



Dipl.Ing. Dipl.Wirt.Ing. Christian Büttner
Geschäftsführer
InfoQuest Managementsysteme

Mensch und Gesundheit im Mittelpunkt des Unternehmenserfolgs

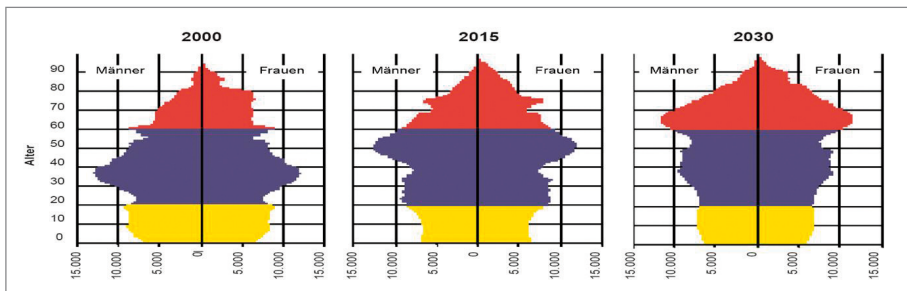
Zusammenfassung

Die Basis einer erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmung bilden die systemischen und technischen Gegebenheiten sowie „gesunde“ Mitarbeiter. Schwierig für mittelständische Betriebe und Großunternehmen ist jedoch die gleichzeitige, unternehmensweite Integration und Steuerung aller Aspekte rund um das Thema Sicherheit und Gesundheit. In diesem Artikel wird auf den „Erfolgsfaktor Mensch“ im Zusammenhang mit der neuen DGUV Vorschrift 2 und eine koordinierte Informationssteuerung unter Einsatz eines webbasierten Managementsystems eingegangen.

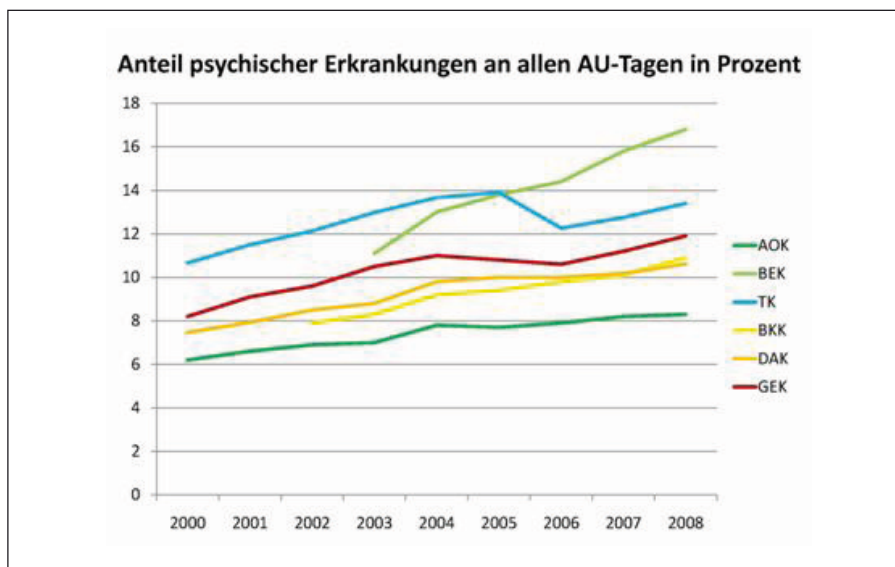
Gesunde Mitarbeiter werden zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor

Das Ziel „gesunde Mitarbeiter“ stellt insbesondere in Zeiten des demographischen Wandels, des technologischen Fortschritts sowie einer globalen Wirtschaftsordnung eine wesentliche Aufgabe dar. Höhere Leistungsanforderungen an jede einzelne Person, die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, längere Lebensarbeitszeiten, Fachkräftemangel und das Abfließen von Fachwissen durch Pensionierung erfordern unternehmensweite Maßnahmen, denen sich Unternehmen heute stellen müssen.

