

## Zum Inhalt dieser Broschüre

**Das Projekt Motivation - Arbeit - Gesundheit - Qualität hatte zum Ziel, zusammen mit sechzehn Betrieben Beispiele für beteiligungsgestützte Verbesserungsprozesse zu entwickeln, in denen Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitspolitik, sowie Qualitäts- und Wissensmanagement als integrierter Ansatz bearbeitet werden.**

Die Ergebnisse dieses von September 2002 bis Dezember 2004 laufenden Projektes sind in dieser Dokumentation zusammengefasst. um Akteuren in Betrieben und Institutionen Anregungen für deren Arbeit zu geben.

### Diese Dokumentation enthält zwei Teile

Im ersten Teil werden nach einer kurzen Erläuterung des MAGQ-Beratungsansatzes die Erfahrungen aus den jeweiligen Betriebsprojekten unter den folgenden Fragen dargestellt:

- Was war die Motivation des Betriebes zur Teilnahme an diesem Projekt?
- Wie wurde vorgegangen, wer war beteiligt und welche Instrumente kamen zum Einsatz?
- Was waren die wichtigsten Ergebnisse des betrieblichen Projektes und welche Perspektiven ergeben sich daraus?

Nicht alle betrieblichen Projekte konnten wie vorgesehen abgeschlossen werden. Zum Teil ließen die wirtschaftlichen Bedingungen keine Weiterarbeit zu, zum Teil mussten Projekte aufgrund einschneidender organisatorischer Veränderungen vorzeitig beendet werden. Dokumentiert werden hier deshalb „nur“ dreizehn Betriebsprojekte.

Der zweite Teil der Broschüre enthält Informationen zu den begleitenden Qualifizierungs- und Transferaktivitäten sowie zur Abschlussveranstaltung des Projektes.

Dieser zweite Teil enthält dazu eine Kurzbeschreibung der Qualifizierungsmaßnahmen, des Erfahrungsaustausches im Projekt, der betrieblichen Transferveranstaltungen und der Inhalte der Abschlussveranstaltung.

Wir möchten uns an dieser Stelle allen „Danke“ sagen, die das Projekt unterstützt haben und damit in dieser Form erst möglich gemacht haben:

- die insgesamt 16 Betriebe, die an diesem Projekt teilgenommen und dieses damit zum Erfolg geführt haben
- das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW, welches dieses Projekt finanziell unterstützt hat
- die IG Metall in NRW und im Bund, die den Anstoß für dieses Projekt gegeben hat und vor Ort in den Verwaltungsstellen eng begleitete
- der Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen
- die Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten
- die Berufsgenossenschaften, und hier ganz besonders die Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaften sowie die Holzberufsgenossenschaft
- die Landesanstalt für Arbeitsschutz NRW sowie die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz in den Regionen
- das Versorgungsamt Gelsenkirchen.

Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle noch den Referentinnen und Referenten und Akteuren der betrieblichen Informationsstände der Abschlussveranstaltung sowie den betrieblichen Referentinnen und Referenten der öffentlichen Transferveranstaltungen in den beteiligten Unternehmen.

## Der MAGQ-Ansatz

**Das Konzept, über Beratungsprojekte zu den Themen Motivation, Arbeitsgestaltung, Gesundheit und Qualität konkrete Verbesserungen und Entwicklungspotenziale in den Betrieben zu etablieren, folgt der Erfahrung der beteiligten Partner aus vielen vorangegangenen Beratungen, die sich in fünf Thesen bzw. Schlussfolgerungen bündeln lassen:**

### These 1:

#### Das Arbeitsschutzgesetz überfordert viele Betriebe

Vor allem die Integrationsverpflichtungen nach §§ 3.2 und 4.4 Arbeitsschutzgesetz<sup>1</sup>, denen sich die Entscheidungsträger (und hier sind sowohl der Arbeitgeber als auch der Betriebsrat gemeint!) gegenüber sehen, werden selten aufgegriffen.

So wird z.B. das Problem „psychischer (Fehl-)Belastungen“, die ein wichtiger Baustein für die Integration des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in die betrieblichen Abläufe darstellt, nur von einer Minderheit von weniger als 20% im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung angegangen.

So gaben bei einer repräsentativen Befragung von 501 Unternehmen in NRW im Herbst des Jahres 2002 zwar rund 60% der Geschäftsführer bzw. Personalleiter an, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz (AuG) betrieblich integriert sei, auf die Frage, worin denn diese Integration bestehe, konnten aber nur wenige Betriebe konkrete Auskunft geben:

- Bei nur 27% der Betriebe wird AuG in die Investitionsplanung bzw. Arbeitsplatzgestaltung (also ein Kernbereich des AuG) integriert,

- 16 % geben dieses für andere Managementbereiche (v.a. Qualität oder Umwelt) an,
- die Integration des AuG in die Personalentwicklung verzeichnen 12% und
- lediglich 6 % gaben an, dass AuG in alle Abläufe und Hierarchieebenen einfließe<sup>2</sup>.

Offensichtlich ist also die „Botschaft“ eines zeitgemäßen AuG, nämlich über die integrierte, präventive und beteiligungsorientierte „menschengerechte Gestaltung“ der Arbeit auch robuste, leistungsfähige und zukunftssichere Arbeitsstrukturen zu schaffen, nicht in einem großen Umfang in den Betrieben angekommen. Und, so unsere Vermutung, vielfach fehlt es an Know-How darüber, wie die Chancen des gesetzlichen Gestaltungsauftrags in Betrieb und Büro genutzt werden können.

Gleichzeitig zeigen übereinstimmend alle empirischen Untersuchungen der letzten Jahre, dass die „neuen“ Belastungen, z.B. in Form von Zeitdruck und höheren Leistungsanforderungen, flächendeckend zugenommen haben - in der Tendenz bestätigen das sowohl Beschäftigte als auch Betriebsräte und Unternehmensleitungen. Auch dass AuG zur Bewältigung aktueller und zukünftiger

*Ergebnisse einer repräsentativen Befragung bei Unternehmen in NRW aus dem Jahr 2002*

<sup>1</sup> „§ 3.2 Der Arbeitgeber hat Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.“

„§ 4.4 Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen.“

<sup>2</sup> Quelle: BIT e.V./Uni Bielefeld, Fak. f. Gesundheitswissenschaften, Machbarkeitsstudie „Manager gesundheitlicher Ressourcen“, 2002 Projekt gefördert durch Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW und Europäischer Sozialfonds

**Abb. 1:**  
**Altersstrukturentwicklung eines Betriebes**

ger wirtschaftlicher Herausforderungen einen positiven Beitrag leisten, wird von einer großen Mehrheit der Entscheidungsträger verkündet. Dennoch bleibt die Situation defizitär und widersprüchlich. Dieses führt zu

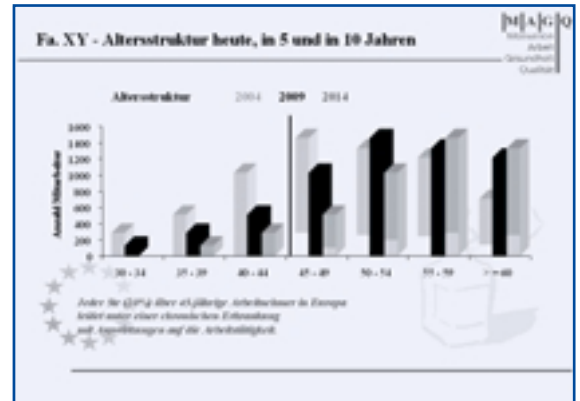
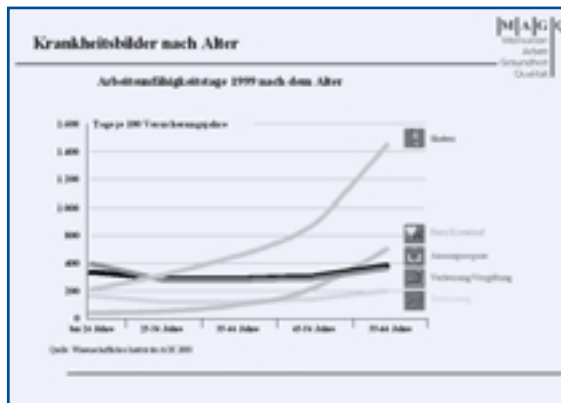
**These 2:**  
**Es gibt eine Menge Gründe für Geschäftsführung und Betriebsrat, den Arbeits- und Gesundheitsschutz betrieblich weiter zu entwickeln, aber eben so viele, dies (noch) nicht zu tun.**

Die Pro-Argumente sind bekannt:

- Synergien z.B. mit einem entwickelten Qualitätsmanagement nutzen
- den demografischen Fallen entgegen
- durch gesündere Arbeit weniger Kosten und höhere Produktivität erreichen
- durch motivierte Mitarbeiter kontinuierliche Verbesserung entwickeln
- durch nachhaltige und nachweisbare robuste und innovative Prozesse bessere Chancen bei der Kreditvergabe haben
- etc.

Führt man sich nur die Entwicklung betrieblicher Altersstrukturen (s. Bsp. in Abb. 1) in Verbindung mit arbeitsmedizinischen Erkenntnissen über die Verteilung von Krankheitshäufigkeiten nach Altersklassen (Abb.2) vor Augen, wird deutlich, wie nützlich und wichtig ein präventiv gestaltender Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Zukunftsfähigkeit von Betrieben wird:

**Abb. 2:**  
**Krankheitsbilder nach Alter**



Doch heißt das auch, dass man in Richtung eines präventiven AuG handeln muss? Keineswegs:

- „In fünf Jahren kann alles anders sein.“
- Wer mit 55 noch Leistung bringen will, solch sich doch selbst fit halten.
- Wir bilden aus, also wird es uns an Nachwuchs nicht fehlen.
- In unserem Job ist immer Stress, da gewöhnt man sich dran oder geht.
- Synergien heben, das hieße bei uns zunächst das Qualitätsmanagement auf Vordermann bringen“.
- etc.

Angesichts der Widersprüche zwischen Theorie (AuG ist nützlich) und Praxis (wenig Neues geschieht), liegt These 3 nahe:

**These 3:**  
**Wo immer Alternativen möglich sind bzw. Entscheidungen knappe Ressourcen (Geld/Zeit/Managementaufwand etc.) priorisierend zuweisen müssen, fällt i.d.R. der AuG „durchs Rost“:**

Denn

- Der Aufwand für eine selbsttragende AuG-integrierende Praxis setzt langen Atem, Top-Down-Wollen und Raum für Engagement und Beteiligung voraus.
- Für Strukturbildung sind selten Managementressourcen vorhanden, für Einzelmaßnahmen - wenn nötig - ja.
- Das Wissen und das Wissen-Wollen über die Chance eines integrierenden AuG ist auf Entscheidungsebene (GF/BR)

gering ausgeprägt. Es gibt offensichtlich heute Wichtigeres!

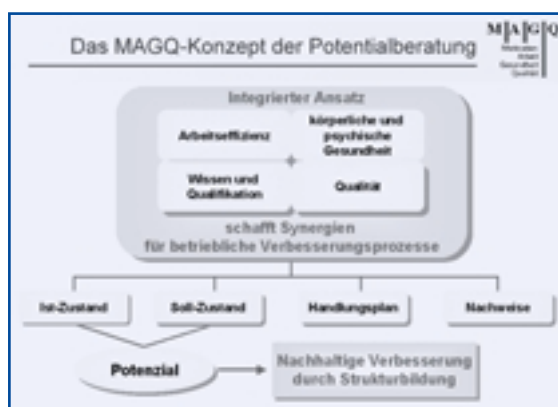
#### These 4:

**Die Situation führte zu folgender Schlussfolgerung, die konstitutiv für das Projekt MAGQ war: In dieser Zeit, in der ein präventiver und integrierender AuG objektiv gesehen für die Zukunftssicherung der Unternehmen erforderlich und einzelwirtschaftlich nützlich ist, betriebliches Handeln sich aber eher auf kurzfristige Maßnahmen fokussiert, will das MAGQ-Konzept über niederschwellige Lern- und Entscheidungsprozesse den Weg zu einer Strukturänderung ebnen.**

Ausgehend von konkreten betrieblichen Problemlagen, verfolgte das Projekt MAGQ in den jeweiligen betrieblichen Einzelfällen bei aller Unterschiedlichkeit folgende Ziele:

- direkte Beziehung zwischen Qualitätsmanagement / AuG / Prozessoptimierung / Personalentwicklung etc. knüpfen (primäre Effekte organisieren)
- Beteiligungsgestützte Methoden einsetzen, die auch in anderen Bereichen (z.B. Qualitätsmanagement / Wissen / Prozessoptimierung) einsetzbar sind (Übertragbarkeit produzieren).
- Nachweisorientierte Projektarbeit einziehen - KVP praktizieren (Strukturen schaffen)
- Entscheidungsstrukturen auf mitbestimmten Konsens ausrichten (Konfliktknoten lösen)
- Lernen von Verfahren und Instrumenten zur Selbstanwendung (Befähigen)
- Im Einklang stehen mit der NRW Förderungslinie „Potenzialberatung“ und dem Konzept der „arbeitsorientierten Modernisierung“

Die klassischen Elemente der „Potenzialberatung à la NRW“: Analyse des Ist-Zustandes - Beurteilung von Entwicklungspotenzialen - Entwicklung eines Soll-Konzepts, dessen Umsetzung durch Handlungspläne gewährleistet und durch abschließende Audits nachgewiesen werden, haben sich so auch unter dem inhaltlichen Fokus „Motivation - Arbeit - Gesundheit - Qualität“ in den Betrieben bewährt.



#### These 5:

**Dieses MAGQ-Konzept hat sich unter vielfältigen betrieblichen Bedingungen als anwendbar und wirksam erwiesen. Dies soll mit den nachfolgenden Fallbeispielen dokumentiert werden.**

Abb. 3:  
Das MAGQ-Konzept  
der Potenzialberatung

# Begleitende Qualifizierung und Transferveranstaltungen

Ein wichtiges Element des Projektes MAGQ war die Konzeption und Durchführung prozessbegleitender Qualifizierung von Schlüsselpersonen. Intendiert war damit, Möglichkeiten für ein betriebsübergreifendes voneinander Lernen zu schaffen. Die verschiedenen Möglichkeiten zur persönlichen Qualifizierung waren aber auch der Erfahrung geschuldet, dass betriebliche Veränderungsprojekte häufig ins Stocken geraten oder sogar ganz aufgegeben werden, wenn sich die externen Berater aus dem Geschehen zurückgezogen haben. Vielfach sind die betrieblichen Akteure mit den aufkommenden Problemen, die im Veränderungsprozess unweigerlich entstehen, überfordert. Ihnen fehlt vor allen Dingen oft das methodische Know-how oder es mangelt an der Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch. Dies trifft sowohl für die Ebene der Entscheidungsträger (Führungskräfte) wie auch für Betriebsräte oder die sogenannten Prozesskoordinatoren zu. An sie waren die Qualifizierungsveranstaltungen und -module gerichtet.

## Qualifizierung zum betrieblichen Prozesskoordinator

am 16. - 18.01.03 / 20. - 22.02.03, Arcadeon, Hagen und

am 12. - 14.02.04 / 11. - 13.03.04, BIT, Bochum / TBS, Oberhausen

**Der Prozesskoordinator (oft auch Kümmerer, Prozessbegleiter oder Change-Agent genannt) soll in erster Linie für Nachhaltigkeit sorgen. Dazu muss er, unabhängig von der Position, die er im Betrieb bekleidet, befähigt werden. Diese Befähigung zu vermitteln, war Sinn und Zweck der Qualifizierung zum betrieblichen Prozesskoordinator.**

Der Prozesskoordinator übernimmt in „Change“-Prozessen die Rolle des Botschafters und Vermittlers, des sozialen Helfers und Katalysators. Er sorgt für Information und erschließt Energien für den Wandel. Wo verändert wird, entstehen Ängste, Ängste verursachen Widerstand. Wenn diese Angst vor dem ungewissen Neuen nicht berücksichtigt, bearbeitet und möglichst zerstreut wird, immunisieren sich Mitarbeiter gegen den notwendigen Wandel. Ganz praktisch veranlasst der Prozessbegleiter Besprechungen, initiiert Workshops. Er berät bei der Zusammensetzung von Projektteams, unterstützt Teams bei der Zusammenarbeit und hilft bei der Bewältigung von Konflikten. Er hält den Beteiligten permanent den Spiegel vor, um ihnen zu zeigen, wo im Veränderungsprozess sie sich gerade befinden.

In Frage kommende Personen sollten ein weitreichendes Interesse an betrieblichen Veränderungsprozessen haben und ein hohes Verantwortungsbewusstsein mitbringen. Hilfreich sind erste Erfahrungen im Projektmanagement und in abteilungs- oder funktionsbereichsübergreifender Zusammenarbeit im Team. Kommunikationsbereitschaft ist ein notwendiges persönliches Merkmal, das die Personen mitbringen sollten. Außerdem sollten sie über persönliche Autorität und ein gutes betriebliches Ansehen verfügen. Nicht nur Führungskräfte, sondern auch sogenannte „informal leader“ eignen sich für die Prozesskoordinatoren aufgabe, sofern sie im Kollegenkreis und bei ihren Vorgesetzten angesehen sind.

*Der Prozesskoordinator hält den Beteiligten permanent den Spiegel vor, um ihnen zu zeigen, wo im Veränderungsprozess sie sich gerade befinden.*

**Methoden und Instrumente  
für betrieblichen Prozess-  
koordinatoren**

Die Qualifizierung zum betrieblichen Prozesskoordinator umfasste zwei dreitägige Veranstaltungen, die je nach Bedarf unabhängig voneinander besucht werden konnten. Im ersten Teil ging es um die Vermittlung notwendiger fachlicher Kenntnisse im Kontext betrieblicher Veränderungsprozesse sowie um die Aufgaben und das Rollenverständnis von betrieblichen Prozesskoordinatoren. Im zweiten Teil - Methoden und Instrumente - wurden die Prozesskoordinatoren situationsbezogen auf die konkrete Gestaltung von Veränderungsprozessen vorbereitet und mit dem erforderlichen „Handwerkszeug“ inhaltlich und methodisch vertraut gemacht.

**Die Themen Teil I:**

- Hintergründe, Ziele und Vorgehen des Projektes MAGQ
- Zentrale "Stellschrauben" für effiziente und gesundheitsförderliche Arbeit
- Wirkungszusammenhang von Arbeit, Wissen, Qualität und Gesundheit

**Betriebsräte-Workshop**

am 27. - 28.02.03, Technologieberatungsstelle, Oberhausen

Die MAGQ-Potenzialberatung hatte zum Ziel, die betrieblichen Potenziale in den Bereichen Arbeitseffizienz, Wissens- und Qualitätsmanagement sowie Gesundheitsschutz und -förderung zu aktivieren. Die Betriebsräte der projektbeteiligten Unternehmen waren und sind gefordert, diesen Prozess kompetent mit zu begleiten und zu gestalten.

Der zweitägige Workshop hat für Betriebsräte die Möglichkeit geboten, sich dafür „fit zu machen“, ihre Mitbestimmungs- und Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und diese in ein Handlungskonzept umzusetzen.

**Mitbestimmungs- und Hand-  
lungsmöglichkeiten für  
Betriebsräte**

- Rolle, Aufgaben und Kompetenzen des betrieblichen Prozesskoordinators
- Situationsanalyse und Erarbeitung von Lösungswegen für betriebliche Problemstellungen anhand von Fallbeispielen
- Erarbeitung individueller Handlungskonzepte für die betrieblichen MAGQ-Prozesse
- Erfahrungsaustausch und Diskussion

**Die Themen Teil II:**

- Das Handwerkszeug des Moderators
  - Grundprinzipien der Visualisierung
  - Selbstverständnis des Moderators
  - Fragetechniken
  - Phasen einer Moderation
- Schwierige Situationen moderativ klären
  - Prozesssituationen mit Moderationsbedarf
  - Instrumente zur Problemlösung und Ideenfindung
  - Umgang mit Konflikten im Prozess
- Planung und Vorbereitung individueller Meilensteinworkshops für die betrieblichen MAGQ-Prozesse

**Die Themen:**

- Projektvorstellung:
  - Projektphilosophie
  - Chancen für den Betrieb
  - Idealtypischer Projektablauf
- Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats auf der Basis rechtlicher Rahmenbedingungen
- Erarbeitung von Zielen und Handlungskonzepten für das Projekt MAGQ aus der Sicht des Betriebsrats bzw. der Beschäftigten
- Erfahrungsaustausch

**MAGQ - Informationstag für Entscheider zum Thema „Prozessorientierte oder gerichts feste Organisation - ein Widerspruch?“**

am 13.06.03, Firma Simeonsbetriebe, Minden

Nicht nur über das Arbeitsschutzgesetz (1995), die neue Betriebsstättenverordnung oder die EU - Maschinenrichtlinie hat sich die Haftungssituation und Nachweisverpflichtung der Unternehmen entscheidend verändert. Auch der Bereich Produkthaftung oder die Qualitätsnormen (ISO 9000:2000 oder ISO/TS 16949) weisen zum einen auf eine stärkere Integration von Managementaufgaben hin, zum anderen orientieren sie auf mehr Prozesssicherheit nebst kontinuierlicher Verbesserung. Über pointierte Fachinformationen zur Haftungssituation und Nachweisverpflichtung hinaus, wurde auf diesem MAGQ - Tag der Frage nachgegangen

werden, inwieweit s.g. „lästige Pflichten“ sich nicht in Anlässe und Chancen zu einer humanen Effizienzsteigerung umwandeln lassen.

**Die Themen:**

- Direkte Haftungstatbestände aus der Arbeitsschutzgesetzgebung
- Pflichtenübertragung versus Organhaftung
- Arbeitsschutzmanagement als Querschnittsaufgabe?
- Qualitätsmanagement mit Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Erste Erfahrungen aus dem MAGQ-Projekt

*Arbeitsschutzgesetz  
Betriebsstättenverordnung  
EU - Maschinenrichtlinie  
Produkthaftung  
Qualitätsnormen*

**MAGQ - Workshop zum Erfahrungsaustausch für Entscheidungsträger, Betriebsräte, Prozesskoordinatoren**

am 09.04.03, Firma ABB, Minden, am 30.06.04, Firma Simeonsbetriebe, Minden und am 17.12.04, Technologieberatungsstelle, Bielefeld

Im Projekt MAGQ haben die beteiligten Unternehmen Verbesserungsprozesse initiiert, in denen die Aspekte Arbeit - Gesundheit - Wissen - Qualität zusammen betrachtet wurden. Dabei wurden in den beteiligten Unternehmen unterschiedliche Themen angegangen und verschiedene Vorgehensweisen praktiziert.

Der Workshop bot besonders den mit der operativen Projektdurchführung befassten Akteuren im Betrieb eine Gelegenheit zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch mit der Chance, von den Erfahrungen der anderen Projektteilnehmer/innen zu profitieren. Ergänzend bestand jeweils die Möglichkeit eines Betriebsrundganges im Gastgeberbetrieb.

**Die Themen:**

- Themen und Vorgehensweisen in den beteiligten Unternehmen
- Hindernisse, Erfolge, Ergebnisse
- Methoden und Vorgehensweisen: Was ist wann geeignet?
- Umgang mit schwierigen Situationen im Projekt
- Informationsarbeit im Unternehmen
- Projektansätze im Verwaltungsbereich

Der letzte Workshop für die Akteure aus den Unternehmen stand unter der Überschrift „Nachhaltigkeit – Erfolgsfaktoren und Modelle“. Zum Ende des Projektes wurde damit den Akteuren aus den beteiligten Unternehmen noch einmal die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch geboten über:

- ein betriebsbezogenes Fazit zum Projekt
- verschiedene Modelle zur Weiterführung der Projektthemen
- Erfolgsfaktoren für die betriebliche Fortsetzung.

*Nachhaltigkeit –  
Erfolgsfaktoren und Modelle*

### **MAGQ – Vor-Ort-Workshops**

am 13.07.2004, Firma ABB, Minden;

am 09.11.2004, Firma Schmitter SysCo GmbH, Drensteinfurt;

am 26.11.2004, Firma Metallbau Fischer, Stemwede-Levern

*Erfahrungen der Projektarbeit:  
Steigerung von Produktivität,  
Motivation und Gesundheit*

Mit den Vor-Ort-Workshops sollten die Erfahrungen aus dem Projekt einem breiten Kreis von Akteuren außerhalb des Projektes zugänglich gemacht werden. Diese Veranstaltungen richteten sich daher besonders an Interessentinnen und Interessenten aus Unternehmen in den Regionen NRW's. Sie waren aber auch offen für Akteure aus Beratung, Verbänden und Arbeitsschutz.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzten sich aus unterschiedlichen betrieblichen Funktionen zusammen. Sie reichten von Betriebsräten und Personalabteilungen über Sicherheitsbeauftragte bis zu Fertigungsleitung und Meistern.

Die Veranstaltungen fanden jeweils in einem am Projekt beteiligten Unternehmen statt. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen die jeweiligen spezifischen Themen und Erfahrungen der Projektarbeit in dem veranstaltenden Unternehmen.

Die drei durchgeführten Vor-Ort-Workshops standen unter folgenden inhaltlichen Schwerpunkten:

- Steigerung von Produktivität, Motivation und Gesundheit durch Verbesserungsgruppen
- Steigerung von Produktivität, Motivation und Gesundheit in schwierigen betrieblichen Situationen
- MAGQ-Ansatz in einem Handwerksbetrieb

# MAGQ-Potenzialberatung bei ABB-Automation-Products GmbH, Minden

## Das Unternehmen

Die ABB-Automation-Products GmbH fertigt am Standort Minden Druck-Messumformer, Regelantriebe und Elektropneumatische Stellungsregler. In diesem Segment sind ca. 410 von insgesamt 620 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort beschäftigt.

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

Wichtige Merkmale der betrieblichen Ausgangssituation am Standort Minden für die letzten Jahre waren:

- langjährige Produkte liefen aus
- die Fertigungstiefe wurde verringert
- die Fertigungskapazitäten wurden an die neuen Gegebenheiten angepasst
- Maßnahmen zur Kostenreduktion und Erhöhung der Produktivität wurden durchgeführt

## Die Folgen waren:

- Abbau von Arbeitsplätzen
- Steigende Anforderungen an Flexibilität und Arbeitsausführung, insbesondere in Form von flexiblen Arbeitszeiten und eines produktivitätsorientierten variablen Entgeltsystems

An die Mitarbeiter/innen stellte diese Entwicklung neue Anforderungen und führte teilweise zu Unzufriedenheiten und Demotivationserscheinungen.

In dem Ansatz des Projektes MAGQ wurde von Betriebsrat und Standortleitung die Chance gesehen, durch die gemeinsame Arbeit im Verbesserungsprozess vor Ort die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima zu verbessern. Dazu wurde das Projekt gemeinsam initiiert.

Die daraus folgenden Projektziele wurden den Mitarbeitergruppen bereits mit der Einladung zu einem ersten Gespräch (Abb. 1) dargestellt.

Abb. 1



## Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

### Projektorganisation

Die wichtigen Elemente der Projektorganisation und deren Funktion sind in Abb. 2 dargestellt

Abb. 2

Element	Funktion
Steuerkreis mit Standort- und Fertigungsleitung, Betriebsrat, Personalabteilung	bilanzieren, steuern, entscheiden
Fertigungsgruppen	Störungen aufzeigen
Verbesserungsgruppen mit den Mitarbeiterinnen aus der Fertigungsgruppe	Störungen analysieren, Maßnahmen planen und bearbeiten
Coacher als interne Prozessbegleiter	moderieren, motivieren, unterstützen
Führungskräfte	unterstützen die Arbeitsgruppen

### Vorgehen beim Aufbau des Verbesserungsprozesses in einer Fertigungsgruppe

Die Fertigungsgruppe und die spezifischen Zielsetzungen wurden im Steuerkreis festgelegt. In der Vorbereitungsphase stimmten Coacher, externe Beratung und Führungskraft das Vorgehen in der Gruppe ab. Mit allen Mitarbeiterinnen der Fertigungsgruppe wurde dann ein Startworkshop durchgeführt (s. Abb. 3).

Abb. 3

Startworkshop mit der Fertigungsgruppe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zum Vorgehen und zur Arbeitsweise</li> <li>• Regeln bei der Verbesserungsarbeit</li> <li>• Klärung von Befürchtungen und Wünschen</li> <li>• Aufzeigen von Störungen unter dem Motto</li> </ul> <p>„Was stört und belastet bei der täglichen Arbeit?“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlandschaft der Themen erstellen und Bearbeitungsfolge klären</li> <li>• Verbesserungsgruppe zur Bearbeitung bilden</li> </ul>

Eine detailliertere Darstellung des Prinzips der Arbeitsweise im Verbesserungsprozess ist im Fallbeispiel „Schüco-Design“ dargestellt.

### Wesentliche Ergebnisse des Startworkshops waren

- die Bestimmung der Verbesserungsthemen
- die Bildung einer Verbesserungsgruppe zur Bearbeitung der Themen.
- Verständigung zur Durchführung des Verbesserungsprozesses

Die Bearbeitung der im Startworkshop (oder später aus der Fertigungsgruppe heraus) genannten Themen erfolgte in

der Verbesserungsgruppe. Das Prinzip der Arbeitsweise im Verbesserungsprozess ist in Abb. 4 dargestellt.



Diese Arbeitsweise wurde von den Verbesserungsgruppen pragmatisch ihrer Arbeitssituation angepasst, es wurden auch spezielle Instrumente wie z.B. Störungslisten und Fehlteilelisten entwickelt, die bearbeiteten Themen wurden mit einer Kladde verfolgt u.a.m.

In der Startphase wurden die Verbesserungsgruppen extern durch die TBS und dann durch die internen Coacher unterstützt. Danach wurden Verbesserungsthemen eigenständig bearbeitet und nur fallweise zur Unterstützung auf die Coacher zurück gegriffen.

Die an der Verbesserungsgruppe beteiligten Mitarbeiter-innen konnten aus sachlichen (z.B. Kenntnis der Materie) oder persönlichen Gründen wechseln. Dies wurde intern in der Fertigungsgruppe abgeklärt.

## Ergebnisse

### Strukturelle Ergebnisse der Projektarbeit waren

- In drei Fertigungsgruppen wurden Verbesserungsgruppen gebildet. Diese arbeiten auch nach der Beendigung der Unterstützung durch das Projekt MAGQ mit Unterstützung des internen Coachers.
- Der Projektansatz wird als ständige Einrichtung am Standort fortgeführt

### Auswirkungen auf Zusammenarbeit, Kommunikation, Klima waren

- Die Zusammenarbeit in den Gruppen wurde verbessert („Zusammen können wir etwas erreichen ...“)
- Der Informationsfluss Führungskraft / Gruppe wurde verbessert (z.B. Themenbezogen zu Material- und Auftragsituation, Arbeitszeitkonten)
- Die Unterstützung der Gruppen bei der Verbesserungsarbeit durch Führungskräfte und Coacher und die erreichten Ergebnisse verbesserten die Motivation

*Bewertung aus Sicht Fertigungsleitung:  
„Arbeitszufriedenheit und Gruppenklima sind in den Gruppen deutlich besser geworden.“*

### Beispiele für prozessbezogene Ergebnisse sind

- Verbesserung der Produktivität für die Firma
- dieses führte zur Steigerung der Prämie
- Beitrag zur Verbesserung der Materialsituation durch Analyse häufige Fehlteile und Klärung Prioritäten mit Führungskraft und Disposition
- Reduzierung des Nacharbeitsaufwandes
- Minimierung der Störungen bei der Kanban-Pflege
- .....

### Projekterfahrungen

#### Erfolgsfaktoren für die Gewinnung der Fertigungsmitarbeiter zur Beteiligung sind:

- eine offene Diskussion über das Für und Wider im Startworkshop
- eine hohe Verbindlichkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen
- eine offene Kommunikation
- die Dokumentation und Transparenz der Ergebnisse und der Fehlschläge

#### Unverzichtbar für die dauerhafte Aufrechterhaltung des Prozesses war

- die hohe Kooperationsbereitschaft von Standortleitung und Betriebsrat, organisiert über den Steuerkreis
- die dauerhafte Unterstützung der Verbesserungsgruppen durch die Coacher. Dies galt besonders für die

im betrieblichen Alltag zwangsläufig auftretenden Situationen, in denen das Tagesgeschäft über einen längeren Zeitraum Vorrang hat. Hier hatten die Coacher auch die Funktion, danach wieder an die Vorhaben aus dem Verbesserungsprozess zu erinnern.

