

Der Ansatz verstehender Prävention

***Wolfgang Striening, Projektpartner
Institut für Sozialforschung und
Sozialwirtschaft e.V., Saarbrücken***

Wolfgang Striening

- Diplom-Volkswirt / Diplom-Soziologe
- Wiss. Mitarbeiter LMU München
- Fortbildungsreferent Henkel AG, Düsseldorf
- Leiter Personalentwicklung und Personalmarketing
Polysius AG, Beckum (ThyssenKrupp Resource Technologies)
- Interim Personalberatung
Schwerpunkte Personalentwicklung, Personalmarketing,
Recruiting, Gesundheitsmanagement
- strieningwd@t-online.de

Agenda

- Projektbeschreibung LEGESA
- Präventionsverständnis
- Präventionsmanagement im internationalen Anlagenbau
- Belastungen und Maßnahmen
- Zusammenfassung
- Exkurs: BGM / IAG-Report
- Anhang
 - Beteiligte Forschungsinstitute und Unternehmen
 - Arbeitsformen und begleitende Prozesse
 - Gesetzliche Regelungen

- ***BM für Bildung und Forschung***

Förderprogramm: “Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“

- ***Verbundprojekt LEGESA:***

“Lebenslang gesund arbeiten - demographieorientierte innovative Präventionskonzepte“

- www.lebenslang-gesund-arbeiten.de

- www.demowerkzeuge.de

Projektdurchführung

In der dreijährigen Projektlaufzeit (2007 - 2010) haben zwei Forschungsinstitute (ISO und GFAH) sowie fünf Unternehmen zusammengearbeitet, um geeignete Strategien im Umgang mit psychischen Belastungen zu entwickeln. Dabei verfolgte LEGESA eine offene, problemorientierte Arbeitsweise, die sich wechselnden Situationen und neuen Thematisierungen anpasste.

Schwerpunkte der Unternehmen:

- Mitarbeiterorientierte Fabrikplanung (KSG)
- Neugestaltung der Arbeitsprozesse (GEWES)
- Multiplikatorenmodelle (BALLUFF)
- Alternative Laufbahnmodelle (SICK)
- Entwicklung einer Präventionskultur (POLYSIUS)

Buchveröffentlichung: “Paradoxe Freiheit, gestörter Sinn“

Neben der ausführlichen Beschreibung der Einzelprojekte spannt der Autor *Josef Reindl (ISO)* den Bogen vom “Disziplinarbetrieb“ mit klarer, hierarchisch geregelter Verteilung von Rechten und Pflichten zum “Leistungsbetrieb“, gekennzeichnet u.a. durch Selbstorganisation, Selbstverantwortung, Flexibilisierung, etc.

Diese scheinbare neue Freiheit nennt Reindl paradox, weil die ehemals kurze Leine der Weisungsgebundenheit lediglich durch die lange Leine der Ergebnisverantwortung ersetzt wurde, letztere aber aufgrund der damit verbundenen Steuerungsfaktoren wie Markt- bzw. Kundenorientierung, Teamverpflichtung, Zielvorgaben, Projektdefinitionen usw. wesentlich belastender wirkt.

edition sigma Berlin 2012 / ISBN 978-3-8360-3584-2

- **Grundsatz**

Kooperation aller Akteure, Weiterführung von Bewährtem,
Keine Konkurrenzbeziehung Gefährdungsbeurteilung / BGM (!)

- **Normatives Präventionsmodell**

Objektivierbare Kriterien, verbindliche Konzepte, betrieblich u./o.
gesetzlich sanktioniert, untergesetzliche Verordnungen mit
technischen Regelungen, Akteure sind Experten und Fachkräfte
Stichworte: Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzaufsicht, Arbeitsmedizin

- **Verstehendes Präventionsmodell**

Individuell und fallbezogen interpretierbare Kriterien, pragmatische,
kreative, problemorientierte Konzepte, alternative Wege, Einbeziehung
vieler Akteure, Laienkompetenz, Multikausalität
Erweiterung: BGM, Psychische Gesundheit (Belastung / Ressourcen)

**Technische
Arbeitssicherheit**

**Arbeitsmedizin
Therapeutische Betreuung**



**PE / OE / Führung
Unternehmenskultur**

**Prädispositionen
Umfeldentwicklungen**

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau

Partnerunternehmen Polysius AG
(heute: ThyssenKrupp Resource
Technologies GmbH)
Ingenieurunternehmen mit kleiner
Eigenfertigung im Maschinen- und
Anlagenbau des ThyssenKrupp-
Konzerns.

