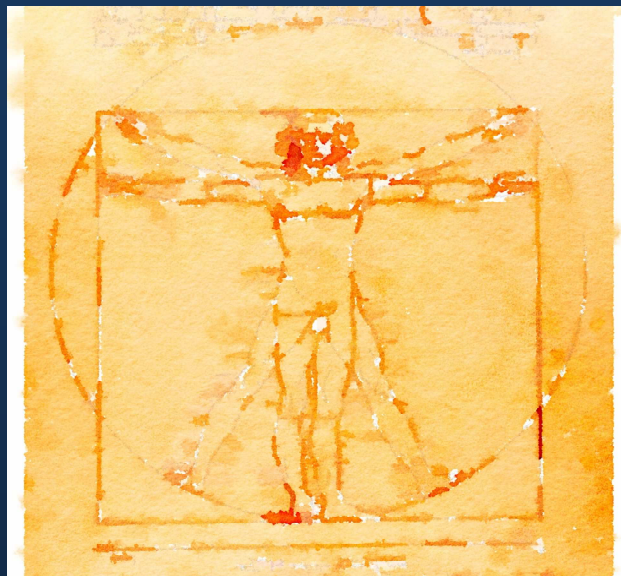


Den Krankenstand senken

Aus der Praxis: Aktives Gesundheitsmanagement bei einem mittelständischen Automobilzulieferer



ORGLINEA

BERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Executive Summary

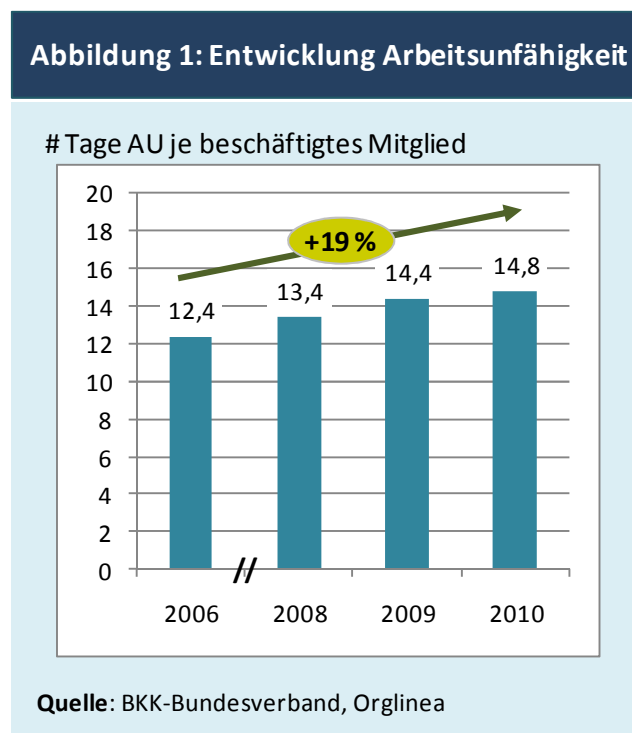
Die Bedeutung von Fehlzeiten nimmt kontinuierlich zu. Alleine im Zeitraum 2006-2010 stiegen die Krankmeldungen in Deutschland um 19 %. Besondere Steigerungsraten verzeichneten dabei psychosoziale Befindlichkeiten.

Bei einem mittelständischen Automobilzulieferer war der Geschäftsführung die Krankheitsquote mit 3,8 % zu hoch. Sie lancierte deshalb ein Projekt, um die Krankheitsquote auf höchstens 2,0 % zu senken.

Dieses Projekt wurde in drei Phasen in insgesamt 12 Schritten durchgeführt. Dabei konnte die Krankenquote tatsächlich auf 1,5 % gesenkt werden. Dies hatte nicht nur das offensichtliche Wohlbefinden der Beschäftigten gesteigert, sondern auch messbar die Rentabilität des Unternehmens.

Ausgangslage

Die Bedeutung von Gesundheit und krankheitsbedingter Fehlzeiten nimmt im betrieblichen Alltag zu. So stieg alleine im Zeitraum 2006 bis 2010 die Arbeitsunfähigkeit je Beschäftigten um insgesamt 19 % auf durchschnittlich 14,8 Tage (vgl. Abbildung 1).