#### Wichtige Erfolgsfaktoren in der laufenden Arbeit waren

- die zeitliche Flexibilität des Projektes bei Termindruck und gegenüber dem Zeirythmus der Mitarbeiterinnen.
- die Einbeziehung der Führungskräfte vor Ort (Unterstützung bei Sachfragen, offene Kommunikation und umfassende Information)

Abb. 5

Zielsetzungen für die Weiterführung des MAGQ-Ansatzes

#### Ziele für die Weiterführung des MAGQ-Ansatzes

Verbesserung der Kooperation und der Kommunikation in den Fertigungsgruppen

Weiterentwicklung der Eigenverantwortlichkeit in den Fertigungsgruppen

konkrete Verbesserungen der Arbeitssituation im Sinne von besserer Produktivität, Abbau von Belastungen und besserer Motivation

...

Abb. 4: Zielsetzungen für die Weiterführung des MAGQ-Ansatzes

### Perspektiven

Der Ansatz des MAGQ-Projektes soll in allen Fertigungsgruppen am Standort übernommen werden. Beispiele für die damit verbundenen Zielsetzungen sind in Abb. 5 dargestellt.

#### Ansprechpartner für weitere Informationen:

Friedrich Weddige  
Tel.: 0521 96635-0

TBS beim DGB NRW e. V.  
Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld

# MAGQ-Potenzialberatung bei CFS Falkenroth Umformtechnik, Schalksmühle

## Das Unternehmen

CFS Falkenroth Umformtechnik gehört wie CSF Falkenroth Fördertechnik zur Falkenroth Gruppe. Beide Unternehmen haben ihren Sitz in Schalksmühle bei Hagen. CFS Falkenroth Fördertechnik stellt mit ca. 70 Mitarbeitern Gabelzinken für Flurförderfahrzeuge her. Zu den Kunden gehören namhafte Hersteller von Gabelstaplern wie z.B. Still, Linde und Jungheinrich. Zur CFS Falkenroth Umformtechnik GmbH & Co. gehören ca. 160 Mitarbeiter. Falkenroth Umformtechnik ist ein Nischenanbieter für die Automobilindustrie mit hohem Flexibilitätsgrad für Gesenkschmiedeteile, Fließpressteile und Stauchteile. Zu den Kunden zählen Nutzfahrzeughersteller, Hydraulik- und Bahnindustrie, Gabelstapler- und Achshersteller. Die Stärke der Firma sind anspruchsvolle Schmiedeprodukte mit hoher Präzision und Festigkeit. Es werden je nach Kundenwunsch Rohteile wie auch einbaufertige Komponenten hergestellt.

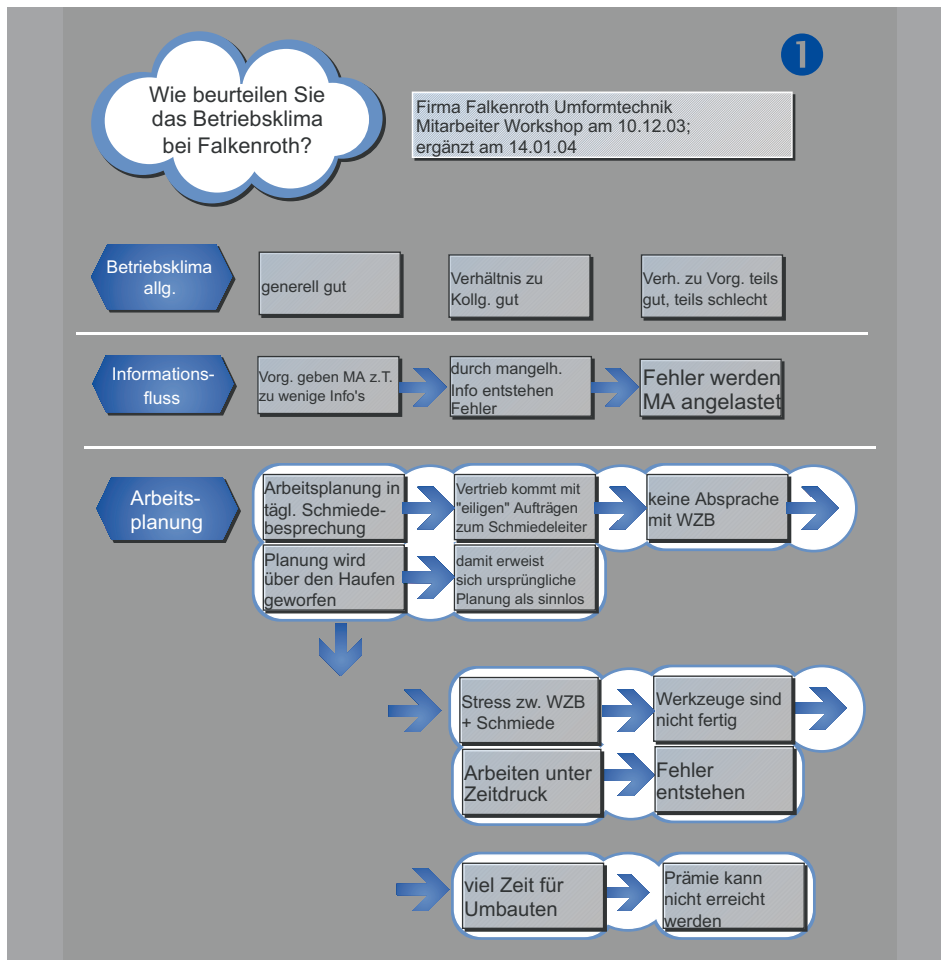
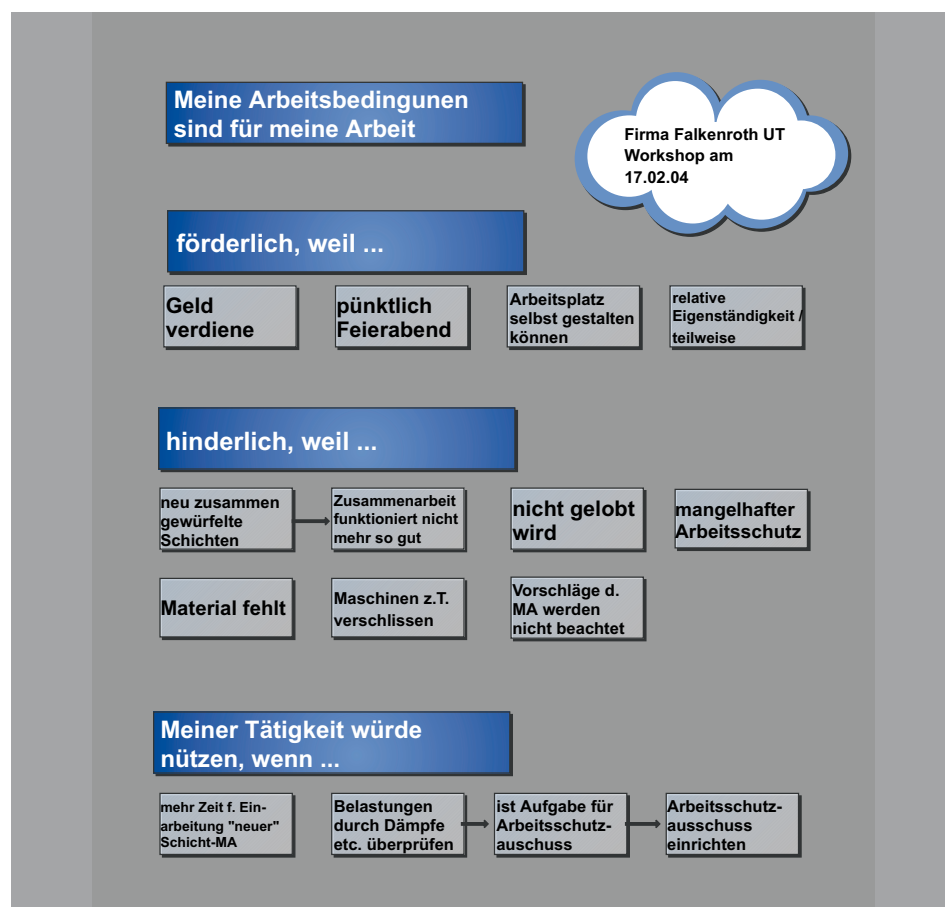


Abb. 1:  
 Ergebnis eines Kickoff-  
 Workshops

Abb. 2:  
Ermittlung von  
Stärken und Schwächen



### Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

Härtere Markt- und Wettbewerbsbedingungen und gestiegene Flexibilitätsanforderungen haben das Unternehmen in Schalksmühle dazu veranlasst, sich mit internen Restrukturierungsmöglichkeiten zu befassen. Geschäftsleitung und Betriebsrat waren gleichermaßen der Auffassung, dass insbesondere die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Abteilungen im Unternehmen „Umformtechnik“ als auch im benachbarten Schwesterunternehmen „Fördertechnik“ zu verbessern sei.

Es wurde sich darauf verständigt, sich im Projekt MAGQ auf das Unternehmen CFS Falkenroth Umformtechnik zu konzentrieren. Ziel war es, die Möglichkeiten zu vorausschauender Arbeit und zur Abstimmung der Einzelaktivitäten im Arbeitsprozess optimal auszu-schöpfen.

### Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

#### Beteiligte

Seitens des Unternehmens wurde das Projekt durch die Geschäftsführung und den Betriebsratsvorsitzenden gesteuert.

Darüber hinaus waren Mitarbeiter und Führungskräfte der Falkenroth Umformtechnik im Rahmen von Workshops am Projekt beteiligt. Die Technologieberatungsstelle NRW - Regionalstelle Hagen und Siegerland Consult haben das Projekt als externe Berater moderiert.

#### Vorgehen und eingesetzte Instrumente

Erster Projektschritt war die Einrichtung des Steuerungskreises, in dem Geschäftsführung und Betriebsrat vertreten waren. Auf der konstituierenden Sitzung Ende November 2003 wurden Vorgehen und Spielregeln des Projektes abgestimmt (z.B. Information der Mit-

arbeiter, Mitarbeiterbeteiligung, Tagungsturnus des Steuerkreises, Umgang mit den Ergebnissen und Projektdokumentation).

Nachdem die Mitarbeiter von Seiten des Betriebsrats über das Projekt in Abteilungsversammlungen informiert worden waren, erfolgte der Startschuss für die Orientierungsanalyse. Im Schwerpunkt erfolgte die Bestandsaufnahme unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Von De-

zember 2003 bis Februar 2004 wurden vier abteilungsübergreifende Mitarbeiter-Workshops - einbezogen waren die Schmiede und deren angrenzende Abteilungen - sowie ein Workshop mit den Führungskräften dieser Abteilungen durchgeführt. Darüber hinaus wurde zur Erhebung von Informationen, wie der betriebliche Arbeitsschutz im Unternehmen organisiert ist, ein Fragebogen - adressiert an Betriebsrat und Geschäftsleitung - eingesetzt.

### Ergebnisse und Perspektiven

Das zu Beginn des Projektes formulierte allgemeine Unwohlsein mit den bestehenden Kommunikationsstrukturen wurde im Rahmen der Workshops näher beleuchtet und konkretisiert. Es konnten vier zentrale Problembereiche identifiziert werden: Informationsflüsse, Arbeitsbedingungen, Verhältnis Vorgesetzte - Mitarbeiter sowie Weisungs- und Entscheidungsstrukturen. Zu diesen Themen waren die Mitarbeiter wie auch die Vorgesetzten aufgefordert, die jeweiligen Stärken und Schwächen zu ermitteln als auch erste Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Die Abbildungen veranschaulichen, wie im Rahmen der Workshops vorgegangen wurde.

Anfang März 2004 musste der eingeleitete Beratungsprozess wegen Insolvenz des Unternehmens abgebrochen werden. Nach Übereinkunft von Geschäftsleitung, Betriebsrat und Insolvenzverwalter erschien die Fortführung des Unternehmens sehr ungewiss, so dass die Aussicht auf eine Fortsetzung des Projektes unwahrscheinlich erschien. Auch nach einer vereinbarten Frist von drei Monaten war keine Fortsetzung des Projektes möglich. So konnte bis zum Zeitpunkt der Insolvenzmeldung lediglich eine Bestandsaufnahme bzw. Problemsammlung erfolgen und erste Lösungsansätze ermittelt werden.

### Ansprechpartner für weitere Informationen:

TBS beim DGB NRW e. V.  
Lothringer Str. 62  
46045 Oberhausen

Dr. Bernd Bekemeier Tel.: 0208 82076-0

Siegerland Consult e.V.  
Koblenzer Str. 29  
57072 Siegen

Jutta Brombach Tel.: 02738 688777

# MAGQ-Potenzialberatung bei ELCO-Kunststoffe GmbH, Gütersloh

## Das Unternehmen

Die ELCO-Kunststoffe GmbH produziert mit 115 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kunststoffprodukte für die Möbel- Automobilzulieferer- und Haushaltsgeräteindustrie. Unternehmenssitz ist Gütersloh.

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

Die wirtschaftliche Lage in der Möbelindustrie führte auch bei ELCO als Zulieferer zu einer wirtschaftlich schwierigen Situation. Die Themen des Projektes „Motivation - Arbeit - Gesundheit - Qualität“ waren auch für das Unternehmen wichtige Themen.

Betriebsrat und Geschäftsleitung sahen für das Unternehmen als zentrale Aspekte bei dem Projekt:

- Die Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsbedingungen
- Erhöhung des Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- vorbeugende Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit.

Dazu lautete das betriebliche Motto des Projektes: „Aufgaben gesund meistern“

## Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

### Projektorganisation

Wichtige Elemente der Projektorganisation waren

- der Steuerkreis mit Geschäftsleitung, Betriebsrat und Fertigungsleitung, hier wurden Arbeitsaufträge erteilt und die Umsetzung vorgeschlagener Maßnahmen beschlossen
- die interne Prozessbegleitung zur operativen Begleitung des Projektes
- themenbezogen gebildete Teams und Verbesserungsgruppen zur Bearbeitung von Verbesserungsaufträgen

Mit Projektstart wurde das Projekt auf einer Betriebsversammlung vorgestellt. Darüber hinaus wurden die Beschäftigten mit einem Faltblatt über Ziele und Arbeitsweise informiert. (Abb. 1)

*Das betriebliche Motto zum Projekt lautete: „Aufgaben gesund meistern“*

### Auszug aus der ELCO-Beschäftigteninformation zum Projekt

.....

#### Was bringt Ihnen das?

Es geht bei dem Projekt um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, des Arbeitsumfeldes und der Prozesse vor Ort. Das wiederum soll zu besseren gesundheitlichen Verhältnissen, mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch zu besserer Leistung führen.

#### Welche Themen werden bearbeitet?

In Frage kommen alle Themen, die aus Sicht der Mitarbeiter/innen bei den Arbeitsbedingungen, im Arbeitsumfeld oder in den Arbeitsprozessen stören oder belasten.

.....

Abb. 1

**Beteiligte Beratungseinrichtungen**

Die Potenzialberatung wurde als kooperative Beratung zwischen der Technologieberatungsstelle beim DGB, Bielefeld und der AOK-Gesundheitsförderung, Gütersloh, durchgeführt.

Abb. 2:  
Auszug des Leitfadens  
Rasters

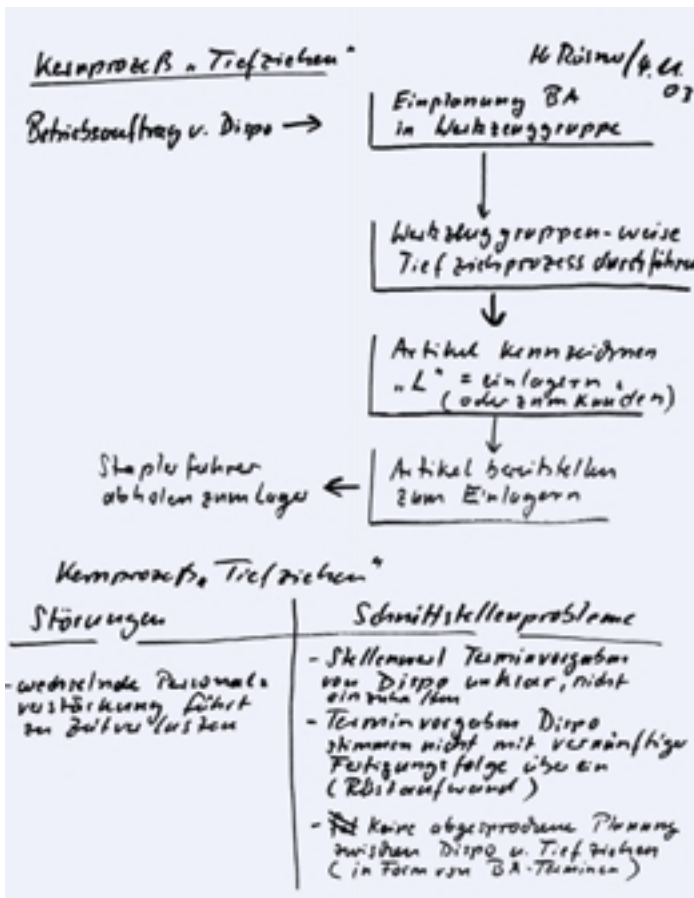
Die Projektarbeit teilte sich in zwei Phasen:  
1. Grobanalyse  
2. Detailanalyse und Handlungsplanung

**Grobanalyse:**

in der Grobanalyse wurden die Geschäftsprozesse untersucht und eine Befragung eines großen Teiles der Beschäftigten in Interview-Form durchgeführt.

Als Ergebnis der Grobanalyse wurden im Steuerkreis die Arbeitsschwerpunkte für das Projekt festgelegt und die ersten Arbeitsaufträge im Steuerkreis vergeben.

Abb. 3:  
Ausschnitt Prozessanalyse



Die Interviews basierten auf einem Raster von Leitfragen. Das Gespräch mit den einzelnen Beschäftigten konnte damit auf die spezifische Problemlage der Person zugespitzt werden. (Abb. 2)

**Exemplarische Fragen aus dem Interview-Leitfaden**

- Welchen Belastungen sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz ausgesetzt? (Zugluft, schweres Heben und Tragen, Gefahrstoffe (Dämpfe) usw.
- Sind Erkrankungen vorhanden, die auf die Arbeit zurückzuführen sind?
- Wenn Sie sich für die Arbeit, den Arbeitsplatz etwas wünschen könnten - was wäre das?
- ...

Die Prozessanalyse (Abb. 3) wurde mit Schlüsselakteuren des Prozesses durchgeführt. Sie konzentrierte sich auf die Fragen:

- Was sind die Kernschritte des Prozesses?
- Welche Störungen treten häufig auf?
- Welche Schnittstellenprobleme bestehen?



# MAGQ-Potenzialberatung bei Galladé-Gruppe, Witten

## Das Unternehmen

In Witten werden die Geschäftsbereiche Umformtechnik, (Gesensschmiede und Rolltec) und ZEMOTEC der Galladé-Gruppe betrieben. Dort werden folgende Produkte hergestellt:

- **Schmiedeprodukte aus Stahl und Edelstahl für die Automobilindustrie und den allgemeinen Maschinenbau: Jährlich in der Umformtechnik werden ca. 20 Millionen Schmiedeprodukte aus über 30.000 t Rohmaterial an rechnergesteuerten Pressenstraßen produziert.**
- **Getriebewellen und andere Produkte für Motoren und Automobilfahrwerke werden in der ROLLTEC mittels eines Walzverfahrens (Warmquerkeilwalzen) gefertigt.**
- **In der ZEMOTEC (Zerspanungs- und Montagetechnik) werden einbaufertige Teile (radführende und kraftübertragende Elemente) sowie Systemkomponenten für die Automobilindustrie und den Maschinenbau fertig gestellt.**
- **Insgesamt sind in der Galladé-Gruppe ca. 400 Mitarbeiter beschäftigt, etwa 100 davon waren am MAGQ-Projekt beteiligt.**

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

Von Seiten des Betriebes ging die Initiative zur Beteiligung am MAGQ-Projekt von der Fachkraft für Arbeitssicherheit aus, die gleichzeitig u.a. die Funktion des Beauftragten für Umwelt innehat sowie Mitglied im EFQM-Assessoren-Team ist.

Trotz des Vorhandenseins dieser ganzheitlichen Managementansätze waren zum Zeitpunkt des Projektstarts einige Defizite im Bereich der Umsetzung von arbeits- und gesundheitsschutzrechtlichen Anforderungen zu verzeichnen: So war die Gefährdungsbeurteilung nur teilweise durchgeführt worden. Gleichzeitig gab es seitens der Mitarbeiter Hinweise auf Mängel im Arbeits- und Gesundheitsschutz, die im Rahmen von Gesprächen mit der Geschäftsführung offensichtlich wurden.

Da zudem seitens der Kunden ein erheblicher Preisdruck auf dem Unternehmen lastete, waren sowohl Maßnahmen zur Mängelbeseitigung als auch zur Prozessoptimierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht wichtig.

Die Gefährdungsbeurteilung sollte als „Aufhänger“ auch zur weiteren kontinuierlichen Verbesserung der betrieblichen Prozesse genutzt werden. Im selben Atemzug sollte die Mitarbeiterbeteiligung zur Verbesserung der Arbeit im umfassenden Sinne gestärkt werden, was durch die Instrumente und Methoden des Projektes gewährleistet war. Das MAGQ-Projekt bot dem Unternehmen insgesamt die Chance, einen übergreifenden Blick auf Prozesse und Probleme zu gewinnen.

Die Ziele wurden im Rahmen eines Vortrags, den Herr Elmenthaler, Fachkraft für Arbeitssicherheit der Galladé-Gruppe, während der Abschlusstagung des Projektes am 24.11.2004 in Bochum hielt, wie folgt beschrieben:

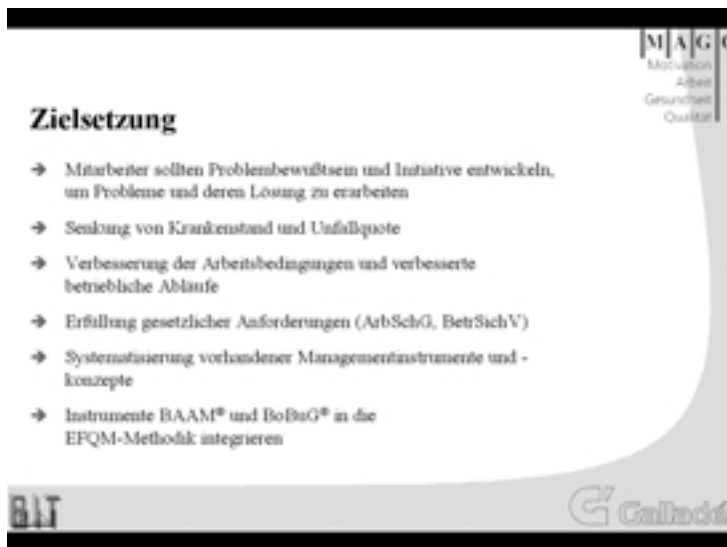


Abbildung1: Ziele des MAGQ-Projektes für die Galladé-Gruppe

### Vorgehen im Projekt

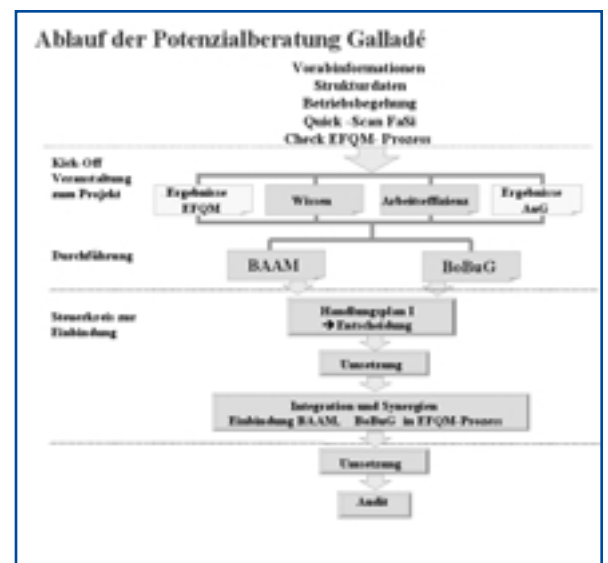
Das Projekt umfasste mehrere Bestandteile:

- Experteninterviews zu Qualität sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz, mit denen der Ist-Stand und Schwerpunkte von Verbesserungspotenzialen ermittelt wurden (November 2002).
- Als Ergebnis der Kick-Off-Veranstaltung wurden mehrere Teilprojekte definiert:
  - Ermittlung psychischer Belastungen und Beanspruchungen in der ZEMOTEC
  - Ausbildung von insgesamt 6 Moderatoren zur beteiligungsgestützten Belastungs- und Gefährdungsbeurteilung in der ROLLTEC und der Umformtechnik

### Detailanalyse psychischer Belastungen (November 2002 bis März 2003)

Der Einsatz des Fragebogens des Verfahrens zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen (BAAM®) brachte Schwerpunktbelastungen in allen Themenbereichen zum Vorschein. An der Befragung nahmen mehr als 75% der insgesamt in der ZEMOTEC beschäftigten Mitarbeiter teil. Die Befragungsergebnisse führten zu der Entscheidung, in einer moderierten Gruppenanalyse mit freiwillig teilnehmenden Mitarbeitern nach Ursachen und Lösungsideen für die laut Befragung am häufigsten genannten Defizite in der Arbeitsgestaltung zu suchen.

Abbildung2: Ablauf des MAGQ-Projektes bei Galladé



**Ergebnisse der moderierten Gruppenanalyse vom 11.01.2003**

Lfd. Nr.	Lernerfordernisse	
	Beschreibung / Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter in der Linienfertigung sind oft nur an einer Maschine einsetzbar; Reparaturen / Abstellen von Fehlern an anderen Maschinen sind daher nicht direkt ausführbar</li> <li>Bestehende Lernerfordernisse werden nicht umgesetzt (Linie und Drehtechnik): Erfahrungswissen an neue wird Kollegen nicht weitergegeben, teilweise fehlt dafür auch aufgrund des Zeitdrucks die Zeit (ö s. Arbeitsatmosphäre)</li> </ul>
	Lösungsideen	6. Bessere Einweisung / Unterweisung neuer Kollegen durch Vorgesetzte
	Auswirkung der Lösungsumsetzung	Höhere Arbeitseffizienz, weniger Abschottung untereinander, weniger Überforderung
	Priorität aus Sicht der Mitarbeiter (1 = sehr hoch, 2 = hoch, 3 = mittel)	Im Durchschnitt 1,3

**Beschlüsse des Steuerkreises vom 16.01.2003**

Maßnahme: ...
6. Es werden Anlernverantwortliche benannt und der Vorschlag Nr. 38 „Einarbeitungs-Mentoren“ wird geprüft
Federführend: Herren D. und B.
Endtermin: 28.02.2003
...

Abbildung 3: Auszug aus dem Protokoll der moderierten Gruppenanalyse mit Maßnahmenentscheidung des Steuerkreises

Insgesamt entwickelte die Gruppe 44 Verbesserungsvorschläge, aus dem der Steuerkreis des Projektes, in dem die Geschäftsführung, der Betriebsrat, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsleitung vertreten waren, einen Handlungsplan ableitete, in dem die umzusetzenden Maßnahmen mit klaren Verantwortlichkeiten und Zeitplanungen sowie Überprüfungsrou-

zinen gezeichnet sind. Die Wirkungen der Maßnahmen erstreckten sich neben dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sowohl auf das Qualitätsmanagement als auch auf Wissen und Qualifikation der Mitarbeiter.

Abbildung 4: Exemplarische Auswirkungen der Umsetzung der Maßnahmen  
 Abbildung 5: Projektpräsentation von Martin Elmenthaler (Galladé Gruppe) auf der Abschlusstagung des MAGQ-Projektes





Die Ausbildung umfasste eine fachliche Grundschulung zu sieben Gefährdungsarten (u.a. mechanische Gefährdungen, Handhabung von Lasten, Lärm, Klima) sowie die Einübung von Moderations-, Präsentations- und Dokumentationsverfahren. Jeweils zwei Moderatoren arbeiten seit der Schulung mit Kollegen ihrer Arbeitsbereiche an der Beurteilung von Gefährdungen sowie an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zu deren Vermeidung. Damit ersetzen sie nicht die Funktionen von Führungskräften und Arbeitsschutzexperten, sondern ergänzen diese:



Abbildung 5: Kippvorrichtungen zur Entlastung des Muskel-Skelett-Systems, Reduzierung einseitiger Belastung

Seit Beginn des Projektes haben die insgesamt drei Gruppen nach einer zunächst schwierigen Anlaufphase kontinuierlich Verbesserungsvorschläge (mehr als zwanzig) in den Bereichen

Schmiede, Werkzeugbau, Instandhaltung, Rolltec sowie Versand erarbeitet und umgesetzt. Im Folgenden einige exemplarische Beispiele:

Abbildung 6: Gummimatten zur Schallreduzierung



Auch in diesem Teilprojekt lässt sich beobachten, dass die umgesetzten Maßnahmen Wirkungen über den Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus haben: Die Ausbildung von Moderatoren führt dazu, dass im Betrieb nunmehr eine Akteursgruppe vorhanden ist, die systematisch an Verbesserungsprozessen arbeiten kann. Die Optimierung von Taktzeiten und Werkzeugstandzeiten, die durch Vorschläge aus den Gruppen beschleunigt wurden, trägt zusätzlich zur Qualitätsverbesserung bei.

Abbildung 7: Hebehilfe zum Wechseln der schweren Gesenke (von Mitarbeitern konstruiert und umgesetzt)





Abbildung 8: Getränkeautomat für alle Betriebe

Abbildung 9: Gummimatten zur Entlastung der Wirbelsäule und der Gelenke  
**Ergebnisse**

**Trotz zeitweiser ungünstiger Rahmenbedingungen, die dazu führten, dass aufgrund finanzieller Gegebenheiten einige Vorschläge der Mitarbeiter zunächst „auf Eis“ gelegt werden mussten, wird das Projekt unternehmensseitig als Erfolg gesehen:**

Es hat erheblich dazu beigetragen, dass die Mitarbeiter zum einen wirksam für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sensibilisiert wurden. Durch die Umsetzung von Maßnahmen wurde zum anderen für die Mitarbeiter deutlich, dass sie selber etwas bewegen können. Ein Zeichen für die dadurch verbesserte Motivation ist es, dass aus der breiteren Mitarbeiterschaft den an den moderierten Gruppen beteiligten Kollegen Themen zur Bearbeitung genannt werden.

### Perspektiven

**Vor allem die beteiligungsgestützte Gefährdungsbeurteilung ist als langfristig angelegte Maßnahme ausgelegt und wird in die betrieblichen Routinen integriert. Das dazu benutzte Verfahren BoBuG® soll in andere Betriebe der Galladé-Gruppe übertragen und in die Methodik des QM-Systems EFQM eingebunden werden. Das Themenspektrum soll dabei über den Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgeweitet werden.**

Ansprechpartner/in für weitere Informationen:

BIT e.V.:  
Andrea Lange / Dr. Andreas Blume,  
Unterstr. 51, 44892 Bochum

Unterstützt durch: Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft

# MAGQ-Potenzialberatung bei Hugo Sichelschmidt Co. Metallwarenfabrik GmbH (HSM), Lüdenscheid

## Das Unternehmen

Die Hugo Sichelschmidt Co. Metallwarenfabrik GmbH (HSM) bietet in Lüdenscheid eine große Palette der Blechumformung und Montage, vom einfachen Stanzteil bis zur komplexen Baugruppe. Eines der hergestellten Produkte sind Gaszählergehäuse. Tiefziehen und Stanzen gehören ebenso zu den angewandten Technologien wie Schweißen, Gewinderollen und Montieren etc..

Zu Beginn des Projektes (Herbst 2002) beschäftigte das Unternehmen 40 Mitarbeiter, davon 31 gewerblich beschäftigt und 9 Angestellte.

Bedingt durch die damalige z.T. enge Produktpalette, steigende Stahlpreise, ständige Anforderungen zur Kostensenkung durch die Kunden (u.a. Automobilindustrie), sowie billigere Montagelöhne in den östlichen Ländern, war die Situation im Unternehmen schwierig.

Mit Hilfe von Managementsystemen in den Bereichen Qualität (ISO 9001-9004, VDA 6.1) und Umwelt (ISO 14001) wurden wichtige Voraussetzungen geschaffen, die steigenden Kundenanforderungen zu bewältigen.

Dennoch gab es aus Sicht der Geschäftsführung und des Betriebsrates weitere ungenutzte Potenziale - die Einbindung der Mitarbeiter in die betrieblichen Prozesse bot eine weitere Chance, die Überlebensfähigkeit des Betriebs zu stärken.

Das MAGQ-Projekt bot dazu einen geeigneten Ansatz.

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

HSM wurde über eine aktive Technische Aufsichtsperson der Metallberufsgenossenschaft über das Projekt MAGQ informiert. Insbesondere die Verknüpfung von Potenzialen in den Bereichen Motivation, Arbeitseffizienz, Gesundheit und Qualität trug dazu bei, Interesse bei HSM für eine Potenzialberatung (MAGQ) zu wecken. Auch die Maschinenbau- und Metall-BG unterstützte und begleitete das Projekt während seiner gesamten Laufzeit.

