrukturierungsbedingten organisatorischen Änderungen von Anfang an nur mit und nicht gegen die Mitarbeiter erreicht werden kann. Dabei spielen neben den *objektiven* gesundheitsrelevanten *Arbeitsbedingungen* - wie körperlicher Arbeitseinsatz, Lärm, Zeitdruck, Unfallgefährdung usw., - insbesondere auch das *subjektive Gesundheitsbefinden* aufgrund der veränderten Belastungsstrukturen und Leistungsanforderungen eine entscheidende Rolle.

Zielsetzung:

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen zielt die hier vorgeschlagene Projektinitiative

- "Gesundheit für mehr Wettbewerbsfähigkeit"

darauf ab, die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen mitarbeiterseitig auf eine möglichst "gesunde Basis" zu stellen, um so die Erfolgchancen der Umsetzung zu erhöhen und deren Ergebnisse dauerhaft zu sichern.

Hierzu wird ein bereichsübergreifend angelegtes, *integriertes Programm* der betrieblichen *Gesundheitsförderung vorgeschlagen*, in dem alle Maßnahmen des *Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AuG)* aufeinander abgestimmt, zielbezogen geplant, wirtschaftlich bewertet, konsequent umgesetzt, erfolgsbezogen evaluiert und im Zuge von KVP stetig weiterentwickelt werden.

Dabei ist die Förderung von Gesundheit und Unfallsicherheit im Betrieb generell darauf auszurichten, vermeidbare Belastungen und Gesundheitsrisiken bereits an ihren Entstehungsquellen durch *Verhältnis-* und *Verhaltensprävention* frühzeitig zu erkennen und systematisch zu bekämpfen. Auf diese Weise wird die *Wettbewerbsfähigkeit* des Unternehmens gestärkt, indem Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie die daraus resultierende Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesteigert und die davon abhängige Produktivität der Leistungsprozesse und das Betriebsergebnis des Unternehmens insgesamt verbessert werden.

Verhaltensbezogen gesehen, führen zielgerecht geplante AuG-Maßnahmen insbesondere zum

- Abbau von *Fluktuation*, *innerer Kündigung* und krankheitsbedingten *Fehlzeiten*.

Ökonomisch resultieren daraus erfahrungsgemäß *Flexibilitäts-* und *Produktivitätsgewinne* sowie direkte *Kosteneinsparungen*, indem die

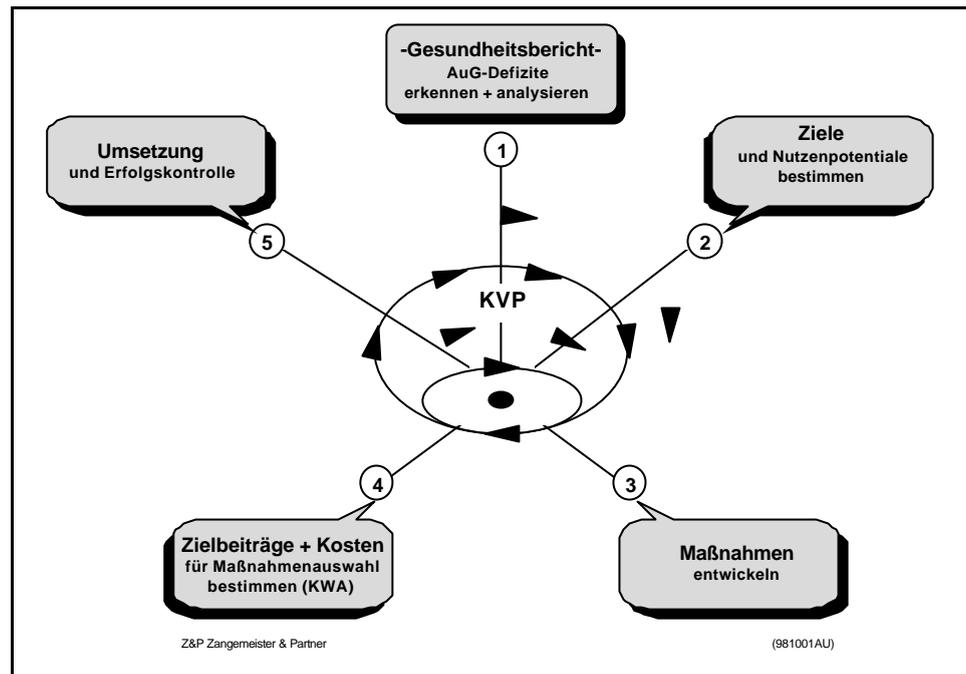
- *Krankenstandsquote* reduziert, *Überstunden* abgebaut und *Qualitätsmängel* infolge von Arbeitsfehlern verringert werden.

