

KURZINFORMATION

BAU UND TECHNIK

HIS

HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

Juni 2001

B 3 / 2001

Gesundheitsförderung in der Hochschule

HIS-Abteilung III
Friedrich Stratmann, Joachim Müller
Tel.: (0511) 1220-256 / -269
Fax: (0511) 1220-250
E-Mail: stratmann@his.de / jmueller@his.de

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover

Juni 2001

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Rahmenbedingungen und thematische Relevanz

1	Arbeitsplatz Hochschule: Gesundheitsförderung - ein Beitrag zur Organisationsentwicklung und zum Arbeitsschutz (Reiner Schmutnig)	1
2	Die Fehlzeitenquote - Aussagekraft und Beeinflussbarkeit von Arbeitsunfähigkeitsdaten (Michael Kentner).....	3
3	Von der betrieblichen Gesundheitsförderung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (Hans-Joachim Görres).....	11
4	Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen (Thomas Altgeld).....	15
5	Ansatz und Ziele einer gesundheitsfördernden Hochschule (Silke Gräser, Wilfried Belschner)	23

Praxisberichte

Erfahrungsberichte aus der Hochschulpraxis und Sichtweisen der beteiligten Akteure

6	Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz (Friedrich Stratmann, Joachim Müller)	31
7	Das Magdeburger Projekt „Gesunde Hochschule“ (Georg Köhler)	37
8	Die Oldenburger Charta der Gesundheitsförderung - das Projekt gesundheitsfördernde Universität Oldenburg (Wilfried Belschner, Silke Gräser)	49
9	Gesundheitslabor für Studierende an der Universität Bielefeld (Sabine Meier)	53
10	Gesundheitsförderung aus der Sicht einer Sicherheitsfachkraft am Beispiel der Universität Potsdam (Helga Krieger).....	55
11	Organisations- und Personalentwicklung: Handlungsspielräume für Personaldezernenten und Personalräte (Kristin Unnold)	59

Der außeruniversitäre Bereich

12	Gesundheitsmanagement im Rahmen eines integrierten Systems (Stefan Bacmeister, Hagen Wieneke).....	63
13	Erfahrungen aus der öffentlichen Verwaltung bei der Durchführung von Gesundheitsmanagement-Projekten (Volker Kirschbaum)	71

Stefan Bacmeister, Hagen Wieneke, Peguform GmbH & Co KG, Werk Oldenburg

Gesundheitsmanagement im Rahmen eines integrierten Systems

Vorbemerkung

Zur Bewältigung der stetig steigenden internen und externen Anforderungen der Gesundheitsförderung, des Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit hat Peguform Oldenburg in Eigeninitiative ein *mitarbeiterorientiertes, integriertes Managementsystem, GUSi* genannt, entwickelt, das auf den folgenden Seiten vorgestellt werden soll.

1 Informationen zum Unternehmen

Das Peguform-Werk Oldenburg ist ein Standort der *Peguform GmbH & Co KG* mit Sitz in Bötzingen und gehört nach dem 1998 erfolgten Verkauf durch die Klöckner-Werke AG, Duisburg, zu dem US-amerikanischen Unternehmen Venture, Detroit.

In der *Peguform GmbH & Co KG* arbeiten über 8000 Mitarbeiter an 17 Standorten in fünf Ländern (Deutschland, Spanien, Frankreich, England sowie Tschechien). Auf diese Weise werden vorhandene Synergien stärker genutzt und der Know-how-Transfer gepflegt.

Bei Peguform Oldenburg sind z. Z. etwa 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Herstellung und Just-in-time-System-Belieferung von Stoßfängern und Türinnenverkleidungen beschäftigt. Hauptkunden sind Volkswagen (Passat, Golf) und Seat (Toledo).

Peguform produziert *Kunststoffsystemteile für die Automobilindustrie* sowie technische Teile. Die arbeitstägliche Produktion im Werk Oldenburg beträgt zirka 2.200 Sätze Stoßfänger sowie 1.900 Sätze Türinnenverkleidungen (2000), wobei ein Satz jeweils einen Front- und einen Heckstoßfänger sowie vier Türinnenverkleidungen umfasst. Produziert wird im Werk Oldenburg an sechs Tagen pro Woche im Mehrschichtsystem.