Zusammengefasst lagen folgende Gründe für die Beteiligung am MAGQ-Projekt vor:

- Aktive Einbindung der Mitarbeiter in betriebliche Prozesse (Nutzung der Mitarbeiterpotenziale) sowie Verbesserung der Mitarbeitermotivation
- Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- Entwicklung von Potenzialen in den Handlungsfeldern Arbeitseffizienz, Wissen und Qualität

### Vorgehen im Projekt

Nach ersten Vorgesprächen und Betriebsdatenauswertungen erfolgte, eine zweitägige Orientierungsanalyse, in der gemeinsam mit Geschäftsführung, Führungskräften und Betriebsrat die zentralen Verbesserungspotenziale zu Effizienz, Qualität, Wissen und Gesundheit sowie deren Synergien identifiziert wurden.

Dazu wurden die eigens für das Projekt entwickelten Instrumente (Quickscans) eingesetzt.

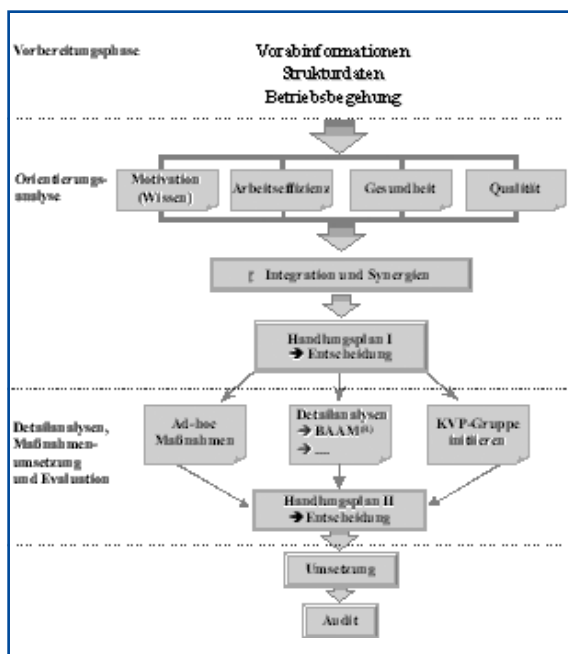


Abbildung 1: Ablauf des MAGQ-Projektes bei HSM

Ein Projektsteuerkreis begleitete das gesamte Projekt und beriet und entschied über die vorgeschlagenen Maßnahmen. Im Steuerkreis waren die Geschäftsführung, der Betriebsrat, der Betriebsleiter und die Personalverantwortliche vertreten. Die Moderatorenrolle sowie die Beraterrolle wurde von BIT e.V., Bochum übernommen. Aus der Orientierungsanalyse entstand ein erster Handlungsplan, der 27 Maßnahmen umfasste: Sechs davon betrafen unmittelbar die Arbeitseffizienz, je-

weils fünf das Wissensmanagement bzw. den Arbeits- und Gesundheitsschutz, acht Maßnahmen sollten das Qualitätsmanagement verbessern und zwei bezogen sich auf die gesamte Organisation.

Herkunft	Auszug aus Handlungsplan I		bis wann
Scan Nr.	Maßnahmen		
AE	1	Zeit für „leichte“ Instandhaltungsarbeiten schaffen (Plan der vorbeugenden Instandhaltung besser durchsetzen) → Führungsaufgabe <small>(Maßnahme zum Kernprozess „Instandhaltung“)</small>	7.03
AE	8	Mitarbeiter an der Maschine ihre Erfahrungen, ob die Maschine „rund“ läuft oder nicht, mitteilen lassen <small>(Maßnahme zum Kernprozess „Instandhaltung“)</small>	7.03
IV	7	Information / Schulung der Mitarbeiter über Produkte	7.03
IV	8	Betriebsbesichtigungen bis zum Werker	12.03
AuG	18	AuG in Einkaufsbedingungen integrieren	8.03
QM	23	Frequenz Kundenbesuche erhöhen – auch „B“-Kunden	12.03
SYN	28	Prozess-Stabilität erhöhen - Entwicklung neuer Kennzahlen z.B. Werkzeugstandzeiten, Ausbringung, Maschinenlaufzeit, Prüfkosten im Vergleich zum Nutzen, Instandhaltungskosten	12.03

Abbildung 2: Auszug aus Handlungsplan I

Ein weiteres Ergebnis war, dass vor allem darin Handlungsmöglichkeiten gesehen wurden, die Mitarbeiter in die Analyse und Entwicklung von Verbesserungspotenzialen einzubeziehen. Dieses bildete die Grundlage für das beteiligungsorientierte Vorgehen der nächsten Projektschritte:

- Detailanalyse psychischer Belastungen durch die Ermittlung von Stärken und Schwächen im Bereich der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation, der Mitarbeiterführung und den sozialen Beziehungen mit dem Verfahren BAAM®
- Einrichtung einer Beteiligungsgruppe zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) und Ausbildung von entsprechenden Moderatoren
- Begehung des Betriebes durch Arbeitsschutz-Experten

**Detailanalyse psychischer Belastungen (Januar 2003)**

Mit Hilfe des von BIT e.V. entwickelten BAAM ®-Verfahrens, das sowohl die Auswirkungen der Belastungsfaktoren auf die Gesundheit der Mitarbeiter als auch auf die Arbeitseffizienz (Produktqualität, Arbeitserledigung) erfasst, wurden die psychischen Fehlbelastungen der Mitarbeiter in der Fertigung erhoben. Im Rahmen einer Betriebsversammlung wurden zunächst die Mitarbeiter über die Inhalte, Ziele und das Vorgehen informiert. Die eingesetzten Fragebögen zur Erhebung der Probleme wurden ausführlich erläutert und direkt im Anschluß an die Veranstaltung von den Mitarbeitern ausgefüllt.

Die Befragung diente dazu, Schwerpunktbelastungen zu ermitteln, die dann durch moderierte Gruppenanalysen detailliert bearbeitet wurden. Zusätzlich wurden Einzelinterviews mit den fünf Einrichtern/Vorarbeitern geführt, die das zentrale Bindeglied zwischen den oberen Führungsebenen und den Mitarbeitern darstellen.

In zwei moderierten Gruppenanalysen mit sechs Mitarbeitern aus der Fertigung bzw. mit den Einrichtern sowie dem Werkzeugmacher wurden auf Grundlage der Befragungsergebnisse die Ursachen für die Problemschwerpunkte identifiziert und insgesamt 90 Verbesserungsvorschläge entwickelt. Diese wurden im Steuerkreis beraten und in die Handlungsplanung in Form von umzusetzenden Maßnahmen integriert

Abbildung 3: Auszug aus dem Handlungsplan „Psychische Belastungen“

**Einrichtung einer KVP-Gruppe**

Auf Dauer angelegt ist die Einrichtung einer Beteiligungsgruppe für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Juni 2003. Dafür wurden zwei MitarbeiterInnen zu Moderatoren ausgebildet. Die Beteiligungsgruppe, die sich aus Mitarbeitern der Fertigung zusammensetzte, entwickelte ab Oktober 2003 Verbesserungsvorschläge, mit denen vor allem Probleme mit Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen abgestellt werden konnten.



Abbildung 4: Beispiel für ergonomisches Gestaltungspotenzial

**Begehung durch Arbeitsschutz-Experten**

Ergänzend zu diesen beteiligungsgestützten Methoden wurde eine Begehung des Betriebes durch Arbeitsschutzexperten vereinbart, um vor allem Sicherheits- und Ergonomiedefizite zu bearbeiten. Ergebnis dieser Begehung war eine Liste von 15 weiteren Vorschlägen, die sich auf technische Sicherheitsmängel und ergonomische Verbesserungen bezogen. Nahezu alle diese Vorschläge wurden umgesetzt, wodurch sich die Sicherheit bei der Arbeit erheblich verbessert hat. Eine weitere Maßnahme, die sich aus den Orientierungs- und Detailanalysen ergeben hatte, war die Schulung der Führungskräfte zu den Anforderungen aus dem Arbeitsschutzgesetz, der Maschinenrichtlinie, der Betriebssicher-

Thema	Problembeschreibung	abgeleitete Maßnahmen
Mitarbeiterführung	Die Führungswerte der Mitarbeiter werden nicht ernst genommen.	Mitarbeiter in Fragen einbeziehen. Wünsche auf Machbarkeit prüfen, Mitarbeiter über Ergebnisse informieren.
Arbeitsorganisation	In der Fertigung sind die Liefertermine nicht bekannt.	Liefertermine sind besser sichtbar, frühzeitig angekündigt werden, so dass eine bessere Zeiterfassung möglich ist. Liefertermine mit Vorarbeitern besprechen.
	Übermitteln der Informationen sind auch zwischen Fertigungsleitung und Vorarbeitern.	Regelmäßige Präsenzbesprechungen durchführen.

heitsverordnung und zu Haftungsfragen. Diese wurde von den Beratern des BIT e.V. und der Berufsgenossenschaft gemeinsam durchgeführt. Erreicht wurde dadurch eine erhöhte Sensibilität für

Arbeitsschutzfragen bei den Führungskräften insbesondere die Prävention beim Einkauf und dem Betrieb von Arbeitsmitteln betreffend.

## Ergebnisse

Das Projekt wird seitens der beteiligten betrieblichen Akteure insgesamt als großer Erfolg gesehen. Die in MAGQ eingeleiteten strukturellen und organisatorischen Maßnahmen, die eine breite Beteiligung der Mitarbeiter und die Integration des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in alle betrieblichen Abläufe und Strukturen gewährleisten, bestehen auch nach Abschluss des Projektes weiter fort.

des Projektverlaufes mußte aufgrund eines zwischenzeitlichen Auftragseinbruchs, Kurzarbeit eingeführt und auch MitarbeiterInnen betriebsbedingt entlassen werden. Trotz dieser Krise hat HSM weiterhin an der Umsetzung der Maßnahmen gearbeitet und das Projektinteresse nicht verloren. Nach Abschluß des Projektes werden die begonnenen Schritte fortgesetzt.

Nicht alle vorgeschlagenen Maßnahmen konnten umgesetzt werden, zum Teil war dieses technisch bzw. finanziell nicht möglich, insgesamt ist der Umsetzungsgrad jedoch sehr hoch. Während

*„Wir möchten fortführen, was wir begonnen haben.“*

Herr Wetzel, Geschäftsführer von HSM

### **Konkrete Ergebnisse, die zum Teil nicht von Beginn an absehbar waren, zeigten sich auf verschiedenen Ebenen:**

#### **Motivation und Wissen:**

Ausgehend von der positiven Erfahrung, dass Vorschläge seitens der Mitarbeiter angenommen und umgesetzt wurden, verbesserte sich auch die allgemeine Motivation der MitarbeiterInnen. Das zeigt sich zum Beispiel an einem Anstieg der über das Betriebliche

arbeiterInnen - und diese Sensibilität wird im Arbeitsalltag auch wirksam. So konnte der Krankenstand von ca. 6 % auf unter 4% gesenkt werden. Dieses ist sicherlich nicht nur dem Projekt zu verdanken, aber es hat einen Anteil daran.

Vorschlagswesen eingereichten Vorschläge. Ein weiterer Maßnahmen-schwerpunkt war die Erstellung von Anforderungsprofilen für alle Arbeitsplätze und eine entsprechende Qualifizierung der MitarbeiterInnen, was sich wiederum auf die Qualität der Produkte und vor allem auf die Flexibilität des Personaleinsatzes positiv auswirkt.

#### **Qualität:**

Durch MAGQ wurden viele Maßnahmen angestoßen und umgesetzt, die für die Zertifizierung nach TS 16949 (Qualitätsnorm der internationalen Automobilindustrie) notwendig waren - der Aufwand für die Zertifizierung hat sich dementsprechend vermindert. Weiterhin konnten die Beziehungen zu bestehenden und potenziellen neuen Kunden durch eine höhere Besuchsfrequenz verbessert werden und der Vertrieb durch den Einsatz freier Mitarbeiter verbessert werden.

#### **Gesundheit:**

Eine erhöhte Sensibilität für die Gesundheit der Beschäftigten und die Sicherheit der im Einsatz befindlichen Arbeitsmittel zeigt sich sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mit-

#### **Arbeitseffizienz:**

Verfahrensverbesserungen konnten zum einen durch eine Verstärkung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation erzielt werden. Zum anderen entfallen Such-, Nacharbeit und Ausfallzeiten durch eine bessere Werkzeugausstattung sowie durch vorbeugende Instandhaltung.

**Durch betriebliche Zusammenarbeit konnten Verbesserungen und die Integration der Themenbereiche Motivation und Wissen, Arbeitseffizienz, Gesundheit und Qualität erreicht werden. Erst durch das Projekt konnte der enge Zusammenhang der vier Felder transparent werden. Das Selbstwertgefühl der MitarbeiterInnen ist innerhalb des Betriebes besonders gesteigert worden.**

Ansprechpartner für weitere Informationen:  
BIT e.V., Frau Andrea Lange,  
Herr Hans Szymanski,  
Unterstr. 51, 44892 Bochum

# MAGQ-Potenzialberatung bei Kirchhoff Witte GmbH & Co. KG, Iserlohn

## Das Unternehmen

Die Firma Kirchhoff Witte GmbH & Co. KG ist ein Unternehmen der Automobilzulieferindustrie und gehört zur weltweit tätigen Kirchhoff-Gruppe. Das Unternehmen hat seinen Standort im Märkischen Kreis in Iserlohn. Kirchhoff Witte beschäftigt ca. 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hauptgeschäftsfelder und Kernkompetenzen liegen in den Verfahren Blechumformen, Schweißen, Montieren und Oberflächenbehandlung. Die Produkte sind Achsbrücken, Aufprallträger, Längsträger, Nutzfahrzeug-Komplettrahmen, Pedalboxen, Prototypenteile, Querträger, Rahmenanbauteile, Stoßfänger und Werkzeuge. Die Produktion gliedert sich in die Abteilungen Presswerk, Schweißerei und Werkzeugbau. Viele Arbeitsplätze dieses metallverarbeitenden Unternehmens verlangen den Mitarbeitern einen vergleichsweise hohen Grad körperlicher Beanspruchung ab.

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt MAGQ

In der Beteiligung am Projekt MAGQ wurde seitens Geschäftsführung und Betriebsrat der Nutzen gesehen, bereits angestoßene Verbesserungsprozesse und -projekte gezielt unterstützen zu können. Es war intendiert, insbesondere an zwei Schwerpunktthemen anzusetzen: Gesundheitsförderung - Minimierung der Fehlzeiten und Wissensmanagement.

Die betrieblichen Fehlzeitenquoten stellen immer wieder ein Problem dar, so dass im Rahmen des Projektes MAGQ - anknüpfend an die Erfahrungen eines früheren QUATRO-Projektes - die verschiedenen Einflussfaktoren auf Fehlzeiten (z.B. Arbeitsbedingungen, Betriebsklima oder Gesundheitsschutz) unter die Lupe genommen werden sollten. Das Thema „Wissensmanagement“ war für Kirchhoff Witte insbesondere vor dem Hintergrund der Einführung neuer Produkte und Aggregate von besonderer Wichtigkeit.

## Beteiligte

Die Projektsteuerung des Projektes erfolgte durch Betriebsrat, Geschäftsführung, Personal- und Fertigungsleiter. Im Rahmen von Ideenwerkstätten und Arbeitsplatzbegehungen waren die Mitarbeiter der Bereiche „Weiterverarbeitung“ und „Presswerk“ am Projektgeschehen beteiligt.

Darüber hinaus wurde der Arbeitskreis „SOG2“, eine bereits bestehende betriebliche Gesundheitsinitiative, in das Projekt MAGQ einbezogen. Die Ebene der Abteilungsleiter war zur Maßnahmenplanung und zur Umsetzung der Maßnahmen im Projekt involviert (erweiterter Steuerkreis). Die externe Moderation des Projektes oblag Siegerland Consult.

*Schwerpunktthemen Gesundheitsförderung - Minimierung der Fehlzeiten und Wissensmanagement*

**Vorgehen und eingesetzte Instrumente**

Unmittelbar nachdem das Projekt MAGQ gestartet war, wurde mit den Beratungsaktivitäten im Hause Kirchoff Witte Anfang September 2002 begonnen.

Die im Rahmen der Orientierungsanalyse durchgeführten Einzel- und Gruppengespräche mit Betriebsräten, Fertigungsleitung, Gesundheitsinitiative „SOG2“ und Personalleitung hatten das Ziel, Hintergrundinformationen zu den Schwerpunktthemen „Fehlzeiten“ und „geplante Produktumstrukturierung“ zu erheben. Darüber hinaus wurden betriebliche Informationen, Daten und Materialien zur bestehenden Gesundheitsinitiative „SOG2“ gesichtet und Handlungsbedarfe zu ihrer Aktivierung und Belegung identifiziert und mit dem Steuerkreis abgestimmt.

Abb. 1: Beratungsaktivitäten

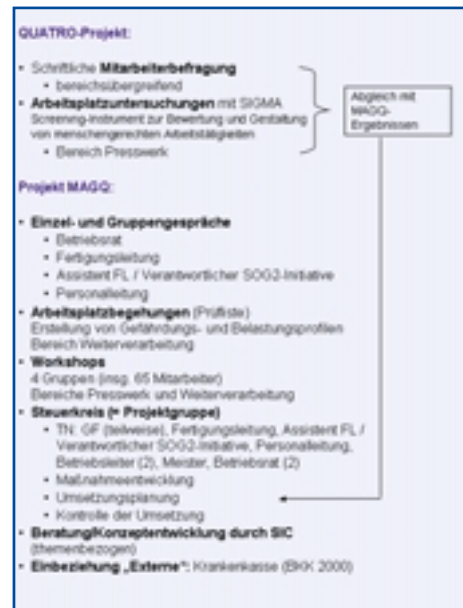


Abb. 2: Auszug aus dem Handlungsplan

Maßnahme	Ziel	Zuständig	Zeitrahen
Aktivierung der SOG2-Begehungen anhand Bewertungsbogen <ul style="list-style-type: none"> <li>Mängel feststellen u. dokumentieren, Maßnahmen ableiten, Umsetzung einleiten</li> <li>Einleitung von Sofortmaßnahmen + Durchführung von Ideenwerkstätten mit den betroffenen Mitarbeitern bei komplexen Problemen</li> <li>Prämierung von Verbesserungen</li> </ul>	Belegung der Initiative SOG2; Ziel: Sauberkeit, Sicherheit, Ordnung, Organisation, Gesundheit, Gefahren verbessern Reduzierung von Unfällen (insb. Schnittverletzungen)	SOG2-Team	quartalsmäßige Begehungen  Teamsitzung jeden ersten Do im Monat
Aktion „Grünes Kreuz“ in allen Abteilungen		Herr L.	ab 09/02
Auswertung / Visualisierung der betriebsintern geführten Unfallstatistik		Herr L.	ab 09/02 für 12 Monate
Die Absaugungen in allen Kabinen werden durchgecheckt	Belastungsreduzierung	,Herr K.	
Konzepterstellung Umstrukturierung	Erhöhung der Motivation zur Veränderung durch Transparenz u. Möglichkeit der Mitgestaltung	SIC	Mitte 10/02
Mitarbeiterinformation über Veränderungen im Zuge der Umstrukturierung in Einzel- und Gruppengesprächen		Vor-gesetzte	11/02
Mitarbeiter über Firmeninformationssystem mit neuen Produkten, Kunden, Rahmenbedingungen etc. vertraut machen		Herr L.	11/02
Erarbeitung eines Qualifizierungskonzepts für betroffene Mitarbeiter (inhaltlich)		Herr L.	Mitte 11/02
Erstellung von Schautafeln zu den neuen Produkten		Herr L.	11/02
Leitfaden „Fürsorgegespräche“	Reduzierung Krankenstand, Aufdecken arbeitsbedingter Erkrankungen	BR, PL	Ende 09/02
Gesprächsrunde BR (+ PL) zum Thema „Fürsorgegespräche“ (Meinungsbild erstellen)		BR	Mitte 11/02
Checkliste zur Durchführung von „Fürsorgegesprächen“		SIC	Ende 11/02

**Begleitung der Umstrukturierung**

- An der neuen KTL-Anlage wurde in Absprache mit dem Betriebsrat eine feste Stammmannschaft aufgebaut. Die Qualifizierung der Mitarbeiter ist bereits erfolgt, aber noch nicht abgeschlossen.
- Die Einarbeitung der von der Umstrukturierung betroffenen Mitarbeiter an neuen Arbeitsplätzen findet noch statt. Die Mitarbeiter werden so eingesetzt, dass ihre Erfahrungen genutzt werden können. Darüber hinaus gibt es Einarbeitungspläne für neue Mitarbeiter in der Firma. Einzige Schwachstelle ist das Presswerk, wenn dort jemand fehlt.
- Für Springer an den Pressen gibt es ein „reduziertes Einarbeitungsverfahren“. Der entsprechende Personenkreis wird von den Einrichtern über die zu beachtenden sicherheitstechnischen wie auch produktionsspezifischen Sachverhalte unterrichtet.
- Der sogenannte „CIP-Arbeitskreis 2“, der sich um die Reduzierung von Nacharbeit, Ausschuss, Rüstkosten und Materialprobleme kümmert, trifft sich regelmäßig einmal wöchentlich. Es ist bereits eine positive Entwicklung zu verzeichnen. Die Ergebnisse des Arbeitskreises werden intern über PC kommuniziert, so dass auch der Informationsfluss über geplante und umgesetzte Maßnahmen gewährleistet ist.
- ....

**Abb. 3:**  
**Ausgewählte Ergebnisse zum**  
**Thema Umstrukturierung**

Die Detailanalyse konzentrierte sich auf die Durchführung von Arbeitsplatzbegehungen und Ideenwerkstätten. Arbeitsplatzbegehungen wurden mit Hilfe einer Prüfliste in den von der Umstrukturierung betroffenen Abteilungen im Fertigungsbereich „Weiterverarbeitung“ durchgeführt. Es wurden Gefährdungs- und Belastungsprofile erstellt und Maßnahmen zur Behebung festgestellter Mängel verabschiedet.

An den Ideenwerkstätten nahmen Mitarbeiter aus der Fertigung ohne ihre Vorgesetzten teil. Ziel war es, zu ermitteln, „wo der Schuh drückt“ sowie Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Dadurch sollte gleichzeitig der Teamgeist der Mitarbeiter gestärkt werden.

Output der verschiedenen Analyseaktivitäten waren Verbesserungsvorschläge zu den folgenden Problembereichen:

- Entlohnung
- Transport-, Hilfs-, Betriebsmittel, Instandhaltung
- Absaugung
- Planung, Informationsfluss, Kapazitätsplanung
- Führung, Mitarbeitermotivation
- KTL-Anlage (neu im Rahmen der Produktumstellung)
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Materialdisposition
- Qualität

**Gesundheitsförderung**

- Ob die nicht durch Betriebsvereinbarung geregelte Praxis von sog. Rückkehrgesprächen bei Kirchhoff Witte neu im Sinne von Fürsorgegesprächen geregelt werden soll, kann noch nicht abschließend geklärt werden. Bei Bedarf wird die Firma auf SIC zukommen, um über die Gestaltungsmöglichkeiten zu beraten.
- Maßnahmen zu einer teamorientierten Arbeitsorganisation, die dabei helfen kann, Motivation und Betriebsklima zu verbessern, sollen in kleinen Schritten angegangen werden. Zunächst wird es darum gehen, die Fragen um feste Mitarbeiter und Mannschaften zu klären und regeln.
- Um die Mitarbeitermotivation zu erhöhen und den Krankenstand günstig zu beeinflussen, ist die BKK 2000 beauftragt worden, ihr Angebot für ein betriebliches Gesundheitsmanagement bei Kirchhoff Witte umzusetzen. Damit konnte das MAGQ-Projekt sinnvoll ergänzt und seine Fortführung über die Projektlaufzeit hinaus sichergestellt werden. Es wird einen etwas kleineren Steuerkreis als den bisherigen geben. Geplant ist eine Gesundheitsmobil-Aktion sowie die Einrichtung eines Gesundheitszirkels in einem Pilotbereich mit ca. 30 Mitarbeitern.
- ....

**Abb. 4:**  
**Ausgewählte Ergebnisse zum**  
**Thema Gesundheitsförderung**

Nach Abstimmung mit den jeweils Betroffenen wurden die Verbesserungsvorschläge dem erweiterten Steuerkreis zur Verabschiedung eines Maßnahmenplans unterbreitet.

### Ergebnisse und Perspektiven

Ende Februar 2003 wurde der Beratungsprozess bei Kirchhoff Witte im Rahmen einer Steuerkreissitzung abgeschlossen. Viele der geplanten Maßnahmen waren bereits bis zu diesem Zeitpunkt in Angriff genommen worden.

So wurde beispielsweise an der neu eingerichteten „KTL“-Anlage in Absprache mit dem Betriebsrat eine feste Stammmannschaft aufgebaut und die Mitarbeiter nach und nach qualifiziert. Des Weiteren wurde für Springer an den Pressen ein „reduziertes Einarbeitungsverfahren“ festgelegt. Der entsprechende Personenkreis wird von den Einrichtern über die zu beachtenden sicherheitstechnischen wie auch produktionspezifischen Sachverhalte unterrichtet. Ergänzend dazu wurde ein Informationssystem aufgebaut, über das sich die von der Produktumstrukturierung betroffenen Mitarbeiter mit den neuen Produkten vertraut machen können.

Der eingerichtete „CIP-Arbeitskreis 2“, der die Aufgabe erhalten hatte, sich um die Reduzierung von Nacharbeit, Ausschuss, Rüstkosten und Materialprobleme zu kümmern, trifft sich regelmäßig. Es konnte bereits eine positive Entwicklung verzeichnet werden. Die Ergebnisse des Arbeitskreises werden intern über PC kommuniziert, so dass auch der Informationsfluss über geplante und umgesetzte Maßnahmen gewährleistet ist.

Um die Mitarbeitermotivation und den Krankenstand durch weitere Maßnahmen günstig zu beeinflussen, wurde die BKK 2000 beauftragt, ihr Angebot für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das u.a. die Einrichtung eines Gesundheitszirkels in einem Pilotbereich mit ca. 30 Mitarbeitern beinhaltet, bei Kirchhoff Witte umzusetzen. Damit sollte das Projekt MAGQ sinnvoll ergänzt und ein Rahmen geschaffen werden, in dem die angestoßenen Prozesse weitergeführt werden konnten.

### Ansprechpartnerinnen für weitere Informationen:

Siegerland Consult e.V.  
Koblenzer Str. 29  
57072 Siegen

Jutta Brombach Tel.: 02738 688777  
Martina M. Quoika Tel.: 02739 892651

# MAGQ-Potenzialberatung bei Metallbau Fischer

## Das Unternehmen

**Metallbau Fischer plant, fertigt und montiert hochwertige Aluminium-Glasfassaden für Autohäuser, Gewerbe- Büro- und Wohnungsbauten. Der Handwerksbetrieb beschäftigt 23 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stemwede-Levern.**

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

Vor dem Hintergrund einer wirtschaftlich sehr schwierigen Situation (Krise Bauwirtschaft) wurde von Betriebsrat und Geschäftsführung Verbesserungsbedarf in den Abläufen und bei der Zusammenarbeit gesehen.

Hierfür wurde in dem Ansatz des Projektes MAGQ mit der Einbeziehung der Beschäftigten eine gute Chance auf nachhaltige Veränderungen gesehen.

## Startworkshop

Die Beschäftigten wurden in einem Start-Workshop über die Ziele und die Arbeitsweise informiert, ihre Bedenken und Erwartungen zu dem Projekt wurden abgefragt und flossen in die Arbeit des Steuerkreises ein.

Abb. 1 Startworkshop – Erwartungen der Beschäftigten

## Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

### Projektorganisation

Kernelement der Projektorganisation war der Steuerkreis, bestehend aus der Inhaberin, dem Betriebsrat und dem Prozessbegleiter. Hier wurden die Arbeitsaufträge formuliert und die Bearbeitung geklärt.

Der Prozessbegleiter begleitete die Bearbeitung der einzelnen Arbeitsaufträge. Er war einmal aufgrund seiner Betriebskenntnis Know How - Träger und zum anderen eignete er sich durch „learning by doing“ die Arbeitsmethodik zur zukünftigen eigenständigen Unterstützung von Verbesserungsprozessen an.

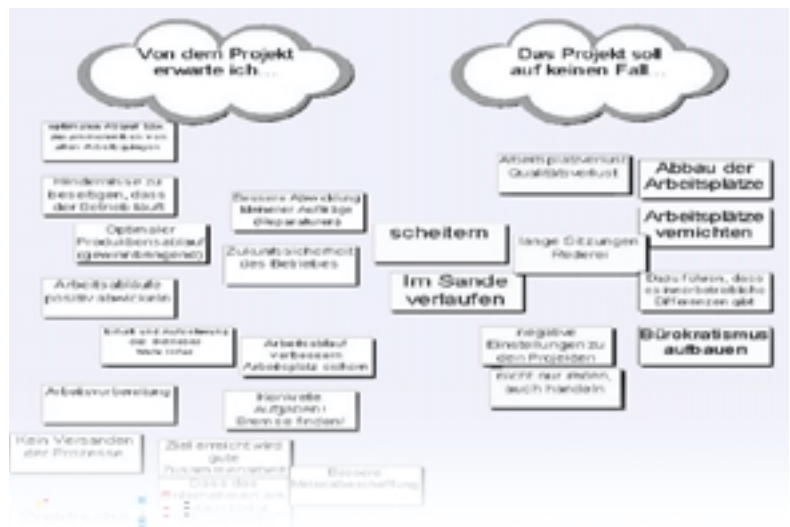




Abb. 2:  
Analyse Geschäftsprozess

**Vorgehen im Verbesserungsprozess**

Ausgangspunkt der Verbesserungsarbeit war eine Analyse des Geschäftsprozesses unter der Überschrift: „Was stört und belastet bei der täglichen Arbeit?“ Dieses wurde auf Wandzeitungen erarbeitet, hing im Aufenthaltsraum aus und konnte so von allen zur Kenntnis genommen und ggf. ergänzt werden. (Abb. 2)

Als Ergebnis wurden zwei größere Arbeitsschwerpunkte im Steuerkreis festgelegt:

- die Neugestaltung der Lagerorganisation
- die Werkstattorganisation

Daneben wurden einige kleinere Themen identifiziert, die - entsprechend dem unbürokratischen Stil im Handwerksbetrieb - kurzfristig bearbeitet wurden.

Angesichts der Betriebsgröße und des hohen Aussenanteils der Arbeiten (Projekte akquirieren und Montage) mussten die Beratungstermine auf Zeiten „am Rande der Woche“ und verträglich mit terminlich anstehenden Fertigungsarbeiten gelegt werden. Dies ermöglichte dem Betrieb überhaupt, die Teilnahme am Projekt auch über zeitlich sehr enge Phasen durchzuhalten, führte aber auch zu einer insgesamt längeren Laufzeit der Potenzialberatung.

**Ergebnisse**

**Ergebnisse (Beispiele):**

- Die Lagerhaltung wurde neu organisiert
- Die Werkstattorganisation wurde vom Meister-Prinzip auf eine Teamorganisation mit Teamleiter umgestellt (Abb. 3).
- Im Zusammenhang damit wurden auch die Schnittstellen zur Projektierung und zur Verwaltung neu bestimmt.