Vorgehen:

Betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz sollten als *stetiger Prozeß* verstanden und im Kontext mit den parallel laufenden Aktivitäten einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung (KVP) nach den Prinzipien des *Projektmanagements* vorangetrieben werden.

Abb.1

Management von Arbeits- und Gesundheitsschutz (AuG) im Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung (KVP)



Die Arbeit sollte dementsprechend in einer *Projektgruppe* erfolgen, in der das Personalwesen (federführend), der betriebsärztliche Dienst, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsrat und Vertreter der Produktionsbereiche - aktiv unterstützt durch die Unternehmensleitung - zusammenarbeiten. Die fachliche Moderation des Projektteams erfolgt zweckmäßigerweise durch einen erfahrenen Mitarbeiter aus der Unternehmensplanung oder durch einen externen Berater. Ferner hat es sich bewährt, fallweise weitere externe Experten - z.B. von der Berufsgenossenschaft und der AOK bzw. BKK in die Projektarbeit mit einzubeziehen.

Nach der Konstituierung eines solchen *Projekt(kern)teams* und der gemeinsamen Festlegung der generellen Projektziele hat sich in der Praxis - je nach betrieblicher Ausgangssituation und ggf. bereits parallel laufenden Projekten der Organisationsentwicklung - folgende Vorgehensweise in 5 Schritten bewährt (vgl. dazu die obige Abbildung):

- (1) **Gesundheitsbericht:** Problemanalyse zur gesundheitlichen Situation der Mitarbeiter und zu deren konkreten Arbeitsbedingungen, ggf. zunächst in ausgewählten Betriebsbereichen.

Die Grundlage hierfür sind vorzugsweise die auszuwertenden *Krankenstandsdaten*, *Gefährdungs-* und *Belastungsanalysen* sowie erforderlichenfalls auch *Mitarbeiterbefragungen* zum Thema "Arbeit und Gesundheit" (Früherfassung subjektiver Beschwerden und technisch-organisatorischer Verbesserungsansätze).

- (2) **Zielplanung:** Aufstellung von *Zielvorgaben* aufgrund der in der Gesundheitsberichterstattung erkannten Defizite sowie wirtschaftliche Bewertung der mit der Zielverwirklichung erreichbaren *Nutzenpotentiale* als Grundlage einer effektiven und zugleich effizienten Maßnahmenplanung.

- (3) **Maßnahmen-Entwicklung:** Bezogen auf die Problemfelder mit den größten Nutzenpotentialen sind dann AuG-Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitssysteme (Verhältnisprävention) und eines verbesserten gesundheitsbewußten Verhaltens

der Mitarbeiter (Verhaltensprävention) zu entwickeln.

Die Erarbeitung situationsspezifischer Maßnahmen kann dabei in fallweise zu bildenden Arbeitsgruppen (*Gesundheitszirkeln*) erfolgen, in denen Mitarbeiter aus den jeweils betroffenen Bereichen maßgeblich mitwirken.

- (4) **Wirtschaftlichkeitsbewertung** und *Auswahl* der zu realisierenden AuG-Maßnahmen (Prioritätenbestimmung durch vergleichende Kosten-Wirksamkeits-Analyse).
- (5) **Umsetzung und Erfolgskontrolle:** Die ausgewählten AuG-Maßnahmen werden sukzessive umgesetzt und einer begleitenden Erfolgskontrolle (Evaluierung) unterzogen.

