

Fallstudien zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung

Gesamtkonzept, Arbeits- und Lösungshinweise



Bezirksregierung Detmold



Vorwort

Die Bearbeitung eines komplexen Projekts bedarf immer der Mitwirkung und des guten Willens vieler Beteiligter. Das gilt insbesondere für interdisziplinäre Transfervorhaben wie das vorliegende Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderungsprojekt. In diesem Sinne möchte sich der Verfasser zunächst ganz herzlich bei den Mitgliedern und den dazugehörigen Institutionen des Projektbeirates für die sachkundige Begleitung bedanken. Hier sind Frau Susanne Arndt-Zygar (Bezirksregierung Detmold), Herr Heinz Bösel (Steinbruchs-Berufsgenossenschaft), Frau Dagmar Fraune (Vereinigte IKK), Herr Eckhard Hennewig (Bezirksregierung Detmold), Herr Bernd Marquardt (Verwaltungs-Berufsgenossenschaft), Herr Hubert Venneker (Verwaltungs-Berufsgenossenschaft), Herr Kurt Vieselmeier (Bezirksregierung Detmold) und Herr Hans-Dieter Winkler (Stiftung Bildung und Handwerk) zu nennen. Besonderer Dank gilt auch Herrn Volker Hagemeyer, der das Projekt am FHM-Institut für den Mittelstand in Lippe mit viel Engagement und Umsicht gesteuert und betreut hat. Des Weiteren sind in diesem Zusammenhang die Mitglieder des Thematischen Initiativkreises Mittelstand und vor allem dessen Leiter Herr Helmut Ehnes zu erwähnen, deren konstruktive Anmerkungen den Projekterfolg erst möglich gemacht haben. Das gilt in gleicher Weise für Herr Oleg Cernavin (BC Research) mit seinen Projektpartnern, der die Inhalte „Guter Mittelstand – erfolgreich sein, ist kein Zufall“ für dieses didaktische Konzept zur Verfügung gestellt hat. Schließlich ist ein solches Projekt nicht ohne finanzielle Unterstützung möglich, in diesem Sinne sei der INQA-Initiative und den Verantwortlichen bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, insbesondere Herrn Michael Blum, Frau Kahler-Jenett, Frau Dr. Christa Sedlatschek und Herrn Uwe Stirba, besonderer Dank geschuldet.

Der Verfasser verbindet mit dem vorliegenden didaktischen Konzept den Wunsch einer weiten Verbreitung und Nutzung, vor allem im Bereich der Hochschulbildung.

Prof. Dr. Oliver Kruse

Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Ravensberger Str. 10 G

33602 Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Guter Mittelstand – erfolgreich sein, ist kein Zufall	6
2.1	Klare Strategie	6
2.2	Gute Liquidität	8
2.3	Risikobewertung	9
2.4	Gute Führung	10
2.5	Sorgfältige Kundenpflege	12
2.6	Mitarbeiterorientierte Organisation	13
2.7	Aktivierende Unternehmenskultur	15
2.8	Vorausschauende Personalentwicklung	16
2.9	Systematische und lebendige Prozesse	18
2.10	Wirtschaftliche Beschaffung und sichere Arbeitsmittel	19
2.11	Praxisnahe Innovationen	20
3	Themen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung	22
3.1	Körper und Geist – Motor des Erfolges	22
3.2	Mein Arbeitsplatz – Ort des Erfolges	23
3.3	Besondere Gefahren meistern	24
3.4	Gesunde Lebensführung	25
3.5	Rücken – das Rückgrat des Erfolges	26
3.6	Erfolgreich durch Stressbewältigung	26
3.7	Sicher unterwegs	27
3.8	Sicherer Umgang mit gefährlichen Stoffen	28
3.9	Mitarbeiterführung	28
3.10	Notfallmaßnahmen – für den Fall des Falles	29
4	Die Case Study als Lehrmethode in der Managementausbildung	31
4.1	Ziele von Fallstudien	31
4.2	Didaktischer Aufbau und das Arbeiten mit Case Studies	31
5	Case Study Meyra	33
5.1	Einleitung	33
5.2	Fallstudie – Chancen des Gesundheitsmanagements am Beispiel des Unternehmens Meyra	33
5.2.1	Einleitung	33
5.2.2	Marktinformationen	34
5.2.3	Entscheidungssituation	35
5.2.4	Problemfragen	35
5.2.5	Anlagen zu Fallstudie	36
5.2.6	Teaching Note	40



6 Case Study Grace	43
6.1 Einleitung	43
6.2 Fallstudie: Five Minutes for Safety – Wirksamer Arbeitsschutz am Beispiel der Grace GmbH	43
6.2.1 Einleitung.....	43
6.2.2 Marktinformationen	44
6.2.3 Entscheidungssituation.....	44
6.2.4 Problemfragen.....	44
6.2.5 Anlagen zur Fallstudie.....	45
6.2.6 Teaching Note.....	48
7 Case Study Sprenger	50
7.1 Fallstudie: Jeder nach seinen Möglichkeiten – Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im Handwerk am Beispiel des Friseurgeschäftes Sprenger	50
7.2 Entscheidungssituation	51
7.3 Fragen zur Fallstudie	51
7.4 Anlagen zur Fallstudie	51
7.5 Teaching Note	53
8 Case Study @FRIENDS	54
8.1 Einleitung	54
8.2 Fallstudie: Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung als Differenzierungsmerkmal in wettbewerbsintensiven Märkten	54
8.3 Fragen zur Fallstudie	55
8.4 Anlagen zur Fallstudie	56
8.5 Teaching Note	60

1 Einleitung

Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) beschäftigt sich der Thematische Initiativkreis Mittelstand (TIK Mittelstand) intensiv mit den Herausforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Mittelstand. Als Teil dieses Initiativkreises wurde das Projekt „Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung für angehende Fach- und Führungskräfte im Mittelstand im Rahmen der Hochschulbildung“ ins Leben gerufen. Sein Ziel ist es, Studierende und Lehrende im Rahmen der Hochschulausbildung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu sensibilisieren und die Handlungsfähigkeit der Studierenden bezüglich der Thematik im künftigen Berufsleben zu fördern.

Die Projektergebnisse zeigen, dass Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung keinesfalls eine hinderliche Last oder einen nennenswerten Kostentreiber für Arbeitgeber darstellen. Mit Hilfe von Fallstudien, die eine moderne und praxisnahe Lehrmethode darstellen und Studierende zu intensiver Mitarbeit und zur thematischen Auseinandersetzung anregen, sollen die Teilnehmer/Adressaten für die Problemsituationen im Mittelstand sensibilisiert und bei ihnen die Handlungskompetenz für eine künftige Umsetzung des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung geschaffen werden. Die im Rahmen von Fallstudien aufbereiteten Unternehmensbeispiele verdeutlichen, dass Arbeitsschutzprogramme und Betriebliches Gesundheitsmanagement im Ergebnis vielmehr unternehmerischen Nutzen stiften und damit Teil des Unternehmenserfolges sind.

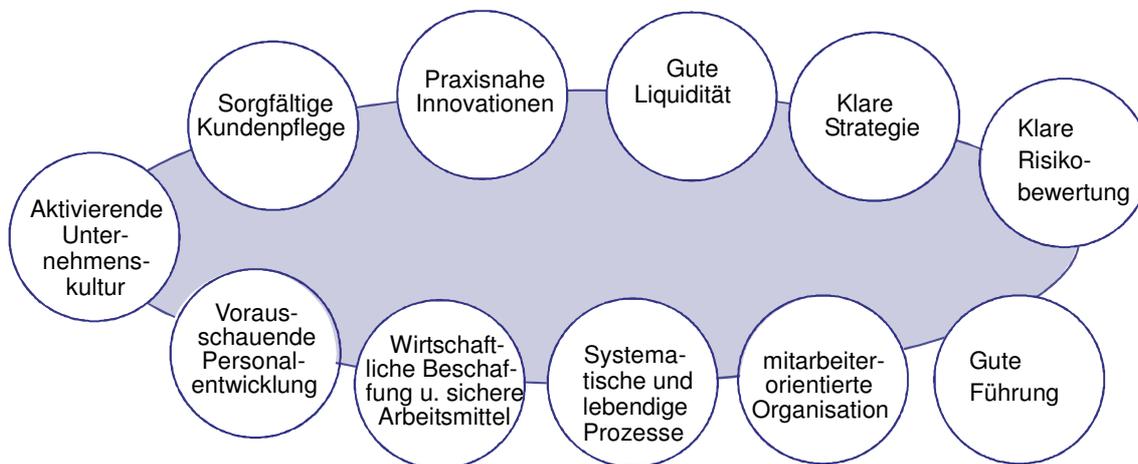
Im Folgenden wird zunächst der Leitfaden „Guter Mittelstand“ vorgestellt. Anhand von 11 vordergründig betriebswirtschaftlichen Themenkomplexen, die oftmals eine Managementherausforderung in mittelständischen Unternehmen darstellen, werden mögliche Anknüpfungspunkte für Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung aufgezeigt. Aufgaben des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung sind dabei integraler Teil der betriebswirtschaftlichen Umsetzungshilfen. Anschließend werden überblicksartig die zentralen Themen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung vorgestellt, um den Lehrenden inhaltliche Rückgriffe zu ermöglichen. Im Anschluss daran werden im Rahmen von vier Fallstudien die betriebswirtschaftlichen Themen mit den zentralen Themen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung verknüpft. Dafür werden zunächst die Fallstudienmethode und deren Einsatzmöglichkeiten präsentiert. Bewusst sind dafür vier unterschiedlich große Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgewählt worden, die zeigen, dass sowohl der kleine Handwerksbetrieb als auch der größere Mittelständler Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung zum Wohle von Mitarbeitern und Unternehmen erfolgreich umsetzen können.

2 Guter Mittelstand - erfolgreich sein, ist kein Zufall

Der Leitfaden „Guter Mittelstand – erfolgreich sein, ist kein Zufall“ beschreibt für Unternehmen und Führungskräfte, wie erfolgreiche mittelständische Unternehmen ihre Organisation und Arbeit gestalten. Der Leitfaden ist nach den Themen gegliedert, die Mittelständler fast jeden Tag beschäftigen. Er beschreibt kurz und knapp die gute Praxis erfolgreicher Unternehmen.

Der Leitfaden ist von INQA-Mittelstand – einem Zusammenschluss von mittelständischen Unternehmen sowie von Verbänden und Fachorganisationen rund um den Mittelstand - gemeinsam erarbeitet worden. Der Leitfaden fasst die Erfahrungen guter Unternehmen und die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Forschung für den Praktiker zusammen. Ziel ist es, einen allgemein akzeptierten Standard guter Arbeits- und Organisationsgestaltung für den Mittelstand zu setzen. Der Leitfaden gliedert sich in 11 Themenkomplexe (vergl. Abb. 2-1), die im Folgenden erläutert werden.

Abbildung 2-1: Die 11 Themenkomplexe des guten Mittelständlers



2.1 Klare Strategie

Sie kennen als Unternehmer die besten Marktchancen für das Unternehmen und wissen, wie sie mit den Beschäftigten gemeinsam zu nutzen sind.

Wer als Unternehmer nur von Auftrag zu Auftrag vor sich hin arbeitet, kann nicht erfolgreich sein. Voraussetzung für den geschäftlichen Erfolg des Unternehmers ist es, eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wo die besten Chancen für seine Produkte und Leistungen liegen (Strategie nach außen). Nur wer klare Strategien besitzt, kann auf Dauer erfolgreich sein. Wer eine Strategie hat, weiß, welche Produkte und Leistungen seine Kunden benötigen, wo man besser als die Konkurrenz ist, welche Chancen sich bieten und welche konkreten Ziele man erreichen will.

Zur Strategie gehört auch eine klare Vorstellung davon, wie die Arbeit im Betrieb zu organisieren und zu gestalten ist, damit die Chancen optimal genutzt werden können (Strategie nach innen).

Praxistipps

Sie wissen, was Sie stark macht, und wo Ihre besten Zukunftschancen liegen – Strategie nach außen.

- n Sie wissen, wo Sie am besten sind, und wo die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens liegen.
- n Sie können die Produkte und Leistungen benennen, die Ihre Kunden am meisten benötigen. > *Kundenorientierung*
- n Sie besitzen eine klare Vorstellung, wie Sie diese Produkte und Leistungen anbieten, damit Ihre Kunden Sie beauftragen.
- n Sie wissen genau, wo Sie besser als Ihre Konkurrenten sind.
- n Sie kennen die neuen Arbeitsverfahren, neue Technologien, neue Arbeitsstoffe und Werkstoffe, die es in Ihrem Arbeitsbereich gibt. > *Innovation*
- n Sie haben klare Ziele, wie Sie in Zukunft am besten wettbewerbsfähig bleiben.

Sie besitzen klare Vorstellungen, wie Sie die Arbeit organisieren und gestalten, um Ihre Wettbewerbsziele zu erreichen – Strategie nach innen.

- n Es bestehen Zielsetzungen in Ihrem Unternehmen, wie Sie, Ihre Führungskräfte und Beschäftigten qualitätsbewusst, sicher und wirtschaftlich arbeiten.
- n Sie haben Überlegungen angestellt, wie Sie Risiken, Fehler und Störungen im Arbeitsprozess möglichst vermeiden können, und wie Sie kontinuierlich besser werden. > *Prozesse > Beschaffung und Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln*
- n Sie haben Vorstellungen entwickelt, wie Sie eine Unternehmenskultur fördern können, in der sich alle gegenseitig achten, helfen und produktiv arbeiten können. > *Unternehmenskultur*
- n In Ihrem Unternehmen sind Vorstellungen formuliert, wie Führungskräfte und Beschäftigte engagiert, motiviert und kundenorientiert arbeiten können. > *Führung > Personalpolitik*
- n Sie besitzen konkrete Vorstellungen, wie geeignete und qualifizierte Fachleute jetzt und künftig an Ihr Unternehmen zu binden sind, damit Sie Ihre Wettbewerbsziele dauerhaft erreichen können.

Sie haben Ihre Ziele eindeutig und klar formuliert, und sie sind Ihren Kunden, Führungskräften und Beschäftigten bekannt.

- n Sie haben Ihre Wettbewerbsziele und die Ziele zur Arbeitsgestaltung und Organisation verständlich festgehalten – zum Beispiel in Unternehmensleitsätzen, einer beschriebenen Unternehmenspolitik oder Produkt-/Leistungs politik.
- n Sie informieren Ihre Kunden über die Zielvorstellungen des Unternehmens – zum Beispiel mit Faltblättern, im Internet, in Kundengesprächen.
- n Sie informieren Ihre Führungskräfte und Beschäftigten über die Zielvorstellungen und vereinbaren, wie die Zielvorstellungen umgesetzt werden können – zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, Betriebsversammlungen, Arbeits- und Verfahrens anweisungen, Zielvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen.
- n Sie haben klare Vorstellungen, wie neue Ziele erreicht werden können – zum Beispiel mit speziellem Personal, angepasster Technologie, neuen Kooperationen.

Sie besitzen Instrumente, um Ihre Strategie planen, umsetzen und kontrollieren zu können.

- n Sie nehmen eine wirtschaftliche Jahresplanung und eine Investitionsplanung vor. > *Kapital/Liquidität*
- n Sie haben einen Handlungs- und Aktionsplan entwickelt, in dem Schritte festgelegt sind, wie die Wettbewerbsziele und die Ziele zur Arbeitsgestaltung und Organisation umzusetzen sind.
- n Sie kontrollieren die wirtschaftlichen Planungsziele und die Aktionsplanung – zum Beispiel durch Integration ins betriebliche Controlling. > *Organisation > Risikobewertung*

Sie engagieren sich in Ihrer Region in sozialen Fragen, um Bestandteil der Lebensumwelt zu sein, und um als Unternehmen bekannt und geschätzt zu werden.

- n Sie treten bei lokalen oder regionalen Veranstaltungen als Sponsor auf, um Ihr Unternehmen ins Gespräch zu bringen.
- n Sie setzen sich mit Ihrem Unternehmen für gesellschaftliche Belange ein – zum Beispiel durch Geld- oder Sachspenden, kostenlose Dienstleistungen – oder Sie engagieren sich persönlich dafür. So verbessern Sie das Image Ihres Unternehmens.
- n Sie ermutigen Ihre Beschäftigten, sich ehrenamtlich zu engagieren – das fördert die Reputation des Unternehmens und des Beschäftigten. Der Beschäftigte gewinnt zusätzliche soziale Kompetenzen, und das Engagement kommt auch dem Unternehmen zugute.
- n Durch Ihr bürgerschaftliches Engagement können Sie neben der Dokumentation Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sowohl personalbezogene Ziele (Mitarbeiterbindung, bessere Personalrekrutierungschancen) als auch kunden- und absatzbezogene Ziele (Verbesserung der Kundenbeziehungen, Absatzsteigerung, Abgrenzung zur Konkurrenz) besser verfolgen.

Sie stellen bereits jetzt Überlegungen für die mögliche Nachfolge Ihres Unternehmens an, um auch auf eine ungeplante Nachfolge (zum Beispiel Krankheit) vorbereitet zu sein.

- n Sie gehen die Suche nach einem geeigneten Nachfolger frühzeitig und sachlich an.
- n Sie überlegen, ob der Nachfolger aus dem Kreis der Familie oder der Führungskräfte kommen oder ob auf Externe zurückgegriffen werden soll. Sie besitzen konkrete Vorstellungen über die Art und Weise des rechtlichen Übergangs – zum Beispiel durch Verkauf, sukzessive Aufnahme eines Teilhabers, Betriebsverpachtung, unentgeltliche Übertragung gegen laufende Zahlungen.
- n Sie kennen den Wert Ihres Unternehmens und haben ihn nachvollziehbar für Dritte dokumentiert – zum Beispiel Darstellung der A-B-C-Kunden, Bewertung verschiedener Geschäftsbereiche.
- n Sie sprechen frühzeitig mit Ihren Beschäftigten, um Ihnen mögliche Ängste in Verbindung mit der Unternehmensnachfolge zu nehmen.
- n Sie lassen sich von Experten beraten, welche Verträge erforderlich sind, und wie diese optimal zu formulieren sind.

2.2 Gute Liquidität

Ihr Unternehmen ist liquide, weil Sie gute Aufträge haben, und weil Sie einen guten Überblick über Ihre Ein- und Auszahlungen sowie über Ihre Kapitalsituation insgesamt haben.

Ein Zahlungseingpass, auch wenn er nur vorübergehend auftritt, bringt einem Unternehmen große Nachteile. Der Vertrauensverlust bei Ihren Lieferanten und deren Kreditversicherern spricht sich schnell herum. Durch Liquiditätssteuerung erreichen Sie, dass Zahlungsprobleme vermieden oder rechtzeitig erkannt werden. Sie berücksichtigen bei Ihrer Liquiditätskontrolle auch Risiken, die nicht direkt finanzieller Art sind.

Praxistipps

Sie steuern und überwachen Ihre Zahlungseingänge und -ausgänge und Ihre Kapitalausstattung insgesamt, um langfristig solide wirtschaften zu können.

- n Planung und Steuerung der Liquidität und der Kapitalausstattung sind für Sie überlebenswichtig und deshalb „Chefsache“.

- n Sie beschaffen sich alle notwendigen Informationen für Ihren Liquiditätsplan – zum Beispiel von Ihrer Buchhaltung und Ihrem Ein- und Verkauf.
- n Sie planen Ihre Liquidität regelmäßig – zum Beispiel monatlich oder wöchentlich; Planungsgrundlage ist die Feststellung der verfügbaren liquiden Mittel – Ein- und Auszahlungen, Kassenbestand, Bankguthaben, aber auch Eigenkapital/Vermögenswerte sowie Kredite und Kreditlinien.
- n Investitionen planen Sie besonders sorgfältig, weil sie Ihre Liquidität sofort belasten, während der Ertrag erst in späteren Geschäftsperioden anfällt. Bei Fremdfinanzierung sollten Sie Ausgaben (Investitionen) und Einnahmen (Bankkredite) getrennt planen.

Sie beeinflussen die Zahlungsmodalitäten so, dass möglichst keine temporären Zahlungsengpässe auftreten, oder dass mindestens deren Auswirkungen gering gehalten werden.

- n Vereinbaren Sie mit möglichst allen Partnern (zum Beispiel mit Kunden, Lieferanten, Banken) feste Zahlungsziele – möglichst vertraglich. Sie besitzen damit eine verlässliche Planungsgrundlage.
- n Wenn bei längerfristigen Aufträgen finanzielle Engpässe auftreten, sichern Sie Ihre Zahlungsfähigkeit durch Maßnahmen wie zum Beispiel Vereinbarungen von Abschlagszahlungen.
- n Lassen Sie sich bei Zahlungsproblemen Ihrer Kunden sofort rechtlich beraten, damit Sie keine formalen Fehler begehen und Ihre Ansprüche korrekt formulieren.
- n Informieren Sie sich gegebenenfalls über die Zahlungsfähigkeit ihrer Kunden, bevor Sie die Zahlungsmodalitäten vereinbaren.
- n Handeln Sie in Verträgen mit Ihren Lieferanten, Versicherern, Vermietern oder Energieversorgern gute Bedingungen aus (Zahlungsfrist, Gutschriften, Skonto, Preisnachlässe).

Sie berücksichtigen bei Ihrer Liquidität nicht nur direkte finanzielle Risiken, sondern auch andere interne und externe Risiken, die die Liquidität beeinflussen können.

- n Sie erfassen bei der Liquiditätsplanung vorausschauend möglichst alle internen Risiken, die sich finanziell auswirken können. Sie berücksichtigen dabei auch jene, die sich aus der Arbeitsorganisation, den Arbeitsabläufen, dem Personaleinsatz, dem Arbeitsmittel- und Materialeinsatz, der Produktqualität oder der Zusammenarbeit mit Lieferanten ergeben können. > *Risikobewertung*
- n Sie erfassen bei der Liquiditätsplanung vorausschauend auch die externen Risiken, die sich finanziell niederschlagen können. Sie berücksichtigen dabei Risiken, die sich aus Arbeitsbedingungen, Ihrem Image bei den Kunden, Rechtsvorschriften oder externen Angriffen und Katastrophen (Virenangriffe, Hochwasser, Terroranschläge) ergeben können. > *Risikobewertung*

2.3 Risikobewertung

Sie kennen die internen und externen Risiken für Ihr Unternehmen, um von absehbaren Entwicklungen nicht überrascht zu werden. So können Sie die Ressourcen wirkungsvoll und gezielt einsetzen.

Risiken können in allen internen und externen Prozessen auftreten. Der gute Unternehmer aber weiß, was ihn erwartet, weil er stets vorausschauend agiert. Wer sich dagegen von den Entwicklungen beherrschen lässt, kann nur reagieren und ist nicht mehr Herr im eigenen Hause. Eine systematische Risikobewertung ist Voraussetzung, um die Ressourcen produktiv, sicher und wirtschaftlich einzusetzen.

Praxistipps

Sie haben die internen Risiken in Ihrem Unternehmen analysiert. Sie haben vorausschauend wirkungsvolle Maßnahmen festgelegt, um die Risiken zu minimieren. Sie analysieren nicht nur die finanziellen Risiken (> Liquidität), sondern systematisch alle internen Risiken, die bei Ihnen entstehen können, wie zum Beispiel:

- n Mangelnde Qualität Ihrer Produkte und Leistungen, durch die Kunden unzufrieden werden, bzw. durch die Schäden entstehen können.
- n Störungen, Fehler, Unfälle und Fehlzeiten, die durch zu kurz greifende Arbeitsvorbereitung und durch falschen Einsatz von Arbeitsmitteln und -stoffen verursacht sind.
- n Verringerung der Produktivität durch mangelhaften Personaleinsatz (Arbeitnehmer entspricht nicht den Arbeitsanforderungen, Arbeit über- oder unterfordert die Beschäftigten).
- n Ungenügende Informationen.
- n Qualitativ schlechte, unzuverlässige Zulieferer.
- n Defizite im Kundenkontakt, durch die Kunden abgeschreckt werden können, bzw. durch die Informationen der Kunden nicht richtig für die Produktentwicklung genutzt werden.

Sie analysieren die externen Risiken in Ihrem Unternehmen. Sie haben vorausschauend Maßnahmen festgelegt, um sie zu minimieren. Sie analysieren systematisch externe Risiken, wie zum Beispiel:

- n Veränderungen im Markt, die die Absatzbedingungen verschlechtern.
- n Zu späte Nutzung neuer Arbeitsverfahren und Technologien.
- n Ignoranz neuer Konkurrenten.
- n Image und Akzeptanz des Unternehmens beim Kunden.
- n Unkenntnis oder Nichtbeachtung von Rechtsvorschriften.
- n Katastrophen und Ereignisse von außen wie Virenangriffe, Unwetter, Hochwasser, Terrorakte.

Sie nutzen vorhandene Instrumente zur Bewertung ihrer betrieblichen Risiken.

- n Sie nutzen zur systematischen Analyse von Risiken in Ihrem Unternehmen sowie zur Festlegung entsprechender Maßnahmen vorhandene Instrumente – wie zum Beispiel Gefährdungsbeurteilung, Soll-Ist-Analysen, Checklisten.
- n Zur Identifikation externer Risiken nutzen Sie regelmäßig Informationen, die über Verbände und Fachpresse gut zugänglich sind – zum Beispiel Markt- und Technikentwicklungen, Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen.
- n Sie betrachten und dokumentieren systematisch den Umgang mit Liquidität und Risiken (Risikomanagement). Sie verbessern damit auch Ihre Position gegenüber Ihrer Hausbank (Basel II).

2.4 Gute Führung

Gute Führung lässt Freiräume, formuliert eindeutige Aufträge und fördert gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Gute Führung ist ein Motivations- und Lernprozess.

Die Qualität der Führung entscheidet wesentlich über den Erfolg im Unternehmen. Gute Führung schafft die Bedingungen für Produktivität und Freude an der Arbeit. Wer den Beschäftigten vertraut und Ihnen Verantwortung überträgt, wird Vertrauen und Leistungsbereitschaft zurückbekommen.

Praxistipps

Gute Führung sorgt dafür, dass jeder Beschäftigte genau weiß, was er zu tun hat, und was von ihm erwartet wird.

- n Bei Ihnen ist vereinbart und festgelegt, wie Sie und Ihre Führungskräfte die Arbeitsaufträge an die Beschäftigten weitergeben, und welche Erwartungen Sie an die Beschäftigten haben.
- n Sie kontrollieren, ob die Führungskräfte und die Beschäftigten die Arbeitsaufträge verstanden haben und umsetzen.

Sie fördern Ihre Beschäftigten als eigenständige und selbstbewusste Personen – sie sind Ihre Experten vor Ort.

- n Sie achten darauf, dass Ihre Beschäftigten einen möglichst großen Entscheidungsspielraum bei ihren Arbeiten besitzen.
- n Ihre Beschäftigten wissen, wo die nicht diskutierbaren Aspekte des Arbeitsauftrags sind und die Grenzen für ihren Entscheidungsspielraum liegen.
- n Sie fördern die Kompetenzen Ihrer Beschäftigten – zum Beispiel durch Weiterbildung.
- n Sie und Ihre Führungskräfte loben und unterstützen die Beschäftigten und behandeln sie mit Wertschätzung. > *Personalentwicklung*

Führung bedeutet in Ihrem Unternehmen, Lernprozesse und Motivation aller Beteiligten zu fördern.

