

* Thema: Gesundheit
Vom täglichen Hegen und Pflegen



Treffen Sie uns
auf dem größten internationalen Fachforum für
Persönlichen Schutz, Betriebliche Sicherheit
und Gesundheit bei der Arbeit!



Liebe Leser,

wissen Sie, wie viele Länder – oder besser: Staaten – es auf der Erde aktuell gibt? Ich sage es Ihnen: 194. Alle sind Mitgliedstaaten der Weltgesundheitsorganisation WHO. Alle. Nicht nur diese Zahl zeigt deutlich, dass Gesundheit alle angeht, dass die Gesundheit der Menschen dieser Erde das wichtigste und umfassendste Ziel ist, das es geben kann.

Die WHO definiert Gesundheit als „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“. Definitionen jedoch gibt es viele. So wird dem Philosophen Friedrich Nietzsche folgende Definition zugeschrieben: „Gesundheit ist dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.“ Dazwischen liegen beinahe Welten.

Klar ist, dass Gesundheit nicht nur körperliche Gesundheit, sondern auch geistige und seelische Gesundheit umfasst: Gesundheitswissenschaften sehen darüber hinaus soziale, ökonomische und ökologische Aspekte der Gesundheit.

Klar ist aber auch, dass es objektiv gesunde Menschen gibt (also solche ohne Krankheiten), die sich aber nicht gesund fühlen (und vielleicht alleine dadurch krank sind), und Menschen, die mit Krankheiten leben und dennoch (beinahe?) gesunde Menschen sind – und sich auch so sehen. Das verwirrt: Auf dem Kontinuum von „Gesundheit“ zu „Krankheit“ gibt es alle Graustufen – subjektiv und objektiv.

Nicht ganz so klar ist, dass sich ein Organismus durch Krankheit auch mitteilen können will: Krankheiten könnten Entwicklungshelfer der Gesundheit sein, ein Organismus ohne Symptome kann im Entwicklungsstillstand sein, aber auch tot. Damit gehörte Krankheit zu einer gesunden Entwicklung aber irgendwie dazu – spannend! Die Resilienzforschung fragt konsequent: Wie ist es möglich, sich – auch unter Belastung – gesund zu erhalten? Sich hegen und pflegen, aber auch Verstandenwerden, Geborgenheit, Vertrauen in die Zukunft und Sinn des Lebens kommen dann ins Spiel:

Wie Gesundheit als Indikator individuellen Wohlergehens, als funktionale Voraussetzung der Gesellschaft und damit der Unternehmen rund um den Globus in immer schnelleren Zeiten betrachtet und unterstützt werden kann, lesen Sie auf den nächsten Seiten.

Viel Freude und Anregungen bei der Lektüre!

Ihr

Wolfgang Pollety

Impressum

Chefredaktion: Bruno Pusch (V.i.S.d.P.)
Fachliche Redaktion: Gabriele Held, Beate Schlink
Redaktionelle Unterstützung: Christel Lehn
Illustrationen: Daniel Jennewein
Artredaktion: Claudia Weinhold
Druck: Bonifatius Druckerei,
Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

Herausgeber: Wolfgang Pollety, Geschäftsführer,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn,

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:

magazin@rkw.de, 06196-495 2818, www.rkw-magazin.de

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

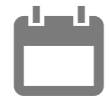
Erscheinungsweise: 4 x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 7.500

Bildnachweise:

123 rf: Aleksandra Gigowska (S. 2), Michael Simons (S.14), magiceye (S. 18), kuzma (S.26), kantver (S. 38), Adam Radosavljevic (S. 44), Hans Slegers (S. 60), shutterstock: maxbelchenko (S. 1), Metoba: (S. 32)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

* Inhalt



SONNTAG

Wie könnte gutes Gesundheitsmanagement aussehen? Wir begleiten unseren Musterbetrieb GoON und fünf Protagonisten durch eine (Arbeits)Woche. **Seite 8**



MONTAG

Gewusst wie – darum geht es am Montag. Am Ball zu bleiben ist nicht immer einfach, aber in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren lohnt sich! **Seite 12**



DIENSTAG

Die Belegschaften werden immer älter. Grund genug, sich darüber Gedanken zu machen, welche Maßnahmen wirkungsvoll genutzt werden können ... **Seite 22**



MITTWOCH

Das Praxisbeispiel der Metoba GmbH zeigt, dass die Einbindung der Mitarbeiter essentiell für den Unternehmenserfolg ist. **Seite 30**



DONNERSTAG

Wir widmen uns der Frage, welche Auswirkungen neue Medien auf Unternehmen und speziell Auszubildende haben und wie die Medienkompetenz gefördert werden kann. **Seite 36**



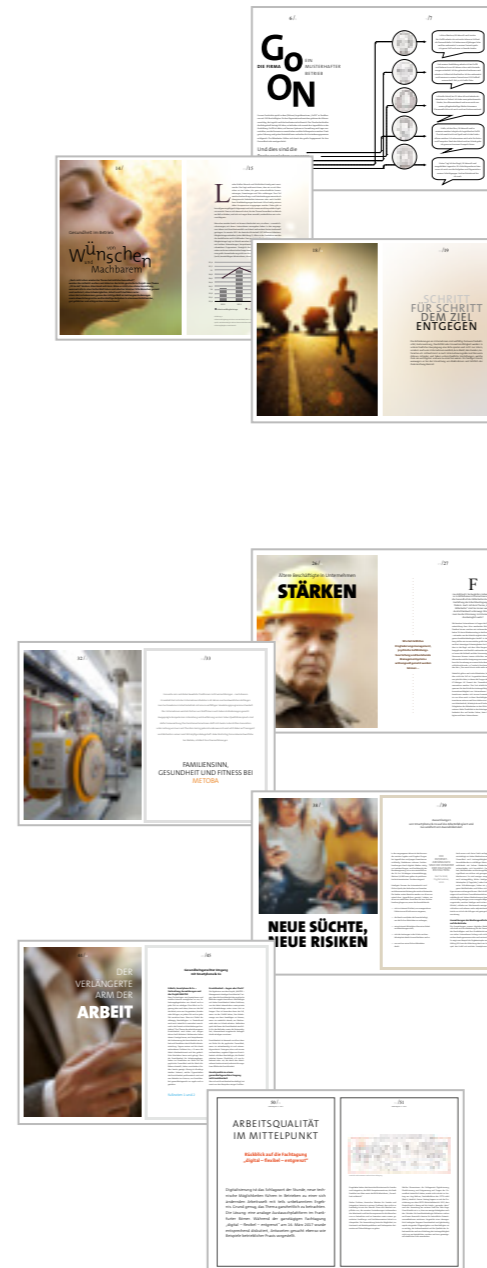
FREITAG

Viele Arbeitnehmer fühlen sich von Smartphone & Co auch in der Freizeit getrieben. Aber muss das sein? **Seite 42**



SAMSTAG

Und die Moral von der Geschichte ... **Seite 48**



Themen

- 6 Vorstellung:**
Die Firma GoON – ein musterhafter Betrieb
- 8 Sonntag:**
Der Prolog der Geschichte
- 12 Montag:**
Gesundheit im Betrieb
- 14 Von Wünschen und Machbarem
- 18 Schritt für Schritt dem Ziel entgegen
- 22 Dienstag:**
Ältere Belegschaften
- 24 Ältere Belegschaften – ein Spiegel der Demografie
- 26 Ältere Beschäftigte im Unternehmen stärken
- 30 Mittwoch:**
Die Mitarbeiter einbinden
- 32 Das Praxisbeispiel der Metoba GmbH
- 36 Donnerstag:**
Neue Medien in Unternehmen
- 38 Neue Süchte, neue Risiken
- 42 Freitag:**
Smartphone & Co in der Freizeit
- 44 Der verlängerte Arm der Arbeit
- 48 Samstag:**
Und die Moral von der Geschichte ...
- 50 Veranstaltungsbericht: Arbeitsqualität im Mittelpunkt

Rubriken:

- 54 RKW-Netzwerk: Angebote und Termine
- 58 RKW-News

GoON

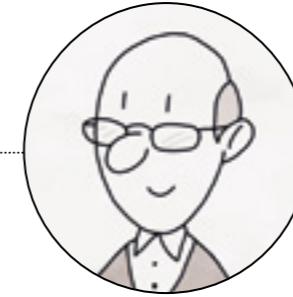
DIE FIRMA EIN MUSTERHAFTER BETRIEB

Unsere Geschichte spielt in dem (fiktiven) Logistikzentrum „GoON“ in Nordhessen mit 120 Beschäftigten. Zu den Organisationsbereichen gehören der Warenumschlag, die Logistik und der kaufmännische Bereich. Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt 44 Jahre, es befinden sich zurzeit drei Jugendliche in der Ausbildung. GoON ist dabei, auf bessere Systeme in Verwaltung und Lager umzustellen, um die Prozesse zu vereinfachen und die Fehlerquote zu senken. Dank guter Führung und guten Betriebsklimas verlaufen die Veränderungsprozesse erfolgreich. Die Mitarbeiter fühlen sich durch das große Engagement für ihre Gesundheit sehr wertgeschätzt.

Und dies sind die Protagonisten unserer Geschichte:



Ich bin Martina, 48 Jahre alt und Juristin. Bei GoON arbeite ich seit sechs Jahren in Vollzeit als Personalchefin. Ich habe einen elfjährigen Sohn und bin verheiratet. In meiner Freizeit spiele ich gerne Golf und reise in fremde Länder.



Seit meiner Ausbildung arbeite ich bei GoON und habe mit nun 60 Jahren schon viele Veränderungen miterlebt. Ich bin gelernter Kaufmann und arbeite in Vollzeit als Buchhalter. Ich bin verheiratet und trainiere in meiner Freizeit eine U20-Fußballmannschaft. Ach ja, ich heiße Peter.



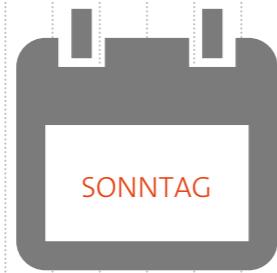
Ich heiße Astrid, bin 51 Jahre alt und arbeite als Sekretärin in Teilzeit. Ich habe zwei pubertierende Kinder, bin alleinerziehend und muss mich um meine pflegebedürftige Mutter kümmern. Ehrenamtlich bin ich auch noch im Kirchenvorstand.



Hallo, ich bin Nico, 18 Jahre alt und in meinem zweiten Lehrjahr als Logistiker bei GoON. Der Job macht echt viel Spaß und ich darf vieles alleine machen. Ich interessiere mich sehr für Autos und Computer. Nach der Arbeit und im Urlaub gehe ich gerne mit meinen Kumpels feiern.



Guten Tag! Ich bin Birgit, 30 Jahre alt und ausgebildete Lageristin. Als Schichtsprecherin kümmere ich mich um die Aufgaben und Organisation meiner Schichtgruppe. Und im Betriebsrat bin ich auch.



„Ich weiß jetzt, dass ich mich auf meine Leute verlassen kann. Ein wirklich tolles Team! Der Chef hatte Recht, es war ein Fehler zu glauben, ich packe alles alleine. Aber das Delegieren musste ich halt auch erst lernen.“

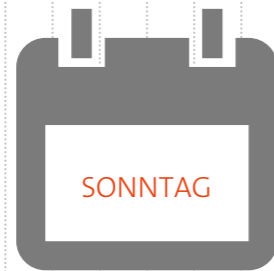
19.30 h

Martina fährt ihrem Sprössling lachend durchs Haar, mit einem Gute-Nacht-Gruß schubst sie ihn sanft Richtung Kinderzimmer. Sie beugt sich über die Urlaubsplanung, die ihr Mann gerade auf dem Tisch ausbreitet. Sie freut sich schon sehr auf den gemeinsamen Trip. Seit klare Vertretungsregelungen geschaffen wurden, wird sie nicht bis zur letzten Minute im Büro bleiben müssen, um dann doch gehetzt und mit schlechtem Gewissen in den Urlaub zu starten, wo auch fast jeden Tag das Diensthandy bimmelt. Das Familienleben war vor einiger Zeit schon in eine gefährliche Schieflage geraten und sie selbst kurz vor dem Burnout. Es hat ein paar Monate gedauert und war wirklich alles andere als einfach, die eingeschliffenen Verhaltensweisen mit Hilfe eines Coaches zu ändern. Die Mitarbeiter reagierten am Anfang auch etwas irritiert wegen des neuen Führungsstils, aber schließlich haben sie ihr über viele Klippen geholfen. Jetzt profitieren alle davon. Gut, dass sie damals auf den Rat ihres Chefs gehört hat ...

„Gut, dass wir bei vielen Fragen beteiligt werden und unsere Bedürfnisse einbringen können. Da Martina mich immer in alles einbezieht, kann ich auch gut selbstständig arbeiten und Entscheidungen treffen, ohne immer noch mal nachfragen zu müssen.“



Im Freibad. **Astrid** winkt lachend ihren Kindern zu, die in der Umkleidekabine verschwinden. Das Wochenende war schön und harmonisch. Seit sie nur noch von Montag bis Donnerstag arbeitet, hat sie die meisten Besorgungen schon freitags hinter sich. Die Kinder helfen samstags beim Hausputz – zwar nicht sehr begeistert, aber immerhin. Dadurch sind die Wochenenden viel entspannter. In der kommenden Woche wird es aber voraussichtlich turbulent. Die Chefin geht in Urlaub und es gibt einigen Abstimmungsbedarf. Am Mittwoch muss Astrid trotzdem früher gehen. Ein Arztbesuch mit ihrer pflegebedürftigen Mutter ist fällig. Und danach ist auch noch Elternabend. Sie weiß, dass Martina Verständnis dafür hat, dass sie abends nur ausnahmsweise länger bleiben kann. Schließlich hat sie selbst Familie und schätzt es sehr, dass sie alles so prima organisiert. Ihre Talente kann Astrid gut im Betrieb einsetzen, zum Beispiel für ihre Aufgaben im Gesundheitszirkel.



