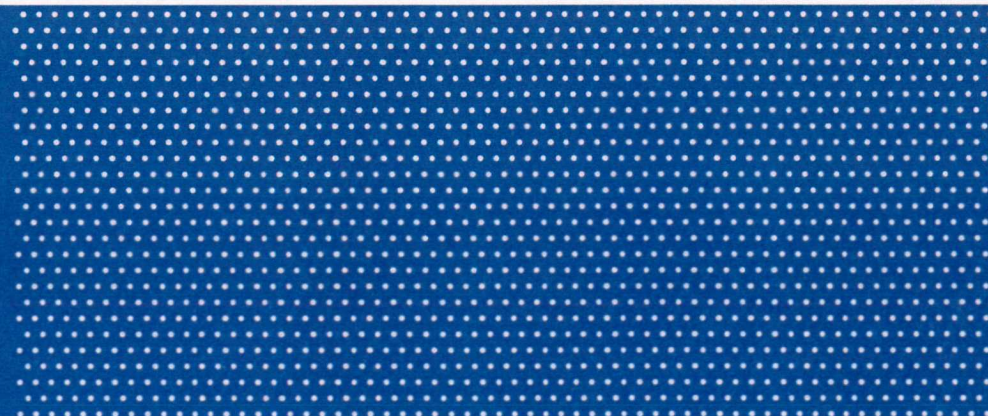
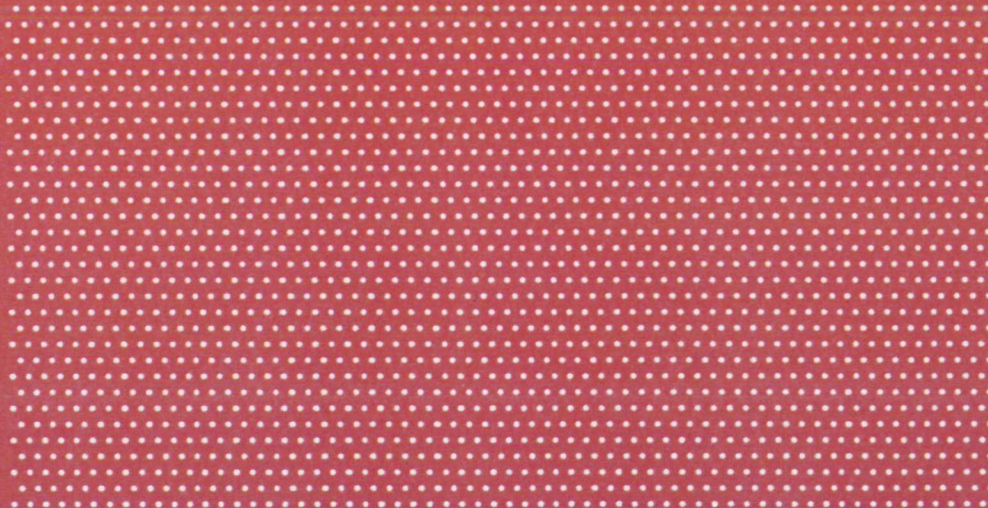


Moderner Integrierter Arbeitsschutz

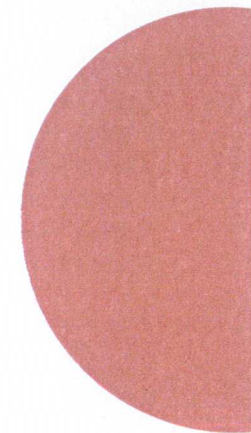
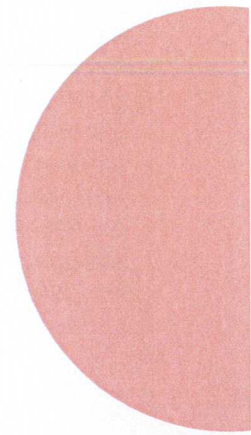
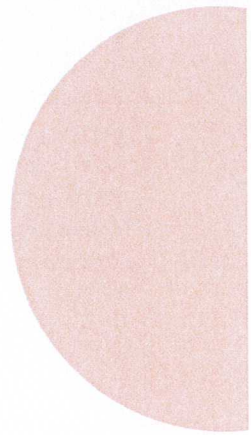
Auf dem Weg zu einem betrieblichen Management
für Sicherheit und Gesundheit

Projektbericht



Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Ziele des Projekts	4
2. Unterschiedliche Visionen, ein Konzept	4
3. Projektstart: Schaffung von Strukturen	4
4. Kommunikation des Projekts	5
5. Erste Analyse mittels Fragebogen	5
6. Ergebnisse der ersten Analyse	8
7. Ideenwerkstätten	10
8. Umgang mit den Ergebnissen	10
9. Evaluation	11
Kontakt zu den Ansprechpartnern für die MIAS®-Projekte	14
Impressum	14



1. Ausgangslage und Ziele des Projekts

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat in den vergangenen Jahren deutlich an Aufmerksamkeit gewonnen. Einen wirklichen Aufbruch haben jedoch nur wenige Unternehmen gewagt. Einerseits, weil vielen der „klassische“ Arbeits- und Gesundheitsschutz ausreicht. Andererseits, weil es vielleicht an erprobten Konzepten zur Umsetzung mangelt.

Dem ersten Argument ist dabei nicht viel entgegenzusetzen: Der „klassische“ Arbeits- und Gesundheitsschutz verfügt über die notwendigen Strukturen und hat schon die eine oder andere Erfahrung erbracht, um das Thema Gesundheit auch weiter gefasst in den Unternehmen handhabbar zu machen. Dementsprechend sehen auch die deutschen Unfallversicherungsträger den Bereich der Gesundheitsförderung als ureigene Herausforderung¹ an. Allerdings bleibt die Frage nach praxiserprobten Konzepten, die auch zur Nachahmung weiterempfohlen werden können, weitgehend unbeantwortet. Diese Tatsache stellt für viele interessierte Unternehmen eines der größten Hindernisse dar, das Thema Gesundheitsförderung und -management entschlossen anzugehen.