„Wenn wir nicht handeln, liegt das Durchschnittsalter 2020 bei 55 Jahren“ (IG-Metall 2010).



Quelle: Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt, BPTk 2010



(Quelle: Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt, BPTK 2010)

Handlungsbedarf besteht nicht nur aus dem Blickwinkel „Mensch und Gesundheit“ sondern auch aus Kostensicht. Heute fallen bei produzierenden Unternehmen im Mittel ca. 250 € pro Ausfalltag und Mitarbeiter an. Bei 220 Arbeitstagen pro Jahr und typischen Ausfallzeiten von 5% entstehen dem Unternehmen durchschnittliche Ausfallkosten von 2.750 € pro Mitarbeiter und Jahr ($220 \cdot 5\% \cdot 250 \text{ €}$). Bei einem mittelständischen Unternehmen von 1.000 Mitarbeitern entstehen somit bereits 2,75 Millionen € Ausfallkosten; bei Konzernen entsprechend ein Vielfaches – jedes Jahr! Am Beispiel der Stahlbranche lassen sich die finanziellen Auswirkungen und Tendenzen von Großunternehmen gut erkennen.

Stahlunternehmen		Mitarbeiter		Ausfalltage und Ausfallkosten 2009							
				3%-Ausfallzeiten		4%-Ausfallzeiten		5%-Ausfallzeiten		6%-Ausfallzeiten	
				Tag	in Mill €	Tag	in Mill €	Tag	in Mill €	Tag	in Mill €
ArcelorMittal	281.703	1.859.240	464,8	2.478.986	619,7	3.098.733	774,7	3.718.480	929,6		
ThyssenKrupp	187.495	1.237.467	309,4	1.649.956	412,5	2.062.445	515,6	2.474.934	618,7		
Salzgitter	24.000	158.400	39,6	211.200	52,8	264.000	66,0	316.800	79,2		
Benteler Stahl/Rohr	23.146	152.764	38,2	203.685	50,9	254.606	63,7	305.527	76,4		
Vallourec & Mannesmann Tubes	18.000	118.800	29,7	158.400	39,6	198.000	49,5	237.600	59,4		
SCHMOLZ + BICKENBACH Gruppe	11.148	73.577	18,4	98.102	24,5	122.628	30,7	147.154	36,8		
Saarstahl	7.205	47.553	11,9	63.404	15,9	79.255	19,8	95.106	23,8		
Dillinger Hüttenwerke	5.907	38.986	9,7	51.98	12,9	64.972	16,2	77.972	19,5		
Hüttenwerke Krupp Mannesmann	3.000	19.800	5,0	26.40	6,6	33.000	8,3	39.600	9,9		
Georgsmarienhütte Unternehmensgruppe	1.660	10.956	2,7	14.600	3,6	18.238	4,6	21.812	5,5		
Riva Stahl	1.658	10.943	2,7	14.590	3,6	18.238	4,6	21.886	5,5		
Lech-Stahlwerke	742	4.897	1,2	6.530	1,6	8.162	2,0	9.794	2,4		
Stahlwerk Thüringen	690	4.554	1,1	6.072	1,5	7.590	1,9	9.108	2,3		
ESF Bbe-Stahlwerke Feralpi	450	2.970	0,7	3.960	1,0	4.950	1,2	5.940	1,5		
Summe	566.804	3,7 Mill Tg	935 Mill €	5,0 Mill Tg	1.247 Mill €	6,2 Mill Tg	1.559 Mill €	7,5 Mill Tg	1.870 Mill €		

(Quelle: hochgerechnete Ausfallkosten auf Basis der Mitarbeiterangaben des Stahl-Zentrum-Jahresberichts 2009 und Unternehmens-Geschäftsberichten 2009)



Wie den Gesundheitsberichten 2009 der Krankenkassen zu entnehmen ist, lassen sich im Hinblick auf die Thematik Demographie, Alter und Gesundheit noch weitere kostenintensive Entwicklungen ableiten:

- Es gibt einen deutlichen Aufwärtstrend des altersabhängigen Krankenstandes sowie der Ausfalldauer
- Es gibt einen deutlichen Aufwärtstrend der Ausfallzeiten durch Psychische Erkrankungen (BKK von ca. 4% im Jahr 2006 zu mehr als 10% im Jahr 2009; bei der Barmer 16,8% mit durchschnittlich 39,1 Ausfalltagen!)
- Mit steigendem Alter erhöht sich die Gefahr einer Psychischen Erkrankung

Die Hauptgründe psychischer Erkrankungen liegen in einer Diskrepanz zwischen Arbeitsintensität und Entscheidungsspielraum (Zeitdruck, Störungen des Arbeitsablaufs, geringe Delegierungsmöglichkeiten, mangelnde soziale Unterstützung von Kollegen, Team, Vorgesetzten) sowie zwischen Aufgabenumfang und erlebter Belohnung (Gehalt, Wertschätzung, Status, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit).

Die Bedeutung der Aspekte Mensch und Gesundheit wird auch in einer Vielzahl Initiativen, behördlicher Regelwerke und Unternehmensleitlinien ersichtlich. Schrittweise versucht der Gesetzgeber, von der EU bis hin zum Betrieb, einen Teil der Verantwortung der alternden Gesellschaft auf die Betriebe zu übertragen:

- **EU-Pakt für psychische Gesundheit und Wohlbefinden (2008):** Anerkennen der Bedeutung und Notwendigkeit des gemeinsamen Handels zur Zielerreichung der EU-Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung (2000).
- **Initiative 50plus:** Ziel der Bundesrepublik ist es, das vorzeitige Ausscheiden der über 55-Jährigen aus dem Berufsleben deutlich zu reduzieren (2007).
- **DGUV Vorschrift 2:** Aufforderung der gesetzlichen Unfallversicherer zur systematischen Prävention arbeitsbedingter Unfall- und Gesundheitsgefahren sowie zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit (2011). Hierauf wird später detailliert eingegangen.
- **Initiative Neue Qualität der Arbeit:** Verbinden gemeinsamer Interessen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsfördernden Arbeitsbedingungen (Zusammenschluß von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen)
- Initiativen zukünftiger Arbeitsgestaltung in Form von Unternehmensleitlinien
- Tarifverträge zur Gestaltung des demographischen Wandels (Vereinbarung zwischen Arbeitgeberverbänden und Tarifpartnern, um den Herausforderungen längerer Lebensarbeitszeit und Arbeitsmarkt-Fachkräftemangel zu begegnen; u.a. IG Metall 2006).

Die Kernaussagen der Vereinbarung umfassen die wesentlichen Punkte zum Thema Mensch und Gesundheit.

1. Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
2. Förderung der Gesundheit der Beschäftigten
3. Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter
4. Verjüngen der Belegschaft
5. Ermöglichung eines vorzeitigen oder gleitenden Ausscheidens aus dem Arbeitsleben

In der Vereinbarung finden sich auch betriebliche Handlungsfelder, um den demographischen und gesundheitlichen Entwicklungen entgegenzutreten zu können.

1. Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung
2. Personalgewinnung, -qualifizierung und Entwicklung
3. Gesundheits- und Integrationsmanagement
4. Unternehmenskultur und Führung
5. Arbeitszeitgestaltung und Altersübergang

Fazit

Die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungen aufgrund des steigenden Altersdurchschnitts sowie die gesundheitlichen Negativ-Tendenzen der alternden Belegschaft führen bei Nicht-Handeln zu erheblichen Steigerungen der Ausfallkosten. Um diesem Trend entgegenzuwirken bieten sich als Handlungsgrundlage die Anregungen des Tarifvertrages Demografie der IG Metall 2006 sowie die im Folgenden beschriebene DGUV-Vorschrift 2 an.