„Es ist ein Geben und Nehmen. Was der eine an Erfahrung hat, hat der andere an Einfühlsamkeit, Organisationstalent oder technischem Know-how. Wir ergänzen einander, es ist fast wie in einer gut funktionierenden Familie.“



Rums. Mit Schwung schließt **Peter** die Tür zur Umkleide. Es macht ihm immer noch Spaß, mit den Jugendlichen zu arbeiten. Und die finden ihn ganz offenbar auch okay. Zu wissen, wie die Jungs ticken, ist ihm ganz wichtig. Im Betrieb ist das nicht anders. Da ist zum Beispiel Nico. Sein Schützling hat sich sehr positiv entwickelt. Der Zusammenhalt in der Firma ist überhaupt sehr gut, so dass man nicht das Gefühl hat, zum „alten Eisen“ zu gehören – auch wenn es in den Knochen ab und zu ganz schön zwackt. Am wichtigsten ist es ohnehin, geistig „am Ball“ zu bleiben und immer weiter zu lernen. Und was die Gesundheit angeht, wird in der Firma auch viel gemacht. Als er zum wiederholten Mal Bandscheibenbeschwerden hatte, wurde sein Arbeitsplatz komplett neu eingerichtet. Und siehe da, die Schmerzen sind deutlich geringer geworden. Seine regelmäßigen Übungen in der Rückenschule waren sicher auch nicht verkehrt.



„Vieles ist eine Frage des richtigen Zeitpunkts und der stichhaltigen Argumente. Und natürlich muss man den richtigen Ton treffen. Damit fahre ich bei Kollegen und Chefs eigentlich immer gut.“

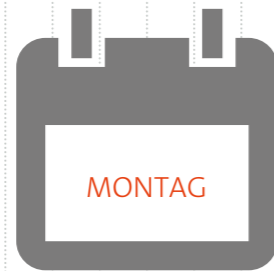
Birgit legt den Telefonhörer auf. Eine Freundin hat ihr gerade erzählt, wie es bei ihr in der Firma so zugeht. Nur Überstunden, Druck und soziale Kälte. Viele Mitarbeiter müssen auf Abruf bereitstehen. Planen ist nicht, private Verabredungen können sie glatt vergessen. Alles wird über die Köpfe der Belegschaft hinweg entschieden. Der Betriebsrat ist dort auch nur Zierrat, von Mitarbeiterorientierung keine Spur. Ob die Verantwortlichen dort wissen, welche Folgen so eine Unternehmenskultur haben kann? Birgit ist froh, dass es bei GoON anders läuft. Als neulich das digitale Planungstool eingeführt werden sollte, wurden alle Betroffenen einbezogen. Manchmal kostet es wohl etwas an Überzeugungskraft, wenn sie zum Beispiel kostspielige Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen hat oder für neue ergonomische Einrichtungen plädiert. Aber letzten Endes ist vieles ein einfaches Rechenexempel, wie zum Beispiel: „Was kann uns im Vergleich ein ungeschulter oder kranker Mitarbeiter auf Dauer kosten?“ Das wirkt auf jeden Fall.

Vom ersten Tag an hatte ich einen älteren Kollegen, der immer für mich da war. Der hat fachlich was drauf und ist auch sonst wirklich cool.



Über WhatsApp erhält **Nico** eben die Vorschläge seiner Freunde zur Abendgestaltung: „Die Nacht ruft“. Schon verführerisch. Aber morgen ist Frühschicht angesagt. Es hat jetzt wirklich keinen Sinn, bis in die Puppen zu feiern. Nico wirft seiner Mutter eine Kusshand zu und entschließt sich, noch ein bisschen ins Fitnessstudio zu gehen. Vielleicht ist ja Nina auch da und man kann sich die Tage mal irgendwo treffen. Sie sucht nämlich immer noch einen Ausbildungsplatz. Und er hätte da einen Vorschlag: Bei GoON werden gute Leute immer gesucht!

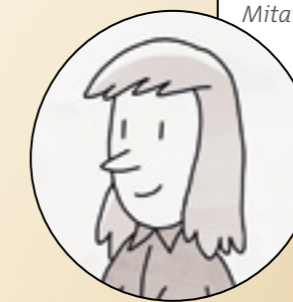
12 / 12



6.30 Uhr

Arbeitsbeginn für **Birgit**: Seitdem das Thema „Gesundheit“ bei GoON auf der Agenda steht, braucht sich Birgit tatsächlich seltener um die Besetzung der Schichten zu sorgen. Die Idee, sich einmal die Krankheitsdaten vorzunehmen und genauer auszuwerten, hat sich gelohnt. In ergänzenden Gesprächen mit Kollegen zeigte sich, dass einige Probleme haben, Privatleben und Job mit dem Schichtmodell unter einen Hut zu bringen, was ja auch ganz schön stressig sein kann. Bei einigen Kollegen standen eindeutig körperliche Beschwerden im Vordergrund. Betriebsrat, Qualitätsmanager, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Personalabteilung haben fast ein Jahr lang gemeinsam Lösungen entwickelt und mit den Mitarbeitern diskutiert. Bis die Umsetzung in Gang kam, dauerte es noch einige Monate. Krankheitsbedingte Ausfälle gibt es natürlich immer noch, aber sie sind deutlich zurückgegangen. Das hat auch das Arbeitsklima entspannt. Und insgesamt ist die Arbeitszufriedenheit sehr gut, das wurde erst neulich mit einer kleinen Mitarbeiterumfrage festgestellt. Da geht man gerne zur Arbeit!

13 / 13



„Endlich haben wir nicht mehr so viele Ausfälle wegen Krankheit! Unser Gesundheitsmanagement trägt süße Früchte! Das liegt auch daran, dass die Mitarbeiter eingebunden wurden und erkannt haben, was sie dadurch gewinnen können.“

13.00 Uhr

Kurz vor Ende der Schicht kommen alle Kollegen der Schichtgruppe zu einer Schichtbesprechung zusammen. Birgit informiert über die umgesetzten Maßnahmen und bedankt sich für das gute Mitwirken bei der Umstellung auf das neue Planungstool. Die Prozesse sind viel effizienter geworden, seitdem Daten in Echtzeit über mobile Endgeräte abgerufen werden können. Nach der Umstellung können Birgit und ihr Team wieder mehr Zeit in Kommunikation und Überlegungen stecken, wie die Arbeit noch besser werden kann.

Gesundheit im Betrieb

wünschen von und Machbarem

„Doch nicht schon wieder das Thema betriebliche Gesundheit“, werden Sie vielleicht seufzen und dabei an das letzte gescheiterte Projekt zum Thema „Fit im Job“ denken. Aber Hand aufs Herz: Wäre es nicht eine schöne Vorstellung, wenn wir alle in einer heilen Welt leben und arbeiten könnten? Alle Menschen gesund und motiviert, ohne Schwierigkeiten, Arbeit und Privatleben unter einen Hut zu bekommen, genau das richtige Maß an Leistungsanforderungen sowie abwechslungsreiche und lernhaltige Aufgaben in einem wertschätzenden, gut geführten und erfolgreichen Unternehmen?

Leider klaffen Wunsch und Wirklichkeit häufig weit auseinander. Das liegt zuallererst daran, dass wir es mit Menschen zu tun haben, die ganz unterschiedliche Voraussetzungen, Erwartungen und Ziele mitbringen. Zum Teil werden Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse durch divergierende Stakeholder-Interessen oder auch Umfeld- bzw. Marktbedingungen bestimmt. Allzu häufig müssen dabei Kompromisse eingegangen werden. Daher gibt es kein allgemeingültiges Erfolgsrezept und nicht immer wird das perfekte Ergebnis erreicht. Dass es sich dennoch lohnt, für das Thema Gesundheit im Betrieb am Ball zu bleiben, und sich ein langer Atem auszahlt, verdeutlichen wir in diesem Magazin.

Menschen werden krank, sie können überfordert sein, sie altern – normale Erscheinungen, mit denen Unternehmen umzugehen haben. In den vergangenen Jahren sind Krankheitsausfälle und damit verbundene Kosten tendenziell gestiegen. So musste 2015 die deutsche Wirtschaft 587 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage verkraften (siehe Abbildung 1). Allein in der Produktion werden die Ausfallkosten auf 64 Milliarden Euro geschätzt. Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage liegt im Schnitt zwischen 14 und 15 Tagen pro Arbeitnehmer, mit leichten Schwankungen, beispielsweise bedingt durch eine stärkere oder schwächere Grippezeit. Zuzüglich der Urlaubstage und Weiterbildungszeiten und einer vielerorts eher knapp bemessenen Personaldecke bedeutet das eine große Herausforderung nicht nur für die Planenden, sondern auch für die (noch) einsatzfähigen Arbeitnehmer, die mit Mehrarbeit belastet werden.

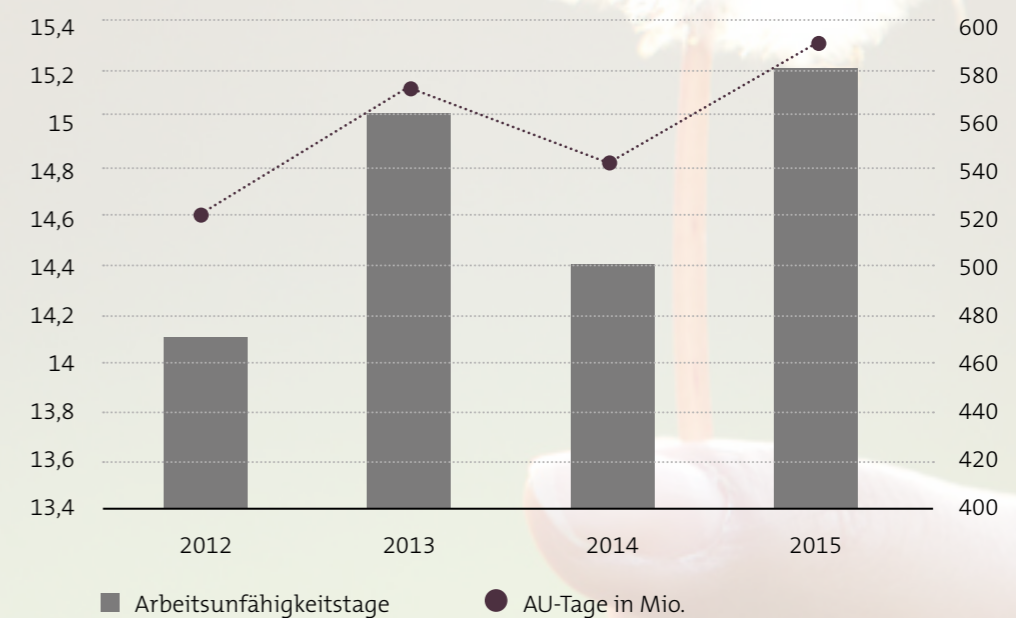


Abbildung 1:

Arbeitsunfähigkeitsgeschehen in Deutschland, 2012 – 2015, eigene Darstellung.

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit, www.baua.de

Viele Entscheider in den Betrieben sind sich dieses Problems bewusst, wissen aber nicht, wie sie den „Teufelskreis“ durchbrechen können. Am guten Willen fehlt es dabei selten. Das spüren wir auch immer wieder bei unseren Unternehmenswerkstätten: Aussagen wie „Egal, was wir an Angeboten machen, es wird nicht angenommen oder nur von ganz wenigen“ oder „Ich mach doch alles, aber es hilft nichts“, hören wir von vielen Teilnehmern.

Vom täglichen Hegen und Pflegen

Wieso gibt es dieses Problem, warum laufen so viele Maßnahmen anscheinend ins Leere? Belegschaften sind in der Regel sehr heterogen. Eine komplette Belegschaft aus „idealtypischen“ Mitarbeitern (wie auch immer diese aussehen mögen) gibt es nur selten. Mitarbeiter suchen sichere, gut bezahlte Arbeitsplätze. Darüber hinaus sind ein gutes Arbeitsklima, sinnhafte Aufgaben, die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und möglichst viele Freiräume attraktiv. Jeder setzt dabei die persönlichen Schwerpunkte anders, je nach persönlicher Veranlagung, Interessen, Qualifikation, Alter und eigener Geschichte. So ist ein gut gemeintes Gesundheitsangebot vielleicht nur für einen Teil der Belegschaft attraktiv, andere fühlen sich nicht angesprochen oder gar in ihrer Persönlichkeit angegriffen. Eine gesündere Lebensweise „diktiert“ zu bekommen greift auch in das Privatleben ein. Bestes Beispiel hierfür waren in den vergangenen Jahren die Maßnahmen zur Raucherentwöhnung oder Stressvermeidung. Solche Angebote führten häufig zu Widerstand: „Mein Arbeitgeber kann mir nicht vorschreiben, was ich privat mache. Das geht ihn gar nichts an.“

Und grundsätzlich ist das auch richtig. Nichtsdestotrotz hat der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse, möglichst gesunde Mitarbeiter zu beschäftigen, und sogar die Pflicht, in einem gewissen Rahmen entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Hier gilt es eine Balance der Interessen zu finden. Und da kommt die Unternehmenskultur ins Spiel ...

Unternehmenskultur ist das Wertesystem eines Unternehmens. Es entwickelt sich einerseits durch das Verhalten der Beteiligten und kann dieses andererseits beeinflussen. Die Aufgabe derjenigen, die das Kulturgut – egal ob Pflanze oder Wertesystem – pflegen, besteht in der Entwicklung eines zu erreichenden Idealbilds. Dazu gehört, es von Zeit zu Zeit kritisch zu betrachten, den Wildwuchs zu bekämpfen, d. h. unerwünschte Entwicklungen zu unterbinden und erwünschte „Triebe“ zu hegen und zu pflegen. Das braucht naturgemäß Zeit und Geduld und – wie könnte es anders sein – Geld.

Wenn in einem Unternehmen dem Thema Prävention ein hoher Wert beigemessen wird und man Unfällen, Krankheiten und vorzeitigem Leistungswandel durch vorbeugende Maßnahmen glaubhaft entgegenwirken möchte, sollten diese langfristig und möglichst ganzheitlich angelegt sein und mit anderen Aktivitäten, beispielsweise dem Qualitätsmanagement, verknüpft werden. Andererseits fehlt es möglicherweise an Vertrauen, dass der Arbeitgeber einem tatsächlich „etwas Gutes“ tun will, wenn ein autoritärer Führungsstil vorherrscht oder die Mitarbeiter in die Unternehmensorganisation und -entwicklung nicht eingebunden werden. Spürt man Widerstand aus weiten Teilen des Unternehmens, sollte man sich die Werte und Stimmungen einmal genauer ansehen. Das „Verordnen“ von Gesundheit funktioniert ja schon beim Arzt nicht ... und ein Kette rauchender oder fettleibiger Arzt wirkt selten überzeugend, wenn er zu einer vernünftigen Lebensweise rät. Unterschätzen sollten Führungskräfte ihre Vorbildfunktion also nicht!