Bei LEGESA Projektabschluss
ca. 55 internationale Baustellen,
überwiegend in den Bereichen

- Zementherstellung
- Rohstoffaufbereitung
- Kalkindustrie



Kupfererzaufbereitung Peru (ca. 100.000 tato)

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau

Vorgehensweise:

- Workshops und Interviews in der Zentrale
- Auswahl von zwei internationalen Großbaustellen
Honduras / Ungarn
- Vorabinformation des Baustellenpersonals zum Ziel der
Untersuchung
- Teilnehmende Beobachtung sowie 30 halbstrukturierte
Interviews auf den Baustellen

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau

Stichworte der Befragung:

- Individuelle Arbeitsbiographie
- Auswahl des internationalen Einsatzes
- Vorbereitung des Auslandsaufenthalts
- Organisation der Baustelle
- Arbeits- und Sozialbedingungen
- Schnittstellen zur Zentrale in Beckum
- Rückkehraspekte
- Planung der nächsten Einsätze
- Persönliche Entwicklung (Karriere, Zukunft, Altern)
- Belastungen und Beanspruchungen
- Persönliches und betriebliches Gesundheitsmanagement
- Familie und Freundeskreis
- Verbesserungsvorschläge

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Belastungen

- Reisezeiten weltweit “rund um die Uhr“, Baustelleneinsätze bis zu drei Jahren auf allen Kontinenten, Einsätze zu Audits und Reklamationen bei Zulieferern usw.
- Fluktuation und individuelle Versetzungswünsche im Baustellenteam sowie Rekrutierungsprobleme (Halten der Personalstärke)
- Termin- und Kostendruck sowie die räumliche Entfernung erlauben keine mehrstufigen Problemlösungs- und Abstimmungsprozesse
- Qualitätsanforderungen und Konfliktbereitschaft der Kunden steigen
- Termin- und Qualitätsprobleme bei den internationalen Zulieferern
- Konfliktlösung in multikulturellen und altersgemischten Teams

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Belastungen

- Die DV-gestützte Auftragsabwicklung beinhaltet (bei gleichem zeitlichen Arbeitsaufwand) zunehmende finanzielle Volumina und technische Risiken, welche der einzelne Beschäftigte zu verantworten hat.
- Hohe Anforderungen an den Umgang mit den Verhaltensvorschriften in den unterschiedlichen Kulturkreisen, den sozialen Orientierungen und Mentalitäten sowie den teilweise schwierigen Hygienestandards
- Vor-Ort-Probleme: Unterbringung, Mobilität, Kommunikation etc. sowie Verschärfung der Sicherheitslage in einzelnen Regionen
- Das Leitbild: “in schwierigen Situation kommt es auf jeden von uns an“ erzeugt einen starken Druck sowohl auf die soziale Kompetenz (Teamfähigkeit, Einsatzbereitschaft etc.) als auch auf die fachliche Kompetenz (Qualifikation, Umsetzungsfähigkeit etc.)

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Maßnahmen

- Ausbau der bestehenden medizinischen Vorsorgeprogramme, spezifisch für die jeweiligen Auslandsaufenthalte sowie eine laufend aktualisierte Datenbank aller medizinischen Maßnahmen, insbesondere der notwendigen Erst- und Wiederholungsimpfungen
- Tagesaktuelle Information zur Zielregion und den damit verbundenen notwendigen Vorbereitungen und Maßnahmen.
- 24-stündige Rufbereitschaft im Mutterhaus
- Notrufnummer (aus In- und Ausland erreichbar) zur Vorbeugung von Stressbelastungen, psychosomatischen Störungen, Depressionen usw. bei einer neutralen, psychologischen Fachpraxis. Die Inanspruchnahme erfolgt anonym und der Personalabteilung wird lediglich die Häufigkeit der Nutzung bekannt gegeben.

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Maßnahmen

- Schulungskonzept für die Führungskräfte aller Ebenen zur Wahrnehmung von psychischen Auffälligkeiten bei Mitarbeitern einschließlich entsprechender Handlungsempfehlungen. Die Grundzüge des Programms orientieren sich an bewährten Präventionsverfahren (z.B. Suchtverhalten).
- Eine evtl. stationäre Behandlung wird vom Unternehmen ebenso begleitet, wie eine systematische Wiedereingliederung nach Abschluss.
- Reparatüreinsätze (Spezialisten allein im Außendienst) werden im Innendienst gebündelt von einzelnen Sachbearbeitern betreut. Um erste Anzeichen psychischer Beanspruchungen der Einsatzkräfte vor Ort nicht zu übersehen, wurden auch diese Sachbearbeiter in ein spezielles Informationsprogramm eingebunden.