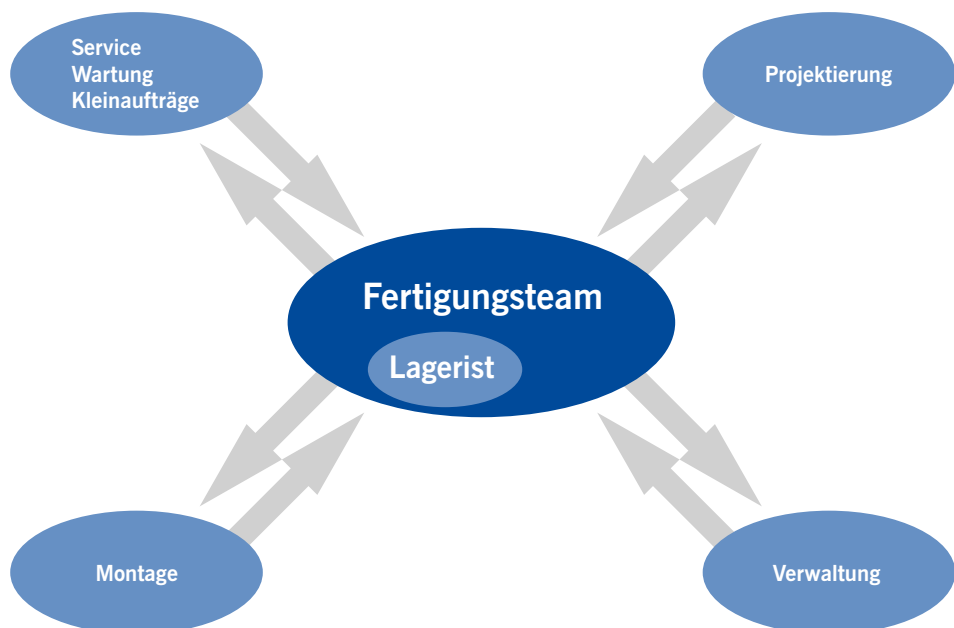


Abb. 3:  
Konzept der  
Werkstattorganisation  
nach Team-Prinzip

Aufgabe im Fertigungsteam	Zuständigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnahme an der Donnerstagsbesprechung</li> <li>Übernahme der für die folgende Woche anstehenden Fertigungsaufträge von Technik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einteilung/Verteilung der Aufgaben/Fertigungsaufträge aus der Donnerstagsbesprechung in der wöchentlichen Teambesprechung (Freitag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleiter mit Fertigungsteam</li> <li>Basis: Wochenplanung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentation der Ergebnisse der Teambesprechung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleiter durch Eintrag in Wochenplan</li> </ul>

Abb. 4:  
Aufgaben im Fertigungsteam

### Perspektiven:

Die Verbesserungsarbeit wird weitergeführt. Die Federführung wird hier vom Prozessbegleiter übernommen. dazu wird 1x monatlich eine Steuerkreissitzung durch den Prozessbegleiter einberufen. Auf dieser werden die zu bearbeitenden Themen festgelegt und die Ergebnisse aus erteilten Aufträgen bilanziert.

Die Themen „Zusammenarbeit“ und „Eigenverantwortliches Arbeiten“ sollen als Schwerpunkte weiter entwickelt werden.

### Ansprechpartner/in für weitere Informationen:

TBS beim DGB NRW e. V.  
Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld

Friedrich Weddige  
Tel.: 0521 96635-0

# MAGQ-Potenzialberatung bei MHP Mannesmann Präzisionsrohr GmbH, Wickede

## Das Unternehmen

Die MHP Mannesmann Präzisionsrohr GmbH ist eine der größten europäischen Hersteller von nahtlosen und geschweißten Präzisionsstahlrohren. MHP ist ein Tochterunternehmen der Mannesmannröhren-Werke GmbH, die wiederum seit 2000 zum Salzgitter-Konzern gehört. Bei MHP sind an 5 Standorten ca. 1200 Mitarbeiter beschäftigt. Die Produkte von MHP werden in erster Linie im Automobil- und Maschinenbau verwendet.

*Es treten je nach Arbeitsplatz verschiedenste Belastungen wie Lärm, häufiges Stehen, ungünstige klimatische Verhältnisse, Dämpfe und Stäube auf,*

Das MAGQ-Projekt wurde als Pilotprojekt im Werk Wickede durchgeführt. In diesem Werk werden in erster Linie von ca. 150 Mitarbeitern so genannte Stoßdämpferrohre gefertigt. Das Projekt wurde in dem Betriebsbereich Adjustage, in dem 3 Gruppen mit jeweils ca. 10 Mitarbeitern schon seit Jahren Gruppenarbeit praktizieren, durchgeführt.

## Die Motivation für die Teilnahme am Projekt

Die Produktionsbedingungen in den Werken von MHP sind nicht optimal. Es treten je nach Arbeitsplatz verschiedenste Belastungen wie Lärm, häufiges Stehen, ungünstige klimatische Verhältnisse, Dämpfe und Stäube auf, die gesundheitsgefährdend sein können. Das Unternehmen prognostiziert, dass die Belegschaften stark altern werden und dass in 10 Jahren 1/3 der Belegschaft über 55 Jahre alt sein wird.

Daher bemüht sich MHP durch fortlaufende Belastungsanalysen und viele ergonomische Maßnahmen Produktionsbedingungen zu schaffen, in denen Menschen unabhängig vom Alter arbeiten können. Das Projekt MAGQ ist ein weiterer Versuch, mit Hilfe der betroffenen Mitarbeiter auf diesem Weg einen Schritt vorwärts zu kommen.

Das Werk Wickede hat einige Erfahrung mit Gruppenarbeit, neben der Adjustage arbeitet die komplette Genauän- genfertigung mit ca. 50 Mitarbeitern in Gruppenarbeit. Viele Prozesse, wie beispielsweise Qualifizierung, Urlaubsplanung, Arbeitszeitplanung, Belegung der Anlagen usw. funktionieren innerhalb

der Gruppenarbeit gut. Die Notwendigkeit der Entwicklung von kontinuierlichen Verbesserungen ist allerdings im Bewusstsein der Menschen nicht verankert. Durch das MAGQ-Projekt sollten die Themen Arbeitssicherheit, Gesundheit und Ergonomie in die Gruppenarbeit integriert werden und so die Mitarbeiter von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Die Mitarbeiter sollen zu dem Themenkreis eigene Ideen entwickeln und umsetzen und so das Thema Gesundheit und Ergonomie als wichtiges Beteiligungsthema annehmen.

## Vorgehen im Projekt

In mehreren Vorgesprächen, die im Laufe des Jahres 2003 mit dem Personalbereich, der Werksleitung Wickede sowie dem Betriebsrat stattfanden, wurde vereinbart, das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Mittelpunkt des MAGQ-Projektes zu stellen. Wesentlicher Projektbestandteil war die Einführung des Bochumer Verfahrens zur beteiligungsgestützten Belastungs- und Gefährdungsermittlung als Pilotprojekt im Bereich der Adjustage. Dieser Bereich wurde gewählt, weil dort durch die Gruppenarbeit Beteiligungsstrukturen vorhanden waren, in die Bo-

BuG integriert werden konnte. Der wichtigste Bestandteil des BoBuG ist die Ausbildung von Moderatoren, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz in die Arbeit von Gruppen einbringen können.

Im Winter 2003 wurden alle Mitarbeiter aus der Adjustage durch ein Falblatt über das Vorhaben informiert. Aus den vorhandenen 3 Gruppen konnten jeweils 2 Kollegen gewonnen werden, die Interesse an der Ausbildung zu „Bo-BuG - Moderatoren“, hatten. Diese 6 Mitarbeiter wurden im Mai 2004 in einem 5-tägigen Trainingskurs zu Moderatoren ausgebildet. Die Laufzeit des betrieblichen Projektes erstreckte sich von April 2004 bis Dezember 2004.

#### Ablauf des Trainingskurses

Im Moderatorentaining wurde eine fachlichen Grundschulung zu 8 Gefährdungsarten, die einen Bezug zu den Arbeitsplätzen in der Adjustage haben, durchgeführt.

Neben den fachlichen Informationen lernten die Teilnehmer die wichtigsten Moderationstechniken kennen, wie Methoden der Ideensammlung, Ideenstrukturierung, Methoden der Ursachenanalyse und Präsentationstechniken. Nach den 5 Tagen Training sollten die Teilnehmer in der Lage sein, eigenständig Probleme des Arbeits- und Gesundheitsschutzes von der Problembe-

schreibung bis zur Entwicklung und Präsentation von Lösungsvorschlägen zu bearbeiten.

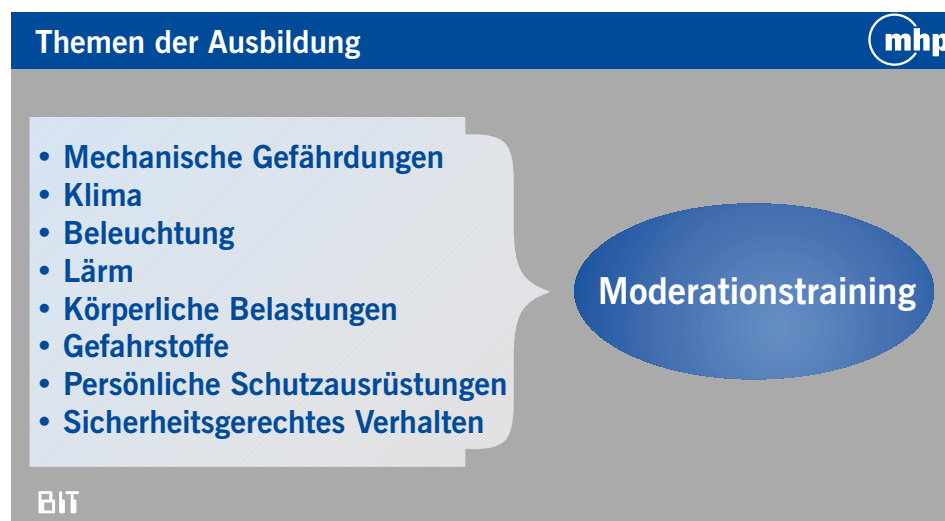
Darüber hinaus war es Ziel der Ausbildung, die Moderatoren zu befähigen, im Rahmen von Gruppensitzungen ihre Kollegen anzuleiten, Gefährdungen und Belastungen zu ermitteln sowie Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu entwickeln.

Bereits im Laufe der Schulungswoche wurde von den Moderatoren eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen, z.B. zum Abbau der Belastung durch Lärm, Heben und Tragen und mechanische Gefährdungen erarbeitet und am Ende der Woche dem firmenseitigen Projektbetreuer vorgestellt. Zum Abschluss der Trainingswoche wurde ein Handlungsplan erarbeitet, um die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung des Verfahrens im betrieblichen Alltag zu schaffen.

#### Vom Training in die Praxis: Erfolge und Schwierigkeiten

Es gab einige Schwierigkeiten zeitlicher und organisatorischer Art, da die 3 Bo-BuG-Gruppen in bereits vorhandene Beteiligungsstrukturen integriert werden mussten. Die Mitarbeiter einigten sich darauf, die einstündigen BoBuG-Gruppensitzungen auf Einladung der Moderatoren im Vorfeld der eigentlichen Gruppensitzungen stattfinden zu las-

Abb. 1:  
Themen der Ausbildung



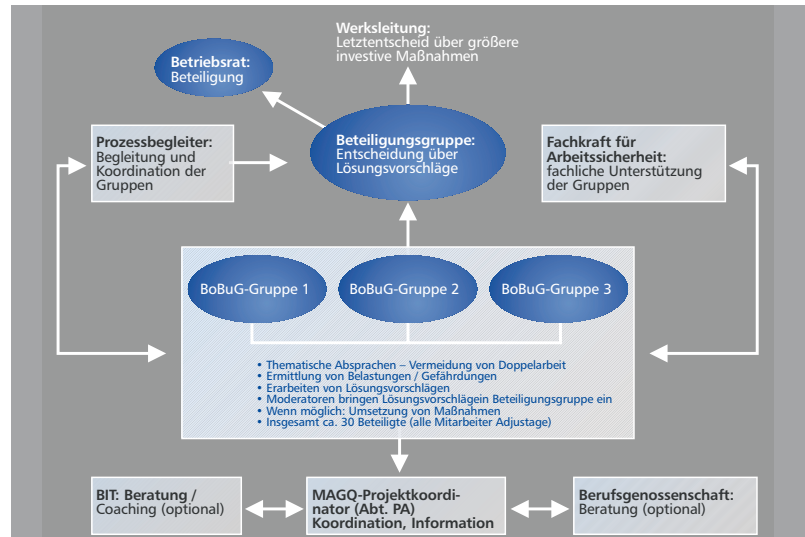
sen. Die Gruppensitzungen finden außerhalb der regulären Arbeitszeit statt, aber um der besseren Akzeptanz Willen gibt es einen Freizeitausgleich für die Sitzungen.

Die Mitarbeiter aus der Adjustage wurden während einer Gruppensitzung nochmals über das Verfahren informiert, um sie zur Teilnahme an den freiwilligen BoBuG-Sitzungen zu motivieren. Dennoch war die Anlaufphase schwierig. Die Mitarbeiter sind es gewohnt, dass Verbesserungsvorschläge gleich welcher Art im Rahmen des betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens durch Geld prämiert werden. Eine Form der Beteiligung ohne besondere Prämierung findet deshalb schwerer eine Akzeptanz. Darüber hinaus gibt es verschiedene, nicht immer aufgearbeitete Erwartungshaltungen von Leitung und Mitarbeitern. Während die Leitung neben aktiver Problemlösung auch aktive Mitarbeit bei der Umsetzung erwartet, sehen die Mitarbeiter in der Adjustage die Umsetzung außerhalb ihrer eigenen Möglichkeiten und Kompetenz.

Als dringlichstes Thema des Gesundheitsschutzes wurde eine deutliche Verbesserung des Luftaustausches gesehen, um jederzeit für genügend Frischluft zu sorgen. Da für die Verbesserung des Luftaustausches hohe Investitionssummen und ingenieurwissenschaftlicher Sachverstand notwendig sind, konnte dieses wichtige Thema nicht im Rahmen von Beteiligungsprozessen bearbeitet werden. Daher fiel eine wesentliche Motivation, sich selbst an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu beteiligen, weg. Trotz dieser anfänglichen Schwierigkeiten gelang es den Moderatoren in Zusammenarbeit mit Führungskräften und Gruppenbetreuern, einen großen Teil der Kollegen zur Teilnahme an der BoBuG-Sitzung zu motivieren und diese nach und nach zu etablieren. Anfänglich wurden die Moderatoren durch einen Coach des BIT e.V. unterstützt, mittlerweile laufen die Gruppensitzungen vollständig in Eigenregie ab.

### Projektbeteiligte

Die folgende Abbildung zeigt die organisatorische Struktur des MAGQ-Projektes im MHP-Werk Wickede:



Das MAGQ-Projekt und die daraus resultierenden BoBuG-Gruppen wurden in die bestehende Organisationsstruktur eingebettet. Im Mittelpunkt des Projektes stehen die Moderatoren und ihre Kollegen, die in den BoBuG-Gruppen Belastungen und Gefährdungen ermitteln und Lösungsvorschläge zu deren Reduzierung erarbeiten. Dabei sprechen sich die Moderatoren bezüglich der zu bearbeitenden Themen gruppenübergreifend ab, um keine unnötige Doppelarbeit zu verrichten.

### Unterstützt werden die Gruppen von verschiedenen Seiten:

Schon vor Implementierung des Projektes gab es einen Prozessbegleiter im Werk, der die etablierten Gruppen betreut und der auch für die Bo-BuG-Gruppen zentraler Ansprechpartner für organisatorische Fragestellungen ist. Die so genannte Beteiligungsgruppe ist die zentrale Instanz für die Maßnahmenentscheidung im Werk. Die Moderatoren der BoBuG-Gruppe bringen Lösungsvorschläge in die Beteiligungsgruppe ein, die entscheidet, welche Vorschläge durchgeführt werden. Die durchzuführenden Vorschläge werden in Handlungspläne um-

Abb. 2:  
Projektaufbau MHP

gesetzt, die Maßnahmen, Umsetzungsverantwortliche und Umsetzungsgrade definieren. Werksleitung und der Produktionsmeister der Adjustage waren von Beginn an im Projekt eingebunden und haben dieses aktiv unterstützt. Der Betriebsrat ist in die Beteiligungsgruppe eingebunden und dadurch über den Verlauf des MAGQ-Projektes und über die Arbeit in den BoBuG-Gruppen informiert. Der Betriebsrat war insbesondere zu Beginn des Projektes ein wichtiger Treiber für die Realisierung. Fachlich unterstützt werden die BoBuG-Gruppen durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Das Projekt wird im Betrieb koordiniert durch die Personalabteilung für die Werke Hamm und Wickede, die als Ansprechpartner für die externen Berater der Berufsgenossenschaft und Bit e.V. fungiert.

### Ergebnisse

Folgende Themen wurden bisher von den Moderatoren und den Gruppen bearbeitet:

- Materialschrank, Auslagerung der Maschinenersatzteile
- Stand des Schiebetors Containerplatz mit Licht anzeigen
- öffentliche Liste Materialbestellung
- Adjustage erstellen und aushängen
- Vorbeugende Instandhaltung
- Trittplächen und Winkel der Leiter Übergang Mair-Anlage ändern wegen Unfallgefahr
- SPC-Meßplatz Mair-Anlage optimieren zur Verbesserung der ergonomischen Arbeitsbedingungen, wie

### Perspektive

Inwiefern das Projekt dazu beitragen kann durch Kennzahlen messbare Ergebnisse, wie z.B. Senkung des Krankenstandes, zu erzielen, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abschätzen. Die durch das Projekt eingerichtete BoBuG-Gruppen sind auf Dauer angelegt, so dass bei entsprechendem auch persönlichen Einsatz der Moderatoren eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erwarten ist. Eine Entscheidung darü-

ber, ob das Pilotprojekt auf andere Werksteile oder auf andere Werke übertragen wird, steht noch aus.

- Handling des Messplatzes und Körperhaltung der Mitarbeiter
- Hallenboden zwischen den Laufschienen Mair-Anlage ausgleichen, um Stolpergefahren zu verringern
- Beleuchtung der Kontrolle Mair-Anlage überprüfen und verbessern, was sowohl eine Entlastung für die Augen darstellt als auch die Qualitätsüberprüfung der gefertigten Teile erleichtert
- Aufstieghilfen an den Ziehbankständern anbringen, damit Absturzfährdungen minimiert werden
- Schrottmulde Mair-Anlage mit Kunststoff auskleiden, um Hochspringen der Rohre zu vermeiden und Lärmbelastigungen zu verringern
- Auffangbecken für die Aufnahme von Reaktivschmiermittel installieren
- Lärminderung: Lärmkabine/Stellwände zur Lärmdämmung an der Hydraulik

Trotz anfänglicher Skepsis sind mindestens die Moderatoren und auch Teile der Gruppen von dem Projekt überzeugt und sehen deutlich die Vorteile einer Beteiligung in Fragen des Arbeitsschutzes und der Ergonomie. Es wird in Zukunft darauf ankommen, dass die Gruppen das Entwickeln und Durchsetzen von Verbesserung in Arbeitsschutz und Ergonomie als Teil ihrer Arbeitsaufgabe begreifen und nicht als eine Sonderleistung. Wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Moderatoren und Gruppen Erfolge haben und dass diese Erfolge kommuniziert werden.

ber, ob das Pilotprojekt auf andere Werksteile oder auf andere Werke übertragen wird, steht noch aus.

### Ansprechpartner für weitere Informationen:

BIT e.V.  
Unterstraße 51  
44892 Bochum

Robert Schleicher  
Tel: 0234 92231-10

# MAGQ-Potenzialberatung bei der PESCHGRUPPE, Köln

## Das Unternehmen

Die PESCHGRUPPE, Köln ist Hersteller von Antrieben und Armaturen und hat etwa 110 Beschäftigte. Aus dem Familienunternehmen, dem Handelshaus PESCH, entwickelte sich DIE PESCHGRUPPE mit den Firmen PESCH Armaturen, AMG Antrieb und Mechanik sowie ABK Armaturenbau.

### Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

In verschiedenen Bereichen des Unternehmens gab es Verbesserungsbedarf des Auftragsablaufes sowie der abteilungsübergreifenden Kommunikation. (Hintergrund: neue Antriebskonstruktion und vorwiegend zeitkritische Aufträge)

Aufgrund der Ausrichtung des Projektes, beteiligungsorientierte Verbesserungsprozesse im Betrieb zu erproben, haben sich Betriebsrat, Geschäftsleitung und die Mitarbeiter/innen im Rahmen einer Betriebsversammlung für eine Mitarbeit im Projekt entschieden.

## Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

### Etablierung und Organisation des Projektes

Im Rahmen einer ersten Steuerungsgruppensitzung im November 2003 wurden die Botschaft / Ziel sowie die Organisation des Projektes festgelegt. Die Botschaft für das Projekt lautete „Qualität im Miteinander fängt bei mir an!“

Der Schwerpunkt des Projektes lag damit auf Verbesserung der Kommunikation in und zwischen den Abteilungen. Das Ziel war, den Auftragsdurchlauf und die Termintreue für die Kunden zu verbessern und dadurch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhöhen.

Neben einer Steuerungsgruppe, die regelmäßig tagte, wurden eine Projektgruppe sowie die sog. „Kümmerer“ festgelegt. Die Kümmerer unterstützten den laufenden Verbesserungsprozess. Für die konkrete Verbesserungsarbeit wurden als Ergebnis der Grobanalyse zwei Verbesserungsgruppen gebildet.

### Projektphasen, methodisches Vorgehen

In der Projektphase „Grobanalyse“ wurden die Themenschwerpunkte bestimmt, in der Phase „Feinanalyse“ wurden diese Themen bearbeitet und Maßnahmen zur Verbesserung festgelegt.

### Grobanalyse:

Für die Interviews wurden Mitarbeiter/Innen mit und ohne Leitungsfunktion Mithilfe eine Interview-Leitfaden befragt. Die Ergebnisse der Interviews wurden zusammengefasst und in der Steuerungsgruppe diskutiert. Als Ergebnis wurde entschieden, dass zunächst eine Verbesserungsgruppe „Mitarbeiter - Auftragsdurchlauf“ und dann eine zweite Verbesserungsgruppe „Montagsrunde“ (Leitungsebene) eingesetzt werden sollten.

*Die Botschaft für das Projekt lautete „Qualität im Miteinander fängt bei mir an!“*

**Feinanalyse und Maßnahmenplanung**

In der Phase „Feinanalyse und Maßnahmenplanung“ wurden die festgelegten Themenschwerpunkte durch Verbesserungsgruppen bearbeitet.

**Bildung und Arbeitsweise der Verbesserungsgruppe:**

Auf einer Mitarbeiterversammlung wurden die Mitarbeiter/innen über Funktion, Aufgabe und Arbeitsweise der Verbesserungsgruppe informiert. Die Gewinnung von freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Beteiligung in der Verbesserungsgruppe „Mitarbeiter/innen - Auftragsdurchlauf“ erfolgte über einen „Steckbrief“, der verteilt bzw. ausgehängt wurde.

Die Problembearbeitung erfolgte in folgenden Schritten:

- Problemsammlung
- Ursachenanalyse
- Lösungsideen entwickeln und Entscheidung für Lösungsweg
- Maßnahmen zur Umsetzung erarbeiten
- Entscheidung über Umsetzung im Steuerkreis

Die Ergebnisse der beiden Verbesserungsgruppen wurden in Maßnahmenplänen zusammengefasst. In der nachfolgenden Tabelle 1 ist als Beispiel ein Ausschnitt aus dem Maßnahmenplan der Verbesserungsgruppe „Auftragsdurchlauf“ abgebildet.

**Zeitaufwand**

Der benötigte Zeitaufwand umfasste:

- Interview: 2 mal 5 Stunden
- Verbesserungsgruppe Mitarbeiter/Innen: 3 mal 4 Stunden
- Verbesserungsgruppe Montagsrunde: 2 mal 3 Stunden
- Steuerungsgruppe: je nach Anforderungen im Hinblick auf Planungen und Entscheidungen etwa alle 1 bis 2 Monate a 3-4 Stunden

Problem/-bereich	Lösungsidee	Erläuterungen/ Hintergrund	Wer verantw. für Umsetzung?	Wer beteiligt an Umsetzung?	Bis wann Umsetzung?
1. technische Vorklä- rung Auftrag	Datenblatt für detail- liertere technische Auf- tragsklärung für Vertrieb (ABK)	Beispiele (ABK) Anfor- derungen an die Kugel- hahnabdichtungen	.....	Konstruk. Ferti- gung	03/ 04
2. Konstruk- tions-zeiten zu gering kalkuliert	...				

**Abb. 1:**  
**Maßnahmenplan der**  
**Verbesserungsgruppe**  
**„Auftragsdurchlauf“**

**Entscheidung, Dokumentation und Verfolgung geplanter Maßnahmen**

In der Steuerungsgruppe wurden die Ergebnisse aus den Verbesserungsgruppen zusammengefasst und Entscheidungen im Hinblick auf die Realisierung der Maßnahmen getroffen. Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen waren die Leiter der jeweiligen Abteilungen.

Die Ergebnisse der Verbesserungsgruppen sowie der Steuerungsgruppe wurden zur Information der Beschäftigten in Form von Aushängen an eigens für dieses Projekt organisierten Stellwänden veröffentlicht.

**Ergebnisse****Prozessbezogene Ergebnisse (Beispiele):**

- Richtlinie für einheitliche Eingabe von Artikeln und Kurzbezeichnung wurde erarbeitet bzw. fortgeführt
- Datenblatt für detailliertere technische Auftragsklärung für den Vertrieb wurde angepasst und eingesetzt

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und Kommunikation innerhalb Konstruktion

**Zusammenarbeit, Kommunikation, Klima**

- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden mehr beteiligt und fühlen sich ernst genommen.
- Durch die gemeinsame Arbeit in der Verbesserungsgruppe wurde das gegenseitige Verständnis gefördert.
- Die klaren Zuständigkeiten und der verbesserte Informationsstand vermeiden Missverständnisse

**Erfolgsfaktoren**

- Kleine Probleme und Lösungsvorschläge wurden sofort gelöst, da zwischen Verbesserungsgruppe und dem Steuerkreis kurze „Dienstwege“ vorherrschen; umfangreicher Lösungsvorschläge sind „auf den Weg gebracht worden“
- Die Unterstützung durch die Geschäftsführung (Inhaber) war gut und hilfreich
- Die Zusammenarbeit sowie die Rollenteilung zwischen TBS-Beratung und betrieblichen Beteiligten funktionierte.

**Perspektiven**

Die Steuerungsgruppe war mit den Ergebnissen des Projektes zufrieden, obwohl der Zeitraum des Projektes über etwa 1 1/2 Jahre als zu lang angesehen wurden. Es wurden wichtige Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt und die beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen „schauen mehr über den Tellerrand hinaus“. Die Beteiligten in der Steuerungsgruppe bewerten das Projekt als „einen Schritt in die richtige Richtung“ und sehen es als sinnvoll an, weitere Prozesse im Hinblick auf Verbesserung der Kommunikation und der betrieblichen Organisation einzuführen.

**Ansprechpartnerin für weitere Informationen:**

Andrea Henne  
Tel.: 02161 29407-0

TBS beim DGB NRW e. V.  
Goebenstraße 4  
41061 Moenchengladbach

# MAGQ-Potenzialberatung bei SchmitterSysCo GmbH, Drensteinfurt

## Das Unternehmen

**Die SchmitterSysCo GmbH beschäftigt als Automobilzulieferer am Standort Drensteinfurt ca. 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**

**Sie konzentriert sich an dem Standort auf Rohrverarbeitung und Stahlrohrprodukte.**

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

Für die Zukunftssicherung des Standortes sollte ein Umstrukturierungskonzept erarbeitet und umgesetzt werden.

Dafür sollten im Betrieb die entsprechenden Rahmenbedingungen vom Finanzkonzept bis zur Akzeptanz bei den Beschäftigten geschaffen werden.

Der Ansatz des Projektes MAGQ bot dafür die Möglichkeit, die Beschäftigten intensiv einzubeziehen.

Das Projekt MAGQ war bei SchmitterSysCo eingebettet in eine Kooperation mit dem Institut Prof. Brake, FH Würzburg-Schweinfurt, (Umstrukturierungskonzept) und der Krankenkasse (Gesundheitsbericht).

Motivation des Betriebsrates:

„Die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen sollte ebenfalls ein Thema sein in dem Prozess“

## Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

### Projektorganisation

Das „Kernteam“ hatte die Funktion des Steuerkreises. In ihm waren die Kfm. Leitung, die Produktionsleitung und 2 Mitglieder des Betriebsrates vertreten. Die externen Beratungseinrichtungen (Prof. Brake, TBS) und die IG Metall nahmen ebenfalls an den Gesprächen im Kernteam teil.

Ein wichtiges Merkmal der Arbeitsweise in diesem Gremium war das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen

Beweggründe der beteiligten Akteure und das Bemühen, zu einem Konsens zu kommen. Dies war ein wesentlicher Erfolgsfaktor in dem Gesamtprozess.

Insgesamt war das Reorganisationsprojekt in Unterprojekte aufgeteilt, von denen eines sich der Frage der Gesundheitsförderung widmete. Dieser Aspekt wurde aufgegriffen, da die Erkrankungszahlen in manchen Bereichen über denen der Branche lagen und meldepflichtige Unfälle reduziert werden sollten.

Die Analyse wurde von zwei Seiten her betrieben: Zum einen erstellte die AOK einen auf ihren Daten basierenden Report, zum anderen wurde durch eine Diplomandin eine Befragung der Beschäftigten durchgeführt. Leider war die Rücklaufquote der Befragung unbefriedigend, so dass daraus keine eindeutigen Schlussfolgerungen zu ziehen waren.

Allerdings wurden, angeregt durch die Ergebnisse und durch die im nächsten Abschnitt geschilderten Workshops, eine Reihe von Maßnahmen verabschiedet und durchgeführt, zu denen z.B. die Verbesserung von Absaugungen an den Schweißstationen, die Installation von Absaugungen an Drehmaschinen und die Überarbeitung von Vorrichtungen zur Vermeidung von Arbeitsunfällen gehörte.

*Motivation des Betriebsrates:  
„Die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen sollte ebenfalls ein Thema sein in dem Prozess“*

### Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden auf freiwilliger Basis zum Teil innerhalb, zum Teil außerhalb der Arbeitszeit insgesamt drei Workshops angeboten. An ihnen nahmen ca. 50 Beschäftigte teil. Ihr Ziel war es, den Kolleginnen und Kollegen eine Plattform zu liefern, auf der sie einerseits ihre Kritikpunkte offenlegen und andererseits Vorschläge entwickeln konnten, die zu einer Verbesserung von Abläufen und Strukturen beitragen. Insgesamt kam es zu einigen verwertbaren, nach vorne gerichteten Empfehlungen.

Eine in diesen Workshops geäußerte Kritik richtete sich an das Verhalten einiger Führungskräfte. Deshalb entschloss sich der Steuerkreis dazu, mit den Vorgesetzten (Leitung, Teamleader) ein Führungsleitbild zu entwickeln. Dies sollte - unter Beteiligung des Betriebsrates, der ebenfalls als Führungskraft angesehen wurde - einen Konsens über Führungsphilosophie, Führungsstil, Führungspraktiken usw. herstellen helfen. Dies geschah in zwei Sitzungen; geplant ist, einige Zeit nach Inkrafttreten die Beschäftigten und die Führungskräfte zu befragen, ob das Leitbild in der Praxis umgesetzt werden kann.

### Ideenmanagement

Das Thema Ideenmanagement wurde aus zwei Richtungen angegangen. Zum einen wurden Workshops, wie sie oben beschrieben wurden, als zentrale Methode zur Generierung von Ideen angesehen und es wurde beschlossen, sie problemorientiert weiterzuführen. Zum anderen wurde in mehreren Sitzungen ein Regelungswerk (Betriebsvereinbarung) erarbeitet, das den Rahmen für die künftige Praxis darstellt. Die BV folgt der Idee, möglichst wenig bürokratische Strukturen aufzubauen.

### Neues Arbeitszeitmodell

Um die Verfügbarkeit der Anlagen und Maschinen zu erhöhen, wurde ein neues Arbeitszeitmodell zwischen GL und Betriebsrat entwickelt, das unter dem

Stichwort 6x6 implementiert wurde. Es bedeutet, dass dem Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt wird, an sechs Tagen in der Woche jeweils in einer Schicht sechs Stunden arbeiten zu lassen und dies bei Bedarf in vier Schichten pro Arbeitstag zu tun. Zwei Vorteile für das Unternehmen sind zu verzeichnen. Zum einen kann der Samstag als Regelarbeitstag zuschlagsfrei eingesetzt werden, zum anderen kann ohne Unterbrechung durch eine Pause durchgearbeitet werden.

Dieses Modell bringt zweifellos dem Unternehmen Vorteile, die Beschäftigten kritisierten einige Aspekte (verringerte Möglichkeit der sozialen Beziehungen durch die Sechs-Tage-Woche und verringerter Erholungseffekt durch Beschränkung des freien Wochenendes auf den Sonntag). Eine Überarbeitung der Vereinbarung befindet sich in der Vorbereitung.

### Transparenz der Projektarbeiten und Planungen

#### Handlungsplan

Die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge und Konzepte wurden als innerbetriebliche Maßnahmenliste veröffentlicht. Über den erreichten Stand wurden die MA in monatlichen Inforunden informiert. Dies war wichtig angesichts der, durch den Zeitdruck des Tagesgeschäftes vorprogrammierten Terminverschiebungen bei der Umsetzung von Vorhaben.

So konnte z.B. die Realisierung von neuen Absaugeinrichtungen über den Drehmaschinen erst mit Verspätung umgesetzt werden. Ohne den ausdrücklich hergestellten Bezug zu den erarbeiteten Verbesserungsvorhaben in den Inforunden und Workshops wäre dies nicht mehr als Ergebnis von den „damaligen“ Verbesserungsvorhaben bei den Beschäftigten gewertet worden.