Führungskräfte sollten ihre Vorbildfunktion also nicht unterschätzen!

Wenn die Bemühungen wiederholt nicht so recht zu einem Selbstläufer werden wollen, ist es an der Zeit, einen Schritt zurückzugehen und das Vorgehen kritisch zu überprüfen. Oft werden Maßnahmen in einem kleinen Kreis von Entscheidern erdacht und dann den Mitarbeitern als unveränderlich präsentiert. Das kann bei einzelnen Maßnahmen richtig sein, um unter Zeitdruck voranzukommen. Wenn es aber um eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter geht – beispielsweise das Seminar zur Raucherentwöhnung –, dann ist der Widerstand oft vorprogrammiert. Hier gilt es ein betriebsspezifisches Verfahren zu entwickeln, das die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess miteinbezieht. Mit einer transparenten Kommunikation und der Möglichkeit zur Diskussion werden die Voraussetzungen geschaffen, dass Maßnahmen auf Akzeptanz stoßen und Befürchtungen der Mitarbeiter erst gar nicht aufkommen.



Autorin:

Gabriele Held ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, held@rkw.de



„SCHRITT FÜR SCHRITT DEM ZIEL ENTGEGEN

Die Anforderungen an Unternehmen sind vielfältig. Ziele wie Produktivität, Kostensenkung, Flexibilität oder Innovationsfähigkeit werden in unterschiedlicher Ausprägung eine Rolle spielen und nicht nur intern, sondern auch vom Unternehmensumfeld, dem Markt, den Kunden, Lieferanten etc. mitbestimmt. Je nach Unternehmensgröße möchten viele Akteure mitreden und haben unterschiedliche Vorstellungen, welche Ziele am wichtigsten und wie zu erreichen wären. Ein häufiger Grund, weswegen es bei der Umsetzung von Maßnahmen und letztlich der Zielerreichung klemmt.

Bei der Planung von Maßnahmen sollten daher ein paar Dos and Don'ts berücksichtigt werden. Der Schlüssel liegt meist nicht „im Vieles tun“, sondern darin, das „Richtige zu tun“. Dafür braucht man jedoch ein genaues Bild über die Ausgangslage und Problemstellungen. Auch mögliche Hemmnisse und Widerstände müssten beleuchtet werden, um bei der Umsetzung nicht in eine Falle zu tappen und unnütz Ressourcen zu vergeuden. Dafür braucht es eine solide und akzeptierte Analyse und Zielformulierung. Einfach mal losrennen geht häufig an den Bedarfen vorbei, so dass die Inanspruchnahme und Akzeptanz gering sind.

So sollte zuerst die Frage im Mittelpunkt stehen: Was wollen wir eigentlich erreichen? Senkung des Krankenstands, Verbesserung der Motivation oder eine effizientere Unternehmens- und Arbeitsorganisation? Hehre Ziele, die jedoch leider nicht auf Knopfdruck erreicht werden können. Aber vielleicht kann eine Weiche gestellt und so auch langfristig darauf hingearbeitet werden. Wichtig ist, sich Ziele zu setzen, die überprüfbar und für die Beteiligten nachvollziehbar sind.

Was machen wir?

1. Überblick verschaffen
2. Genauere Analyse – das Unternehmen auf den Prüfstand stellen
3. Maßnahmen entwickeln – gemeinsam mit Mitarbeitern und Entscheidern
4. Maßnahmen zeitnah umsetzen und auswerten

Um Stolpersteine zu identifizieren, bietet sich auch ein intensiver Austausch mit anderen Unternehmen aus Ihrer Region an. Zu lernen, wie andere vorgegangen sind und was sie erreicht haben, kann Ideen liefern und Ihnen gleichzeitig ein realistisches Bild der Möglichkeiten vermitteln. Vielleicht ergeben sich aus den persönlichen Kontakten sogar Partnerschaften für die Realisierung gemeinsamer Präventionsprojekte.

Nutzen Sie die Vielfalt, fördern Sie die vorhandenen Potenziale

Eine gewisse Fokussierung auf Ihre älteren Mitarbeiter ist vernünftig. Handelt es sich hier doch um Personen, ohne deren Loyalität, Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein und fachliches Know-how das Unternehmen ein anderes wäre. Leistungsbereitschaft und Motivation sind häufig auch nach langer Betriebszugehörigkeit ungebrochen und können sich günstig auf die Unternehmenskultur auswirken. Schließlich wird mit dem älteren Teil der Belegschaft in Produktentwicklungs-, Marketing- und Dienstleistungsbereichen häufig den Bedürfnissen der realen Kunden- und Konsumentenstruktur Rechnung getragen. Alles in allem also gute Gründe, ältere Mitarbeiter nicht nur im Unternehmen zu „halten“, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sie ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend gefördert und produktiv eingesetzt werden können.

Aktivitäten im Gesundheitsmanagement sollten jedoch nicht erst beginnen, wenn schon die ersten

Leistungseinschränkungen auftauchen. Vielmehr ist es wichtig, dass Sie schon Ihre Auszubildenden auf die Vorteile einer gesunden Lebensweise hinweisen sowie die Möglichkeit des Belastungswechsels und lernhaltiger Arbeitsplätze eröffnen. Noch ein letzter, gut gemeinter Rat: Keep it simple! Den Maßnahmen sind an Kreativität, Komplexität und benötigtem Budget keine Grenzen gesetzt. Aber das kann auch überfordern: sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter, die sie umsetzen und leben müssen. Aktivitäten sollten langsam gesteigert werden, damit sich auch die Kultur für Gesundheit und Prävention entwickeln kann.

Jetzt sagen Sie vielleicht: Das ist doch alles nichts Neues!

Sie möchten sich mit anderen Unternehmen austauschen? Dann besuchen Sie unsere Unternehmenswerkstätten, die wir mit regionalen Partnern durchführen: rkw.link/uw

Und ja, Sie haben Recht, aber fragen Sie sich ehrlich: Halten Sie sich daran? Trotz einer vermeintlich alten „Leier“ gibt es immer noch genügend aktuelle Beispiele, bei denen eine vermeintlich einfache Vorgehensweise („die Betroffenen fragen“) übergangen wird. Mit dem Resultat, dass Veränderungen nicht angenommen werden oder als Konzept in der Schublade landen. Im ungünstigsten Fall ist das Betriebsklima deutlich verschlechtert und das Gegenteil des gewünschten Ziels erreicht.

Lassen Sie sich nicht entmutigen!

Vieles hat sich in den vergangenen Jahren positiv verändert. Allein die Erkenntnis, die Fachkraft, ihre Gesundheit, Zufriedenheit und Beteiligung, in den Mittelpunkt zu stellen, hat viele positive Weichen gestellt. Durch „neue“ Themen wie die Digitalisierung und das Konzentrieren von Ressourcen auf andere Aktivitäten besteht jedoch immer wieder die Gefahr, dass diese Errungenschaften in den Hintergrund treten. Dabei hat sich an der Notwendigkeit, die Menschen bei Maßnahmen und strategischen Ausrichtungen mitzunehmen, nichts geändert. Auch in Zukunft bleiben die Mitarbeiter diejenigen, die die Wertschöpfung erbringen und auf die es ankommt. Denn im Notfall sind sie diejenigen, die aufgrund ihrer Erfahrungen und Kenntnisse – manchmal auch des „Bauchgefühls“ – die richtige Entscheidung treffen können.

Aber stellen wir uns doch noch einmal die „schöne heile Welt“ vor ...



Autorin:

Beate Schlink ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, schlink@rkw.de



8.30 Uhr

Peter wippt gutgelaunt auf seinem Schreibtischstuhl und startet den Rechner. Zum Glück sind endlich die Probleme mit der neuen Software behoben. Nach der Schulung in der vergangenen Woche kann sie nun eingesetzt werden. Es zeigte sich wieder einmal, dass sich die jüngeren Kollegen gedanklich schneller umstellen können. Dafür können „alte Hasen“ auf viele Jahre der Erfahrung zurückgreifen und finden dadurch häufig gute Problemlösungen, auf die die Youngster nicht so einfach kommen. Um das positiv zu nutzen, werden sich die ITler mit Peter und einem jungen Kollegen immer wieder zusammensetzen und über Schwierigkeiten und Verbesserungen reden.



Die Kosten für den neuen Schreibtisch waren sicher nicht gerade niedrig, aber für mich hat es sich auf jeden Fall gelohnt. Ich habe das Gefühl, dass mich das Unternehmen wertschätzt. Und die abwechslungsreiche, herausfordernde Arbeit mit den jüngeren Kollegen macht mir unglaublichen Spaß.



10.30 Uhr

Birgit kommt vorbei: Sie will doch mal hören, wie Peter mit dem neu eingerichteten Arbeitsplatz zurechtkommt. Obwohl er seit langem dreimal pro Woche seine Jugendmannschaft trainiert, hatte er im vergangenen Jahr ziemlich mit seinem Rücken zu kämpfen. Peter war daraufhin beim Orthopäden, die verordnete Physiotherapie war schon hilfreich, hätte aber nichts gebracht, wenn er weiterhin einen 8-Stunden-Sitzmarathon hinlegt. Er wünschte sich deshalb einen Stuhl, der dynamisches Sitzen erlaubt, und einen höhenverstellbaren Schreibtisch, der auch als Stehpult eingesetzt werden kann. Tastatur und Maus wurden ebenfalls angepasst. Seitdem geht es Peter wirklich gut, was er auch Birgit sagt, die sich damals sehr um ihn gekümmert hat. Schön, dass sie auch noch einmal nachfragt.

Ältere Belegschaften – ein Spiegel der Demografie

U

Unsere Belegschaften sind ein Spiegel der demografischen Entwicklung. Wir leben und arbeiten länger – wie in der Gesamtbevölkerung erhöht sich somit auch in den Betrieben das Durchschnittsalter. Je nach Branche oder Region sind in Unternehmen heute bereits 40 Prozent der Mitarbeiter zwischen 50 und 67 Jahre alt. Grund genug für viele Personalverantwortlichen und Führungskräfte, sich über diese „Zielgruppe“ besondere Gedanken zu machen. Auch angesichts wachsender Fachkräfte- bzw. Nachwuchskräfteengpässe scheint dies notwendig.

Alter ist nicht gleichbedeutend mit Krankheit

Heute ist es um die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit von Menschen bis weit in ihr Rentenalter hinein so gut bestellt wie nie vorher. Verantwortlich für diese Entwicklung sind in erster Linie die äußeren Lebensumstände, wie die Abwesenheit von Kriegen, der Zugang zu guter medizinischer Versorgung oder die prinzipielle Verfügbarkeit von hochwertigen Lebensmitteln. Eine gesundheitsbewusste, aktive Lebensweise, verbunden mit dem Wunsch, möglichst lange „fit“ zu sein, tut das Ihre. Dabei hängen Gesundheitsbewusstsein und eine daraus folgende Lebensweise allerdings in besonderem Maße von dem Bildungsstand bzw. dem sozialen Status und den finanziellen Möglichkeiten eines Individuums ab. Bei älteren Beschäftigten handelt es sich um Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch

nicht das Pensionsalter erreicht haben und gesund bzw. arbeitsfähig sind. Tatsächlich sind sie nicht öfter krank – wenngleich nicht verschwiegen werden darf, dass die Dauer der Arbeitsunfähigkeit vor allem durch chronische Erkrankungen ansteigt.

Dennoch: Älterwerden ist nichts für Feiglinge, so heißt es häufig. Und daran ist viel Wahres. Manchmal sind akute Krankheiten oder ein Unfall verantwortlich, dass man nicht mehr so „funktioniert“, wie man gerne möchte. In vielen Fällen tritt eine Heilung ein, sind Einschränkungen der Leistungsfähigkeit nur vorübergehend und man ist wieder voll einsatzfähig. Wenn es nicht so gut läuft, bleiben Beeinträchtigungen zurück. Ein alterungsbedingter Leistungswandel betrifft früher oder später jeden von uns, auch ohne Krankheit oder Verletzung. Neben der individuellen Veranlagung, den wirtschaftlichen, sozialen und gesundheitlichen Lebensumständen sind es insbesondere die Arbeitsbedingungen, die den Alterungsprozess und damit einhergehend den Wandel der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit beeinflussen.

Wie der Begriff „Wandel“ suggeriert, geht es dabei um eine Veränderung des Leistungsspektrums: Die Schwerpunkte der Leistungsfähigkeit verlagern sich. So sollte sich das Unternehmen auf die vorhandenen Potenziale konzentrieren und seine Beschäftigten intelligent einsetzen.

–	<ul style="list-style-type: none"> – Schnelligkeit, Kraft, Ausdauer und Koordination – Handgeschicklichkeit und Dreh- und Druckkraft der Hände – Beweglichkeit der Gelenke – Sinnesleistungen: Sehfähigkeit, Hörfähigkeit – Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung – Kurzzeitgedächtnis
=	<ul style="list-style-type: none"> – Fähigkeit zur Problemlösung – Entscheidungsfähigkeit – Leistungs- und Zielorientierung – Kreativität
+	<ul style="list-style-type: none"> – Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen – Urteilsfähigkeit, Selbsteinschätzung, Perspektivenwechsel – Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein – Geduld, Gelassenheit

Leistungswandel im Alter (Quelle: Held, Gabriele; Hinz, Andreas; Schlink, Beate (2016): Wegweiser Demografiefeste Arbeit, Leitfaden „Gesund arbeiten“)

Auch Betriebe können etwas tun

Bedenkt man den Anteil an Lebenszeit, den wir bei der Arbeit verbringen, sind es neben der allgemeinen Lebensführung vor allem die Arbeitsbedingungen, die eine wesentliche Rolle spielen, ob und wie lange Leistungs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit erhalten bleibt. Unternehmen sind hier gefragt, Funktionseinbußen in ihrer Belegschaft vorzubeugen und möglichst lange hinauszuzögern.

Welche Möglichkeiten haben Vorgesetzte respektive Personalverantwortliche, diese Ziele zu unterstützen und für den Betrieb wie die Beschäftigten zufriedenstellende, im Idealfall gewinnbringende Lösungen zu finden? Ein präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz kommt insbesondere dieser Beschäftigtengruppe zugute, auch wenn bereits die Jüngeren davon profitieren. Unternehmen sind aber auch gut beraten, ihre Mitarbeiter durch kontinuierliche Weiterbildung geistig flexibel zu halten. Das müssen nicht immer kostspielige Seminare sein. Im Vordergrund kann auch eine Arbeitsorganisation stehen, die das Lernen voneinander im Arbeitsprozess begünstigt. Gerade in Zeiten ständiger Veränderungen hilft dies, Mitarbeiter für Neues zu begeistern und an neuen Technologien einzusetzen.

