

Betriebliche Gesundheitsförderung ist Chefsache

Katharina Walser, M-real Biberist

Im Laufe der letzten Jahre haben sich bei M-real Biberist, der grössten Feinpapierfabrik der Schweiz, viele Faktoren schnell und wesentlich verändert. Bedeutende Ereignisse waren unter anderem der Bau der Papiermaschine 9 und des Hochregallagers, die Übernahme der Papierfabrik Biberist durch den finnischen Konzern Metsä-Serla und die darauf folgende, stetige Reduktion der Arbeitspensen.

Der Vergleich von Unfallzahlen rückte nicht nur im Konzern, sondern auch in der Branche immer mehr in den Vordergrund. Aufgrund dieser Vergleiche wurde in M-real Biberist entschieden, nebst der bestehenden Abteilung Arbeitssicherheit, per Januar 01 auch ein Absenzmanagement aufzubauen. Der Entscheid wurde nach den ersten statistischen Betrachtungen der Absenzsituation relativ schnell zu Gunsten eines Anwesenheitsmanagements, welches alle Unfälle und Krankheiten umfasst, geändert. Das definitive Ziel sah die Reduktion der Absenzquoten bei Berufsunfällen (BU) Nichtberufsunfällen (NBU) und Krankheiten vor.

Im Jahr 2001 lag die Absenzquote (BU, NBU und Krankheit) bei fast 5%. Fast 80% dieser Abwesenheiten entfiel auf die Kategorie Krankheit.

Rechnet man diese Absenzen auf Vollpensen um (32 Personen), kann man sich vorstellen eine Abteilung zu finanzieren, deren Arbeitsleistung man nie erhält. Im Gegenteil, die Aufwände für die Organisation sind im Zusammenhang mit dieser virtuellen Abteilung grösser als bei allen „normal“ Anwesenden.

Exkurs: 1862 wurde die Papierfabrik gegründet. Drei Jahre später wurden 1'000 Tonnen Papier pro Jahr produziert. Weitere 100 Jahre später arbeiteten fast 2000 Mitarbeiter für eine Jahresproduktion von 40'000 Tonnen (20t/MA).

Heute können, mit einer Beteiligung von 555 Mitarbeitern, 450'000 Tonnen Papier produziert werden. Damit hat sich die Produktivität auf 760t/MA erhöht.

Während dieser Zeit haben sich die physischen Belastungen eines jeden Mitarbeiters stetig verringert. Eintönige und ergonomisch schlechte Handarbeiten wurden durch Maschinen ersetzt. Geeignete Hilfsmittel reduzierten die körperlichen Belastungen auf ein Minimum. Arbeitssicherheit wurde und wird immer mehr gross geschrieben.

Im Gegensatz dazu sind die psychischen Anforderungen stetig gestiegen. Der Umgang mit immer schneller laufenden Maschinen erlaubt keinerlei Fehler. Im Laufe der Jahre gewöhnte man sich daran, die Technik und die Produktivität in den Mittelpunkt zu stellen. Führungsgespräche wurden immer mehr zu Gunsten von reinen Fachgesprächen reduziert.

Statistische Auswertungen der Jahre 1999 – 2000 haben ergeben, dass die Absenzen gleichmässig über die ganze Firma verteilt sind. Im Vergleich von Wochentagen, Jahresverlauf, Länge der Absenzen, Art der Krankheit etc. sind alle ähnlich betroffen.

In einer Abteilung sowie in der Schichtzugehörigkeit fand man massive Unterschiede. Da wir im 4-Schichtbetrieb arbeiten, gibt es immer 4 Teams, welche die gleichen Arbeitsplatz-Bedingungen haben. Es stellte sich heraus, dass es Teams gab, welche hohe Absenzquoten und eine grosse Anzahl von Ereignissen aufwiesen, und dass in vergleichbaren Gruppen kaum Ereignisse oder Absenzen vorkamen. Der Schluss lag nahe, dass der Unterschied in der Führung dieser Gruppen liegt.