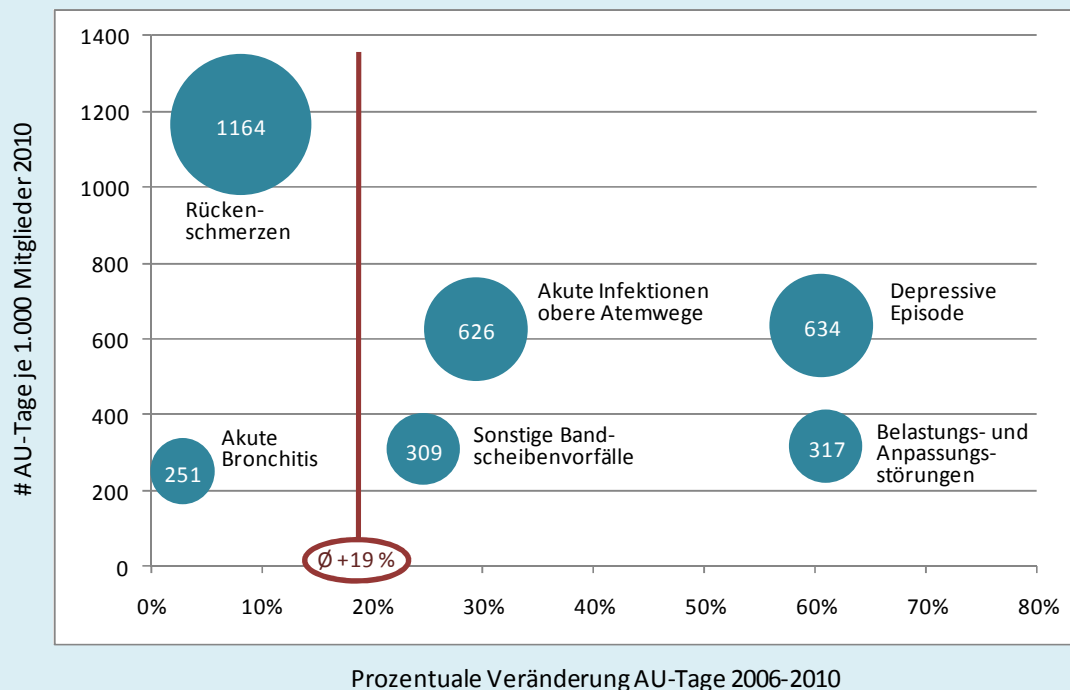


Rückenschmerzen sind dabei die am häufigsten gestellte Einzeldiagnose. Schon auf Platz zwei folgen depressiven Episoden, die im Zeitraum 2006-2010 um bemerkenswerte 61 % gestiegen sind. Mit derselben Rate sind die Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen gewachsen. Letztere sind damit von Platz 9 in 2006 auf Platz 4 in 2010 der häufigsten Einzeldiagnosen vorgerückt. Demgegenüber sind die Steigerungsraten bei akuten Infektionen der oberen Atemwege und sonstige Bandscheibenvorfälle mit 29 % respektive 25 % fast schon moderat (Abbildung 2).

Drei Krankheitsbilder haben dabei für das betriebliche Gesundheitswesen herausragende Bedeutung:

- **Psychosoziale Befindlichkeiten;** noch verstärkt durch den Anteil an Rückenschmerzen, dem psychiatrische Ursachen zugeordnet werden. Betriebliche Ansatzpunkte zur Gesundheitsverbesserung können hier Angebote zur Stressbewältigung, die Förderung des respektvollen Miteinanders und die Verhinderung von Mobbing sein.
- **Störungen im Bewegungsapparat.** Bandscheibenvorfälle und der restlich Anteil an Rückenschmerzen. Betriebliche Ansatzpunkte können hier die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, Rückentraining und die Schaffung zusätzlicher Bewegungsmöglichkeiten sein.
- **Erkältungskrankheiten.** Betriebliche Ansatzpunkte können die Förderung einer gesünderen Ernährungs- und Lebensweise, ein weitreichender Nichtraucherenschutz, eine Raucherentwöhnung und die Unterstützung sportlicher Aktivitäten sein.