Handlungshilfen, Tools und Praxisbeispiele bietet der vierteilige Wegweiser „Demografiefeste Arbeit“: [rkw.link/demografiefeste-arbeit](https://www.rkw.de/link/demografiefeste-arbeit)



Autoren:

Gabriele Held ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, held@rkw.de

Beate Schlink ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, schlink@rkw.de

Ältere Beschäftigte in Unternehmen

STÄRKEN

F

rau Kohlmetz, Sie begleiten insbesondere in Mittelhessen Unternehmen dabei, die Gesundheit der Mitarbeiter durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu fördern. Auch mit dem Thema „ältere Mitarbeiter“ sind Sie immer wieder deutschlandweit unterwegs. Wie nehmen Sie die Stimmung in Unternehmen diesbezüglich wahr?

Wir beraten Unternehmen in Fragen der Personalentwicklung ihrer älter werdenden Belegschaft. Darüber hinaus coachen wir insbesondere Mitarbeiter 50+ beim Wiedereinstieg in das Berufsleben – entweder aus der Arbeitslosigkeit oder nach längerem krankheitsbedingtem Ausfall. In der Begleitung stellen wir immer wieder große Hemmnisse und fast stereotype Schwierigkeiten fest. Es ist so, dass in der Regel mit dem Alter längere Erkrankungsphasen und Ausfälle verbunden sind. Ebenso lassen die Sehkraft und das Hörvermögen nach. Stressoren können immer schlechter ausgeblendet werden und die Aneignung von neuem Wissen bzw. die Umsetzung von neuen Anforderungen ist schlicht nicht mehr „so“ einfach. Hier hören wir oft den Satz: „Das muss ich mir nicht mehr antun“.

Natürlich gibt es auch viele Mitarbeiter, bei denen dies nicht der Fall ist. Ungeachtet dessen beginnen jetzt die Jahre, in denen die Gruppe der 50- bis 67-Jährigen 40 Prozent der Gesamtbelegschaft ausmachen werden. Dies hat erhebliche Konsequenzen für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die Unternehmen werden sich immer bewusster, dass sie vor allem auch in diese Beschäftigtengruppe investieren müssen und hier stärker eine Passung von Arbeitsinhalt, Arbeitsplatz und Förderung der Fähigkeiten des Mitarbeiters in den Blick nehmen müssen. Mehr Flexibilität in der Arbeitsgestaltung bedeutet dies auf beiden Seiten, beim Beschäftigten und beim Unternehmen.

Wie betriebliches
Eingliederungsmanagement,
psychische Gefährdungs-
beurteilung und bestehende
Managementsysteme
wirkungsvoll genutzt werden
können ...

W

Wie können Unternehmen bei längerer Krankheit eines Mitarbeiters tun?

Bei längerem krankheitsbedingtem Ausfall ist die Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) wichtig, das u. a. dem langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dient. Gesetzliche Grundlage hierfür ist § 84 Abs. 2 SGB IX. BEM ist nicht nur ein Pflichtinstrument, sondern kann bei qualitativ guter und ernstgemeinter Umsetzung u. a. Folgen des demografischen Wandels wirksam begegnen. Voraussetzung für ein gutes Gelingen sind allerdings Vertrauen und Verbindlichkeit auf beiden Seiten. Hier hat sich eine entsprechend gut geschulte „BEM-Fachkraft“, die auch extern eingekauft werden kann, bewährt. Der Prozess startet, wenn die Voraussetzungen vorliegen (Meldung der Personalabteilung), mit der vertrauensvollen Kontaktaufnahme, um über den BEM-Prozess zu informieren und zu klären, ob der Erkrankte an der Betrieblichen Eingliederung teilnehmen möchte. Es folgt das Erstgespräch, in dem der Fall besprochen und erklärt wird, wie der BEM-Prozess aussieht. Häufig machen hier Unternehmen den Fehler und setzen bereits in der Phase dem Mitarbeiter gleich eine ganze Mannschaft gegenüber, bestehend aus der Führungskraft, der Personalfachkraft und einem Mitglied des Betriebsrats. Fragen Sie sich selbst: Wären Sie unter solchen Voraussetzungen bereit, über Ihre

Krankheit zu berichten, was es mit Ihnen gemacht hat und mit welchen Gedanken sie sich beschäftigen, wie es jetzt weitergehen kann? Schaffen Sie Vertrauen, was häufig mit Diskretion einhergeht, so fällt es leichter, die „Ursachenforschung“ für die Erkrankungen gemeinsam vorzunehmen und zielführende Maßnahmen abzuleiten und anzubieten. Wichtig ist dann natürlich noch eine entsprechende Begleitung und Erfolgskontrolle. Meine Erfahrung ist auch, wenn der Prozess transparent war und dennoch ein BEM nicht erfolgreich sein konnte, eine nachfolgende Einigung schneller umsetzbar ist.

N

Nachrichten sind ja eigentlich alle daran interessiert, dass Krankheiten gar nicht erst entstehen. Was raten Sie Unternehmen in puncto Prävention?

Erwerbstätige verbringen einen Großteil ihrer Lebenszeit bei der Arbeit. Prämisse ist somit, dass die Arbeit nicht krankmachen sollte, sondern eher, wenn sie denn Spaß macht, zur Gesunderhaltung beiträgt. Hierfür sieht auch der Gesetzgeber im Arbeitsschutzgesetz die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen vor, die sowohl körperliche als auch psychische Belastungen erfasst. Wird diese entsprechend der GDA-Leitlinien durchgeführt, indem sinnvolle Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und überprüft werden, werden Stärken des Unternehmens gefördert und Risiken minimiert.

W

Wie können Unternehmen die Gefährdungsbeurteilung durchführen?

Grundlage sollten die sozialpartnerschaftlich abgestimmten Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) sein. Je nach Unternehmensgröße und -struktur sollte das passende validierte Analyseinstrument, gegebenenfalls um den speziellen Aspekt der älteren Belegschaft ergänzt, von Experten eingesetzt werden, um wirkungsvolle Maßnahmen umsetzen zu können. Dabei sind keine Formvorschriften zu erfüllen und es kann aus einem umfangreichen Maßnahmenkatalog ausgewählt werden – je nachdem, was zu dem Unternehmen passt. Während sich in größeren Unternehmen neben Arbeitsplatzbegehungen und -beobachtungen auch Mitarbeiterbefragungen anbieten, ist es in kleineren Unternehmen häufig sinnvoller, auf Workshop-Konzepte zurückzugreifen, in denen konkrete Maßnahmen direkt entwickelt werden können. Zu beachten ist, dass erst mit der Durchführung von wirkungsvollen Maßnahmen die Gefährdungsbeurteilung voll umfänglich umgesetzt wurde. Gerade bei psychischen Belastungen ist eine „gute“ Analyse also nur der erste Schritt, der durch Experten wie Gesundheitswissenschaftler oder Psychologen begleitet werden sollte.

U

Und wenn Unternehmen die Pflicht erfüllt haben und sich der Kür zuwenden wollen?

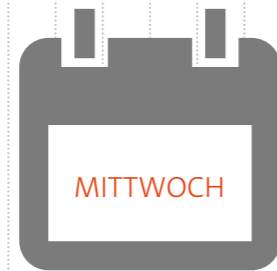
Wir empfehlen, dass der Beratungsprozess dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) folgt und damit der Einstieg in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement sein kann. Viele Unternehmen müssen bereits über ein extern zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem (QMS) verfügen, um ihre Produkte oder Dienstleistungen verkaufen zu können. Die Informationen und Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung und dem BEM können zur Umsetzung der Forderungen des Qualitätsmanagements herangezogen werden. Die Integration von Qualitätsmanagement (ISO 9001), Arbeitssicherheitsmanagement (ISO 45001) und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (DIN SPEC 91020) ist durch die neue gemeinsame Normenstruktur stark vereinfacht worden. Zudem fordert die ISO 9001:2015 explizit, dass es eine Betrachtung der interessierten Parteien – also auch der Mitarbeiter – und einen Prozess zur Aufrechterhaltung von Wissen und Kompetenz im Unternehmen geben muss. Wir empfehlen schlicht eine Integration von Managementsystemen, die in vielen Unternehmen bereits vorhanden sind.

F

Frau Kohlmetz, vielen Dank das Interview!



Das Interview mit **Jana Kohlmetz** (janakohlmetz@perspect-gmbh.de) führte **Gabriele Held**, Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, held@rkw.de.



10.00 Uhr

Astrid trifft sich mit einer Kollegin und einem Kollegen im Besprechungsraum zu einer „Stehsitzung“. Die drei sind für Fragen der Gesundheit im Unternehmen mitverantwortlich. Regelmäßig überlegen sie sich neue Fragestellungen und entwickeln Lösungen, die sie mit einem gewissen Budget selbst umsetzen können. Größere Vorhaben besprechen sie mit Martina. Thema heute: Reduktion von Rückenproblemen. Leider ein anhaltendes Problem. Erst gestern hat sich ein älterer Mitarbeiter in der Lagerhalle den Rücken verhoven, da er mal wieder die Hebehilfe nicht benutzt hat. Sie diskutieren, woran es wohl liegen mag, dass die Einrichtung nicht angenommen wird. Die Kollegin aus dem Lager berichtet, dass der Kran die Abläufe stört und nicht nur ältere Mitarbeiter ihn deshalb meiden. Die drei entwickeln Lösungen („Flipchart“) und legen Verantwortlichkeiten fest. Unter anderem wollen sie mit dem QM-Beauftragten, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Betriebsrat eine Ortsbegehung machen und mit den Kollegen im Lager sprechen. Vielleicht gibt es ja eine Möglichkeit, die Arbeit intelligenter zu organisieren.

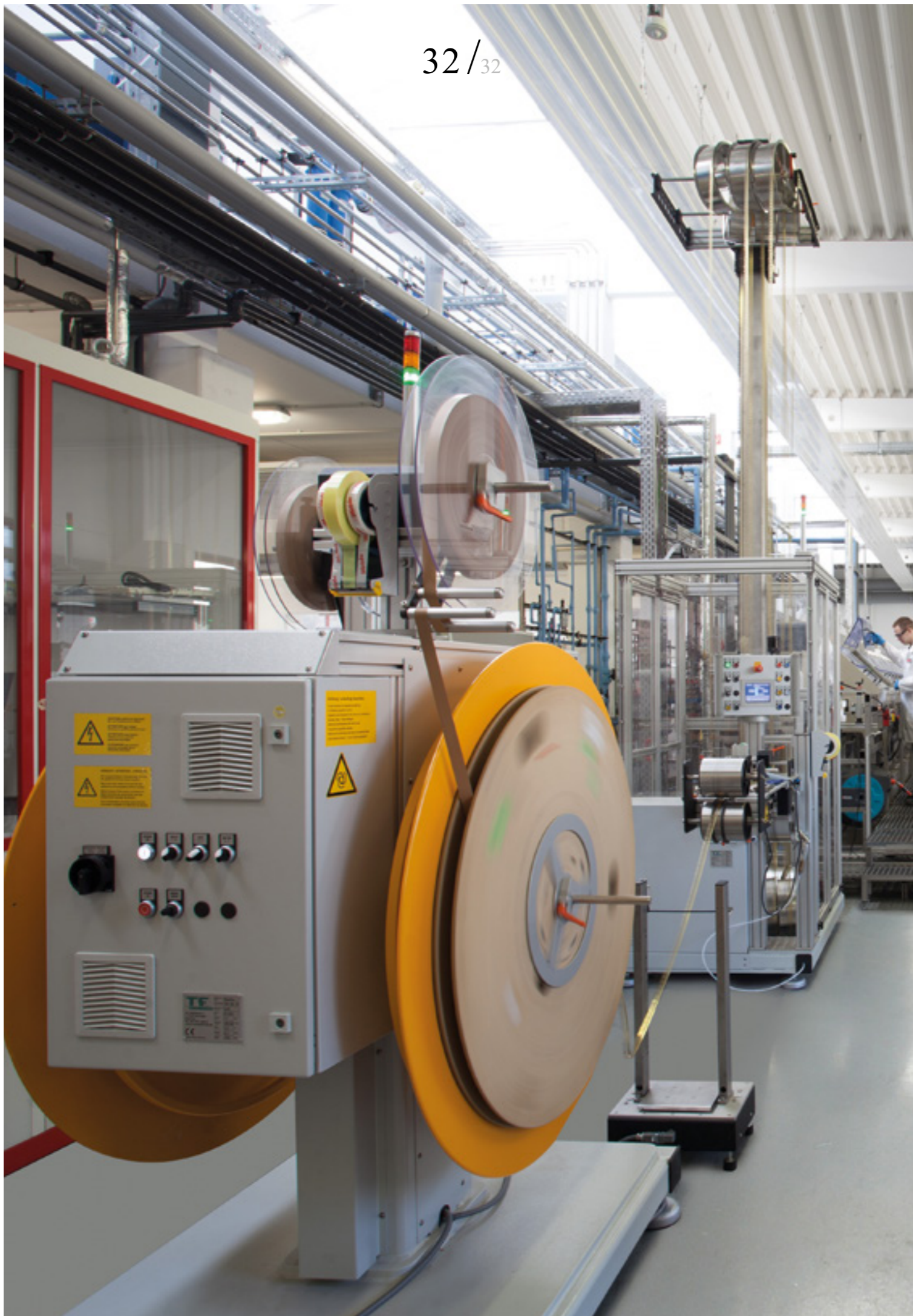


„Gut, dass wir an Fragen, die unsere Arbeit angehen, beteiligt werden, dass wir unsere Meinung und Verbesserungsvorschläge einbringen können. Und natürlich, dass die Geschäftsführung ernsthaft daran interessiert ist, unsere Wünsche auch umzusetzen.“



15.00 Uhr

Astrid und die beiden anderen stellen Martina ihre Ideen vor, die die Vorschläge gut findet. Gemeinsam wird ein Zeitplan für die Umsetzung entwickelt. Astrid freut sich, dass über den Gesundheitszirkel, an dem alle Abteilungen beteiligt sind, immer etwas Konkretes und Gutes für die Mitarbeiter herauskommt. Und es ist auch überhaupt kein Problem, dass Martina ihre Chefin ist. Manchmal funktioniert etwas nicht gleich, dann muss man auch mal Überzeugungsarbeit leisten, aber alles in allem klappt die Abstimmung sehr gut. Auch der zusätzliche Arbeitsaufwand hält sich in Grenzen, es lohnt sich allemal!