- n Sie beziehen die Beschäftigten in die Planung der Arbeitsprozesse mit ein.
- n Ihre Beschäftigten werden bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebung einbezogen.
- n Ihre Beschäftigten haben die Möglichkeit, gemeinsam mit den Führungskräften die Arbeitsaufträge zu verändern und zu verbessern.
- n Ihre Führungskräfte führen regelmäßig Mitarbeitergespräche durch, um Leistungsziele zu vereinbaren, Rückmeldungen zu geben und Perspektiven für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen.
- n Ihre Führungskräfte erhalten Hilfen, um die Beschäftigten zu motivieren, damit diese ihre Fähigkeiten möglichst gut einbringen können – zum Beispiel durch gemeinsamen Erfahrungsaustausch und Weiterbildung.

Sie und Ihre Führungskräfte verhalten sich als Vorbilder, um glaubhaft die Zielsetzungen umsetzen zu können.

- n Es ist bei Ihnen üblich, dass Sie und Ihre Führungskräfte sich gegenseitig auf problematisches Vorbildverhalten hinweisen. Nur wenn das geschieht, können Sie auch von Ihren Beschäftigten verlangen, dass sie sich gegenseitig auf Fehler und Probleme hinweisen und Kritik als etwas Konstruktives sehen.
- n Ihre Beschäftigten haben die Möglichkeit, ihre Meinung über das Führungsverhalten zu äußern – zum Beispiel über kurze Mitarbeiterbefragungen.

Gute Führung fördert einen respektvollen Umgang miteinander und besitzt klare Regelungen für Konfliktfälle.

- n Sie geben Ihren Führungskräften Orientierungshilfen, wie ein gutes Betriebsklima zu fördern ist – zum Beispiel durch Weiterbildung und Unterstützung durch Verbände. > *Unternehmenskultur*
- n In den Arbeitsbereichen wird der Umgang der Beschäftigten untereinander von den Führungskräften und den Beschäftigten besprochen und bewertet. Sie ziehen auch ggf. Coaches als Berater hinzu.
- n Sie treffen Regelungen und Vereinbarungen, nach denen Führungskräfte Konflikte regeln können.
- n Ihre Führungskräfte erhalten Hilfen, um Konflikte kompetent regeln zu können – zum Beispiel Mediation, Weiterbildung.

- n Es gibt Verfahren, wie bei eventuellen Konflikten mit Kunden die Führungskräfte die Beschäftigten unterstützen.
- n Die Führungskräfte werden auch auf Grundlage ihrer Leistungen im Bereich Personalentwicklung bewertet.

Gute Führung sorgt für ein Controlling, um die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Arbeitsaufträge und Vereinbarungen zu garantieren.

- n Die Kriterien für das Controlling sind allen Beteiligten bekannt – auch den Beschäftigten.
- n Die Beschäftigten sind in das Controlling mit einbezogen, um es von Beginn an als ein gemeinsames Instrument der Verbesserung zu nutzen.

Sie achten darauf, dass Sie selbst gesund bleiben – nur dann bleibt Ihr Betrieb erfolgreich.

- n Sie denken bewusst an Ihre eigene Gesundheit. Sie lernen, mit dem Arbeitsdruck und beruflichen und privaten Sorgen gut umzugehen. Sie besitzen ein systematisches Zeit- und Selbstmanagement – Sie nutzen zum Beispiel Hilfen der Verbände und Krankenkassen.
- n Sie planen Zeit für Ihre Familie und Ihre Freunde, für Sport und für sich selbst bewusst ein. Sie halten diese privaten Termine unbedingt ein und behandeln sie wie wichtige Geschäftstermine.

2.5 Sorgfältige Kundenpflege

Sie achten darauf, sich im Wettbewerb gegen andere Unternehmen markant abzuheben. Dabei verlassen Sie sich nicht nur auf die gute Qualität Ihres Produktes, sondern bieten auch umfassende Dienstleistungen für die Nutzung ihrer Produkte an. Sie binden die Kunden ständig in die Verbesserung und Weiterentwicklung Ihrer Produkte und Leistungen ein.

Die starke Konzentration auf den Märkten und die immer enger werdenden Margen insbesondere in gesättigten Märkten machen es nötig, Kunden langfristig zu binden, da Kundenbeziehungen angesichts der hohen Kundengewinnungskosten oft erst nach einiger Zeit profitabel werden. Dazu gehen Sie flexibel auf Kundenwünsche ein, weil Kundentreue wesentlich durch die erlebte Qualität der Kundenorientierung beeinflusst wird.

Praxistipps

Sie können Ihren Kunden konkret sagen, wo Ihre Stärken liegen, durch die Sie sich von Ihren Konkurrenten unterscheiden.

- n Sie überlegen sorgfältig, wie flexibel Sie auf Kundenwünsche eingehen können, setzen aber auch sinnvolle Grenzen.
- n Sie stärken die Bindung zu Ihren Kunden, indem Sie zusätzlichen Service zur Verfügung stellen unter Berücksichtigung dessen, was ökonomisch leistbar ist.
- n Sie formulieren ein Leitbild „Kundenorientierung“ und kommunizieren dieses in wenigen, aber griffigen Leitsätzen.

Sie verstehen Kundenorientierung als umfassenden, alle Bereiche des Betriebes betreffenden Prozess.

- n Sie achten nicht nur auf die Kundenorientierung gegenüber externen Kunden, sondern praktizieren dies auch innerhalb des Betriebs zwischen den Abteilungen – zum Beispiel durch Schnittstellen und Workshops zur Verbesserung der internen Kundenorientierung.
- n Bei Ihnen wird die tägliche Arbeit vom Servicegedanken bestimmt.
- n Sie sprechen in Ihrem Unternehmen intensiv über Kundenthemen.

- n Ihre Beschäftigten im Kundenservice entsprechen den Erwartungen Ihrer Kunden hinsichtlich Alter, Geschlecht und sozio-kultureller Herkunft.
- n Sie ermutigen Ihre Beschäftigten, Vorschläge zur Verbesserung des kundenorientierten Verhaltens einzubringen. Sie informieren die Beschäftigten, was aus Ihren Vorschlägen geworden ist.
- n Sie bewerten und belohnen die Leistung im Kundenservice.

Sie nutzen Kundenkontakte, um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln und ihre Produkte und Leistungen zu verbessern.

- n Sie nutzen Kundenkontakte, um Informationen über den Kunden und seine Interessen und Wünsche zu erhalten. Das ermöglicht Ihnen, eine vorausschauende „Marktbeobachtung“ durchzuführen, durch die Sie Hinweise auf mögliche neue Produkte und Dienstleistungen erhalten.
- n Sie halten Ihre Beschäftigten dazu an, Kunden nach Zufriedenheit, Kritik und Verbesserungsmöglichkeiten zu fragen. Bei Ihnen wird Kritik von Kunden als eine Chance gesehen, die Leistungen und Produkte zu verbessern.
- n Bei Ihnen ist es üblich, dass Beschäftigte Kundenkontakte nutzen, um die Kunden möglichst aktiv in Entwicklungen und Problemlösungen mit einbeziehen. > *Innovation*
- n Sie führen regelmäßige Kundenbefragungen durch. Sie nutzen die Ergebnisse, um sich selbst und Ihr Unternehmensbild zu überprüfen und ihre Produkte zu verbessern. Fragestellungen können sein:
 - Wie bewerten Sie unsere Zusammenarbeit: Was läuft gut, was läuft schlecht? Konkrete Beispiele besonders guter und schlechter Zusammenarbeit
 - Welche Leistungen werden vermisst?
 - Auf welche Leistungen können sie verzichten?
 - Wie erleben Sie den Umgang mit Reklamationen?

2.6 Mitarbeiterorientierte Organisation

In Ihrem Unternehmen sind viele Dinge miteinander verzahnt. Nur wenn ein Rädchen in das andere greift, können Sie erfolgreich sein. Sie organisieren Ihr Unternehmen so, dass jeder weiß, was zu tun ist, und dass die Ressourcen optimal genutzt werden. Sie schaffen zudem klare und lernförderliche Strukturen für ein gesundes Unternehmen.

Organisation koordiniert die Tätigkeiten zum Erreichen der Unternehmensziele. Sie stellt sicher, dass jeder Kundenauftrag in möglichst kurzer Zeit wirtschaftlich und flexibel erledigt und das Produkt pünktlich und in der erforderlichen Qualität geliefert wird. Die Organisation im Betrieb entscheidet über die Qualität und Effektivität aller Prozesse im Unternehmen.

Praxistipps

In Ihrem Unternehmen weiß jeder, was von ihm erwartet wird, und welche Kompetenzen er besitzt.

- n In Ihrem Unternehmen sind die Aufgabe, die Kompetenz und die Verantwortung jeder Stelle klar beschrieben und den jeweiligen Beschäftigten bekannt – zum Beispiel festgelegt in Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen. > *Prozesse*, > *Strategie*, > *Innovation*
- n Es ist klar und eindeutig festgelegt, wer welche Weisungsbefugnisse besitzt. Es gibt keine Überschneidungen der Weisungen – zum Beispiel festgelegt in Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Organigrammen.

Jeder hat alle Informationen, die er benötigt, und jeder weiß, was er wie zu tun hat.

- n Jeder Ihrer Beschäftigten weiß, welche Arbeitsaufgabe er hat, wo er die nötige Informationen für die Aufgabe bekommen kann, wer wie weisungsbefugt ist, und wie er die Arbeitsaufgaben sicher und gesund umsetzen kann. Sie fragen Ihre Beschäftigte, ob sie sich ausreichend informiert fühlen.> *Prozesse*
- n Bei Ihnen weiß jeder Beschäftigte, wer wen wie zu informieren hat, und wie kommuniziert wird: die Kommunikationswege sind festgelegt – zum Beispiel Informationen und Hilfen über Probleme und Störungen, gegenseitige Unterstützung, Konfliktregelungen. > *Prozesse*
- n Sie veranlassen, dass interessante Erfahrungen bei der Arbeit so festgehalten werden, dass andere davon lernen können und Fehler möglichst nur einmal gemacht werden (Wissensmanagement/lernende Organisation). > *Innovation*

Sie planen und organisieren Arbeitsplätze so, dass Ihre Beschäftigten sich wohl fühlen und reibungslos und somit produktiv arbeiten können.

- n Schon bei der Planung der Arbeitsplätze berücksichtigen Sie, dass die Beschäftigten produktiv, effektiv und ergonomisch arbeiten können und ihre Leistungen optimal erbringen können – zum Beispiel durch ergonomische Einrichtung, Kommunikationsmöglichkeiten, Beleuchtung, Raumklima, Verkehrswege, Sozial- und Sanitäreinrichtungen.

Sie knüpfen einen besonders engen Kontakt zu den Personen in Ihrem Betrieb, die die Garanten für reibungslose Prozessabläufe sind.

- n Sie planen speziell Zeit für informelle Gespräche mit diesen Personen ein.
- n Sie erstellen Vertretungsregelungen für den Fall, dass diese Personen ausfallen.
- n Sie sorgen für einen systematischen Wissens- und Erfahrungstransfer an alle Stellvertreter.

Sie sind auf eventuelle Notfälle vorbereitet und besitzen eine ausreichende Sicherheitsorganisation.

- n Sie sind auf Brände und Unfälle vorbereitet – zum Beispiel durch Feuerlöscher oder andere Löscheinrichtungen, Erste-Hilfe-Material, Ersthelfer, Schulung und Training der Beschäftigten.
- n Sie schützen sich – falls erforderlich – gegen Angriffe von außen – wie zum Beispiel gegen Virenangriffe durch entsprechende IT-Sicherheitsmaßnahmen oder gegen Provokationen und Eingriffe durch angemessene Sicherheitsmaßnahmen wie Videoüberwachung, Security-Kräfte.
- n Sie lassen sich bei Bedarf in Fragen der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit von der Fachkraft für Arbeitssicherheit und Ihrem Betriebsarzt beraten.

Sie dokumentieren die wesentlichen Abläufe.

- n Durch Nachweisführung und Rückverfolgbarkeit reduzieren Sie Ihr Produkthaftungsrisiko und sichern sich in vielen Situationen rechtlich ab. Betrachten Sie eine sorgfältige Dokumentation nicht als bloßen Papierkram.
- n Im Arbeitsschutz erfüllen Sie Ihre gesetzliche Dokumentationspflicht, zum Beispiel hinsichtlich Gefährdungsbeurteilungen, Unterweisungen, Prüfungen von Arbeitsmitteln, arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen.
- n Wenn Sie Ihre Arbeitsabläufe systematisch dokumentieren, schaffen Sie die Voraussetzung für eine Zertifizierung, ohne die viele Zulieferer nicht konkurrenzfähig sind – zum Beispiel im Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000:2000, dem Gütesiegel der Berufsgenossenschaft oder dem AMS-Leitfaden.

2.7 Aktivierende Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist die „Persönlichkeit“ des Unternehmens. Eine gute Unternehmenskultur hilft Ihnen, Ihr Leistungs- und Innovationspotenzial zu stärken.

Die Unternehmenskultur beschreibt das soziale Klima, und wie bei Ihnen gearbeitet wird. Der Nutzen einer guten Unternehmenskultur besteht darin, dass die Beschäftigten gerne bei Ihnen arbeiten und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Über eine positive Identifikation wird die Loyalität, Motivation und Produktivität der Beschäftigten des Unternehmens erhöht. Dies macht die Qualität der Unternehmenskultur zu einem wirtschaftlichen Leistungsfaktor.

Praxistipps

Sie besitzen eine klare Vorstellung davon, wie bei Ihnen gearbeitet und miteinander umgegangen wird.

- n Wesentliche Aspekte des Unternehmenserfolgs wie Kundenorientierung, Qualitätsansprüche, Wettbewerbsverhalten, unternehmerische Verantwortung, Toleranz, Respekt, Vertrauen werden bei Ihnen im betrieblichen Alltag gelebt.
- n Sie füllen in konkreten Leitbildern mit Anwendungsbeispielen, die abstrakten Begriffe mit Leben.
- n Bei der Formulierung der Leitbilder und Ziele werden die Beschäftigten beteiligt. > *Personalentwicklung*
- n Sie vermitteln ein klares Bild von Ihrem Unternehmen, um so die Identifizierung Ihrer Beschäftigten und Kunden mit dem Unternehmen zu stärken – zum Beispiel durch eine klare Corporate Identity. Dadurch wirkt Ihr Unternehmen professioneller und attraktiver nach außen und sichert Loyalität und Leistung nach innen.
- n Transparenz gegenüber Kunden, Beschäftigten und Geschäftspartnern wird bei Ihnen groß geschrieben. Sie sorgen dafür, dass alle wesentlichen Informationen rechtzeitig zur Verfügung stehen. Sie sind für Vorschläge der Kunden, Beschäftigten, Geschäftspartner und Experten offen. Sie geben Rückmeldung, wie Sie die Vorschläge berücksichtigen.
- n Sie pflegen eine konstruktive Fehlerkultur. Sie ermutigen dazu, Fehler anzusprechen und aktiv aufzugreifen, um einen vertrauensvollen Umgang miteinander zu unterstützen, Fehlerwiederholungen zu vermeiden und Innovationen zu fördern.
- n Sie pflegen einen vertrauensvollen, konstruktiven Umgang mit der Mitarbeitervertretung und sind bestrebt, diese als Co-Manager aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Sie legen Wert darauf, dass Ihre Beschäftigten stolz darauf sind, bei Ihnen zu arbeiten, und dass sie dies gerne tun.

- n Sie haben das Ziel, dass Ihre Beschäftigten sagen: „Ich komme gerne zur Arbeit und freue mich darauf, weil mir von der Unternehmensleitung und meinen Vorgesetzten vertraut und etwas zugetraut wird“.
- n Sie und Ihre Führungskräfte geben Ihren Beschäftigten positive Rückmeldungen und loben gute Leistung. Wer Wertschätzung für seine Arbeit erfährt, arbeitet motivierter und mit höherem Einsatz. >*Strategie >Führung >Personalentwicklung*

Jeder Mensch ist anders. Das wissen Sie zu nutzen. Sie führen die unterschiedlichen Ideen und Impulse zu einer Vielfalt der Meinungen und Ansichten so zusammen, dass ein aktivierendes und produktives Ganzes entsteht.

- n Sie nehmen Ihre Beschäftigten nicht nur als Arbeitskraft wahr, sondern auch als Persönlichkeit und Mensch. Sie wissen auch, wie es ihnen geht, welche Probleme sie haben, oder was sie gerne machen.
- n Sie legen Wert drauf, dass unter den Beschäftigten eine gute Atmosphäre herrscht. Ihre Beschäftigten haben Räume für Gespräche und Meinungsaustausch. Sie achten darauf, dass es Anlässe gibt, bei denen man nicht nur zum Arbeiten zusammen kommt.

- n Das Zusammenspiel aller funktioniert gut, auch wenn allen klar ist, dass nicht alle Freunde sein müssen. Für die Behandlung von Konflikten haben Sie klare Absprachen, so dass jeder daraus hervorgehen kann, ohne sein Gesicht zu verlieren.
- n Sie achten bei Neueinstellungen darauf, dass der neue Mitarbeiter / die neue Mitarbeiterin etwas Interessantes und Neues mitbringt, das zur Vielfalt beiträgt – zum Beispiel Mann-Frau, andere kulturelle Hintergründe, Alt-Jung, unterschiedliche Qualifikationen und Erfahrungen.

Die Art und Weise, wie bei Ihnen gearbeitet und zusammen gearbeitet wird, ändert sich ständig. Das betrachten Sie bewusst und versuchen, diese Entwicklung positiv zu beeinflussen.

- n Sie erkennen in regelmäßigen Gesprächen und Mitarbeiterbefragungen frühzeitig mögliche Entwicklungen und reagieren darauf – zum Beispiel durch gemeinsame Vereinbarungen, Arbeitsanweisungen, Arbeitszeitregelungen, Betriebsöffnungszeiten.
- n Durch unternehmensinterne Veröffentlichungen der Ergebnisse von Befragungen stoßen Sie Diskussionen und Weiterentwicklungen an.

2.8 Vorausschauende Personalentwicklung

Sie fördern Ihre Beschäftigten, weil sie der entscheidende Motor Ihres Unternehmens sind. Sie schaffen ihnen Möglichkeiten, möglichst gut arbeiten zu können. Sie behandeln die Menschen als die eigentlichen Wertschöpfer in Ihrem Unternehmen.

Wachsende Anforderungen in einem härter werdenden Wettbewerbsumfeld erfordern Konzepte zur Stärkung der Kernkompetenzen, zur Identifizierung von Innovationsfeldern und zur Verbesserung der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften. Als Unternehmer und Führungskraft schaffen Sie die Bedingungen dafür, dass Ihre Beschäftigten gerne und produktiv arbeiten wollen. Ein wesentlicher Baustein zur Optimierung des Unternehmenserfolgs ist dabei eine effektive Personalentwicklung.

Praxistipps

Für Sie wird es zunehmend schwieriger, geeignete Fachkräfte zu finden. Deshalb achten Sie auf eine gute Reputation als Arbeitgeber.

- n Sie bieten Ihren Mitarbeitern abwechslungsreiche Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten.
- n Ihr Unternehmen ist Ausbildungsbetrieb. Auszubildende und Berufsanfänger haben die Möglichkeit zu Traineeprogrammen oder auch Austauschmaßnahmen mit Unternehmen anderer Branchen.
- n Sie entwickeln aktiv Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie bieten nach Möglichkeit eine individuelle und flexible Arbeitszeitgestaltung sowie Telearbeitsplätze an. Sie unterstützen Ihre Mitarbeiter auch im privaten Bereich, zum Beispiel bei der Kinderbetreuung und häuslichen Pflege von Angehörigen.
- n Sie prüfen, ob auch Quereinsteiger aus anderen Branchen Ihren Erwartungen entsprechen.
- n Sie betreiben ein aktives Personalmarketing und sorgen dafür, dass die guten Arbeitsbedingungen, Entwicklungschancen und die zusätzlichen sozialen Leistungen in Ihrem Betrieb öffentlich bekannt werden. Dazu tragen bei Informationen auf der eigenen Internetseite, Presseartikel, Schulpraktika, Familientage, Kooperationen oder gemeinsame Veranstaltungen mit Hochschulen, Berufsschulen, Innungen usw.
- n Sie verhindern eine überzogene Erwartungshaltung eines neuen Beschäftigten durch realistische Arbeitsplatzbeschreibungen, um ihn mittelfristig nicht zu demotivieren.
- n In Ihrem Betrieb herrscht ein gutes gemeinschaftliches Betriebsklima.

Sie betrachten Personalentwicklung als ständige Führungsaufgabe, für die nicht nur die Personalabteilung zuständig ist.

- n Sie setzen ein Anreizsystem, um gesteckte Ziele und vereinbarte Maßnahmen zu erreichen – zum Beispiel Mitarbeiterbeteiligung, Prämiensystem.
- n Sie halten engen Kontakt zu Ihren Beschäftigten und führen regelmäßig Gespräche mit ihnen – zum Beispiel jährliche Zielvereinbarungsgespräche.
- n Sie übertragen Ihren Mitarbeitern Verantwortung und versetzen sie in die Lage, eigenständig Aufgaben zu lösen.
- n Sie achten darauf, dass neue Beschäftigte besonders sorgfältig in ihr Team und die neuen Aufgaben eingeführt werden – zum Beispiel durch genaue Informationen über die Arbeitsaufgabe; Unterweisungen zu sicherem und gesundheitsgerechtem Arbeiten oder durch die Betreuung durch einen „Paten“ für die ersten Tage.

Sie achten darauf, dass die Beschäftigten die Voraussetzungen erhalten, um motiviert und produktiv zu arbeiten.

- n Sorgen Sie dafür, dass Ihre Beschäftigten für ihren Tätigkeitsbereich und ihre Aufgaben geeignet und nicht über- oder unterfordert sind – zum Beispiel führen Sie arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen durch.
- n Sie gestalten eine Arbeitsumgebung, in der die Beschäftigten konzentriert, sicher und gesund arbeiten können – zum Beispiel sorgen Sie für gute Beleuchtung, ausreichend Bewegungsraum und ein gesundes Raumklima.
- n Sie nutzen Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung für Ihre Beschäftigten, um ihre Fitness zu unterstützen.

Sie betreiben eine vorausschauende Strategie der Personalentwicklung und orientieren sich bei den Maßnahmen zur Personalgewinnung und -entwicklung auch am zukünftigen Qualifikationsbedarf des Betriebs.

- n Sie verfügen über eine aktuelle Altersstrukturanalyse ihres Unternehmens, um rechtzeitig Personalrekrutierung und Personalentwicklungsmaßnahmen vornehmen zu können.
- n Sie führen regelmäßig Qualifikationsbedarfsanalysen durch. Sie ermitteln die Leistungsträger Ihres Unternehmens und sorgen rechtzeitig für die Qualifizierung und Einarbeitung von Stellvertretern und Nachfolgern.
- n Sie sind bestrebt, verborgene Talente Ihrer Beschäftigten zu entdecken und zu fördern.
- n Sie organisieren einen systematischen Wissenstransfer, um Erfahrungen und Prozesswissen im Unternehmen zu halten. Sie fördern die Motivation zum gegenseitigen voneinander Lernen – zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, Intranetforen/Plattformen.
- n Sie achten auf eine ausgewogene Altersstruktur, so dass ältere und jüngere Mitarbeiter voneinander profitieren.
- n Sie ermöglichen es Ihren Mitarbeitern, Fortbildungen zu besuchen, die neue Impulse in die tägliche Arbeit bringen, wovon letztlich alle Mitarbeiter profitieren.
- n Sie geben Mitarbeitern in Teilzeitbeschäftigung und Elternzeit die Möglichkeit für berufliche Qualifizierungsmaßnahmen.

2.9 Systematische und lebendige Prozesse

Sie gestalten und entwickeln Sie den gesamten Arbeitsprozess systematisch und verbessern ihn ständig. Sie bleiben lern- und wettbewerbsfähig.

Prozesse halten Ihr Unternehmen am Leben: Erfolgreiche Wertschöpfung kann nur in einem systematischen, lebendigen Prozess entstehen. Offenheit für Neues, ständiges Lernen, kontinuierliches Verbessern erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Dies gilt besonders bei hartem Preis-, Termin- und Qualitätswettbewerb. Gut gestaltete Prozesse vermeiden Probleme an Team- und Abteilungsgrenzen.

Praxistipps

In Ihrem Unternehmen sind die Prozesse systematisch festgelegt.

- n Sie planen die Arbeitsabläufe systematisch und berücksichtigen dabei möglichst Faktoren und Rahmenbedingungen, die den Prozess beeinflussen – zum Beispiel Kundenaufträge, das Budget, Arbeitsverfahren, erforderliche Qualifikationen/Kompetenzen, Informationen, Kommunikationswege, Kooperationen, Arbeitsmittel und -stoffe, erforderliche Arbeitsumgebung. Die Arbeitsabläufe sind verständlich beschrieben – zum Beispiel in Verfahrensregelungen, Arbeitsanweisungen.
- n Mögliche Risiken, Gefährdungen und Probleme in den Arbeitsabläufen sind ermittelt und in der Arbeitsplanung mitberücksichtigt – zum Beispiel durch Gefährdungsbeurteilungen, Erfahrungen aus vergangenen Projekten werden einbezogen. > *Risiko*
- n Sie planen die Arbeitsabläufe nicht im Detail, damit auch Ihre Beschäftigten ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen können. So motivieren Sie sie und nutzen ihre Leistungspotenziale optimal.
- n Sie achten bei der Festlegung der Arbeitsabläufe auf die Verringerung oder die Vermeidung von unproduktiven Zeiten – zum Beispiel Reduzierung von Transport- und Liegezeiten; Arbeitsmaterial und Werkzeuge sind rechtzeitig an Ort und Stelle.
- n Sie haben ein Verfahren, mit dem Sie verhindern, dass fehlerhafte Arbeitsergebnisse von vorgelagerten Prozessen an nachfolgende Prozesse weitergegeben werden.
- n Kooperieren mehrere Teams, Projekte oder Abteilungen oder mehrere Unternehmen, dann ist festgelegt, wie die Zusammenarbeit stattfindet, damit die Abläufe effektiv und effizient bleiben und es nicht zu Überschneidungen und gegenseitigen Gefährdungen kommt – zum Beispiel durch Verfahrensregelungen mit klaren Schnittstellenregelungen, Festlegungen der Weisungsbefugnisse und der Koordinatoren. > *Organisation*

Sie steuern und kontrollieren die Prozesse nach Kriterien, die allen bekannt sind.

- n Die Kriterien, nach denen die Arbeitsabläufe, die Arbeitsergebnisse und die Leistungen der einzelnen Beschäftigten bewertet und gesteuert werden, sind bekannt – Kriterien können zum Beispiel sein Durchlaufzeit, Fehlerquote/Qualität, Störungen, Kundenzufriedenheit. Es hat sich bewährt, solche Kriterien gemeinsam mit den Beschäftigten zu vereinbaren.
- n Sie haben die Steuerung und Kontrolle der Arbeit, der Produkte und Leistungen so angelegt, dass sie als eine gemeinsame Verbesserung der Prozesse verstanden wird und nicht als ein „Überwachungsinstrument“.

Sie lassen es gar nicht erst zu Störungen kommen, Sie vermeiden Probleme vorausschauend.

- n Sie erfassen mögliche Gefährdungen und Störungen beim Einsatz von Technik und Arbeitsstoffen sowie beim Einsatz von Lieferanten und Subunternehmen bereits im Vorfeld. Sie schalten Risiken so weit wie möglich aus – zum Beispiel mit Hilfe von Gefährdungsbeurteilungen.
- n Sie stellen durch Prüfungen und vorbeugende Instandhaltung sicher, dass die eingesetzte Technik reibungslos funktioniert und es nicht zu unnötigen Störungen im Ablauf kommt.