Die Kunststoff-Stoßfänger werden im Spritzgießverfahren hergestellt und in der entsprechenden Wagenfarbe lackiert. In der Just-in-time-Montage werden sie dann mit Anbauteilen versehen und sequenzgerecht direkt zum Kunden an das Montageband transportiert.

Auch die Türinnenverkleidungen werden im Spritzgießverfahren hergestellt. Danach werden sie mit einer Kunststoffolie überzogen, je nach Kundenwunsch mit Anbauteilen ausgestattet und Just In Time an das Montageband des Kunden geliefert.

Die Automobilherstellung zeichnet sich heutzutage durch eine immer geringere Fertigungstiefe bei den Endproduzenten aus. Die meisten Teile eines PKW werden von Zulieferern hergestellt; dabei werden die Bauteile immer komplexer und die Qualitätsanforderungen ständig erhöht. Auf der anderen Seite stehen die Zulieferer sowohl unter dem steigenden Preisdruck der Automobilhersteller, als auch, gerade mittelständische Zulieferer, unter dem Kostendruck der Rohstofflieferanten.

Genau in diesem Spannungsfeld befindet sich Peguform als Kunststoffverarbeiter und Automobilzulieferer komplexer Bauteile. In diesem Rahmen sind die Spielräume von Peguform, eigene Wege zu gehen, z.B. hinsichtlich der Produktionsweise oder Arbeitszeiten, sehr gering.

Das wirkt sich auch auf den betrieblichen Gesundheits-, Umwelt- und Arbeitsschutz aus. Beispielsweise die Produktionsweise der Just-in-Time-Fertigung und das Produzieren in Mehrschichtmodellen rund um die Uhr an sechs Tagen in der Woche erschweren die Implementation von komplexen mitarbeiterorientierten Modellen. Dazu kommt noch, dass starke Nachfrageschwankungen auch Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur bewirken können, die wiederum eine Planungssicherheit auch im Hinblick auf betrieblichen Gesundheits-, Umwelt- und Arbeitsschutz erschweren.

In dem 1989 erbauten Peguform-Werk in Oldenburg wurden bereits 1991 die Weichen für ein Umwelt- und Sicherheitsmanagement gestellt. Hintergrund dafür war die Lage des Werksgeländes in einem innenstadtnahen Mischgebiet, wo sich Industrie und Anwohner in direkter Nachbarschaft zueinander befinden. Um sicherzustellen, dass vom Betriebsgelände keine Gefährdungen und Belästigungen für die Anwohner ausgehen, erkannte Peguform nicht nur die Notwendigkeit technischer Vorkehrungen, sondern auch organisatorischer Regelungen. Erfahrungen mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP und der Einführung eines Total Quality Managements (POKAL: „Peguform orientiert sich am Kunden mit allen Leistungen“) zeigten Mitte der 90er Jahre, dass nachhaltige, erfolgreiche Verbesserungsprozesse nur unter Beteiligung der Mitarbeiter gelingen können.

Dahinter standen ganz praktische Erwägungen:

- In der betrieblichen Organisation gibt es viele thematische Überschneidungspunkte zwischen Gesundheits-, Umwelt- und Arbeitsschutz. Auf der anderen Seite gibt es in größeren Unternehmen für die Arbeitssicherheit den Arbeitsschutzausschuss (ASA), für den Gesundheitsschutz die Personalabteilung (bezüglich des Krankenstandes) bzw. von Seiten des Betriebsrats den Betrieblichen Gesundheitsausschuss (BGA), und bei Umweltfragen ist i.d.R. der Umweltbeauftragter Ansprechpartner. Bei dieser „Gewaltenteilung“ werden Synergiepotentiale verschenkt, häufig ist Doppelarbeit notwendig.
- Bei allen drei Arbeitsfeldern spielt die Mitarbeiterbeteiligung eine entscheidende Rolle, um langfristig Verbesserungen zu erzielen. Wenn die Aus- und Weiterbildung bzw. Sensibilisierung von Mitarbeitern einseitig beschränkt wird, bildet man nur Spezialisten aus, die die Zusammenhänge nicht verstehen (können). Auch hierbei werden Synergieeffekte verschenkt. Beispiel: Ein Sicherheitsbeauftragter beanstandet während einer Begehung eine Stolperstelle in einem Arbeitsbereich, übersieht jedoch, dass der Arbeitstisch für den Mitarbeiter die falsche Arbeitshöhe aufweist oder dass die Abfälle nicht ordnungsgemäß getrennt werden.
- Jeder Mitarbeiter ist *der* Spezialist in seinem Arbeitsbereich, nicht nur in bezug auf die Qualität der abzuliefernden Arbeit, sondern auch in bezug auf seine Arbeitsbedingungen. Dies schließt natürlich mit

ein, dass die Mitarbeiter gesund sind und sich damit auch sicher und umweltgerecht verhalten. Verhalten sie sich dementsprechend, hat dies wiederum Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis und die Zufriedenheit. Also kann eine Sensibilisierung der Mitarbeiter in puncto Gesundheitsförderung, Umweltschutz und Arbeitssicherheit auch dazu beitragen, Qualität und Zufriedenheit zu erhöhen.

So fiel 1995 die Entscheidung, ein mitarbeiterorientiertes Konzept für den integrierten Gesundheits-, Umwelt- und Arbeitsschutz zu entwickeln, das den Namen GUSi erhielt.

2 Das GUSi-Managementsystem

Der GUSi-Ausschuss

Der bisherige - gesetzlich vorgeschriebene - Arbeitsschutzausschuss (ASA) wurde in den *GUSi-Ausschuss* umbenannt. Seine Aufgaben wurden um die eines Gesundheits- und Umweltausschusses erweitert, in dem u. a. Analysen diskutiert, Maßnahmen beschlossen oder Umwelt- bzw. Gesundheitsprogramme verabschiedet und überprüft werden. Über die gesetzlich geforderte Zusammensetzung des ASA hinaus wird durch die im Umweltmanagement-Handbuch beschriebene Erweiterung des GUSi-Ausschusses um einen Produktionsleiter und mehrere GUSi-Beauftragte auch gewährleistet, dass nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter in diesem höchsten Lenkungsgremium des GUSi-Systems vertreten sind.



Abb. 1: Funktionale Besetzung des GUSi-Ausschusses

GUSi-Arbeitskreise

Als Gremien der operativen Planung und Steuerung bestehen unterhalb des GUSi-Ausschusses zwei Arbeitskreise, der GUSi-Arbeitskreis Umweltschutz und der GUSi-Arbeitskreis Gesundheitsförderung.

Der AK *Umweltschutz* unterstützt im wesentlichen die Validierung nach der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS), verfolgt die Maßnahmenumsetzung und führt die jährlichen internen Öko-Audits durch. Zweimal bereits, 1996 und 1999, ist das Werk Oldenburg in dem aufwendigen EMAS-Verfahren erfolgreich validiert worden. Die sechs Mitglieder, Abteilungsleiter, Werker und BR, tagen mindestens halbjährlich.

Der AK *Gesundheitsförderung* ist das Koordinationsgremium für Gesundheit. Seine Funktion ist die Beratung der Werkleitung und des GUSi-Ausschusses sowie die Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagementsystems. Dazu sammelt er Informationen, wertet Analysen aus, leitet daraus Prozesse und Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung ab und legt sie dem GUSi-Ausschuss zur Entscheidung vor. Er ist das zuständige Gremium für die Umsetzung der Vorgaben des AOK-Projektes „Prospektiver Beitragsbonus“, an dem sich Peguform Oldenburg beteiligt (s.u.).