Innovativ sein und dabei bewährte Traditionen nicht vernachlässigen – nach diesem Grundsatz hat sich das Unternehmen Metoba in 60 Jahren aus handwerklichen Anfängen zum hochmodernen Industriebetrieb mit einem vielfältigen Veredelungsprogramm entwickelt. Das Unternehmen wird als Partner von Weltfirmen auch hohen Anforderungen gerecht. Ausgeprägte Kompetenzen in Beratung und Ausführung und ein hoher Qualitätsanspruch sind dafür Voraussetzung. Das Familienunternehmen stellt sich heute in der dritten Generation unter Leitung von Sven und Thorsten Hering jedem Kundenwunsch und setzt dabei auf Teamgeist und Motivation seiner rund 100-köpfigen Belegschaft. Anke Woitschig, Personalverantwortliche bei Metoba, schildert ihre Praxiserfahrungen.

FAMILIENSINN, GESUNDHEIT UND FITNESS BEI METOBA

F

rau Woitschig, Metoba wurde für **Familienfreundlichkeit** ausgezeichnet. Teamarbeit ist laut der Geschäftsführung Unternehmenskultur. Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie dieses Image?

Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gibt es Gleitzeitkonten für alle Beschäftigten, aber auch eine Funktionsarbeitszeit. In den Teams auf Bereichsebene wird nach Arbeitsanfall und persönlichem Bedarf geplant, wer wann am Arbeitsplatz sein muss. Ein relativ hoher Frauenanteil von 27 Prozent, der sich gleichermaßen auf Verwaltung und Produktion (!) sowie auf Führungs-, Fach- und Hilfskräfte verteilt, ist nicht der einzige Grund. In zunehmendem Maße nehmen auch die Väter ihre Familienpflichten wahr. Wir haben zum Beispiel einen alleinerziehenden Vater, der selbstverständlich auch Anspruch auf eine individuelle Arbeitszeitlösung hat. Dafür wird ein Wechsel in eine andere Abteilung ermöglicht oder unter Umständen der komplette Schichtplan in Abstimmung mit den Kollegen zeitlich angepasst.

Die regelmäßige Ausrichtung eines gemeinsamen Sommerfestes ist nur ein Beispiel von vielen. Gemeinsame Freizeitaktivitäten der Belegschaftsmitglieder, wie Kanufahren, Wandern oder Geocaching, tragen ihren Teil zu einem guten Arbeitsklima und zum Teamgeist bei und haben einen günstigen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter an unsere Firma.

W

elche **Maßnahmen** ergreifen Sie für die Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft?

Seit vielen Jahren messen wir dem Thema Ergonomie, insbesondere Hebe- und Tragehilfen, eine große Bedeutung bei. Nicht zuletzt aufgrund unseres relativ hohen Frauenanteils in der Produktion ist das unerlässlich, denn mitunter sind dort recht schwere Teile zu bewegen. Die Einrichtungen entlasten natürlich auch ältere Beschäftigte, sie kommen aber allen anderen ebenso zugute. Deshalb nahm das Unternehmen im vergangenen Jahr eine kostenlose Beratung der Berufsgenossenschaft in Anspruch und machte zusätzlich zur üblichen Gefährdungsbeurteilung eine Arbeitsplatzbegehung in allen Unternehmensbereichen. Dabei wurden typische Arbeitsplätze, z. B. Büro, Versand, Lager, Produktion, ins Visier genommen. Wir haben einen Selbstcheck eingeführt, mit dem die Kollegen die Einstellungen an den Bildschirmarbeitsplätzen selbstständig verbessern können. Es wurden unter anderem Bürostühle ausgetauscht, Fußstützen angeschafft, auch verstellbare Halterungen für Bildschirme. Im Produktionsbereich haben wir die „5S“-Methode eingeführt.

K

önnen Sie beziffern, mit welchem **Zeitaufwand** für ein derartiges Projekt gerechnet werden muss?

Das Projekt erstreckte sich über einen Zeitraum von fünf Monaten von der Entscheidung der Geschäftsführung über die Bestandsaufnahme und Analyse bis hin zur Abstimmung der Maßnahmen mit den Meistern und schließlich zur Umsetzung.

I

nwiefern hat Ihre Belegschaft die Möglichkeit zur **Mitgestaltung** von Maßnahmen und Angeboten?

Neben den KVP-Workshops gibt es regelmäßige Mitarbeiterbefragungen. Es ist der Geschäftsführung und unseren Führungskräften wichtig, zu erfahren, wo Kollegen einen Optimierungsbedarf sehen. In einem Fragebogen zum Ankreuzen können sie ihre Einschätzungen, nach dem Motto „was läuft gut, was läuft schlecht“, kundtun. Die Mitarbeiterbefragung wird anonym durchgeführt. Die Beschäftigten nehmen diese Möglichkeit zur Mitgestaltung gerne wahr. Auch die offenen Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Arbeitsbelastung im Allgemeinen werden zur Stellungnahme genutzt. Eine nahezu 100-prozentige Beteiligung zeigt meines Erachtens schon das Vertrauen der Mitarbeiter darauf, dass ihre Meinung Gewicht hat und zu Verbesserungsmaßnahmen führt.

F

rau Woitschig, vielen Dank für das Gespräch!

Der reine Zeitaufwand in der Personalabteilung lag zusammen genommen bei etwa sieben bis acht Arbeitstagen.

W

elche **freiwilligen Angebote** zur Gesundheitsförderung gibt es bei Metoba?

Das Thema Fitness und Gesundheitsförderung liegt der Geschäftsleitung, aber auch mir persönlich sehr am Herzen. Angefangen hat alles mit einem „Back-Check“ der Krankenkasse im Jahr 2010, der bei der Belegschaft sehr gut angenommen wurde. Anschließend wurden Rückenfitnesskurse bei einem Sportstudio angeboten. Ein deutlich flexibleres und facettenreicheres Angebot besteht seit der Kooperation mit dem benachbarten Sportverein „Turbo-Schnecken“ im Jahr 2014. Die Kosten werden vom Unternehmen bezuschusst bzw. voll bezahlt, vorausgesetzt, der Mitarbeiter nimmt mindestens dreimal im Monat an einer Sportveranstaltung teil. Gerade für die Mitarbeiter im Schichtdienst sind diese Angebote zeitlich besser nutzbar. Momentan sind nur etwa 10 Prozent der Belegschaft aktiv. Mit regelmäßigen Informationen über das Sportprogramm des Vereins in unserer Mitarbeiterzeitung „Der Heinrich“ und an den Infoboards versuchen wir weitere Kollegen zum Sport zu motivieren.



6.30 Uhr

Schichtbeginn in der Lagerhalle. **Nico** legt neben seiner Tasche auch sein Smartphone in den Spind. Zu Beginn seiner Ausbildung hing er ständig an dem Handy und konnte sich überhaupt nicht auf andere Dinge konzentrieren. Die komplette Kommunikation mit seinen Freunden ging nur noch über WhatsApp und nachts hat er stundenlang gespielt. Richtig getroffen hat man sich fast gar nicht mehr. Um ein Haar wäre es aber durch seine Unaufmerksamkeit zu einem schweren Unfall in der Halle gekommen, als er beim Staplerfahren unkonzentriert war. Es wird ihm heute noch schlecht, wenn er daran denkt. Seine Kollegen hatten ihn damals richtig „ins Gebet“ genommen. Vor allem Peter, sein Mentor, hat ihm sehr geholfen und nahm ihn mit in seine Jugendmannschaft. Dort hatte er dann mit Leuten zu tun, die noch was anderes kannten als ihre Handys.

10.00 Uhr

Kaffeepause. Alle stehen bei schönem Sonnenschein draußen in der Raucher-ecke. Wieso gibt's die überhaupt noch? Es raucht doch niemand. Nico ist mit Peter im Gespräch. Sie stellen fest, dass es auch anderen Kollegen offenbar ganz schön schwerfällt, ein paar Stunden ohne Handy auszukommen. Die beiden überlegen, wie man das Thema einmal mit Führungskräften und Kollegen besprechen kann.

Ich fühle mich richtig befreit, seitdem ich nicht ununterbrochen „online“ bin. Ich hatte schon fast verlernt, mich richtig zu unterhalten. Jetzt freue ich mich immer auf die Pausen mit meinen Kollegen.



15.00 Uhr

Feierabend ist doch auch etwas Schönes. Nico nimmt sein Handy aus dem Schrank. Was könnte man denn heute machen? Vielleicht Grillen mit ein paar Freunden am See oder lieber Kino? Schön, dass die Planung und Abstimmung übers Handy so einfach geht.



NEUE SÜCHTE, NEUE RISIKEN

Auswirkungen von Smartphone & Co auf die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit von Auszubildenden

In den vergangenen Jahren ist der Konsum der meisten legalen und illegalen Drogen bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen rückläufig. Stattdessen nehmen Suchterkrankungen durch digitale Medien stetig zu. Laut dem Drogen- und Suchtbericht der Bundesregierung ist ca. eine viertel Million der 14- bis 24-Jährigen internetabhängig. Weitere 1,4 Millionen gelten als problematische Internetnutzer. Tendenz steigend.

Häufigste Formen der Internetsucht sind Online-Spiele, das Aufsuchen von Sexseiten und die exzessive Nutzung der sozialen Netzwerke. Die beiden ersten Bereiche werden vor allem von männlichen Jugendlichen genutzt, letztere vor allem von weiblichen. Anzeichen für eine Suchterkrankung liegen vor, wenn der Auszubildende

- sich ins Internet flüchtet, um unangenehme Erlebnisse und Probleme zu vergessen,
- die Familie und/oder die Freunde belügt, um die Online-Aktivitäten zu verbergen,
- seine Internet-Aktivitäten über seine Arbeit und Beziehungen stellt,
- sich die Leistungen in der Schule und am Arbeitsplatz deutlich verschlechtern und er
- nur noch an seine Online-Aktivitäten denkt.

DIE INTERNET- ABHÄNGIGEN SIND DIE VERLIERER DER DIGITALEN REVOLUTION.

Bert Te Wild,
Digital Junkies,
2015

Auch wenn noch keine Sucht vorliegt, beeinträchtigt ein hoher Medienkonsum die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Auszubildenden in vielfältiger Weise. Auszubildende mit hohem Medienkonsum unterscheiden sich hinsichtlich Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit signifikant von solchen mit geringem Medienkonsum. Sie sind weniger ausgeruht und leistungsfähig, fehlen häufiger am Arbeitsplatz (4 Tage/Jahr), leiden häufiger unter Schlafstörungen, haben ein geringeres Wohlbefinden und fühlen sich häufiger einsam und ausgeschlossen. Ähnliche Effekte zeigen sich auch beim Gesundheitsverhalten: Auszubildende mit hohem Medienkonsum bewegen sich im Alltag weniger, essen unregelmäßiger und ungesünder, rauchen häufiger und trinken mehr Alkohol, schlafen am Wochenende weniger und schlechter und nehmen mehr aufputschende Getränke zu sich als die Kollegen mit geringer Mediennutzung.

Auswirkungen der Mediengesellschaft auf die Betriebe

Die Auswirkungen unserer digitalen Mediengesellschaft und ihre Bedeutung für die Gesundheit der Beschäftigten und ihre Produktivität werden von vielen Unternehmen bislang noch nicht ausreichend wahrgenommen oder auch unterschätzt. So zeigt zum Beispiel die Zugkatastrophe von Bad Aibling 2016 wie die Ablenkung durch ein Handy-spiel den Unfall mit auslöste. Smartphones oder

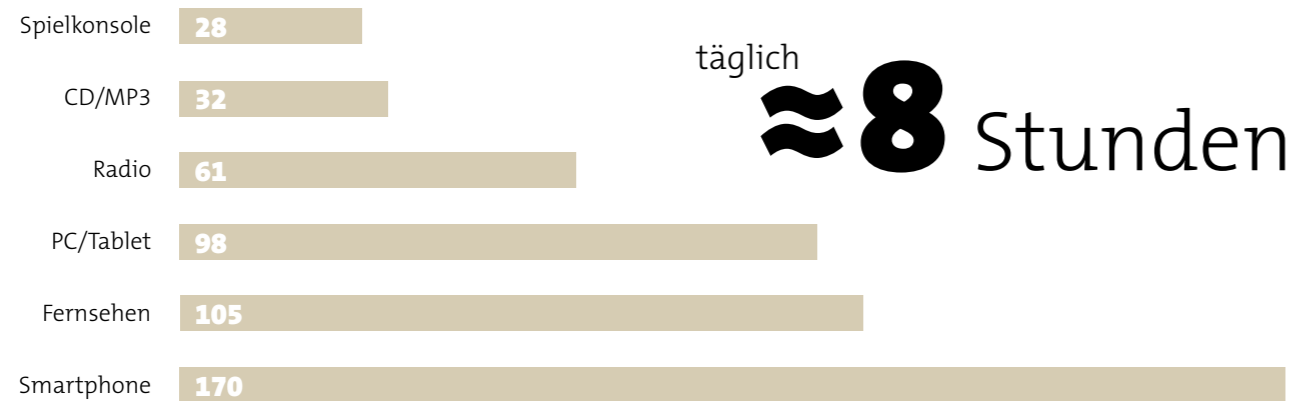


Abbildung 1: Durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von digitalen Medien bei Auszubildenden (in Minuten)

Tablets sind immer präsent. Entsprechend werden sie auch während der Arbeit vielfältig genutzt. Im Durchschnitt aktivieren Auszubildende ihr Smartphone alle zehn Minuten. Effektives Lernen und kreatives Arbeiten sind so nicht möglich. Ablenkungen durch das Smartphone gehören mittlerweile auch zu den häufigsten Unfallursachen im Straßenverkehr.

Während der Konsum von herkömmlichen Suchtmitteln wie Alkohol und Drogen die Arbeitsfähigkeit und Produktivität direkt beeinträchtigt, wirken digitale Medien meist indirekt über ein massives Schlafdefizit. Insgesamt leiden etwa zwei Drittel der Auszubildenden unter nicht erholsamem Schlaf.