DGUV Vorschrift 2 der gesetzlichen Unfallversicherer

Ab Januar 2011 steht in der BRD eine neue, tiefgreifende Änderung durch die DGUV Vorschrift 2 der gesetzlichen Unfallversicherer an, die für alle Betriebe, Bildungseinrichtungen und öffentlichen Verwaltungen verpflichtend ist. Der Gesetzgeber fordert von den Betrieben mehr Eigenverantwortung zur systematischen Prävention arbeitsbedingter Unfall- und Gesundheitsgefahren sowie zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Die Vorschrift umfaßt nicht nur das Thema Sicherheit und Gesundheit im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung, sondern berücksichtigt auch die immer bedeutsameren Themen wie Demographie, psychische Belastungen und Aufbau einer Unternehmens-Führungs-Kultur.

Gemäß der DGUV Vorschrift 2 muß jeder Betrieb mit mehr als 10 Mitarbeitern jährlich Einsatzzeiten und Betreuungstätigkeiten für Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit nachweisen.

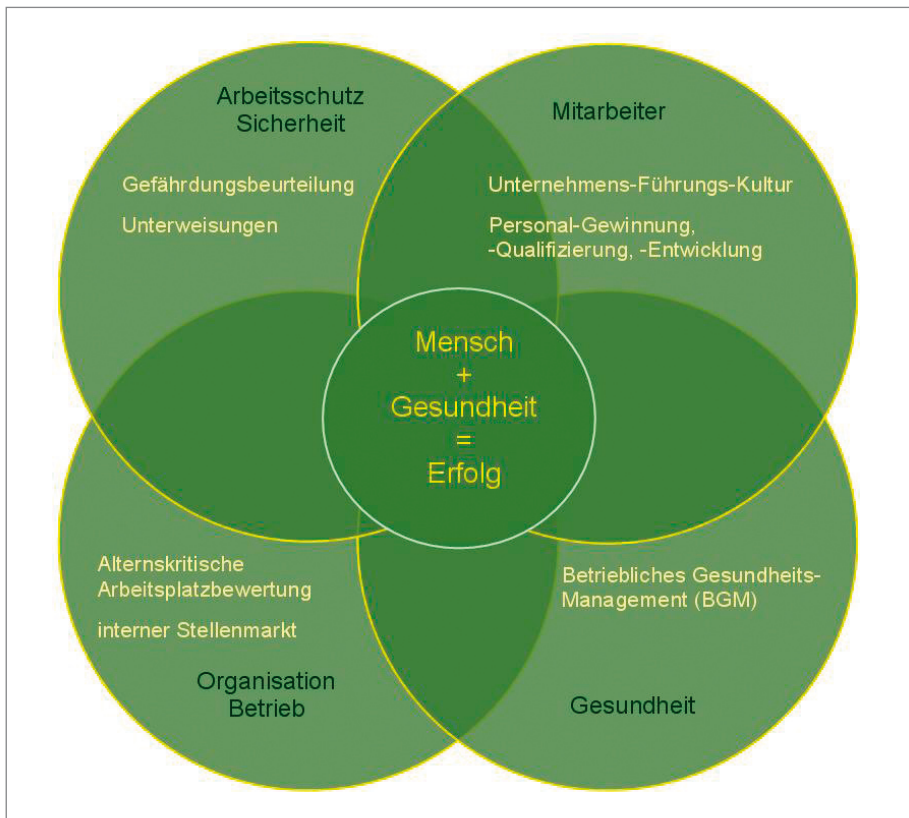
Hierbei wird die betriebliche „Gesamtbetreuung“ in die sogenannte „Grundbetreuung“ (feste Einsatzzeiten vergleichbarer Betriebe) und in die „betriebsspezifische Betreuung“ (Berücksichtigung unternehmensspezifischer Einflußfaktoren) unterteilt.



Die entsprechenden Nachweise der Betreuungszeiten sind anhand detaillierter Leistungskataloge zu ermitteln und betriebsseitig nachzuweisen. Eine Dokumentationspflicht besteht jährlich gegenüber dem Arbeitgeber bzgl. der erzielten Ergebnisse und durchgeführten Tätigkeiten; gegenüber den Aufsichtsbehörden muß der schriftliche Nachweis vorgelegt werden können. Für Betriebe mit weniger als 10 Mitarbeitern bestehen „Alternative bedarfsorientierte Betreuungsmodelle“.