Der AK Gesundheitsförderung wurde 1997 eingerichtet und trifft sich seither mindestens alle sechs Wochen. Leiter ist der Personalleiter, weitere Teilnehmer sind der Leiter der Abteilung GUSi, zwei Betriebsräte, eine GUSi-Beauftragte (s.u.), die Betriebsärztin, der Koordinator für Gesundheitsförderung sowie ein Projektkoordinator der AOK. Durch diese Zusammensetzung wird eine gute Mischung aus Know-how und Entscheidungskompetenz hergestellt.

Die Abteilung GUSi

Herzstück des GUSi-Managementsystems ist die Abteilung GUSi. Sie ist hervorgegangen aus der Abteilung für Arbeitssicherheit, erweitert um die Zuständigkeiten für den Umweltschutz und das Abfallmanagement sowie, in Abstimmung mit der Personalleitung, für die Gesundheitsförderung. Neben dem verantwortlichen Arbeitssicherheitsingenieur sind hier zur Zeit vier Mitarbeiter mit vielfältigen Aufgaben beschäftigt. Sie werden regelmäßig durch Praktikanten unterstützt, die mit besonderen Aufgaben betraut werden.

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung obliegen der Abteilung Aufgaben der Beratung und Unterstützung: die Erhebung, Aufbereitung und Kommunikation von Informationen, die Umsetzung von Projekten und von Aktionen zur Sensibilisierung und Beteiligung der Mitarbeiter, der Koordination der GUSi-Beauftragten sowie der Kommunikation nach Innen und Außen.

GUSi-Beauftragte

Die wesentliche Verbindung des GUSi-Systems zu den Mitarbeitern sind die GUSi-Beauftragten. Das sind die Sicherheitsbeauftragten, die bei Peguform zusätzlich für Aufgaben zum Gesundheits- und Umweltschutz weitergebildet wurden. Sie sind Multiplikatoren, die die GUSi-Philosophie an die Basis tragen und ein Verbindungsglied zwischen den Mitarbeitern in den Abteilungen und den Vorgesetzten in Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheits- und Umweltschutzes bilden. In diesem Rahmen unterstützen sie die Vorgesetzten bei der Erfüllung ihrer GUSi-Verantwortlichkeiten. Sie arbeiten eng mit dem Team der Abteilung GUSi und dem Betriebsrat zusammen.

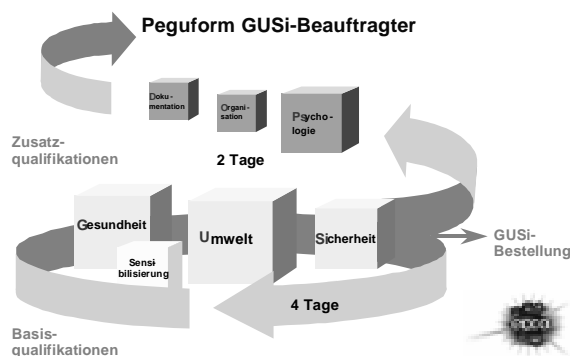


Abb. 2: Ausbildungskonzeption für die GUSi-Beauftragten

3 Gesundheitsmanagementsystem im Rahmen von GUSi

Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung des GUSi-Managementsystems war die Teilnahme an der Erprobungsregelung „Prospektiver Beitragsbonus“ der AOK für Niedersachsen.

Aufgrund der bestehenden guten Zusammenarbeit und der günstigen Voraussetzungen gehört Peguform zu den Unternehmen, die die AOK für die Teilnahme an dieser Erprobungsregelung ausgewählt hat. 1997 wurde die Kooperationsvereinbarung unterschrieben, 1998 gehörte Peguform Oldenburg zu den ersten Unternehmen, die sich erfolgreich beworben haben. Ein halbes Jahr später bewarb sich auch der Standort Göttingen erstmals und erfolgreich.

Im „Bonusprojekt“ untersuchen die AOK, das Sozialministerium und die WHO in Zusammenarbeit mit dem Institut für Technologie und Arbeit (ITA) an der Universität Kaiserslautern (Prof. Zink) und den beteiligten 47 Unternehmen, ob ein Beitragsbonus ein geeigneter Anreiz für die Unternehmen ist, ein systematisches, präventives und nachhaltiges Gesundheitsmanagement aufzubauen. Das ursprünglich bis 2001 befristete Projekt ist um weitere drei Jahre verlängert worden.