Der vorliegende Erfahrungsbericht möchte im Bereich der Integration von Gesundheitsschutz und -förderung und klassischem Arbeitsschutz einen entsprechenden Beitrag leisten. Mit dem Konzept Moderner Integrierter Arbeitsschutz (MIAS®) wurde bei drei Mitgliedsbetrieben der Unfallkasse NRW ein sinnvolles Konzept im Rahmen von Beispielprojekten umgesetzt. Im Folgenden sollen Erfahrungen wiedergegeben werden, wie im Rahmen dieser Projekte die Grobziele Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit sichtbar, greifbar und beeinflussbar gemacht wurden. Interessant sind dabei vor allem Variationen im Stil der Umsetzung, die zwischen den teilnehmenden Verwaltungsbetrieben auftraten.

2. Unterschiedliche Visionen, ein Konzept

Als Konzept diente für alle drei Verwaltungen ein gemeinsamer Standard. Der Moderne Integrierte Arbeitsschutz (MIAS®) wird vom Institut für Gesundheit und Management (IfG) angeboten und wurde in den hier beschriebenen Projekten in Kooperation mit der Unfallkasse NRW umgesetzt. Das MIAS®-Konzept setzt auf die Ermittlung von Kennzahlen, die die Zielerreichung in den verschiedenen Bereichen beschreiben. Die Grobziele lauten hierbei: Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Sie setzen sich jeweils aus einer Reihe von Feinzielen zusammen, die mit Hilfe von konkreten Kriterien messbar und beeinflussbar sind.

¹ F. Bell, A. Knoll, B. Wegner und A. Wetzstein, 2010: Zwischen Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz – Die Aktivitäten der Unfallversicherungsträger im Bereich „Gesundheit im Betrieb“, DGUV Forum 4/2010, S. 26-31.

Über die Anwendung einer solchen Zielmatrix hinaus, war es jedoch für alle Unternehmen wichtig, eine Vision zu formulieren, die mit dem Projekt erreicht werden sollte. Die in den Visionen formulierten Beweggründe und Zielsetzungen der drei Verwaltungen unterschieden sich deutlich. Mit Hilfe der MIAS®-Kennwerte sollte in einem Projekt das eigene System des Arbeits- und Gesundheitsschutzes objektiv beurteilt werden. In einem anderen Projekt sollte „eine breite Bereitschaft erzeugt werden, gemeinsam und aktiv Verhältnisse und Verhalten zu gestalten“. Eine dritte Vision bezog sich auf ein politisches Leitbild der Gesundheit, das für die Verwaltung ebenso anzustreben sei, wie für den gesamten Landkreis.

Unterschiede fanden sich auch in der Reichweite der Projekte: Zwei Projekte bezogen sich auf eine gesamte Kreis- bzw. Stadtverwaltung (jeweils ca. 1000 Beschäftigte), das dritte betonte den Pilotcharakter und fokussierte auf ein einzelnes Referat innerhalb der Stadtverwaltung (ca. 100 Beschäftigte).

3. Projektstart: Schaffung von Strukturen

Strukturell empfiehlt es sich, für die Projektsteuerung ein Gremium um einen erweiterten Arbeitsschutzausschuss zu installieren. In den drei Verwaltungen war zu Projektbeginn der Arbeits- und Gesundheitsschutzes bzw. die Gesundheitsförderung unterschiedlich strukturiert. Dementsprechend lag auch die Projektverantwortung bei unterschiedlichen Stellen.

In zwei der betrachteten Verwaltungen (Herten und Märkischer Kreis) werden die Arbeitgeberpflichten im Arbeitsschutzausschuss (ASA) von Beschäftigten des Bereiches „Personal“ wahrgenommen. Hier wurde auch die Projektverantwortung angesiedelt. Während sich bei der Stadt Herten der ASA bereits vor dem Projektstart stark mit Fragen der Gesundheitsförderung beschäftigte, bestand zu Projektbeginn nominell keine entsprechende Stellenbeschreibung beim Märkischen Kreis. Die Projektleitung wurde deshalb im Bereich „Zentrale Dienste“ angesiedelt, wo auch die Arbeitgebervertretung im Arbeitsschutzausschuss wahrgenommen wurde. Im Laufe des Projekts wechselte die Projektleiterin beim Märkischen Kreis. Im Zuge dieser Veränderung wurden Stellenanteile für die Organisation der Gesundheitsförderung geschaffen. Die Stadt Gelsenkirchen hingegen verfügt innerhalb des Referates „Personal und Organisation“ über eine Abteilung „Arbeitssicherheit und betrieblicher Gesundheitsschutz“, das neben den Aufgaben der Arbeitssicherheit auch Gesundheitsförderung als Thema aufgenommen hat. Hier wurde die Projektleitung für das MIAS®-Projekt angesiedelt.

Trotz dieser unterschiedlichen Ausgangslagen konnten erfolgreich Gremien zur Projektsteuerung ins Leben gerufen werden, indem der Arbeitsschutzausschuss (ASA, per Definition bestehend aus Unternehmer, Personal- und Mitarbeitervertretung, Arbeitssicherheitsexperten und Betriebsmediziner) entsprechend erweitert wurde. Im Falle des Projekts bei der Stadt Gelsenkirchen ergab sich die Möglichkeit, die zuständigen Führungskräfte in die Projektgruppe einzubinden. Im Falle der beiden größeren Projekte war es praktisch unmöglich, einen gleichwertigen Informationsfluss zu erzeugen.

4. Kommunikation des Projekts

Der erste und wichtigste Schritt bestand darin, den Ablauf des Projekts an die Entscheider, also die Verwaltungsspitze, zu kommunizieren. Ohne politischen Rückhalt – soviel war klar – würden sich Erfolge allenfalls zufällig einstellen. Entsprechende Informationen über den Projektverlauf, geschätzte Kosten und angestrebte Ziele wurden in Absprache mit der Unfallkasse und dem IfG aufbereitet.