Sie nutzen Erfahrungen und Fehler, um Prozesse ständig zu hinterfragen. Sie haben keine Angst vor Kritik, sondern fordern Sie heraus, um besser zu werden und zu lernen.

- n Sie haben ein Verfahren festgelegt, wie Sie die Arbeitsprozesse in Ihrem Unternehmen ständig verbessern können – zum Beispiel durch regelmäßige SOLL-IST-Vergleiche, Beurteilungen der Arbeitsbedingungen, Teamgespräche. Das schließt auch ein, dass überprüft wird, ob Prozesse überhaupt für die Wertschöpfung benötigt und nicht nur aus Gewohnheit weiter verfolgt werden.
- n Sie haben gemeinsam mit den Beschäftigten vereinbart, welche Möglichkeiten es gibt, Verbesserungsvorschläge einzubringen, und wie mit den Vorschlägen verfahren wird – zum Beispiel durch regelmäßige Besprechungen, Fehlerprotokolle, Befragungen, „Kummerkasten“.
- n Sie binden Ihre Kunden ein, um ihre Vorstellungen und Bedarfe bei der Weiterentwicklung Ihrer Leistungen und Produkte mit berücksichtigen zu können – zum Beispiel durch Kundengespräche, Kundenbefragungen, Einbindung von Kunden bei Produkt- und Leistungsentwicklung. >Kundenpflege

2.10 Wirtschaftliche Beschaffung und sichere Arbeitsmittel

Sie achten bei der Beschaffung von Technik und Dienstleistungen auf Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit und nicht nur auf den Preis.

Oft schauen Unternehmen bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln und bei der Beauftragung von Lieferanten und Subunternehmern nur auf den Preis. Nur selten ist das billigste Angebot auch das wirtschaftlichste. Es lohnt sich, auf Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit zu achten. Arbeitsmittel und Leistungen müssen zuverlässig verfügbar sein. Minderwertige Produkte und Leistungen haben oft eine kurze Lebenserwartung und hohe Folgekosten. Sie beeinflussen auch die Qualität der Arbeitsergebnisse und der Produktivität negativ.

Arbeitsmittel: Werkzeuge, Geräte Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge, Rechner, Software...

Praxistipps

Ihre Arbeitsmittel unterstützen die Arbeitsabläufe und führen nicht zu Störungen.

- n Bei der Beschaffung haben Sie sichergestellt, dass Arbeitsmittel und auch persönliche Schutzausrüstungen angeschafft werden, die die Arbeitsabläufe am besten unterstützen. Ihre Beschäftigten können die Arbeitsmittel funktional und sicher bedienen.
- n Sie sparen nicht am falschen Ende. In Ihrem Unternehmen werden keine minderwertigen Waren (Arbeitsstoffe, Arbeitsmaterialien, Arbeitsmittel) angeschafft, die zu Störungen oder Improvisationen in den Abläufen und damit in der Regel zu Verzögerungen und höheren Kosten führen.

Sie schaffen nur Arbeitsstoffe und -materialien an, die für die Produktionsabläufe geeignet sind, und Sie sorgen dafür, dass die Gesundheit Ihrer Beschäftigten bei der Verarbeitung nicht gefährdet wird.

- n Sie kaufen nur geeignete Arbeitsmaterialien (Rohstoffe, Schrott, Profile) und Arbeitsstoffe – zum Beispiel schaffen Sie Ersatzstoffe an, die weniger gefährlich sind, oder Arbeitsmaterialien, die sich schnell und direkt verarbeiten lassen.
- n Sie stellen schon bei der Beschaffung sicher, dass die Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten bei der Verarbeitung der Arbeitsstoffe durchgeführt werden können – zum Beispiel stehen Mittel für Hygienemaßnahmen, Hautschutzmittel und persönliche Schutzausrüstungen zur Verfügung.

Sie berücksichtigen bei der Beschaffung Erfahrungswerte.

- n Sie berücksichtigen bei der Beschaffung die Erfahrung der Beschäftigten mit den bisher eingesetzten Produkten und Arbeitsstoffen.

- n Sie nutzen bei der Beauftragung von Subunternehmern die Erfahrung der Kunden und Ihrer Beschäftigten mit den bisher beauftragten Subunternehmern.

Sie beauftragen nur Lieferanten und Subunternehmer, die Ihren Qualitätsanforderungen gerecht werden.

- n Sie besitzen Kriterien für die Beauftragung von Lieferanten und Subunternehmern – zum Beispiel Eignungen, Referenzen, Erfahrungen, Qualifikationen, Arbeitsmittel, Termintreue, Zertifizierungen. Sie beschreiben diese Kriterien schon in der Ausschreibung.
- n Sie stellen sicher, dass in den Verträgen mit den Lieferanten und Subunternehmern Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen eindeutig festgelegt sind – zum Beispiel Qualität der Leistung, Weisungsbefugnisse, Unterweisungen, Bereitstellung und Qualität von Arbeitsmitteln und persönlicher Schutzausrüstung.
- n Sie sammeln die Erfahrungen mit Ihren Lieferanten und Subunternehmern und werten sie aus – zum Beispiel durch eine Lieferanten/Subunternehmerdatei und durch Einholung von Erfahrungen der Kunden und Beschäftigten mit den Leistungen der Lieferanten und Subunternehmer.
- n Sie überprüfen die Beziehungen zu Ihren Lieferanten daraufhin, wo Verbesserungen möglich sind, und berücksichtigen auch die Kritik der Lieferanten.

2.11 Praxisnahe Innovationen

Der Markt und die Bedingungen für Produkte und Leistungen ändern sich ständig. Sie bleiben nur wettbewerbsfähig, wenn Sie in der Lage sind, diese Veränderungen zu erkennen, aus ihnen zu lernen und die Produkte und Leistungen ständig weiterzuentwickeln.

Nur wer innovativ ist, bleibt konkurrenzfähig und gehört zu den Besten. Wer innovativ ist, nimmt die Signale aus der Umwelt (Markt, Kunden, technologische Entwicklungen, Politik, Gesellschaft) frühzeitig wahr und setzt sie rasch in Ideen und Projekte um. Ein innovatives Unternehmen ist besonders veränderungs- und lernfähig. Doch das kann man nicht verordnen. Innovationen muss man vorbereiten und steuern.

Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Innovationen; Produktinnovationen sind eine Antwort auf immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, sich verändernde Kundenbedürfnisse und technologische Fortschritte. Prozessinnovationen (neue Verfahren und Organisationsformen) verhelfen zu höherer Effektivität und Kreativität. Soziale Innovationen (Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit, Gesundheits- und Kreativitätsförderung und Ähnliches) sichern die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und die Lernfähigkeit Ihrer Beschäftigten, ohne die kein Innovationsprozess erfolgreich sein kann.

Praxistipps

In Ihrem Unternehmen ist jedem Beschäftigten klar, dass bei Ihnen großer Wert darauf gelegt wird, die Produkte und Leistungen weiterzuentwickeln und die Prozesse im Unternehmen zu verbessern.

- n Schon in der Strategie Ihres Unternehmens wird deutlich, dass Sie versuchen, durch ständige Produkt- und Leistungsentwicklung zu den Besten in der Branche zu zählen. > *Strategie*
- n Ihre Beschäftigten kennen Ihre Innovationsvorstellungen und wissen, was Sie von ihnen verlangen. > *Organisation*
- n Sie motivieren Ihre Beschäftigten, ständig über neue Möglichkeiten bei der Arbeit und über neue Produkte und Leistungen nachzudenken. Sie ermuntern und motivieren Sie, Ihre Ideen einzubringen. > *Unternehmenskultur*

Sie haben festgelegt, wie aktuelle Entwicklungen am Markt, der Technologien, des Know-how und der Kundenbedürfnisse erfasst werden.

- n Sie beziehen die wesentlichen Fachzeitschriften Ihrer Branche und recherchieren systematisch im Internet, um neue Entwicklungen frühzeitig kennen zu lernen.
- n Sie oder ausgewählte Beschäftigte aus Ihrem Unternehmen besuchen die für Ihren Markt relevanten Messen, Kongresse und Fachkonferenzen.
- n Ihre Beschäftigten nutzen gezielt Kundenkontakte, um (sich ändernde) Bedürfnisse, Interessen und Vorstellungen der Kunden kennen zu lernen. >Kundenpflege

Sie besitzen ein Verfahren zur systematischen Erfassung und Auswertung von Informationen über neue Entwicklungen und verfügen über geeignete Methoden zur praxisnahen Umsetzung.

- n Bei Ihnen ist festgelegt, wie die neuen Erkenntnisse und Informationen für die Weiterentwicklung der Produkte und Leistungen und die Verbesserung der Prozesse im Unternehmen ausgewertet und genutzt werden. > Prozesse
- n Es gibt bei Ihnen regelmäßige Gesprächskreise (zum Beispiel ein-/zweimal im Jahr), in denen über Ideen für neue Produkte und Leistungen und Erfahrungen gesprochen wird. Bei der Zusammensetzung der Gesprächskreise achten Sie darauf, dass die unterschiedlichen Perspektiven zusammen kommen, um eine große Meinungsvielfalt zu erreichen – zum Beispiel Teilnehmer aus unterschiedlichen Teams/Abteilungen, unterschiedliche Kompetenzen und Persönlichkeiten.
- n Sie achten darauf, dass die Innovationen praxisnah sind. Der Nutzen für Ihre Produkte, Leistungen und Prozesse muss im Vordergrund stehen. Nicht jede Innovation ist hilfreich. Manchmal ist Abwarten klüger, als zu schnelles Aufspringen auf jeden Trend. Bei Einführung neuer Produkte und Leistungen beziehen Sie deswegen Ihre Kunden mit ein, und bei der Einführung neuer Prozesse im Unternehmen Ihre Beschäftigten.

Sie schaffen die Voraussetzungen, dass die Beschäftigten kreativ und innovativ sein können.

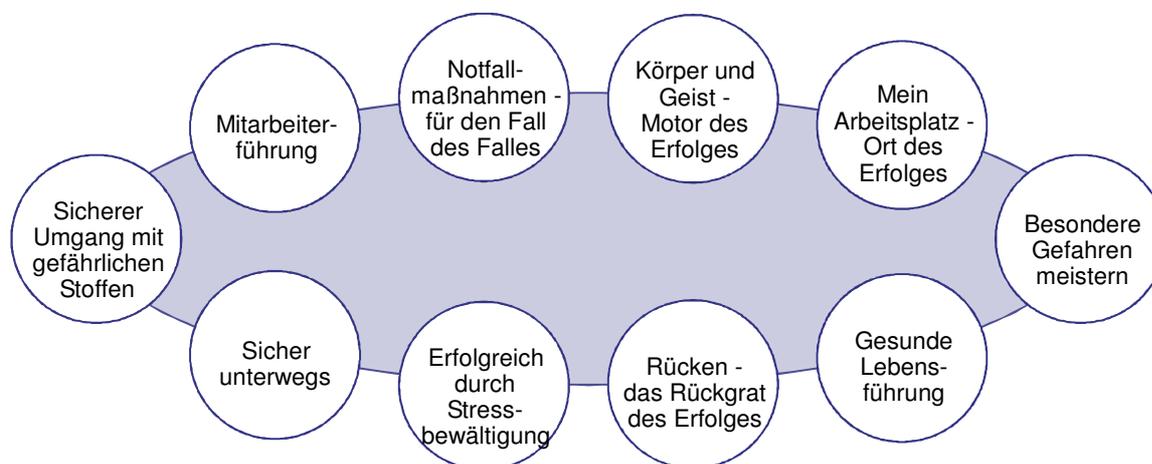
- n Sie entwickeln eine Innovationskultur, die Fehler erlaubt und das Lernen aus Fehlern fördert, die Risikobereitschaft akzeptiert, die Innovationskompetenz aller Beschäftigten durch Aus- und Weiterbildung verbessert und Ihren Beschäftigten die erforderlichen Freiräume zum Mitdenken und Entwickeln von Ideen und Vorschlägen gibt. > Unternehmenskultur

3 Themen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung

Die 11 Arbeitsfelder guter Betriebsführung im Mittelstand, die im vorherigen Kapitel vorgestellt wurden, sind keinesfalls als rein ökonomische Verhaltensmaßregeln zu verstehen. Was auf den ersten Blick nur rein betriebswissenschaftlicher Natur zu sein scheint, ist auf den zweiten Blick jedoch auch Verhaltensratgeber für den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung, die sich in jedem Abschnitt wieder finden.

Die zentralen Themen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung wurden in einer Studie der Fachhochschule des Mittelstands mit dem Titel „Arbeits- und Gesundheitsschutz für Existenzgründer“ im Jahre 2004 erhoben. Der daraus entstandene, praxisnahe Ratgeber thematisiert die wichtigsten Themen und gibt Anhaltspunkte zu einem sicheren Umgang mit Gefahren. Einen Überblick über den Themenkomplex gibt folgendes Schaubild:

Abbildung 3-1: Themenkomplexe im Arbeitsschutz und in der Gesundheitsförderung



3.1 Körper und Geist - Motor des Erfolges

„Gesundheit ist das höchste Gut, und um die Gesundheit zu erhalten, ist nichts zu teuer“, so sagt der Volksmund. Gesundheit ist mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert sie als Zustand des vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens. Die Bedeutung der Gesundheit wird oft erst mit zunehmendem Alter erkannt, wenn durch eigene erlebte Krankheiten und gesundheitliche Probleme im Umfeld offensichtlich wird, welche Einschränkungen mit ihrem Verlust verbunden sind. Jüngere Menschen leben unbeschwerter und risikofreudiger. Um ein gesundes Leben zu führen, genügt es nicht, sich gesund zu ernähren oder nicht zu rauchen. Nur bei einer ganzheitlichen Betrachtungsweise unter Berücksichtigung der seelisch-geistigen Voraussetzungen kann ein gesundes Leben erreicht werden.

Nachfolgend werden einige Punkte für ein gesundes Leben aufgeführt:

- Ernährung Gesunde Nahrung: Obst, Gemüse, Vitamine, Brot etc.
- Umwelt Gesunde natürliche Umwelt: Luft, Wasser, Boden, Licht
- Lebensbedingungen Kleidung, Unterkunft, Wärme, Schutz vor Gefahren
- Bewegung Ausreichende körperliche Betätigung an der frischen Luft: Sport, Spiel, Arbeit
- Entspannung Ruhe, Schlaf, Entspannung
- Beherrschung Keine extremen Überanstrengungen, keine Überforderungen

- | | |
|----------------------|--|
| - Beziehungen | Intakte soziale Beziehungen: Familie, Freundeskreis, betriebliches Umfeld |
| - Arbeitsbedingungen | Der Gesundheit förderliche Arbeitsbedingungen |
| - Sicherheit | Gefühl der Geborgenheit, des Gebrauchtwerdens, Sicherheit der politischen Verhältnisse und der wirtschaftlichen Lage |
| - Wertschätzung | Erfolg und Anerkennung |
| - Kreativität | Schöpferische Betätigung |
| - Selbstachtung | Selbstvertrauen |
| - Liebe | Zum Partner, zu Kindern, zur Familie, zum Mitmenschen |

Es gibt viele Faktoren, die unsere Leistungsfähigkeit beeinflussen und uns krank, aber auch gesund machen. Manchen unterliegen wir, ohne sie beeinflussen zu können, wie z. B. Straßenlärm und Luftverschmutzung. Andere sind nicht zu ändern; es können aber Hilfsmittel eingesetzt werden, um negative Auswirkungen zu minimieren (z. B. bei langem Sitzen, schwerem Tragen, Sichtschutz o.ä.). Informationen zur Verringerung dieser Faktoren finden Sie im Kapitel „Mein Arbeitsplatz – Ort des Erfolges“ und im Modul „Rücken – Das Rückgrat des Erfolgs“.

Weitere Einflussfaktoren können wir selber steuern und so zur Erhaltung der Gesundheit beitragen. Eine wichtige Rolle spielt die „richtige“ Ernährung. Belastender Stress, Alkohol und Nikotin sowie der Missbrauch von Drogen und Medikamenten wirken sich hingegen nachteilig auf die Gesundheit aus. Weitere Informationen hierzu finden Sie in den Modulen „Gesunde Lebensführung“ und „Erfolg durch Stressbewältigung“.

Die Gesundheit unterliegt vielfältigen Einflüssen, die sich positiv oder negativ auf die Gesundheit auswirken. Ob es um Ernährung, Entspannung oder Bewegung geht – wichtig ist ein ganzheitlicher Ansatz bei der Gesunderhaltung.

3.2 Mein Arbeitsplatz - Ort des Erfolges

Die Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil des Lebens, und sie birgt wie alle Lebensbereiche auch Risiken für Sicherheit und Gesundheit in sich. In jeder Branche sollte ein Arbeitsplatz ein Ort des Erfolges sein und die Gesundheit schützen. Die folgenden Hinweise können für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und die Vermeidung krankheitsbedingter Ausfallzeiten essentiell sein.

Arbeitsplätze zu gestalten ist also grundlegend für die Gesundheit der Beschäftigten. Dabei ist der Arbeitsraum zu betrachten, die raumklimatischen Bedingungen, die eigentliche Arbeitsplatzgestaltung einschließlich der Ausstattung und der erforderlichen Arbeitsmittel und womöglich auch der erforderlichen Gefahrstoffe bis hin zu ergonomische Anforderungen. Diese Gestaltung ist natürlich für einen Arbeitsplatz in der Produktion sehr viel umfangreicher als für einen Arbeitsplatz in der Verwaltung. Damit die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten umfassend beurteilt und erfasst werden und ferner die ständige Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die Beschäftigten systematisch erfolgt, ist vom Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung und ihre Dokumentation durchzuführen.

Arbeits- und Gesundheitsschutz im Büro erscheint oft entbehrlich. Was soll da schon passieren? Kein Zweifel, die Arbeit außerhalb des Büros ist meist gefährlicher als am Schreibtisch. Die Belastung bei der Arbeit mit moderner Bürotechnik sollte jedoch nicht unterschätzt werden. Statische Haltung und ganz besonders Fehllhaltung können zu Schmerzen im Rücken- und Schulternackebereich führen. Langfristig gesehen sind Haltungsschäden und vorzeitiger Verschleiß die Folge. Mögliche arbeitsbedingte Belastungen bestehen für den Bewegungsapparat (Gelenke, Bandscheiben, Muskeln, Sehnen sowie die gesamte Wirbelsäule), die Augen, die Atmungsorgane und die Psyche. Sie können durch Zwangs- und Fehllhaltung an falsch gestalteten Arbeitsplätzen, durch Bewegungsarmut, einseitige Beanspruchung, falsche Beleuchtung, Zugluft, Luftverunreinigungen, Lärm, Unter- oder Überforderung und ständigen Termin- und Arbeitsdruck entstehen.

Diese beschriebenen Belastungen sind jedoch nicht die einzigen Gefahrenquellen im Büro; auch Unfälle können geschehen. Den Unfallversicherungsträgern werden jährlich ca. 70.000 Arbeitsunfälle aus dem Bürobereich gemeldet. Typische Bürounfälle sind z.B. Stürze beim Gehen und auf Treppen, Stürze von Leitern und Tritten sowie

von ungeeigneten Aufstiegen, Stürze beim Transport großer Akten und Schriftgutmengen und Verletzungen beim Benutzen von Büromaschinen und -geräten sowie Möbeln (viele dieser Unfälle geschehen natürlich auch im Bereich der Produktion). Deshalb sollte aktiver Arbeits- und Gesundheitsschutz im Büro ein zentrales Element darstellen.

Erfolgsfaktor Arbeitsort: Der Arbeitsplatz ist entsprechend den anfallenden Arbeitsaufgaben zu gestalten. Man spricht in diesem Zusammenhang von Ergonomie, die als Anpassung der Arbeit und ihrer Umgebung an die Eigenschaften und Fähigkeiten des Menschen definiert wird. Unter ergonomischen Gesichtspunkten muss ein Arbeitsplatz im Büro beispielsweise eine ausreichend große und reflektionsarme Oberfläche/Arbeitsfläche besitzen. Die Arbeitsfläche muss so bemessen sein, dass eine flexible Anordnung des Bildschirmgerätes, der Tastatur, der Akten und der sonstigen Arbeitsmittel ermöglicht wird. Darüber hinaus stellen Lärmpegel, die in fast allen Arbeits- und Lebensbereichen üblich und nur schwer vermeidbar sind, einen weiteren Belastungsfaktor dar. Lärmbelastigungen rufen Gesundheitsschäden hervor, beeinträchtigen die Erholung und behindern die Arbeitstätigkeit. Andere zentrale Themen der Arbeitsplatzgestaltung sind speziell gestaltete Beleuchtung, ein gesundes Raumklima, Gerüche und auch die Farbgestaltung des Arbeitsbereiches. Eine gute und ausgewogene Gestaltung dieser Faktoren der Umwelt wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden des Menschen aus.

Neben der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes spielt auch noch die richtige Ausstattung mit Arbeitsmitteln und Anlagen eine Rolle. Schon bei der Beschaffung sollte auf sichere, geprüfte Geräte geachtet werden, die anhand von Güte- und Qualitätssiegeln erkannt werden können. Auch der eigentliche Umgang mit Maschinen muss gesichert sein, um Verletzungen ausschließen zu können. Daher ist eine regelmäßige Prüfung der Arbeitsmittel für den Umgang grundlegend.

3.3 Besondere Gefahren meistern

Besondere Gefahren liegen bei Tätigkeiten vor, bei denen ein erhöhtes Unfallrisiko besteht. Beispiele dafür sind im Folgenden gegeben:

Tätigkeiten mit einem erhöhten Unfallrisiko	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeiten mit Absturzgefahr (z. B. Arbeiten auf Leitern und Gerüsten oder Dacharbeiten) - Beseitigung von Maschinenstörungen, Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten - Heißarbeiten in brand- und explosionsgefährdeten Bereichen - Arbeiten an elektrischen Anlagen oder Geräten - Fällen von Bäumen (Garten- und Landschaftsbau) - Tätigkeiten an Einzelarbeitsplätzen unter Einsatz gefährlicher Arbeits- und Betriebsmittel
Unbekannte Arbeits- und Fertigungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> - unzureichende Kenntnisse der Arbeitsverfahren (man überfordert sich selbst) - keine bzw. ungenügende Unterweisung - fehlende Einarbeitung
Zusammenarbeit mit Anderen	<ul style="list-style-type: none"> - fehlende Hinweise auf Gefahren - keine Koordination verschiedener Tätigkeiten - Sprachschwierigkeiten
Wechselnde Einsatzorte bzw. -stellen	<ul style="list-style-type: none"> - Unkenntnis des Arbeitsortes - ungewohnte Umgebung

Dies sind Beispiele, die in jedem Unternehmen um spezifische Gefahren erweitert werden können oder müssen. Besondere Gefahren treten in Situationen auf, die wir mit unseren fünf Sinnen nicht erfassen können. Die Grenze, ab der eine Gefahr zur „besonderen Gefahr“ wird, wird so durch uns selbst festgelegt. Diese Grenze wird von Fachleuten durch das so genannte Grenzzisiko beschrieben, den Punkt also, bei dem unser Gefühl sagt, dass wir uns bei der Arbeit oder in der Freizeit irgendwie unsicher fühlen.

Risiko ist das Ergebnis, wenn die Schwere einer Verletzung und ihre Häufigkeit miteinander multipliziert werden. Kann die Arbeit schwere Verletzungen hervorrufen, wie z.B. schon ein Sturz von der Leiter, ist das Risiko nicht mehr akzeptabel. Alle Maßnahmen des Arbeitsschutzes zielen darauf, das Risiko zu vermeiden oder, wenn dies nicht möglich ist, die Schwere des Schadens und die Häufigkeit so zu reduzieren, dass das Risiko minimiert wird. Besondere Risiken und Gefahren treten häufig bei ungewohnten oder neuen Arbeiten auf, sie kommen auch bei Tätigkeiten mit gefährlichen Maschinen und bei Sturzgefahr vor.

Die Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten vor den besonderen Gefahren folgen dem so genannten TOP-Prinzip: Technische Maßnahmen sind vor organisatorischen Maßnahmen zu treffen, persönliche Maßnahmen kommen erst nach Ausschöpfen der technischen und organisatorischen Maßnahmen in Frage. Hierbei sind die Maßnahmen nach Dringlichkeit geordnet.

Besondere Gefahren treten immer dann auf, wenn das Arbeitsverfahren, die Arbeitsmittel oder der Arbeitsort den Mitarbeitern nicht vertraut oder genau bekannt sind. Unter Umständen treten sie bei der Zusammenarbeit mit anderen Personen auf, deren Reaktionen nicht vorhersehbar sind. Besondere Gefahren sind immer dann vorhanden, wenn man die Gefahr, wie z. B. beim elektrischen Strom, mit seinen fünf Sinnen nicht sofort bemerken kann. Sie bestehen auch bei ungewohnten Arbeiten, die man ohne vorherige Übungsmöglichkeit ausführt. Besondere Aufmerksamkeit ist zudem bei Betriebsstörungen, Instandhaltungsarbeiten und mangelnder Informationsweitergabe über Änderungen an den Arbeitsabläufen erforderlich. Man kann besonderen Gefahren nur begegnen, indem man stets mit ihnen rechnet und sich auf sie einstellt.

3.4 Gesunde Lebensführung

Befragt man die Deutschen nach den Dingen, die den Menschen am wichtigsten sind, so wird der Aspekt persönliche Gesundheit am häufigsten genannt. Doch Gesundheit lässt sich nicht einfach als nicht-krank sein definieren. Es spielen laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) mehrere Faktoren für das Gesundsein eine Rolle. Die WHO definiert Gesundheit als Zustand des völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und weist damit auf die engen Wechselwirkungen zwischen diesen drei Ebenen hin. Diese gilt es in ein harmonisches Gleichgewicht zu bringen, um Gesundheit zu gewährleisten.

Gesundheitsförderung im Unternehmen zielt daher darauf ab, die individuellen Gesundheitsressourcen zu unterstützen, zu stärken und zu fördern. Diese Gesundheitsressourcen werden benötigt, um Belastungen, die durch Beruf, Familie und Umwelt auf den Menschen einwirken, besser psychisch und physisch bewältigen zu können.

Folgende Faktoren beeinflussen die Gesundheit:

- n die individuelle Konstitution (Gene, Ernährung, Training)
- n die einwirkenden Kräfte (z.B. in der Arbeitswelt oder im Privatleben)
- n die individuellen Bewältigungsmöglichkeiten

Um eine gesunde Lebensführung zu ermöglichen, gilt der Grundsatz: so viel Bewegung wie möglich! Dabei steigert gezieltes Training die Kondition und Beweglichkeit. Ferner sollte jeder darauf achten, ausreichend Schlaf zu bekommen, Stress zu vermeiden und für ausreichend Entspannung zu sorgen. Verzicht auf Zigaretten ist ein Muss, und Alkohol sollte nur in Maßen konsumiert werden. Eine gesunde Ernährung rundet eine ausgewogene Lebensführung ab und ist ein wichtiger Faktor zur Sicherstellung der eigenen Gesundheit. Wichtig ist es, allgemein eine Balance zu halten. Beanspruchung, Belastungen und Beschwerden gilt es, mit ausreichend Erholung, Entspannung und Entlastung zu kompensieren.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist die Gesundheitsvorsorge. Vorsorgeuntersuchungen und Früherkennung werden durch die Krankenkasse angeboten: Gesundheits-Check-Up (Früherkennung Herz-Kreislaufkrankungen), Krebsvorsorge, Zahngesundheit, Untersuchungen für werdende Mütter und Impfungen (Tetanus, Diphtherie, Kinderlähmung) können zur Sicherstellung der Gesundheit entscheidend beitragen.