## Ergebnisse

### Wichtige Ergebnisse des Projektes waren:

- die Verbesserung des Informationsflusses in den einzelnen Prozessen
- das Konzept eines Ideenmanagements wurde erarbeitet und befindet sich in der Erprobung
- das Arbeitszeitsystem wurde eingerichtet und soll in diesem Jahr auf seine Effekte überprüft und möglicherweise in einigen Punkten überarbeitet werden.

- Verbesserungen des Arbeitsplatzes / der Arbeitsumgebung
- Umgestaltung einer Produktionshalle; übersichtliche und freundliche Gestaltung; Streichen der Wände z.T. mit eigenen Kräften, z.T. mit Malern
- Renovierung der Aufenthaltsräume
- Erarbeitung eines Leitbildes „Führung“

Bewertung der Ergebnisse insgesamt durch die kfm. Leitung: „Wir haben es geschafft, dass für künftige Vorhaben an diesem Standort investiert wird.“

### Perspektiven:

Für den Standort Drensteinfurt sind die Umsetzung des Konzeptes des Ideenmanagements und die Personalentwicklung der Beschäftigten für den Einsatz in neuen Produktionsanlagen die „roten Fäden“, die aus der Arbeit während der Laufzeit des Projektes MAGQ fortgeführt werden. Durch die Aufnahme der Aspekte „Motivation“ und „Qualifikation“ und „Flexibilität“ der Beschäftigten soll den zukünftigen Anforderungen an den Standort Rechnung getragen werden.

*Bewertung der Ergebnisse insgesamt durch die kfm. Leitung: „Wir haben es geschafft, dass für künftige Vorhaben an diesem Standort investiert wird.“*

### Ansprechpartner/in für weitere Informationen:

TBS beim DGB NRW e. V.  
Lothringer Str. 62  
46045 Oberhausen

Dr. Hartmut Schroeder  
Tel.: 0208 82076-0

# MAGQ-Potenzialberatung bei Schüco-Design, Borgholzhausen

## Das Unternehmen

Schüco-Design ist ein Standort der Schüco-International KG mit Sitz in Borgholzhausen und beschäftigt dort ca. 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Produkt- und Leistungsspektrum des Metallverarbeiters umfasst die Abwicklung von Entwicklungsprojekten mit anschließender Produktion von Komponenten und Fertigprodukten, auf Wunsch inclusive Endverpackung und Versand.

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

Im Bereich Oberfläche wurde ein neues Leistungslohnsystem mit der Orientierung auf Produktivitätsziele eingeführt. Ein wesentlicher Aspekt des neuen Leistungslohnsystems im Bereich Oberfläche ist ein von den Beschäftigten getragener kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

In dem Projektansatz von MAGQ wurde die Chance gesehen,

- die notwendige Themenbreite von Verbesserungen zu erfassen,
- die Beschäftigten einzubeziehen und ihr Engagement zu fördern
- aus einer Situation mit anfänglicher externer Unterstützung in einen aus eigenen Kräften getragenen KVP hinüber zu wachsen.

Dieser KVP sollte auch in der Einführungsphase des neuen Leistungsentlohnungssystems eingeführt werden.

## Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

### Projektorganisation

In der Projektorganisation spiegelte sich die spezielle Einbindung des MAGQ-Ansatzes in dem Aufbau des neuen Prämiensystemes wider.

### Steuerkreis

Für den betroffenen Bereich „Oberfläche“ wurde ein Steuerkreis eingerichtet, bestehend aus Betriebsrat, Bereichsleitung Oberfläche, Produktionsleitung und Prozessbegleitung. Während der Projektlaufzeit MAGQ war auch die TBS als Beratung beteiligt. Der Steuerkreis war für den Bereich Oberfläche die steuernde Instanz für den gesamten Einführungsprozess des neuen Leistungslohnsystems mit allen Aspekten.

### Zielfenstergespräch

In dem Zielfenstergespräch wurden von den Vertretern der einzelnen Teams des Bereiches die erreichten Ergebnisse monatlich bilanziert und die KVP-Aufträge vergeben.

### KVP-Gruppen

Die im Zielfenstergespräch vergebenen KVP-Aufträge wurden durch fallweise zusammen gestellte KVP-Gruppen bearbeitet.

### Team-Gespräch-Vor-Ort

In den Teams des Bereiches wurden vor Ort kurze Arbeitsbesprechungen durchgeführt, in denen Probleme im Arbeitsablauf oder im Arbeitsumfeld festgestellt wurden. Wenn möglich, wurden diese Themen durch Beauftragte des Teams sofort bearbeitet. Überstiegen sie die Möglichkeiten des Teams, wurden sie ins Zielfenstergespräch eingebracht und dort ggf. als KVP-Auftrag vergeben.

*Neues Leistungslohnsystem mit der Orientierung auf Produktivitätsziele und KVP*

**Ziele**

Zielsetzung der MAGQ-Projektbegleitung war, den KVP soweit aufzubauen, dass er von der betrieblichen Prozessbegleitung und den Akteuren aus dem betroffenen Bereich eigenständig weiter entwickelt werden konnte.

Die Oberfrage beim KVP lautete daher: „Was stört und belastet bei der täglichen Arbeit?“.

Dadurch sollten alle Aspekte, die die Beschäftigten bei der Arbeit störten, von der Arbeitseffizienz und Ablaufproblemen bis zur Belastung durch schlecht gestaltete Arbeitsplätze, Arbeitsumgebung oder Organisation erfasst werden.

**Vorgehen im Verbesserungsprozess**

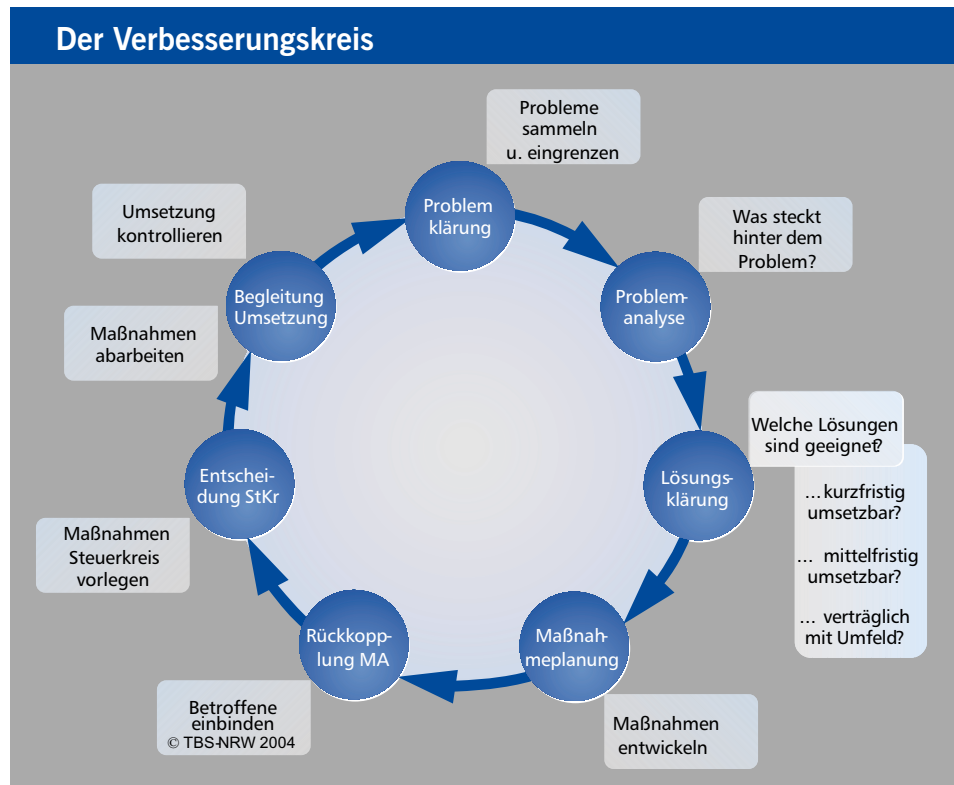
Der Schwerpunkt der Projektstätigkeit lag daher in der

- Installation der Zielfenstergespräche
- Verankerung einer systematischen Problembearbeitung bei der Bearbeitung von KVP-Aufträgen
- Einarbeitung der betrieblichen Prozessbegleitung durch „learning by doing“.

Bei der Bearbeitung von KVP-Aufträgen wurde mit dem „Verbesserungskreis“ eine feste Systematik zur Problembearbeitung eingeführt (Abb. 1). Für die Arbeit im Verbesserungsprozess wurden Regeln, Kompetenzen und Zuständigkeiten der KVP-Gruppen und für die Verbesserungsarbeit generell festgelegt. (Abb. 2)

„Was stört und belastet bei der täglichen Arbeit?“

Abb. 1: Verbesserungskreis zur systematischen Problembearbeitung



**Aufgaben und Kompetenzen der  
Verbesserungsgruppe**

1. Sammeln und Bewerten von Problemen
2. Vorschläge und Lösungen erarbeiten
3. Umsetzungen von Lösungen begleiten
4. Ressourcen und Entscheidungen mit Vorgesetzten / Steuerkreis vereinbaren
5. Anrecht auf Unterstützung durch „betriebliche Experten“

...

**Beteiligung der Beschäftigten,  
Transparenz der Verbesserungsarbeit**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten zum einen in die Arbeitsweise eines systematischen Verbesserungsprozesses eingeführt werden und zum anderen vom Sinn eines persönlichen Engagements überzeugt werden. Hintergrund der persönlichen Haltung war bei vielen Beschäftigten die langjährige Erfahrung, dass Hinweise auf Probleme nicht zu deren Beseitigung führten.

Wichtig war daher Verbindlichkeit der vereinbarten Maßnahmen sowie Transparenz und Rückmeldung über deren Umsetzungsstand. Letzteres galt besonders für die Begründung von Vorhaben, die nicht umgesetzt werden konnten.

**Regeln**

1. Es geht um Sachlösungen, nicht um Schulduzuweisungen.
2. Verhalten in der Gruppe:  
ausreden lassen – zuhören – hinterfragen
3. Einbeziehung „Dritter“:  
Betroffene von Lösungen / Maßnahmen werden informiert, ihre Hinweise werden aufgenommen, bzw. sie werden auf der Suche nach Lösungen / Maßnahmen beteiligt
4. Über den Bearbeitungsstand wird Transparenz hergestellt
5. Vereinbarte Maßnahmen sind verbindlich

...

Ein zentrales Instrument waren dafür die Maßnahmenlisten, die auf verschiedenen Ebenen geführt wurden,

- für den gesamten Bereich mit den bereichsweit beschlossenen Vorhaben
- in jeder KVP-Gruppe für die Umsetzung ihres Auftrages.

Die Maßnahmenlisten waren über das PC-Netz für alle Teams einzusehen.

Ziel für die zukünftige Weiterentwicklung des Teamgespräches-Vor-Ort ist, auch dort - in angemessener Form - eine Übersicht der vor Ort bearbeiteten Themen zu führen.

*Abb. 2: Regeln, Kompetenzen und Aufgaben bei der Verbesserungsarbeit*

## Ergebnisse

### Strukturelle Ergebnisse

Die Installation des Zielfenstergespräches und die Einführung der Systematik der Verbesserungsarbeit sind wichtige strukturelle Ergebnisse.

### Beispiele für Prozessbezogene Ergebnisse sind:

- Einführung von Mindestbeständen von Verpackungstoffen
- Umgang mit Klein- und Eilaufträgen
- Klärung von Qualitätsstandards bzw. des Umgangs damit
- .....

### Beispiele für veränderte Arbeitsbedingungen sind:

- Im Verpackungsbereich wurden Hubwagen als Hebehilfen beschafft.
- Durch neue und geregelte Anordnung von Verpackungsmaterial wurden Gefährdungen bei der Entnahme abgestellt
- .....

### Grenzen

Die KVP-Arbeit an dem Thema „Klein- und Eilaufträge“ ergab, dass der gesamte Prozess der Auftragssteuerung neuen Anforderungen angepasst werden musste. Dies überstieg die Mög-

lichkeiten bereichsbezogener KVP-Arbeit.

### Erfolgsfaktoren

Zielfenstergespräch:

Wesentlich war die Einführung und Stabilisierung des Zielfenstergespräches als einer gemeinsamen Ebene des gesamten Bereiches erreichte Ergebnisse zu bilanzieren und Probleme festzustellen.

### Prozessbegleitung

Die Einführung der Verbesserungsarbeit als Teil der täglichen Arbeit ist wesentlich auch ein Lernprozess.

Die betriebliche Prozessbegleitung stellt hierbei eine notwendige Unterstützung dar.

### Rückhalt auf der Führungsebene

Die fortlaufende Bilanzierung der erreichten Ergebnisse und die damit verbundene Anforderung an die Beschäftigten die Verbesserung ihrer Arbeitsweise und ihrer Arbeitssituation als ständige Aufgabe anzunehmen, erfordert gegenüber dem früheren Akkordsystem ein völliges Umdenken. Die Unterstützung durch die betriebliche Führungsebene ist dabei der wesentlichste Erfolgsfaktor.

## Perspektiven

**Der Verbesserungsprozess entsprechend dem MAGQ-Ansatz wird nach Beendigung des MAGQ-Projektes durch die betriebliche Prozessbegleitung weiter betreut und weiter entwickelt.**

**Die Erfahrungen des Bereiches „Oberfläche“ mit dem neuen Entlohnungssystem und dem zugehörigen Verbesserungsprozess sollen auf andere Bereiche des Standortes übertragen werden.**

### Ansprechpartner/in für weitere Informationen:

TBS beim DGB NRW e. V.  
Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld

Friedrich Weddige  
Tel.: 0521 96635-0

# MAGQ-Potenzialberatung bei Simeonsbetriebe GmbH, Minden

## Das Unternehmen

Die Simeonsbetriebe GmbH haben am Standort Minden ca. 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie waschen und leasen Krankenhauswäsche und Berufsbekleidung für Industriebetriebe. Für die Qualitätssicherung der Wäsche insgesamt und spez. der Krankenhaus- und OP-Wäsche mit den zugehörigen Hygiene-Verordnungen besteht ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem.

Die Tarifparteien des Textilreinigungsgewerbes hatten den Simeonsbetrieben mit dem Sozialtestat Sozialverträglichkeit bescheinigt. Dies ist in einer Branche mit häufigem Unterschreiten von tariflichen Standards und schwierigen Arbeitsbedingungen nicht selbstverständlich.

## Die Motivation zur Teilnahme am Projekt

In verschiedenen Bereichen des Unternehmens gab es einen Verbesserungsbedarf, der sich sowohl auf direkte Arbeitsbedingungen wie auch auf die Abläufe bezog. Vor dem Hintergrund eines intensiven Tagesgeschäftes und eines schnellen Unternehmenswachstums blieben diese aber häufig unerledigt. Dies führte wiederum bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Unzufriedenheit.

Die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geäußerten Unzufriedenheiten und Verbesserungsbedarfe sollten in Verbesserungsgruppen mit den Beschäftigten aufgearbeitet und abgestellt werden.

In dem Projektansatz wurde auch die Chance gesehen, eine dauerhafte Arbeitsstruktur zu schaffen, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Sichtweisen zu betrieblichen Problemstellungen einbringen konnten und an deren Beseitigung sie beteiligt waren.

Der Steuerkreis formulierte zu dem Projekt folgende Zielsetzung: „Wir benötigen hohe Produktivität um uns am Markt halten zu können und wissen, dass wir dieses nur mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen können. Dazu arbeiten wir an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Prozessabläufe.“

## Vorgehen, Beteiligte, Instrumente

### Projektorganisation

Die Projektorganisation bestand aus:

- dem Steuerkreis
- der Projektgruppe
- den Verbesserungsgruppen

### Steuerkreis

Der Steuerkreis bestand aus dem Firmeninhaber als Geschäftsführer, der Betriebsratsvorsitzenden und dem Qualitätsbeauftragten.

Bei Investitionsentscheidungen und der Veränderung von Abläufen war hier die letzte Entscheidungsebene. Die Projektergebnisse wurden hier bilanziert.

*„Wir benötigen hohe Produktivität um uns am Markt halten zu können und wissen, dass wir dieses nur mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen können. Dazu arbeiten wir an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Prozessabläufe.“*

### Projektgruppe

Die Projektgruppe begleitete die Verbesserungsarbeit. Sie bestand aus der Betriebsratsvorsitzenden und dem Qualitätsbeauftragten. Beide wurden im Rahmen des Projektes als Prozessbegleiter ausgebildet. Hinzu kam die TBS beim DGB als externe Unterstützung.

### Verbesserungsgruppen

In jedem der beteiligten Betriebsbereiche wurde eine Verbesserungsgruppe gebildet. Sie setzte sich zusammen aus 6 - 10 Beschäftigten des Bereiches. Die Entscheidung über die Zusammensetzung wurde im Steuerkreis getroffen. Dabei waren Kenntnis der betrieblichen Gegebenheiten und Akzeptanz bei den Beschäftigten ausschlaggebend.

### Beteiligte Betriebsbereiche

In den zwei Unternehmensbereichen „Krankenhauswäsche“ und „Dectos“ (Reinraumbereich für OP-Wäsche) wurde mit zeitlichem Abstand ein Verbesserungsprozess gestartet.

### Startworkshop

In jedem der beteiligten Betriebsbereiche wurde ein Startworkshop durchgeführt. Ziel war die gründliche Information der Beschäftigten des Bereiches über die Zielsetzung und die Arbeitsweise im Verbesserungsprozess und die Thematisierung von Bedenken und Erwartungen.

### Themen

Im ersten Schritt wurden die zu bearbeitenden Themen in der Verbesserungsgruppe festgelegt. Z.T. brachten die Mitglieder der Verbesserungsgruppe - als Ergebnis des Startworkshops - sehr konkrete Hinweise der Beschäftigten aus ihren Arbeitsbereichen ein.

Die Themenfindung wurde vom Steuerkreis mit Leitfragen für den jeweiligen Betriebsbereich unterstützt. Damit sollten zum einen die thematische Breite des Ansatzes verdeutlicht werden und zum anderen aber auch bereichsbezogene Anregungen für die Nennung von Themen in der Startphase gegeben werden.

#### Beispiele für Leitfragen:

- Transport - Was stört beim Abtransportieren, Abstellen, Aufladen?
- Kommunikation - Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit ausreichend informiert?
- ....

### Im Krankenhausbereich ergaben sich folgende Schwerpunkte:

- a) Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- b) bessere Koordination der Betriebsabläufe
- c) verbesserter Informationsfluss an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- d) Transportwege
- e) Arbeitszeiten

### Im Bereich „Dectos“ ergaben sich folgende Schwerpunkte:

- a) Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- b) Lösung von Platzproblemen
- c) Verbesserung von Prozessen
- d) Verhalten untereinander

### Arbeitsweise im Verbesserungsprozess

Die Verbesserungsgruppen wurden anfangs von der TBS und dann von den Prozessbegleitern moderiert.

Wichtig war dabei, einerseits die Grundsystematik einer strukturierten Problembearbeitung „durchzuhalten“ (Abb. 1) und andererseits auch pragmatisch auf der Hand liegende Lösungsideen sofort aufzugreifen (z.B. ein lange störendes Loch in der Halle einfach mit Schnellbeton zuzugießen).

Die Schritte der Strukturierten Problembearbeitung
1. Problemsammlung
2. Ursachenanalyse
3. Lösungsideen entwickeln und Entscheidung für Lösungsweg
4. Maßnahmen zur Umsetzung erarbeiten
5. Rückkopplung mit den MA des Bereiches und ggf. anderen betroffenen Bereichen
6. Entscheidung über Umsetzung im Steuerkreis
7. Begleitung der Umsetzung durch die Verbesserungsgruppe
(Ausführlichere Darstellung s. Fallbeispiel Schüco-Design)

Abb. 1

**Zeitaufwand**

Der zeitliche Rhythmus der Termine lag in der intensiven Arbeitsphase (3 Monate) bei einem Termin je Woche. Dies war einerseits notwendig, um die genannte Menge der Themen in einer überschaubaren Zeit abarbeiten zu können, andererseits angesichts des konkurrierenden Tagesgeschäftes aber auch die max. mögliche Termindichte. Hinzu kam ein zusätzlicher Zeitaufwand für die Mitglieder der Verbesserungsgruppe, die Arbeitsaufträge für die Einleitung und Umsetzung von Maßnahmen übernommen hatten (Abb. 2).

**Ergebnisse**

**Prozessbezogene Ergebnisse (Beispiele):**

- Verbesserung der Sauberkeit durch geänderte Zuständigkeiten für Putz- und Hygienearbeiten
- Maßnahmen zur Verringerung des Überstundendruckes durch Umschichtung von Arbeiten und verbesserte Auslastung
- Besserer Informationsstand der Beschäftigten über Abläufe, Produkte und Aufgaben durch Zuständigkeitsklärungen und Produktschulungen
- Arbeits- und Gesundheitsschutz: Verbreiterung der Transportwege (Unfallquelle!), Verminderung von Rutschgefahr durch Beseitigung von Tropfstellen, verbesserter Sonnenschutz, ...
- ....

Verbesserungsgruppe Dectos	vom:
<input checked="" type="checkbox"/> Minden <input type="checkbox"/> Genthin <input type="checkbox"/> Lippe	2003-07-10 Teilnehmer ...

Abb. 2:  
 Auszug Maßnahmenliste

Nr:	Besprechungsinhalte / Beschlüsse	Wer erledigt?	Bis wann?	Stand
2	Wäschelager	...	Okt./Nov 2003	Brandschutzgutachten/ Baugenehmigung abwarten
a)	Prüfung, ob Arbeitsplatz Näherin im Zwischenlager Dectos angesiedelt werden kann			
a)	Vorort-Termin mit ..... Einrichtungsbedarf klären (Licht, Dachfenster, Fußboden, Regale, Wandverkleidung)			
3	Raucherraum	...	Okt./Nov 2003	Angebot Fa. Giesecking in Bearbeitung siehe Punkt 2
Prüfung, ob Raucherraum durch Teilung/Umbau der Kantine möglich ist (Brandschutz etc.)				

### Zusammenarbeit, Kommunikation, Klima

- Durch die gemeinsame Arbeit in der Verbesserungsgruppe wurde das gegenseitige Verständnis gefördert.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden (und fühlen sich) ernst genommen.
- Die klareren Zuständigkeiten und der verbesserte Informationsstand vermeiden Missverständnisse.

### „Dauerbetrieb“ der Verbesserungsarbeit.

Um den Verbesserungsprozess dauerhaft installieren zu können, war es als Teil der Projektarbeit mit geplant, die Betreuung des Prozesses an die betriebliche Prozessbegleitung zu übergeben. Dazu wurden zwischen der Prozessbegleitung ein „learning by doing“ Vorgehen vereinbart.

- Die Fortschritte und der Steuerungsbedarf des Verbesserungsprozesses wurden immer gemeinsam ausgewertet und erarbeitet.
- In der Startphase des ersten Betriebsbereiches wurde der Prozess insge-

samt und spez. die Verbesserungsgruppe von der TBS moderiert.

- Diese Aufgabe wurde dann beim Start des zweiten Betriebsbereiches von den Prozessbegleitern übernommen. Zwischen der TBS und der Prozessbegleitung gab es regelmäßige Feed-Back Gespräche.

### Erfolgsfaktoren

Die gemeinsam heraus gearbeiteten Erfolgsfaktoren waren:

- Kleine Probleme werden sofort gelöst, da zwischen Verbesserungsgruppe und dem Steuerkreis der Dienstweg sehr kurz ist.
- Rückmeldungen über die erfolgte Umsetzung, aber auch und gerade über Nicht- bzw. verzögerte Umsetzung führen zu Akzeptanz.
- Die Unterstützung durch die Führungskräfte und die Geschäftsführung (Inhaber) war gegeben.
- Die Rollenteilung zwischen Beratung und Prozessbegleitung war gut.

### Perspektiven

**In den beiden beteiligten Betriebsbereichen wurde die Verbesserungsarbeit weiter geführt. Die Prozessbegleitung übernahm hierbei die Einladung zu Terminen, die Moderation der Termine und die Dokumentation der Ergebnisse.**

**Der zeitliche Rhythmus wurde nach der Abarbeitung des „Themenberges“ verlängert auf eine turnusmäßige Sitzung im Quartal zur erneuten Themensammlung. Im Anschluss daran kann sich jeweils ein verkürzter Sitzungsturnus zur Abarbeitung der Themen ergeben.**

**Die notwendigen Entscheidungen zu Investitionen und Abläufen werden über das bereits existierende Qualitätsmanagement-Team herbeigeführt. Hier sind die einzelnen Bereiche und die Geschäftsleitung vertreten. Damit ist es gelungen, die Verbesserungsarbeit in die vorhandene Entscheidungsstruktur einzubinden.**

### Ansprechpartner/in für weitere Informationen:

TBS beim DGB NRW e. V.  
Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld

Friedrich Weddige  
Tel.: 0521 96635-0

# MAGQ-Potenzialberatung bei Tekomedia GmbH, Bochum

## Das Unternehmen

Die Tekomedia GmbH versteht sich als Anbieter hochwertiger Telekommunikationsdienstleistungen. Das in Bochum ansässige Unternehmen beschäftigt gegenwärtig 29 MitarbeiterInnen. Die wichtigsten Dienstleistungen sind die Kundenkommunikation für Ver- und Entsorgungsunternehmen, die Durchführung und SPSS-basierte Auswertung von CATI-Befragungen (Computer Assisted Telephone-Interviews) im Rahmen von Markt- und Meinungsforschung und die Durchführung von PASEC-CO-Stimmtrainings, -cochings, workshops und Seminaren zum Thema Stimmprävention.

Tekomedia existiert seit 1999 und ist aus einer Arbeitnehmerinitiative von Beschäftigten aus dem ehemaligen Call-Center der Citibank hervorgegangen. Im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen der Call-Center-Branche verzichtet Tekomedia bewusst auf einen hohen Standardisierungsgrad des Kundendialogs. Stattdessen werden die Gestaltung und damit auch die Verantwortung für den Telefondialog abgesehen von grundlegenden Qualitätsstandards (z.B. Freundlichkeit) nahezu vollständig auf die einzelnen Agenten als Individuen übertragen. Die Unternehmenskultur ist von einer starken Beteiligungsorientierung geprägt, die Eigeninitiative und die berufliche und persönliche Entwicklung von MitarbeiterInnen sind ausdrücklich gewünscht. Dieser Ansatz stößt allerdings im Arbeitsalltag auf Grenzen, da die Tätigkeit als Call-Center-Agent naturgemäß Einschränkungen bezüglich der Lern- und Entwicklungsförderlichkeit beinhaltet.

Auffällig ist die im Vergleich zu anderen Unternehmen der Call-Center-Branche geringe Fluktuation - nahezu alle MitarbeiterInnen verbinden mit der Arbeit bei Tekomedia eine längerfristige Perspektive.

Ein Betriebsrat ist bei Tekomedia nicht vorhanden, einer Gründung stünde aber seitens der Geschäftsführung nichts im Wege, einige Mitarbeiter und Führungskräfte haben früher bei der Citibank selber als BR gearbeitet.

Im MAGQ-Gesamtprojekt ist Tekomedia als Dienstleister bezüglich der Branche also ein Einzelfall, der insofern auch dazu dienen sollte zu überprüfen, ob der MAGQ-Ansatz auch außerhalb der eigentlich vorgesehenen Branchen tragfähig ist.

## Motivation zur Teilnahme am Projekt

Das MAGQ-Projekt wurde auf Initiative des Geschäftsführers gestartet. Mehrere Gründe spielten dabei eine Rolle:

- Die Tätigkeit von Call-Center-Agents ist mit psychischen Belastungen verbunden. Es bestand Interesse seitens des Unternehmens,
  - den rechtlichen Verpflichtungen nach Arbeitsschutzgesetz und Bildschirmarbeitsverordnung nachzukommen, die auch die Ermittlung psychischer Belastungen beinhalten
  - Maßnahmen unter Beteiligung der MitarbeiterInnen zu entwickeln, um psychische Fehlbeanspruchungen zu vermeiden
- Die vergleichsweise geringen krankheitsbedingten Fehlzeiten

### Tekomedia:

*„Unsere Tätigkeit ist psychosozial - da ist die Ermittlung psychischer Belastungen die wichtigste Voraussetzung für Qualität“*

langfristig auf einem niedrigen Niveau zu erhalten

- Die besondere Historie des Unternehmens, die zu einer starken Beteiligungsorientierung mit demokratischem Verständnis führte, bei gleichzeitig notwendigen Führungsstrukturen eines im Wachstum befindlichen Unternehmens.
- Die Stärkung der wirtschaftlichen Basis (bisher Konzentration auf wenige Kunden und damit starke Abhängigkeit von auch politisch motivierten Entscheidungen auf Kundenseite) durch eine Verbesserung der Qualität der Arbeit im doppelten Sinne: Qualität der Arbeitsbedingungen um die Qualität der Dienstleistung langfristig gewährleisten zu können und Dokumentation auch nach außen durch Einführung eines zertifizierungsfähigen Qualitätsmanagementsystems

Das Projekt ist Bestandteil einer längerfristigen Entwicklungsstrategie, die es dem Unternehmen ermöglichen soll, auch angesichts wachsender Konkurrenz auf Dauer am Markt bestehen zu können. Die Gesundheit der MitarbeiterInnen wird in diesem Zusammenhang als strategische Größe betrachtet.

Abb1. :

Ablauf der Potenzialberatung



**Vorgehen, Beteiligte und Instrumente**

Das Projekt startete im Juli 2003. Zur Organisation und Begleitung des MAGQ-Projektes wurde ein Steuerkreis eingerichtet, in dem die vier Bereiche Geschäftsführung, Personalmanagement, Controlling und EDV vertreten waren.

Aufbauend auf dem MAGQ-Ansatz wurde beschlossen, zunächst die psychischen Belastungen und Beanspruchungen von Mitarbeitern und Führungskräften zu erheben. Dafür wurde das Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen (BAAM®) eingesetzt. Bestandteile des Verfahrens sind

- Interviews mit Führungskräften zur Beschreibung der Arbeit und zur Erhebung ihrer Einschätzungen zu Stärken und Schwächen im Arbeitsbereich
- Eine flächendeckende Befragung mittels des BAAM® - Fragebogens zur Orientierungsmessung und Ermittlung von Schwerpunktbelastungen
- Eine moderierte Gruppenanalyse zur Detailanalyse der Schwerpunktbelastungen und zur Entwicklung von Lösungsideen durch die MitarbeiterInnen
- Die Bearbeitung und Umsetzung von Maßnahmen durch Entscheidungsträger.

Zur Begleitung wurde ein separater, weitgehend entscheidungsbefugter, „BAAM-Steuerkreis“ eingerichtet, bestehend aus zwei Vertreterinnen der Geschäftsleitung und zwei Teamkoordinatoren / Agents, die die Mitarbeiter-ebene vertraten.

Die Umsetzung begann im Juli 2003 mit der Information aller Mitarbeiter über das Verfahren und die Ziele, die damit erreicht werden sollten. Direkt im Anschluss wurde die Befragungsaktion durchgeführt, die durch die 100%-ige Beteiligung aller Anwesenden eine vollständig repräsentative Befragung war. Die Ergebnisse der Befragung gaben Anlass zu einer Detailanalyse, da es eine Reihe von Kriterien gab, die von einem großen Anteil der Mitarbeiter kritisch bewertet wurden.

In einer moderierten Gruppenanalyse, an der fünf Agents und Teamkoordinator beteiligt waren, erbrachte mehr als 60 Maßnahmvorschläge unterschiedlicher Reichweite, wobei die Schwerpunkte die folgenden Themen waren: Aufgabenerweiterung  
Rückmeldung über Qualität der Arbeit und Anforderungen an die Agents  
Systematisches Training und Coaching, z.B. zu Konflikttraining, Stress

Alle Vorschläge wurden im „BAAM-Steuerkreis“ bearbeitet und daraus in Absprache mit der Geschäftsführung ein Handlungsplan entwickelt, der rund 50 Maßnahmen beinhaltet.