Die erzielten Ergebnisse dienen dann wiederum als Input für einen zu aktualisierenden Gesundheitsbericht und die Fortschreibung des AuG-Programms entsprechend Punkt (2).

Gesundheit ist Chefsache:

Vergleichbare Gesundheitsprojekte werden inzwischen in vielen bedeutenden Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen mit beachtlichem Erfolg durchgeführt. Eine Grundvoraussetzung ist allerdings, daß die Geschäftsführung sich voll hinter eine solche Projektinitiative stellt und die betriebliche *Gesundheitsförderung* als *Unternehmensziel* auf dem Weg zum TQM (Total Quality Management) etabliert. So haben erst kürzlich im Raum Hamburg namhafte Unternehmen wie die Beiersdorf AG, Spar AG, Daimler Benz Niederlassung, Siemens AG, Unilever und andere über die durchweg positiven wirtschaftlichen Auswirkungen ihrer Programme auf diesem Gebiet berichtet (vgl. z.B. Hamburger Abendblatt vom 09.06. 1998, S.19).

Externe Unterstützung:

Die Z&P Innovationsberatung unterstützt Unternehmen bei der Vorbereitung und Umsetzung integrierter Programme der Gesundheitsförderung, die nach den Prinzipien der Kosten-Wirksamkeits-Analyse und kontinuierlichen Verbesserung durchgeführt werden sollen.

Z&P kann dazu die *fachlich methodische Begleitung* der Projektarbeit übernehmen, den Dialog zwischen den Beteiligten im Unternehmen *moderieren* und dabei eigene Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten einbringen. Darüber hinaus können von Z&P auch spezielle *Aufgaben* komplett als *Dienstleistung* übernommen werden, so z.B. die

- Zusammenstellung und berichtsmäßige Aufbereitung einer betrieblichen *Gesundheitsberichterstattung*.
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer *Mitarbeiterbefragung* zur Thematik "Arbeit und Gesundheit".
- Laufende *Evaluierung* von Nutzen und Kosten der geplanten und umgesetzten AuG-Maßnahmen (AuG-Controlling).
- Bereitstellung und unternehmensspezifische Anpassung von *PC-gestützten Arbeitshilfen* (tools), so z.B. für die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse von AuG-Maßnahmen.
- Vermittlung von Beratungsangeboten im Bereich verhaltenspräventiver Maßnahmen (Rückenschulen, Ernährung, Streßbewältigung, Suchtberatung).

Nach einer eingehenden Erörterung der jeweils unternehmensspezifischen Problemsituation präsentiert Z&P bei Bedarf einen Lösungsvorschlag und arbeitet diesen dann nach Absprache zu einem konkreten Projektangebot aus.



ZANGEMEISTER & PARTNER

- SYSTEMFORSCHUNG UND INNOVATIONSBERATUNG -

Als Unternehmensberater sind wir darauf spezialisiert, die komplexen Systemprobleme einer innovationsorientierten Unternehmens- und Organisationsentwicklung für Sie zu analysieren, Lösungsalternativen zu konzipieren, zielbezogen zu bewerten und mit Ihnen gemeinsam umzusetzen.

Strategische
Potential- und Risikoanalysen

•

FuE-Management
Technologiebewertung

•

Zielplanung, Prioritätenfindung und
Entscheidungsanalysen

•

Prozess- und Produktinnovation
Arbeitssystemgestaltung

•

Aufbau und Optimierung von
Qualitäts-Management-Systemen

•

Planungs- und Controlling-Systeme
(Qualität, Gesundheit, Umwelt)

Z&P INNOVATIONSBERATUNG

Prof. Dr. Christof Zangemeister
Charlottenhof 1. 24398 Winnemark
Tel. 04644-970638; Fax. 04644-970639