Abbildung 2: Die sechs häufigsten Einzeldiagnosen bei Arbeitsunfähigkeit und ihre Veränderung 2006-2010



Quelle: BKK-Bundesverband, Orglinea

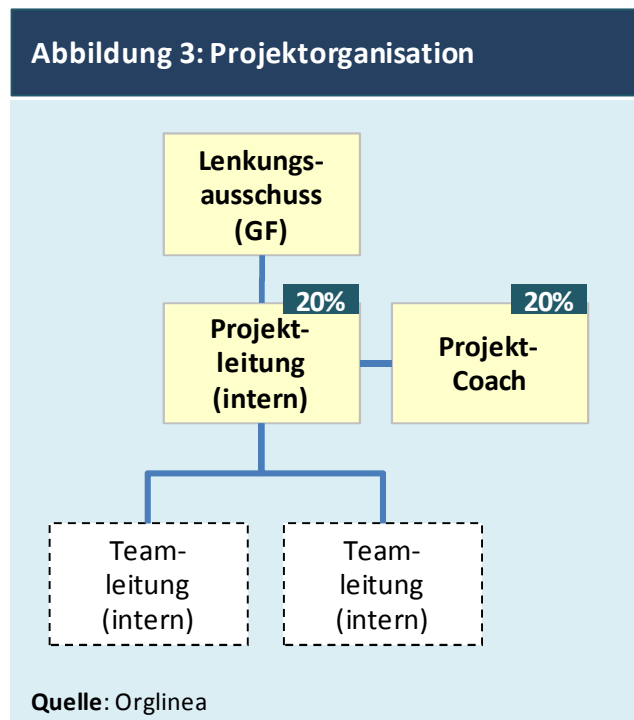
Vor diesem Hintergrund hatte der Automobilzulieferer ein Projekt lanciert, um die aktuelle Krankenquote von 3,8 % auf höchstens 2,0 % innerhalb von drei bis fünf Monaten zu reduzieren. Das Unternehmen beschäftigte über 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Schwerpunkten in der Metall- und Kunststoffverarbeitung für technische anspruchsvolle Zulieferprodukte.

Projektvorgehen in 12 Schritten

Die Projektziele sollten nicht nur nachprüfbar und zügig erreicht werden, sondern auch vor allem mit internen Kräften erarbeitet werden, die neben dem Projekt auch ihr Tagesgeschäft zu bewältigen hatten.

Projektorganisation

Als Projektleiterin wurde eine Teamleiterin ernannt, die ihre bisherigen Aufgaben vollständig behielt, und zu ca. 20 % ihrer Arbeitszeit im Projekt arbeiten sollte. Sie wurde methodisch unterstützt durch einen externen Projekt-Coach, der für diese Aufgabe ebenfalls ein Zeitbudget von ca. 20 % einer Vollzeitkapazität erhielt. Diese Projektgruppe wurde im Rollout durch zwei weitere interne Teamleiter unterstützt, die verschiedene im Projekt erarbeitete Instrumente in ihren Teams pilotmäßig einführen. Gesteuert wurde das Projekt über einen Lenkungsausschuss auf Ebene der Geschäftsführung (Abbildung 3).



Das Projekt wurde in insgesamt drei Phasen in zwölf Schritten umgesetzt (Abbildung 4). Nicht im Fokus dieses Projekts standen die Ausgestaltung des Entlohnungs- und Karrieremodells, die Optimierung des Rekrutierungsprozesses und die Überarbeitung der arbeitsvertraglichen Regelungen, die bereits im Vorfeld im Hinblick auf eine Leistungsorientierung angepasst worden waren.