Als nicht minder wichtig wurde die Kommunikation des Vorhabens an den Personalrat angesehen. Durch die Mitarbeit im Projektteam wurde in allen Projekten der Kommunikationsfluss sichergestellt. Im Fall des Märkischen Kreises erhielt der Personalrat in Form einer eigenen Präsentation alle nötigen Informationen, um seine Unterstützung sicher zu stellen. Insbesondere Fragen des Datenschutzes spielten hierbei eine entscheidende Rolle.

Während der einzelnen Projektphasen kam es vor allem darauf an, regelmäßig Informationen über den Projektverlauf aus den Sitzungen des Steuerungsgremiums an Beschäftigte, Führungskräfte und die Verwaltungsspitze weiter zu leiten. Zur Kommunikation wurden E-Mails, Intranet und persönliche Anschreiben ebenso verwendet wie Mitarbeiterzeitungen und Versammlungen. Letztere erwiesen sich insbesondere im Vorfeld der Befragung als bedeutsam. Hier konnte nicht nur über das Bevorstehende informiert werden, sondern auch Fragen beantwortet und aktiv für Unterstützung und Beteiligung geworben werden. Besonders erfolgreich: In Gelsenkirchen verknüpfte man die Information über das anstehende Projekt mit einem „Mini-Gesundheitstag“ für die Beschäftigten des Referats. Damit wurde der hohe Stellenwert des Themas besonders herausgehoben.

5. Erste Analyse mittels Fragebogen

a) Vorbereitung

Die Erfassung des Ist-Zustands erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens, der den Verwaltungen zur Verfügung gestellt wurde. Nicht nur im Hinblick auf psychometrische Gütekriterien, sondern auch auf die Vergleichbarkeit mit den Parallelprojekten war es ratsam, diesen Fragebogen möglichst wenig zu verändern. Dennoch bestand der Wunsch, Anpassungen am Fragebogen vorzunehmen. Aus methodischer Sicht als kritisch angesehen, kam es hierbei zur Umformulierung von Fragen, die jedoch in wenigen Fällen nicht zu vermeiden waren. Für die Praxis sei hier der Hinweis gegeben, dass Veränderungen am Fragebogen zwar häufig mit großem Interesse diskutiert werden, ihre Bedeutung für den Erkenntnisgewinn im Projektverlauf dabei jedoch eher überschätzt wird.

Ergänzungen des Fragebogens zur weiteren Differenzierung oder zur Erfassung weiterer Aspekte außerhalb der Zielhierarchie, konnten recht bedenkenlos aufgenommen werden. Ein Beispiel hierfür ist eine Frage zur Teilnahme an einem Modell zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die im MIAS®-Konzept enthaltene Beurteilung der Arbeitszeitgestaltung konnte so zur Evaluation des Arbeitszeitmodells herangezogen werden. In zwei Projekten wurden zudem Fragen zur Wahrnehmung und zum Interesse an Gesundheitsangeboten gestellt. Tabelle 1 zeigt die einschlägigen Fragen aus dem Projekt der Stadt Herten. Im Projekt in Gelsenkirchen wurde der Bogen um Fragen betreffend der Regelungen zum Nichtraucherschutz und zum Kundenkontakt erweitert.

Gesundheitsangebote Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung.	trifft gar nicht zu	2	3	4	5	trifft völlig zu
Ich bin Raucher und bin an Raucherentwöhnungsangeboten – organisiert durch die Stadtverwaltung Herten – interessiert und würde daran teilnehmen.						
Über Gesundheitsangebote der Stadtverwaltung (Yoga, Nordic-Walking) werde ich rechtzeitig und ausreichend informiert.						
Die Lage meiner Arbeitszeit ermöglicht es mir, Gesundheitsangebote des Arbeitgebers wahrzunehmen.						
Ich würde gerne einen Ersthelfer-Kurs besuchen.						
Die Einrichtung der Suchtberatung bei der Stadtverwaltung Herten ist mir bekannt.						

Nichtraucherschutz Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung.	trifft gar nicht zu	2	3	4	5	trifft völlig zu
An meinem Arbeitsplatz gibt es eine Regelung zum Nichtraucherschutz.						
Diese Regelung ist praktikabel und ermöglicht reibungslose Abläufe.						
Diese Regelung berücksichtigt die Interessen von Rauchern und Nichtrauchern in einem ausgeglichenen Verhältnis.						

Sozial – Kundenkontakt Im persönlichen Umgang mit Menschen (z. B. Kunden, Publikumsverkehr) an meiner Arbeitsstelle ...	trifft gar nicht zu	2	3	4	5	trifft völlig zu
... besteht eine unmittelbare Gefahr für meine körperliche Unversehrtheit.						
... fühle ich mich durch die Personen in der Bewältigung meiner Aufgaben behindert.						
... bleiben mir genügend Rückzugsmöglichkeiten und/oder freie Zeiten für Pausen.						

Frei zu gestalten hingegen waren die persönlichen Angaben im Fragebogen. Sie ermöglichen die Auswertung der Ergebnisse für bestimmte Mitarbeitergruppen, etwa Altersgruppen oder Beschäftigte einer bestimmten Abteilung. Somit sind sie von entscheidender Bedeutung für die Wahrnehmung des Datenschutzes, aber eben auch für die Aussagekraft der Ergebnisse.

Die Frage des Datenschutzes konnte objektiv einfach gelöst werden: Unter Mitsprache von Datenschutzbeauftragtem und Personalrat legte die Projektgruppe eine Gruppengröße fest, unterhalb derer keine Ergebnisse berichtet werden. Wenn beispielsweise Ergebnisse für eine Gruppe von nur 5 Beschäftigten einer Abteilung für das auswertende Institut berechenbar waren, wurden diese nicht in die Auswertung aufgenommen. Somit konnten Rückschlüsse auf Einzelpersonen oder kleine Gruppen ausgeschlossen werden.