3.5 Rücken - das Rückgrat des Erfolgs

Rückenleiden werden in Deutschland heutzutage als Volkskrankheit Nummer 1 bezeichnet. In der Wirtschaft sind zirka 30 % der Krankheitstage auf Muskel-Skelett-Erkrankungen zurückzuführen. Schätzungen gehen davon aus, dass die Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems Staat und Wirtschaft jährlich 26 Milliarden Euro kosten. Die Wahrscheinlichkeit für eine Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Rückenbeschwerden ist demnach relativ hoch.

Es lohnt sich also für jedes Unternehmen, vorzusorgen und sich mit den Möglichkeiten zur Vermeidung von Rückenerkrankungen zu beschäftigen. Trotz steigender Automatisierung und Technisierung in der Wirtschaft gibt es immer noch eine Vielzahl von Tätigkeiten, die mit einer erheblichen Belastung für den Rücken verbunden sind. Beispielhaft seien an dieser Stelle nur folgende Arbeitstätigkeiten genannt: das Tragen von Arbeitsmaterialien, Werkstoffen, Handmaschinen; das Bestücken von Maschinen; Verpackungsarbeiten; Auslieferungsarbeiten u.a.m. Auch eine überwiegend sitzende Tätigkeit (z.B. Büroarbeit) wird hinsichtlich der damit einhergehenden Rückenbelastung häufig unterschätzt. Daher sollte es Ziel jedes Unternehmens sein, den Mitarbeitern Möglichkeiten für einen positiven Umgang mit diesen Belastungen aufzuzeigen. Arbeitnehmer sollten dabei unterstützt werden, rückenfreundliches Bewegungsverhalten am Arbeitsplatz anzuwenden, sich mit den Fragen der ergonomischen, insbesondere auch der rückenfreundlichen Arbeitsplatzgestaltung kritisch auseinander zu setzen und bewegungsbezogene Erholungsmaßnahmen für den Rücken durchzuführen.

Als strategisches Ziel gilt es demnach, ein Gleichgewicht zwischen arbeitsbedingter Belastung (Heben und Tragen, Ziehen und Schieben oder sitzende Tätigkeit) und Erholung durch Rückenschule und Bewegungspausen, durch das Einlegen von bewussten Arbeitspausen und durch generelle gesundheitsorientierte Sport- und Bewegungsaktivitäten zu erreichen. Das Gleichgewicht zwischen Belastungen und Erholungsmaßnahmen ist im Sinne einer dauerhaften Gesunderhaltung des Rückens von entscheidender Bedeutung. Im Zusammenhang mit Rückenbelastungen im Berufsleben sind daher drei Punkte von entscheidender Bedeutung:

- n Analyse: das Erkennen von rückenbelastenden Arbeitstätigkeiten
- n Rückenfreundliches Bewegungsverhalten und Ergonomie: die Realisierung einer rückenfreundlichen Gestaltung von Arbeitstätigkeiten durch rückenschonendes Bewegungsverhalten und rückenschonende Arbeitsbedingungen
- n Erholungsmanagement: Anwendung von Erholungs- und Ausgleichsmaßnahmen für den Rücken

Jedes Unternehmen sollte im Rahmen seiner Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen darauf achten, dass das oben genannte Gleichgewicht hergestellt und ausbalanciert wird und eine Strategie der drei genannten Punkte zum Tragen kommt, um somit Folgeschäden für die Arbeitnehmer abzuwenden.

3.6 Erfolgreich durch Stressbewältigung

Stress ist in den letzten Jahren zu einem populären Schlagwort in der Alltagssprache geworden. Verwendet wird es zur knappen Beschreibung der allgemeinen Lebenssituation bzw. der allgemeinen Befindlichkeit oder schlicht als Entschuldigung für eigene Versäumnisse. Stress bezeichnet dabei Druck, Belastung, unangenehme Spannungen und Situationen, in denen man sich beruflich oder privat überfordert und überlastet fühlt. Man ist gereizt, hektisch, wütend, nervös, fühlt sich ohnmächtig oder niedergeschlagen. Dauerhafter Stress wirkt sich gesundheitsschädlich und leistungsmindernd aus, deutlich erkennbar in

Form von ausgeprägten Erschöpfungszuständen, rascher Ermüdung und dem Gefühl, den Anforderungen des Alltags gar nicht oder nur schwer gerecht werden zu können.

Stress wird als eine körperliche, geistige und seelische Reaktion auf Anforderungen verstanden, die der Einzelne vor dem Hintergrund einer persönlichen Bewertung als besonders stark einschätzt. Diese Reaktionen werden Stressreaktionen genannt; die Anforderungen, die zu diesen Stressreaktionen führen, bezeichnet man als Stressoren. Dabei ist Stress grundsätzlich eine angeborene, ursprünglich lebenserhaltende Funktion, die es dem Menschen ermöglicht, hohe Anforderungen zu bewältigen. Gelungene Stressbewältigung führt demnach zu Wohlbefinden und Zufriedenheit. Diese Form des Stresses wird „Eustress“ genannt. Erst im Übermaß wirkt sich Stress

beeinträchtigt auf Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Gesundheit aus. Diese negative Form des Stresses wird „Disstress“ genannt.

Die Stressbewältigung setzt auf zwei Ebenen des Stressgeschehens an. Eine Möglichkeit liegt im Umgang mit den Stressoren. Hier geht es in erster Linie darum, Stressoren so zu organisieren und zu strukturieren, dass sie ohne weitere Belastung bewältigt werden können. Als Methode bietet sich hierfür ein Zeitmanagement an, das auf Zeit- und Aufgabenplanung basiert. Die zweite Möglichkeit der Stressbewältigung zielt direkt auf die Person. Dabei wird versucht, den Menschen stabiler und weniger stressanfällig zu machen. Als Methode kommen dafür systematische und unsystematische Entspannungsmethoden in Frage.

Daher gilt es, Beschäftigte und Arbeitgeber zu informieren, was unter Stress zu verstehen ist, und warum Stress sich leistungsmindernd und gesundheitsschädigend auswirken kann. Der Arbeitgeber ist in der Pflicht, durch die Arbeitsorganisation Arbeitsbelastungen gleich zu verteilen, Belastungen nach Möglichkeit zu reduzieren oder durch Zielvereinbarungen und Prioritätensetzung den Mitarbeitern Hilfen zur Stressbewältigung zu geben. Jeder sollte eigene Stressfaktoren erkennen und überdenken. Darüber hinaus sollen im Alltag durchführbare Verfahren zur Stressbewältigung wie Zeitmanagement und Entspannung vermittelt werden. Das Verfahren des Zeitmanagements hilft, Aufgaben optimal zu organisieren und so Belastungen zu verringern. Mit den Tipps zur Entspannung werden den Beschäftigten Möglichkeiten an die Hand gegeben, sich ggf. selbst zu stabilisieren und damit weniger anfällig für Stress zu werden.

3.7 Sicher unterwegs

Viele Unternehmen sind auf die Teilnahme ihrer Mitarbeiter mit Kraftfahrzeugen am öffentlichen Straßenverkehr angewiesen. Manchmal ist diese Teilnahme berufliche Hilfstätigkeit und stellt nur eine Anforderung der beruflichen Tätigkeit dar. Manchmal bildet sie den beruflichen Mittelpunkt der Tätigkeit, wie etwa bei Berufskraftfahrern. Die hier gegebenen Hinweise sind jedoch auch für das Privatleben hilfreich – schließlich bewegen wir uns alle im öffentlichen Straßenverkehr.

Die Benutzung von Kfz beinhaltet ein hohes Gefahrenpotential. Daher gilt es, sich mit den üblichen Gefahren, besonders im gewerblichen Kraftverkehr, vertraut zu machen. So sind beispielsweise Lenk- und Ruhezeiten rechtlich zwar nur für Fahrer bestimmter Fahrzeugkategorien relevant, vom Inhalt her sind sie jedoch für jeden motorisierten Verkehrsteilnehmer von großer Wichtigkeit. Auch die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Ladungssicherung und der Umgang mit dem Transport von Gefahrgütern sind wichtige Themen in diesem Themenkomplex.

Für die sichere Teilnahme am Straßenverkehr gilt es, sich folgender Punkte bewusst zu werden:

- n eine optimale Arbeitsplatzgestaltung bringt entscheidende Vorteile
- n die Gefahren der Ermüdung am Steuer sind sehr hoch – nur Pausen und Ruhezeiten können die Gefahren mindern
- n die Grundregeln der Ladungssicherung sind zu beachten
- n die Grundregeln der Lenk- und Ruhezeitregelungen müssen eingehalten werden
- n gefährliche Güter sind nur unter Beachtung besonderer Vorschriften zum Transport freigegeben

Die Beachtung der allgemeinen Tipps für die Teilnahme am Straßenverkehr soll Unternehmen helfen, die Gefahren für die Beschäftigten und andere im Straßenverkehr zu reduzieren.

3.8 Sicherer Umgang mit gefährlichen Stoffen

Gefährliche Stoffe sind Gefahrstoffe (chemische Substanzen wie Salze, Säuren und Laugen, Lösungsmittel usw.) oder biologische Arbeitsstoffe (Mikroorganismen wie Bakterien, Viren und sonstige Krankheitserreger), die die Gesundheit der Menschen und die Umwelt schädigen und in verschiedenen Formen auftreten können. Als Gase, Dämpfe, Aerosole, Flüssigkeiten, Pasten oder Feststoffe können sie gesundheitliche Schäden bei denen verursachen, die ihnen ausgesetzt sind. Menschen können sie durch Einatmen, Hautkontakt, Augenkontakt oder durch Verschlucken aufnehmen, was oft auch unbewusst geschieht.

Gefahrstoffe sind an ihrer Kennzeichnung (orangefarbene Plaketten mit schwarzem Gefahrensymbol) zu erkennen, denn Produkte mit gefährlichen Inhaltsstoffen müssen gekennzeichnet werden.

Voraussetzung für den sicheren Umgang mit gefährlichen Stoffen sind die Informationen vom Hersteller oder Vertreiber in Form des Sicherheitsdatenblattes mit dem Gefahrstoff, diese sollten stets angefordert werden. Sicherheitsblätter beinhalten Hinweise zum Umgang und für die am Einsatzort erforderliche Betriebsanweisung.

Generell ist beim Umgang mit Gefahrstoffen das STOP-Prinzip zu beachten (in folgender Rangfolge):

1. Substitution

Grundsätzlich sollten sehr gefährliche Stoffe durch weniger gefährliche Stoffe ersetzt werden, soweit dies technisch möglich ist.

2. Technische Maßnahmen

Ist die Substitution nicht möglich, so sind technische Maßnahmen wie z.B. der Einbau einer Absaugung zu ergreifen, um für ausreichenden Schutz zu sorgen.

3. Organisatorische Maßnahmen

Organisatorische Maßnahmen regeln den ordnungsgemäßen Umgang mit Gefahrstoffen. Vorschriften für Lagerung und Handhabung erhöhen die Sicherheit.

4. Persönliche Schutzmaßnahmen

Persönliche Schutzmaßnahmen runden das Prinzip ab. Erst wenn technische und organisatorische Maßnahmen nicht sicherstellen können, dass keine Gefährdungen für die Gesundheit der Beschäftigten entstehen, kommen persönliche Schutzmaßnahmen zum Einsatz. Die Auswahl der persönlichen Schutzausrüstung hängt dabei vom Gefahrstoff und seiner Verwendung bzw. den dabei zu erwartenden Gefährdungen ab.

3.9 Mitarbeiterführung

Gleich welcher Art die vertraglichen Arbeitsverhältnisse ausgestaltet sind – der Arbeitgeber als Unternehmer hat stets eine Arbeitgeberverantwortung gegenüber all seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Insbesondere hinsichtlich des zu gewährleistenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes haben Arbeitgeber sehr verantwortungsvolle Aufgaben zu erfüllen. Daher gilt es, im Rahmen der Arbeitgeberverantwortung die Arbeitsbedingungen mit den Beschäftigten zusammen optimal zu gestalten.

Mit der Beschäftigung von Mitarbeitern tragen Arbeitgeber bereits kraft Gesetzes eine hohe Verantwortung. Ziel eines jeden Unternehmens sollte daher sein, ein möglichst hohes Maß an Sicherheit und Gesundheitsschutz zu erreichen. Durch die Tätigkeiten des Unternehmens dürfen weder die eigenen Mitarbeiter noch andere Menschen Schaden nehmen. Daher müssen sich Unternehmen der Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes und der daraus resultierenden Rechte und Pflichten für Unternehmer und Mitarbeiter im Arbeits- und Gesundheitsschutz bewusst sein.

Die Grundpflichten des Arbeitgebers im Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten sich dabei wie folgt: Es müssen Maßnahmen ergriffen werden, die eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gewährleisten. Dazu gehört als Methode die Gefährdungsbeurteilung und ihre Dokumentation. Diese beinhaltet folgende Schritte: die Ermittlung und anschließende Beurteilung der Arbeitsbedingungen und Belastungen (Arbeitsplatzgestaltung, Technik, Gefahrstoffe, Organisation und Wohlbefinden), das Festlegen von Maßnahmen zur

Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes der Beschäftigten (TOP-Prinzip: mögliche Gefahren sind stets an der Quelle zu bekämpfen. Zuerst sind technische, dann organisatorische Maßnahmen zu treffen. Persönliche Maßnahmen sind erst dann zu ergreifen, wenn die betrieblichen Möglichkeiten erschöpft sind), das Durchführen der Maßnahme und die Wirksamkeitskontrolle sowie die regelmäßige Fortschreibung. Die Ergebnisse sind in einer Dokumentation festzuhalten. Damit jeder Arbeitgeber erkennt, welche Maßnahmen an welchem Arbeitsplatz notwendig sind, ist es zudem sinnvoll, jeden einzelnen Arbeitsplatz und seine Umgebung systematisch zu untersuchen. Darüber hinaus sind die Beschäftigten über die jeweiligen arbeitsbedingten Gefährdungen zu informieren. Zudem müssen sie bezüglich der allgemein getroffenen Schutzmaßnahmen und der Schutzvorkehrungen am Arbeitsplatz gezielt und regelmäßig unterwiesen werden. Mindestens einmal im Jahr sind Unterweisungen durchzuführen und schriftlich zu dokumentieren – einschließlich der Unterschrift des unterwiesenen und des unterweisenden Mitarbeiters.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Arbeitgeber nicht immer selbst alles wissen können. Aus diesem Grunde wird Unternehmern, die Mitarbeiter beschäftigen, vorgeschrieben, dass sie mit einer Fachkraft für Arbeitssicherheit und einem Facharzt für Arbeits- oder Betriebsmedizin zusammenarbeiten. Diese Fachleute sollen dem Unternehmer mit Rat und Tat bei den genannten Aufgabenstellungen zur Seite stehen. Weiter ist eine entsprechende Organisation erforderlich, damit der Arbeits- und Gesundheitsschutz wirksam ist: die betrieblichen Akteure wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Arbeitsmediziner sind einzubinden, ebenso die betrieblichen Führungskräfte. Wichtig dabei ist, die jeweiligen Kompetenzen und Befugnisse festzulegen. Arbeitgeber und Führungskräfte sind Vorbilder der Beschäftigten, deshalb ist es wichtig, dass sie die gleichen Regeln leben, die von den Beschäftigten eingefordert werden. Optimal gelebt wird der Arbeitsschutz nur dann, wenn die Maßnahmen partnerschaftlich mit den Beschäftigten als Experten vor Ort festgelegt werden, denn so ist die Akzeptanz für die Maßnahmen am höchsten.

Besondere Regelungen sind bei besonderen Personengruppen zu beachten. Jeder Arbeitgeber muss werdende oder stillende Mütter während der Schwangerschaft bzw. nach der Entbindung so beschäftigen, dass sie vor Gefahren für Leib und Kind ausreichend geschützt ist. Arbeitsplätze, Maschinen und Arbeitsmittel sind so einzurichten, dass dieser Schutz gewährleistet wird. Es gilt das Mutterschutzgesetz zu beachten. Jugendliche und Kinder sind weniger widerstandsfähig als erwachsene Menschen und dürfen nicht den gleichen Belastungen ausgesetzt werden. Zu ihrem Schutz gelten in Deutschland das Jugendarbeitsschutzgesetz (Jugendliche zwischen 15 und 18 Jahren) und die Kinderschutzverordnung (Kinder unter 15 Jahren). Diese gesetzlichen Regelungen sollen dazu dienen, dass Kinder und Jugendliche vor Arbeit, die zu früh beginnt, die zu lange dauert, die zu schwer ist, die sie gefährdet oder die für sie ungeeignet ist, geschützt werden.

Das Arbeitsschutzrecht muss von allen Arbeitgebern beachtet werden, da die Mitarbeiter der Fürsorge des Arbeitgebers unterstellt werden. Belastungen oder Beeinträchtigungen der Beschäftigten belasten im Endeffekt auch das Unternehmen selbst, da ihre Leistungsfähigkeit abnimmt. Daher sollten Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes von vornherein als Investitionen verstanden werden, von denen letztlich die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter abhängt. So gesehen fördert der Arbeitsschutz direkt den weiteren Erfolg des Unternehmens.

3.10 Notfallmaßnahmen - für den Fall des Falles

Für Unternehmen sollte es ein wichtiges unternehmerisches Ziel sein, Unfälle bei der Arbeit und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Sollte doch einmal ein Unfall passieren, ist schnellstmögliches Handeln notwendig. Alle Unternehmen haben daher die sachlichen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen zu schaffen, um bei einer akuten arbeitsbedingten Gesundheitsgefahr das entsprechende Notfallmanagement und damit eine schnelle und wirksame Erste Hilfe sowie gegebenenfalls die erforderliche ärztliche Versorgung sicherzustellen. Arbeitgeber müssen daher über häufig auftretende Notfälle, die daraus herzuleitenden Maßnahmen, das bereitzustellende Erste-Hilfe-Material und die unterschiedlichen Meldewege und wichtige Adressen informiert sein.

Jedes Unternehmen muss in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl Mitarbeiter bei einer dafür zugelassenen Stelle zu Ersthelfern ausbilden lassen, sie daraufhin zu Ersthelfern ernennen und ihre regelmäßigen Fortbildungen gewährleisten. Ferner muss sichergestellt werden, dass in allen Räumlichkeiten immer und überall Hilfe

herbeigerufen werden kann. Die Installation von Meldeeinrichtungen ist dafür essentiell. Auch ausreichend Erste-Hilfe-Material muss zur Verfügung gestellt und darüber hinaus kenntlich gemacht werden. Alle Erste-Hilfe-Einrichtungen, Materialien und Geräte sowie die Aufbewahrungsorte müssen einheitlich gekennzeichnet sein (weißes Kreuz auf grünem Grund). Zusätzlich muss dafür gesorgt werden, dass Mitarbeiter über die Erste-Hilfe-Einrichtungen im Betrieb und das richtige Verhalten bei Unfällen ausreichend informiert sind. Fälle, bei denen Erste Hilfe geleistet wurde, sind vorschriftsmäßig aufzuzeichnen, und meldepflichtige Arbeits- oder Wegeunfälle sind umgehend der zuständigen Berufsgenossenschaft zu melden.

Ein weiterer zentraler Punkt der Notfallmaßnahmen richtet sich auf einen gezielten Brandschutz. Unternehmen haben für eine ausreichende Bestückung der Betriebsräume und Anlagen mit Feuerlöschgeräten zu sorgen. Feuerlöschmittel behindern den Verbrennungsvorgang bei Bränden und bringen ihn schließlich zum Stillstand. Ein Universallöschmittel für Brände gibt es jedoch nicht. Die Brandart bzw. der brennende Stoff bestimmen daher das jeweilige Löschmittel und die Löschtechnik. Feuerlöschmittel unterliegen der behördlichen Prüfung sowie der Zulassung für bestimmte Brandklassen. Sie verursachen bei bestimmungsgemäßer Verwendung und Handhabung des Löschgerätes bei Menschen keine Gesundheitsschäden. Auch für Vergiftungsschäden haben Unternehmen entsprechende Vorsorge zu treffen und entsprechende Hilfemaßnahmen in Abhängigkeit von den ausgesetzten Giftstoffen einzuleiten. Wichtig ist in jedem Fall, die Meldekette bekannt zu machen, die Alarmierung sicherzustellen, Notausgänge zu kennzeichnen und freizuhalten und regelmäßig Räumungsübungen durchzuführen.

Ein guter Arbeitsschutz erfordert auch eine wirkungsvolle Organisation von Notfallprozessen. So kann in jeder Unternehmung ein sicherer Umgang mit Notfallsituationen erreicht werden.

4 Die Case Study als Lehrmethode in der Managementausbildung

Was sind Fallstudien? — Bei Case Studies oder Fallstudien (im Sinne eines Teaching Case) handelt es sich um eine Lehrmethode, bei der die Aufzeichnung der konkreten betriebswirtschaftlichen Problemsituation einem Lehrzweck dient. Daher wird dem Verfasser eine Manipulation der realen Daten zugebilligt, sofern dies dem Lehrzweck dient bzw. diesen nicht beeinflusst. Beispielsweise können die Namen der Unternehmen oder der handelnden Personen in vielen Fällen verändert werden, ohne dass dies negative Auswirkungen auf die Qualität des Teaching Case hat. In diesem didaktischen Konzept wird der Einsatz von Case Studies in der Managementausbildung dargelegt.

Die Fallstudie gehört zu den aktiven, handlungsorientierten Lehrverfahren in der Wirtschaftsdidaktik und ist im Bereich der ökonomischen Bildung mittlerweile weit verbreitet und anerkannt.

4.1 Ziele von Fallstudien

Warum Fallstudien? — Die Fallstudienmethode zielt als Lehr- und Lernmethode auf die Anwendung vorhandener Kenntnisse auf reale Beispiele und nicht auf die reine Vermittlung von Wissen ab. Der entscheidende Unterschied und Hauptnutzen im Vergleich zur traditionellen Vorlesungsmethode besteht darin, dass das Wissen bei der Fallstudienmethode aktiv von den Studierenden erworben und nicht nur passiv aufgenommen wird. Bei der Fallstudienmethode handelt es sich somit um einen partizipativen Lernstil, bei dem die Lernenden eine aktive Rolle einnehmen, wodurch der Lerneffekt gesteigert wird.

Des Weiteren wird der Fallstudienmethode in der wissenschaftlichen Literatur vor allem die Förderung der Entscheidungskompetenz zugesprochen. Durch das Hineinversetzen in die Rolle eines Entscheiders wie z.B. die eines Geschäftsführers oder einer Fach- und Führungskraft auf Basis einer realen Problemstellung werden die Lernenden zur Entscheidungsfähigkeit erzogen. Diese Zielsetzung korrespondiert mit dem theoretischen Ansatz einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, bei dem das Treffen von Entscheidungen im Mittelpunkt allen wirtschaftlichen Handelns steht. In diesem Sinne wird die Fähigkeit und Bereitschaft, komplexe Entscheidungen unter den Bedingungen von Unsicherheit, unvollständiger Information und begrenzter Rationalität zu treffen, als zentrale Managementaufgabe und -kompetenz angesehen, die mithilfe der Fallstudienmethode trainiert werden soll.

Des Weiteren zielt die Fallstudienmethode auf eine Entwicklung der Analyse- und Kommunikationsfähigkeit der Lernenden. Zur Entwicklung von Lösungen ist unabhängig von der jeweiligen Fallstudienvariante und vom Fachgebiet eine umfassende Analyse erforderlich. Anschließend müssen die Ergebnisse der Analyse entweder mündlich im Rahmen einer Gruppendiskussion oder schriftlich artikuliert und überzeugend kommuniziert werden. Daher sind ausgeprägte analytische und kommunikative Fähigkeiten als Voraussetzungen für die erfolgreiche Bearbeitung von Case Studies anzusehen.

Darüber hinaus werden Informationsbeschaffung und -auswertung sowie die Entwicklung alternativer Lösungsvarianten als weitere Fähigkeiten mittels Fallstudien trainiert. Die Entwicklung von Applikationsfähigkeit, also der Anwendung von theoretischem Wissen auf ein Praxisbeispiel, und ferner von Kreativität, Sozialkompetenz und Selbst-Analyse sowie Forschungskompetenz, Problemlösungsfähigkeit und Professionalität sind als weitere Ziele aufzuführen. Weitere Fähigkeiten der Fallstudienmethode wie die Förderung von Abstraktionsfähigkeit, Argumentationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit runden ihren didaktischen Nutzen ab.

4.2 Didaktischer Aufbau und das Arbeiten mit Case Studies

Wie arbeite ich mit Fallstudien? Obgleich nicht immer eine explizite Gliederung vorliegt, sind in den meisten Fallstudien gewisse Grundelemente zu finden: Einleitung, Situationsbeschreibung, Beschreibung der Branche

sowie Informationen über das Unternehmen. Dieser Mix an Informationen hilft den Studierenden, sich in die Entscheidungssituation hineindenken zu können. Im Anschluss an das dargestellte Szenario werden Aufgaben zur Fallstudie gestellt. Als Hilfsmittel zur Beantwortung dienen die mitgelieferten Anlagen zur Fallstudie. Diese Quellen können, müssen aber nicht zwangsläufig hilfreich für die Bearbeitung sein. Die Studierenden müssen also sondieren.

Zur Bearbeitung der Fallstudien eignen sich verschiedene Formate. Sie können in Klausurform, in Einzelarbeit als Hausaufgabe oder als Gruppenarbeit im Unterricht genutzt werden. Die Lehrkraft hat jeweils zu überlegen, welche Herangehensweise für ihren Kurs angebracht ist. Zur Auswertung der Fallstudie sind Präsentationen der einzelnen Gruppen, Gruppendiskussionen oder Hausarbeiten möglich. Für eine gute Reflektion empfiehlt es sich jedoch stets, die Lösungen aus der Teaching Note vorzustellen, und zwar nicht als verbindliche Musterlösung, sondern um weiteren Diskussionsstoff in die Gruppen einzubringen. Bestandteile der „Teaching Note“ sind die Problembeschreibung, mögliche Lösungsansätze, Lernziele sowie die erforderlichen Vorkenntnisse. Sie sollen den Instruktoeren einer Fallstudie als Anleitung und Hilfestellung für den praktischen Einsatz in der Lehre dienen.

Abschließend seien die einzelnen Themen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Übersicht den einzelnen Fallstudien zugeordnet:

Fallstudie	Thema
Meyra	Gesundheitsmanagement, Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung
Grace	Arbeitsschutzorganisation, Gefahrstoffe, Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung
Sprenger	Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung, gesunde Lebensführung, Mitarbeiterführung, Rücken, Skelett, Muskeln, Ernährung, Stress
@friends	Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung, Stress, Mitarbeiterführung

5 Case Study Meyra

5.1 Einleitung

Die Wirtschaftswissenschaften als akademisches Fach sind eine der weitest gefächerten Wissenschaftsdisziplinen überhaupt. In den letzten Jahrzehnten wurde diese Disziplin auch vielfach fachübergreifend gestaltet, und es wurden gezielt Brücken zu anderen Wissenschaften geschlagen. Dennoch wurden bisher kaum Verknüpfungen mit den Gesundheitswissenschaften, speziell dem Arbeitsschutz und dem Gesundheitsmanagement, hergestellt. Die Wichtigkeit dieser Verknüpfung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der fortschreitenden Technisierung und der Veränderung der Arbeitsbedingungen sind jedoch unbestreitbar.