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Maßnahmen

- Mit der schwierigen Work-Life-Balance Situation ist auch eine starke Fluktuation der Fach- und Führungskräfte im Außendienst verbunden. In einem ersten Schritt soll hier eine langfristig abgestimmte Personaleinsatzplanung (Wechsel Innen- / Außendienst) ansetzen.
- Qualifizierung von neuen Zielgruppen (z.B. Meistern und Technikern) für internationale Einsätze, insbesondere Baustellenleitung.
- Trainee-Konzept mit einer strukturierten Rotation zwischen Innen- und Außendienst bis zur endgültigen beruflichen Priorisierung.
- Duale Studiengänge, beispielsweise Bachelor FH plus Ausbildung zum Zerspanungsmechaniker. Hier kann bereits im Curriculum ein deutlicher Focus auf ein mobiles Anforderungsprofil gelegt werden.

LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Maßnahmen

- Verstärkter Focus auf internationale Ausbildungsgänge sowie auf Rekrutierungsmöglichkeiten über die Tochtergesellschaften.
- Zeitlich begrenzte Unterstützung des Baustellenpersonals durch Mitarbeiter aus den Fachabteilungen.
- Die positiven Erfahrungen mit altersgemischten Teams auf den Baustellen fließen in die Einsatzplanungen ein. Dazu gehört auch ein langfristiges Beziehungsmanagement zu “Expats“ sowie das Fördern und Halten von eingearbeiteten Mitarbeitern ggf. über die Pensionierung hinaus.

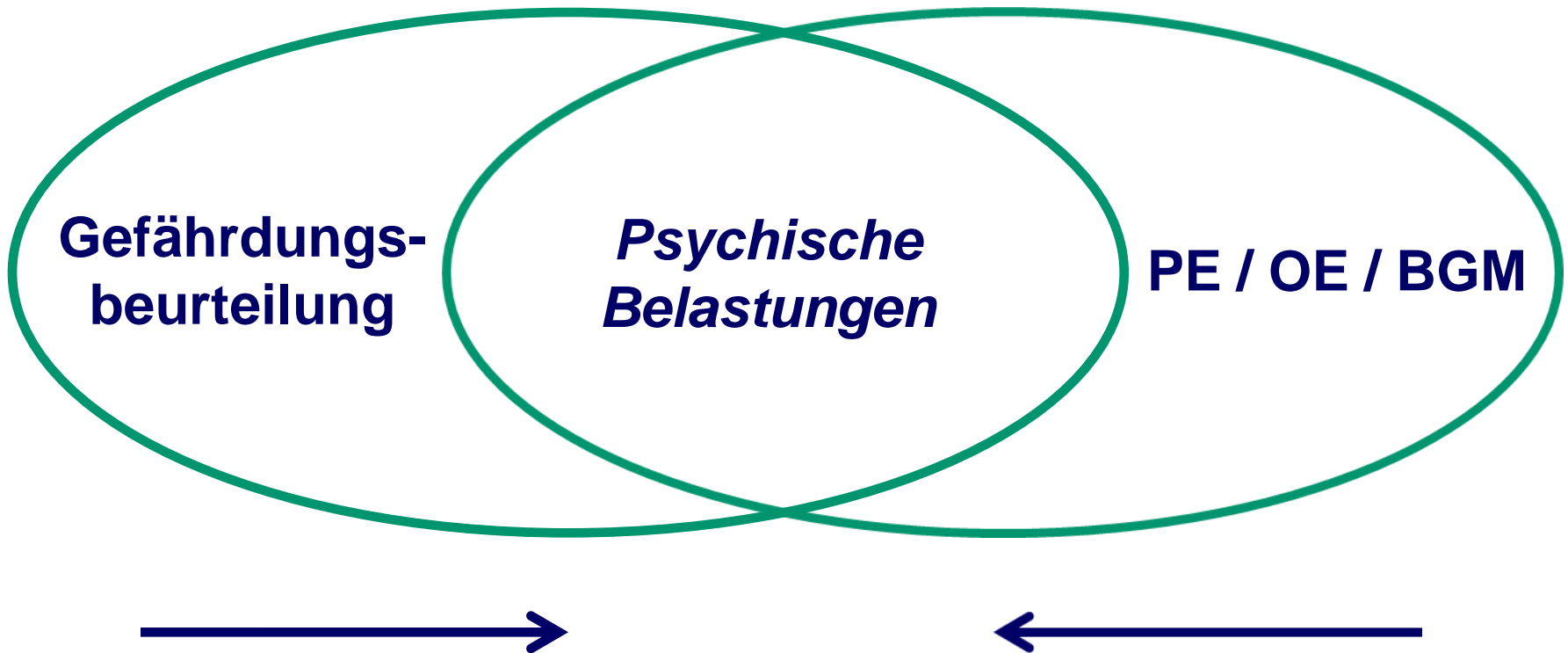
LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Maßnahmen