Schwieriger gestaltete sich die Frage des Datenschutzes aus der subjektiven Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zwar konnten Informationen über den vertraulichen Umgang mit den Daten in Form von Infoblättern („Frequently asked questions“, FAQ) und Erläuterungen im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen weitergegeben werden; als kritisch erwies sich jedoch, nach Einschätzung vieler Beteiligter, die direkte und proaktive Fürsprache durch den Personalrat. So kommt der Bericht des Märkischen Kreises zum Schluss: „Die Botschaft ‚Anonymität der Umfrage‘ war die kritischste und es kann davon ausgegangen werden, dass trotz breiter Aufklärung und Information einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Anonymität bis zum Schluss für sich in Frage gestellt haben.“ Resümierend legen die Erfahrungen der durchgeführten Projekte nahe, eher wenige Angaben zur Person zu erfassen, um möglichst wenig (unangemessenes) Misstrauen seitens der Umfrageteilnehmer zu erwecken. Siehe dazu auch Abschnitt 6 zur Rolle der Strukturvariablen.

b) Durchführung

Die Durchführung der Befragung erfolgte jeweils nach einer umfassenden Information der Beschäftigten (siehe Abschnitt 4. Kommunikation des Projekts). Zwei der hier beschriebenen Projekte schlugen den klassischen Weg der Befragung in Papierform ein. Beim Märkischen Kreis füllten die Beschäftigten einen Online-Fragebogen aus. Lediglich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Arbeitsplätzen ohne Online-Zugang erhielten Fragebögen in Papierform.

Im Fall der Papierbefragung erhielten sie die Fragebögen entweder per Hauspost oder persönlich am Schreibtisch. Die Rückgabe erfolgte im verschlossenen Umschlag, in eine zentral aufgestellte Urne oder per Postversand. Die Umschläge mit den Bögen wurden jeweils erst vom auswertenden externen Institut geöffnet.

Hinsichtlich der Rücklaufquoten erscheint die Online-Befragung der Papierbefragung sogar überlegen (85,9 % gegenüber 75,5 % bzw. 41,26 %), auch wenn Vorsicht beim Vergleich der Rücklaufquoten über verschiedene Verwaltungen und Größenordnungen geboten ist. Dieses Ergebnis ist insofern bemerkenswert, als dass der Online-Befragung gefühlt mehr Misstrauen entgegengebracht wurde, als dem im verschlossenen Umschlag abgegebenen Papierfragebogen. Insbesondere der Versand von E-Mail-Erinnerungen an säumige Online-Teilnehmer kam nicht gut an.