I. Ausgangslage konkretisieren

Schritt 1: Beschäftigte einbeziehen

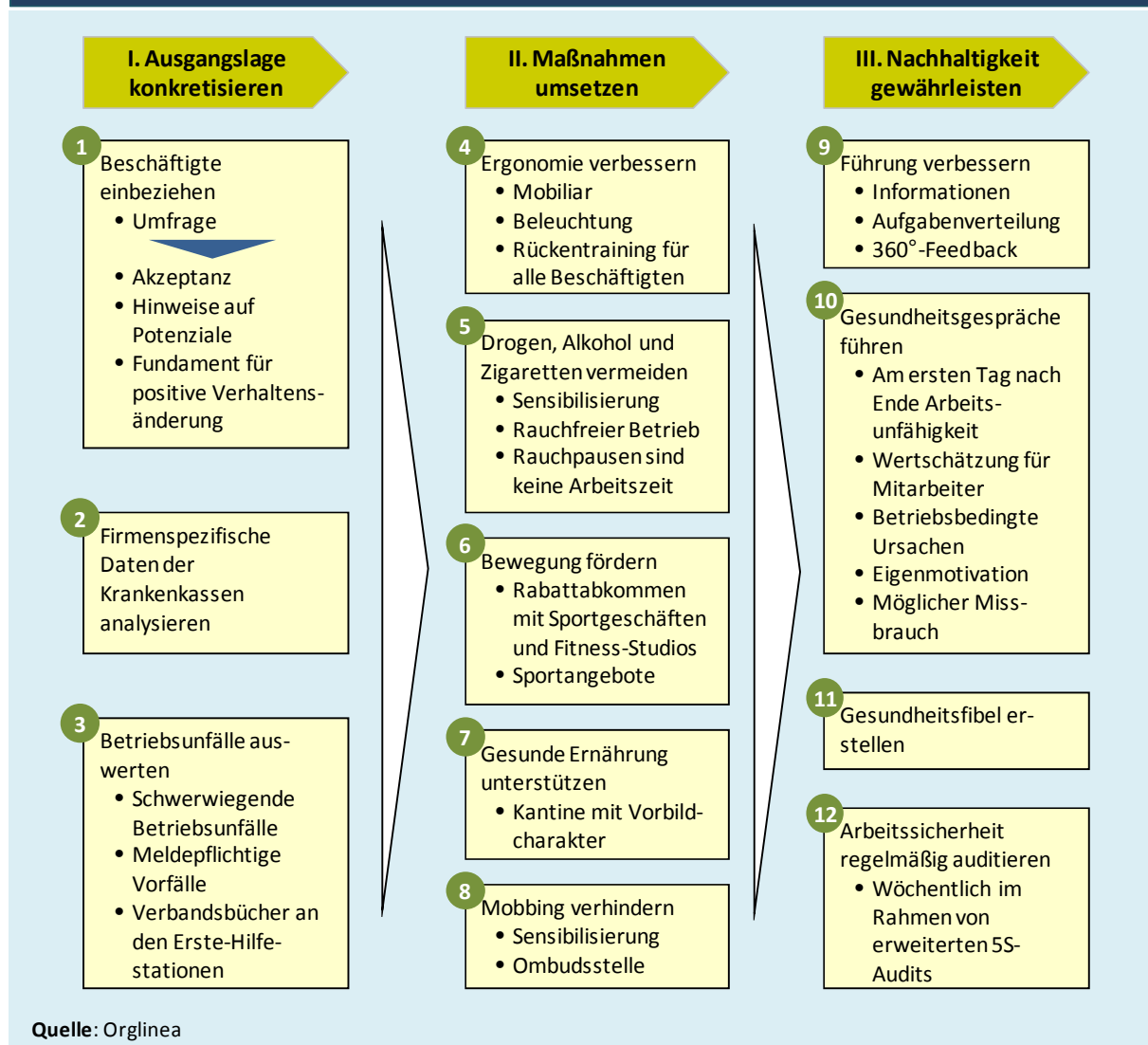
Da das Projekt auf die Reduktion der Krankentage und damit auf eine möglichst positive Verhaltensänderung der Belegschaft abzielte, wurden die Beschäftigten von Anfang an mit einbezogen. Dies sollte nicht nur die Akzeptanz und damit den Umsetzungserfolg steigern, sondern auch zusätzliche Hinweise auf Verbesserungspotenziale liefern, die den Entscheidungsträgern bis dato nicht bekannt waren.