- Ein wesentlicher Problembereich betrifft die die Wohnsituation des Baustellenpersonals sowie die unzureichende Ausstattungen mit Sachmitteln. Hierzu wurden zunächst die Ist-Situation (Umfeld, Unterkunft, Verpflegung, Ausstattung) auf den wichtigsten Baustellen dokumentiert
- Die Überarbeitung der Rahmenbedingungen “vor Ort“ betrifft insbesondere die Bereitstellung zuverlässiger Kommunikationsmittel, die Mobilität (z.B. private Nutzung von Baustellen-Kfz), die Wahl der Unterbringung sowie das Thema Familie bzw. Partner und die Freizeitmöglichkeiten
- Entwicklung von den Belastungen der Einsatzorte angepassten Vergütungs- und Zulagensystemen einschließlich der Urlaubsgewährung und Heimflugberechtigungen

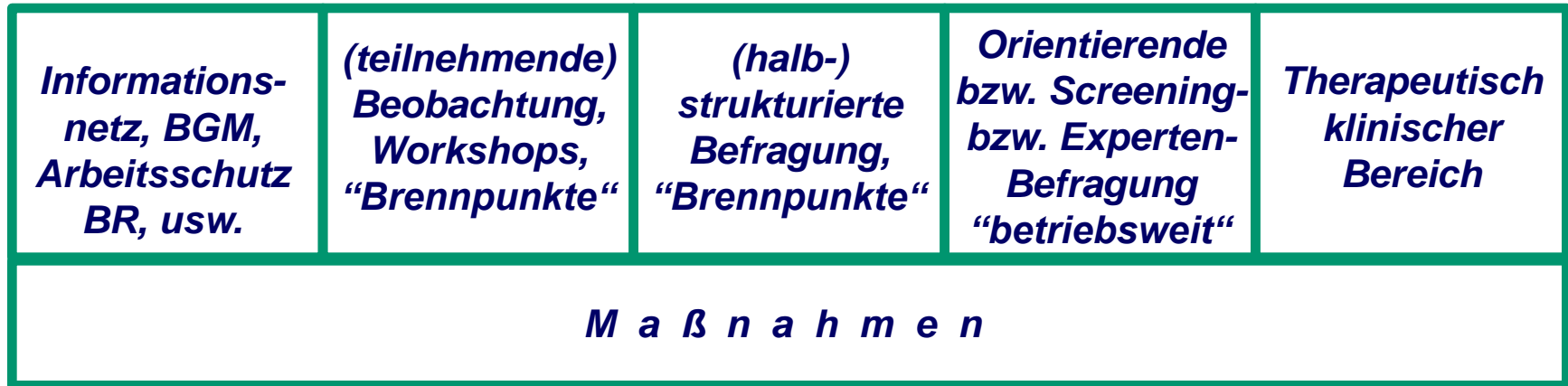
LEGESA - Teilprojekt Anlagenbau - Maßnahmen

- Ergänzend werden die Vertriebsmitarbeiter verpflichtet, künftig bereits bei den ersten Vertragsverhandlungen einen festgelegten Standard der Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen. Dies betrifft u.a. die Themen Baustellenbüro, Unterkunft und Verpflegung, Betreuung, Mobilität, Transportmöglichkeiten, Krankheit und Unfall, Dolmetscher usw.
- Durchführung einer Prozessanalyse der gesamten Wertschöpfungskette, insbesondere der Schnittstellen zu den Baustellen. Erwartbar werden Optimierungen letztlich auch zur Stressreduzierung auf den Baustellen beitragen.
- Ausbau der spezifischen Wissensmanagementsysteme sowie Überarbeitungen von Dokumentationen und Handbüchern.