Obwohl Unternehmen nicht zuletzt auch aufgrund der gesetzlichen Arbeitsschutzregelungen zur Beachtung der Arbeits- und Gesundheitsschutzvorschriften verpflichtet sind, ist ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis bisher jedoch die Ausnahme. Betriebliches Gesundheitsmanagement findet zudem nur sporadisch Erwähnung in der betriebswissenschaftlichen Literatur und stellt generell eine bisher vernachlässigte Thematik in der Ökonomie dar. Dies steht im Gegensatz zu den positiven betriebswirtschaftlichen Effekten, die Gesundheitsmanagementsysteme entfalten können. Diese sind nämlich im Hinblick auf die Sicherung von Humanressourcen unverzichtbar. Da Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlicher Erfolg heutzutage stärker an Personen gebunden sind, unterstreicht dieser Sachverhalt die Wichtigkeit des Gesundheitsmanagements gerade für den Mittelstand.

Diese Fallstudie behandelt die Thematik des betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Dabei wird mit den allgemeinen Vorurteilen, Gesundheitsmanagement sei zu kostenintensiv und daher nur für Großunternehmen darstellbar, abgeschlossen. Die Fallstudie zeigt, dass auch der Mittelstand auf ressourcenschonende Weise ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführen und nachhaltig leben kann. Zudem kann ein Gesundheitsmanagementsystem einen positiven Einfluss auf die Arbeitsprozesse und den Nutzen für die betriebliche Effizienz haben.

5.2 Fallstudie - Chancen des Gesundheitsmanagements am Beispiel des Unternehmens Meyra

5.2.1 Einleitung

Dass die Umstellung des Unternehmens Meyra auf Gruppenarbeit ein komplizierter Prozess sein würde, war dem Produktionsleiter Herrn Bader schon bewusst. Auch war es damals schwer für ihn vorherzusagen, welchen Nutzen diese Restrukturierungsmaßnahme mit sich bringen würde. „Wir wollten damals unsere Organisation weitestgehend verschlanken“, erinnert sich Herr Bader an den Schritt der Firma Meyra, die damit dem wirtschaftlichen Trend der 90er Jahre gefolgt ist und sich dezentraler Steuerung verschrieben hatte. „Durch die Verschlan- kung wollten wir eine Optimierung der Arbeitsorganisation erreichen“, erklärt Herr Bader die Entscheidung der Geschäftsführung. Eine Erhöhung der Produktivität war Meyras Gebot, zusammen mit dem Versprechen der Optimierung der Termintreue dem Kunden gegenüber.

Meyra ist traditionell im Bereich der Herstellung von medizinischen Geräten wie Rollstühlen, Gehhilfen, Rollatoren etc. tätig. „Wir versorgen Kinder, Erwachsene und Senioren qualifiziert im Rollstuhl-, Reha- und Pflegebereich“, heißt es auf der Internetseite des Unternehmens. Die Mittelständler aus dem ostwestfälischen Kalletal mit über 1.000 Mitarbeitern haben eine hohe Fertigungstiefe in der Herstellung ihrer Produkte. Von der Entwicklung von neuen Prototypen bis hin zur passgenauen Fertigung werden bei Meyra alle Arbeitsschritte integriert. Dabei produziert die Firma nach DIN EN ISO 9001: 2000 und erfüllt mit ihrem Qualitätsmanagement sämtliche Anforderungen des Medizinproduktegesetzes. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, über solide Produktqualität ein Markenbewusstsein zu fördern. Meyras Markenprodukte entstehen in Abstimmung mit Benutzern und Therapeuten. Ob

Unikat oder Serienfertigung – derartig optimierte Produkte unterstützen den Menschen, was Meyras oberstes Gebot darstellt.

Und das schon seit Generationen. 1936 machte es sich der junge Schlossermeister Wilhelm Meyer zur Aufgabe, Hilfsmittel zu konstruieren, die körperbehinderten Menschen ihre Mobilität zurückgeben, und gründete im ostwestfälischen Vlotho eine kleine Werkstatt für Krankenfahrzeuge. Tag und Nacht entwickelte Meyer seine Modelle, und noch im selben Jahr baute er den ersten Rollstuhl mit Motorantrieb in Deutschland. Seine technischen Neuheiten stießen auf reges Interesse bei den Betroffenen, das Unternehmen begann zu wachsen, und die Marke Meyra machte Karriere. Da die Nachfrage nach Meyra-Produkten stetig stieg, kam es zu einer ersten Expansion in den sechziger Jahren durch den Erwerb einer Firma aus Offenbach mit ihrem Spezialprogramm zur PKW-Umrüstung für körperbehinderte Autofahrer. Mittlerweile wirkten bei Meyra über 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit Außenlagern in Hamburg, Köln, Offenbach, Karlsruhe und München versorgte Meyra das ganze Bundesgebiet schnell und flächendeckend mit seinen Produkten. Mit Qualität und Zuverlässigkeit gewann Meyra überall neue Kunden – auch im Ausland. Die siebziger Jahre zeichneten sich durch die Gründung ausländischer Tochter- und Vertriebsgesellschaften in den Niederlanden, England und North Carolina (USA) aus. Inzwischen wurde mit Wilhelm Meyer jun. auch die zweite Generation in dem aufstrebenden Unternehmen nachhaltig aktiv. Der bisherige Stammsitz in Vlotho reichte nicht mehr aus, um die notwendigen Expansionen zu realisieren. Das Unternehmen erwarb in Kalldorf im Kreis Lippe ein größeres Grundstück für Produktion, Verwaltung, Lagerung und Versorgung. Weitere Investitionen in CNC-Maschinen und die Lagerhaltung optimierten die Produktion und verkürzten die Lieferzeiten.

Durch das Wachstum weitete sich auch Meyras Produktportfolio stetig aus: Standardrollstühle, Aktivrollstühle, Sportrollstühle, Elektro-Rollstühle und ein umfangreiches Rehabilitationsortiment trugen nun den anerkannten Markennamen Meyra. Der Erwerb des Unternehmens Ortopedia aus Kiel, das sich ebenfalls in vielen Jahren einen ausgezeichneten Ruf in der Herstellung von Rollstühlen und Rehabilitationsmitteln erworben hatte, verstärkte 1993 die Kompetenz der Unternehmensgruppe. Unter dem gemeinsamen Motto: „Wir bewegen Menschen“ wurde die Entwicklung und Produktion neuer Produkte, wie z.B. Elektroscooter begünstigt, die sehr erfolgreich im In- und Ausland vermarktet werden. Forschungsaufträge und Partnerschaften mit Technischen Hochschulen und die intensive Zusammenarbeit mit Therapeuten und Anwendern kommen den neuen Produkten zugute. Das über die Jahre gewachsene Wissen der Mitarbeiter ist eine wichtige Grundlage für die hilfreichen und somit erfolgreichen Modelle von Meyra-Ortopedia. Die hohe Beratungskompetenz für ihre Produkte und Anwendungen im Sinne der Heilmittelversorgung sowie die enge Kooperation mit dem Fachhandel, Leistungsträgern und Kliniken haben für das Unternehmen oberste Priorität.

Zahlreiche Preise wie der „red dot award“ und die iF-Auszeichnung „gute Industrieform“ bestätigen Meyras Engagement eindrucksvoll. Serviceorientiertes Handeln ist heute die Grundvoraussetzung für ein modernes Unternehmen. Für Meyra-Ortopedia bedeutet das: schnelle Lieferfähigkeit, produktkonforme Ersatzteile, Vorführprodukte sowie die aktive Händlerunterstützung durch professionelles Marketing und vorbildliche Verkaufsförderung.

5.2.2 Marktinformationen

Der Verkauf der Produkte erfolgt bei Meyra über die in der Branche üblichen Vertriebskanäle, und zwar über den Sanitäts-, Medizinisch-Technischen- oder Orthopädie-Fachhandel. Nur so können eine fachliche Beratung, umfassende Betreuung sowie, falls notwendig, ein schneller Reparaturservice gewährleistet werden.

In der Regel beschreibt sich der Weg vom Krankenschein bis zum Rollstuhl wie folgt: Patienten richten ihre Forderungen an die Krankenkasse. Diese kauft beim Sanitätsfachhandel ein, welcher wiederum bei Meyra bestellt. Beim Endverbraucher besteht somit nur Kontakt mit der Krankenkasse und dem örtlichen Fachhandel, nie jedoch direkt mit Meyra, es sei denn, es handelt sich um Spezialanfertigungen. Bei dem Fertigungsprozess für Unikate muss der Rollstuhl den Patienten angepasst werden, so dass hier eine direkte Zusammenarbeit von Patient und Hersteller erforderlich ist. Der Versuch, darüber hinaus diese scheinbar unnötige Trennung von Hersteller und Kunden zu überbrücken, ist jedoch fehlgeschlagen. „Wir haben unlängst versucht, einfache Gehhilfen direkt im Supermarkt zu vertreiben, sind dabei aber auf erheblichen Widerstand der Großhändler gestoßen“, erklärt Herr Bader Meyras Versuch, den Vertrieb aktiv zu erweitern.

In Deutschland ist Meyra einer der größten Hersteller und sah sich jahrelang als großer Spieler in einem oligopolistischen Markt. Zunehmende Billigimporte aus Asien sind jedoch mittlerweile Beleg für die wachsende Konkurrenz und erklären den hohen Preisdruck im Wettbewerb. „Was uns jedoch noch ein wenig hilft, ist unser qualitativer Vorsprung“, bewertet Herr Bader die gegenwärtige Lage am Markt. Meyra hat z.B. ein besonderes Herstellungsverfahren für die Rahmenkonstruktion entwickelt, das trotz höchster Qualitätsstandards eine relativ günstige Fertigung durch Löttechnik erlaubt. Auch logistische Faktoren begünstigen Meyras Vertrieb auf dem deutschen Markt gegenüber der Konkurrenz aus Fernost. „Was uns entgegenkommt, sind die weltweit steigenden Transportkosten. Dies räumt uns auf dem deutschen Markt zurzeit noch einen kleinen Wettbewerbsvorteil ein“, bewertet Herr Bader die gegenwärtige Situation. Meyras internationale Ausrichtung zeichnete sich schon seit der Lieferung von Meyra-Rikschas für Indonesien in den fünfziger Jahren ab. Heute ist Meyra-Ortopedia weltweit im Einsatz, ist Distributionspartner in vielen Ländern.

5.2.3 Entscheidungssituation

Auf einer Messe für Gesundheitsförderung trifft Herr Bader eine Vertreterin einer großen Krankenkasse und kommt mit ihr ins Gespräch. Diese informiert ihn über ein aktuelles Bonusprogramm, in dem teilnehmende Unternehmen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement implementieren, ihre Beiträge für Krankenversicherungsschutz reduzieren können. „Wie ist dieses Bonusprogramm ausgestaltet, und welche Vorteile und Nutzen bringt die Maßnahme unserem Unternehmen?“, erkundigt sich Herr Bader.

Die Vertreterin erklärt, dass das Programm in drei Stufen gestaffelt aufgebaut sei. Je nach Maß der erfüllten Anforderungen könne eine höhere Stufe, die größere Boni abwerfe, erreicht werden. Grundsätzlich seien vom teilnehmenden Unternehmen personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Ferner sei es wichtig, die betriebliche Gesundheitsförderung im Unternehmensleitbild, in Führungsgrundsätzen und in Zielvereinbarungen zu verankern. In der ersten Stufe konzentrierte man sich dann auf die Erhebung systematischer gesundheitsrelevanter Daten. Die zweite Stufe beinhalte die konkrete Ausgestaltung gesundheitsbezogener Maßnahmen, an denen Mitarbeiter aktiv auch an der Ausgestaltung teilnehmen. Um die dritte Stufe zu erreichen, müssten schließlich messbare Erfolge der Gesundheitsförderung vorliegen. Als Bonus seien Rückzahlungen bis zu einem Monatsbeitrag für den Krankenversicherungsschutz je Beschäftigtem zu realisieren.

Die Vertreterin erklärt Herrn Bader ferner, dass ein direkter Nutzen in erster Linie die spätere Reduzierung des Krankenstandes im Unternehmen sein würde und dass sich langfristig Erfolge einstellen würden. Im Bereich des Gesundheitsmanagements lägen oft vernachlässigte Einsparpotenziale, wie z.B. die Reduzierung von Kosten durch Lohnfortzahlung, Überstunden, Einarbeitung, etc., die durch den krankheitsbedingten Arbeitsausfall hervorgerufen werden. Ein gezieltes Gesundheitsmanagement könnte im Umkehrschluss dazu die Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitern insgesamt ermöglichen. Durch die Gestaltung einer gesunden Arbeitsumgebung würde sich das Betriebsklima entscheidend verbessern. „Überlegen Sie sich doch mal, was es für Ihr Unternehmen bedeutet, wenn ein Mitarbeiter ausfällt“, regt die Vertreterin Herrn Bader weiter zum Nachdenken an.

Herr Bader ist vom Konzept der Krankenkasse angetan. Vielleicht ließen sich durch die Einführung eines Gesundheitsmanagements noch weitere Verbesserungen und kohärente Synergieeffekte erzielen. „Im Prinzip hört sich das ja recht logisch an. Ich glaube, Sie haben da ein interessantes Konzept auf die Beine gestellt – allerdings müsste ich das noch mal für uns durchrechnen.“ Herr Bader bedankt sich für das Gespräch. Am nächsten Morgen spielt er sofort das Szenario für Meyra einmal durch und wägt Nutzen und Kosten miteinander ab.

5.2.4 Problemfragen

1. Macht es aus betriebswirtschaftlichen Gründen für Meyra Sinn, ein Gesundheitsmanagement zu implementieren?
2. Überlegen Sie, inwiefern Meyra Gesundheitsmanagement für das Marketing ihrer Produkte nutzen kann!
3. Überlegen Sie, inwieweit Gruppenarbeit ein Gesundheitsmanagementsystem fördern kann!
4. Wie kann eine nachhaltige Nutzung eines Gesundheitsmanagement-Konzeptes sichergestellt werden?

5.2.5 Anlagen zur Fallstudie

Positive Effekte der Gesundheitsförderung	
Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> - weniger AU-Tage - weniger Arbeitsunfälle - besseres Unternehmensimage - größere Arbeitszufriedenheit - verbesserte Kommunikation und Kooperation - zufriedene MitarbeiterInnen - höhere Produktivität - bessere Qualität - geringere Fluktuation - Vermeidung der Verschwendung betrieblicher Ressourcen (Engagement / Ideen) 	Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> - gesündere Arbeitsbedingungen - gesteigertes gesundheitliches Wohlbefinden - stärkere Bindung an das Unternehmen - höhere Motivation - besseres Arbeitsklima
Ergebnis einer Umfrage bei 1451 europäischen Unternehmen	

Quelle 1: Janssen, H. 1991

Wieder kaum Anstieg bei den Hilfsmitteln

Die gesetzlichen Kassen hatten 2006 Ausgaben in Höhe von 147,58 Mrd. Euro (+ 2,6 %). Der Überschuss liegt bei 1,73 Mrd. Euro nach plus 1,67 Mrd. Euro im Jahr 2005. Diese Entwicklung brachte, dass die gesamte gesetzliche Krankenversicherung (GKV) über ein Vermögenspolster von 1,3 Mrd. Euro verfügt. 2003 lag die Verschuldung noch bei rund sechs Mrd. Euro. Unter allen aktiven Leistungsbereichen hatten die Hilfsmittel den geringsten Anstieg mit nur 0,6 Prozent je Versichertem auf insgesamt 4,5 Mrd. Euro. Dabei entfielen 3,7 Mrd. Euro (+/- 0 %) auf die alten und 0,8 Mrd. Euro auf die neuen Bundesländer (+ 1,6 %). Mittlerweile liegt der Anteil der Hilfsmittel an den gesamten GKV-Ausgaben bei nur noch 3,05 Prozent. Interessant ist die Hilfsmittelentwicklung nach Kassenarten: AOK plus 1,3 %, BKK plus 1,4 %, IKK minus 4,6 %, Landwirtschaftliche Kassen plus 2,4 %, Seekasse plus 0,1 %, Bundesknappschaft plus 3,7 %, Angestelltenersatzkassen minus 0,2 % und Arbeiterersatzkassen minus 9,4 %.

Quelle 2: Fachverband für Orthopädietechnik

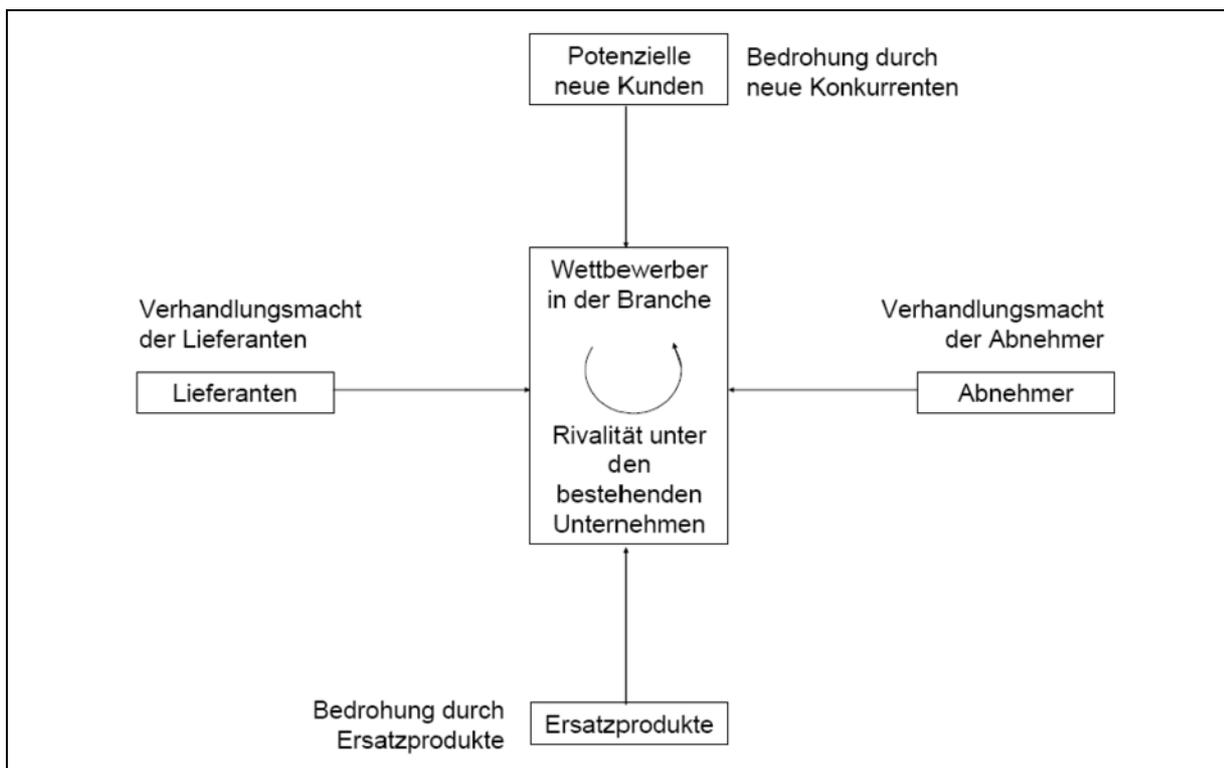
Orthopädie-Hilfsmittel sind keine Kostentreiber

An der Kostenexplosion im Gesundheitswesen sei der Hilfsmittelbereich nicht beteiligt, teilte der Bundesinnungsverband für Orthopädie-Technik mit. Vielmehr seien die Hilfsmittelausgaben nach der GKV - Statistik KV 45 im 1. Halbjahr 2006 im Vergleich zum 1. Halbjahr 2005 sogar um 1,6 % (2,125 Mrd. Euro zu 2,158 Mrd. Euro) gesunken. Noch deutlicher verlaufe nach den Angaben des BIV die Entwicklung bei den orthopädischen Hilfsmitteln. Seien im 1. Halbjahr 2005 noch 1,122 Mrd. Euro für OT-Hilfsmittel von den gesetzlichen Krankenkassen aufgewendet worden, seien dies im 1. Halbjahr 2006 nur noch 1,09 Mrd. Euro, d. h. 2,6 % weniger, gewesen.

Quelle 3: Fachverband für Orthopädietechnik

Vorteile der Gruppenarbeit:	Nachteile der Gruppenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche Sicht auf das Problem - Verschiedene Herangehensweisen an die Lösung - Mitglieder ergänzen einander durch ihre Stärken - Aufteilung der Arbeit zwischen den Mitgliedern - Vereinfachung der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Missverständnisse zwischen den Mitarbeitern - Uneinigkeiten wegen der Aufgabenstellung oder der Lösung - Es muss ständiger Informationsaustausch stattfinden

Quelle 4: Charakteristika der Gruppenarbeit



Quelle 5: Wettbewerbskräfte nach Porter, Wikipedia

Stufe 1: Einen Bonus in Höhe von bis zu je 100 € für Sie und Ihre IKK-versicherten Beschäftigten erhalten Sie, wenn Sie uns alle folgenden Aktivitäten nachweisen:

1. Ihr Betrieb erstellt jährlich einen betrieblichen Gesundheitsbericht unter Beteiligung der Vereinigte IKK. Bei Kleinbetrieben (mit bis zu 30 IKK-versicherten Beschäftigten) reicht unter Wahrung des Datenschutzes ein Branchenbericht aus.
2. Ihr Betrieb erhebt jährlich gesundheitsrelevante Informationen in einer Mitarbeiterbefragung.
3. Ihr Betrieb wertet systematisch gesundheitsrelevante Informationen aus, die in anderen innerbetrieblichen Routinen/Prozessen erhoben werden. Dies kann geschehen durch:
 - a) Gesundheitszirkel
 - b) Qualitätszirkel oder vergleichbare Verbesserungsprozesse
 - c) Mitarbeitergespräche
 - d) Führungs- und Zielvereinbarungsgespräche
 - e) Betriebliches Vorschlagswesen. Mindestens zwei der Punkte a) – e) müssen umgesetzt werden.

Stufe 2: Einen Bonus in Höhe von bis zu einem halben Monatsbeitrag für Sie und jeden Ihrer IKK-versicherten Beschäftigten erhalten Sie, wenn Sie uns zusätzlich zu den in Stufe 1 geforderten Aktivitäten Folgendes nachweisen:

1. In Ihrem Unternehmen werden betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen angeboten, die sichtbar Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zugute kommen. Mindestens vier der folgenden Punkte müssen umgesetzt und von mindestens 10 Prozent Ihrer Beschäftigten aktiv und regelmäßig genutzt werden:
 - Vorhalten von Gymnastik- und/oder Ruheräumen
 - Gewährung zusätzlicher bezahlter Kurzpausen
 - wirksame Nichtraucherschutzregelung
 - Ermöglichung von IKK-Check-Ups während der Arbeitszeit
 - Unterstützung von Betriebssportaktivitäten
 - Angebote von Gesundheitssportaktivitäten
 - Angebote zur Stressbewältigung
 - Angebote zur gesunden Ernährung
 - Schulung der Führungskräfte in mitarbeiterorientierter Führung
 - Angebote zur betrieblichen Suchtvorbeugung
 - Geschlechts- und lebensphasenspezifische Angebote für Beschäftigte (z. B. ältere Mitarbeiter, Azubis, Mütter)
2. Alle Mitarbeiter erhalten die Gelegenheit, sich aktiv mit betrieblichen Gesundheitsfragen auseinander zu setzen und sich an Veränderungen zu beteiligen.
3. Alle Mitarbeiter sind durch geeignete Mittel der internen Kommunikation über die Vorhaben im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung informiert.

Stufe 3: Einen Bonus in Höhe von bis zu einem Monatsbeitrag für Sie und Ihre IKK-versicherten Beschäftigten erhalten Sie, wenn Sie uns nachweisen, dass die in Stufe 1 und 2 beschriebenen und in Ihrem Betrieb durchgeführten Maßnahmen folgende gesundheitsbezogenen Effekte bewirkt haben:

- a) Senkung des Krankenstandes
- b) Senkung der Arzneimittelausgaben
- c) Senkung der Krankenhauskosten

Kostensenkungen infolge gesetzlicher Änderungen oder Entlassung kranker Mitarbeiter werden nicht bewertet. Als Referenzwert für die Ermittlung gesundheitsbezogener Effekte werden die jeweils über die vorangegangenen zwei Jahre ermittelten durchschnittlichen, altersstandardisierten Kosten herangezogen. Die Auswertungen zu den oben genannten Punkten a) – c) erfolgen durch Ihre IKK und werden Ihnen natürlich zur Verfügung gestellt. Bitte nehmen Sie hierzu rechtzeitig vor Ablauf Ihres Bonusjahres mit der IKK Kontakt auf.

Quelle 5: Bonussystem der Vereinigten IKK, Stand 2006

1.	Sitzungen Gesundheitszirkel	1.320,00 €
2.	Sitzungen Gesundheitsmanagement (Kosten mit unter 3)	
3.	Anteil der Personal-Kosten des Betriebsrates am Gesundheitsmanagement	17.437,00 €
4.	Schulungen Suchtbeauftragter	2.609,00 €
5.	Bonusauszahlung	1.606,00 €
6.	Gehöruntersuchung	122,60 €
7.	Rückenschule	1.700,00 €
8.	Stressbewältigungs-Seminar	12.200,00 €
9.	Nordic Walking Kurs	775,00 €

10.	Präventionskurse Fitness	10.271,00 €
11.	Sportabzeichen	240,00 €
12.	Gesundheitsbefragung	3.555,00 €
13.	Back – Check	320,00 €
14.	Grippeschutzimpfung	276,00 €
15.	Augenuntersuchung	6.957,00 €
16.	Nachschulung Ersthelfer-Training	1.625,00 €
17.	Anschaffungen	1.288,00 €
		62.301,60 €

Quelle 6: Gesundheitsausgaben Meyra (2006)

Meyra-Krankenstand	3,6	%
Branchenschnitt	4,5	%
Differenz	0,9	Meyra besser als der Schnitt
Betrachtung 1 aus Sicht MEYRA (nach dem Schema der IKK)		
Reduzierung um	0,50	%
entspricht	584	eingesparten AU Tagen
Kosten pro AU-Tag	150	Euro (IKK rechnet mit 100€, zu niedrig!)
Meyra-Reduzierung um	0,90	%
entspricht	1051,2	eingesparten AU Tagen
SUMME	157.680,00	Euro
Betrachtung 2 aus Sicht MEYRA		
pro Jahr bei Meyra	600.000,00	Anwesenheitsstunden
Reduzierung Krankenstands pro Jahr um	0,90	%
entspricht	5.400,00	Anwesenheitsstunden
Durchschnittliches Entgelt pro Arbeiter-Wochenstunde (AWS)	45,00	Euro (mit Lohnnebenkosten)
SUMME	243.000,00	Euro

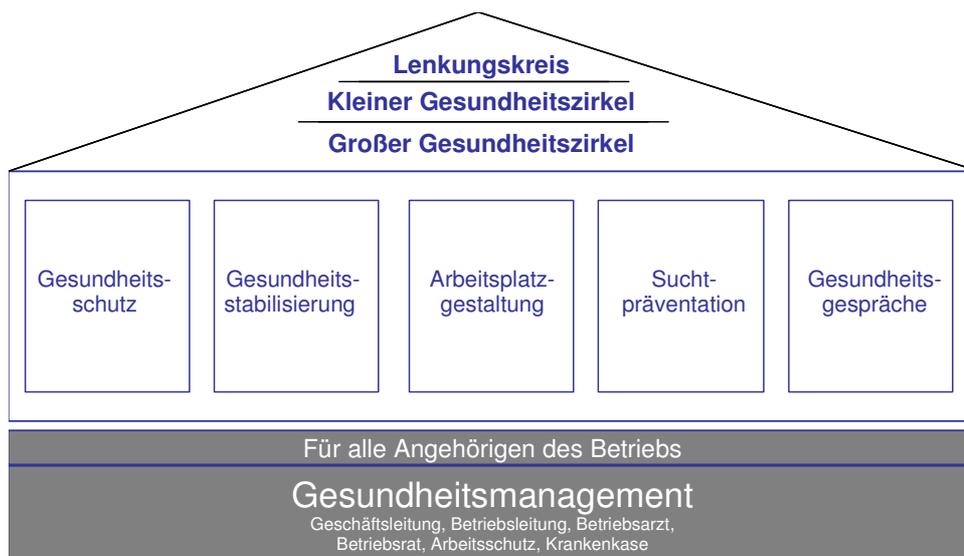
Quelle 7: Einsparungen durch Gesundheitsausgaben bei Meyra (2006)

5.2.6 Teaching Note

Lösungsvorschläge zu:

- 1) *Macht es aus betriebswirtschaftlichen Gründen für Meyra Sinn, ein Gesundheitsmanagement zu implementieren?*

Die Ziele der betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bauen auf den Prinzipien der Risikoprävention und des Gesundheitslernens auf und streben den Ausbau sowie die Nutzung von Gesundheitsressourcen an. Die Risikoprävention besteht aus der Ermittlung und Beseitigung von gesundheitlichen Gefahren, der Verringerung von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbelastungen und der gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Das Gesundheitslernen hingegen verkörpert die Sensibilisierung der Mitarbeiter für gesundheitsgerechtes Verhalten, die Verminderung von Risikoverhalten und die Reduzierung von Erkrankungen. Durch die Einführung des Gesundheitsmanagement im Unternehmen versprach sich die Geschäftsführung eine gesündere Arbeitsumgebung und eine Verbesserung des Betriebsklimas. Die Motivation sollte gesteigert und die Mitarbeiterfluktuation durch stärkere Bindung an das Unternehmen reduziert werden. Eine Verringerung der Fehlzeiten und die Verbesserung der Qualität waren weitere Ziele. Schließlich erhoffte man sich eine striktere Einhaltung der Termintreue gegenüber Kunden, eine Erhöhung der Produktivität und eine einhergehende Optimierung der Arbeitsorganisation. Letztere sollte die Realisierung von Einsparpotenzialen wie z.B. die Reduzierung teurer Überstunden sowie die Verringerung von Lohnfortzahlungen durch weniger Krankheitsfälle ermöglichen. Durch die Gesundheitsmanagementmaßnahmen sollte somit insgesamt die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitern gesteigert werden.