Hierzu wurde ein Fragebogen erstellt, der auf der „FIT-Beratung: Motivierende Gesundheitsgespräche in Betrieben“ der BKK basiert. Die Beteiligung war freiwillig, die Angaben konnten anonym gemacht werden. Der Rücklauf lag bei beachtlichen 50 %.

Diese Umfrage lieferte einige, auch für die Vorgesetzten, bemerkenswerte Erkenntnisse:

- 42 % der Befragten gaben an, dass ihr Arbeitsplatz **nicht** so gestaltet ist, dass gesundheitliche Schäden vermieden wurden. Potenziale wurden insbesondere bei Belüftung, ergonomischen Stühlen und einer besseren Beleuchtung gesehen.
- 24 % der Befragten war in den vorangegangenen 12 Monaten Mobbing aufgefallen.
- Nur 20 % der Befragten schätzten die allgemeine Motivation als gut oder sehr gut ein, 80 % hielten sie dagegen für mittelmäßig oder noch schlechter. Genannt wurde häufig mangelnde Wertschätzung.
- 46 % der Befragten gaben an, dass sie aufgrund der Arbeitsbelastung negative gesundheitliche Auswirkungen spürten.
- Die Rolle der Vorgesetzten wurde kritisch gesehen. Bemängelt wurden fehlende Organisation (72 %), unzureichende Informationen (65 %), fehlende Entwicklungsmöglichkeiten (59 %) und unzureichender Respekt (33 %).

Abbildung 4: Projektbeispiel aktives Gesundheitsmanagement bei einem Automobilzulieferer



Schritt 2: Firmenspezifische Daten der Krankenkassen analysieren

Jeder Betrieb, der mindestens 30 Beschäftigte bei einer gesetzlichen Krankenversicherung versichert hat, kann von dort eine betriebspezifische Auswertung über Krankheitsbilder, Diagnosen und Abweichungen zum Branchendurchschnitt erhalten. Dabei werden aggregierte Informationen geliefert, die keine Rückschlüsse auf individuelle Krankheitsfälle erlauben.

Im Projekt wurden die Daten der örtlichen AOK angefordert und analysiert. Dabei zeigte sich, dass das Unternehmen in etwa im Branchendurchschnitt steht mit nur geringfügigen Abweichungen nach oben und unten. Das Gesamtbild entsprach dabei im Wesentlichen dem der Abbildung 2.

Schritt 3: Betriebsunfälle auswerten

Die meldepflichtigen Betriebsunfälle sowie die an den Erste-Hilfestationen ausliegenden Verbandsbücher wurden ausgewertet.

Schwerwiegende Betriebsunfälle waren erfreulicherweise nicht zu verzeichnen. Die wenigen meldepflichtigen Vorfälle zeigten kein verwertbares Muster. Der Einblick in die Verbandsbücher wies auf häufiger vorkommende kleine Schnittverletzungen hin.

Die Analyse in den Schritten eins bis drei war die Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit in der Belegschaft.

II. Maßnahmen ableiten

Schritt 4: Ergonomie verbessern

Zur Verbesserung der Ergonomie im Produktionsbetrieb wurden verschiedene Einzelmaßnahmen umgesetzt:

- Rückengerechte Arbeitsstühle wurden beschafft; bei Mobiliar, das von mehreren Personen im Schichtbetrieb genutzt wurde, wurde auf eine hygienische Oberflächen geachtet
- Rückentraining wurde allen Beschäftigten angeboten, mit Tipps zur Handhabung von (schweren) Lasten
- Gymnastikmatten wurden angeschafft für individuelle Rückenübungen in den Pausen
- An Arbeitstischen der Qualitätskontrolle wurden neue Lampen mit 2.000 Lux installiert