Die Unternehmen erhalten darin die Chance, für ein Jahr im voraus einen Beitragsbonus von einem zwölftel des Jahresbeitrages zu erhalten. Voraussetzung ist, dass jährlich durch eine Selbstbewertung nachgewiesen werden kann, dass geeignete und systematische Maßnahmen ergriffen und weiterentwickelt werden, um die betriebliche Gesundheitssituation zu verbessern. Die Selbstbewertung erfolgt nach einem Kriterienmodell, das aus dem Modell des europäischen Qualitätspreises EFQM entwickelt wurde. Die unabhängige und neutrale Auswertung wird durch das ITA durchgeführt. Dass es sich um ein geeignetes Überprüfungsinstrument handelt, zeigt sich u.a. daran, dass es auch schon nicht erfolgreiche Bewerbungen von Unternehmen gab.

Der Beitragsbonus kommt den Arbeitnehmern und dem Arbeitgeber gleichermaßen zugute. Peguform setzt den Arbeitgeberanteil komplett als Projektbudget wieder ein, so dass der Projekterfolg auch finanziell abgesichert ist.

Mindestens ebenso wichtig ist, dass durch das ITA aufgrund der Selbstbewertung ein qualifizierter Feedback-Report erstellt wird. Die dargestellten Stärken und Verbesserungspotenti-

ale fließen in die Projektarbeit vor Ort wieder ein und sind eine Voraussetzung für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Managementsystems. Beide beteiligten Peguform-Standorte haben sich 2000 erfolgreich zum dritten Mal beworben.

Ausgangspunkt für die erfolgreiche Arbeit ist eine geeignete Projektstruktur. Die schon vorhandenen GUSi-Strukturen boten eine hervorragende Voraussetzung. Neu hinzugefügt wurde lediglich der GUSi-Arbeitskreis Gesundheitsförderung. Die erfolgreiche Arbeit des Projektes hat es außerdem möglich gemacht, eine Stelle für einen internen Koordinator zu schaffen.

Regelmäßige Analysen erlauben einen ständigen Überblick über die Entwicklung relevanter Daten der betrieblichen Gesundheitssituation:

- Monatlich differenzierte Kennzahlen zu Krankenstand, Unfallgeschehen und zur Beteiligung an Pegu-Blitz (einem von Peguform entwickelten System zur Aufnahme und schnellen Umsetzung von Mitarbeiter-Vorschlägen), unter Hinzuziehung von Vergleichsdaten der anderen deutschen Standorte und der Branchenentwicklung.
- Monatliche Begehungen in einem Bereich mit betrieblichen Experten, Vorgesetzten und GUSi-Beauftragten. Sie dienen auch zur Weiterentwicklung der 1999 durch ein Ingenieurbüro erstellten Gefährdungsbeurteilungen.
- Jährliche Gesundheitsberichte durch die AOK erlauben wichtige Aussagen über Dauer, Art und Abteilungsschwerpunkte von Erkrankungen und damit die Bestimmung von Interventionsbereichen. Insgesamt kann ein Zeitraum von 1992 bis 1999 abgedeckt werden. Im Bedarfsfall werden auf Veranlassung des Steuerungsteams zusätzliche Analysen durchgeführt.
- Jährliche Mitarbeiterbefragungen erbringen Aussagen zu Betriebsklima und Führungsverhalten sowie zu psychischen Belastungen und gesundheitlichen Beschwerden der Mitarbeiter. Durchgeführt werden sie in der aufwendigen „Wahllokal“-Methode.

Ausgehend von diesen Analysen, die in der Abteilung GUSi verdichtet und im AK Gesundheitsförderung zu Empfehlungen verarbeitet werden, legt der GUSi-Ausschuss einmal jährlich Prioritäten fest, definiert Schlüsselprozesse und kontrolliert dann fortlaufend.