Instrumente betrieblicher Gesundheit

In der folgenden Abbildung sind die wesentlichen Instrumente zum Thema Mensch und Gesundheit zusammengefaßt. Wichtig hierbei ist eine gesamtheitliche Betrachtung des Betriebes mit allen ineinander greifenden Themen. Zahlreiche Forschungsergebnisse und Erfahrungen in betrieblichen Umsetzungsprojekten zeigen, daß Einzelmaßnahmen für den Erhalt und die Förderung der Gesundheit nicht ausreichen (vgl. Bamberg, Ducki & Metz, 1998; Semmer & Zapf, 2004 Ulrich & Wülser, 2005; Wieland, 2006); dies erfordert wiederum eine stärkere Zusammenarbeit der betrieblichen Verantwortlichkeiten.



Quelle: InfoQuest-Instrumente betrieblicher Gesundheit

Dies erfordert wiederum eine stärkere Zusammenarbeit der betrieblichen Verantwortlichkeiten. In der DGUV Vorschrift 2 finden sich analoge Beschreibungen zu den skizzierten Themen. Der Gesetzgeber spricht hier von „Aufgabenfelder der Grundbetreuung und betriebsspezifischen Betreuung“, die der Arbeitgeber mit Unterstützung der Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte im Betrieb integrieren muß:

- Beurteilung der Arbeitsbedingungen auf Basis der Gefährdungsbeurteilung
- Ermittlung der ergonomischen und arbeitspsychologischen Arbeitsbedingungen über die
 - Verhältnisprävention: Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsumgebung, Arbeitsverfahren und Arbeitsorganisation
 - Verhaltensprävention: Motivieren der Mitarbeiter zu sicherheits- und gesundheitsbewußtem Verhalten über Unterweisungen, Qualifizierungen
- Schaffung einer geeigneten Organisation und Integration in die Führungstätigkeit auch im Hinblick auf ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten.
- Ermittlung der Erfordernisse menschengerechter Arbeitsgestaltung. Betriebsspezifische Gefährdungsfaktoren, physische und psychische Fehlbeanspruchungen, Anforderungen, die sich aus besonderen Personengruppen und dem demographischen Wandel ergeben, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren ebenso wie Defizite im Erhalt der gesundheitlichen Ressourcen.

Problematik der Informationsflut zum Thema Mensch und Gesundheit

Die Basis eines „gesunden“ Betriebes bildet die gleichzeitige Steuerung und Dokumentation aller Informationsflüsse der bezeichneten Instrumente. Bei mittelständischen und Großunternehmen steht hierfür das Controlling der vielfältigen Informationen; d.h. die gesamtbetriebliche Erfassung, Analyse, Durchführung und Wirksamkeitskontrolle zum Thema Mensch und Gesundheit im Vordergrund.

Für die herkömmliche Informationserfassung stehen eine Fülle vordefinierter Fragebögen über Betriebe, Verlage, Berufsgenossenschaften bzw. Online-Portale zur Verfügung, die die jeweiligen Faktoren abfragen und allgemeine Lösungsvorschläge in Form durchzuführender Maßnahmen anbieten. Leider steht hier meist nur die Erfüllung behördlicher Anforderungen an einen Arbeitsplatz in Form eines Einzeldokumentes im Vordergrund, und nicht das Erreichen einer gesunden Unternehmung über die gewonnenen, kumulierten Erkenntnisse.

Um in mittelständischen und Großunternehmen eine unternehmensweite, kontinuierliche Verbesserung des Gesundheits- und Sicherheitsprozesses zu erreichen, müssen folgende Punkte Beachtung finden:

- Betriebsspezifische Belastungen für Mensch und Gesundheit müssen unternehmensweit einheitlich erfaßt und organisationsbezogen ausgewertet werden. Hier bietet sich das Hilfsmittel der „Checkliste“ an, wobei jede Einzelinformation zentral gespeichert und somit auswertbar wird.