Schritt 5: Drogen, Alkohol und Zigaretten vermeiden

Zwei Befragte hatten in der Umfrage ihren Verdacht auf Alkoholeinfluss während der Arbeitszeit geäußert. Dies war nicht nur ein Verstoß gegen die betrieblichen Sicherheitsregeln, sondern wäre im Falle eines Betriebsunfalls auch kritisch in der Abwicklung mit der Berufsgenossenschaft gewesen. Zum Nachweis eines möglichen Verstoßes wurde ein Alkoholmessgerät angeschafft. Alle Vorgesetzten wurden auf den strikten Umgang mit diesem Thema sensibilisiert. Dies beinhaltete auch das gesamte arbeitsrechtliche Instrumentarium.

Im Vorfeld war bereits der gesamte Betrieb rauchfrei geworden. Rauchpausen gehörten seitdem nicht mehr zur Arbeitszeit. Das verpflichtende Ausstempeln für Rauchpausen sollte einen zusätzlichen Anreiz zum Aufgeben des Rauchens geben.

Schritt 6: Bewegung fördern

Zur Förderung sportlicher Aktivitäten wurden mit Sportgeschäften und Fitness-Studios in der Umgebung Rabattabkommen abgeschlossen. Dabei konnten Nachlässe bis zu 50 % vereinbart werden.

Zusätzlich wurden die Beschäftigten über Sportmöglichkeiten in den örtlichen Vereinen und bei Krankenkassen informiert.

Schritt 7: Gesunde Ernährung unterstützen

39 % der Befragten begrüßten die Einrichtung einer Betriebskantine mit gesunden Nahrungsmitteln, was entsprechend umgesetzt wurde. Die Nahrungsmittel wurden täglich frisch verarbeitet und durch ein Angebot an frischem Obst ergänzt. Die Nahrungsmittel wurden zum Materiale Selbstkostenpreis angeboten, während die Personalkosten für die Betriebskantine subventioniert wurden.

Schritt 8: Mobbing verhindern

24 % der Befragten hatten Mobbing wahrgenommen. Die Beschäftigten erwarteten außerdem von ihren Vorgesetzten einen vorbildlichen Umgang mit diesem Thema.

Hierauf wurden alle Vorgesetzten sensibilisiert. Zusätzlich wurde die Rolle einer Ombudsfrau institutionalisiert, die als Ansprechpartnerin außerhalb der formalen Hierarchie für Mobbingfälle fungieren sollte. Ihr oblag es, in Mobbingfällen die richtigen Personen im Betrieb anzusprechen und die Mobbingprobleme durch Mediation zu lösen. Außerdem besaß die Ombudsfrau die Möglichkeit, direkt auf die Geschäftsführung zuzugehen, wenn sie dieses für erforderlich hielt.

III. Nachhaltigkeit sicherstellen

Schritt 9: Führung verbessern

In der Umfrage wurden insbesondere Information, Organisation, Führungsverhalten und Stress bemängelt.

Zur Verbesserung des Informationsstandes der Beschäftigten wurden die Besprechungsergebnisse der regelmäßigen Geschäftsleitungssitzungen an den Mitarbeiterinformationstafeln ausgehängt.

Für eine bessere Organisation wurden unternehmensweit tägliche Aufgabenlisten auf Mitarbeiter-Ebene eingeführt. Die Verantwortung hierfür übernahmen die jeweiligen Teamleiter.

Bei der Stressbewältigung hatte sich gezeigt, dass auch die Führungskräfte nicht ausreichend im Umgang mit Stress geübt waren. Zur Vorbeugung und Bewältigung von Stresssituationen wurden in Kooperation mit der AOK mehrere Stressseminare mit Vorgesetzten und Mitarbeitern durchgeführt.

Zur Unterstützung der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Führungsverhaltens aller Führungskräfte wurde darüber hinaus ein 360°-Feedback eingeführt. Dabei kam zu der bereits bestehenden *Top-Down*-Beurteilung von Vorgesetzten zu Mitarbeiter neu das *Upward*-Feedback hinzu. Hierbei sollte den Vorgesetzten aufgezeigt werden, in welchen Bereichen sie Verbesserungspotenzial im Führungsverhalten aus Sicht ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten. Für dieses Feedback wurde ein Fragebogen erstellt mit den Hauptpunkten Information, Organisation, individuelle Weiterbildungsperspektive, Führungskompetenz sowie Gesundheit und Sicherheit.