Die Auswertung einzelner Absenzfälle, sowie Interviews mit Vorgesetzten und Mitarbeitern ergab ein ähnliches Bild. Sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Mitarbeitern wurde, als wichtigster Punkt, die zu knappe Zeit für eine gute Führung und Kommunikation bemängelt.

Im Falle von Krankheits- oder Unfallabwesenheiten litten die Mitarbeiter rasch unter dem fehlenden Kontakt zu ihrem Arbeitsplatz. Diese fehlende Kommunikation wurde seitens der Mitarbeiter oft als Beweis interpretiert „nun bin ich nicht mehr wichtig“.

Ihre Vorgesetzten dagegen hatten Bedenken, dass ein Kontakt als Kontrolle angesehen würde. Ausserdem mochte man nicht über unangenehme Dinge wie Krankheiten und Unfälle sprechen.

Diese Auswertungen bildeten, unter anderem, die Grundlage zum Aufbau eines Anwesenheitsmanagements. Die Vielzahl der daraus resultierenden Massnahmen wurde in 3 Gruppen unterteilt:

1. Direkt wirkende Massnahme „Meldewesen“ (Verbesserung Abläufe, Kommunikation etc.)
2. Massnahmen zur Steuerung und Kontrolle
3. Indirekt wirkende Massnahmen (Präventionskampagnen, Veränderung Arbeitsplätze etc.)

Ungefähr 90% des Erfolges unseres Anwesenheitsmanagements sind auf die direkt wirkenden Massnahmen der Gruppe 1 zurück zu führen. Beim Meldewesen handelt es sich um die Abläufe wie eine Abwesenheit gemeldet wird, wie man während der Abwesenheit mit dem Mitarbeiter umgeht, und was zu tun ist, wenn ein Mitarbeiter wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt. Durch die Einführung des Meldewesens haben wir den Vorgesetzten die Wahrnehmung ihrer Aufgabe mit einfachen Tools wieder leicht gemacht. Nach einer kurzen Schulung waren viele der Vorgesetzten der Meinung früher als geplant mit der Umsetzung beginnen zu wollen!

Bei Bedarf erhalten die Vorgesetzten Unterstützung vom Anwesenheitsmanagement. Vor allem die regelmässige Besprechung der nötigen Massnahmen mit den Abteilungsleitern hat sich bewährt.

Parallel dazu sind die Massnahmen der Gruppen 2 und 3 umgesetzt worden. Das ergab einerseits die Möglichkeit der Kontrolle und ggf. einer Korrektur der Massnahmen und andererseits der Möglichkeit das Anwesenheitsmanagement mit der betrieblichen Gesundheitsförderung in einen positiven Kontext zu setzen.

Ende 2005 waren noch 19 Personen dauernd abwesend (32 vor Start des Projektes). Damit hat sich die theoretische Zahl der Mitarbeiter deren Arbeitsleistung wir entlönnen aber nicht bekommen, um 40% reduziert.

Der Aufwand dazu betrug für die Vorgesetzten durchschnittlich 30 Minuten Gespräch pro Mitarbeiter pro Jahr zum Thema Krankheit/Gesundheit. Für das Anwesenheitsmanagement stand ein 60% Pensum zur Verfügung. Zusätzliche Kosten (Präventionskampagnen, Anschaffung Trinkbrunnen, Schulungen etc.) lagen bei ungefähr 30'000 Franken pro Jahr.

Unsere Vorgesetzten haben schnell gemerkt, dass sie auch als Chef direkt profitieren:

- Zufriedene Arbeitnehmer
- Bessere Arbeitsleistung, Qualität
- Es steht mehr Arbeitskraft zur Verfügung
- geringere Fluktuation
- höhere Innovationskraft

Es lohnt sich nicht nur in Maschinen zu investieren, sondern auch in den Menschen.

Symposium 21.3.2006 im Technopark Zürich.