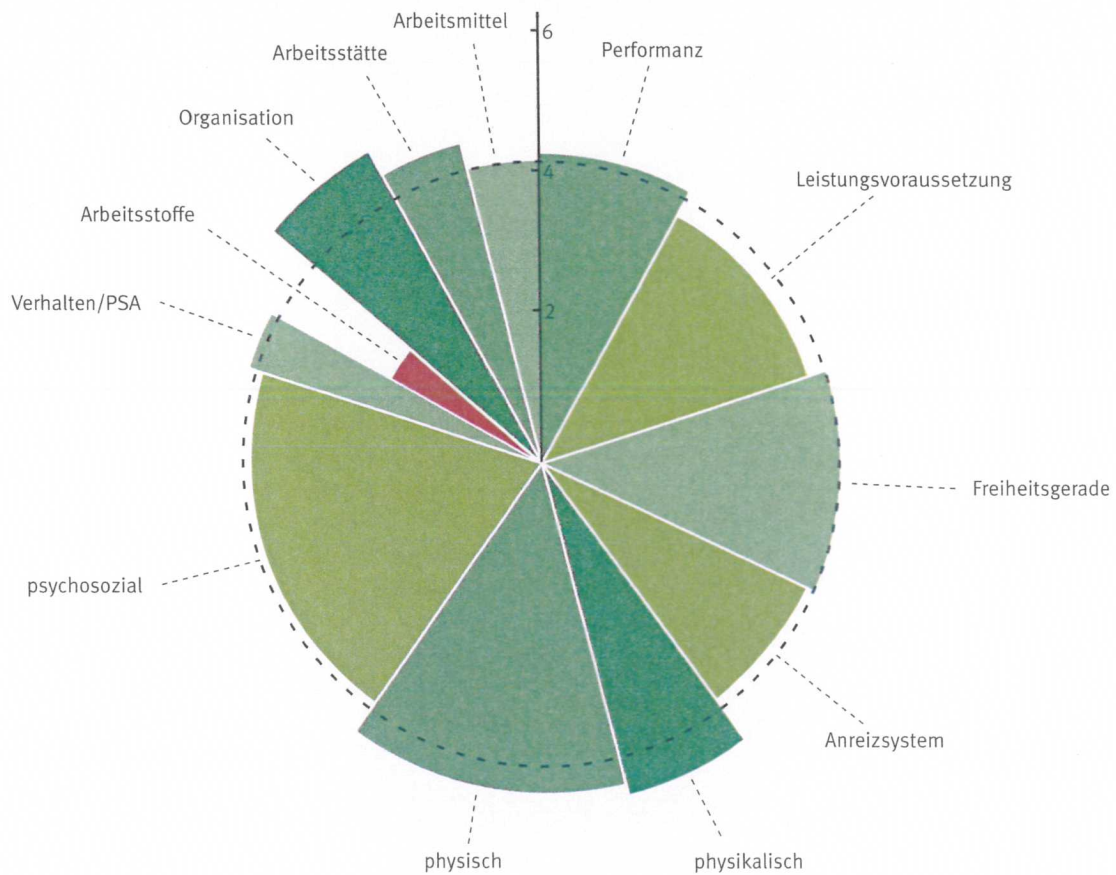
c) Checklisten zur Arbeitssicherheit

Die meisten Kriterien zur Arbeitssicherheit werden nach dem MIAS®-Konzept nicht über eine Befragung der Beschäftigten, sondern über Checklisten erfasst. Bei gelebter Pflichtenübertragung zeichnen die Führungskräfte in ihrem jeweiligen Bereich für die Arbeitssicherheit verantwortlich. Unterstützt und beraten werden sie dabei durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit, ggf. Sicherheitsbeauftragte und den Betriebsarzt. Wie gestaltete sich nun die Zuständigkeit bei den drei Verwaltungen unseres Pilotprojektes? Alle drei Verwaltungen bezogen die zuständige Führung vor Ort zumindest teilweise in die Bearbeitung der Checklisten mit ein. Damit wurde den Führungskräften ihre Zuständigkeit und Verantwortung noch einmal verdeutlicht. Unterschiede zeigten sich in den Reaktionen: Während einige die Checklisten adäquat bearbeiten konnten, wurde an anderer Stelle vermehrt um Unterstützung durch Fachpersonal gebeten (besonders erwähnt sei hier eine Führungskraft, die die Fachkraft für Arbeitssicherheit zur gemeinsamen Diskussion der Probleme bei einer Tasse Kaffee einlud). Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Checkliste durchaus ein geeignetes Mittel ist, um das Thema Arbeitssicherheit sowohl inhaltlich als auch in der Frage der Verantwortlichkeit anzustoßen und voranzutreiben.

6. Ergebnisse der ersten Analyse

Aus dem ersten Analyseschritt (Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbefragung und Checkliste zur Arbeitssicherheit) wurden schließlich Kennwerte zur Erfüllung der Grob- und Feinziele generiert. Sie lieferten eine Übersicht, in welchen Bereichen die Gesamtverwaltung, ein Teilbereich oder eine bestimmte Gruppe von Beschäftigten stärker oder schwächer aufgestellt waren. Insgesamt zeigten die Analysen ein positives Gesamtbild (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Gesamtübersicht aus einem der Projekte.



Erklärung: Die Gewichtung der einzelnen Bereiche wird durch die Winkelgröße der „Kuchenstücke“ wiedergegeben: Je breiter, desto mehr Bedeutung wurde dem Bereich vom Projektteam zugebilligt. Der Radius der einzelnen Kuchenstücke gibt den in diesem Bereich gemessenen Wert wieder. Positive Bewertungen sind vorherrschend, einzelne Schwächen aber erkennbar.

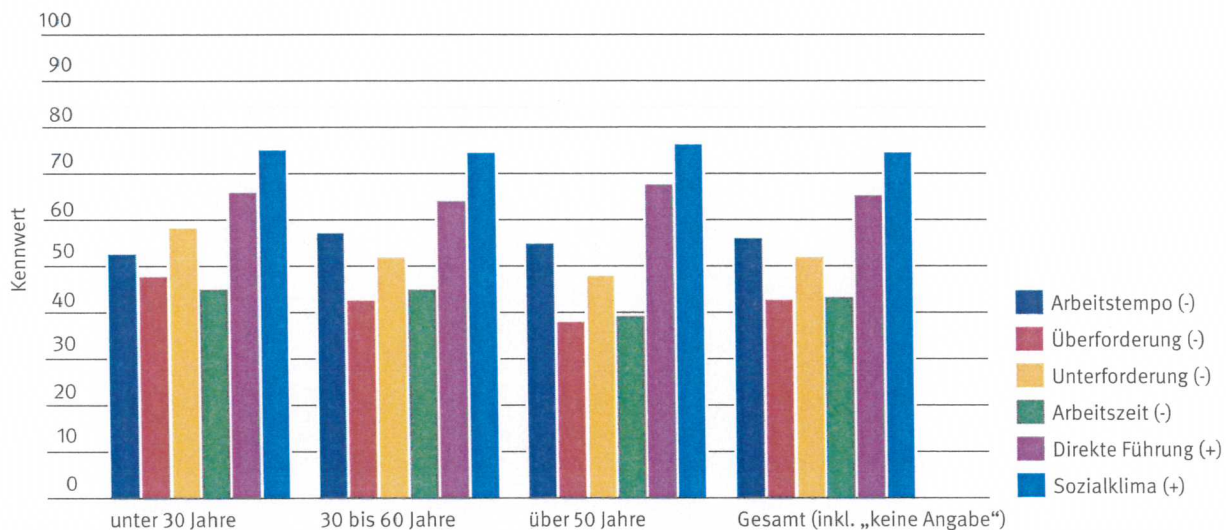
Etwaige Handlungsfelder wurden schnell und deutlich sichtbar. Die Handlungsfelder wirkten in den meisten Fällen plausibel für die Projektgruppen. Dementsprechend einfach fiel die Entscheidung, welche Punkte im weiteren Projektverlauf angepackt werden sollten. Entweder wurden also direkte Maßnahmen getroffen oder die Themen in Ideenwerkstätten weiter bearbeitet (siehe Kapitel 7).

Ein Beispiel für eine direkt aus den Ergebnissen der Befragung und der Checkliste abgeleitete Maßnahme, waren die Besuche des „Ergo-Teams“ des Märkischen Kreises. Dieses Team besteht aus der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Betriebsmediziner. Bereiche, in denen mangelhafte Bewertungen der Arbeitsstätte und der ergonomischen Gegebenheiten festgestellt worden waren, wurden umgehend in Augenschein genommen. Wenn nötig, wurden Maßnahmen eingeleitet. Ein wichtiges Signal an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: „Eure Rückmeldungen werden ernst genommen!“

a) Angaben zur Person – Unterscheiden sich Beurteilungen?