*Abb. 2:  
Auszug aus dem  
Handlungsplan*

Beschlossene Maßnahme	Ziele der Maßnahme	Managementbereich
• Training und Coaching zu Konflikt- und Stressmanagement (1/4 jährlich)	• Stressabbau; qualitative Verbesserung der Telefongespräche	• Gesundheitsförderung, Qualitätsmanagement
• Unternehmensleitbild bekannt machen und umsetzen	• Höhere Identifikation, bessere Orientierung	• Qualitätsmanagement
• Systematische Personalentwicklungsstrategie	• Mehr Sicherheit über Anforderungen; verbesserte Qualität und Arbeitszufriedenheit	• Qualitätsmanagement, Personalentwicklung
• Systematische Qualitätskontrolle		
• Mehr Feedback an Agents über Arbeitsqualität; Beurteilungssystem		
• Stand der Technik bei Arbeitsmitteln (Headsets) ermitteln; neue Headsets von Agents testen lassen und anschaffen	• Vermeidung von Gesundheitsbeschwerden	• Arbeits- und Gesundheitsschutz
• Mehr Pflanzen aufstellen	• Verbesserung Luftqualität; Lärmreduzierung	• Arbeits- und Gesundheitsschutz
• Bewegungsmöglichkeiten durch Fitnessgeräte schaffen	• Körperlichen Ausgleich für sitzende Tätigkeiten ermöglichen	• Gesundheitsförderung
• Team-Meetings nutzen für interaktive Schulungen und Feedback	• Mehr inhaltliche und formale Sicherheit	• Qualitätsmanagement, Personalentwicklung
• Klarheit über Aufgaben, Möglichkeiten der Mischarbeit und Entwicklungsmöglichkeiten verbessern	• Abbau von Unsicherheit	• Arbeitsorganisation, Personalentwicklung

**Abb. 3:**  
Mitarbeiterinformation zur  
Einführung des  
Qualitätsmanagements

An der Ermittlung psychischer Belastungen sowie der Entwicklung und Diskussion von Maßnahmenvorschlägen waren alle MitarbeiterInnen beteiligt, so dass eine hohe Verbindlichkeit und Akzeptanz sowohl des Verfahrens als auch der Maßnahmen erreicht werden konnte.

Ein wesentliches Ergebnis der Ermittlung der psychischen Belastungen war, dass seitens der MitarbeiterInnen der Wunsch bestand, Qualitätskriterien und -maßstäbe sowie ein entsprechendes Personalentwicklungskonzept zu entwickeln. Die „integrative Kraft“ der Ermittlung psychischer Belastungen wurde hier also ganz besonders deutlich.

Die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems stand unabhängig vom MAGQ-Projekt auf der Agenda, erhielt aber durch die Ergebnisse der Ermittlung psychischer Belastungen einen neuen Schub.

Als Folge wurde zur Vorbereitung der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ein neuer Steuerkreis sowie eine wöchentlich tagende Arbeitsgruppe implementiert, in den die zentralen Schritte der Einführung erarbeitet wurden.

#### Auszug aus der Mitarbeiterinformation zur Einführung des Qualitätsmanagements

Die Tekomedia plant die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit folgenden Zielen

- Darstellung der eigenen Qualitätssicherung und ihrer Verfahren für den Wettbewerb (z.B. bei der Vergabe von ausgeschriebenen Aufträgen)
- Nachweisbarkeit der eigenen Qualität für Auftraggeber (Bestandssicherung durch Messbarkeit und benchmark-Fähigkeit)
- Einleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, in dem
- die Erwartungen von Kunden, Auftraggebern, Beschäftigten und Unternehmen an die Tekomedia analysiert werden
- die Anforderungen festgehalten werden, die sich daraus ergeben
- die allgemeinen Belastungen (z.B. Anrufrichte) erfasst werden, die mit der Erfüllung dieser Anforderungen verbunden sind
- die individuellen Beanspruchungen (z.B. Stress) erfasst und gemessen werden, die mit der Erfüllung dieser Anforderungen verbunden sind
- (Ist-Erfassung)
- Prozesse geplant, realisiert und in ihren Auswirkungen überprüft werden, die der Verbesserung der Balance von Erwartungen/Anforderungen einerseits und Belastungen/Beanspruchungen andererseits dienen
- (Soll-Werte)

Wir streben einerseits eine ISO 9001-Zertifizierung an (Zeitkorridor: 1 Jahr), darüber hinaus die Realisierung des EFQM-Management-Systems (Realisierung: 5 Jahre).

#### Erste Schritte:

Im Rahmen des MAGQ-Projektes wurden zunächst die operativen Geschäftsvorfälle erfasst und beschrieben. Dieses bildet die Basis dafür, die Prozesse zu dokumentieren und zu optimieren. In einem zweiten Schritt erfolgt ein Ranking der Geschäftsvorfälle nach Komplexität, Häufigkeit, Dauer und Be-

arbeitungstiefe. Dieses dient dazu, differenziert die Anforderungen und Belastungen erfassen zu können, die mit der Erbringung der Leistung an die Beschäftigten und das Unternehmen verbunden sind. In Verbindung mit der BAAM-Befragung (s.o.), die regelmäßig wiederholt werden soll, sollen damit auch die gesundheitlichen Beanspruchungen der MitarbeiterInnen erfasst werden.

#### Hinter dem Ranking stehen folgende Thesen:

Ohne fachliche Sicherheit leidet die Methodenkompetenz und die soziale Kompetenz, Fehlbelastungen und Fehlbeanspruchungen nehmen eben so zu, wie die Fehlerquote steigt und die Kundenzufriedenheit sinkt.

*Je vielfältiger und komplexer die fachlichen Anforderungen werden, desto schwerer ist es sicherzustellen, dass das Unternehmen den Erwartungen, die der Auftraggeber an es stellt, so gerecht werden kann, wie das Unternehmen es gegenüber dem Auftraggeber behauptet.*

Parallel zu diesen Maßnahmen, wird an einer klar formulierten Unternehmenspolitik mit verbindlichen Leitbildern gearbeitet, die eine verbindende Klammer von Grundwerten über rein ökonomische Begründungen hinaus schaffen sollen.

#### Perspektiven

**Als Abschluss eines ersten PDCA-Zyklus im Gesundheitsmanagement ist für das Ende 2005 die Durchführung einer zweiten BAAM-Befragung zum Ist-Soll-Abgleich geplant.**

**Im Rahmen der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems sollen Kennziffern auch für den Bereich des Gesundheitsmanagements entwickelt werden, um benchmark-Fähigkeit herzustellen.**

#### Ansprechpartner für weitere Informationen:

Dr. Andreas Blume / Robert Schleicher  
Tel: 0234 92231-10

BIT e.V.  
Unterstraße 51  
44892 Bochum

#### Ergebnisse

Das Projekt erstreckte sich über einen recht langen Zeitraum und die Umsetzung des Qualitätsmanagements konnte noch nicht abgeschlossen werden, insofern lässt sich gegenwärtig nur eine Zwischenbilanz ziehen:

- Fluktuation und Krankenstand blieben trotz zunehmender inhaltlicher, methodischer und psychologischer Anforderungen durch Erweiterung und Vertiefung des Aufgabenspektrums, sowie ein sich im Kontext allgemeiner wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen (HARTZ IV, Preispolitik der Anbieter von Versorgungsleistungen) veränderndes Kundenverhalten auf niedrigem Stand
- Der MAGQ-Prozess war strukturbildend für die partizipationsorientierte Umsetzung eines systematischen Qualitätsmanagements
- die Transparenz der Belastungen und Anforderungen der Arbeit, der Erwartungen der Kunden und der damit verbundenen Erfordernisse ist hergestellt
- Gestaltungsspielräume für Partizipation haben sich erweitert und konkretisiert und werden wahrgenommen

# MAGQ-Abschlussveranstaltung Bochum, 24.11. 2005

## **Begrüßung / Einführung in das Thema** **Manfred Hölscher, IG Metall Bezirksleitung NRW**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

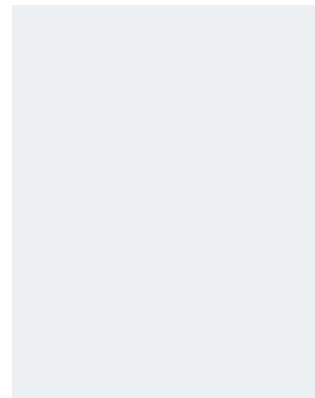
„Motivation, Arbeit, Gesundheit und Qualität“,  
haben wir als ein Modellprojekt zur Förderung der Integration des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in betrieblichen Managementstrukturen vor gut zwei Jahren diskutiert und mit Erfolg 16 Unternehmen für diese Potenzialberatung gewinnen können. Zukunftssichere Unternehmen brauchen gesunde und zufriedene MitarbeiterInnen, um auf Dauer die Marktanforderungen erfüllen zu können. Und, nur qualitativ hochwertige Produkte und effiziente Prozesse sind eine zentrale Voraussetzung für einen anhaltenden Erfolg von Unternehmen.

Nordrhein-Westfalen ist ein führender Industriestandort. Betriebe aus Nordrhein-Westfalen erreichen mit der Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen Spitzenpositionen im weltweiten Wettbewerb. Dahinter stehen besondere industrielle Kompetenzen und Menschen, die es verstehen, gute Arbeit zu leisten. Diese Spitzenposition ist in vielen Bereichen keineswegs unangefochten. Die Konkurrenzbedingungen auf globalisierten Märkten erfordern eine ständige Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition. Einen Kostenwettbewerb um Einkommensverzicht und unbezahlte Mehrarbeit können wir dauerhaft nicht gewinnen. Im globalen Wettbewerb gibt es immer einen Standort, an dem es noch billiger geht. Entwicklung im Interesse von Menschen, Lebensqualität und Arbeitsplätzen wird es auch künftig nur im Wettlauf um die besseren, effizienteren Lösungen geben, die einen höheren Nutzen für alle Beteiligten bieten.

In einem solchen Wettlauf zu bestehen und zu solchen Ergebnissen beizutragen, erfordert besondere Anstrengungen. Mit Unternehmern, die sich unter den schwierigen Wettbewerbsbedingungen als „Unterlasser“ herausstellen und deren Strategien sich auf Verzichtsforderungen an die Beschäftigten beschränken, ist ein solcher Wettbewerb nicht zu gewinnen. In den Betrieben muss es heute mehr denn je um die Entwicklung intelligenter Strategien jenseits von Entlassungen und Einkommensverzicht gehen. Das heißt vor allem, Defizite frühzeitiger zu erkennen und Chancen konsequent anzupacken.

Genau da setzt der integrierte Ansatz der MAGQ-Potenzialberatung an, Arbeitseffizienz, Wissen und Qualifikation, Qualität, körperliche und psychische Gesundheit, nachhaltig zu verbessern. Das schafft Synergien und Raum für betriebliche Verbesserungsprozesse. Dazu wollen wir heute Erfahrungen und praktische Lösungsansätze mit Experten aus den Betrieben und Wissenschaft diskutieren.  
Ich danke allen Mitwirkenden der heutigen Veranstaltung und wünsche uns spannende Präsentationen und interessante Diskussionen.

[Foto Manfred Hölscher]



# MAGQ-Abschlussstagung

## Arbeitsforum 1

### Die Integrationskraft der Ermittlung psychischer Belastungen

Im Mittelpunkt des Arbeitsforums standen die Beiträge von Herrn Friede, Qualitätsmanager der Fa. HSM (Hugo Sichelschmidt), und Herrn Oberlindober, Geschäftsführer der Tekomedia GmbH.

In beiden MAGQ-Beratungsprojekten wurden unter anderem die psychischen Belastungen mit dem Verfahren BAAM® (Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen) ermittelt.

#### **HSM:**

Die Firma beschäftigt zur Zeit nach einer krisenhaften Phase 29 Mitarbeiter. Ein wichtiges Produkt des Unternehmens sind Gaszählergehäuse, die tiefgezogen und montiert werden.

Die Firma wurde von einer Aufsichtsperson der MaschBG auf das Projekt aufmerksam gemacht. Neben der Verbesserung der Arbeitssicherheit spielten folgende Gründe die Hauptrolle für die Teilnahmeentscheidung:

Der Wunsch, Reserven für eine Verbesserung von Produktivität und Gesundheit aufzudecken. Gleichzeitig sollten die Potenziale der Mitarbeiter stärker genutzt werden.

HSM erfüllt alle einschlägigen Qualitätsnormen und ist entsprechend zertifiziert. Dementsprechend skeptisch war der Qualitätsmanager zu Beginn des Projekts: Schließlich wurde doch im Rahmen der Zertifizierung nach VDA 6.1 bzw. ISO 9001:2000 bereits alles getan.



Abbildung 1: Andrea Lange, BIT e.V.; Herr Friede, HSM

**Tekomedia:**

Der Kommunikationsdienstleister beschäftigt gegenwärtig ebenfalls 29 Mitarbeiter. Das Hauptprodukt ist die Kundenkommunikation für Stadtwerke und Umweltservices. Forschungsprojekte, u.a. zur Prävention von Belastungen für die Stimme (das zentrale Werkzeug für Call-Center Agents) bilden weitere Arbeitsschwerpunkte

Für Tekomedia lag die Teilnahme am Projekt MAGQ und dabei die Ermittlung psychischer Belastungen nahe, da die Arbeit hohe emotionale Anforderungen stellt: Sie ist auch eine psychosoziale Tätigkeit, zum Beispiel dann, wenn verzweifelte Kunden, die ihre Rechnung armutsbedingt nicht bezahlen können, der Strom abgestellt zu werden droht.



Die Beiträge beider konzentrierten sich im folgenden auf die Ergebnisse und Erkenntnisse der beiden Firmen mit der Ermittlung psychischer Belastungen:

- In beiden Fällen wurden im Laufe des Projektes Dutzende (70-90) Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiter entwickelt. Diese beinhalteten so verschiedene Themen wie die bessere Durchschaubarkeit der Organisation, ergonomische und Arbeitsumweltprobleme, Kommunikation, Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Prozessgestaltung, Informationen zu Qualitätsvorgaben, etc.
- Die Umsetzung von Maßnahmen führte zur Verbesserung von Arbeitsprozessen und einem entsprechenden Abbau von Störungen
- Die Sensibilität für Belastungen, aber auch für Verbesserungsmöglichkeiten wurde bei Mitarbeitern und Führungskräften erhöht. Dabei spielte eine wichtige Rolle, dass leicht umsetzbare, kleine Maßnahmen zügig angegangen wurden - schnell wurden so Verbesserungen sichtbar.
- Es gab enge Bezüge zum Qualitätsmanagement - die Ermittlung psychischer Belastungen, das Umsetzen von Maßnahmen und die Dokumentation aller Schritte erleichtern auch die Zertifizierung von QM-Systemen.

Die Projekte wurden als großer Erfolg gewertet - sie werden auch nach Abschluss der „MAGQ-Phase“ weiter geführt.

Abbildung 2: Herr Oberlind-Ober

# MAGQ-Abschlussstagung

## Arbeitsforum 2

### Gesundheit und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

#### Warum sollte Gesundheit in KVP integriert werden?

KVP findet in mehr oder weniger ausgeprägten Formen in vielen Betrieben statt. Zielsetzung ist im Regelfall die Erhöhung der Produktivität. Dies ist angesichts der notwendigen ständigen Anpassung der Unternehmen an neue Anforderungen auch ein wichtiger Aspekt. Weniger beachtet wird dabei häufig die Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen und die dauerhafte Einbindung der Beschäftigten.

Beide Aspekte - Verbesserung der Produktivität und der Arbeitsbedingungen - bieten aber erst die Chance, KVP als nachhaltigen, von den Beschäftigten getragenen Prozess zu installieren.

#### Wie kann Gesundheit in KVP integriert werden?

Die inhaltliche Ausrichtung der Verbesserungsarbeit wird maßgeblich von der Auftragsstellung des KVP bestimmt. Daher muss die Integration des Themas „Gesundheit“ bzw. die Bearbeitung der Arbeitsbedingungen über die Auftragsstellung integriert werden.

In den MAGQ-Betriebsprojekten hat sich dabei die Fragestellung bewährt: „Was stört und belastet bei der täglichen Arbeit?“

Basis war dazu ein von Leitung und Interessenvertretung getragener Konsens.

#### Worin bestehen die Potenziale?

Die gemeinsame Betrachtung von Produktivität und Gesundheit, erweitert um die Aspekte Qualität und Wissen eröffnet die Chance auf:

- die Bearbeitung aller Aspekte, die für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit maßgebend sind
- Zugang zu anderen Problemebenen mit Synergieeffekten für alle Aspekte
- eine aktive Trägerschaft von Verbesserungsprozessen durch engagierte Beschäftigte
- die Förderung von Kooperation und Kommunikation durch die gemeinsame Verbesserungsarbeit als „weiche Faktoren“ der Wettbewerbsfähigkeit und eines gesundheitsförderlichen Arbeitsklimas

Im Sinne des Themas „Gesundheit“ ermöglicht die aktive Trägerschaft durch die Beschäftigten

- die erlebten Belastungen bei der täglichen Arbeit zum Thema von Verbesserungen zu machen und
- bietet für die Beschäftigten die Chance, Dinge anpacken zu können, denen man bisher als unabänderlich gegenüber stand.

**Wo bestehen Grenzen?**

Auch ein aktiv von den Beschäftigten getragener Verbesserungsprozess ersetzt nicht das Expertenwissen von Sicherheitsfachkräften, Betriebsärzten u.a. Experten des Gesundheitsschutzes. Sie sind unverzichtbar um Lösungen für komplexe Zusammenhänge zu erarbeiten und als Informationsquelle für das Wissen um grundlegende und komplexe Zusammenhänge des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Ein KVP bezieht sich im Regelfall auf die Optimierung der bestehenden Prozesse und Verhältnisse, für Innovationssprünge bedarf es der Unterstützung von Experten.

**Welches sind die Erfolgsfaktoren?**

Unabdingbar für einen erfolgreichen Verbesserungsprozess im allgemeinen und die Integration des Themas „Gesundheit“ im besonderen sind: die Unterstützung der Betriebs- oder Geschäftsleitung, getragen von einem Konsens mit der Interessenvertretung die aktive Trägerschaft durch die Beschäftigten  
 Verbindlichkeit und Transparenz der Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen  
 Rückmeldungen und Begründungen zu den Maßnahmen und Vorschlägen, die nicht umsetzbar sind  
 Unterstützungsangebote für schwierige Themen durch Prozessbegleitung, Moderatoren o.ä.

Abb. 1: Diskussionsergebnisse Forum 2



# MAGQ-Abschlussstagung

## Arbeitsforum 3

### Gesünder arbeiten - auch in Zeiten der Krise

Nicht wenige kleine und mittlere Betriebe stecken tief in der Krise. Ganze Branchen sind davon betroffen. Händeringend versuchen sie zu überleben. Sie fordern von der Belegschaft „Beiträge“, um über die Runden zu kommen. Mehr arbeiten für gleiches Geld, auf Jahressonderzahlungen verzichten, weniger Urlaubstage in Kauf nehmen usw. sind die Stichworte. Und nun kommt ein Neunmalkluger daher und behauptet, dass das Thema Gesundheitsförderung auch in Krisenzeiten Relevanz besitzt.

#### **Ist es überhaupt vernünftig und möglich, sich in der angespannten Situation dem Thema Gesundheitsförderung zu widmen?**

Zunächst einmal spricht vieles dagegen: Krisenbetriebe zeichnen sich durch Mangel an Investitionsmitteln aus. Und häufig sind gesundheitsfördernde Maßnahmen mit Geld verbunden. Zu denken ist z.B. an die Installation von Absaugeinrichtungen, von Klimaanlage. Und genau dieses Geld ist nicht vorhanden.

Und Krisenbetriebe zeichnen sich durch einen Mangel an Zeit aus. Die Arbeitszeit muss in die Produktion gesteckt werden, um aus dem Tal herauszukommen. Die Produktion hat absolute Priorität. Und Gesundheitsförderung braucht neben Geld auch Zeit, um miteinander Schwachstellen herauszufinden, Lösungswege zu besprechen usw.

Trotzdem ist es absolut notwendig, dem Thema Raum zu geben.

#### **Warum sollte dieses Thema im Betrieb gerade während der schwierigen Zeit einen Stellenwert besitzen?**

Man sollte sich einmal in die Rolle eines Arbeitnehmers versetzen: Ihm wird möglicherweise Geld weggenommen. Ihm werden höhere Lasten aufgebürdet. Ihm werden, wenn z.B. der Samstag als Regelarbeitstag zugestanden wird, soziale Kontaktmöglichkeiten beschnitten. Die Schraube dreht sich nach unten. Will man diese Situation nicht vollständig in Demotivation enden lassen, so gilt es, Signale zu setzen, die sagen, dass trotz der prekären Lage der Arbeitnehmer wertgeschätzt wird. Es muss ein Verhältnis von Geben und Nehmen hergestellt werden.

Im Übrigen lohnt sich häufig eine Investition in die Gesundheit der Beschäftigten, da ein hoher Krankenstand eine teure Angelegenheit darstellt.

All das mag theoretisch richtig sein; aber in der Praxis sieht es anders aus.

#### **Gibt es - aus pragmatischer Sicht - Möglichkeiten, den Gesundheitsansatz in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu realisieren?**

Hier sollte zunächst eine Trennung zwischen psychischen und physischen gesundheitsgefährdenden Faktoren vorgenommen werden. Auf der physischen Seite sind Heben, Tragen, Luft, Zug usw. wichtige Ursachen. Und hier wird ein Unternehmen um Investitionen nicht herumkommen. Es wird sehr genau zu prüfen sein, welche Investitionen noch darstellbar sind; aber eines ist gewiss: Investitionen in diesem Bereich in einer Zeit wirtschaftlicher Probleme haben einen hohen Symbolwert, der

sich sicherlich motivationsförderlich auswirkt.

Anders bei den psychischen Seiten der Belastungen. Ihre Ursachen liegen oft vor allem in der Organisation des Unternehmens, in der Führung, in der Unternehmenskultur begraben. Sie aufzuarbeiten braucht nur wenig Geld, jedoch Zeit.. Und hier ist durchaus etwas machbar: Die Veranstaltung von Workshops, die Einrichtung von Projektgruppen usw. sind erfahrungsgemäß finanzierbar. Es muss nur ein ernsthafter Wille da sein, um so etwas anzupacken.

In den meisten Fällen bedarf es der Hilfestellung, um Gesundheitsförderung professionell anzugehen.

**Gibt es Hilfe für den Fall, dass schmerzhaft Belegschaftsbeiträge mit einer auch gesundheitlichen Perspektive verknüpft werden sollen?**

Das kann eindeutig bejaht werden. Die allgemeinen Ortskrankenkasse und Betriebskrankenkassen stehen im Sinne von Prävention bereit, mit ihren Mitteln z.B. Krankenstatistiken zu erstellen oder die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu befragen und daraus Schlüsse zu ziehen. Und selbst wenn dies nicht greifen sollte, sind Absolventen der Universitäten und Fachhochschulen oft gern bereit, Diplomarbeiten oder ähnliches dem Thema in großer Praxisnähe zu widmen.

Im Übrigen sollte bedacht werden, ob nicht Krankenkassen und Betriebsgenossenschaften nicht ein Anreizsystem für Unternehmen schaffen, in denen Prävention auch in Krisenzeiten mitgedacht wird.

# Round-Table-Gespräch

Abschrift  
„Round-Table-Gespräch“  
(Autorisierung Bert Römer  
fehlt noch)

J. Zurheide:  
Einen schönen guten Tag,  
meine Damen und Herren.  
Ich freue mich, dass ich  
heute Nachmittag bei Ihnen  
bin. Mein Name ist  
Jürgen Zurheide, ich bin  
derjenige, der das hier be-  
gleitet, während die Büh-  
ne hier noch umgebaut  
wird.  
Ich habe mir auf dem  
Weg von Düsseldorf hier-  
hin überlegt: Wir haben  
eine Tagung zum Thema  
„Gesünder Arbeiten“. Ich  
habe mich, ich gebe es  
zu, selbstkritisch gefragt,  
wie denn mein Tag heute  
so gewesen ist. Sie ahnen  
das, wie das wird, wenn  
ein Journalist sich fragt:  
„Wie war der Tag?“ Ab  
acht Uhr Telefongespräche  
führen. Bei der Geschich-  
te, die mich heute Mor-  
gen beschäftigt hat, hat  
man sehr schnell mit Ge-  
gendarstellungen zu tun,  
das ist durchaus stressbe-  
laden. Mittags hatte ich  
meine Fernsehsendung im  
WDR, zwischen viertel  
nach zwölf und viertel vor  
eins, eine halbe Stunde  
live, auch alles völlig ohne  
Stress, kann ich Ihnen sa-  
gen. Es ging um die  
Pünktlichkeit der Bahn, ich  
hatte mich allerdings ent-  
schieden, mit dem Auto  
hier nach Bochum zu fah-  
ren. Es gibt keinen Zusam-  
menhang zwischen bei-  
den Themen, allerdings:

Ich gebe gerne zu, als ich  
ins Auto eingestiegen war  
und die Verkehrsnachrich-  
ten der Kollegen vom  
WDR gehört habe, viel mir  
ein Stein vom Herzen,  
denn ich hörte: Kein Stau  
auf der A 40. Dann bin ich  
hier angekommen, ich  
hatte das Glück: Das Mit-  
tagessen war gerade ab-  
geräumt, ich hoffe, Sie  
haben gut gegessen. Ich  
habe gehört, es muss sehr  
gut gewesen sein. Zwei  
Donuts habe ich noch be-  
kommen, und die waren  
gut, die haben mir ge-  
schmeckt. Also jetzt bin  
ich bei Ihnen.  
Wir wollen jetzt über Ge-  
sünder Arbeiten reden  
und ich möchte eine Frau  
zu mir bitten, die Sie alle  
kennen: Die Präsidentin  
der Landesanstalt für Ar-  
beitsschutz, Frau Elefthe-  
ria Lehmann.  
Wenn Sie so etwas hören,  
was denken Sie dann:  
„Der Mann ist schwer  
herzinfarktgefährdet“,  
oder „Der Mann macht so  
einen entspannten Ein-  
druck, der braucht das  
vielleicht“ – Meine Frau  
sagt das hin und wieder.

Dr. Lehmann:  
Sie brauchen es.

J. Zurheide:  
Wie kann man so etwas  
feststellen? Ab wann wird  
so etwas gesundheitsge-  
fährdend? Da sind Sie ja  
Spezialistin für.

Dr. E. Lehmann:

Sie haben sicher versucht,  
die Stress-Situation, in der  
Sie sich täglich befinden,  
ein bisschen zu beschrei-  
ben, und Sie haben es so  
gut gemacht, dass wir so-  
fort erkennen konnten:  
Das, was Sie tagtäglich er-  
leben, ist der so genannte  
„Gute Stress“, der Eu-  
stress. Das ist das, was ei-  
gentlich jeder von uns  
braucht, damit er erfolg-  
reich im Beruf ist. Das,  
was uns eigentlich auch  
die Kraft gibt. damit jeder  
auch jeden Morgen, wenn  
er dran denkt, was er alles  
erledigen muss, das mit  
Glücksgefühlen verbindet,  
mit Freude. Dass er diese  
Chance hat, diese Aufga-  
be wahrzunehmen.  
Auf der anderen Seite gibt  
es natürlich auch einen  
Stress, da würde man sa-  
gen „Distress“, schlechter  
Stress, negativer Stress –  
und der macht krank, das  
wissen wir.

J. Zurheide:  
So, aber der entschei-  
dende Punkt ist jetzt, wo ist  
der Unterschied, wie kann  
man das messen, und vor  
allem: Welche Aufmerk-  
samkeit widmet man in  
den Betrieben diesen Fak-  
toren. Ich weiß, Sie haben  
heute Morgen über viele  
Beispiele geredet. Kann  
man das mal zu klassifizie-  
ren versuchen?

Dr. Lehmann  
Sie verlangen von mir die  
Quadratur des Kreises, in  
wenigen Sätzen Ihnen al-  
les das zu beschreiben,

was wir heute Morgen  
kennen gelernt haben  
an betrieblichen Bei-  
spielen und auch an Si-  
tuationen, betriebli-  
chen  
Arbeitsplatzsituatio-  
nen, die mit Stress ver-  
knüpfbar sind. Aber  
ich glaube, dass man  
das in zwei, drei Sät-  
zen einfach sagen  
kann, um zu vermit-  
teln, worauf es an-  
kommt. Die Frage ist  
immer, wenn man sich  
Arbeitsbedingungen  
anschaut, was dort  
passiert. Und Arbeits-  
bedingungen sind im-  
mer mehr als das Um-  
feld, der Arbeitsplatz,  
der Stuhl, oder die Ge-  
fahrstoffe, mit denen  
man umgeht: Es ist  
auch die Arbeitsorga-  
nisation, es ist das Be-  
triebsklima. Also, wie  
geht man miteinander  
um im Betrieb? Was  
für eine Rückmeldung  
bekommt man von sei-  
nem Vorgesetzten?  
Wie viel Vertrauen ist  
in den Dingen, die im  
Betrieb passieren?  
Kann ich denn glau-  
ben, was mir der Chef  
sagt? Alle diese Dinge  
spielen eine Rolle, und  
Stress– und zwar ne-  
gativer Stress, der auch  
Einfluss haben kann  
auf die Gesundheit,  
dass irgendwann viel-  
leicht der Herzinfarkt  
das Ergebnis dieses  
Stresses ist, - entsteht  
dann, wenn ich der Si-  
tuation, der ich ausge-

setzt bin, nicht Herr werde. Indem das, was ich tun muss, mich überfordert. Und ich habe keine Ressourcen, die mich in die Lage versetzen, mit dieser Situation fertig zu werden. Das ist tückisch. Ein Bild, das jeder von uns erlebt oder erlebt hat. Aber Stress kann genauso entstehen, wenn ich unterfordert werde. Das heißt, ich kann mehr, aber ich bekomme nicht die Chance, das was ich tun kann, auch zu tun. Entweder darf ich das nicht oder die Arbeit, die man mir gegeben hat, fordert mich nicht genug. Das kann auch zu Stress führen, der einen Gesundheitsschaden vielleicht in einigen Jahren setzt. Sie sehen also wie vielfältig die Muster sind, aber ich glaube, anhand dieser einfachen Beschreibungen wird deutlich, wann Stress gut ist und wann Stress schlecht sein kann.

J. Zurheide:

Nun wissen wir alle, dass so etwas wie Betriebsklima, und auch das spielt ja eine Rolle, wie man mit diesen Faktoren, wie man mit den Anforderungen umgeht, dass das was ganz wichtiges ist. Und wir werden sicherlich in der nächsten Stunde noch häufig darüber reden. Abstrakt sagt jeder: Ja, wir wollen das vermeiden, wir wissen wie wichtig diese Faktoren sind. Allerdings sehen wir eben in der betrieblichen Praxis häufig auch andere Beispiele als

die, die Sie heute Morgen hier gesehen haben. Wie kann man das denn messen, was sind die Erfolgsfaktoren, oder wie kann man die Erfolgsfaktoren messen, wenn es ein Unternehmen gibt, das sich so verhält, wie Sie das heute morgen besprochen haben?

Dr. Lehmann:

Messen im Sinne von Zahlen, glaube ich, wäre vermessen. Wir können das Verhalten von Vorgesetzten, das ein wichtiger Erfolgsfaktor für gesunde Arbeitsbedingungen ist, nicht messen. Aber man kann aus den Rückmeldungen, die man von den Beschäftigten bekommt, wenn man eine Mitarbeiterbefragung macht, also anhand der Antworten, die man auf bestimmte Fragen bekommt, natürlich das Verhalten eines Vorgesetzten messen. Und dann kann man daraus ableiten, ob das Betriebsklima gut ist oder schlecht. Das ist ganz klar. Und das zeigen - das haben wir auch heute Morgen in den Beispielen gehört - alle Ergebnisse von Befragungen, die gemacht worden sind. Da, wo die betrieblichen Verhältnisse gut waren, waren auch die Ergebnisse der Befragungen entsprechend. Das heißt also: Die Beschäftigten bekamen Rückmeldung von ihren Vorgesetzten, Lob und Tadel sind hier die traditionellen Stichworte. Es gab Kultur in dem Unternehmen, es gab Werte, und die waren allen bekannt

und es gab Regeln in dem Unternehmen. Da wo es diese Dinge nicht gab, waren die Rückmeldungen der Beschäftigten in den Befragungen entsprechend negativ.

J. Zurheide:

Wir haben das nicht abgeprochen, jetzt frage ich mal: In der Landesanstalt, die Sie ja immer noch sind, machen Sie das da eigentlich auch?

Dr. Lehmann:

Wir machen es. Seit ich in der Landesanstalt bin, seit 1996, haben wir bisher zwei Befragungen gemacht. Das sind nicht alle zwei Jahre, wie es die Beispiele heute waren, wir machen sie alle vier Jahre in unserem Hause. Die letzte Befragung haben wir vor 1 ½ Jahren abgeschlossen. Wir werden entsprechend in 1 ½ Jahren die nächste Befragung vorbereiten. Aber als Ergebnis der letzten Befragung haben wir zum Beispiel eine ganze Menge an Veränderungen in der Arbeitsorganisation auf den Weg gebracht. Wir sind gerade dabei, das ganze Haus völlig neu zu organisieren, die Prozesse zu optimieren, die Erreichbarkeit des Hauses, das heißt also die Schnittstelle zu den Kunden, anders zu gestalten, die Kommunikation des Hauses neu zu organisieren. Das sind Ergebnisse dieser Befragung. Das sind Ergebnisse, die von den Beschäftigten als Problem-bereiche angesprochen worden sind, und an die-

sen Problembereichen haben wir angesetzt. Und ich bin zuversichtlich, dass wir eine Veränderung bekommen, die die Bedingungen in unserem Hause in dem Sinne verbessert, dass wird dann, wenn wir die Befragung in 1 ½ Jahren wiederholen, wir da, an den Zahlen, also an den Rückmeldungen der Beschäftigten, das positive Ergebnis sehen werden.

