

Betriebliches Gesundheitsmanagement in Logistikzentren am Beispiel eines großen deutschen Automobilherstellers

Praktische Erfahrungen aus Projekten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bieten die Möglichkeit zu zeigen, welcher konkrete Nutzen für Unternehmen und für Mitarbeiter erreicht werden kann. Solche Referenzprojekte, die systematisch aufgesetzt sind und eine Laufzeit haben, in der überzeugende Rückschlüsse möglich sind, können übertragbare Ergebnisse liefern.

Das im Folgenden beschriebene Projekt läuft im Logistik Center eines großen deutschen Automobilherstellers.

Ausgangspunkt aller Aktivitäten sind die speziellen Belastungen, die in der Logistik auf die Mitarbeiter einwirken. Dies sind u.a. körperliche Anforderungen, die sich durch das Heben und Bewegen schwerer oder unhandlicher Gegenstände oder durch vielfache Wiederholungen beim Handeln von unzähligen kleineren Gegenständen ergeben. Ungünstige Körperhaltungen bedingt durch bauliche oder technische Gegebenheiten erhöhen diese physischen Belastungen. Zusätzlich entstehen psychische Anforderungen durch Schichtarbeit oder starke Lärmbelastungen. Oft sind auch Temperaturwechsel und Zugluft eine weitere Herausforderung für die Mitarbeiter. Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität sind Wettbewerbsfaktoren, die von den Mitarbeitern geleistet werden müssen.



Basis für unternehmerischen Erfolg und damit auch Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements muss es also sein, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeiter die Voraussetzungen finden, um ihre Leistung voll entfalten zu können.

Übergreifendes und langfristiges Ziel des Gesundheitsmanagements ist deshalb die nachhaltige Steigerung der Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter

Besonderheiten und Anforderungen an Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Logistik

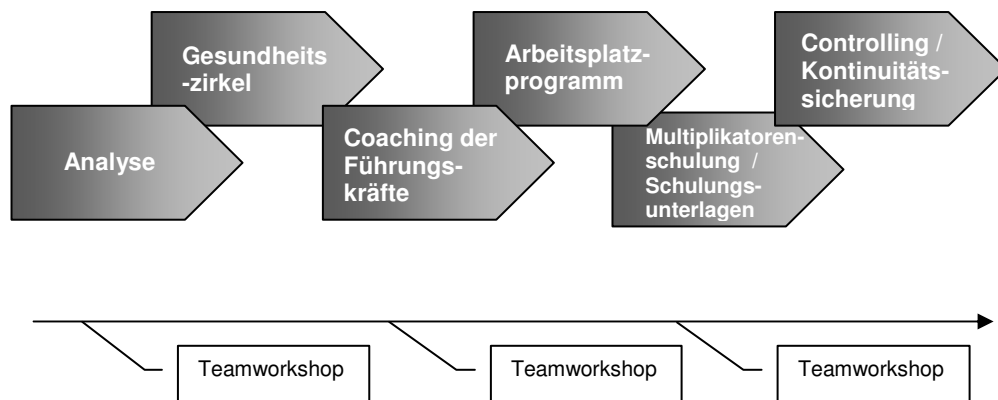
Ziele des Gesundheitsmanagement

auf der einen Seite und auf der anderen Seite die praktische Umsetzung („Werte leben!“) des Unternehmenswertes „Gesundheit der Mitarbeiter“ als Schlüssel zum Unternehmenserfolg.

Dieser Automobilhersteller verfolgt das Ziel, ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement System zu installieren. Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter soll verbessert werden und hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit. Dies soll mit Hilfe und Beratung eines externen Dienstleisters (Motio GmbH) realisiert werden.

Das Gesundheitsprojekt startete im Jahr 2000 und dauert bis heute an.

Der Automobilherstellers erarbeitete zusammen mit Motio zunächst ein auf sein Logistik Center zugeschnittenes Vorgehensmodell. Dieses beinhaltet die Bausteine Gesundheitszirkel, Coaching der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie ein Arbeitsplatzprogramm bei allen Mitarbeitern. Parallel zu diesem Prozess werden Schulungsunterlagen erstellt, die die Information der Mitarbeiter zum Ziel hat, sowie die Sicherung der Kontinuität der Maßnahmen unterstützt.