Die Angaben zur Person stellen einen zentralen Diskussionspunkt bei Befragungen dar – so war es auch in den hier betrachteten Projekten. Üblicherweise werden die folgenden Merkmale erfragt: Altersgruppe, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Geschlecht und Tätigkeit in Voll- oder Teilzeit. Die Abfrage dieser Informationen erweckte regelmäßig bei den Beschäftigten Zweifel an der Anonymität der Befragung. Dem gegenüber stehen in den vorliegenden Projekten vernachlässigte Einflüsse eben dieser Faktoren. So wurden in keinem Fall Geschlechts- oder Altersunterschiede zum Thema eines weiteren Vorgehens gemacht. Stattdessen konzentrierte man sich auf die Betrachtung bestimmter Abteilungen oder Inhaltselemente wie etwa dem Thema „Führung“. Resümierend legen diese Erfahrungen nahe, auf Angaben zur Person, abgesehen von der Abteilungszugehörigkeit, zu verzichten.

Abb. 2: Feinstziele nach Altersgruppen



Die Unterschiede zwischen den Altersgruppen wurden in keinem Projekt als so bedeutsam bewertet, dass entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden.

b) Kommunikation der Ergebnisse

Aufgrund der Ergebnisse der ersten Analyse wurden vor allem Unternehmensteile ([Teil-]Referate bzw. Berufsgruppen) für weitere Analysen oder Maßnahmen ausgewählt. Zwar tauchten einige Themen, wie z. B. „Führung“ oder „Umgebungsbedingun-

gen“, auch in der Breite häufiger auf, jedoch waren abgrenzbare Unternehmensteile besser für eine Fokussierung der Themen im Rahmen von Ideenwerkstätten geeignet. Außerdem sprach die negative Bewertung zahlreicher Kriterien für akuten Handlungsbedarf.

Um dennoch einen weitreichenden Effekt auf alle anderen Unternehmensteile zu haben, mussten die Ergebnisse und Entscheidungen angemessen kommuniziert werden. So erhielten etwa beim Projekt des Märkischen Kreises alle Beschäftigten eine Auswertung der Ergebnisse ihres Fachbereichs. Damit war auch ohne weitere Maßnahmen seitens der Projektsteuerung die Möglichkeit zur internen Diskussion der Ergebnisse gegeben. Die Beschäftigten der Stadt Herten und des betroffenen Referats bei der Stadt Gelsenkirchen erhielten neben einem Zugang zu den Ergebnissen der Befragung eine Information im Rahmen einer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterversammlung. Durch die Anwesenheit von Personalvertretung und Verwaltungsspitze, wurde dabei der hohe Stellenwert des Projektes unterstrichen.

Vollkommene Transparenz der Prozesse durch eine Bereitstellung der Analyseergebnisse für alle Beschäftigten wurde bei allen Projekten praktiziert. Dies geschah via Intranet und/oder durch Bereitstellung der Ergebnisse beim Personalrat.

7. Ideenwerkstätten

Zur Vorbereitung auf die Ideenwerkstätten wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für die betreffenden Bereiche und Themen noch einmal aufbereitet. In den Werkstätten wurden dann Probleme genannt, gewichtet, beschrieben sowie Lösungsvorschläge erarbeitet. Dabei orientierten sich die Beschäftigten an den Fragestellungen, die sich aus der ersten Analyse ergeben hatten, sie konnten jedoch auch eigene Schwerpunkte setzen. Ergebnis der Ideenwerkstätten waren priorisierte Vorschlagslisten, die dem erweiterten Ausschuss zur Projektsteuerung vorgelegt werden konnten. Die Arbeit der Ideenwerkstätten wurde durch einen externen Moderator angeleitet. Dies erwies sich als vorteilhaft für eine offene Diskussion innerhalb der Ideenwerkstätten.

Als entscheidender Punkt stellte sich in allen Projekten die Auswahl und Rekrutierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer heraus. Wer mit zahlreichen Freiwilligen rechnete, wurde zunächst enttäuscht. Aber auch die Auswahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch Führungskräfte erwies sich als nicht tragfähige Alternative: Sie erschienen wenig motiviert. Sowohl für die Rekrutierung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, als auch für die reibungslose Durchführung der Ideenwerkstätten, erwies es sich als kritisch, dass den Ideenwerkern ein zeitlicher

Freiraum für die Teilnahme an den Sitzungen (i.d.R. im Umfang von insgesamt 8-12 Stunden) geschaffen wurde. Durch die Aufteilung auf mehrere Sitzungen hatten sie die Möglichkeit sich zwischendurch mit Kolleginnen und Kollegen rückzukoppeln.

Führungskräfte wurden bei den Ideenwerkstätten explizit nicht mit einbezogen, um einen möglichst ungezwungenen Austausch zu ermöglichen. Die Vorschläge wurden bei zwei der hier betrachteten Projekte nach der letzten Sitzung im Rahmen einer Projektteamsitzung mit den Führungskräften diskutiert. Beim dritten Projekt fand diese Diskussion im Rahmen der letzten Sitzung statt und wurde durch den externen Moderator der Ideenwerkstätten begleitet.

8. Umgang mit den Ergebnissen

Die Ergebnisse der Ideenwerkstätten wurden in einem Protokoll zusammengefasst. Es enthielt Problembeschreibungen, Auswirkungen auf die Betroffenen sowie Lösungsvorschläge. Nachdem das Protokoll von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern autorisiert wurde, wurde es an die Projektsteuerung weitergeleitet. Im Rahmen einer Sitzung wurden die Ergebnisse diskutiert und Handlungsvorschläge ausgewählt. Bei den beiden Projekten, in denen die direkte Führung nicht an der letzten Sitzung der Ideenwerkstatt teilgenommen hatte, nahmen Ideenwerker und Führung an den Sitzungen des Steuerungsgremiums teil. In Gelsenkirchen hatten die Ideenwerker gemeinsam mit dem externen Moderator eine Präsentation der Ergebnisse erarbeitet, die sie selbst dem Arbeitskreis vorstellten.