J. Zurheide:

Wenn wir jetzt mal rausschauen und fragen, ob die Unternehmen, die wie Sie sagen, zu Ihren Kunden gehören, und die vielleicht nicht so weit gehen wie das, was heute Morgen hier dargestellt worden ist - wenn Sie die Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen im Moment sehen, in einer konjunkturell schwierigen Lage, strukturell vielleicht schwierig, weil die Weltmarktbedingungen so sind, wie sie eben sind, über die diskutieren wir viel: Verändert sich was zum Positiven oder zum Negativen, oder kann man das so nicht sagen, oder sind die Unternehmen, die erfolgreich sind, vielleicht solche, die besonders auch das Humankapital, was dahinter steckt, fördern und begriffen haben, wie wichtig das hier ist?

Dr. Lehmann:  
Die Beispiele der 16 Unternehmen, die wir heute vorgestellt bekommen haben, aber auch die einzelnen Beispiele, die wir ein bisschen näher kennen lernen durften, zeigen, dass diese Dinge, über die wir heute sprechen, also das Thema Gesundheit bei der Arbeit und Motivation der Beschäftigten und Krisensituationen in einem Unternehmen, nicht unbedingt parallel laufen. Das heißt also nicht unbedingt, dass ein Unternehmen, das erfolgreich ist, auch gute Arbeitsbedingungen hat, oder dass ein Unternehmen, das in einer Krisensituation ist, sich nicht um die Gesundheit der Beschäftigten kümmert. Also, man kann nicht eine Parallelität feststellen, sondern wir haben heute auch deutlich - und ich glaube auch sehr eindrucksvoll zuletzt in diesem Call-Center - Beispiele erlebt, wie man mit diesen Dingen umgeht, obwohl man Krisensituationen hat. Gerade in dieser Krisensituation ist man am kreativsten in diesem Unternehmen, wenn es um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Motivation der Beschäftigten geht. Also keine Parallelität, keine eindeutige Zuordnung von A nach B. Aber: Wir wissen, dass Unternehmen, wenn man vergleicht, die investieren in Sachen Gesundheit bei der Arbeit, dass sie in jedem Falle in Kennzahlen sich unterscheiden von Unternehmen, die nicht

investieren. Sie sind erfolgreicher, zum Beispiel was die Produktivität angeht, was Veränderungsbereitschaft angeht, was Flexibilität und Kompetenzentwicklung des Humankapitals angeht. Das sind also Bereiche, in denen wir eindeutig diese Zuordnung treffen können.

J. Zurheide:  
Sie haben es jetzt ein bisschen abstrakt erklärt - was beobachten Sie im Lande? Beobachten Sie eine Veränderung oder kann man keinen Trend erkennen?

Dr. Lehmann:  
Wir machen seit ungefähr 1994, das sind zehn Jahre her, alle fünf Jahre eine repräsentative Befragung der Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen. Das ist eine Stichprobe, die ca. 2.000 Beschäftigte beträgt, und anhand der Ergebnisse bekommen wir ein Bild über die Situation in Nordrhein-Westfalen. Der Nullpunkt war 1994, damit haben wir angefangen. Wir haben bereits in der ersten Befragung festgestellt, dass das Thema der psychischen Belastungen eine große Rolle spielt. Wir wissen, dass Zeitdruck ein wichtiges Thema geworden ist. Satt an Arbeit sein und nicht fertig werden können mit den betrieblichen Rahmenbedingungen, das war 1994 bereits ein Thema. Und diese psychischen Belastungen haben nicht abgenommen. Fünf Jahre später haben wir

diese Untersuchung wiederholt und das Bild hat sich bestätigt. Wir haben sogar eine Erhöhung bekommen. Jetzt könnte man sagen: „Ja, in der Zeit ist auch die Wirtschaft entsprechend schlechter geworden, die Zahlen sind runter gegangen“, also wir würden eine Parallelität erkennen. Wir haben aber gerade in diesem Jahr die dritte Kampagne zusammen mit EMNID gemacht, und die Zahlen, die wir jetzt bekommen haben, obwohl die Wirtschaft noch schlechter dasteht als vor vier, fünf Jahren, zeigen im Bereich der psychischen Belastungen eher eine Stagnation. Also es ist nicht so, dass wir einen Sprung bekommen haben im Vergleich zur ersten oder zweiten Kampagne, wir haben eine Stagnation. Man kann also nicht sagen, dass wir hier in Nordrhein-Westfalen aufgrund der Bedingungen eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und eine Erhöhung der psychischen Belastungen insgesamt beobachtet haben.

J. Zurheide:  
Und das Bewusstsein der Unternehmen, dass es sich hier um einen der ganz wichtigen Faktoren handelt, die am Ende auch ökonomisch Auswirkungen haben? Erkennen Sie da Veränderungen, dass verschiedene Kampagnen, Ihre Arbeit, aber auch das, was sonst auf den Weg gebracht wird, nicht zuletzt solche Konferenzen,

dazu beitragen, das Bewusstsein zu verändern? Ist da allgemein was festzustellen oder nicht?

Dr. Lehmann:  
Allgemein kann man sagen: „Ja, ein Trend ist erkennbar“, also da ist die Bewusstseins-Ebene, die Verantwortung des Unternehmers, aber auch die Verantwortung der Führungskräfte. Weil: Der Unternehmer ist nur ein Teil der Wahrheit. Innerhalb eines Unternehmens gibt es ja verschiedene Ebenen der Führung und wichtig sind alle Führungskräfte im Unternehmen. Da beobachten wir eine positive Veränderung. Ich glaube, dass Herr Richenhagen als Vertreter von GiGA hier mehr darüber berichten kann. Aber auch die Unternehmen, die uns heute hier vorgestellt wurden, haben genau diesen Eindruck vermittelt, dass da eine Bewusstseinsveränderung stattfindet. Aber wir können nicht von sprunghaften Veränderungen sprechen. Ich glaube, dass die Zahlen, die wir haben, das so nicht belegen. Aber ein Wandel hat stattgefunden und wir erkennen das auch daran, dass inzwischen auch Basel-II -das ist Ihnen sicherlich bekannt - das Kenngrößen für die Bonität und Kreditwürdigkeit

von Unternehmen bedeutet, dass dort auch Parameter plötzlich eine Rolle spielen, die etwas mit Humankapital und indirekt natürlich auch mit Führungsstrukturen zu tun haben. Und das ist, glaube ich, das allerbeste Zeichen dafür, dass hier eine Bewusstseinsveränderung stattgefunden hat.

J. Zurheide:

Für das letzte Beispiel danke ich ganz besonders. Ich kenne viele andere Konferenzen, wo über Basel-II immer nur ganz negativ diskutiert wird. Das ist einer der positiven Aspekte, den werde ich mitnehmen. Ich bedanke mich ganz herzlich. Sie bleiben bitte bei uns und gehen bitte hier zum Nebentisch, weil Sie weiter an der Diskussion teilnehmen. Danke schön, Frau Dr. Lehmann.

Jetzt wollen wir uns fragen: Wie sieht es denn in der betrieblichen Praxis aus? Heute morgen hat er schon zu Ihnen gesprochen: Karl-Josef Keller vom Arbeitgeberverband Metall bitte ich zu mir. Das es auf den ersten Blick – ich habe gehört, Sie haben sogar Beifall bekommen...

K.-J. Keller:

Das müssen Sie relativieren, der Grund war dass ich mit einem Scherz aufgehört habe...

J. Zurheide:

Was in diesem Publikum, wo wir wissen, dass viele auch gewerkschaftlich aktive Menschen unter uns

sind, vielleicht nicht allgemein ist. Aber Sie haben mir ein paar Zeilen vorweg geschickt und gesagt: „Das ist kein Thema, das umstritten ist zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern“. Ich würde jetzt sagen, ich hoffe, dass es so ist. Ob ich ganz überzeugt bin, weiß ich nicht. Sie dürfen jetzt dazu beitragen, mich weiter zu überzeugen.

K.-J. Keller:

Also wenn Sie jetzt meinen, dass sich hier große Gegensätze aufreißen lassen, um die Diskussion spannend und interessant zu machen, dann machen Sie mir das Leben schwer.

J. Zurheide:

Jetzt macht er mir das Leben schwer, jetzt müssen wir überlegen, wer sich durchsetzt.

K.-J. Keller:

Wir haben wirklich große Gemeinsamkeiten, was Arbeits- und Gesundheitsschutz angeht und ich denke den Streit, den führen wir vorne weg. Der Streit um Vorschriften, um Intensität und Aufbau der Vorschriften oder auch um die Frage der Rechtssetzungskompetenz, ob die staatlichen Organe da den Aufschlag machen oder die Berufsgenossenschaften, es geht um Mitwirkungsrecht und so weiter. Da wird hart gestritten, denn da geht es ja um das Potenzial, das für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Verfügung gestellt wird. Im Arbeitsleben, im Unter-

nehmen selber, haben wir natürlich auch sehr konträre Auffassungen: Der Gewerkschaft und den Arbeitnehmervertretern geht das alles zu langsam, der Arbeitgeber sagt natürlich immer: Das kostet Geld, haben wir keine Zeit für, das geht nicht, mach´ ich nicht. Das sind vor Ort die Unterschiede, aber ich bin da ganz bei Frau Lehmann, das hat sie schon sehr gut dargestellt: Die Unternehmen, die in Arbeits- und Gesundheitsschutz investieren, die machen langfristig auch damit einen Benefit. Das Problem ist, lassen Sie mich das noch anschließen: Die Feststellung, ob die Maßnahme etwas gebracht hat, das festzustellen ist hinterher immer eine Schwierigkeit. Ich befasse mich seit dreißig Jahren mit Arbeits- und Gesundheitsschutz und wir haben immer wieder, auch in meiner Tätigkeit in Unternehmen, versucht, eine Effizienz festzustellen. Es geht Ihnen immer wieder durch die Finger. Sie haben den besten Arbeitsschutz – und jetzt denkst Du, du beweist es: und es kommt eine Grippe und schon sind die Indikatoren wieder kaputt und die schönste Maßnahme ist nicht mehr nachzuweisen.

J. Zurheide:

Dann gehen wir sofort mal wieder zurück und fragen Frau Lehmann: Können Sie uns an dieser Stelle noch mal helfen? Dieses messbar machen, das ist ja ein Teil des Pro-

blems, denn sonst würde es vielleicht noch leichter gehen.

Dr. Lehmann:

Herr Keller, Sie haben recht, wir haben früher zu sehr an der Kostenseite versucht zu messen. Wir haben immer nachweisen können, dass wir mit Investitionen in den Arbeitsschutz Kosten senken. Wir haben es aber nicht geschafft, mit unseren Werkzeugen die Erfolge auch festzumachen an Geschäftserfolgen. Das heißt also, am Ergebnis des Betriebes. Und das hat uns, glaube ich, in unserer Argumentation immer ein bisschen geschwächt. Inzwischen sind wir soweit, und ich bin sehr optimistisch, wir haben das erste Bilanzierungswerkzeug, um jetzt genau das zu tun, was wir wollen. Dass wir tatsächlich zeigen können, wie sich Investitionen in Arbeitsschutz auf das Ergebnis des Betriebes auswirken. Das ist eine Sache, da bin ich sehr zuversichtlich, die wird uns weiterführen. Weiterführen in dem Sinne, dass viele Unternehmen dann solche Kennziffern integrieren, mit dem Werkzeug, das wir haben. Kennziffern hat jeder in seinem Unternehmen. Es gibt Hunderte von Kennziffern, die man immer wieder neu erzeugt und ein-

setzt. Aber selten wurden Kennziffern in Verbindung mit Arbeitsschutz verwendet. Nur der Krankenstand, aber das ist wieder die Kostenseite. Wir brauchen positive Kennziffern.

J. Zurheide:

Also, vielleicht laden Sie Frau Lehmann demnächst mal in Ihren Betrieb ein, um das zu machen. Sie haben aber ein anderes Stichwort genannt, was sich mir ganz schnell erschließt, die Frage: Langfristigkeit, also wie ist jetzt der Zeithorizont? Ist es wirklich die nächste Bilanz oder das nächste Bankengespräch, da sind wir bei Basel-II, oder können wir wirklich sagen: „Das dauert eben ein kleines bisschen“. Könnte das ein Teil des Problems sein?

K.-J. Keller:

Also, ich will das mal an einem Beispiel festmachen, an dem, was auch Frau Lehmann gerade gesagt hat. Sie hat ja gesagt, was psychische Belastungen sind, das ist ein Feld, das uns immer näher rückt. Ein Feld, das wir noch lange nicht gegriffen haben. Das haben wir eben an den Darstellungen ja auch wieder gesehen, wie vielschichtig das Problem ist und wie schwer es zu greifen ist. Als wir 1996 die Bildschirmrichtlinie bekamen, die das erste Mal in Arbeitsschutzvorgaben das Wort „psychische Belastung“ überhaupt erfasst hat, da ist ein Aufschrei des Entsetzens durch die Arbeitswelt gegangen,

das war der Untergang. Und ich habe fleißig mitgeschrieben. Der Herr RICHENHAGEN und ich, wir haben uns auch auf solchen Diskussionen wie hier kräftig auseinandergesetzt – und ich habe es an mir selber gemerkt, ich habe Arbeitswissenschaft studiert, aber eine andere Arbeitswelt vor Augen gehabt. Das Wort „psychische Belastung“ ist überhaupt nicht vorgekommen im Studium. Ich habe auch erst lernen müssen, dass dieses Thema in einer sich vollkommen wandelnden Arbeitswelt einen ganz anderen Stellenwert bekommt und ich denke mir: Viele Unternehmen beginnen das auch zu verstehen. Ich meine, es feiert keiner krank weil er denkt „ich bin psychisch belastet“. Nein, die Menschen, die haben Ess-Störungen, die haben Rückenschmerzen oder andere Indikatoren, woran sich eine psychische Fehlbelastung zeigt. Und ich denke, da müssen wir an einer Überzeugungswelt arbeiten. Eins möchte ich noch dazufügen, das hat mir bei Frau Lehmann eben auch gefehlt: Wir reden immer über psychische Belastungen im Arbeitsleben. Das ist ja nur ein ganz kleiner Teil der Miene, das ist der Teil, an dem der Arbeitgeber, die Betriebsräte, wer auch immer, arbeiten kann. Den anderen Teil der psychischen Belastungen, der aus dem privaten Bereich stammt, den lassen wir immer außen vor. Schauen Sie, Sie sind Journalist:

Wenn Sie gestern die Nachrichten gesehen haben, da hat es geheißen: „Der Kars-tadt-Quelle-Kompromiss kippt – 100.000 Arbeitsplätze; BASF baut 3.000 Arbeitsplätze ab – sozial verträglich! Aber die Arbeitsplätze sind futsch. 40 Mio. Aidskranke, und das ganze andere – nur negative Nachrichten. Die gleichen an den Menschen nicht ab wie Wasser, die nimmt er mit an seine Arbeitsplatz, – und dann kommt die psychische Belastung durch eine moderne, schnelle Arbeitswelt noch hinzu. Es ist viel für den einzelnen u. U. zu viel. Wir müssen das Ganze, betrachten, hierzu gehört auch das Privatleben, mit lockere Bindungen und all den anderen Belastungen.: Es ist ein Riesenkomplex, bei dem die Arbeitgeber immer nur die Arbeitswelt betrachten und beeinflussen können. Wir müssen das angreifen, mein Einwurf, soll nicht heißen, dass wir das nicht tun oder nicht tun wollen, Aber wenn wir die Belastungen betrachten müssen wir sie als Ganzes betrachten.

J. Zurheide:

Ich glaube, da haben wir keinen Dissens, wir haben auch keinen Dissens, dass es einen journalistischen Spruch gibt: „Nur schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten“, das ist leider so. Nur, da füge ich dann immer hinzu: Wer kauft denn dann die ganzen Zeitungen mit den großen Buchstaben und

das ist dann wieder Markterfolg, aber dann haben wir wieder eine Mediendebatte...

K.-J. Keller:

Aber sehen Sie, die Bunte wird auch gekauft, die bringt schöne Nachrichten...

J. Zurheide:

Ich gebe zu, da kann ich nicht so mitreden...

K.-J. Keller:

Ich gehe nicht so oft zum Friseur, aber wenn, dann wegen der Bunten.

J. Zurheide:

Also, Lachen ist übrigens gesund...Gibt es einen Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen? Ja. Nur in welche Richtung? Ich sehe zwei Dinge, die gegeneinander laufen: Auf der einen Seite ist in kleinen Unternehmen, dadurch dass man sich kennt und die Anonymität weg ist, das kann mal ein Vorteil sein, mal ein Nachteil, auf der anderen Seite gibt es natürlich nicht die organisierten Formen über Betriebsräte oder sonstwo die Rechte auch hin und wieder einzuklagen. Wenn Sie da mal die Balance sehen: In welche Richtung neigt sich das bei Ihnen?

K.-J. Keller:

Also: Die großen Unternehmen haben die manpower und den

Stab von Mitarbeitern, Arbeits- und Gesundheitsschutz professionell zu betreiben. Wenn die Unternehmen über eine gute Organisationen verfügen, das heißt, ihre Einheiten so klein halten, in Form von Gruppenarbeit oder wie auch immer, das die Maßnahmen transparent bleiben, dann haben die große Chancen, Arbeits- und Gesundheitsschutz sehr fortschrittlich umzusetzen. Die ganz kleinen Unternehmen wiederum, in einer Größenordnung, in der noch persönliche Beziehungen zwischen dem Eigentümer und den Mitarbeitern bestehen, wo auch ein offeneres Wort herrscht, ist die Chance, ebenfalls gut Arbeitsschutz umzusetzen.. Schwierig wird es, in den Klein- und Mittelbetrieben. Diese Unternehmen sind personal so ausgedünnt, die haben solche strukturellen Schwierigkeiten, dass Themen wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, das sage ich ganz offen, häufig genug zu kurz kommt. Daran müssen wir arbeiten. Ich denke, niemand will und kann die Unternehmen zwingen. Das kann Frau Lehmann mit ihren technischen Aufsichtsbeamten nicht, das können die Berufsgenossenschaften nicht. Wir müssen die Unternehmen, die diesen Themen nicht genug Aufmerksamkeit widmen, einfach davon überzeugen, das Arbeits- und Gesundheitsschutz ein wichtiger Bestandteil ist.. Und wenn ich noch einmal den

Schwenk zu diesem Projekt machen darf: Ich habe das eben gesagt: Ich finde das einen genialen Ansatz, Dinge, die im Interesse, im vordergründigen Interesse der Unternehmen sind zu verkoppeln und zu verbinden mit den weicheren Themen, wie Motivation und Gesundheitsschutz die ebenso wichtig sind aber nicht immer so im Vokus stehen. Das in einem Strang zu verkoppeln und zu sagen, wir verfolgen das eine aber wir nehmen das andere mit, das ist ein sinnvoller Ansatz. Das versteht jeder, da fühlt sich jeder von angesprochen, damit kann sich jeder identifizieren und ich kann nur hoffen, dass solche Projekte, mit dieser Bündelung von unterschiedlichen Zielen, auch weiterhin gefördert würden. Es wäre schön, wenn durch dieses Projekt eine Initialzündung entstehen würde. Das wäre eine gute Sache, die auch den kleineren Unternehmen zugute käme.

J. Zurheide  
Jetzt können wir eigentlich hier schließen, klatschen und sagen: Das war eine wunderbare Veranstaltung. Wir bedanken uns bei Ihnen, Sie bleiben bitte hier am Tisch.

Jetzt wollen wir mal auf die betriebliche Realität von der anderen Seite gucken. Ich freue mich auf Bert Römer von der IG Metall. Wir haben ja schon eine Menge Aspekte, wir können nicht alles

aufarbeiten. Bei Ihnen die Frage einmal ganz global: Also abstrakt: Ja, wunderbar, wichtig, tun wir, betriebliche Realität – beißt sich das? Oder sagen Sie: Nun ja, immerhin, es kommt was in Gang?

B. Römer:  
Also ich denke natürlich, wir haben eine ein bisschen andere Wahrnehmung, und wir haben es hier auch nicht mit Herrn Rogowski zu tun, der hier rechts neben mir steht, das will ich auch deutlich sagen. Wir nehmen das war, das wir wirklich so etwas wie einen roll-back im Arbeits- und Gesundheitsschutz feststellen. Also, roll-back heißt: Es wird alles in Frage gestellt

Es werden eigentlich nur noch rein betriebswirtschaftliche Denkweisen wie Kurzfrist-Ökonomie akzeptiert und das wirkt sich aus. Wenn hier vorhin gesagt wurde, die Arbeitswelt sei sozusagen nur ein kleiner Part, was Stress anbelangt oder was überhaupt als Belastungsfaktor festzustellen ist, dann muss man natürlich auch mal dagegenhalten und sagen: Für viele ist das Thema „Arbeiten“ mittlerweile ein Phänomen „Arbeiten ohne Ende“. Also: Arbeit wird mit nach Hause genommen, Arbeit wird mit in die Freizeit genommen, das ist ein Prozess, der sich überhaupt nicht mehr auseinander nehmen lässt. Das ist die Realität für eine zunehmende Zahl von Beschäf-

tigten. Auf der anderen Seite: Solche Projekte wie die hier, die ja wirklich zu begrüßen sind, die wir ja mit angeschoben haben, das sind einzelne Unternehmen, einzelne Firmen, wo man wirklich sagen muss: Das ist zur Nachahmung empfohlen. Aber wenn Sie die Realität mal sehen: Was läuft denn zur Zeit in der öffentlichen Debatte ab? Da muss ich sagen, es gibt wesentlich mehr unintelligente Unternehmer, Unterlasser, der Begriff ist heute schon gefallen, die eigentlich nur auf zwei Dinge setzen: Verlängerung der Arbeitszeit, Verkürzung der Einkommen, Verkürzung der Löhne.

J. Zurheide:  
Jetzt gehe ich mal sofort dazwischen: Sie haben Recht, wenn Sie die öffentliche Debatte meinen, allerdings frage ich mich, ob die betriebliche Realität – zum Glück! – in dem Fall nicht oft weiter ist. Also das beobachte ich auch, ich erinnere mich an die Initiative die glaube ich letzte Woche von Ihrem Bezirksleiter hier in Nordrhein-Westfalen losgetreten wurde, die da lautete: Besser statt billiger. Das ist ja, wenn Sie so wollen, ein umfassenderer Ansatz dessen, was wir hier heute in einem bestimmten Mikroteil diskutieren. Und

er hat auch eine Menge Beispiele gebracht, die sind völlig weg von der Frage, ob nun 35 Stunden pauschal, die müssen das arbeiten flexibel in dem Maße, dass es sowohl den Arbeitgebern als den Arbeitnehmern nutzt...Ziehen wir uns jetzt nicht auf einen Debattenteil zurück, der auch wieder in den Medien abstrakt politisch ausgetragen wird, ist die Realität so schlimm, wie Sie sie jetzt gerade schildern? Ich hoffe nicht!

B. Römer:  
Ich denke, der Hintergrund für diesen Vorschlag „Besser statt billiger“ ist ja in der Tat diese Realität, die ich versucht habe, anzudeuten. Und dazu gibt es Alternativen. Die Alternativen ist in der Tat, dass, was Herr Wetzell hier vorgeschlagen hat. Es gibt andere Konzepte, andere Modelle. Das, was wir heute morgen hier bei ABB vorgestellt haben bekommen: Ich denke, dass ist eine Alternative, mit solchen Problemen umzugehen. Und ich bin auch sehr dankbar, dass da am Anfang auch gesagt wurde: „Wir haben das andere auch schon probiert“. Wir haben im Prinzip sozusagen versucht, die Luft raus zu lassen und wir sind am Ende mit dem, was uns da bisher eingefallen ist. Ich habe die Hoffnung, dass das bei einigen Unternehmen mittlerweile kippt. Also das man sieht, man kommt so nicht weiter. Man kommt mit diesen permanenten Demotivationsprogram-

men nicht mehr weiter. Und dann ist der Vorschlag, in der Tat gemeinsam an diese Projekte, an diese Probleme heran zu gehen, mit diesem Ansatz, der ist zielführender. Das ist eigentlich auch der Hintergrund dieses Vorschlags, der hier im Bezirk gemacht worden ist. Wir haben den schon vor zwei Jahren diskutiert. Wenn der jetzt sozusagen nur auf diese Begriffsformen gebracht wird, bin ich sehr dankbar. Aber diese Projekte passen genau da rein, und sind ein gutes Verständnis, wie man damit umgehen kann.

J. Zurheide:  
Herr Keller, an Sie in diesem Zusammenhang jetzt noch einmal die Frage: Wie können wir, und das müssen wir ja offenbar tun, das Bewusstsein dafür wecken, dass es eben, wenn man den längerfristigen Horizont nimmt, dass es absolut wichtig und richtig ist, und das es eigentlich keine richtige Alternative dazu gibt. Ich habe vorhin im Vorgespräch mit Herrn Marschner, der nachher kommen wird, gesagt: Ich erinnere mich an mein eigenes Studium, Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre, da wurde abstrakt über „Humanisierung der Arbeitswelt“ diskutiert. Das war eine ideologische Debatte, die auch wirklich ideologisiert Lagern zuzuordnen war. Also heute aus der Realität der Unternehmen, die ich von außen nur sehe, kann ich nur sagen: Eigentlich war das der fal-

sche Begriff. Man muss darüber nachdenken, wie man die Qualität im Unternehmen verbessert, die Mitarbeiter fördert, und das ist doch das wichtigste Kapital. Warum fällt das manchmal so schwer? Was können wir dafür tun, dass wir dieses Bewusstsein verbreitern?

K.-J. Keller:  
Also, ich habe erst ein bisschen Angst vor Ihrer Frage gehabt und hätte eigentlich gesagt, Sie hätten mir versprochen, keine schwierigen Fragen zu stellen. Aber „Humanisierung der Arbeit“, damit haben Sie mir ein Stichwort gegeben. Was heißt hier „abstrakt“? An diesem sehr abstrakten Begriff hingen sehr reale Projekte. Sehr reale Projekte, die wir auch im sozialpolitischen Widerstreit abgelehnt oder befürwortet haben. Aber sie haben, in der Rückschau betrachtet, Erhebliches bewirkt. Nicht materiell im einen oder anderen Unternehmen. Aber sie haben einen Bewusstseinsstandard geschaffen, an dem konnte keiner mehr vorbei. Das hat in den Unternehmen was bewegt. Weil Standards damit gesetzt worden sind mit einer Vielzahl von Forschungen, die dann auch präsentiert wurden, so wie das hier heute mit den Praxisbeispielen auch gemacht worden ist. Und ich denke mir so in der Rückschau, in den letzten fünfzehn, zwanzig Jahren, hat das Erhebliche im Bewusstsein bewirkt. Das ist eine Mög-

lichkeit. Die zweite Möglichkeit ist aufklären. Aufklären und die Unternehmen zu motivieren.

J. Zurheide:  
Stimmen Sie zu? Was kann man verbessern? Solche Veranstaltungen sind wichtig, wie kann man das nach draußen tragen?

B. Römer:  
Also ich stimme dem zu, was Herr Keller gesagt hat, dass wir eine Tradition hatten in der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt, die wir dringend wiederbeleben müssen. Wir brauchen so etwas wie eine Re-Vitalisierung dieser Humanisierungsdebatte und wir brauchen auch wieder den Transport der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in die Betriebe, Lösungsinstrumente. Es gibt eigentlich einen Fundus, der ist breit angelegt, der steht in Dortmund, der steht überall zur Verfügung. Also von unserer Seite beispielsweise, um das zu beleben, haben wir vor ein paar Monaten ein großes Projekt gestartet, das nennt sich „Gute Arbeit“. Die IG Metall will eine Wiederbelebung dieser Humanisierungsbewegung – in den Gewerkschaften, aber natürlich auch in den Betrieben. Und da können wir gerne da anknüpfen, was dort vorhanden ist an

Erkenntnissen, an Arbeitsstrukturierungsprojekten, an Arbeitszeitmodellen, an Erkenntnissen über gesundheitsförderliche Arbeitszeitsysteme. Die sind auch in Vergessenheit geraten. Wir haben heute nicht überall Schichtsysteme, die ergonomisch optimiert sind, bei weitem nicht. Die könnten wir aber durchaus haben. Das würde die Effizienz der Arbeit und die gesundheitliche Situation verbessern. Also das sind viele Dinge, die es auch gilt wieder zu heben und in den Vordergrund zu bringen.

J. Zurheide:  
Vielen Dank Herr Römer.

Wir haben es schon angesprochen: Berufsgenossenschaften auf der einen Seite, Arbeitsschutz auf der anderen Seite. Den Arbeitsschutz hatten wir, jetzt bitten wir Dr. Marschner von der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft, MMBG, die Abkürzung fällt mir leichter als die Langfassung: Ihr Eindruck von der betrieblichen Realität: Was hat sich verändert? Wie ist das mit dem Bewusstsein? Stehen wir unter dem Kostendruck und es heißt nur noch „Kosten, Kosten runter“, oder beobachten Sie auch was anderes?

Dr. W. Marschner:  
Nein, die Kostendiskussion ist eine ganz wichtige und die ist auch in den Betrieben zu beobachten. Nur, gerade die Betriebe, die

kostenmäßig unter Druck stehen, und das ist das, was ich persönlich beobachte, greifen den Gedanken „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ ganz speziell vor diesem Hintergrund auf. Sie brauchen, vor allem, wenn man die demographische Entwicklung einmal betrachtet, auch die nächsten fünfzehn, zwanzig Jahre leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter. Und diese leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeiter bekomme ich nur, wenn ich als Unternehmer mich um den Arbeits- und Gesundheitsschutz kümmere. Und das ist jetzt relativ unabhängig von der Unternehmensgröße, nur die Strukturen sind halt anders, die dahinterstecken. In großen Unternehmen, und wir haben in einem auch ein Projekt, in dem wir beweisen wollen oder versuchen zu beweisen, wie der Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Geschäftsergebnis beiträgt, gibt es Stabsstellen, die sich um Gesundheitsschutz kümmern. Dieses Projekt soll zeigen wie der Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Geschäftsergebnis beiträgt.

J. Zurheide:  
Alles das ist wieder so einfach, jetzt könnten wir wieder einen Strich ziehen: Jetzt helfen Sie uns zu erklären, warum es dennoch so schwierig ist in der Praxis, wenn wir es in die Breite tragen wollen.

Dr. W. Marschner:  
Ja, die Überzeugungsarbeit stellt in der Tat ein Problem dar. Wir hatten gerade festgestellt, und ich habe es mir gerade durch den Kopf gehen lassen, Sie sagten, Veranstaltungen wie diese, Überzeugungsarbeit... Was stellt man denn fest? Man trifft immer die gleichen Leute, wenn man über Arbeits- und Gesundheitsschutz redet. Wir wissen alles - und wir erzählen es immer den gleichen Leuten. Jetzt schätze ich, wieviel Leute sind jetzt hier, sechzig, achtzig? Wie viele davon sind Unternehmer? Zwei? Drei? Zehn? So. Wer muss es denn im Betrieb umsetzen? Der Unternehmer mit seinen Führungskräften. Wenn wir das ganze Wissen, was wir haben, egal ob IG Metall, ob Arbeitgeberverband, mit denen wir auch eng kooperieren, Krankenkassen, es immer nur den erzählen, die es sowieso schon wissen, dann kommen wir kein Stück weiter. Also müssen wir Wege finden, Zugangswege zu den Unternehmern, dass wir sagen können: „Wir haben Konzepte, wir unterstützen Euch“, und da ist es ziemlich egal, wer es macht. Ob es die Landesanstalt ist mir ihren staatlichen Ämtern, ob es der Arbeitgeberverband ist, die IG Metall oder wir: Entscheidend ist das Ziel – gesunde Mitarbeiter in gesunden Betrieben. Und da müssen wir allerdings tatsächlich noch an Strategien basteln, habe ich den Eindruck.

J. Zurheide:  
So, und da kommen wir jetzt natürlich schnell zu dem Stichwort, dieser Begriff ist vorhin gefallen, dieser Bürokratievorwurf: Jetzt kann man sagen, das ist der Vorwurf, der immer kommt, wenn man etwas abwehren will, oder ist das wirklich real? Sie haben vorhin und das fand ich sehr gut, von Kunden gesprochen. Das zeigt zumindest, dass sich in der Denkwelt etwas verändert hat, sie tun das ja ganz gewiss auch, da bin ich sicher von überzeugt... Wie gehen Sie damit um? Ist das etwas, um abzuwehren, oder müssen Sie sich da auch noch mal selbstkritisch an die Nase fassen und sagen: Vielleicht können wir ja das eine oder andere über Zielvereinbarungen besser machen – wie sehen Sie das selbst?