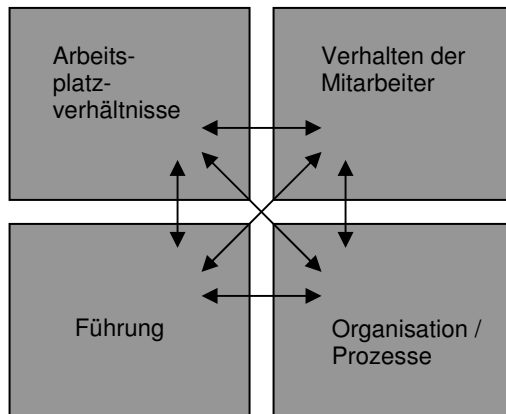
Ziele des Beispielunternehmens

Erster Schritt: Vorgehensmodell

- Analyse
- Gesundheitszirkel
- Coaching der Führungskräfte
- Training der Mitarbeiter
- Schulungsunterlagen
- Controlling

Um existierende Erkenntnisse über Belastungsschwerpunkte zu konkretisieren und um eine Grundlage für nachfolgende Maßnahmen zu schaffen, wurden zunächst Gesundheitszirkel installiert. Dabei handelt es sich um ein wirkungsvolles Instrument im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zur Analyse von Problemen am Arbeitsplatz und zur Lösungsfindung unter Einbezug von Mitarbeitern und betrieblichen Fachexperten. Ziel ist die Optimierung in den Handlungsfeldern „Arbeitsplatzverhältnisse – Verhalten der Mitarbeiter – Führung – Organisation / Prozesse“.

1. Maßnahme: Gesundheitszirkel



4 Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Der Gesundheitszirkel ist ein Stufenkonzept, das aus den Phasen Analyse (Gesundheitsbericht und Mitarbeiterbefragung), Intervention (Gesundheitszirkel und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen wie z.B. Arbeitsplatzprogramme zum Verhaltenstraining) und Evaluation besteht. Die Teilnehmer des Zirkels setzen sich aus (Produktions-) Mitarbeitern, Vorgesetzten, dem Betriebsrat und anderen betrieblichen Experten zusammen. Moderiert wird der Zirkel durch einen externen neutralen Moderator.

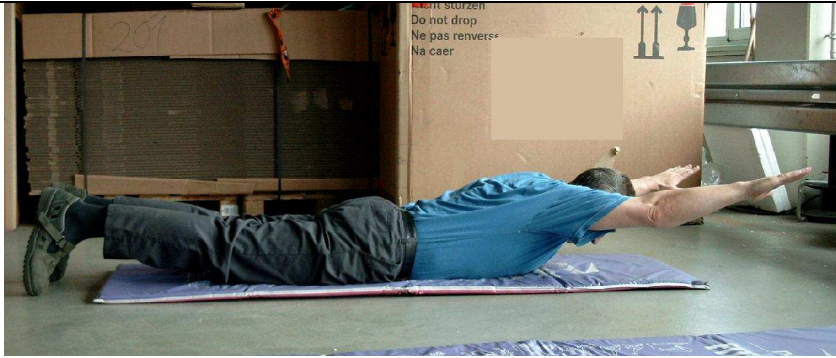
Die Lösungsvorschläge fließen in einen Aktionsplan ein und es entsteht ein Steuerungsinstrument (Lösungskatalog) mit dessen Hilfe der jeweilige Stand der Lösungsumsetzung kontrolliert und nachvollzogen werden kann.

Als weiteren wichtigen Baustein wurde das Motio-Arbeitsplatzprogramm installiert. Alle Mitarbeiter werden mit Hilfe dieses Trainings sukzessive am Arbeitsplatz beraten und gecoacht.

Im Mittelpunkt steht das Verhalten der Mitarbeiter bei ihren beruflichen Tätigkeiten. Hauptziele sind hierbei die Steigerung der persönlichen Gesundheitskompetenz und die Optimierung des individuellen Verhaltens am Arbeitsplatz. Zur Stärkung der Muskulatur und der Erhaltung der Muskelbalance lernen die Mitarbeiter Muskeltrainingsprogramme kennen. Ein Muskelfunktionstest steht dabei am Anfang, danach erarbeiten die Mitarbeiter die Zusammenstellung ihrer persönlichen Übungsauswahl.