- Gewonnene Erkenntnisse, insbesondere auch betriebliche Belastungsschwerpunkte müssen zeitnah in Form geeigneter Maßnahmen umgesetzt werden.
Die Maßnahmenrealisierung muß über Termine, Verantwortlichkeiten und eine Wirksamkeitskontrolle zentral gesteuert werden.
- In der Betriebspraxis bewährte Lösungsvorschläge müssen allen Beteiligten, wie bei einem sozialen Netzwerk, zielgerichtet zur Verfügung stehen.
In langjähriger Zusammenarbeit mit einem DAX-Konzern ist hier durch die niederrheinische Firma InfoQuest Managementsysteme ein innovativer und praxisbezogener Lösungsansatz zur Erfüllung dieser Anforderungen entwickelt worden, der im Folgenden skizziert wird.

Koordination der Informationsflut über ein webbasiertes Checklisten-Maßnahmen-Managementsystem

Mit dem webbasierten Checklisten-Maßnahmen-Managementsystem können unternehmensbezogene Risiken, Belastungen und Mängel erfaßt und bearbeitet werden. Es werden Maßnahmen zu deren Beseitigung festgelegt, ihre Bearbeitung kontrolliert sowie dokumentiert. Im Vordergrund steht hierbei nicht nur die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, sondern insbesondere das unternehmensweite Erkennen und Abstellen betrieblicher Schwachstellen über geeignete Maßnahmen. Mit dem Programmsystem können verschiedenartige, kundenspezifische Checklisten gleichzeitig und unternehmensweit mit einem Standardbrowser über das Firmenintranet gesteuert werden. Hierbei werden für den Anwender komfortable und einfach zu handhabende Datenbankfunktionalitäten abgebildet, für die bisher spezielle Programme notwendig waren. Selbst große Datenmengen werden übersichtlich und komfortabel über das Intranet gesteuert. Jeder Anwender erhält hierbei nur Zugriff auf die Fragenkataloge und Unternehmensbereiche, für die er durch einen Administrator autorisiert wurde. Trotz großer Datenmengen können Antworten, die auf Risiken hinweisen sowie der Erledigungsstand bereits getroffener Maßnahmen, „auf Knopfdruck“ erkannt werden. Hierdurch wird ein umfassendes, nachhaltiges und vor allem standortübergreifendes Controlling für KMU's und Großunternehmen möglich:

- Wann wurden welche Check- und Prüflisten in welchem Unternehmensteil verwendet?
- Welche Gefährdungen, Belastungen, Schwachstellen und Risiken wurden erkannt?
- Wurden die notwendigen Maßnahmen ergriffen und umgesetzt?
- Wurden alle erkannten Problemfälle ordnungsgemäß und vollständig bearbeitet?

Das webbasierte System ermöglicht alle Informationen der skizzierten Instrumente eines „gesunden“ Betriebes gleichzeitig und koordiniert zu steuern. Die Checklisten können aus dem Themenbereich Arbeitsschutz (z.B. Gefährdungsbeurteilung), Betrieb (z.B. ergonomische und alterskritische Arbeitsplatzbewertung), Unternehmenskultur und Führung (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebsklima), betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. Arbeitsplatzbewältigungsindex) oder auch aus anderen Themenbereichen (z.B. Qualität, Auditierung) stammen; es können Standard- oder auch unternehmensspezifische Checklisten eingebunden werden.

Neben einer Verbesserung der Gesundheits- und Sicherheitsprozesse führt eine koordinierte und gesamtheitliche Betrachtung aller Punkte zum Thema Mensch und Gesundheit zu einer Reduzierung von Ausfallzeiten und -kosten, Verbesserung der Arbeitsprozesse und des Betriebsklimas, Erhöhung der Produktivität und somit zu einer Wettbewerbsverbesserung und erheblichen Kosteneinsparungen.

Gemäß Kienbaum- und BKK-Studie liegt der Return on Investment zwischen 2,5 und 4,85 des eingesetzten Kapitals. Ihr Einsatz lohnt sich!