4 Kernprozesse der betrieblichen Gesundheitsförderung

Durch den GUSi-Ausschuss wurden zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit sowie zur Senkung des Krankenstandes, die Kernprozesse „Verbesserung von Information und Kommunikation“, „Beteiligung aller Mitarbeiter am KVP“ und die „gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen“ festgelegt sowie entsprechende Teilprozesse eingeleitet. Sie wirken nicht isoliert, sondern unterstützen sich gegenseitig.

- Verbesserung von Information und Kommunikation

Führungskräfteentwicklung: Dem Verhalten der Führungskräfte und Vorgesetzten wird durch die Werksführung wesentlicher Stellenwert für die Erreichung der genannten Ziele zugerechnet.

In Schulungen zum kommunikativen Verhalten, zur Anwendung von Methoden der Problembearbeitung in Teams und zur Selbstkompetenz, in die alle Vorgesetzten in einem langfristigen Programm einbezogen sind, wird die durchgehende Verwirklichung eines kooperativen Führungsstils angestrebt, der die Kommunikation über alle Ebenen fördert und die Zufriedenheit und Motivation aller Mitarbeiter verbessert. Die Vorgesetzten können steigende Anforderungen besser bewältigen und damit auch psychische Belastungen reduzieren.

Einführung von Schichtbesprechungen: Anknüpfend an die Mitarbeiterbefragung 1998 wurde das Thema Information und Kommunikation in Mitarbeiterzufriedenheits(MAZ)-Zirkeln mit Werkern und Meistern thematisiert und die Notwendigkeit regelmäßiger Schichtbesprechungen festgestellt. In einem Produktionsbereich wurde ein Modell erarbeitet, mit dem Produktionsleiter abgestimmt und dort eingeführt. Die rege und offene Beteiligung der Mitarbeiter und sichtbare Verbesserungen der Qualität zeigten den Erfolg des Vorgehens. In der wöchentlich stattfindenden Führungskräfte-sitzung wurde daraufhin das Modell weiterentwickelt und seine Anwendung in allen Schichten beschlossen. Im

April 2000 wurde in allen Abteilungen gestartet.

Gespräche zur Gesundheitsförderung:

In der ständigen Kommunikation der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern wird ein wesentliches Moment der Verbesserung des Betriebsklimas gesehen. Gespräche aufgrund von Arbeitsunfähigkeiten sind ein wichtiger Anlass, um die Vorgesetzten zur Auseinandersetzung mit den Ursachen von gesundheitlichen Beschwerden zu bringen. Das Konzept wurde allen Vorgesetzten in zwei eintägigen Schulungen vorgestellt, weiterentwickelt und in Rollenspielen trainiert. Gestartet wurde im April 2000 mit der Stufe Rückkehrgespräche.

Anknüpfend an einen Erfahrungsaustausch mit den Vorgesetzten, der ein halbes Jahr nach der Einführung stattfand, wird derzeit an der Optimierung des Rückflusses von Informationen über Belastungsschwerpunkte an den AK Gesundheitsförderung gearbeitet. In der jüngst abgeschlossenen Mitarbeiterbefragung wurden zudem die Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen mit den Gesprächen befragt.

- Beteiligung aller Mitarbeiter am kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Zirkelaktivitäten: In 1998 und 1999 wurden zwei Gesundheits- und sechs MAZ-Zirkel durchgeführt. Sie machten erhebliche Verbesserungspotenziale hinsichtlich konkreter Arbeitsbedingungen und der Kommunikation deutlich. Es zeigte sich aber auch, dass die Umsetzung von Maßnahmen, die an die Vorgesetzten delegiert wurde, nicht schnell genug war.

Mit dem Eigentümerwechsel 1999 erhielt Peguform wirksamere Instrumente zur Mitarbeiterbeteiligung. Die neue Muttergesellschaft, die Venture Holding, stellte ihr Know-how für die erfolgreiche Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (CI) mit Mitarbeiterworkshops zur Verfügung. Sie machte die Zielvorgabe, dass innerhalb eines Jahres jeder Mitarbeiter mindestens einmal in einem Projekt mitgearbeitet haben soll. Das besondere ist, dass die Mitarbeiter nicht nur Lösungen zu einem gegebenen Problem erarbeiten, sondern dass im Rahmen des Projektes durch das Team auch die Umsetzung erfolgt. Die Beteiligten können also sofort den Erfolg sehen!