Der durchschnittliche Konsum digitaler Medien pro Tag liegt bei Auszubildenden bei 8:14 Stunden (siehe Abbildung 1). Dies entspricht etwa der Hälfte der wachen Zeit am Tag. Am häufigsten wird das Smartphone genutzt, mit knapp drei Stunden pro Tag. Bei einer täglichen Smartphone-Nutzung von drei Stunden verbringt ein Auszubildender rund 58 Tage (korrigiert um die Schlafzeit) im Jahr mit seinem Smartphone. Hochgerechnet auf die Lebenszeit wird der Azubi von heute über 12 Jahre seines Lebens seinem Smartphone widmen. Vor diesem Hintergrund erscheint das Smartphone als „Lebenszeitvernichter“.

Was können die Betriebe tun?

Digitale Anwendungen werden in den nächsten Jahren in allen Lebensbereichen rasant zunehmen. Neben den unbestrittenen Vorteilen der Digitalisierung werden allerdings auch die negativen Effekte eines hohen Medienkonsums bis hin zur Online-Sucht weiter zunehmen. Um die negativen Auswirkungen zu reduzieren bzw. zu verhindern, gilt es präventive Strategien zu entwickeln:

1. Zunächst müssen die Entscheidungsträger in den Betrieben für die Problematik sensibilisiert werden.
2. Es müssen klare Vorgaben über die Nutzung der Smartphones während der Arbeitszeit gemacht werden. Diese Vorgaben gilt es konsequent umzusetzen.
3. Es sollte ein Handlungsleitfaden für „Digitale Süchte“ erstellt werden.
4. Für die individuelle Hilfe sollten – wie für Alkohol und andere Drogen – Strukturen aufgebaut werden, um professionelle Unterstützungsangebote schnell zu vermitteln.
5. Präventiv gilt es, die Ausbilder und Lehrer zu den Chancen und Risiken der neuen Medien fortzubilden.

„Wie beeinflussen digitale Medien mein Leben?“

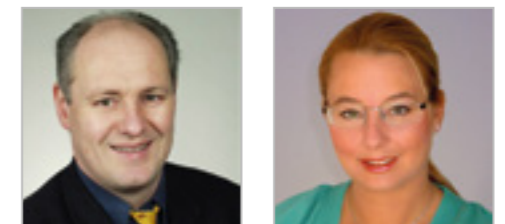
„Wer hat die Kontrolle? Mein Smartphone oder ich?“

„Wer und was ist wichtig in meinem Leben? Die 150 Facebook-Kontakte oder meine realen Freunde und meine Familie?“

6. Auch die Auszubildenden sollten zum Thema „Digitale Medien und Gesundheit“ geschult werden.

Medienkompetenz für Auszubildende

Im Rahmen von Workshops und Seminaren können die Auszubildenden für die Gefahren und Risiken eines hohen Medienkonsums sensibilisiert werden. Es werden Fragen diskutiert, wie z. B. „Wie beeinflussen digitale Medien mein Leben?“, „Wer hat die Kontrolle? Mein Smartphone oder ich?“, „Wer und was ist wichtig in meinem Leben? Die 150 Facebook-Kontakte oder meine realen Freunde und meine Familie?“ Vor diesem Hintergrund wird der Smartphone-Quotient berechnet. Er setzt die Zeit, die mit dem Smartphone verbracht wird, ins Verhältnis zur der Zeit, die mit Familie und Freunden verbracht wird. Überwiegt ersteres, besteht Handlungsbedarf. Ziel ist es, Fragen zu stellen, zu sensibilisieren, wachzurütteln, zum Nachdenken anzuregen und einen gesundheitsgerechten Umgang mit den digitalen Medien zu fördern (u. a. Smartphone-freie Zeiten, keine Bildschirmmedien 1 bis 2 Stunden vor dem Schlafen).



Autoren:

Prof. Dr. Manfred Betz lehrt am Fachbereich Gesundheit der Technischen Hochschule Mittelhessen Betriebliches Gesundheitsmanagement und Arbeitsmedizin. manfred.betz@thm.ges.de

Dr. Sylvia Brand ist Studiendirektorin an den Kaufmännischen Schulen des Lahn-Dill-Kreises und Leiterin des Bereichs Aus- und Weiterbildung am Institut für Gesundheitsförderung & -forschung. sylvia.brand@igff.de



9.00 Uhr

Heute sind noch einmal alle da, um letzte Absprachen vor **Martinas** Urlaub zu treffen. Auch ein Kollege, der freitags gewöhnlich im Homeoffice ist, und sogar Astrid, die sonst ihren freien Tag hat. Das ist für sie kein Problem, solange es früh genug bekannt ist. Dafür macht sie nach Martinas Urlaub ein richtig schönes langes Wochenende. Beim gemeinsamen Frühstück bespricht Martina mit den Kollegen, was in den nächsten drei Wochen anliegt, wer zuständig ist, was wer entscheiden darf und was bis nach dem Urlaub Zeit hat. Astrid wird die für Martina eingehenden E-Mails soweit möglich selbst bearbeiten und die übrigen nach Priorität sortieren, damit Martina nach ihrer Rückkehr schneller einsteigen kann. Alle Kollegen sind zufrieden, dass sie wissen, was sie zu tun haben. Sie wissen, dass Astrid im Notfall bei Martina anrufen darf. Sie vereinbaren einen Termin für das nächste Meeting nach Martinas Urlaub.



Es gab eine Zeit, da habe ich mich nicht auf meine Kollegen verlassen und wollte alles selbst machen. Dafür war ich dann rund um die Uhr erreichbar. Das kam gar nicht gut an. Glücklicherweise habe ich noch rechtzeitig bemerkt, dass das nicht lange gutgehen kann.



16.30 Uhr

Martina bespricht sich noch einmal mit dem Logistikleiter und verabschiedet sich von ihrem Geschäftsführer. Beide Kollegen wünschen ihr eine gute Erholung. Martina räumt ihren Schreibtisch auf, leitet ihr Telefon – auch das Diensthandy – auf Astrid um und stellt eine Abwesenheitsnotiz im E-Mail-System ein. Und das war's. Martina verlässt die GoON für drei lange Urlaubswochen. Das Diensthandy bleibt zu Hause. Denn alle Vereinbarungen und Absprachen mit Kollegen sind getroffen. Sie startet ganz entspannt und zuversichtlich in den Familienurlaub. Sie weiß, dass während ihrer Abwesenheit nichts schiefgehen kann.

DER VERLÄNGERTE ARM DER ARBEIT

Gesundheitsgerechter Umgang mit Smartphone & Co

E-Mails, Smartphone & Co. – Verbreitung, Auswirkungen und das Projekt MASTER

Neue Technologien wie Smartphones und mobiles Internet ermöglichen es uns, Arbeitsangelegenheiten von überall und zu jeder Zeit zu erledigen. Dies führt im Gegenzug aber auch dazu, dass uns der Ruf der Arbeit, sei es von Vorgesetzten, Kunden oder Kollegen, an jedem Ort und zu jeder Zeit erreichen kann. Etwa ein Drittel der abhängig Beschäftigten in Deutschland wird auch tatsächlich zumindest manchmal in der Freizeit zu Arbeitsbelangen kontaktiert.¹ Das Thema der arbeitsbezogenen Erreichbarkeit wird daher seit einigen Jahren heiß diskutiert. Befürworter heben dessen Vorzüge hervor, wie beispielsweise die Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben durch flexible Arbeitseinteilung. Gegner weisen auf die damit verbundenen Gefahren hin, z. B. wenn die Arbeit überhandnimmt und das gedankliche Abschalten kaum noch gelingt. Dass die Erreichbarkeit für Arbeitsangelegenheiten im Privatleben ein Risiko für die psychische Gesundheit und die Work-Life-Balance darstellt, haben verschiedene Studien bereits gezeigt.² Wenig ist allerdings darüber bekannt, welche Eigenschaften der Erreichbarkeit problematisch sind und was Betriebe tun können, um Erreichbarkeit gesundheitsgerecht zu regeln und zu gestalten.

Erreichbarkeit – Segen oder Fluch?

Die Ergebnisse aus dem Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ zeigen, dass die Erreichbarkeit das psychische Befinden negativ beeinflusst: Beschäftigte mit hoher Erreichbarkeit haben Probleme, von der Arbeit abzuschalten sowie private und Arbeitsbelange unter einen Hut zu kriegen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn sie das Gefühl haben, ihre Arbeitsmenge nur dann bewältigen zu können, wenn sie zusätzlich abends, am Wochenende oder im Urlaub arbeiten. Außerdem spielt die Dauer der Erreichbarkeit eine Rolle für das Befinden sowie die Notwendigkeit, überraschend eingehende Anfragen direkt erledigen zu müssen.

Erreichbarkeit ist demnach vor allem dann ein Risiko für die psychische Gesundheit, wenn sie zeitaufwendig ist und notwendig erscheint. Geringere, aber noch immer nachweisbare, negative Folgen von Erreichbarkeit schildern Beschäftigte, die flexibel arbeiten können. Flexibilität, z. B. von Arbeitszeit oder -ort, die durch den Arbeitnehmer bestimmt wird, reduziert die negativen Effekte der Erreichbarkeit.

Ansatzpunkte zu einem gesundheitsgerechten Umgang mit Erreichbarkeit

Wer sich mit Erreichbarkeit beschäftigt, hat meist von den Beispielen einiger Großkon-

¹ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2016). *Arbeitszeitreport. Deutschland 2016*, Dortmund. Zugriff am 18.01.2017. Verfügbar unter http://www.baua.de/dok/8137556_ten_1_und_2

² Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit (2. Auflage)*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff am 02.08.2016. Verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd76.pdf?__blob=publicationFile&v=10

zerne gehört, die nachts den E-Mail-Server abschalten oder im Urlaub die E-Mails – auf Wunsch des Beschäftigten – löschen. Solche Maßnahmen sind für kleine und mittelständische Unternehmen kaum umsetzbar. Fünf Handlungsfelder lassen sich aus den MASTER-Untersuchungen ableiten, um Erreichbarkeit auch in KMU aktiv und gesund zu gestalten:

I. Überlastung reduzieren: Überlastung ist ein zentraler Auslöser für Erreichbarkeit, daher sollte die Arbeitsmenge möglichst auf ein realistisches Maß reduziert werden. Hilfreiche Maßnahmen sind beispielsweise eine kritische Prüfung der Kapazitäten bei neuen Aufträgen oder Projekten, die Reduktion von E-Mail-Flut und Meeting-Marathons sowie – falls eine Erhöhung der Personalstärke nicht in Frage kommt – die Klärung von Anforderungen und Qualitätsansprüchen.

II. Erreichbarkeitserwartungen klären: Viele Beschäftigte glauben, dass Erreichbarkeit von ihnen erwartet wird, obwohl sie selten kontaktiert werden.³ Auch im Projekt war sich ein Drittel der Befragten zumindest teilweise unsicher, ob ihr Chef bzw. ihre Kollegen von ihnen erwarten, dass sie in ihrer Freizeit auf Nachrichten reagieren. Diese Unsicherheit kann aus dem Wege geräumt werden, indem sich Teams auf Erwartungen hinsichtlich der Erreichbarkeit einigen, z. B. muss man außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit erreichbar sein? Sollte man zu ungewöhnlichen Zeiten E-Mails verschicken oder andere anrufen? Welche Reaktionszeit wird auf Anfragen erwartet und wie kennzeichnet man wirklich dringende Anfragen?

III. Puffer schaffen: Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen konzentriert sich Expertenwissen häufig auf einzelne Personen. Es bedarf eines Prozesses der Wissensweitergabe und des Transfers, um Puffer zu schaffen. Auch der engagierteste Mitarbeiter benötigt Phasen, in denen er nicht erreichbar ist!

IV. Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung ermöglichen: Wie oben bereits beschrieben, kann Flexibilisierung die negativen Auswirkungen der Erreichbarkeit reduzieren. Für Unternehmen empfiehlt es sich, Homeoffice-Regelungen sowie flexible Arbeitszeitmodelle zu erproben. Dabei ist auf eine Balance zu achten, die sowohl feste Zeiten für die Präsenz im Büro sowie Absprachen und Meetings berücksichtigt als auch die Möglichkeit zu Zeitausgleich und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

V. Individuelle Begrenzungsstrategien unterstützen: Sind die oben beschriebenen Grundsteine einer bewältigbaren Arbeitsmenge sowie eines moderaten Zeitaufwandes für Erreichbarkeit gelegt, können individuelle Strategien zur Begrenzung von Erreichbarkeit greifen. Um deren Einsatz und Wirkung zu fördern, kann es hilfreich sein, Beschäftigte dazu zu ermutigen, dass sie nicht immer erreichbar zu sein brauchen und es absolut nicht nötig ist, dass sie den Betriebslaptop oder das Firmenhandy am Feierabend, am Wochenende oder gar im Urlaub anschalten; oder dazu, dass es explizit erwünscht ist, sich einen zeitlichen Ausgleich zu nehmen, wenn Arbeitszeit in der Freizeit

³ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2016). Arbeitszeitreport. Deutschland 2016, Dortmund. Zugriff am 18.01.2017. Verfügbar unter <http://www.baua.de/dok/8137556>.

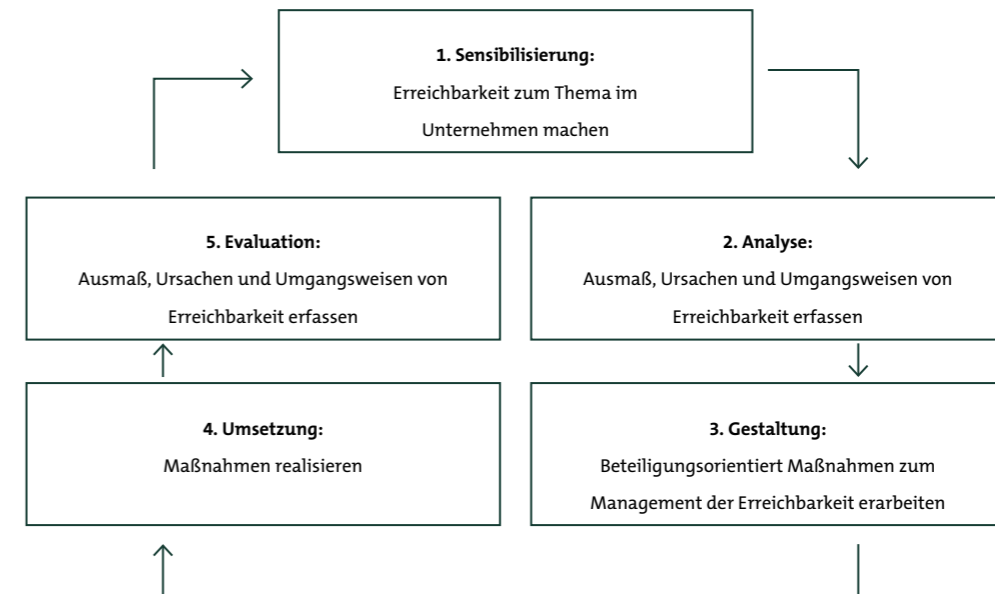


Abbildung 1: Prozessempfehlung zur Gestaltung von Erreichbarkeit in Unternehmen

angefallen ist. Erreichbarkeit lässt sich außerdem erfolgreich reduzieren, wenn bereits in der eigentlichen Arbeitszeit Puffer für Absprachen und Vereinbarungen eingeplant werden.