Quelle 8: Säulen des Gesundheitsmanagements bei Meyra

Ziel	Instrumente	Evaluation
Fehlzeiten	Gesundheitszirkel Gesundheitsgespräche	Erfassung der Fehlzeiten Auswertung der Gespräche
Unfallzeiten	Gesundheitszirkel Gefährdungsbeurteilung	Erfassung der Unfälle
Arbeitsumgebung Arbeitsorganisation	Gesundheitszirkel und andere Instrumente	Mitarbeiterbefragung Be- / Entlastung
Gesundes Verhalten	Aktivitäten der Mitarbeiter unterstützen (Sport, Kurse, Informations- veranstaltungen etc.)	Mitarbeiterbefragung Verhalten vor / nach Aufnahme der Ak- tivitäten Screenings

Motivation	Gesundheitszirkel Gruppensitzungen	Mitarbeiterbefragung Engagement
Engagement Ideen	Gruppensitzungen Verbesserungsvorschläge	Verbesserungsmaßnahmen Dokumentation von Ideen
Betriebsklima	Kooperative Strukturen Teilautonome Gruppen	Mitarbeiterbefragung Kooperation und Kommunikation
Qualität	Gesundheitszirkel Gruppensitzungen Qualitätsmanagement	Qualitätskennzahlen Störfälle, Fehlproduktion
Produktivität	Gruppensitzungen Gesundheitszirkel	Produktivitätskennzahlen Auslastung, Überstunden

Quelle 9: Ziele des Gesundheitsmanagements bei Meyra – Instrumente, Evaluation

2) Überlegen Sie, inwiefern Meyra Gesundheitsmanagement für das Marketing ihrer Produkte nutzen kann!

Obwohl es auf den ersten Blick sinnvoll erscheint, das GM in das Marketingkonzept zu integrieren, ist dies aufgrund der Vertriebsstrukturen des Unternehmens und des Marktes nicht direkt realisierbar. Durch eine gezielte Betrachtung der Wettbewerbskräfte über eine Porteranalyse (Modell der Wettbewerbskräfte) sollte erkennbar werden, dass die Marktmacht des Sanitäts-Fachhandels überwiegt und der Einfluss von Produzent und Endverbraucher stark beschnitten sind.

Marktmacht der Zulieferer:	Beschränkt, da der Markt für die Zuliefererindustrie für Rohre und Elektromotoren polypolistisch ausgeprägt ist.
Marktmacht der Kunden:	Sehr hoch, da der Vertrieb nur über den Großhandel erfolgt, der einen starken Preisdruck ausübt.
Neueinsteiger in der Branche:	In Deutschland unwahrscheinlich, allerdings nimmt Konkurrenz aus Fernost zu.
Bedrohung durch Substitut Produkte:	Niedrig
Rivalität innerhalb der Branche:	In Deutschland mittelmäßig durch oligopolistische Struktur des Marktes. Weltweit jedoch steigende Konkurrenz.

Quelle 10: Analyse der Wettbewerbssituation Meyras

3) Überlegen Sie, inwieweit Gruppenarbeit ein Gesundheitsmanagementsystem fördern kann!

Gruppenarbeit ist ein zentraler Faktor für die Einführung des Gesundheitsmanagement bei Meyra. Dies bedeutet aber nicht, dass Gesundheitsmanagement nicht ohne Gruppenarbeit implementiert werden könnte; dennoch begünstigt Gruppenarbeit ein Gesundheitsmanagement-System. Denn die zentrale Idee der Teamarbeit ist das Nutzen von Synergien. Diese gebündelten Potentiale sind besonders in Prozessen der Ideenfindung entscheidend, weil die dort gewonnenen Erkenntnisse durch gezielte Zusammenarbeit überproportional ansteigen. Da ein Gesundheitsmanagementsystem auf das Erkennen von Schwachstellen und somit auf den Input der Mitarbeiter, die sich an der Quelle der Probleme befinden und somit über Spezialwissen verfügen, angewiesen ist, ist Gruppenarbeit ein guter Weg, um Verbesserungen und Ideenmanagement voranzutreiben. Somit kümmern sich Mitarbeiter selbst um ihre „eigenen“ Belange, arbeiten Lösungsvorschläge aus und beantragen eine entsprechende Verbesserungsmaßnahme bei der Geschäftsführung. Diese ist durch die Dezentralisation von Entscheidungen und Kompetenzen stark entlastet und muss lediglich die endgültige Entscheidung über die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge treffen.

Die Steuerung des GM erfolgt bei Meyra über drei Instanzen, über den Lenkungsreis Gesundheit und den kleinen und den großen Gesundheitszirkel. Gesundheitszirkel sind betriebliche Gesprächskreise, die unter Einbezie-

hung der Beschäftigten gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz aufdecken und Lösungsvorschläge für deren Vermeidung erarbeiten. Gerade die Beschäftigten sollen aktiv in die Gesundheitsförderung einbezogen werden und aktiv an der Verbesserung mitwirken. Da die Beschäftigten am besten über die Bedingungen an ihrem Arbeitsplatz Bescheid wissen, liegt es auf der Hand, sie an den Veränderungen teilhaben zu lassen, was wiederum am besten durch Gruppenarbeit gewährleistet werden kann.

4) *Herr Bader fragt sich, wie eine nachhaltige Nutzung eines Gesundheitsmanagement-Konzeptes sichergestellt werden kann?*

Für die nachhaltige Sicherung des Gesundheitsmanagement-Konzeptes bedarf es einer Verankerung in der Unternehmensphilosophie. Sobald sich möglichst viele Stakeholder am Konzept beteiligen, kann ein nachhaltiger Erfolg sichergestellt werden. Insbesondere das Management spielt dabei eine wichtige Rolle. Durch das Erkennen der Bedeutung von Gesundheitsmanagement wurden zunächst Ressourcen bei Meyra für das Gesundheitsmanagement zur Verfügung gestellt. Ein Gesundheitsmanagement muss aber auch im betrieblichen Alltag gelebt werden. Dies verlangt eine organisatorische Verankerung in Gruppen und Arbeitskreisen wie Gesundheitszirkeln, die die Verbesserungen betreuen, Vorschläge einbringen und somit das Gesundheitsmanagement-System ständig verbessern. Verstärkt wird dies durch die Ernennung eines *facilitators*, z.B. eines Gesundheitskoordinators, der sich des Systems annimmt und es somit selbst verkörpert. Nur der konsequente Fokus auf die stetige Verbesserung lässt das System weiterleben und verhindert, dass es bei bloßen Einzelmaßnahmen in der Gesundheitsförderung bleibt.

- *organisatorische Verankerung*
- *Verankerung in Unternehmensphilosophie / Leitsätzen*
- *Gesundheitszirkel*
- *Arbeitskreise*
- *Gesundheitskoordinator (facilitator)*

Quelle 11: *Faktoren für die Nachhaltigkeit eines Gesundheitsmanagementsystems*

6 Case Study Grace

6.1 Einleitung

Diese Fallstudie behandelt die Ausgestaltung und Bedeutung der betrieblichen Sicherheit und des Arbeitsschutzes am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Es wird verdeutlicht, dass Arbeitssicherheit keinen bürokratischen Maßnahmenkatalog darstellt, der durch kostenintensive Großprojekte geprägt ist, sondern an kleinen, effizienten Verbesserungen auszumachen ist. Die Fallstudie zeigt, dass auch der Mittelstand auf ressourcenschonende Weise einen betriebliche Arbeitsschutz einführen und nachhaltig leben kann, der einen positiven Einfluss auf Arbeitsprozesse und die betriebliche Effizienz hat.

6.2 Fallstudie: Five Minutes for Safety - Wirksamer Arbeitsschutz am Beispiel der Grace GmbH

6.2.1 Einleitung

Vor dem kleinen Werksgelände der Grace Betec GmbH, das sich versteckt in zweiter Reihe in einem Essener Industriegebiet befindet, drängeln sich am frühen Nachmittag mehrere LKW hintereinander, da der Zugang aus Platzgründen und durch Sicherheitsvorkehrungen auf je ein Fahrzeug für Anlieferung und Abholung beschränkt ist. Eine digitale Zähluhr thront über dem Eingang des Bürogebäudes, das der Werkseinfahrt gegenübersteht. „Wir sind jetzt schon seit 654 Tagen unfallfrei“, zeigt die große Anzeigetafel jedem, der das Werksgelände in Essen betritt. Sie vermittelt eine klare Botschaft: bei Grace wird Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit großgeschrieben.

Der Mutterkonzern Grace, ein amerikanisches Traditionsunternehmen, hat im Zuge der Asbestklagewelle in den 80er Jahren eine entscheidende Motivation für den Arbeitsschutz erfahren. Und noch Jahrzehnte danach sind die Folgen des Asbestskandals zu spüren. Das Unternehmen hat noch immer mit großen zivilrechtlichen Konsequenzen zu rechnen und befindet sich zurzeit in Chapter 11 des US-Insolvenzrechts. Seither hat der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Mitarbeiter oberste Priorität, wird gezielt organisiert und gelebt. Darüber hinaus ist das Unternehmen an einer kontinuierlicher Verbesserung der Arbeitsprozesse und deren Bedingungen interessiert. Diese Philosophie wird von der Konzernleitung weltweit an die Tochtergesellschaften weitergegeben und nachgehalten. Für Grace ist wichtig, dass alle grundlegenden Mindeststandards von innerstaatlichen Vorschriften sowie Gesetze und Verordnungen aus dem EU-Bereich erfüllt werden. Zusätzlich zu den genannten gesetzlichen Vorschriften sind zudem die anglo-amerikanischen Standards des Konzerns einzuhalten. Diese Kombination ist die Gewähr für die Einhaltung des höchstmöglichen Arbeitsschutzstandard bei Grace.

„Safety first“ – so lautet die Devise, mit der bei Grace in den Tag gestartet wird. „Five minutes for safety – soviel Zeit für Arbeitsschutz muss sein“, erklärt Herr S., Plant Manager der Grace Betec, diese für die Mitarbeiter des Konzerns typische Einstellung. Doch das Engagement geht bei Grace über den gesetzlich geforderten Arbeitsschutz weit hinaus. So wird zum Beispiel einmal jährlich unter Konzernflagge ein weltweiter Safety-Day, ein Kongress zum Arbeitsschutz mit entsprechenden Workshops, ausgerichtet. Dort werden aktuelle Problematiken und Sicherheitsstrategien diskutiert. Um derartig hohe Standards gewährleisten zu können, wird ein jährliches Budget für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit zwischen Konzern und Tochtergesellschaft festgelegt, welches für Verbesserungsmaßnahmen aufzuwenden ist. Analog werden dazu Zeitpläne (compliance calendar) verabschiedet, die die Dokumentation und Überwachung von Maßnahmen erleichtern.

In den einzelnen Betrieben des Grace-Konzern wird das Management vertraglich zur Sorgfalt im Arbeitsschutz verpflichtet, und das über die rein gesetzlichen Vorgaben hinaus. So auch Herr S. bei der Grace Betec. Genau wie alle anderen Manager muss er seine vertragliche Zusage, sich um den Arbeitsschutz zu kümmern, jedes Jahr

erneuern. Zudem wird bei wöchentlichen Telefonkonferenzen über die Situation im Arbeitsschutz Bericht erstattet und somit den Konzernanforderungen Rechnung getragen. Montags korrespondiert Herr S. mit dem Board of Directors und mittwochs trifft er sich in einem virtuellen Arbeitskreis mit anderen Geschäftsführern aus seiner Division, um Unfallkonferenzen abzuhalten. Dort werden Ursachen und Maßnahmen zur Bekämpfung von Betriebsunfällen besprochen. Ideen und aktuelle Verbesserungen, die an einem Standort implementiert wurden, werden so auch den anderen Tochterfirmen zur Verfügung gestellt. Um Erfahrung und Wissen auszutauschen, kommen alle Plant Manager und Arbeitsschutzbeauftragte innerhalb des Konzern vierteljährlich im Rahmen von Betriebsbesichtigungen zusammen, in denen beispielhafte Verbesserungen präsentiert werden.

Innerhalb der Tochtergesellschaft werden Arbeitsschutzanweisungen hierarchisch für die einzelnen Unternehmensbereiche – Produktion, Verladung, Labor und Administration – weitergegeben. Verantwortliche Personen für Sauberkeit und Ordnung der Bereiche werden festgelegt. Doch Arbeitsschutz bleibt nicht auf diese Personen beschränkt. Einmal jährlich werden mit jedem Mitarbeiter Gespräche geführt, in denen Zielvereinbarungen zur Arbeitsleistung gemacht werden. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Gespräche ist auch der Arbeitsschutz, da dessen Gewährleistung bei Grace als elementarer Teil der Arbeit angesehen wird. Ferner wird bestimmt, welche Schutzkleidung der jeweilige Mitarbeiter in Abhängigkeit von den Gefahren zu tragen hat, welche Sicherheitsbereiche der Mitarbeiter betreten darf (safety areas), und welche Geräte und Maschinen von ihm unter welchen Voraussetzungen betrieben werden dürfen (lock-out Prinzip).

6.2.2 Marktinformationen

Die Grace Betec GmbH beliefert ausschließlich gewerbliche Kunden der Bauindustrie mit Spezialzementen und Mörtel. Jährlich werden davon bei der Firma ca. 36.000 t umgeschlagen. Als Marktführer mit einem Marktanteil von über 70% ist die Grace Betec GmbH ein hidden champion im Mittelstand. Die Produktion qualitativ hochwertigster Produkte wird mit 50 Mitarbeitern im Zweischichtbetrieb realisiert. Dabei werden die Produktionsanlagen jährlich für ca. 1.000 Produktzyklen zur Fertigung ihrer Spezialbaustoffe genutzt.

6.2.3 Entscheidungssituation

Nach seiner Berufung zum Plant-Manager der Grace Betec GmbH im Jahre 2002 steht Herr S. vor einer schwierigen Aufgabe. Es liegt an ihm, das übernommene Unternehmen zu sanieren und die Grace-Philosophie zu verankern. Eine Eingliederung in den Grace-Konzern würde eine immense Umstrukturierung der Unternehmensprozesse darstellen. „Es wird nicht leicht werden, die Denkweise der Mitarbeiter zu ändern“, befürchtet Herr S., als er sich der Komplexität seiner Aufgabe angesichts der Rahmenbedingungen bewusst wird.

Die Betec hatte in den vergangenen Jahren mehrmals aus spekulativen Gründen den Besitzer gewechselt und war daher vergleichsweise unorganisiert. Produziert wurde im Dreischichtbetrieb mit damals noch über 1250 Produktzyklen per annum, allerdings mit kurzfristiger und sporadischer Produktionsplanung. Durch die sich stetig ändernden Arbeitsbedingungen war die Mitarbeiterschaft wenig motiviert, verunsichert und auch sehr unaufmerksam, was zu hohen Fehlerquoten führte. Doch nicht nur die internen Strukturen galt es zu optimieren. Auch die Prozesse zu Kunden und Lieferanten mussten angepasst und verbessert werden.

6.2.4 Problemfragen

1. Warum kümmert sich ein amerikanischer Mutterkonzern so stark um den Arbeitsschutz seines deutschen mittelständischen Tochterunternehmens?
2. Welche Prozesse kann Herr S. optimieren und damit gleichzeitig den Arbeitsschutz vorantreiben?
3. Welche Stakeholder müssen für die betriebswirtschaftliche Optimierung des Arbeitsschutzes bei Grace mit einbezogen werden?
4. Was kann Herr S. tun, um den Arbeitsschutz im Unternehmen zu integrieren und nachhaltig sicherzustellen?

6.2.5 Anlagen zur Fallstudie

The New York Times

COMPANY NEWS; GRACE STOCK PLUMMETS AFTER TALK ABOUT CHAPTER 11

Published: January 31, 2001

W. R. Grace & Company shares fell more than 25 percent yesterday after the company said it might file for Chapter 11 bankruptcy protection because of a rising number of lawsuits claiming injuries related to asbestos. Noting a sharp jump in the number of such claims against it last year, Grace said it would consider all options, including bankruptcy, for ending the financial strain caused by the litigation. Grace shares closed down 80 cents, or 28.6 percent, at \$2 after a conference call yesterday. A day earlier, Grace said it would consider bankruptcy protection and said it had taken a \$132.5 million fourth-quarter charge to increase its reserves for resolving asbestos cases. The company said the number of asbestos-related claims increased 81 percent in 2000, leaving it with 124,923 claims pending as of Dec. 31

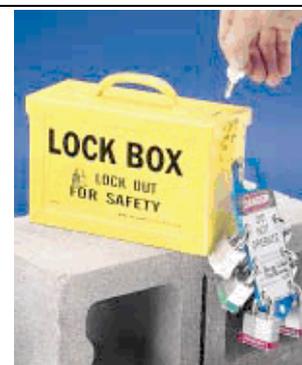
Quelle 1: New York Times

Schlauchheber eignen sich besonders zum Heben und Bewegen von luftdichten und porösen Teilen wie z.B. Kartons, Säcken, Fässern, Glasscheiben, Holzplatten, Blechtafeln und vielen weiteren Anwendungen. Sie können bis zu 300 kg heben. Der Halte- und Hebevorgang wird ausschließlich mit dem Medium Vakuum realisiert. Dabei wird das Vakuum mit einem externen Vakuumbelüfter erzeugt. Um die Last zu greifen und anzuheben, sind weder Ketten oder Seilzug noch andere Hebemittel notwendig. Schlauchheber werden in auf den jeweiligen Anwendungsfall optimierte Krananlagen eingebaut, können aber auch einfach in vorhandenen Krananlagen verbaut werden. Mit Schlauchhebern können Werkstücke horizontal gehandhabt oder aber auch um 90° geschwenkt werden. Ein Baukastensystem aus variablen, vielfach kombinierbaren Greifern und Schwenkeinheiten ermöglicht eine einfache Anpassung des Gerätes an individuelle Anforderungen

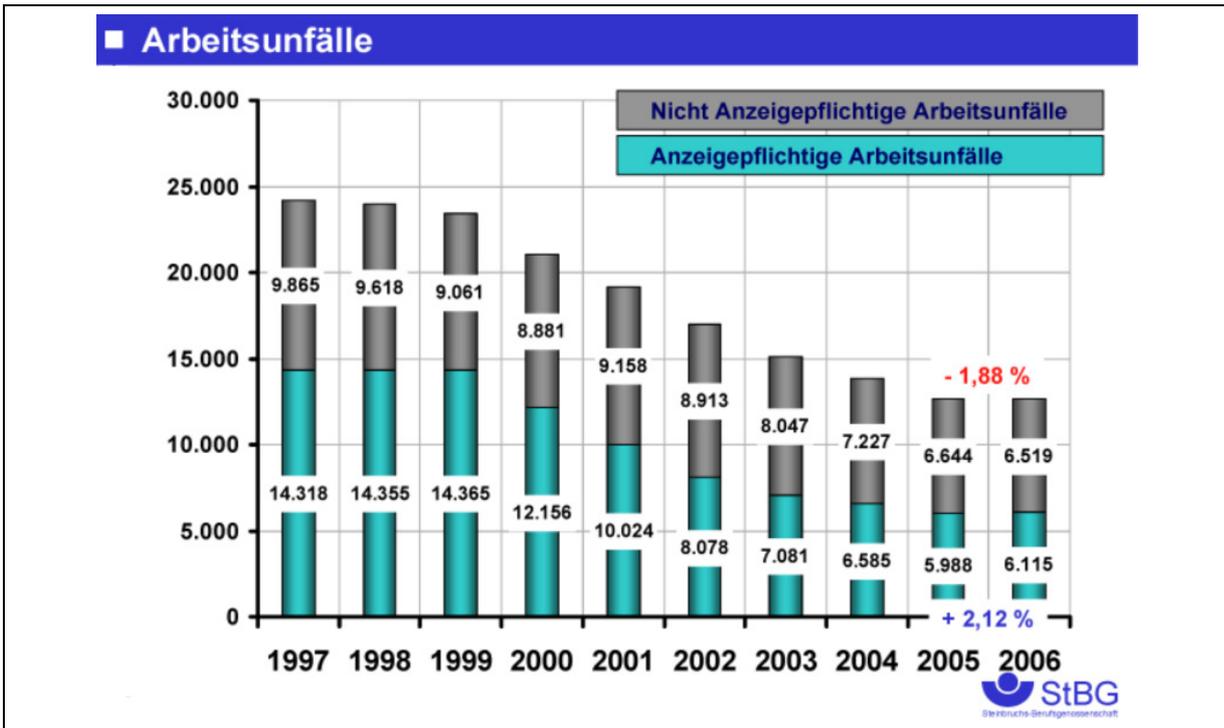


Quelle 2: Schlauchheber (Beispiel)

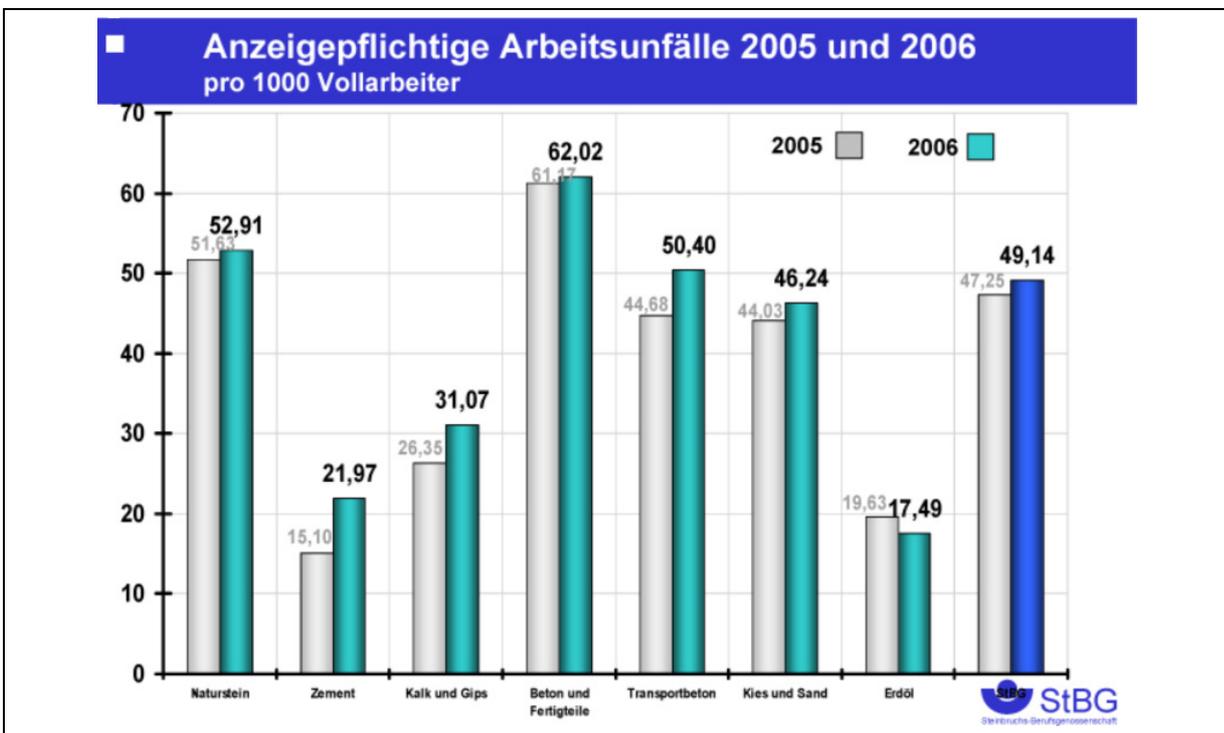
"Lockout/Tagout (LOTO)" refers to specific practices and procedures to safeguard employees from the unexpected energization or startup of machinery and equipment, or the release of hazardous energy during service or maintenance activities. Approximately 3 million workers service equipment and face the greatest risk of injury if lockout/tagout is not properly implemented. Compliance with the lockout/tagout standard (29 CFR 1910.147) prevents an estimated 120 fatalities and 50,000 injuries each year. Workers injured on the job from exposure to hazardous energy lose an average of 24 workdays for recuperation. In a study conducted by the United Auto Workers (UAW), 20% of the fatalities (83 of 414) that occurred among their members between 1973 and 1995 were attributed to inadequate hazardous energy control procedures specifically, lockout/tagout procedures.