Systematisches Abarbeiten der Aufgaben, Lösungen entstehen

2. Maßnahme Motio-Arbeitsplatzprogramm (APP) für alle Mitarbeiter



Funktionsgymnastik + individuelles Trainingsprogramm

Dies alles geschieht in Kombination mit der gesundheitsgerechten Nutzung von Arbeitsmitteln (Hebehilfen etc.) oder der Optimierung der persönlichen Arbeitsorganisation.

Durch dieses vernetzte und systematische Vorgehen von Analysen (Gesundheitszirkel) und Maßnahmen (Arbeitsplatzprogramm), durch die Übernahme von Verantwortung seitens der Mitarbeiter, sowie durch die Bereitschaft des Unternehmens, Rahmenbedingungen zu optimieren, ließen sich im Beispielunternehmen Synergieeffekte erzielen: Mitarbeiter und Führungskräfte kamen ins Gespräch, um die Optimierung der Arbeitsbedingungen gemeinsam zu realisieren. Die konkrete Umsetzung der Lösungen aus dem Gesundheitszirkel konnte mit den Mitarbeitern direkt (am jeweiligen Arbeitsplatz und in praktischer Anwendung) besprochen und wenn notwendig, immer weiter verbessert werden.

Synergien durch Koppelung von Gesundheitszirkel und APP

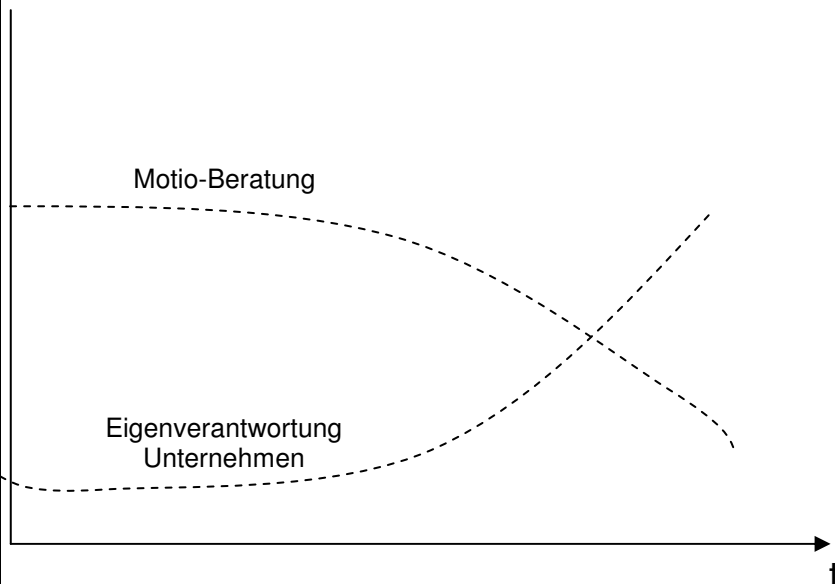
Beispiel: im Gesundheitszirkel wurde die zu geringe Höhe eines Arbeitsplatzes im Warenausgang als Belastung festgestellt. Der Lösungsvorschlag, nämlich die Erhöhung des Rollbandes auf dem die Kisten mit Ersatzteilen zur weiteren Verarbeitung ankamen, zog weitere Anpassungen nach sich. Von den Mitarbeitern verlangte die notwendig gewordene Verlängerung des Transportbandes eine Umstellung ihrer Arbeitsorganisation. Die Bahnhöfe, an denen die ausgehende Ware bereitgestellt wird, mussten neu organisiert werden (weniger Platz, neue Gruppen-Verantwortung für Kunden etc.). Um auch den veränderten ergonomischen Bedingungen gerecht zu werden, schaffte der Automobilhersteller zusätzlich neue Transportwagen an, die optimal zu den neuen Höhen des Rollbandes passen. Die Akzeptanz, die Nutzung und das persönliche Verhalten an den „neuen“ Arbeitsplätzen konnte im Arbeitsplatzprogramm geschaffen, bzw. geübt werden.

Der Erfolg von BGM hängt nach Motio vor allem von 2 Faktoren ab:

1. Das Unternehmen schafft es immer mehr, das Thema „BGM“ in Eigenregie zu betreiben.
2. Regelmäßige externe Reviews / Audits steuern die erfolgreiche Arbeit im BGM und sichern die Qualität.