Erreichbarkeit gestalten – Das können Sie auch!

Die gesunde Gestaltung von Erreichbarkeit sollte als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen verfolgt werden. In jedem Schritt sind Beschäftigte einzubeziehen, die ihre Sichtweise auf das Thema einbringen und an dessen Gestaltung mitwirken. Abbildung 1 gibt eine Prozessempfehlung wieder, die von der Einführung der Thematik über die Gestaltung bis zur Evaluation der Maßnahmen reicht.

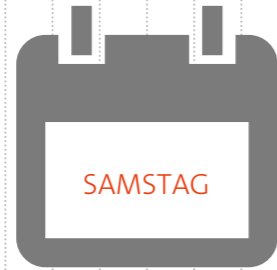
Das seit drei Jahren andauernde Forschungsprojekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich betreut.

*Mehr auf der Website des Projektes:
www.erreichbarkeit.eu*



Dr. Nina Pauls, Dr. Christian Schlett &

Dr. Barbara Pangert, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie (nina.pauls@psychologie.uni-freiburg.de, christian.schlett@psychologie.uni-freiburg.de)



Und die Moral von der Geschichte ...

Wir hoffen, Sie zum Nachdenken angeregt zu haben. Vielleicht sind Sie Führungskraft und haben Impulse erhalten, sich mit bestimmten Themen (noch) einmal auseinanderzusetzen, um gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Arbeitssituation weiter zu verbessern. Seien Sie achtsam für die Probleme und Konflikte Ihrer Mitarbeiter, damit Maßnahmen auch direkten Nutzen für die Mitarbeiter stiften.

Aber mit großer Wahrscheinlichkeit arbeiten Sie – irgendwo. Wäre es nicht schön, wenn das ein oder andere Problem nicht mehr da wäre oder das Arbeiten noch etwas angenehmer wird?

Sie haben es gesehen, man kann auch selbst etwas initiieren und muss nicht nur darauf warten, dass anderen einfällt, was für Sie und das Unternehmen besser wird. Wenn Sie eine gute Idee haben, suchen Sie sich Unterstützung und setzen Sie sie um. Bleiben Sie dran!

The End

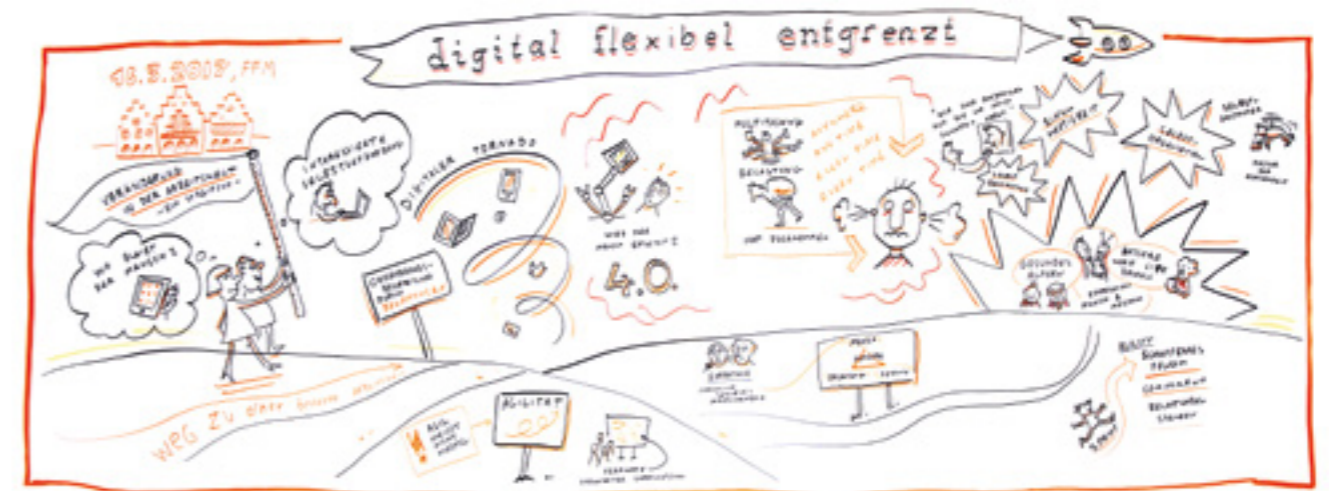
Meine Verbesserungsidee:

Handwriting practice lines consisting of 12 horizontal dotted lines.

ARBEITSQUALITÄT IM MITTELPUNKT

**Rückblick auf die Fachtagung
„digital – flexibel – entgrenzt“**

Digitalisierung ist das Schlagwort der Stunde, neue technische Möglichkeiten führen in Betrieben zu einer sich ändernden Arbeitswelt mit teils unbekanntem Ergebnis. Grund genug, das Thema ganzheitlich zu betrachten. Die Lösung: eine analoge Austauschplattform im Frankfurter Römer. Während der ganztägigen Fachtagung „digital – flexibel – entgrenzt“ am 16. März 2017 wurde entsprechend diskutiert, Antworten gesucht ebenso wie Beispiele betrieblicher Praxis vorgestellt.



Grafische Dokumentation während der Fachtagung

Eingeladen hatten das Hessische Ministerium für Soziales und Integration, das RKW Kompetenzzentrum, die Stadt Frankfurt am Main sowie der RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“.

Stefan Grüttner, Hessischer Minister für Soziales und Integration, betonte in seinem Grußwort, dass nichts so beständig sei wie der Wandel. Diese alte Weisheit verpflichte uns, die rasanten Veränderungen insbesondere der Arbeitswelt und ihre Konsequenzen für die Menschen neu zu betrachten und zu bewerten sowie unsere gewohnten Handlungs- und Verfahrensweisen kritisch zu überprüfen. Die Veranstaltung biete die Möglichkeit, im Austausch mit Betriebspraktikern und Fachexperten Antworten auf Zukunftsfragen zu geben.

Welche Dimensionen die Schlagworte Digitalisierung, Flexibilisierung und Entgrenzung auf Fragen der Gesundheit tatsächlich haben, wurde nicht zuletzt im Vortrag von Jörg Bahlow, Geschäftsführer der GITTA mbH (Berlin), deutlich. Seinen Vortrag begann er mit der Einschätzung aus dem OECD-Wirtschaftsbericht 2015, dass Deutschland in Bezug auf die Anteile „gesunder Jahre“ nach der Verrentung am unteren Ende der Skala liege. Grund hierfür sei u. a., dass nur wenige Arbeitgeber nach den Gründen für krankheitsbedingte Fehlzeiten suchen und kaum finanzielle Anreize für betriebliche Präventionsmaßnahmen existieren. Angesichts einer demografisch bedingten längeren Erwerbsarbeit und gleichzeitig rapide steigender Pflegeaufgaben von Beschäftigten sei es wichtig, die Aufmerksamkeit auf die Qualität des Arbeitsumfeldes und eine Erhaltung der Leistungsfähigkeit nicht nur aus betrieblicher, sondern auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht anzustreben.

Die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Entscheidungsspielräume seien zwar laut DGB-Index „Gute Arbeit 2016“ gewachsen. Die Chancen der Digitalisierung insbesondere auf Flexibilitätsanforderungen kommen nur schleppend zum Tragen, so wird den Wünschen nach freiwilligem Arbeitsbeginn und -ende oder einer selbstverantwortlichen Arbeitszeitgestaltung nicht in ausreichendem Maße nachgekommen.

Belastungen entstünden ferner durch „interessierte Selbstgefährdung“, wenn etwa Mitarbeiter Schutz- und Sicherheitsstandards umgingen, ihre Arbeitszeit freiwillig ausdehnten, krank zur Arbeit kämen (Präsentismus) oder Substanzen zur Stimulation bzw. Belohnung konsumierten. Mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstführung können hier vorbeugen, sie müssen aber eingeübt und durch Vorgesetzte und Kollegen unterstützt werden.

Für die Abschätzung der sich durch Change-Prozesse ergebenden gesundheitlichen, insbesondere psychischen Belastungen empfahl der Berater eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung und präsentierte dazu ein Beispiel aus dem IT-Bereich. Dort würden in Workshops mit Beschäftigten die in Interviews erhobenen oder beobachteten Risiken auf Verallgemeinerbarkeit hin untersucht und nach Dringlichkeit gewichtet, Sofortmaßnahmen sowie Ansätze zur mittel- und langfristigen Prävention erarbeitet.

Sein Fazit? Eine Kluft zwischen Expertendiskussion und betrieblicher Praxis:

“

Einerseits verändert sich vieles schneller, als wir es wahrnehmen, andererseits hinkt die Wirklichkeit oft noch meilenweit hinter den Verheißungen her.

In den Workshops der Fachtagung wurden die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und die Vorgehensweisen anhand von Praxisbeispielen diskutiert. Die Workshop-Leiter fassten die Ergebnisse am Ende des Tages zusammen:

- Betriebliche Gesundheitsförderung im Zeichen der Digitalisierung setzt vor allem eine Verhaltensänderung der Führungskräfte voraus („Führung 4.0 ist Prävention 4.0“). Die Achtsamkeit der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern, aber auch jedes Einzelnen gegenüber sich selbst und den Kollegen sind die Grundlage, um weitreichende Veränderungsprozesse im Zuge der Digitalisierung gesund zu gestalten und die Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Die Führungskraft von morgen ist ein „Enabler“, der

die Richtung bestimmt, die Ziele ins Team gibt und nach außen vertritt. Er muss Verantwortung abgeben, Unsicherheiten aushalten und den Möglichkeiten einer verstärkten Kontrolle (Auswertung verfügbarer digitaler Daten) widerstehen.

- Digitalisierte Prozesse erfordern eine Anpassung der Arbeitsorganisation. Das Arbeiten in (agilen) Teams ermöglicht es, Arbeitsbelastungen zu steuern und Gefährdungen rechtzeitig entgegenzuwirken. Betriebliche Regeln, etwa für die Erreichbarkeit bei mobiler/zeitflexibler Arbeit, sorgen für Handlungssicherheit. Betriebs- und Personalräte spielen dabei eine wichtige Rolle. Zeit- und ortsflexible Arbeit bietet mehr Selbstbestimmung („freedom to act“), der Arbeitsschutz darf jedoch nicht außen vor gelassen werden.
- Die betriebliche Interessenvertretung ist auch gefragt, wenn es darum geht, das Augenmerk auf die Gefahren einer Arbeitsverdichtung durch beschleunigte Prozesse zu richten.
- Das Marketing gesunder Arbeitsgestaltung sollte auch über den Tellerrand der Gefährdungsbeurteilung hinausblicken und zum Beispiel das Argument der Arbeitgeberattraktivität ins Feld führen.
- Kompetenzen für die Arbeitswelt der Zukunft beschränken sich keinesfalls auf IT-(Sicherheits-)Wissen. Vielmehr sei der Kompetenzbegriff viel breiter zu sehen, nämlich als Zusammenwirken vieler möglicher „Eigenschaften, um angemessen auf Arbeitsanforderungen reagieren und eine positive Lösung herbeiführen zu können“. In den Unternehmen wurden mit Betriebsvereinbarungen zur Qualifikation von Mitarbeitern und deren Einbindung in Unternehmenspolitik und -strategie gute Erfahrungen gemacht. Unterstützung können Instrumente zur Erhebung vorhandener und zur Planung notwendiger Kompetenzen sowie die Normen zur Systemorganisation (ISO 9000) leisten.

Die vollständige Dokumentation der Veranstaltung finden Sie unter

www.infoline-gesundheitsfoerderung.de.



Autoren:

Gabriele Held ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, held@rkw.de

Beate Schlink ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, schlink@rkw.de

* RKW-Netzwerk

Unsere Veranstaltungen und Unterstützungsleistungen vor Ort:
Beratung, Coaching und Modellprojekte der RKW-Landesverbände zum Thema

Gesundheit im Betrieb

RKW Baden-Württemberg
www.rkw-bw.de, 0711 229980

Coaching für kleine und mittlere Unternehmen
zur Innovation, Unternehmens-Check Industrie 4.0

RKW Bayern
www.rkwbayern.de, 089 6700400

Beratung zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gefördertes Beratungsprojekt unternehmensWert:
Mensch, Schwerpunkt u. a. Gesundheit

Erfahrungsaustauschkreise für Personalverantwortliche
in neun bayerischen Regionen (Nürnberg, München,
Oberfranken, Unterfranken, Augsburg, Kempten,
Deggendorf, Ulm, Ingolstadt)

*Kontakt: Ruth Herrmann, 089 67004012,
herrmann@rkwbayern.de*

21. September 2017
Seminar „Kundenbindung am Telefon“

25. September bis Oktober 2017 (Block)
Fachlehrgang „Geprüfte/r Datenschutzbeauftragte/r“

27. September 2017
Seminar „Rhetorik und Persönlichkeit“

10. Oktober 2017
Seminar „Zeitmanagement und effektive
Arbeitstechniken“

12. und 13. Oktober 2017
Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“

19. Oktober 2017
Seminar „Wege aus der Stressfalle“

19. Oktober 2017
Seminar „Schichtplanung“

24. Oktober bis Dezember 2017 (Block)
Fachlehrgang
„Geprüfte/r Qualitätsmanagementbeauftragte/r“

25. und 26. Oktober 2017
Seminar „Neueinsteiger im Vertrieb: Grundlagen für
Ihren perfekten Auftritt“