Continuous-Improvement(CI)-Projekte:

Durch die CI-Projekte ist ein systematischer Prozess der Optimierung von Arbeitsplatzgestaltung und Ablauforganisation in großer Breite in Gang gesetzt worden, durch den z.B. überflüssige Suchzeiten, Wege, Mehrarbeiten o. ä. sukzessive festgestellt und reduziert werden. Damit wird nicht nur ein Rationalisierungspotential realisiert, sondern die Aufgabenerledigung wird erleichtert und vieles, was für die Mitarbeiter ein Ärgernis war, in Angriff genommen. An diesem Prozess werden alle Mitarbeiter beteiligt, so dass in großer Breite ihre Problemsicht, ihr Know-how und ihre Ideen einfließen und Verbesserungen besser implementiert werden. Sie sind auch ein wirksames Mittel zur Verbesserung der Kommunikation über alle Ebenen und Bereiche.

GUSi nutzt diese Projekte, indem gezielt Aufträge zur Bearbeitung konkreter Probleme (z.B. lange Laufwege in Produktionsbereichen) an die durchführende Abteilung delegiert werden.

- Gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Das „Begehungsteam“ begeht monatlich eine Abteilung. Es diskutiert gemeinsam mit den GUSi-Beauftragten, Vorgesetzten und Mitarbeitern der Abteilung festgestellte gesundheitliche Belastungen und Beschwerden und formuliert Maßnahmenpläne, deren Umsetzung im Folgetermin überprüft werden. Maßnahmen werden durch die Vorgesetzten vor Ort oder durch CI-Projekte umgesetzt, umfangreichere Probleme werden im Steuerungsteam und im GUSi-Ausschuss, denen regelmäßig berichtet wird, diskutiert und in Maßnahmenpläne überführt.

Eine Einrichtung arbeitsplatznaher *Rückenschulungen* ist wegen räumlicher Probleme im Werk nicht möglich. Peguform Oldenburg ist daher eine Kooperation mit einem qualifizierten örtlichen Fitnesszentrum eingegangen. Mitarbeiter mit muskulo-skelettären Beschwerden können dort, ggf. nach einer Untersuchung durch