Dr. W. Marschner:  
Bürokratieabbau im Sinne von Vorschriftenwesen, ja gut, da kann sich natürlich sowohl der Staat als auch wir uns an die eigene Nase fassen. Vielleicht haben wir die eine oder andere Vorschrift zu viel. Wobei wir ja daran arbeiten, diese zu minimieren. Verwaltungsaufwand, Effektivität, denke ich, ist bei uns recht gut.

Wenn Sie da Verwaltungskosten bei anderen Versicherungen, privatwirtschaftliche, dagegenhalten, dann sind die Verwaltungskosten bei den Berufsgenossenschaften sehr gering. Aber es geht ja um Beratungseffizienz und das Sozialgesetzbuch VII schreibt uns als Sozialversicherungsträger eindeutig vor: Der Schwerpunkt liegt zunächst einmal auf dem Bereich der Beratung. Und das ist das, was die Kollegen in den letzten Jahren auch eindeutig, denke ich, umgesetzt haben. Die Kollegen vor Ort, die Aufsichtspersonen, verstehen sich als Berater, als Begleiter, als Unterstützer des Betriebes und nicht etwa als jemand der den Knüppel in der Tasche hat und draufhauen muss. Und der Rat der Kollegen wird auch gerne angenommen. Diese von Baden-Württemberg und Bayern angestoßene Diskussion zum Thema Doppelberatung und Vorschriftenunwesen ist für mich eine rein vorgeschobene Diskussion. Denn die Tatsache, dass eine Doppelberatung vorkommt, gibt es auf dem Papier. Aber wenn man sich mal anguckt, wie die Personaldecke beim Staat und bei uns ist, ist die Wahrscheinlichkeit, einen Kollegen von der StAfA ohne Absprache im Betrieb zu treffen, nahezu gleich Null.

J. Zurheide:  
Herr Keller, stimmt das?

K.-J. Keller:  
Jein. Also zuerst muss man mal sagen, dass wir allesamt fleißig dabei sind, diesen Vorschriftenwust abzubauen. Dann muss ich sagen, haben die Berufsgenossenschaften eine Menge Federn gelassen. Es würde jetzt eine ganz, ganz lange Debatte und Diskussion werden, wenn wir das Kistchen aufmachen, ob das gut und richtig ist, ob das zielführend ist. Ich muss ganz ehrlich sagen: Vorschriftenwust abbauen: Ja, aber die Machtverhältnisse im Hintergrund, was die Rechtssetzungskompetenz anbelangt, so radikal zu verändern, wie wir das im Moment machen, da mache ich meine Fragezeichen dran. Ich glaube, der soziale Konsens wird darunter leiden. Das möchte ich nur mal einfach so in den Raum werfen. Was Kontrollen anbelangt: Ja, auch da muss ich sagen, gibt es eine erhebliche Wandlung. Beide Häuser haben sich radikal gewandelt von den Kontrolleuren zu den Beratern. Ich glaube, dass steht auch beiden Häusern sehr gut zu Gesicht. Denn wenn wir jetzt offene Gesetze formulieren, wie das heute Morgen schon mal gesagt worden ist, die nicht mehr dem Unternehmer vorgeben, konkret, das musst Du so machen und nicht anders, sondern den Unternehmen Gestaltungsspielraum lassen, dann brauchen die Unternehmen kompetente Berater. In diese Rollen müssen die technischen

Aufsichtsbeamten schlüpfen.

J. Zurheide:  
Da kommt ja immer das berühmte Beispiel mit den Nassräumen und den Nasszellen, wie die Temperatur ist und dies und das, ich höre da immer Beispiele...

K.-J. Keller:  
Das ist ja noch ganz in Ordnung, aber dass die Anzahl der Kleiderhaken vorgegeben ist, das finde ich, überzogen.

J. Zurheide:  
...und vielleicht die Höhe der Kleiderhaken...

K.-J. Keller:  
Das ist nicht witzig, das ist wirklich vorgegeben – und das bleibt jetzt alles offen, aber: Die Unternehmen, die es gewohnt sind Listen abzarbeiten, die müssen jetzt kreativ sein und teils hochkomplexe Dinge beurteilen, bewerten und teils auch eigene Lösungen dafür finden. Die brauchen die Beratung und da denke ich, in die Lücke müssen die Aufsichtsbeamten springen.

J. Zurheide:  
Herr Römer, welche Rolle können da Gewerkschaften spielen, wir haben das in Berlin auf einer ähnlichen Veranstaltung schon mal gehabt. Ist das eine Aufgabe, die die Gewerkschaften übernehmen können, müssen, sollen?

B. Römer:  
Die Beratung?

J. Zurheide:  
Nein, in dem Fall im Betrieb dann zum Beispiel zu sagen: „Wir haben jetzt zwar bestimmte Vorgaben, aber da ist nicht mehr die Höhe des Kleiderhakens, sondern wir können die Höhe Kleiderhaken dann schon selbst entscheiden.“

B. Römer:  
Ich will mal auf ein Problem aufmerksam machen, was da auf uns zukommen wird, wenn wir künftig in solchen Rechtsgrundlagen nur noch allgemeine Schutzziele haben, wie, ich sage mal: Da hat es Verkehrswege zu geben, da steht nicht mehr drin wie breit und so weiter. Oder da hat es angemessene Beleuchtung zu geben: Dann werden Sie eine Situation erleben, dass natürlich gefragt wird: „Ja, wieviel ist denn nun angemessen?“ Und dann wird genau diese Diskussion, die wir vorher gesichert verankert hatten in einem Regelwerk, was auch nicht strittig war in den letzten Jahren, diese Diskussion wird verlagert in die Betriebe. Und alles, was wir ja nicht abschließend in Vorschriften geregelt haben, muss ja im Betrieb letztlich dann zwischen den Betriebsparteien interpretiert werden. Ich glaube dass das völlig unterschätzt wird, das wir

künftig über solche Fragen noch mehr in den Betrieben dann uns auseinandersetzen, leider uns über Selbstverständlichkeiten auseinandersetzen müssen. Das wird in vielen größeren Unternehmen, wo es eine Kultur gibt dazu, wo es einen Betriebsrat gibt, kein Thema sein. Aber es wird in all den Unternehmen, in denen es das alles nicht gibt, keine Kapazität, keine Ressourcen, keine Vertretung, da wird es eine einseitige Entscheidung sein. Dann wird eben so entschieden. Dann wird der Ermessensspielraum eben vollständig zu 100% ausgeschöpft. Das ist unsere Sorge...

K.-J. Keller:  
Nein...

J. Zurheide:  
Jetzt sage ich Ihnen mal was anderes: Dann kommen die Leute alle in die Gewerkschaft, weil sie wissen, sie müssen sich organisieren. Was wollen Sie denn noch mehr?

B. Römer:  
Also das Bonusmodell wird nicht funktionieren.

J. Zurheide:  
Lassen wir das mal stehen. Ich bedanke mich auch bei Ihnen, auch Sie bleiben bitte hier. Ich begrüße als letzten Teilnehmer hier auf dem Podium Dr. Gottfried Richenhagen. Er kommt sozusagen zum Schluss, als Geschäftsführer der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten. Wir ha-

ben jetzt vieles schon angesprochen, dass das alles wichtig ist, wissen wir, lassen Sie uns fragen: Wer kann denn dazu beitragen, dass das Bewusstsein, das hier im Raum ist, mehr rausgetragen wird?

Dr. G. Richenhagen:  
Die Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten!!

J. Zurheide:  
Das ist ja wunderbar. Wieviel Jahre brauchen Sie dann noch – oder Jahrzehnte?

Dr. G. Richenhagen:  
Nun, wir haben drei Jahre gearbeitet und haben noch einmal drei Jahre vor uns. Das sind keine Kleinigkeiten, das sind erst mal sechs Jahre. Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten ist ja ein Zusammenschluss sämtlicher dieser Partner, wie sie hier stehen und noch ein paar mehr - die Krankenkassen fehlen ja heute beim Thema „Gesundheit bei der Arbeit“. Und alle machen gemeinsam etwas. Was die machen ist eine Kampagne für ein modernes Verständnis zum Thema Gesundheit bei der Arbeit. Ich sage Ihnen mal zwei Beispiele, um das ein bisschen deutlich zu machen: Wir schreiben jedes Jahr einen Preis aus für kleine und mittlere Unternehmen, die Besonderes zur Gesundheit bei der Arbeit machen. Nur für kleine, die großen brauchen das nicht, das wurde eben schon gesagt. Wir haben da eine ganz pragmatische Grenze: weniger als

300 Beschäftigte muss das Unternehmen haben. Da erleben Sie zum Beispiel, dass man dort Betriebe kennen lernt, die nie einen dieser Berater gesehen haben, oder einen, der hier sitzt. Die machen mit Bordmitteln ganz klasse Sachen und sie sind wirtschaftlich erfolgreich und das, was wir heute hier gesehen haben, nämlich die Verbindung von Wirtschaftszielen und Gesundheitszielen beherrschen sie sehr gut. Der Preis ist eine der besten Methoden, um das bekannt zu machen und weiter zu tragen. Ein Unternehmer sagt es dem anderen, wie er es gemacht hat. Denn uns unterstellt man ja immer: „Ihr müsst das ja sagen, Ihr seid beruflich damit befasst, und deswegen sagt Ihr das immer so“. Wenn aber ein Unternehmer oder ein Betriebsrat eines Unternehmens das dem anderen Betriebsrat oder dem anderen Unternehmer sagt, dann hat das Wirkung, und dann wird das auch „breitgetreten“ – das sehen wir in der Gemeinschaftsinitiative. Ein zweites Beispiel: Wir haben auch viel über psychische Belastungen gesprochen. Die Gemeinschaftsinitiative betreibt sehr erfolgreich, das muss man ein bisschen auch mit Ausführungszeichen sehen, die „Mobbing Line NRW“, die Beschäftigte anrufen können, die von Mobbing betroffen sind. Ein insofern sehr erfolgreiches Projekt, als dass viele

dort anrufen und wir es ihnen ermöglichen, eine telefonische Beratung zu bekommen und hingeleitet zu werden zu einer persönlichen Beratung. Das heißt, wir stellen uns beiden Ecken des Spektrums Gesundheit bei der Arbeit. Wir gehen auch in die „dunklen Ecken“, die eben in dieser turbulenten Welt, in der wir im Moment leben, für viele Leute die Wahrheit ist, dass sie von Mobbing betroffen sind, dass dort Prozesse losgetreten werden, die für sie persönlich auch sehr, sehr schwierig sind. Und ich glaube, dass ist eine Herangehensweise, die dazu führt, dass das Thema bekannt gemacht wird. Wir verfolgen das auch ein wenig, zum Beispiel mit der Umfrage, die, wie Frau Dr. Lehmann gesagt hat, repräsentativ, über EMNID gemacht wird: Wie kommt das an, was wir machen und wir wissen, dass zum Beispiel solche Angebote wie die „Mobbing Line“ oder auch solche Angebote, die wir im Netz machen, zur Eigenberatung der Unternehmen, sehr gut ankommen, dass sie genutzt werden. Es muss nicht immer sein, dass ein Beamter von wem auch immer rauskommt, sondern man kann sehr stark auf die selbststärkenden Kräfte der Unternehmen set-

zen. Und das ist, glaube ich, ein ganz wichtiger Punkt: Man muss die Unternehmen befähigen, mit ihren Mitteln was zu tun – und so können wir auch noch sehr viel mehr erreichen als bisher. Auch wenn hier viele Berater sitzen: Es muss nicht immer ein Berater sein, man kann den Unternehmen und Beschäftigten auch auf andere Art und Weise sehr viel helfen.

J. Zurheide:  
Wenn wir jetzt noch einmal fragen, Sie haben die Krankenkassen angesprochen, die in der Tat einen ganz wichtigen Aspekt darstellen, weil Prävention ja auch immer eine wichtige Rolle spielt, und die Krankenkassen sollen das tun, das wissen wir, dass das nicht immer so passiert. Aber wir wollen nicht über Leute reden, die nicht hier sind, also: Welche Rolle hat der Staat? Also das Normen setzen auf der einen Seite, Sie schicken Frau Lehmann und Herrn Marschner möglicherweise los, aber: Wie kann man dieses Bewusstsein wecken? Sie haben Ihre Initiative angesprochen, Sie haben die vielen angesprochen, die hier schon arbeiten... Der Erfolg nährt den Erfolg, das ist eigentlich ja immer das Erfolgreichste.

Dr. G. Richenhagen:  
Wir sehen den Staat in folgender Rolle: Er hat eine gewissen Systemverantwortung in diesem Prozess. Er muss dafür sorgen, dass alle diese

Partner vernünftig zusammenarbeiten. Er muss Anreize setzen, dass solche Projekte zustande kommen. Und ich will das noch einmal sagen: Wir haben das ja zu einem ganz großen Prozentsatz gefördert, was hier stattgefunden hat mit viel Geld. Und wir tun das als eines der wenigen Bundesländer überhaupt noch, dass wir Projekte fördern, die sich schwerpunktmäßig mit Gesundheit bei der Arbeit beschäftigen...

J. Zurheide:  
Es gibt noch sozialdemokratische Wirtschaftspolitik, habe ich das richtig verstanden?

Dr. G. Richenhagen:  
Also ich halte es da eher mit Gerhard Schröder: Ob die Wirtschaftspolitik rot oder schwarz, SPD oder CDU ist, ist doch eigentlich nicht das Entscheidende, sondern welchen Zielen sie sich stellt. Es gibt aber auch noch gegensätzliche Interessen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Er [Herr Keller] hält Mobbing für ein Thema, was maßlos überbewertet ist, ich glaube, damit wird man der ganzen Sache nicht gerecht. Es gibt zwar modische Teile dabei, das muss man zugestehen...

K.-J. Keller:  
Nur einen Satz: Wenn er, wie ich, als Kölner in Düsseldorf arbeiten müsste, dann wüsste er, was Mobbing ist...

J. Zurheide:  
Herr Keller, Sie haben doch jetzt diese Hotline, die hat er Ihnen doch geboten! Haben Sie schon Rat bekommen?

K.-J. Keller:  
Ich habe da schon angerufen und die haben gesagt: „Solche komplexen Themen, die müssen wir an der Wurzel greifen...“

Dr. G. Richenhagen:  
Da sieht man mal, wie gut Herr Keller informiert ist: Ich bin Kölner und ich arbeite in Düsseldorf, ich habe also die Höchststrafe. Und das geht auch!

J. Zurheide:  
Wir waren bei der Rolle des Staates. Lassen Sie uns dahin zurück kommen.

Dr. G. Richenhagen:  
Ja, also der Staat hat die Systemverantwortung, er muss sehen, dass diese einzelnen Partner vernünftig zusammenarbeiten, er setzt Rahmenbedingungen. Er muss sich natürlich auch der Frage stellen, ob die Organisation des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes noch angemessen ist. Das ist die Diskussion, die hier ja angeklickt wurde. In der Tat, und da sind wir nicht mehr ganz so auf einer Linie mit denjenigen, die hier rechts von mir stehen, sind wir der Meinung, dass der Dualismus schon einer Reform bedarf. Der Dualismus, also die Zweigleisigkeit von staatlichem und berufsgenossenschaftlichem Arbeits-

schutz. Da ist Einiges zu tun, da müssen wir drüber nachdenken. Aber der Staat, gerade in NRW, stellt sich dieser Herausforderung: Wir schaffen Angebote für die Unternehmen, die integrativ sind, die nicht nur Gesundheit bei der Arbeit zum Inhalt haben, sondern eben auch die anderen Themen, die das, was wir „Beschäftigungsfähigkeit“ oder „Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten“ nennen, beinhalten. Also auch lebensbegleitendes Lernen, Gesundheit bei der Arbeit, Arbeitsgestaltung. Wir sprechen davon, dass Unternehmen und Beschäftigte eine gemeinsame Verantwortung für die Gesundheit bei der Arbeit haben – und dafür schaffen wir ein System, in dem alle diese Partner auch sehr synergetisch zusammenarbeiten können.

J. Zurheide:  
Das war jetzt auch schon wieder ein fast so schönes Schlusswort, aber ich will dennoch dem Publikum Gelegenheit geben...

Frage aus dem Publikum:  
Was ist denn mit den Unternehmen, zum Beispiel aus der Call-Center-Branche, die sagen: „Wir müssen gar nicht so viel in die Leute investieren weil wir wissen, dass

sie sowieso in absehbarer Zeit ausgebrannt sind. Und der Ausbildungsaufwand ist auch nicht so hoch, so dass uns wir bei der konjunkturellen Lage, die wir im Moment haben, auf dem Arbeitsmarkt bedienen können. Da frage ich Sie: Warum soll ein Arbeitgeber, der so etwas von vornherein im Kopf hat, in Gesundheit zu investieren. Wir bereiten ja die Leute schon darauf vor, dass sie nur noch kurzfristige Jobs haben. Warum soll ein Arbeitgeber, der weiß, dass er ein Großteil seines Humankapitals, ich sage das jetzt einmal so zynisch, nur ein Jahr einsetzt, in Arbeits- und Gesundheitsschutz investieren? Oder der sagt, ich habe einige Leute, die ich längerfristig beschäftigen möchte, aber die anderen möchte ich gar nicht lange behalten.

J. Zurheide:  
Darf ich als Moderator mal meine Moderatorenrolle verlassen? Ich möchte sagen, ich weiß, warum ich so ungern bei Call-Centern anrufe... Frau Lehmann.

Dr. Lehmann:  
Das Thema: Wir treffen uns und wenn wir dann in die Runde blicken, dann sehen wir immer wieder Gesichter, die wir kennen. Das ist ein Thema, was uns seit langem beschäftigt. Wir haben versucht, auf dem kleinen Kongress, das ist die Arbeitsschutz aktuell, die alle zwei Jahre stattfindet, etwas zu än-

dern. Und wir haben einen Weg gefunden, wie man es ändern kann. Und das ist uns nur geglückt, weil wir im Rahmen der Betreuung von Betrieben das Unternehmermodell haben. Wir haben es geschafft, dass bei der letzten Arbeitsschutz aktuell fast 500 Unternehmer zu dem Kongress gekommen sind, weil das im Rahmen ihrer Verantwortung notwendig war. Das ist eine Fortbildung gewesen, die im Rahmen der berufsgenossenschaftlichen Vorschriften notwendig ist. Also das ist ein Modell, was diese Verantwortung stärkt und auch den Druck erzeugt der notwendig ist, damit der Unternehmer seiner Verantwortung nachkommt. Aber das können wir nicht mit 3,2 Millionen Unternehmern machen, so viele Unternehmen haben wir in der Bundesrepublik Deutschland.

J. Zurheide:  
Herr Römer, kurz.

B. Römer:  
Also ich glaube, dass das Thema Gesundheit und Arbeitsschutz alleine schwer zu transportieren sein wird, auch in Zukunft. Und das wir dringend Verbündete brauchen, die sozusagen auch mit anderen Problemen im Betrieb konfrontiert sind, zum Beispiel mit dem Thema Qualitätssicherung, zum Beispiel mit dem Thema, wenn Sie so wollen, Prozessoptimierung und so weiter. In die-

sen Projekten ist das angepackt worden. Da sind die Verschränkungen miteinander bearbeitet worden. Und es ist nicht wie Sauerbier hergetragen worden, „jetzt brauchen wir wieder ein neues Gesundheitsförderungsprogramm oder noch einen Gesundheitszirkel und noch einen Gesundheitszirkel“, von dem niemand mehr etwas hören will. Ich glaube die Chance steckt vor allem darin, dass man mit so einem Ansatz in der Tat Prozesse im Betrieb derart gestalten kann, dass die Arbeitsbelastungen geringer werden, dass die Produktivität zunimmt, dass die Termintreue zunimmt, dass letztlich auch die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze zunimmt. Das ist der entscheidende Punkt. Und das hin zu bekommen, das sind auch ganz andere Leute, das sind zum Teil eben keine Arbeitsschutzler: Das sind Personalleute, das sind Qualitätsleute, die finden Sie in ganz anderen Zusammenhängen. Und das aufzufrischen, hier einen Dialog in Gang zu setzen, das ist natürlich auch eine Aufgabe, die man mit so einem Projekt leisten kann. Also darin sehe ich auch eine Chance.

Frage aus dem Publikum  
Wenn ich heute die Zeitungen aufschlage habe ich das Gefühl, dass wir permanent gejagt werden: Wir arbeiten zu wenig, wir haben zu viel Urlaub, kriegen zu viel

Geld... Worüber keiner redet: Die teuersten Betriebe, was die Löhne angeht, haben das beste Ergebnis. Kann man das begründen? Kann das jemand aus Ihrer Runde sagen: Das ist so, oder das ist nicht so? Wie sieht das aus?

J. Zurheide:  
Aus den Beispielen, die Herr Wetzler letzte Woche gebracht hat, ist mir die Firma Johnson in Wuppertal in Erinnerung, ein amerikanisches Unternehmen, wo wir als Deutsche ja immer sagen: „Oh Gott, die sind ganz schlimm...“ Die zahlen weit über Tarif, haben eine unheimlich hohe Zufriedenheit und haben, glaube ich, eine Million Tampons jeden Tag.

K.-J. Keller:  
Das ist aber auch ein gutes Produkt! Ohne Konjunkturkrise!

J. Zurheide:  
Also dazu kann ich nichts sagen, aber ich habe gehört, die seien so gut, die Tampons, die würden mit dem Flugzeug nach Australien gebracht.

Dr. Lehmann:  
Direkt dazu: Die Engländer haben sich mal mit dieser Frage beschäftigt, mit dieser Beziehung. Die Engländer haben festgestellt, dass solche Unternehmen genau diese Krite-

rien erfüllen: Das heißt, die Qualität des Produktes stimmt, darüber definieren sie im Prinzip ihr Unternehmen, die Entlohnung ist entsprechend. Und dann haben sie sich auch Indikatoren angeschaut, die mit Gesundheit, mit Stress und so weiter zu tun haben. Dabei haben sie festgestellt, dass alles das optimal ist. Also, die besten Unternehmen in dieser Hinsicht haben auch die besten Ergebnisse. Das ist eine Beobachtung, die man immer wieder macht. Anscheinend sind das keine Leuchttürme, keine Beispiele, die man zur Nachahmung nutzt.

J. Zurheide:  
Herr Keller wird uns jetzt erklären, warum demnächst überall mehr gezahlt werden wird.

K.-J. Keller:  
Also dafür ist Herr Römer zuständig! Ich bin hier eher für die Probleme zuständig die wir haben, weil wir so viel zahlen. Nein, ich will den Dingen keine humoristische Note geben. Aber das kann man so abstrakt einfach nicht diskutieren. Ihr Argument, Frau Lehmann, das drehe ich einfach mal um und sage: Den Unternehmen, denen es gut geht, die ein gutes marktfähiges Produkt haben, denen es finanziell gut geht, die haben eher die Möglichkeiten, sich um solche Themen zu kümmern. So herum kann man das auch sehen. Also, das kommt immer da-

rauf an, von welcher Seite man das aufzieht. Allerdings gibt es auch positive Beispiele aus Unternehmen, denen es richtig schlecht gegangen ist,, Man darf es niemandem wünschen, aber aus solchen Situationen sind tolle Beispiele entstanden. Ich denke da an Mettler-Toledo-Waagen, Das Unternehmen war am Ende, , die haben sich frei von allen Zwängen neu organisiert. Das hat dort funktioniert. Das Beispiel wurde überall präsentiert. Das funktioniert natürlich nicht immer. Aber wenn, dann werden auch Themen wie Arbeits- u. Gesundheitsschutz mitbefördert, aber ich denke, das sind Einzelfälle. Nun noch einmal zurück zum Ausgang: Wissen Sie, wenn die IG Metall so ganz identisch mit meiner Meinung ist, dann habe ich immer so ein prickelndes Gefühl, dann stimmt etwas nicht, dann habe ich etwas übersehen...Aber eben hat Herr Römer genau das gesagt, was auch meine Meinung ist: Das Projekt, wie wir es hier gesehen haben, die Verknüpfung von wirtschaftlichen und humanen Zielen, der Effekt, dass das eine das andere mitzieht, das ist ein Ansatzpunkt, der funktioniert! Das hat mir gefallen.

Dr. G. Richenhagen:  
Das ist in der Tat unsere Überzeugung: Wir glauben, dass Gesundheit ein Wettbewerbsfaktor ist, dass es gerade im Hinblick

auf den demographischen Wandel – wir werden schon in zehn Jahren die über 50-jährigen als größte Gruppe im Betrieb haben – darauf ankommt, gesünder zu arbeiten. Wir müssen also z.B. die Arbeitsbedingungen verändern, weil es nicht mehr genügend Jüngere gibt, die nachkommen. Das ist auch eine Frage von Innovation. Das ist eine Frage von Weiterbildung. Und es ist ganz wichtig, sich klar zu machen, dass Gesundheit in Unternehmen professionell gemanaged werden muss, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Das ist keine Frage von, zum Beispiel, „gib den Alten eine Schocknecke“ oder „macht die Arbeit schöner, in dem Ihr denen bunte Bleistifte gebt“, ich karriere das jetzt mal. Sondern es geht darum, die Unternehmen wettbewerbs- und innovationsfähig zu halten. Und was die Kostenfrage angeht, möchte ich schon noch eine Bemerkung machen: Natürlich, Kosten abstrakt zu diskutieren, macht wenig Sinn. Wenn man gute Produkte hat, die marktfähig sind, kann man auch gute Löhne zahlen. Aber wir sind auch in einer Situation, in der wir Konkurrenten haben, die gleiche oder bessere Qualität zu anderen Preisen anbieten – und dem müssen wir uns stellen, und das tut die IG Metall ja zum Beispiel auch, indem sie in solchen Bereichen auch Flexibilität in den Tarifvertrag hineinbringt, die dort hinein ge-

hört. Abstrakt haben Sie vollkommen recht, immer nur auf die Höhe der Löhne und die Länge der Arbeitszeiten zu schimpfen, macht wenig Sinn. Aber man muss sich in jedem Betrieb fragen, ob die Arbeitsbedingungen auch so eingestellt sind, dass man konkurrenzfähig ist. Der Frage muss man sich stellen und das kann beinhalten, dass mehr Flexibilität in die Arbeitszeit hineinkommt und auch mehr Flexibilität in den Tarifvertrag hineinkommt. J. Zurheide:  
Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihr Interesse. Ich wünsche Ihnen, dass das, was hier heute gesagt worden ist, und ich sage das jetzt nicht, weil man als Moderator immer ein Schlusswort sagen muss: Ich finde es extrem wichtig, dass solche Themen diskutiert werden und ich glaube, wir können unter der Überschrift „Besser statt billiger“ so etwas hier integrieren und unserer Gesellschaft, unserer Wirtschaft und damit auch den Menschen, die hier leben und arbeiten, eine bessere Zukunft bieten. Tragen Sie das nach draußen, arbeiten Sie daran mit. Herzlichen Dank!

## BIT e.V.

**BIT wurde 1985 als gemeinnütziger, organisatorisch und finanziell unabhängiger Verein gegründet. Seitdem berät, forscht und schult BIT mit dem Ziel, eine humane Gestaltung von Arbeit und Technik im Betrieb zu unterstützen und zu fördern.**

logo



Die zentralen Arbeitsfelder und Themen des BIT sind:

- IT-Gestaltung: Datenschutz, IT-Sicherheit, Software-Ergonomie, arbeitsorientierte Gestaltung von integrierten EDV-Systemen wie z.B. SAP oder INVISION, Revision von IT-Systemen
- Gesundheits- und Arbeitsschutz: Betriebliches Gesundheitsmanagement, CE-Kennzeichnung, Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung, Führungskräfte-Coaching zum Gesundheitsschutz, Fehlzeitenmanagement
- Arbeitssystemgestaltung: Alternsflexible Arbeitsgestaltung, Gestaltung von Gehaltssystemen (z.B. ERA, Leistungskomponenten, Beurteilungen), Potenzialberatung

### BIT-Arbeitsfelder

BIT stellt dabei sowohl fachliche Expertise für konkrete Problemlösungen als auch strategische Kompetenz für Einführungs- und Integrationsprozesse der betrieblichen Themengebiete zur Verfügung.

Darüber hinaus arbeiten BIT-Berater als Datenschutzbeauftragter, Einigungsstellenvorsitzende bzw. -beisitzer, Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Unsere Kunden sind Unternehmen, Institutionen, Betriebs- und Personalräte unterschiedlichster Branchen und Größen.

BIT verfügt über zwei Standorte in Bochum und Bonn und beschäftigt derzeit 18 Personen. Für spezielle Fragestellungen und Projekte kooperiert BIT mit anderen Beratungseinrichtungen und kompetenten Einzelpersonen.

BIT ist Mitglied des Beraterverbundes Keynet.

Auf europäischer Ebene ist BIT als Mitglied der European Foundation for Quality Management und des European Employee Support Network vertreten.

### Kontakt:

BIT e. V.  
Unterstr. 51  
44892 Bochum

Fon: 0234-92231-10  
Fax: 0234-92231-27

Info@bit-bochum.de  
www.bit-bochum.de

### Projekte:

- [www.ergusto.de](http://www.ergusto.de)
- [www.tischlerprojekt.de](http://www.tischlerprojekt.de)
- [www.betriebliches-gesundheitsmanagement.worksphere.de](http://www.betriebliches-gesundheitsmanagement.worksphere.de)

## Siegerland Consult – Gesellschaft für sozial- und umwelt- verträgliche Strukturentwicklung e.V.

**Siegerland Consult (SIC) wurde 1989 auf Initiative der IG Metall mit Unterstützung des Landes NRW und im Konsens mit den regionalen strukturenpolitischen Akteuren gegründet.**

Zielsetzung von SIC ist es, durch innovative und beteiligungsorientierte Forschungsprojekte und Dienstleistungen sowie durch Beratung der betrieblichen Akteure aktiv zur Gestaltung der Strukturentwicklung in der Region Siegen-Wittgenstein / Olpe und zur Organisationsentwicklung der Unternehmen beizutragen.

In den Arbeitsschwerpunkten Reorganisation und Qualifizierung, Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz bietet SIC kleinen und mittleren Unternehmen ein breites Spektrum an Dienstleistungen - von prozessleitenden Untersuchungen und Beratungen, über Moderations- und Schulungstätigkeit bis zur Konzeption, Umsetzung und Evaluierung von Projekten.

siegerland  
consult  SIC

## TBS – Technologieberatungsstelle beim DGB NRW

**Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (MWA) getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung**



**und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW.**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- Beratung von Betrieben
- Seminare und Veranstaltungen
- Unterstützung arbeitsorientierter Landesprogramme
- Informationsmaterialien

Die TBS bringt die Erfahrungen ihrer Beratungs- und Bildungstätigkeit in zahlreiche Gremien und auf Veranstaltungen von Politik, Verbänden, Gewerkschaften und Wissenschaft auf unterschiedlichen Ebenen ein.

Die TBS bietet "Lösungen aus einer Hand" für Betriebs- und Personalräte in NRW an zu Aufgabenstellungen, die mit den Themen Arbeit, Technik, Umwelt, Organisation und Gesundheit zu tun haben. "Lösungen aus einer Hand" bedeutet für die Kunden der TBS die Möglichkeit, mit einem Partner viele relevante betriebliche Probleme lösen zu können. Dabei gibt es Anforderungen, die die TBS mit ihren Kompetenzen oder Kapazitäten nicht allein erfüllen kann. In diesen Fällen erarbeitet

die TBS ein Handlungskonzept, organisiert den benötigten Sachverstand bei Kooperationspartnern und ist bei der Umsetzung des Konzepts behilflich.

Die TBS hat ihr Leistungsangebot in drei Geschäftsfeldern organisiert:

- Arbeit und EDV
- Betriebliche Umgestaltung
- Arbeit und Gesundheit

### **Aufbau TBS NRW e.V.**

Die TBS ist eine vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (MWA) geförderte Einrichtung.

Die TBS ist als eingetragener Verein organisiert. Mitglieder sind Persönlichkeiten aus den Gewerkschaften sowie der Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW.

Die TBS erbringt ihre Leistungen an drei Standorten in NRW mit folgenden Regionalstellen an: Oberhausen (Ruhrgebiet und Münsterland), Bielefeld (Ostwestfalen-Lippe und Südwestfalen), Mönchengladbach (Niederrhein und Rheinland). Die Geschäfte werden von der Hauptstelle in Oberhausen geführt.

Die TBS kooperiert mit 13 weiteren Einrichtungen in 11 Bundesländern mit ähnlichen Aufgaben und Strukturen im TBS-Netz. ([www.tbs-netz.de](http://www.tbs-netz.de)) Weitere Informationen und Kontaktdaten zur TBS-NRW sind unter [www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de) abzurufen.