RKW Bremen
www.rkw-bremen.de, 0421 3234640

EcoStep, praxisnahes Managementsystem

Qualitäts-, Umweltschutz- und Arbeitsschutzmanagement für KMUs

*Kontakt: Anja Merkel, 0421 32346428,
merkel@rkw-bremen.de*

5. September 2017
Workshop Existenzgründung „Bankfähiger
Businessplan“

7. September 2017
Workshop Existenzgründung
„Der Start in die nebenberufliche Selbstständigkeit“

12. September 2017
Finanzierungsberatung Bremen, Existenzgründung
„Generalprobe für´s Bankgespräch“

13. September 2017
Workshop Existenzgründung „Worldcafé – Die Kunst des
Verkaufens, Save the date“

18. September 2017
Finanzierungsberatung Bremerhaven, Existenzgründung
„Generalprobe für´s Bankgespräch“

10. Oktober 2017
Finanzierungsberatung Bremen, Existenzgründung
„Generalprobe für´s Bankgespräch“

16. Oktober 2017
Finanzierungsberatung Bremerhaven,
Existenzgründung „Generalprobe für´s Bankgespräch“

*Kontakt: B.E.G.IN Gründungsleitstelle,
0421 32346412, info@begin24.de*

6. September 2017
Exkursion: Besuch des Weserkraftwerks „Die Adern der
Stadt“

26. September 2017
Preisverleihung, Bremer Umweltpreis 2017:
„Vorhang auf für die Besten!“

*Kontakt: Torsten Stadler, 0421 32346422,
stadler@rkw-bremen.de*

15. September 2017
Seminar „Pressearbeit mit Pfiff und Pfaff“

20. September 2017
Seminar „Wie viel Controlling braucht mein
Unternehmen?“

*Kontakt: Iacob-Lucian Mărginean, 0421 3234640,
marginean@rkw-nord.de*

RKW Hessen
www.rkw-hessen.de, 06196 970200

AG Gesundheit im Unternehmen (mit der BARMER)
Beratung zu den Themen: Gesunde Schichtarbeit,
Arbeitsbewältigungs-Coaching (abc®)

Website: www.arbeitszeit-klug-gestalten.de

17. Oktober 2017
A+A Kongress, Düsseldorf: „Flexible Arbeitszeit –
Last oder Lust?“

RKW Sachsen
www.rkw-sachsen.de, Gabriele Klett,
0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de

4. September 2017
Seminar „Krankenstand erfolgreich senken durch
Rückkehr- und Fehlzeitengespräche“

19. Oktober 2017
Seminar NEU! „Erstellung einer Gefährdungs-
beurteilung“

23. Oktober 2017
Seminar „Betriebliches Eingliederungsmanagement“
(BEM) – 1. Modul

RKW Thüringen
www.rkw-thueringen.de, 0361 551430

Geförderte Beratungen u. a. zu den Themenschwerpunk-
ten Personalmanagement und Fachkräftesicherung

19. September 2017
Seminar/Workshop „Meridiane-Stretching“

4. Oktober 2017
Seminar/Workshop „Meditation und Achtsamkeit“

*Kontakt: Heike Schieke, 0361 5514320,
schieke@rkw-thueringen.de*

RKW Kompetenzzentrum

5. September 2017

„Perspektive Selbstständigkeit“ Tagung für gründungsinteressierte Frauen, „Mit Mut zur erfolgreichen Existenzgründerin – von Vorbild-Unternehmerinnen lernen“, Offenbach
 Kontakt: Margarete Schreurs, 06196 4953520, schreurs@rkw.de

6. September 2017

Unternehmenswerkstatt „Arbeitszeitgestaltung: Zentraler Baustein für Familienfreundlichkeit und Arbeitszufriedenheit“, Hamm

7. September 2017

Unternehmenswerkstatt „Gesundheit im Betrieb“, Hamm
 Kontakt: Gabriele Held, 06196 4953226, held@rkw.de

7. September 2017

Unternehmenswerkstatt „Wissensmanagement: Geschäftsrelevantes Know-how managen“, Burscheid
 Kontakt: Sascha Hertling, 06196 4953211, hertling@rkw.de

7. September 2017

Veranstaltung „So gelingt die Azubi- und Personalgewinnung in der Hotel- und Gastronomiebranche!“, Saarbrücken
 Kontakt: Dr. Mandy Pastohr, 06196 4953200, pastohr@rkw.de

8. September 2017

14. Kongress „Herausforderung Unternehmertum“, Berlin, www.herausforderung-unternehmertum.de/kongresse
 Kontakt: Juliane Kummer, 06196 4952820, kummer@rkw.de

12. September 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing: Als Ausbildungsbetrieb groß rauskommen“, Dresden
 Kontakt: Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de

13. September 2017

Ausbildungsmarketing 2.0: Website, Social Media, Northeim
 Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de

20. September 2017

154. Sitzung des Beirats „Mensch & Arbeit“, Eschborn
 Kontakt: Dr. Mandy Pastohr, 06196 4953200, pastohr@rkw.de

21. September 2017

Veranstaltung „Azubimarketing in Technologieberufen“, Saarbrücken
 Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de / Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

24. bis 26. September

„Bits & Pretzels – The founders Festival“, mit Keynotes, Workshops, Startup Pitch & Academy und Networking auf dem Oktoberfest, München, www.bitsandpretzels.com
 Kontakt: Kerstin Schild von Spannenberg, 06196 4953509, spannenberg@rkw.de

26. September 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing 3: Review für die Teilnehmer Azubimarketing 1 und 2, Titisee-Neustadt
 Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

27. September 2017

Veranstaltung „Betriebskultur – Der Stoff, der das Unternehmen zusammenhält“, Emden
 Kontakt: Gabriele Held, 06196 4953226, held@rkw.de

27. September 2017

Veranstaltung „Über die Kardinalfehler bei der Rekrutierung von Azubis“, Saarlouis
 Kontakt: Dr. Mandy Pastohr, 06196 4953200, pastohr@rkw.de

28. September 2017

Workshop für KMU „Startups meet Mittelstand – Arbeiten wie ein Startup“, Frankfurt
 Kontakt: Dr. Kai Morgenstern, 06196 4953320, morgenstern@rkw.de

29. September 2017

DIE INITIALE – Starten. Gründen. Wachsen, Dortmund, RKW am Stand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie <http://www.die-initiale.de>
 Kontakt: Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953263, foerster@rkw.de

Deutsche Vorauswahl zur Future Agro Challenge 2017/2018, Pitch-Event im Rahmen der Gründermesse DIE INITIALE
 Kontakt: Sonja Alt, 06196 4953255, alt@rkw.de

29. September 2017

52. Frankfurter Bausachverständigentag – „Bauwerksabdichtung – Planung, Qualitätssicherung und Sanierung“, Frankfurt am Main, www.rkw.link/bst2017
 Kontakt: Ute Juschkus, 06196 4953505, juschkus@rkw.de

10. Oktober 2017

Treffen der europäischen Länder des Global Entrepreneurship Network (GEN) unter Anwesenheit von Jonathan Ortman (Präsident GEN), Berlin
 Kontakt: Sonja Alt, 06196 4953255, alt@rkw.de

11. Oktober 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing für KMU: Generation Y & Z ansprechen und gewinnen“, Bad Driburg
 Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

12. Oktober 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing: Als Ausbildungsbetrieb groß rauskommen“, Dessau
 Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de

12. und 13. Oktober 2017

herCAREER, Karrieremesse, München, RKW am Infostand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, www.her-career.com
 Kontakt: Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953263, foerster@rkw.de

13. und 14. Oktober 2017

deGUT Deutsche Gründer- und Unternehmertage, Berlin, RKW am Infostand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie / Gründertalk, www.degut.de
 Kontakt: Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953263, foerster@rkw.de

13. Oktober 2017

Preisverleihung der deutschen Finalisten für den Europäischen Unternehmensförderpreis im Rahmen der deGUT, Berlin
 Kontakt: Juliane Kummer, 06196 4952820, kummer@rkw.de

17. bis 20. Oktober 2017

A+A Fachmesse/Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; RKW-Stand in Halle 10 C 39, Düsseldorf
 Kontakt: Gabriele Held, 06196 4953226, held@rkw.de

18. Oktober 2017

Unternehmenswerkstatt „Arbeitgeberattraktivität entwickeln“, Einbeck
 Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de / Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

25. Oktober 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing: Als Ausbildungsbetrieb groß rauskommen“, St. Wendel
 Kontakt: Marion Valter, 06196 495 3205, valter@rkw.de

* RKW-News

Das nächste RKW Magazin erscheint im Oktober 2017 zum Thema: „Entscheidung“



WILLKOMMEN

In eigener Sache

Neue Leitung im Fachbereich Gründung & Innovation

seit dem 1. August 2017 leitet Christof Starke den Fachbereich Gründung & Innovation im RKW Kompetenzzentrum. Zuvor war Christof Starke 13 Jahre in der Wirtschaftsförderung hannoverimpuls GmbH in Hannover tätig. Herzlich willkommen in unserem Haus!

Mehr über ihn und seine Ziele im RKW erfahren Sie in der kommenden Ausgabe.

Publikation

NEU
Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

Mit dem Managementbrief betreten wir Neuland und muten Ihnen etwas zu: Es erwartet Sie nicht nur mundgerechte, leichte Kost, sondern ein Angebot an praktisch fundierten und theoretisch untermauerten Perspektiven.

Die erste Ausgabe widmet sich einem grundlegenden und für Sie und uns stets relevanten Thema: den Veränderungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen:

- Worauf lohnt es sich dabei besonders zu achten?
- Was können wir aus bisherigen Erfahrungen lernen?
- Wann und wie kann externe Unterstützung dabei hilfreich sein?

Chefsachen können Sie ab sofort bei Kathrin Großheim per Mail abonnieren.

Ansprechpartnerin:
Kathrin Großheim, k.grossheim@rkw.de

News

Deutsche Gewinner der European Enterprise Promotion Awards 2017 stehen fest

Ende Mai wurden im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die deutschen Sieger der European Enterprise Promotion Awards 2017 ausgewählt. Die Expertenjury nominierte die Initiative „BIRTH – Business Innovation Responsibility and Technology @ Hansenberg“ und das „Import Promotion Desk“ für das europäische Finale. Beim BIRTH-Konzept an der Internatsschule Hansenberg wird Schülern durch gestufte Projektarbeit Unternehmergeist nahegebracht. Das Import Promotion Desk bringt Importeure und Exporteure zusammen und fördert so den Import bestimmter Produkte, unter Einhaltung hoher Qualitäts-, Sozial- und Umweltstandards.

Ob die Initiativen zu den Gewinnern des Wettbewerbs gehören, entscheidet sich im November auf der SME Assembly der Europäischen Kommission.

Mehr dazu: www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de

Ansprechpartnerin: Juliane Kummer, kummer@rkw.de

Veranstaltung

Wie würden Sie sich entscheiden? – 14. sdw-Kongress am 08. September in Berlin

Am 8. September findet der 14. Kongress „Herausforderung Unternehmertum“ der Stiftung der deutschen Wirtschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung statt. In diesem Jahr dreht sich alles um Entscheidungen, so auch der Veranstaltungstitel „Re:decision – gute Wahl, schlechte Wahl, neue Wahl“. Ziel ist es, den Unternehmer- und Gründergeist junger Menschen zu wecken und sie gezielt dabei zu unterstützen, unternehmerische Qualifikationen zu erwerben. Die Teilnehmer erhalten individuelle Unterstützung und unternehmerisches Know-how, das von zahlreichen Experten und Partnern der Initiative mitgestaltet wird. Das RKW ist als Medienpartner dabei.

Mehr zur Veranstaltung:
www.herausforderung-unternehmertum.de/kongress-2017

Link-Tipp

Frauen können in der Bauwirtschaft viel erreichen ...

Frauen haben auf der Baustelle nichts zu suchen? Dass Frauen in der Bauwirtschaft viel erreichen können und dadurch ein Beitrag gegen den Fachkräftemangel in der Branche geleistet werden kann, sehen Sie in diesem Projektclip. Er ist auf dem RKW- YouTube-Kanal unter <https://youtu.be/6YuinuNLZ9k> zu finden.

Nur Mut, Frauen in der Bauwirtschaft sind für beide Seiten ein Gewinn!

Ansprechpartnerinnen:
Tanja Leis, leis@rkw.de,
Christina Hoffmann, c.hoffmann@rkw.de

Projekt

Neues Projekt APRODI gestartet

„Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung in Industrieunternehmen“ – so lautet der vollständige Titel des neuen Projekts, das wir seit Anfang Mai bearbeiten. Zu häufig gelingt es nicht, die unterschiedlichen arbeitsbezogenen Informations- und Nutzungsanforderungen bei der Einführung neuer Technologien durch geeignete Unterstützungsmaßnahmen und eine Beteiligung der Nutzer in Einklang zu bringen. Wir wollen daher in den nächsten drei Jahren mit unseren Betriebs- und Forschungspartnern optimale Einführungsprozesse digitaler Technologien erproben. Der Nutzen: Innovation wird gefördert, Reibungsverluste und Medienbrüche werden verringert, die Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickelt.

Das Verbundprojekt APRODI wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds.

Weitere Infos unter rkw.link/aprodi
Ansprechpartnerin: Gabriele Held, held@rkw.de

News

RKW unterzeichnet Charta der Vielfalt

Das RKW Kompetenzzentrum gehört nun zu den rund 2.450 Unterzeichnern der Charta der Vielfalt. Damit verpflichten wir uns, (weiterhin) Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur voranzubringen und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Seit Jahren ist Vielfalt für das RKW Kompetenzzentrum alltäglich: Unsere Belegschaft ist so vielfältig aufgestellt wie auch unsere thematischen Schwerpunkte Unternehmensentwicklung & Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation. Publikationen wie jüngst das Workbook „Vorurteile im Betrieb. Weniger Sprachlosigkeit, mehr Argumente für ein gutes Betriebsklima“ oder Projekte wie aktuell die Entwicklung des INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ belegen, dass wir intensiv daran arbeiten, Vielfaltsbewusstsein in mehr mittelständischen Betrieben besser zu verankern. Denn wir sind überzeugt, dass vielfältige Belegschaften für jedes Unternehmen ein Gewinn sind.

Ansprechpartnerin:
Ulrike Heitzer-Priem, heitzer@rkw.de



Bauwerksabdichtung

Planung, Qualitätssicherung und Sanierung

Frankfurter Bausachverständigentag

Freitag, 29. September 2017

Kongresszentrum Deutsche Nationalbibliothek
Frankfurt am Main

Anmeldung

RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn
Tel: 06196 495 3501, Fax: 06196 495 4501,
megerlin@rkw.de, www.rkw.link/bst2017

www.rkw-kompetenzzentrum.de, www.rkw.link/rgbau