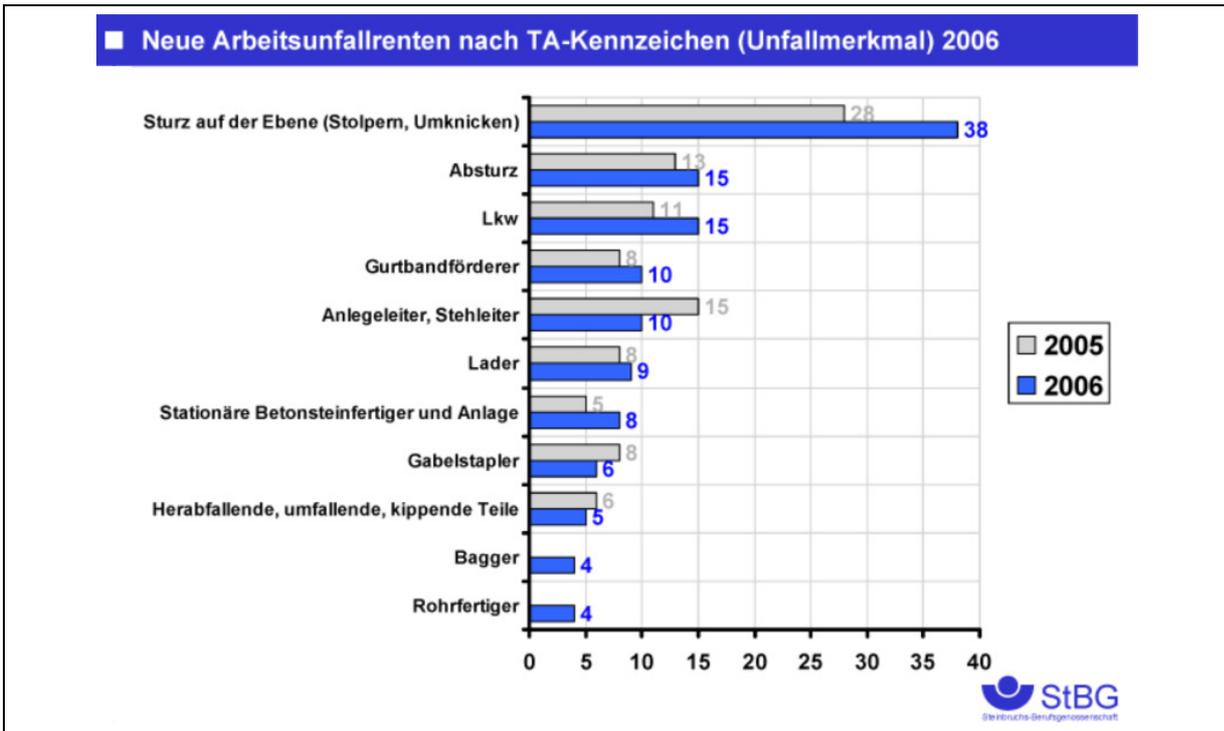
Quelle 3: Lockout/Tagout (LOTO), US Department of Labor



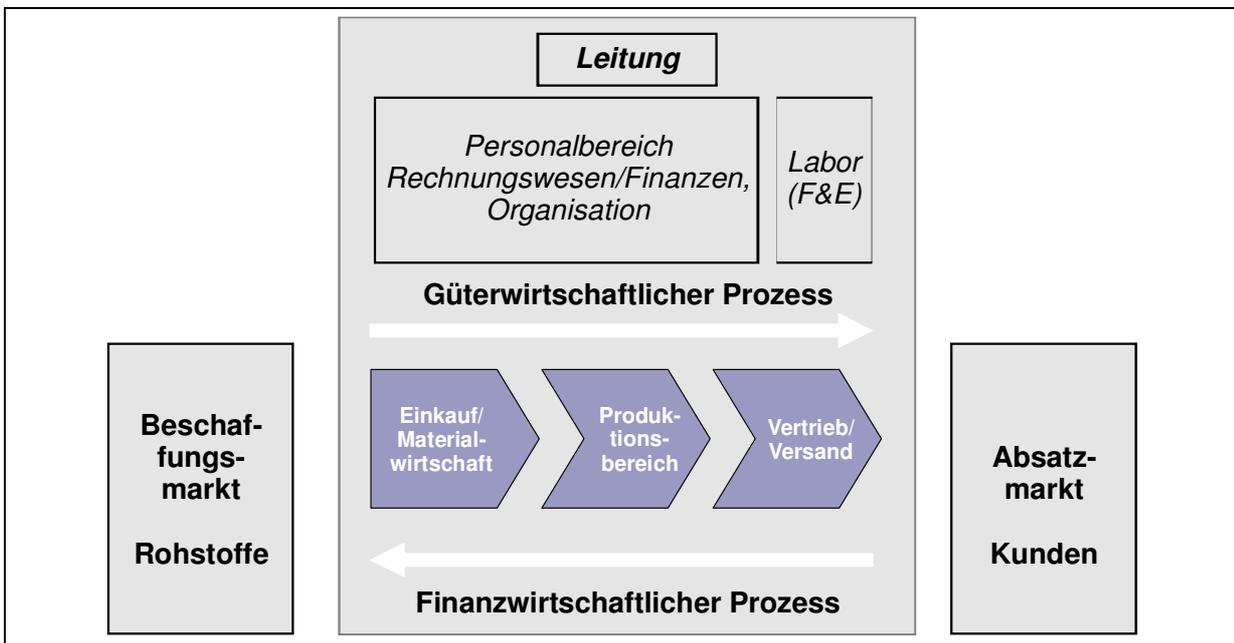
Quelle 4: Arbeitsunfallstatistik der Steinbruchs Berufsgenossenschaft – absolut



Quelle 5: Arbeitsunfallstatistik der Steinbruchs Berufsgenossenschaft – nach Branchen



Quelle 6: Arbeitsunfallstatistik der Steinbruchs Berufsgenossenschaft – nach Ursachen



Quelle 7: Wertschöpfungskette der Grace GmbH

6.2.6 Teaching Note

Lösungsvorschläge zu:

- 1) *Warum kümmert sich ein amerikanischer Mutterkonzern so stark um den Arbeitsschutz seines deutschen mittelständischen Tochterunternehmens?*

Der Grace Konzern ist stark belastet durch Regressansprüche aus Asbestklagen in den USA, durch die das Unternehmen sehr hohe finanzielle Einbußen in Kauf nehmen muss, bzw. durch Kurseinbußen der Aktien (siehe Quelle 1). Eine Konzentration auf den Arbeitsschutz ist daher zunächst das Ergebnis reiner Kosten/Nutzen-Überlegungen. Vorsorge ist aufgrund unkalkulierbar hoher Strafen in den USA besser und günstiger. Zudem ist es eine Image-Frage für das Unternehmen. Durch die Betonung von Arbeits- und Gesundheitsschutz soll künftig ein Reputationsverlust infolge von Arbeitsunfällen und Gesundheitsbelastungen vermieden werden.

Im Zuge der Corporate Identity-Strategie des Konzerns ist es also nachvollziehbar, dass man auch außerhalb der USA diese Philosophie zu verankern versucht. Negative Schlagzeilen, die mit dem Namen Grace in Verbindung gebracht würden, wären rufschädigend und könnten schnell die Fehler aus der Vergangenheit wieder auf die Tagesordnung bringen. Außerdem gelten Kosten/Nutzen-Aspekte natürlich auch für Deutschland, denn Ausfallzeiten der Belegschaft sind ökonomisch stets nachteilig. Es kommt dabei zum temporären Ausfall von Arbeitskraft, zu Effizienzeinbußen durch den zusätzlichen Einsatz von Leiharbeitern, zu Zusatzkosten durch doppelte Lohnausgaben und zu steigenden Beitragszahlungen an die Berufsgenossenschaften.

- 2) *Welche Prozesse kann Herr S. optimieren und gleichzeitig den Arbeitsschutz vorantreiben?*

Zur Beantwortung der Frage ist bei der Wertschöpfungskette (Quelle 7) anzusetzen. Aufgegliedert in die einzelnen Prozessbereiche der Grace Betec ergeben sich folgende Verbesserungsmöglichkeiten:

n Beschaffung:

Verhandlungen mit Zulieferern ermöglichen die Optimierung von Lieferzeiten und Mengen. Die Verständigung auf bewährte und unterwiesene Speditionen erhöht die Betriebssicherheit, da die LKW Fahrer mit dem Gelände und den Vorschriften vertraut sind.

n Produktion:

Die Umstellung auf einen Zweischichtbetrieb und größere Losgrößen ermöglichen die Einsparung von Rüstkosten. Die so eingesparte Zeit kann für die Reinigung und Maschinenwartung genutzt werden, was Unfallrisiken senkt, da nicht unter Zeitdruck gewartet und gerüstet werden muss. Demgegenüber würden im Dreischichtbetrieb Rüstkosten und Risiken weitaus höher ausfallen. Ferner ist die Belastung für die Mitarbeiter in Nachtschichten höher, und das Unfallrisiko nimmt zu. Zudem wird durch eine Modernisierung über eine Ausstattung der Produktionsanlagen mit Hebehilfen und Absauganlagen etc. für bessere Arbeitsbedingungen gesorgt und Unfallrisiken gleichzeitig minimiert.

n Vertrieb/Versand:

Durch gezielte Verhandlungen und das Setzen von Preisanreizen können größere Losgrößen in der Produktion realisiert werden. Die Kunden werden auf diese Weise aufgefordert, vorausschauend zu planen. Durch eine gezielte Produktionsplanung kann mit den Kunden frühzeitig abgestimmt werden, zu welchem Zeitraum welches Produkt bezogen werden kann.

Strikte Arbeitsanweisungen in der Verladung (nur ein LKW auf dem Gelände) sorgen für mehr Sicherheit. Zudem stellen Verladeanweisungen und die Regelungen für Ladungssicherheit ein sichereres Arbeitsumfeld dar. Verladungen werden zur Absicherung von möglichen Regressansprüchen mit Digitalkameras dokumentiert. Außerdem wird die Logistik nur mit einigen Vertragsfirmen durchgeführt. Dies garantiert bessere Konditionen, eine allgemeine Senkung von Transaktionskosten sowie eine bessere Planbarkeit. Besonders wichtig ist: Die Speditions-Fahrer sind mit Grace vertraut!!!!

Zudem können in der Administration und in der Stabstelle F&E(Labor) Verbesserungen koordiniert werden. Im Labor führen beispielsweise Vorschriften zur Handhabung von Gefahrgut zu einer Reduktion von Unfällen. In der Administration können z.B. Feuerschutz, Übungen, Wegepläne etc. die Unfallrisiken senken.

- 3) Welche Stakeholder müssen für die betriebswirtschaftliche Optimierung des Arbeitsschutzes bei Grace mit einbezogen werden?

Stakeholder	
Eigenkapitalgeber (Aktionäre)	Bereitschaft für Kapitalaufwand – Investitionen und Budgets müssen verabschiedet werden.
Management	Vertragliche Verpflichtung – Manager müssen ihre Zusage jährlich erneuern.
Belegschaft	Training und Fortbildung – Mitarbeiter müssen geschult werden und sich über Zielvereinbarungen dem Arbeitsschutz verschreiben; die Sensibilisierung erfolgt in Einzelgesprächen und Arbeitsanweisungen.
Zulieferer	Anliefernde Unternehmen müssen Schutzbestimmungen beachten und dementsprechend ihr Personal anweisen. LKW-Fahrer dürfen sich nur in bestimmten Zonen aufhalten und haben die Sicherheitsbestimmungen einzuhalten.
Vertragsspeditionen	Das Gefährdungspotenzial wird durch ein vertraglich festgelegtes Regelwerk zwischen Auftraggeber und Spedition drastisch reduziert. Dieses Regelwerk ist für die LKW-Fahrer bindend, und Verstöße dagegen werden konsequent durch „Hausverbote“ geahndet. Aus diesem Grunde wird von den Auftragnehmern nur geschultes Personal eingesetzt, das diese Spielregeln kennt und beachtet.
Kunden	Absatzplanung und Gestaltung – Kunden müssen in Versandplanung einbezogen werden. Sichere Verladung und Transport zum Kunden müssen gewährleistet werden
Staat / Sozialsysteme	Durch gute Arbeitsschutzmaßnahmen kann Grace die Beitragsgestaltung mit den Berufsgenossenschaften optimieren und so Kosten senken.

- 4) Was kann Herr S tun, um den Arbeitsschutz im Unternehmen zu integrieren und nachhaltig sicherzustellen?

Für die nachhaltige Sicherung des Arbeitsschutzes ist dessen Verankerung in der Unternehmensphilosophie Voraussetzung – dies ist vom Konzern aus garantiert. Für die Grace Betec gilt es dabei, möglichst viele Stakeholder am Konzept zu beteiligen; denn nur so kann ein nachhaltiger Erfolg sichergestellt werden. Insbesondere das Management spielt hier eine wichtige Rolle. Grace hat die Wichtigkeit des Arbeitsschutzes erkannt und Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt. Ein regelmäßiges Budgets ermöglicht eine sukzessive Aufstockung der Sicherheitsmaßnahmen und sorgt für eine kontinuierliche Ausweitung. Arbeitsschutz wird bei Grace im Unternehmen gelebt, was verlangt, dass Herr S als Plant Manager den Arbeitsschutz aktiv vorlebt. Er übernimmt auch selbst die Rolle des sog. Facilitators. Dazu kommt ein weiterer Arbeitsschutzbeauftragter, der seine Rolle übernimmt und verstärkt. Als dritte Kraft sind Prozessverantwortliche in den einzelnen Arbeitsbereichen der Grace Betec zu nennen. Über diese gemeinsame Verantwortung wird Arbeitsschutz zur Gewohnheit und schließlich zur Arbeitskultur im Unternehmen.

- **organisationelle Verankerung**
- **Verankerung in Unternehmensphilosophie / Leitsätzen**
- **Arbeitsschutz Budget (regelmäßige Finanzierung von vielen, kleinen Verbesserungen)**
- **Compliance Calendar (Überwachung von Maßnahmen und Verbesserungen)**
- **Mitarbeitergespräche und Arbeitskreise**
- **Arbeitsschutzbeauftragter (facilitator)**
- **Verträge des Managements**

Quelle 8: Faktoren für Nachhaltigkeit eines Arbeitsschutzmanagementsystems

7 Case Study Sprenger

Diese Fallstudie behandelt die Ausgestaltung und Bedeutung der Gesundheitsförderung am Beispiel eines mittelständischen Kleinunternehmens. Es wird verdeutlicht, dass Gesundheitsförderung auch in Kleinbetrieben gelebt werden kann und mit kleinsten Budgets realisierbar ist.

7.1 Fallstudie: Jeder nach seinen Möglichkeiten - Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im Handwerk am Beispiel des Friseurgeschäftes Sprenger

In dem Friseursalon der Familie Sprenger gilt seit einiger Zeit absolutes Rauchverbot. „Früher rauchten manche Kunden sogar noch Zigarre im Herrensalon und waren gar nicht amüsiert über das Verbot, das sie in ihrer Gewohnheit einschränkte; aber ich erklärte ihnen, dass es zum Schutz meiner Angestellten geschieht“, berichtet Herr Sprenger, Friseurmeister aus Bad Wünnenberg. Auch wenn ihm gedroht wurde, man wolle nicht mehr kommen, wenn man nicht mehr rauchen dürfe, so wurde dies in der Regel nie in die Tat umgesetzt. „Die meisten haben sich schnell daran gewöhnt und rauchen nun draußen.“ Dafür erlaubt Herr Sprenger seinen Kunden die Nutzung seines privaten Gartens hinter dem Geschäft. Bei Sprengers wird Kundenservice – genau wie Gesundheitsmanagement – großgeschrieben.

Das Geschäft Sprenger, das mittlerweile in dritter Generation geführt wird, ist ein traditioneller Familienbetrieb, und als solchen führt ihn Herr Sprenger. Das bedeutet aber auch, dass er den Begriff der Familie auf seine Angestellten ausdehnt und als Unternehmer seine Angestellten fordert und fördert. Neben zwei Gesellinnen beschäftigt er zwei 400€ Kräfte und eine Auszubildende. Dass es schwierig ist, gute Arbeitskräfte zu bekommen und auch zu halten, ist Sprenger bewusst. Die hart umkämpfte Friseurbranche mit Strukturproblemen wie Niedriglöhnen und daraus resultierender Schwarzarbeit hat den einstigen Traumberuf vieler Frauen unattraktiv werden lassen. Die Mitarbeiterfluktuation ist deshalb in diesem Handwerksberuf sehr hoch. Aus diesem Grund ist es für Herrn Sprenger umso wichtiger, ein angenehmes Arbeitsklima für seine Angestellten zu schaffen und alles Mögliche von seiner Seite aus zu tun, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Sein Engagement für seine Beschäftigten ist beispielhaft. Ihr Wohl liegt ihm am Herzen. Zu einem gesunden Betrieb gehören gesunde Mitarbeiter – das ist sein Motto. Daher gestaltet er trotz seiner beschränkten finanziellen Mittel Aktionstage, um das Gesundheitsbewusstsein seiner Angestellten zu steigern. So stellte er beispielsweise für ein paar Wochen ein gesundes, ausgewogenes Frühstück mit viel Obst zur Verfügung, um für eine gesunde Ernährung zu werben. Getränke sind in seinem Betrieb seither frei zugänglich. Stress und Hektik kontert er mit Gelassenheit und gönnt seinen Mitarbeitern eine um eine Viertelstunde verlängerte Mittagspause, in der sich seine Mitarbeiter zusätzlich ausruhen können. Dafür stellt er auch seinen Garten zur Verfügung. Um die physischen Belastungen des Handwerks zu mindern und um Muskel- und Skeletterkrankungen vorzubeugen, regt er seine Mitarbeiter zu sportlichen Aktivitäten an. Durch Betriebsausflüge ins Schwimmbad oder Teilnahme an Gesundheitsuntersuchungen („back check“ – Rücken-Check) sorgt Sprenger für einen sensibleren Umgang mit Gesundheitsbelastungen seiner Angestellten. Mittlerweile sind einige seinen Anregungen begeistert gefolgt und besuchen regelmäßig ein Fitnessstudio bzw. das Schwimmbad.

Da langes Stehen in gebückter Haltung und sehr viel Schulter-Arm-Arbeit klassische Belastungen des Friseurhandwerks sind, legt Sprenger großen Wert auf die rückenfreundliche Gestaltung der Arbeitsplätze. So hat er z.B.



beim Empfang ein erhöhtes Podest angeschafft, damit die Mitarbeiterin bei der Anmeldung der Kunden in aufrechter Haltung schreiben kann.

Ein wichtiger Bestandteil seines Gesundheitsmanagementansatzes sind persönliche Mitarbeitergespräche, in denen er gezielt mit seinen Angestellten über ihre Arbeitsbelastungen und Probleme spricht. Durch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an der Arbeitsgestaltung können auf diese Weise konstruktive Wege zur Minderung von Belastungen gefunden werden. Herr Sprenger erweitert auf diese Weise seinen Wahrnehmungshorizont. So fand er beispielsweise heraus, dass manche Arbeitsgeräte veraltet bzw. unpraktisch sind. Eine Mitarbeiterin trug z.B. vor, dass ihr die Föhne zu schwer seien und sie nach langem Gebrauch zu Handgelenksschmerzen führten. Diese Beeinträchtigung war Sprenger aus eigener Erfahrung nie bewusst gewesen, doch er nahm dies zum Anlass, bei nächster Gelegenheit alte Föhne durch leichtere zu ersetzen.

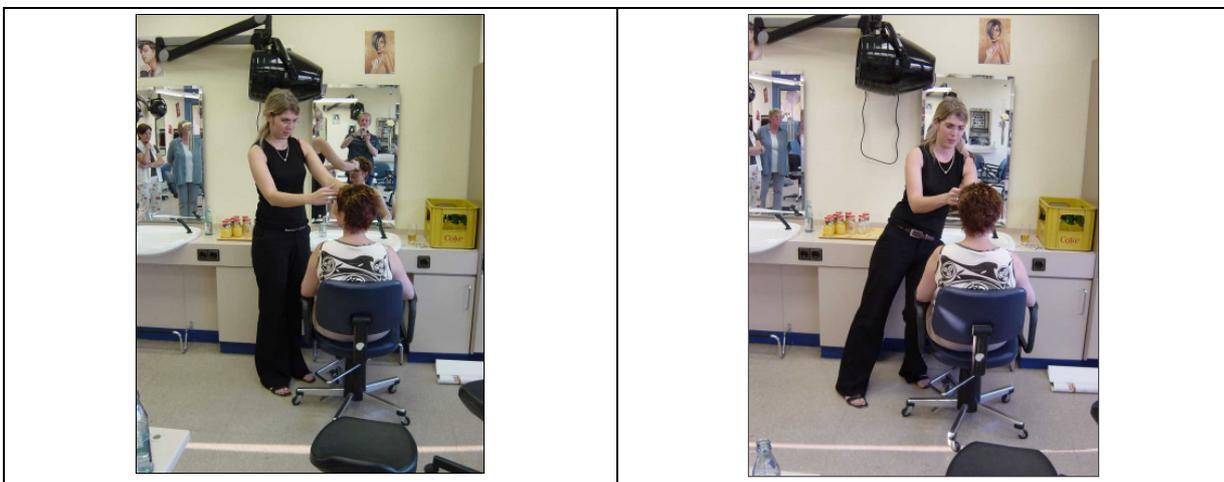
7.2 Entscheidungssituation

In einem Zeitungsbericht seiner Regionalzeitung liest Herr Sprenger über Gesundheitsschutz und Ergonomie am Arbeitsplatz. Zwar hatte er sich in der Meisterausbildung schon mit dem Thema auseinandergesetzt und wurde hier über typische Berufskrankheiten informiert, aber das Angehen von Belastungen und Gefahren erfolgte in seinem Geschäft bis dato eher sporadisch und auch nur reaktiv. In dem Artikel wurde auf die häufigsten Krankheitsbilder und Arbeitsbelastungen am Arbeitsplatz eingegangen. Davon angeregt, überlegt Herr Sprenger, welche Belastungen in seinem Betrieb auftreten. „Was kann ich für meine Angestellten tun, und wie kann ich eventuell sogar Belastungen vorbeugen?“, fragt er sich. Um sich dem Thema systematisch zu stellen, nimmt Herr Sprenger an einem Seminar der Kreishandwerkerschaft teil und analysiert mittels einer Gefährdungsbeurteilung seinen Betrieb und macht so Gefahren und Belastungen für Gesundheit seiner Mitarbeiter transparent.

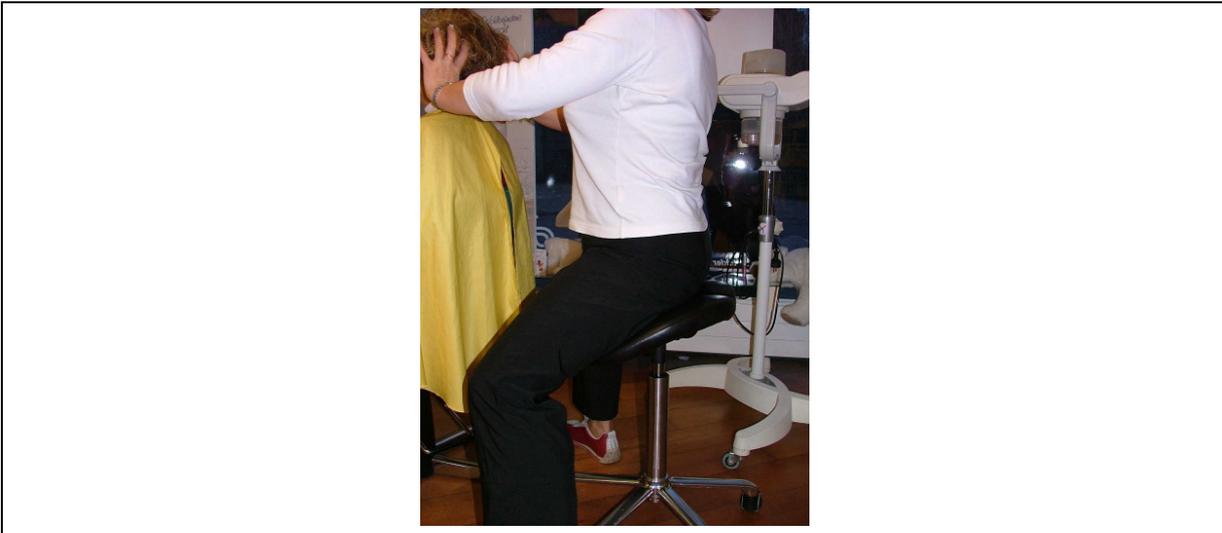
7.3 Fragen zur Fallstudie

1. Wie kann Herr Sprenger auch mit kleinem Budget auf Arbeitsschutzanforderungen pragmatisch reagieren und die Gesundheit seiner Mitarbeiter fördern?
2. Wie verknüpft Herr Sprenger den Arbeitsschutz mit Gesundheitsförderung und Personalführung?
3. Ist das Konzept von Herrn Sprenger in Kleinstunternehmen transferierbar?

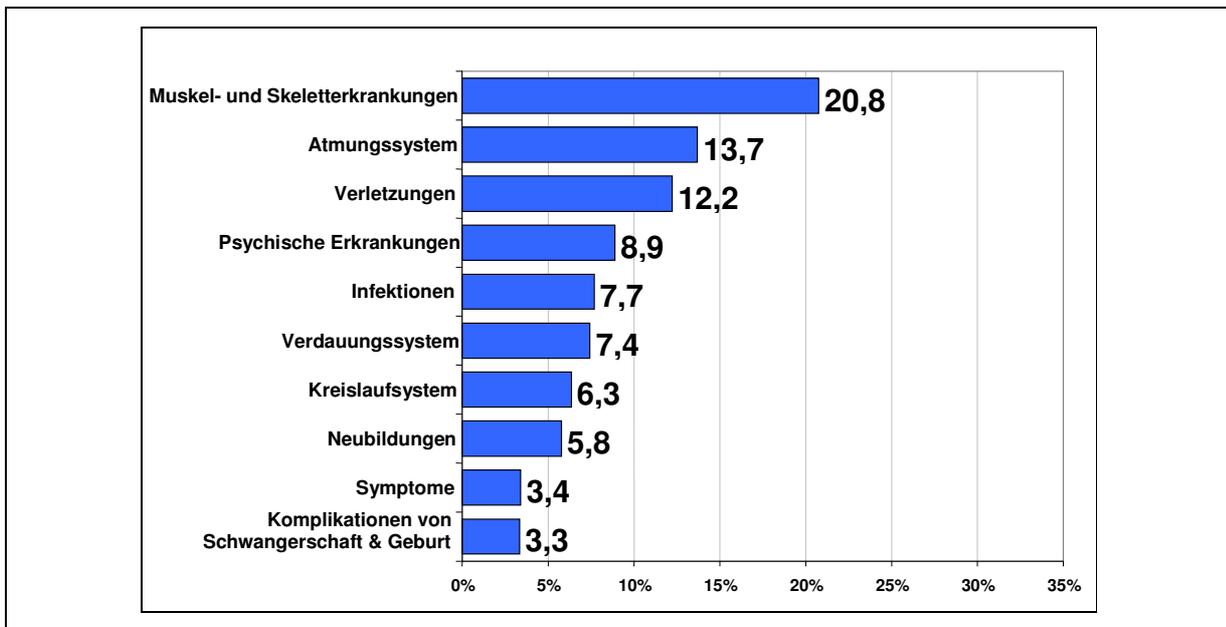
7.4 Anlagen zur Fallstudie



Quelle 7: IKK – Arbeitsbelastungen im Friseurhandwerk



Quelle 8: IKK — Richtige Haltung und Entlastung durch Sattelstuhl



Quelle 9: IKK 2004 — Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeits-Tagen der Friseur/innen

7.5 Teaching Note

1. *Wie kann Herr Sprenger auch mit kleinem Budget auf Arbeitsschutzanforderungen pragmatisch reagieren und die Gesundheit seiner Mitarbeiter fördern?*

Wie in allen Kleinunternehmen liegt auch bei Sprenger eine große Budgetrestriktion vor. Seine Herausforderung besteht darin, mit wenigen Ressourcen eine effiziente Gesundheitsförderung zu betreiben. Daher basiert sein Konzept auf dem Prinzip der kleinen, aber gezielten Investitionen. Ausgaben werden nach und nach getätigt und im Hinblick auf den Nutzen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung beurteilt. Als Beispiel kann die Ausstattung der Arbeitsgerätschaften gesehen werden, die für den Betrieb notwendig sind. So werden z.B. Scheren nach ergonomischen Kriterien ausgewählt, so dass die Handgelenke der Mitarbeiter geschont werden. Genauso können leichte Föhne zur Anwendung kommen. Weitere Maßnahmen sind beispielsweise Sitzhocker zur Entlastung der Wirbelsäule. Auch ergonomische Höhen von Regalen, Waschbecken und des Verkaufstresens bei Umbau und Sanierungen sind diesbezüglich förderlich zur Vorbeugung von Muskel- und Gelenkerkrankungen. Zur Reduktion der Belastungen von Haut und Atemwegen können reizfreie, biologische Shampoos und Färbungen eingesetzt werden.