Das 360°-Feedback wurde pilotmäßig in zwei Teams eingeführt und dort positiv von Mitarbeitern und Vorgesetzten aufgenommen. Anschließend erfolgte der unternehmensweite Rollout. Dabei zeigte sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beginn dieser Maßnahme noch nicht geübt waren in der Beurteilung ihrer Vorgesetzten. Die Angaben auf den Beurteilungsbögen wurden deshalb zunächst vorsichtig interpretiert.

Schritt 10: Gesundheitsgespräche führen

Gespräche über Gesundheit sind im Unternehmen ein heikles Thema. Ärztliche Schweigepflicht und Datenschutz sind gesetzlich geregelt. Ebenso die Lohnfortzahlung bei gerechtfertigten Krankmeldungen. Möglich sind jedoch Gespräche über betriebsbedingte Gründe für Krankmeldungen. In der Umfrage wurden hier Temperaturunterschiede in der Fertigung genannt als mögliche Ursache für Erkältungskrankheiten. Sich häufende Krankheitstage können auch einen Hinweis auf abnehmende Motivation und Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation sein. Denkbar ist aber auch ein Missbrauch von Krankmeldungen zur Vortäuschung von Arbeitsunfähigkeit.

Im Projekt wurde entschieden, Gesundheitsgespräche mit krankgeschriebenen Beschäftigten am ersten Tag nach Ende einer Arbeitsunfähigkeit oder Kuraufenthalt testweise in zwei Teams einzuführen. Diese Gespräche wurden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter vertraulich geführt. In Zweifelsfällen konnte die Personalabteilung mit hinzugenommen werden. Die Gesundheitsgespräche wurden grundsätzlich positiv aufgenommen. Die Rückmeldungen ergaben, dass das Instrument möglichst unbürokratisch genutzt werden sollte und am Anfang Unsicherheiten sowohl auf Ebene Vorgesetzter als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestanden hatten. Vor dem unternehmensweiten Rollout wurden deshalb alle Beschäftigten ausführlich über dieses neue Instrument informiert und alle Team- und Bereichsleiter in der Anwendung geschult.

Schritt 11: Gesundheitsfibel erstellen

Im Projekt wurde eine Gesundheitsfibel erstellt, die alle im Unternehmen relevanten Gesundheitsaspekte enthält mit praktischen Tipps zur individuellen Umsetzung. Diese Gesundheitsfibel wurde als Buch gedruckt und allen Beschäftigten und künftig Neueingestellten überreicht.

Die Hauptpunkte der Gesundheitsfibel waren:

- Eine „Gesundheitscharta“ des Unternehmens
- Tipps zu Rückentraining, Bewegungsförderung, Stressbewältigung und gesunder Ernährung
- Hinweise zu mobbingfreiem und motiviertem Arbeiten
- Grundlagen zu den Gesundheitsgesprächen
- Hinweise zum alkoholfreien Betrieb und Tipps zur Raucherentwöhnung