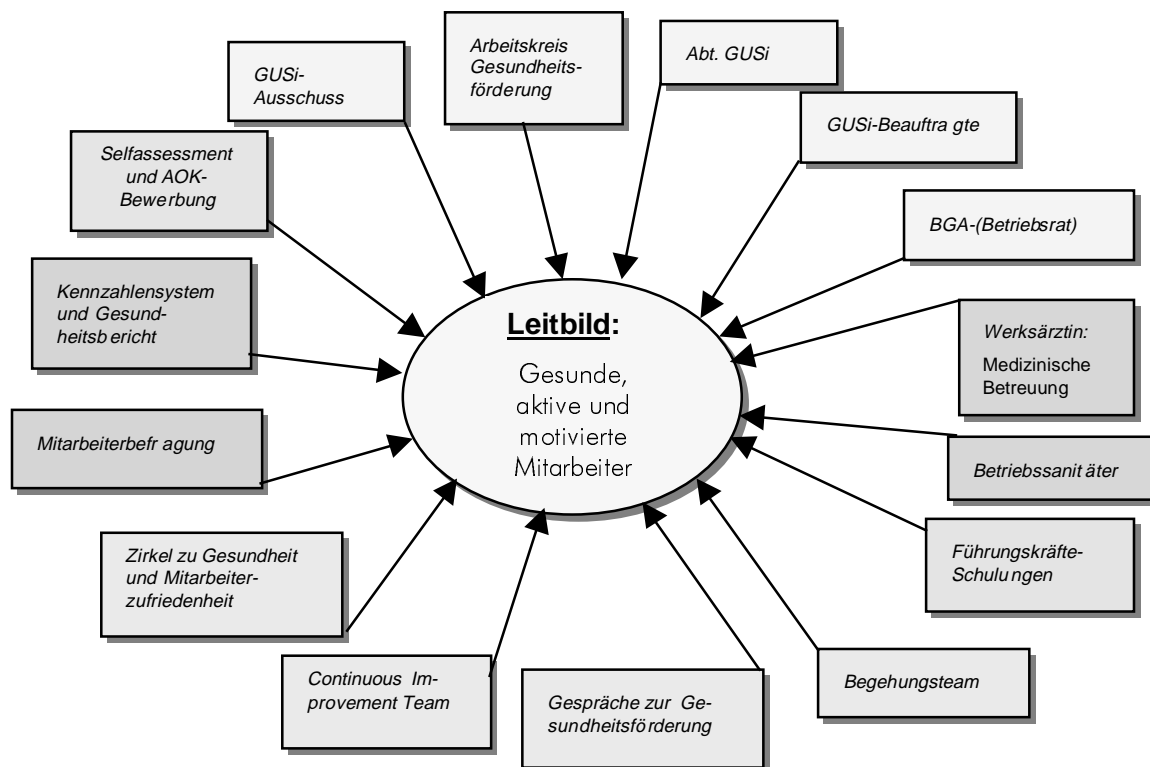


Abb. 3: Bausteine der Gesundheitsförderung

die Werksärztin, gezielte und angeleitete Trainings durchführen. Das Unternehmen übernimmt einen Teil der Mitgliedsbeiträge. Um eine größere „Durchhaltungsmotivation“ zu erzeugen, wird von einer vollständigen Kostenübernahme abgesehen.

Ergänzend wurden in einem Pilotbereich durch eine Bewegungsfachkraft der AOK videogestützte *Bewegungsanalysen* durchgeführt. Dabei wurden besondere Problematiken von Steharbeitsplätzen deutlich, die demnächst allen Mitarbeitern dieses Produktionsbereiches in Schichtbesprechungen und Einzelgesprächen vorgestellt und mit individuellen Tipps und Verhaltensvorschlägen versehen werden sollen.

Letzten Endes sollen alle beschriebenen Elemente und Maßnahmen einen Beitrag zur Realisierung des Leitbildes „gesunde, aktive und motivierte Mitarbeiter“ leisten. Die Abbildung 3 stellt nochmals die wesentlichen Bausteine dar:

Gerade durch den 1999 vollzogenen Eigentümerwechsel hat Mitarbeiterorientierung und damit auch das GUSi-Managementsystem enorm an Bedeutung gewonnen. Für Venture sind die Mitarbeiter, neben den Kunden, Eigentümern und dem gesellschaftlichen Umfeld, eine gleichberechtigte Interessengruppe: die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist Voraussetzung und Gradmesser für den unternehmerischen Erfolg gleichermaßen. „Having fun, being the best“ lautet die Mission, auf die alle Aktivitäten ausgerichtet sind. Das GUSi-System ist ein wesentliches Element auf dem Weg zu diesem Ziel. Erreicht werden kann es aber nur durch kontinuierliche Weiterentwicklung und weitere Integration aller Teilprozesse.

Die Autoren

Dipl.-Ök. Stefan Bacmeister ist seit 1995 beim Kunststoffverarbeiter Peguform GmbH in Oldenburg tätig und hat das mitarbeiterorientierte Managementsystem „GUSi“ mit aufgebaut. Nach Abschluss des Studiums der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Umweltmanagement ist er vom Unternehmen zum Abfallbeauftragten, internen Umweltauditor sowie zur Fachkraft für Arbeitssicherheit weiterqualifiziert worden.

Dipl.-Soz. Hagen Wieneke: Nach einer Zusatzqualifikation zum Personal- und Organisationsreferenten folgte eine kurze Tätigkeit im Unternehmensbereich „Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt“ der AOK und 1998 der Einstieg bei Peguform. Dort tätig als interner Projektkoordinator und Trainer, Schwerpunkt Aufbau und Entwicklung des Gesundheitsmanagementsystems im Rahmen von GUSi.

Kontakt: H.Wieneke@Peguform.de