2. *Wie verknüpft Herr Sprenger Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung mit Personalführung?*

Der Schlüssel zu seinem Konzept sind Mitarbeitergespräche, in denen er einen gezielten Dialog sucht und mit seinen Angestellten über ihre Gesundheitsbelastungen spricht. Diese Herangehensweise stellt eine win-win Situation dar. Herr Sprenger erfährt so Informationen über die subjektive Wahrnehmung von Arbeitsanforderungen und kann gemeinsam mit den Mitarbeitern Wege zur Minderung von Belastungen erörtern. Somit stehen ihm mehr Informationen und kreative Ideen zur Problemlösung zur Verfügung. Ein offener Dialog schafft ferner Vertrauen bei den Mitarbeitern und sorgt für ein gemeinschaftliches Arbeitsverhältnis, welches in einem Kleinbetrieb essentiell ist. Durch die Gespräche erreicht Herr Sprenger zudem eine zusätzliche Sensibilisierung seiner Mitarbeiter für Gesundheitsbelange und ein gesundes Arbeitsverhalten.

3. *Ist das Konzept von Herrn Sprenger in Kleinstunternehmen transferierbar?*

Das Konzept von Herrn Sprenger basiert, wie oben zu Frage 1 beschrieben, auf vielen kleinen Verbesserungen, die auch mit geringen finanziellen Mitteln zu realisieren sind. Somit lässt sich dieses Konzept auch nahtlos auf andere kleine Handwerksbetriebe – nicht nur auf Friseurunternehmen – übertragen. Wichtig ist dabei, dass die Anschaffung von Arbeitsmaterialien und die Gestaltung der Arbeitsatmosphäre auch immer unter dem Aspekt der Gesundheitsförderung erfolgt.

8 Case Study @FRIENDS

8.1 Einleitung

Die Callcenter-Branche in Deutschland wächst seit Jahren mit konstant hohen Wachstumsraten sowohl beim Umsatz als auch bei der Anzahl der Beschäftigten. Gleichfalls haben „Schwarze Schafe“ der Branche einen hohen Imageverlust zugefügt und sie bezüglich Arbeitsweise, Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Vergütung in Verruf gebracht. Ohne diese schwarzen Schafe negieren zu wollen, zeigt das Beispiel des Bielefelder Callcenter Unternehmens @FRIENDS eindrucksvoll, dass von der Minderheit der scharfen Schafe nicht auf die große, weiße Herde geschlossen werden kann. @FRIENDS wurde vom Projekt „Top Job“, das die besten Arbeitgeber im Mittelstand honoriert, für sein innovatives Konzept und die mitarbeiterfreundliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen mit dem Gütesiegel „Top Job“ für gute Arbeit im Mittelstand ausgezeichnet.

Im Folgenden wird dargestellt, wie und mit welchen Maßnahmen es @FRIENDS gelungen ist, den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung auch in einem sehr wettbewerbsintensiven Markt angemessen zu berücksichtigen. Der Fokus der Fallstudie liegt insbesondere auf den Bereichen Mitarbeiterführung, gesunde Lebensführung und Arbeitsplatzgestaltung.

8.2 Fallstudie: Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung als Differenzierungsmerkmal in wettbewerbsintensiven Märkten

Die Probleme der Callcenter Branche liegen auf der Hand. Eine allgemeine Assoziation in der Bevölkerung mit cold calls und lästigen Werbeanrufen machen Callcenter zu einem ungeliebten Eindringling in die Privatsphäre der Deutschen. Teure Warteschleifen, aufgeschwätzte Verträge und schlechte Arbeitsbedingungen – so sieht der Ottonormalverbraucher ein Callcenter. Angesichts dieser Kritik ist es verständlich, dass Callcenter nicht als Wunscharbeitsplatz gelten.

Mit diesem Problemszenario sah sich auch Herr G., geschäftsführender Gesellschafter von @FRIENDS in Bielefeld, konfrontiert. Die ablehnende Sichtweise, die in dem Stereotyp propagiert wird, wirkt sich sehr negativ auf die Arbeitsgestaltung aus. Die Rekrutierung von guten, qualifizierten Mitarbeitern und eine hohe Fluktuationsrate sind seit der Gründung des Unternehmens im Jahre 1999 inzwischen eine echte Herausforderung geworden. Doch @FRIENDS stellt sich den Aufgaben und stemmt sich mit großem Erfolg gegen den Trend in der Branche. Durch das Wählen eines seriösen Kurses in der Unternehmensführung sind die Auftragsbücher gut gefüllt und namhafte Kunden aus dem Verlagswesen, der Telekommunikationsbranche, Fernsehen und Medien greifen auf die Dienstleistungen von @FRIENDS zurück. @FRIENDS engagiert sich sowohl im inbound als auch im outbound Geschäft, distanziert sich aber gezielt von Gewinnspielen, Befragungen und Interviews. Vielmehr liegt der Fokus im gezielten Telefonverkauf, Kündigungsmanagement und der Kundenpflege. Mittlerweile ist @FRIENDS beachtlich gewachsen, und es existiert neben dem Standort in Bielefeld ein weiteres Callcenter in Braunschweig. Aktuell verfügt @FRIENDS an den beiden Standorten über 310 Dialogagenturplätze mit rund 550 Agenten und erwirtschaftet jährlich fast 15 Mio. Euro Umsatz mit reinen Dienstleistungen.

„Ein Unternehmen kann immer nur so gut sein wie seine Mitarbeiter“ – so heißt es bei @FRIENDS. Und daher stehen auch die Mitarbeiter im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie. Um gute Mitarbeiter zu bekommen und zu binden, hat die Geschäftsführung bei @FRIENDS einen Weg von gegenseitigem Respekt und Fairness gewählt. Alle vertraglichen Beschäftigungsverhältnisse sind daher sozialversicherungspflichtig ausgestaltet. Bewusst wollte man vermeiden, als Aushilfsarbeitgeber in der Niedriglohnbranche missverstanden zu werden. Alle Angestellten bekommen Voll- oder Teilzeitverträge mit freier Wahl zwischen 20-35 Stunden pro Woche. Arbeitszeiten sind so flexibel geregelt und sprechen daher einen größeren Stamm an potentiellen Mitarbeitern an als nur die stereotypischen „Studierenden, Rentner und Hausfrauen“, die oftmals mit Callcentern in Verbindung gebracht werden.

Doch nicht nur über die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten möchte man bei @FRIENDS seinen Arbeitskräften etwas bieten. Gezielt werden neue Mitarbeiter zu Beginn des Arbeitsverhältnisses in der hauseigenen Weiterbildungsakademie geschult, um mit ihnen eine qualifizierte Arbeit in der Kommunikationsbranche durchführen zu können. Dies fängt bei Stimmtrainings an, um eine effektive und schonende Nutzung der Stimme zu erzielen. Zudem finden intensive projektspezifische Produktschulungen der Mitarbeiter statt, so dass ein hoher Nutzen für die Kunden gewährleistet werden kann. Besonders engagierte Mitarbeiter haben die Chance, über verschiedene Qualifizierungsangebote und ein internes Trainee-Programm auch weiterführende Aufgaben zu übernehmen. Die Führungsebenen Projektmanager und Projektassistent sind in den einzelnen, projektbezogenen Abteilungen stets von den Telefonisten erreichbar und stehen mit Rat und Tat zur Seite. Bei Bedarf können sie z.B. Gespräche als Zuhörer begleiten, um dann anschließend das Gespräch mit den Mitarbeitern reflektieren zu können. So können Probleme sofort gelöst werden, indem ein direktes Feedback an die Mitarbeiter weitergegeben wird.

Mitarbeiter werden allgemein in zahlreichen Bereichen unterstützt. Elektronische Software bereitet alle Telefongespräche vor, so dass Namen und personenbezogene Daten der Gesprächsteilnehmer direkt vorliegen, und der Verbindungsaufbau geschieht automatisch. „So können sich die Mitarbeiter gezielt auf die Gesprächsführung konzentrieren und werden nicht abgelenkt“, erklärt Herr G. den Nutzen der Software. Dies spiegelt sich auch in der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes wieder. Das sanierte Gebäude in der Bielefelder Innenstadt wurde entkernt und komplett neu gestaltet. Alle drei Etagen sind von Tageslicht durchflutet und mit modernster Klimatechnik ausgestattet. Ferner ist ihr Arbeitsplatz so gestaltet, dass ihnen eine größtmögliche Privatsphäre im Großraumbüro gegeben ist. Die Bildschirmarbeitsplätze sind in kleine Würfel eingeteilt, die mit schallschluckenden Seitenwänden verkleidet sind. Daher herrscht selbst in vollbesetzten Büros mit 30 Leuten ein niedriger Lärmpegel. Da die Arbeitsplätze im Mehrschichtbetrieb genutzt werden, sind Stühle ergonomisch geformt und höhenverstellbar. Den Mitarbeitern werden eigene Polster für die Headsets zur Verfügung gestellt, um auch ein hygienisches Arbeitsumfeld zu schaffen. Dieser hohe Standard setzt sich bis zu den selbstreinigenden Toiletten und den bereitgestellten Desinfektionsspendern fort.

Das Unternehmen ist durch flache Hierarchien gekennzeichnet. „Selbst in der Chefetage haben alle schon einmal telefoniert“, erklärt Herr G. Dadurch signalisiert @FRIENDS, dass das gesamte Team die Vorgänge im Kommunikationsmarketing versteht und beherrscht. Dies ist auch für das Management sehr wichtig, um sich in die Lage der Mitarbeiter versetzen zu können und Verbesserungen zu initiieren. Dies spiegelt sich z.B. in der Gestaltung der Pausen wieder. Mitarbeiter dürfen diese außerhalb der Haupttelefonzeiten am Vormittag und am späten Abend frei legen, um so Stress abzubauen zu können. Dafür wird ihnen eine gemütliche Mitarbeiterlounge im Stil eines Internet Cafes zur Verfügung gestellt. Hier werden wie in einem Bistro Snacks und Getränke angeboten. Wasserstationen sind in jedem Büro vorhanden und allen Mitarbeitern frei zugänglich. „Die Stimme ist das wichtigste Gut unserer Mitarbeiter und will gut geölt sein“, scherzt Herr G.

8.3 Fragen zur Fallstudie

1. Wodurch zeichnet sich das Konzept von @FRIENDS für Mitarbeiterführung aus?
2. Welche Maßnahmen ermöglichen eine effektive Stressprävention?
3. Warum kann die Arbeitsplatzgestaltung bei @FRIENDS – in Anbetracht der Branchensituation – als sehr vorbildlich angesehen werden?
4. Inwieweit ist das Engagement von @FRIENDS auf andere Callcenter übertragbar? Was kann @FRIENDS darüber hinaus noch für seine Mitarbeiter tun?

8.4 Anlagen zur Fallstudie



Call Center wollen Image verbessern

Tage der offenen Tür bei 14 Unternehmen in Berlin und Brandenburg

Berlin – Die Call-Center-Branche arbeitet fleißig an ihrem Image. Muss sie auch, denn während Kundenservice- und Akquise via Telefon in Berlin boomen und Mitarbeiter händeringend gesucht werden, prägen teure Warteschleifen, aufgeschwatzte Verträge und schlechte Arbeitsbedingungen immer noch das Bild der Deutschen.

Mit den dritten Berliner und Brandenburger Call-Center-Tagen am 26. und 27. September wollen 14 regionale Unternehmen den Kunden und möglichen Mitarbeitern vor Augen führen, wie es bei ihnen wirklich zugeht. "Wir bieten Callcenter zum anfassen", sagt Andreas Buchelt von der Arbeitsgemeinschaft Berliner und Brandenburger Call Center (ABCC). Mit dabei ist unter anderem die Berliner Niederlassung der DB Direkt, einer Tochter der Deutschen Bank Gruppe. Mit 470 Mitarbeitern ist sie das größte der vier Callcenter der Großbank.

Berlins Wirtschaftsstaatssekretär Volkmar Strauch schätzt die neuen Telefon-Unternehmen. 231 Call Center mit 20 100 Beschäftigten gibt es in der Region. "Das ist eine neue Form des Vertriebsweges, die die Ware direkter zum Kunden bringt", so Strauch. Die Branche wächst. Allein die 14 Call Center, die zum Besuch einladen, werden in diesem Jahr 1800 neue Arbeitsplätze schaffen, ein Plus von neun Prozent. Über 5500 Call-Center-Mitarbeiter der Region sind im Themenbereich Telekommunikation tätig, gefolgt von Banken und Finanzdienstleistungen (3000) sowie Handel und Medien Versandhandel (je 2000).

Laut Strauch steht die Branche vor großen Herausforderungen: die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Qualifikation der Beschäftigten und die Abnahme unseriöser Werbe-Anrufe. "Hier sind Maßnahmen der Branche gefordert", so Strauch. Sein Brandenburger Kollege Wolfgang Krüger sorgt sich aktuell um die Löhne in den Call Centern. Viele Beschäftigte, gerade in den ländlichen Call Centern, verdienen unter 20 000 Euro. ABCC-Sprecher Buchelt hält die Kritik generell für ungerechtfertigt. "In den weitaus meisten Unternehmen wird ein Stundenlohn von 7,50 Euro erreicht, der mit der Qualifikation steigt".

mr

Aus der Berliner Morgenpost vom 23. September 2007

Drücker im Callcenter

Wallraff wieder undercover

Der Autor Günter Wallraff hat nach mehr als zehnjähriger Pause wieder als Enthüllungsreporter Missstände aufgedeckt. "Ich habe wieder under cover angefangen. Die Zustände fordern es", sagte der Schriftsteller (64) in einem Gespräch mit der Deutschen Presse-Agentur.

Wallraff ist international vor allem mit seinem Buch "Ganz Unten" (1985) bekannt geworden, für das er sich in Betrieben als türkischer Leiharbeiter Ali ausgab, um später die dortigen Arbeitsbedingungen anzuprangern. "Es gibt Themen wie Billiglohn oder betrügerische Machenschaften von Callcentern, wo ich gebraucht werde."

Für seine jüngste Enthüllung habe er unter falscher Identität als Bewerber in einem Kölner Callcenter angeheue-

ert. "In der Branche herrschen Zustände, die man sichtbar machen muss", meinte Wallraff. Für die Rolle habe ihn ein Maskenbildner um 15 Jahre verjüngt. Als vermeintlicher Hans Esser hatte er einst auch die "Bild"-Zeitung unter die Lupe genommen – und dies in "Der Aufmacher" (1977) geschildert.

"In den Callcentern, die sich ausbreiten wie eine Seuche, werden Leute zu Betrügern ausgebildet", kritisierte der Schriftsteller. Äußerlich kämen die inzwischen mehr als 5.500 Callcenter in Deutschland meist seriös daher, aber: "Es wird sehr stark über Telefondrucker gearbeitet, den Leuten werden Dinge angedreht, die sie nicht brauchen, oder die ihnen schaden." Beispiele seien Abonnements, Versicherungsverträge oder Lottolose, die in belästigender Weise und zu übersteuerten Preisen am Telefon feilgeboten würden.

Seine erste Enthüllungsreportage, die am Donnerstag im neuen "Zeitmagazin Leben" der Wochenzeitung "Die Zeit" erschien, sei erst der Anfang, sagte der Autor, der für seine Enthüllungsreportagen auch in gefährliche Rollen geschlüpft war, dabei sogar Folter und monatelange Haft in Kauf genommen hatte. "Es wird wieder harte Arbeit und auch Selbstverleugnung werden", sagte Wallraff. "Aber nach gesundheitlichen Problemen habe ich wieder viel Kraft und einen langen Atem und werde ausgiebig und im ganzen Land unterwegs sein, in Einzelfällen auch über die Landesgrenzen hinaus."

Geplant sind Wallraff zufolge mehrere enthüllende Reports, die im "Zeitmagazin Leben" in lockerer Folge erscheinen sollen. "Die Sammlungen werden dann in ein Buch einfließen, der Arbeitstitel ist 'In der schönen neuen Arbeitswelt'". Auch beim Thema Billiglöhne und Abbau von sozialen Rechten wolle er den Finger in die Wunde legen, kündigte der Autor an. "Ich wünsche mir sogar, dass es wie bei meinen früheren Reportagen zum Prozess kommt, denn dann würde ich meine Beweise vor den Gerichten als Prüfinstanz vorlegen." Er wolle möglichst viel öffentliches Interesse für die gesellschaftlichen Missstände erzeugen.

Zuletzt hatte Wallraff in Japan Mitte der 90er Jahre in der Rolle eines angeblichen iranischen Fremdarbeiters über deren schwierige Lebens- und Arbeitsbedingungen in dem asiatischen Land berichtet.

ntv-de, Donnerstag, 24. Mai 2007

Arbeitsplätze und Beschäftigte in Call Centern

Jahr	Arbeitsplätze	Beschäftigte
1996	45 000	90 000 - 135 000
1997	61 000	121 000 - 183 000
1998	80 000	160 000 - 240 000
1999	99 000	198 000 - 297 000
2000	119 000	238 000 - 357 000
2001	138 000	276 000 - 414 000

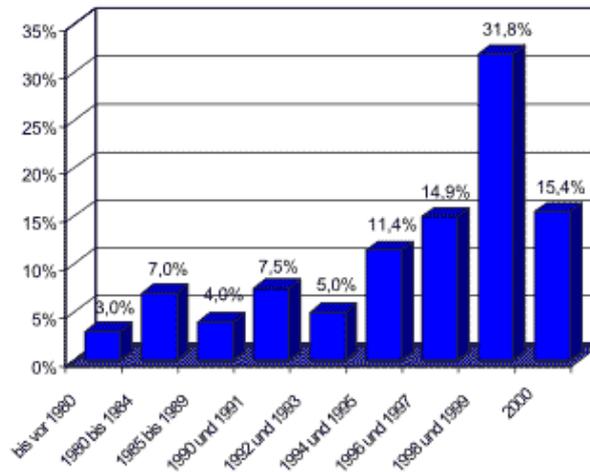
Quelle: Studie der Verwaltungsberufsgenossenschaft, www.ccall.de

Das Telefonierzeit steigt stärker an als die Zahl der Beschäftigten



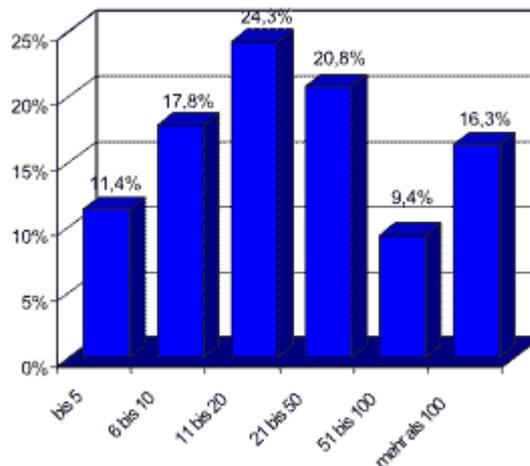
Quelle: TeleTalk 11/200, Benchmarkstudie

Gründungsjahr der Call-Center-Unternehmen

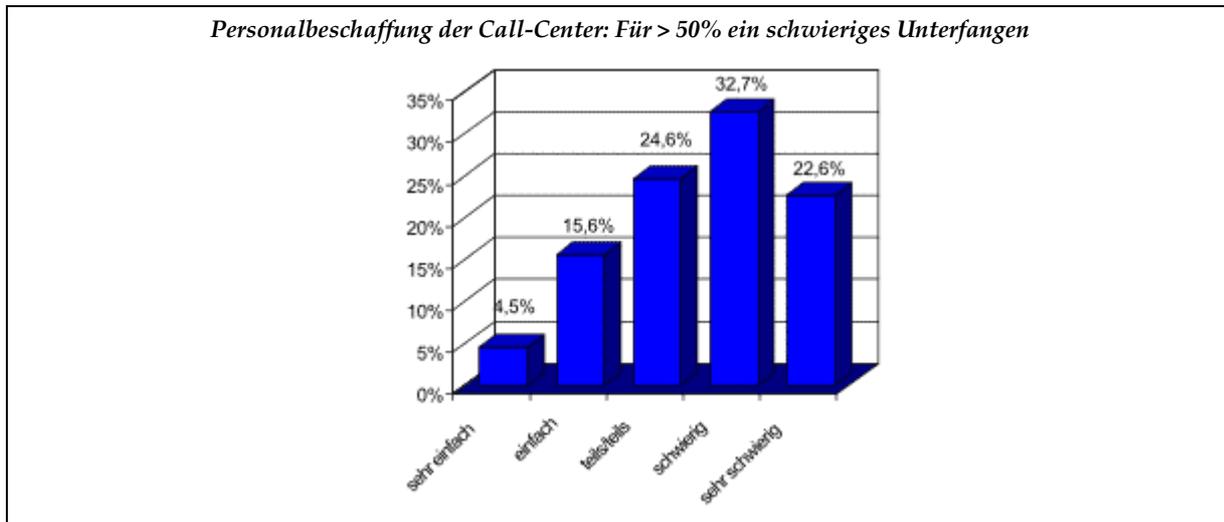


Quelle: Studie der Uni Hamburg für die Wirtschaftsbehörde Hamburg

Größe der Call-Center-Unternehmen



Quelle: Studie der Uni Hamburg für die Wirtschaftsbehörde Hamburg



Quelle: Studie der Uni Hamburg für die Wirtschaftsbehörde Hamburg

Unternehmensphilosophie von @FRIENDS

Mit über 550 Mitarbeitern in den DialogAgenturen in Bielefeld und Braunschweig ist @FRIENDS einer der führenden Kommunikationsdienstleister in Deutschland. Ein Management- und DialogAgent-Team mit fundierter Erfahrung ist Ihr Garant für eine Zusammenarbeit, die messbare Erfolge für Ihre Unternehmensziele liefert.

Am Anfang einer guten Zusammenarbeit steht das Kennenlernen Ihrer Wünsche und Anforderungen. Die richtigen Mittel zum richtigen Zweck einzusetzen, setzt die Fähigkeit voraus, zuhören und verstehen zu können. @FRIENDS ist als Ihr Partner offen und kritisch – und dabei immer professionell. In den Bereichen Telemarketing und Training erarbeiten wir für Sie innovative, kreative Konzepte von hoher Wirksamkeit – pragmatisch und realisierbar. Auch den Aufbau einer neuen Service-Organisation in Ihrem Haus übernehmen wir unter Berücksichtigung Ihrer individuellen Anforderungen.

@FRIENDS arbeitet dabei branchenübergreifend. Sei es bei der Konzeption und Durchführung einzelner Marketingaktionen oder der langfristigen Integration unserer Leistungen in Ihre bestehenden Marketing- und Vertriebsstrukturen: Unternehmen unterschiedlichster Branchen setzen auf "Kommunikation @FRIENDS". Dabei gelten wir aufgrund der hohen emotionalen und fachlichen Kompetenz unserer Teams als der Spezialist für den erfolgreichen Telefonverkauf, denn wir erreichen mit unserer Kommunikation die sensiblen Stellen Ihrer Zielgruppen. Auf diese Weise definieren wir seit 1999 Qualität im DialogAgentur-Markt neu.

@FRIENDS setzt auf Qualifikationen, die überzeugen. Unsere hausinterne @FRIENDS-Akademie gewährleistet permanent die fachliche und kommunikative Kompetenz aller Mitarbeiter durch praxisbasierte Ausbildungen und Coachings sowie gezielte Entwicklungstrainings. So sind wir stets in der Lage, Ihr Unternehmen bedarfsgerecht zu begleiten.

Das ist der Unterschied zwischen "Beratung" und "gut beraten sein" und das verstehen wir unter Kommunikation @FRIENDS.

8.5 Teaching Note

1.) *Wodurch zeichnet sich das Konzept von @FRIENDS für Mitarbeiterführung aus?*

Die Philosophie von @FRIENDS legt großen Wert auf die Mitarbeiter, die wichtigste Ressource im Unternehmen. Ihnen wird besonders mit Wertschätzung gegenübergetreten. Dies erkennt man an den zusätzlichen Leistungen und der Arbeitsplatzgestaltung für die Mitarbeiter.

2.) *Welche Maßnahmen ermöglichen eine effektive Stressprävention?*

Stress entsteht durch die subjektive Wahrnehmung von Anforderungen und Störfaktoren in der Umwelt und ist somit für jeden Mitarbeiter relativ zu betrachten. Insbesondere aber die Arbeit unter Zeitdruck ist ein Stressfaktor. Bei @FRIENDS wird durch flexible Arbeitszeitgestaltung ein Grundstein gegen Stress gelegt. Ferner wird den Mitarbeitern über die flexible Pausenzeitgestaltung eine Möglichkeit gegeben, eine Auszeit zu nehmen, wenn sie es am nötigsten brauchen. Dabei sind infrastrukturelle Maßnahmen, wie die Gestaltung eines angenehmen Arbeitsklimas (gutes Licht, wenig Lärm) und ein Erholungsraum (Mitarbeiterlounge) ideale Maßnahmen. Hinzu kommen gezielte Schulungen der Mitarbeiter (Stimmtraining, Produktschulungen) und die persönliche Unterstützung durch Projektmanager, die den Mitarbeitern zur Seite stehen. Durch die Schaffung einer Umwelt mit Bezugspunkten hat man nicht das Gefühl, auf sich allein gestellt zu sein. Durch all diese Maßnahmen wird das Aufkommen von Stress wirksam reduziert.

3.) *Warum kann die Arbeitsplatzgestaltung bei @FRIENDS als sehr vorbildlich angesehen werden?*

Die Arbeitsplatzgestaltung bei @FRIENDS hat mehrere Anknüpfungspunkte:

- n Klima (gutes Licht, Tageslicht, Lärmschutz, Temperierung)
- n Hygiene (Polsterungen für Headsets, hygienische Toilettenräume)
- n Ergonomie (höhenverstellbare, ergonomische Sitze, ergonomische Software)

4.) *Inwieweit ist das Engagement von @FRIENDS auf andere Callcenter übertragbar?*

Callcenter operieren in einem hart umkämpften Markt mit geringen Margen. In der Regel besteht nur wenig Spielraum für die Förderung von zusätzlichem Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung. Dennoch können andere Callcenter sich an @FRIENDS ein Beispiel nehmen, da diese innerhalb des Machbaren viel für Mitarbeiter tun. Zwar hat nicht jedes Callcenter eine so günstig gestaltete Infrastruktur, aber die Gestaltung von Arbeitszeiten und die Pausengestaltung sollten in jedem Callcenter frei gestaltbar sein. Dies sollte den ersten Schritt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen darstellen. Im zweiten Schritt könnte dann die Gestaltung des Arbeitsplatzes (Licht, Lärm, Klima, Ergonomie, Hygiene etc.) mit entsprechenden Maßnahmen angegangen werden. Bei der Errichtung neuer Callcenter wird empfohlen, die oben genannten Aspekte mit in die Planung einzubeziehen und so die Kosten für Renovierung und Umgestaltung zu reduzieren.

Sicherlich könnte noch viel mehr für Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung getan werden, aber man darf nicht vergessen, dass der hart umkämpfte Markt mit geringen Margen nur begrenzten Spielraum lässt. Dennoch ist zu betonen, dass @FRIENDS trotz der Marktsituation in der Lage ist, viel für Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung zu tun; insofern gelten sie als „Best Practise“.