Zu 1.: Um diese Voraussetzungen zu erfüllen, ist es wichtig, dass vor Projektstart geplant wird, wie die externe Unterstützung im Verlauf der Maßnahme weniger wird und der interne Umfang, sprich die Eigenverantwortung durch Know-how-Transfer, steigt (siehe Grafik). Dazu überträgt der externe Dienstleister Know-how ins Unternehmen. Geschult und trainiert werden deshalb Kenntnisse zu BGM-Prozessen und zu konkreten BGM-Maßnahmen. Dabei werden Mitarbeiter und Führungskräfte zu Multiplikatoren und Fachexperten für BGM ausgebildet. Im realen Berufsalltag wird die Anwendung dieser Kompetenzen von externen Beratern begleitet (1:1 Coaching).

Mit Hilfe dieses Vorgehens gelingt es, das interne Know-how auf ein Niveau zu heben, auf dem BGM-Prozesse vom jeweiligen Unternehmen selbständig gemanagt werden können. Die externe Unterstützung wird dabei planbar reduziert und pegelt sich auf einem Niveau ein, auf dem es darum geht, die Qualität zu halten und zu verbessern.



Zu 2.: Grundlage für die Qualitätssicherung sind regelmäßige Reviews und Audits durch externe BGM-Berater. Die festgelegten Qualitätskriterien (z.B. Schulungen und Einweisungen, Ergonomie-Optimierung, Mitarbeiterverhalten)

Controllingphase:

**Nachhaltigkeit +
dauerhafte
Erfolgssicherung**

**Schulung von internen
BGM-Fachexperten**

**Abnahme der externen
Beratungsintensität,
Steigerung der
Eigenverantwortung im
Unternehmen**

BGM-Audits

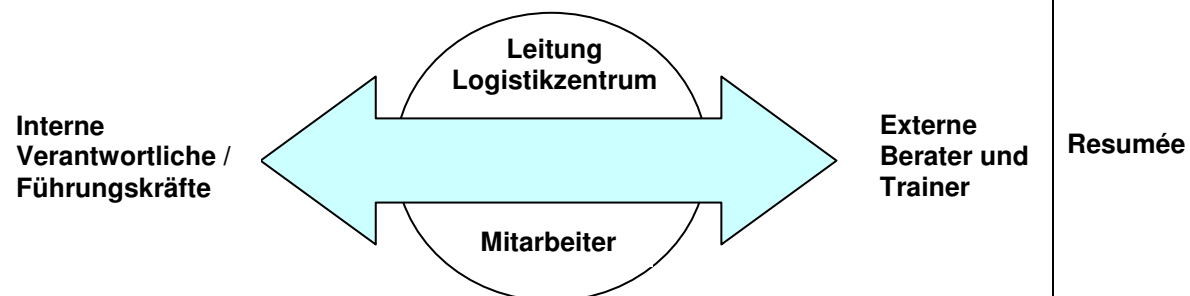
werden mindestens einmal pro Jahr überprüft, Defizite und Handlungsschritte festgehalten.

Zusätzlich richtete der Automobilhersteller einen Steuerkreis Arbeitspolitik ein, der im vierteljährlichen Turnus zu Arbeitssitzungen zusammen kommt. Als eines seiner Kernthemen verantwortet dieses Gremium auch Thema „BGM“. Seine primäre Aufgabe ist dabei die Steuerung und das Controlling von BGM-Maßnahmen.

In dieser Kombination gelingt es, das Thema „Gesundheit der Mitarbeiter“ kontinuierlich und effektiv zu bearbeiten.

Zusammenfassung: die Kombination aus systematischem Vorgehen, der aktiven Einbindung aller Beteiligten, des guten Austausches der externen Berater und Trainer mit den internen Verantwortlichen und die aktive Unterstützung der Leitung des Beispielunternehmens/Logistikzentrums ist ein Erfolgsmodell. Obwohl das Projekt noch läuft, sind erste Wirkungen, wie die Verbesserung des Gesundheitsstandes, eine verbesserte Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern und optimierte Arbeitsplätze bereits sichtbar. Außerdem ist zu erkennen, dass BGM des Automobilherstellers bereits weitgehend in Eigenregie durchgeführt wird.

Interner Steuerkreis



Resumée