Es zeigte sich, dass viele Vorschläge ohne zusätzliche Kosten umsetzbar waren, etwa die Aufnahme von Themen in Mitarbeiterbesprechungen oder die Freigabe eines Raumes zur Nutzung als Pausenraum. In anderen Fällen mussten Gelder bereitgestellt werden, z. B. für die Renovierung von Sanitäreinrichtungen (interessante Interimslösung: 18 Damen und 2 Herren tauschten die Toiletten, da die Herrentoilette in einem besseren Zustand war). Bedauerlich waren Fälle, in denen z. B. Bestimmungen zum Denkmalschutz keine Anpassung der Arbeitsumgebung an die Bedürfnisse der Beschäftigten zuließen.

Insgesamt erwies sich der überwiegende Teil der Vorschläge aus den Ideenwerkstätten als realistisch und gut umsetzbar. Besonders gut kam die Priorisierung der Vorschläge an. Dadurch wurde für die Entscheider deutlich, welche der (vielleicht durchaus

schon einmal an anderer Stelle eingebrachten) Vorschläge hilfreich sein würden. Zum Zeitpunkt der Berichterstellung liegen detaillierte Rückmeldungen aus den Pilotprojekten vor: Es wurden für 75 % bzw. 90 % der angesprochenen Probleme zumindest Teillösungen umgesetzt. Insbesondere organisatorische Lösungen sind im Sog eines solchen Projektes offenbar besser umzusetzen. Hierfür mag es verschiedene Gründe geben. Zum einen könnte der besondere Charakter eines Projekts Veränderungsbereitschaft erzeugen. Zum anderen könnten im Rahmen der Ideenwerkstätten erarbeitete Vorschläge konstruktiver und besser umsetzbar sein.

Für die praktische Umsetzung wurde das Protokoll der Ideenwerkstätten einfach um Spalten für zuständige Personen und Umsetzungstermine erweitert. Wenn ein Vorschlag nicht angenommen wurde, wurde zumindest eine Begründung festgehalten, die an die Beschäftigten kommuniziert wurde.

9. Evaluation

Wünschenswert wäre eine Evaluation der Projekte, indem im Abstand von zwei bis vier Jahren nach der ersten Analyse eine weitere Befragung stattfindet. Damit könnten Veränderungen in der Zielerreichung in Kennwerten ausgedrückt und damit greifbar gemacht werden. Ob ein solches Vorgehen gewählt wird, ist zurzeit noch unklar. Grund dafür sind einschneidende Veränderungen der Rahmenbedingungen wie z. B. bei der Stadt Herten, wo ein Umbau des Rathauses inklusive Umzug ansteht.

Ein weiteres Kriterium zur Bewertung des Erfolgs der durchgeführten Projekte sind die Einschätzungen der Verantwortlichen hinsichtlich der angestrebten Visionen und Projektziele. Diese fallen durchweg positiv aus. So sei es gelungen, konkrete Schritte in Richtung einer gesundheitsorientierten Unternehmenskultur anzustoßen. Indem die vorhandenen Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes „auf den Prüfstand“ gestellt wurden, konnte ein Projekt den Erfolg des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sichtbar machen. Dadurch, so die Hoffnung, wird das Thema nicht nur operativ in Managementprozesse eingebunden, sondern erhält auch weiterhin die Unterstützung von höchster Stelle, die für erfolgreiches Arbeiten notwendig ist. Teilweise wurden in den Verwaltungen Stellenanteile geschaffen, die die personenunabhängige Gesundheitsförderung sicherstellen – ein erfreulicher Gewinn an „Stellenwert“. Das Projektziel der „gemeinsamen und aktiven Gestaltung von Verhalten und Ver-

hältnissen“, sei – so bei einem weiteren Pilotprojekt – erreicht worden. Hier verweist man auch auf folgende Erfolgsfaktoren:

- Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitervertretern in das Projektteam
- Direkte Kommunikation im Rahmen von Versammlungen und Gesundheitstagen
- Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Engagement, z. B. Vorstellung der Ergebnisse durch Ideenwerker und Diskussion mit dem Projektteam

„Bei einer möglichen Übertragung des Konzepts auf weitere Abteilungen“, urteilte man in Gelsenkirchen, wo die Konzentration auf ein kleines Pilotprojekt viele Vorteile brachte, „sind diese Erfahrungen von großem Wert.“ Mit Hilfe dieses Berichts soll der Gewinn für beide Seiten – Unternehmen und Beschäftigte – besonders deutlich herausgestellt werden. Bleiben Sie gesund!

„Haben wir das Richtige gemacht?“

– Erfolgsmessung am Beispiel der Stadt Gelsenkirchen

Zur Erfolgsmessung wird in der einschlägigen Literatur regelmäßig eine Wiederholung der Ausgangsbefragung empfohlen. Theoretisch streng genommen lassen sich nur hiermit Effekte der durchgeführten Maßnahmen nachweisen. Praktisch passiert zwischen zwei Befragungen soviel, dass sich Veränderungen im Antwortverhalten kaum mit Sicherheit auf ein abgrenzbares Projekt zurückführen lassen.

In Gelsenkirchen entwickelte das IfG zusammen mit der Projektleitung eine praktische und einfach handhabbare Antwort auf die Frage „Haben wir das Richtige gemacht?“ Hier wurde gefragt, ob und wie die einzelnen Maßnahmen bei den Beschäftigten ankamen. Außerdem bewerteten die betroffenen Beschäftigten am Ende das Projekt als Ganzes.

Themenauswahl	voll und ganz	eher ja	eher nein	gar nicht
Aus den Ergebnissen der MIAS®-Befragung wurden die Themen Führung und Gesundheit als bedeutsamste Handlungsfelder abgeleitet. Wurden damit die wichtigsten Themen getroffen?				
Welche Themen hätte man stattdessen aufgreifen sollen?				