Zusammenfassung



Zusammenfassung



Exkurs: Polysius BGM

- Sozialberatung / Suchtprävention
- Begleitung von (Wieder-) Eingliederungsmaßnahmen
- Reisevorsorge, Länderinfos, Versicherungsschutz, Impfprogramm
- Gesundheitschecks, Vorsorgeuntersuchungen,
- Jährliche Aktionen (zusammen mit den Kassen)
- Einzelaktionen (z.B. “Gesund durch Herbst und Winter”)
- Informationen zum Arbeitsschutz (Arbeitsplätze und -wege)
- Betriebsgastronomie, Betriebssport
- Externe und interne Kurse (Ernährung, Stressbewältigung usw.)
- Ersthelferfunktionen, Vertrauensperson, Ansprechpartner
- MA-Befragung zum Thema “Gesundheit“

Exkurs: IAG Report “Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“

- Binden Sie die Gefährdungsbeurteilung in vorhandene Strukturen ein, wie zum Beispiel den Arbeitsschutzausschuss.
- Messen Sie Belastungen.
- Messen Sie zunächst orientierend.
- Verwenden Sie ein wissenschaftlich geprüftes Erhebungsverfahren.
- Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten, um relevante Handlungsfelder zu identifizieren.
- Informieren Sie Ihre Beschäftigten mehr als einmal über den aktuellen Stand der Gefährdungsbeurteilungen.
- Lassen Sie die Daten von einem externen Unternehmen auswerten.
- Leiten Sie Maßnahmen in Kleingruppen ab.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte ihre Verantwortung übernehmen, aber qualifizieren Sie sie auch dafür.
- Stellen Sie sicher, dass die erarbeiteten Maßnahmen auch Wirklichkeit werden

06/2013; S.5; Tipps und Hinweise; Verf.: Hiltraut Paridon

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

Anhang

Beteiligte Forschungsinstitute:

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH
GfAH Dortmund www.gfah.de

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Saarbrücken
iso Saarbrücken www.iso-institut.de

www.lebenslang-gesund-arbeiten.de

www.demowerkzeuge.de

Beteiligte Unternehmen:

Sick Waldkirch (Sensoren / Optoelektronik , 4000 MA)

Es gibt Themenfeldverantwortliche (Mitglieder des Betriebsrats, des Personalmanagements sowie Führungskräfte und Beschäftigte), die integriert agieren und Projektthemen mit eigenen Arbeitsgruppen vorantreiben.

Themenfelder sind Schichtarbeit (Ausstiegsmodell für ältere Arbeitnehmer), Fachkarrieren (altersgerechte Entwicklungswege in der F + E), Altersmischung (Förderung heterogener Altersstrukturen in Gruppen und Bereichen) sowie demographiebezogene Gefährdungsbeurteilungen.

Es entstand eine produktive Rivalität zwischen Laienkompetenz und den klassischen Akteuren.

Beteiligte Unternehmen:

KSG Gornsdorf (Leiterplattenhersteller, 400 MA)

Das Projekt fällt mit dem Neu-und Umbau der Fabrik zusammen, der in einer angespannten Wachstumsphase des Unternehmens stattfindet. Es wird genutzt, um die Fabrikplanung partizipatorisch und gesundheitsorientiert anzulegen.

Mitarbeiter wurden als Arbeitsplatzbeauftragte nominiert, die einvernehmlich von GL und BR beauftragt wurden, in ihrer Abteilung nach Gefährdungen und Risiken Ausschau zu halten und Vorschläge der Beschäftigten an die zuständigen Stellen heranzutragen.

Beteiligte Unternehmen:

Balluff Neuhausen (Automobilzulieferer, 700 MA)

Bei Balluff erhalten sowohl die Auszubildenden als auch die BA-Studenten Zusatzqualifikationen in Form einer Projektarbeit zum Legesa-Thema. Dadurch werden sie zu Multiplikatoren für Präventionsthemen.

Außerdem bereitet LEGESA Tandems zwischen alten und jungen Mitarbeitern im Vertrieb vor. Sie sollen helfen, die Nebenwirkungen des organisatorischen Wandels (neue DV-Systeme, Dokumentationen, Vervielfachung der Schnittstellen etc.) zu dämpfen, welche die Erfahrungen älterer Beschäftigter entwerten.