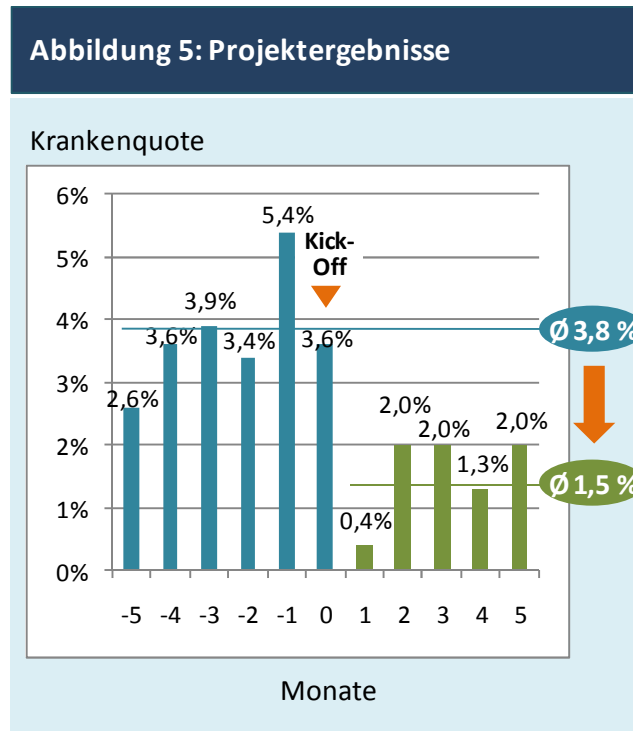
Schritt 12: Arbeitssicherheit regelmäßig auditieren

Die Durchsicht der (wenigen) Betriebsunfälle und der Verbandsbücher zeigte, dass insbesondere kleine Schnittverletzungen häufiger vorkamen. Dies zeigte Optimierungspotenzial im Detail – beispielsweise die Handhabung von Schutzeinrichtungen, die Abfolge von Tätigkeiten, die Gestaltung von Hand- und Teilautomationsarbeitsplätzen. Die turnusmäßigen Begehungen im Rahmen der Arbeitssicherheit hatten hier bislang keine Handlungsnotwendigkeiten aufgezeigt. Im Projekt wurde

deshalb die Arbeitssicherheit in die wöchentlichen 5S-Audits¹ mit aufgenommen, um eine schnelle Identifikation und Umsetzung von konkreten Verbesserungspotenzialen zu ermöglichen.

Die Projektergebnisse

Ziel des Projekts war die Verringerung der Krankenquote auf höchstens 2,0 %. Im Monat des Projekt-Kick-Offs und den vorausgehenden fünf Monaten betrug die durchschnittliche Krankenquote 3,8 %. Während der dreimonatigen Umsetzungsphase und den darauf folgenden zwei Monaten wurde die Krankenquote auf durchschnittlich 1,5 % gesenkt (Abbildung 5).



Die Reduktion der Krankenquote um 2,3 %-Punkte ergab bei einer Personalaufwandsquote von 35 % eine rechnerische Verbesserung der Umsatzrentabilität um 0,8 %-Punkte und war damit außerordentlich erfolgreich.

Aktives Gesundheitsmanagement kann somit nicht nur die krankheitsbedingten Fehltag im Unternehmen verringern und das Wohlbefinden der Beschäftigten erhöhen, sondern auch einen messbaren Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten.

Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH

¹ Sortieren von notwendigen und unnötigen Betriebsmitteln, Standort für die notwendigen Betriebsmittel definieren, Sauberkeit herstellen und aufrecht erhalten, Standards setzen, Selbstdisziplin



wendler.matthias @ orglinea.com

© 2011-2016, Orglinea GmbH, alle Rechte vorbehalten

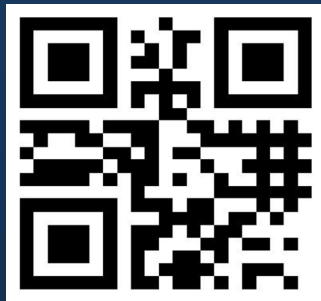
Über Orglinea

Org [für Organisation] und **linea** [*lat. lineo* für ins Lot bringen]: Die Orglinea ist ein spezialisiertes, erfolgreiches Beratungshaus für mittelständische Unternehmen. Mit dem Anspruch, moderne und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Beratung für Entscheider im Mittelstand zu erbringen. Auf Augenhöhe. Seit 2003. Getreu unseres Mottos: "Unternehmerischer Erfolg ist eine Frage der Konsequenz und nicht der Branche". In den Feldern Finance, Organisation und Benchmarking.

www.orglinea.com

ORGLINEA

BERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND



BENCHMARKING
FINANCE
ORGANISATION

[ORGLINEA.COM](https://www.orglinea.com)