Maßnahmen ²	Maßnahme angemessen		umgesetzt			hat meine Situation verbessert		
	Ja	Nein	Ja	Nein	weiß nicht	Ja	Nein	kann ich nicht beurteilen
Bitte beurteilen Sie die Maßnahmen, die aus den Ideenwerkstätten abgeleitet wurden.								
Organisation von Schulungsangeboten über die vorhandene Software über die gkd-el								
Begehung der einzelnen Büroarbeitsplätze mit Beratung zur Ergonomie durch 10/3 ASD								
verbessertes Informationsangebot zu Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wie - Ergonomie am Arbeitsplatz - arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen - arbeitsrechtliche Bestimmungen - aktuelle Gesundheitsangebote durch neuen Intranetauftritt von 10/3 ASD								
Durchführung einer „Aktiven Mittagspause“ in der Abt. 30/7								

²Hier nur Auszugsweise dargestellt.

Gesamturteil	voll und ganz	eher ja	eher nein	gar nicht
Erklärtes Ziel des MIAS®-Projekts war es, das Thema „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ besser in den Abteilungen zu verankern. Ist dies Ihrer Meinung nach gelungen?				

Welche Handlungsweisen waren erfolgreich, was hätte man besser anders gemacht?

Intensive Kommunikation



Wenn sowohl Projektverlauf als auch Ergebnisse intensiv kommuniziert werden, fördert dies Austausch und Veränderungsbereitschaft unter Beschäftigten und Führung. In den vorliegenden Projekten wurden positive Erfahrungen mit einer Menge von Kommunikationsmitteln gesammelt: Newsletter, Plakate, Anschreiben der Verwaltungsführung, Mitarbeiterversammlungen, Aktionstage, interne Mitarbeiterzeitungen aber auch direkte Kommunikation.

Direkte Kommunikation: der „kurze Draht“



Die Kommunikation erfolgte über den sogenannten kurzen Draht, d. h. direktem Gespräch mit den Führungskräften. Wenn aufgrund der Verwaltungsstruktur stets ein direkter kurzer Weg gegeben ist, wird offen und interessiert kommuniziert.

Angaben zur Person in Mitarbeiterbefragungen



Problematisch gestaltete sich in einem Projekt die Erfassung der Bereichskategorien im Rahmen der Mitarbeiterbefragung. Um weitestgehende Anonymität zu erreichen, wurden in einem Projekt keine Angaben zu Organisationseinheiten abgefragt, sondern Tätigkeitsbeschreibungen wie „Innendienst“, „technisch geprägte Berufe“ oder „sozialpädagogisch geprägte Berufe“. Die Zuordnung zu diesen Gruppen gestaltete sich im weiteren Projektverlauf problematisch.

Ideenwerker kommen nicht (immer) von allein



Es reicht nicht, sich auf das Veränderungsinteresse der Beschäftigten zu verlassen. Zum Beispiel haben Beschäftigte mitunter Bedenken, dass ihnen durch ihr Engagement Nachteile entstehen. Zusicherung von Anonymität und intensive Unterstützung durch die Führungskräfte sind notwendig, um zur Mitarbeit zu motivieren. Außerdem sollte gewährleistet sein, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Teilnahme an den Ideenwerkstätten von anderen Aufgaben entlastet werden, um eine regelmäßige Teilnahme zu ermöglichen.

Aus Betroffenen Beteiligte machen



Das Einbinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskräften und Personalrat sorgt nicht nur für eine höhere Akzeptanz des Projektes auf allen Ebenen, sondern bereichert auch das Spektrum der konstruktiven Beiträge.

Vertrauen auf konstruktive Beiträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Mögliche Bedenken, dass in den Ideenwerkstätten utopische Forderungen gestellt würden, deren Nichterfüllbarkeit nur weiteren Frust hervorrufen würde, wurden ad absurdum geführt: Statt Frust über negative Zustände wurden machbare Vorschläge erarbeitet. Dementsprechend hoch war die Umsetzungsquote.

Realistische Erwartungen



„Nicht alle Vorschläge sind umsetzbar, aber man kann Veränderungskultur schaffen: Nur was auf den Tisch kommt, kann auch angegangen werden!“ Diese Botschaft fördert eine offene Kultur des Austauschs und der Veränderung im Unternehmen.

Kontakt zu den Ansprechpartnern für die MIAS®-Projekte:

Stadt Gelsenkirchen

10/3 Arbeitssicherheit und betrieblicher Gesundheitsschutz
Sylvia Lautzschmann
Bochumer Str. 4
45879 Gelsenkirchen
Telefon 0209 169-2318
E-Mail sylvia.lautzschmann@gelsenkirchen.de

Stadt Herten

FB 1.1 - Personalservice
Heike Sprajc
Kurt-Schumacher-Str. 2
45699 Herten
Telefon 02366 303-573
E-Mail h.sprajc@herten.de

Märkischer Kreis

Geschäftsstelle Kreisorgane
Annette Maria Lapinski
Heedfelder Str. 45
58509 Lüdenscheid
Telefon 02351 966-6136
E-Mail a.lapinski@maerkischer-kreis.de

IfG GmbH

Institut für Gesundheit und Management
Konrad Mayer-Straße 26
92237 Sulzbach-Rosenberg
Telefon 09661 8138-0
E-Mail info@gesundheitsmanagement.com

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Regionaldirektion Westfalen-Lippe
Hauptabteilung Prävention
Uwe Tchorz
Salzmannstraße 156
48159 Münster
Telefon 0251 2102-124
E-Mail u.tchorz@unfallkasse-nrw.de

Impressum

Herausgeber

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
Sankt-Franziskus-Straße 146
40470 Düsseldorf
Telefon 0211 9024-0
Fax 0211 9024-355
E-Mail info@unfallkasse-nrw.de
Internet www.unfallkasse-nrw.de

Verantwortlich für den Inhalt

Gabriele Pappai

Redaktion

Uwe Tchorz
E-Mail u.tchorz@unfallkasse-nrw.de

Druck

F & D, Schwerte

Auflage

1.000

Ausgabe

Oktober 2010

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Sankt-Franziskus-Straße 146

40470 Düsseldorf

Telefon 0211 9024-0

Fax 0211 9024-355

E-Mail info@unfallkasse-nrw.de

Internet www.unfallkasse-nrw.de