Beteiligte Unternehmen:

Gewes Stadtilm (Gelenkwellenhersteller, 400 MA)

Ziel war es zunächst, überkomplexe Arbeitsplätze zu entflechten und den Mehrmaschinenbedienern Erleichterungen zu verschaffen. Im Verlaufe der Untersuchung kristallisierte sich jedoch als größter Stressor das Leistungslohnsystem heraus, dessen Voraussetzungen (mittlere und größere Serien) erodiert waren.

Die ‚Sinnstörung‘ liegt für die Beschäftigten darin, dass sie für die komplizierte Arbeit (Programmieren, Rüsten, Umbauen etc.) “bestraft“ und für die einfache Arbeit (das “Knöpfchendrücken“) belohnt werden, weil das Produktionskonzept der Firma durch die reale Entwicklung (kundenorientiertes Fertigen mit immer mehr Varianten und kleineren Stückzahlen) überholt worden war.

Aus einem Workshop zum Arbeits- und Lohnsystem entwickelte sich dann auch eine Neuorganisation der Gruppenarbeit.

Arbeitsformen und begleitende Prozesse

- **Humanisierung der Arbeit - ein Ausgangspunkt:**
Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation,
(Teil-)autonome Gruppenarbeit.
- **Aktuelle Entwicklungen:**
Delegation, Zielvereinbarung, Projektarbeit, Teamarbeit,
Qualitätszirkel, Prozessmanagement, Kunden- und
Ergebnisorientierung, Beteiligungs- und Prämienmodelle,
Vertrauensarbeitszeit, Flexibilität (zeitlich und räumlich),
Digitalisierung, Dezentralisierung, Virtualisierung, usw.

Arbeitsformen und begleitende Prozesse

- **Auswirkungen und Erwartungen:**

Selbstorganisation, Selbstverantwortung (auch: Gesundheit), Individualisierung (Employability), Ambiguitäten, z.B. Erwartungen normgerechten und kreativen Verhaltens, Kompetenz-Set, soziale Qualifikationen (u.a. Emotionsarbeit, Verausgabungsbereitschaft, Präsentismus, Gratifikationskrisen, Unsicherheiten, Reduktion von Komplexität (Informationsdichte), usw.

Arbeitsformen und begleitende Prozesse

Die unabdingbare Ergänzung von BGM und Arbeitsschutz:

Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse

Einarbeitungsprogramme, (Weiter-)Qualifizierung, individuelle Förderung, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsklima, Sozialleistungen, kompetenzbezogene Arbeitsstrukturierung, Work-Live-Balance, Kommunikationsregeln, Recruiting- und Retentionsysteme, Mitarbeiterbefragungen, Employer-Branding, usw.

Arbeitsformen und begleitende Prozesse

.....und so nicht (!):

WIR ÜBTEN MIT ALLER MACHT, ABER IMMER WENN WIR BEGANNEN EINE EINHEIT ZU WERDEN, WURDEN WIR UMORGANISIERT. ICH HABE SPÄTER GELERNT, DASS WIR OFT VERSUCHTEN, NEUEN VERHÄLTNISSEN DURCH UMORGANISATION ZU BEGEGNEN. ES IST EINE PHANTASTISCHE METHODE. SIE ERZEUGT EINE ILLUSION DES FORTSCHRITTS, WOBEI SIE ABER GLEICHZEITIG VERWIRRUNG SCHÄFFT, DIE EFFEKTIVITÄT MINDERT UND DEMORALISIEREND WIRKT.

Gaius Petronius, Römischer Feldherr, ca. 60 v. Chr.

Gesetzliche Regelungen

§ 87, Abs.1, 7 BetrVerfG

Der Betriebsrat hat mitzubestimmen:
Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und
Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz

§§ 617 bis 619 BGB

Krankenfürsorge, Schutzmaßnahmen, Unabdingbarkeit der
Fürsorgepflichten

Gesetzliche Regelungen

§ 5, Abs.3 ArbSchG

Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch die Gestaltung des **Arbeitsplatzes**....., die Gestaltung von **Arbeitsmitteln**....., die Gestaltung von **Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen** und **Arbeitszeit**....., unzureichende **Qualifikation**.)*

*27.06.2013: Beschluss BT: Erweiterung um "psychische Belastungen bei der Arbeit"

§ 16, Abs.2 ArbSchG

Die Beschäftigten haben gemeinsam mit dem **Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit** den Arbeitgeber darin zu unterstützen..... seine Pflichten entsprechend den **behördlichen Auflagen** zu erfüllen.